

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران -2- محمد بن احمد  
كلية العلوم الاجتماعية



قسم علم النفس والارطوفونيا  
أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان:

الأداء الوظيفي و علاقته بالعمل الجماعي

- دراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت-

تحت الأستاذ الدكتور:  
منصوري مصطفى

من إعداد الطالب:  
بلعربي عادل عبد الرحمان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
تيفزة أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
منصوري مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مشرفا و مقورا
يوب مختار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
بوقسارة منصور	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
بن موسى سمير	أستاذ محاضر -أ-	جامعة تيارت	مناقشا
مسعودي أحمد	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي عين تموشنت	مناقشا

السنة الجامعية  
2018-2017

## الإهداء

إلى روح أمي الزكية الطاهرة  
إلى رمز التضحية و العطاء والهمة و الكفاح ، أبي العزيز  
إلى جميع إخوتي و أزواجهم و أبنائهم  
إلى قرة عيني ، زوجتي ، و إلى أبنائي الأعراف ، مارية و آدم  
إلى من أضاءوا لي ظلمة الجهل و أناروا لي درب الحياة  
أساتذتي الأعراف  
إلى كل الزملاء و الأصدقاء و كل من أهداني نصيحة أو ابتسامه  
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

الطالب: بلعربي عادل عبد الرحمان

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما وهبنا من صبر، وهدى، وتوفيق لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور المشرف: منصورى مصطفى ذلك نبع العطاء والرفقة والعطف، صاحب الأستاذية الفذة وصاحب التصاميم العشبية الذي أشرف على هذه الرسالة والذي قدم لي النصح وأمدني بملاحظاته، فجزاه الله عن العلم وأهله خيرا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لزميلي وصديقي العزيز: الأستاذ: عدة بن عتو الذي كان لي سندا في كل أطوار إنجاز هذه الرسالة وفقه الله لخدمة العلم والطلبة.

كما لا أنسى زملائي في العمل أو التدريس و كل من ساندنا من قريب أو بعيد.

وأيضا نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين تعاملوا معنا في تطبيق أدوات الدراسة.

وأخيرا نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة أقطاب المعرفة لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع والبسيط.

الطالب: بلعربي عادل عبد الرحمان

## ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى إبراز حجم أثر العلاقة بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت، حيث تكونت عينة الدراسة من (191) أستاذا وأستاذة، وبعد تطبيق أدوات الدراسة: ( استبانة فريق العمل التربوي، واستبانة الأداء الوظيفي)، و بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبعد المعالجات الإحصائية أسفرت النتائج على ما يلي:

-هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط بمعامل ارتباط قدره (0.311) و ذلك عند مستوى الدلالة (0.01) بمعامل التحديد يساوي 9 %.

-هناك مساهمة لبعء المرونة الوظيفية في التنبؤ ببعء العلاقات لدى أساتذة التعليم المتوسط بقيمة بيتا المعيارية (0.538)، أي ما نسبته 53 % .

-تختلف مساهمة المستوى التعليمي في التنبؤ بمهارات التدريس لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث قدرت قيمة بيتا ب: (0.22)، أي ما نسبته 22%. ومساهمة الفئات المهنية بقيمة بيتا قدرها (0.17)، أي ما نسبته 17 %، ولصالح أستاذ مكون بمتوسط حسابي قدره (4.76).

- هناك ملائمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات السببية بين القيادة و المرونة الوظيفية والمستوى الدراسي والعلاقات ومهارات التدريس كما تعكسها مؤشرات جودة المطابقة لدى أساتذة التعليم المتوسط.

**الكلمات المفتاحية:** فريق العمل التربوي، الأداء الوظيفي، أستاذ التعليم المتوسط.

**Résumé** L'étude actuelle vise à mettre en évidence l'impact de la relation entre l'équipe éducative et la performance à l'emploi d'un échantillon d'enseignants du cycle moyen à la wilaya de Tiaret, cet échantillon était constitué de (191) enseignants et enseignantes, et après l'application des outils d'étude: (Questionnaire pour l'équipe pédagogique et questionnaire de performance à l'emploi), qui possèdent une validité et une fiabilité acceptable, après le traitement statistique les résultats ont abouti à ce qui suit:

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le personnel pédagogique et la performance professionnelle des enseignants du cycle moyen avec un coefficient de corrélation (0,311) au niveau de l'indication (0,01) par le coefficient de détermination égal à 9%.

- Il y a une contribution de la dimension de la flexibilité fonctionnelle pour prédire la dimension des relations chez les professeurs d'enseignement moyens avec la valeur bêta standard (0,538), soit 53% .

- La contribution du niveau éducatif à la prédiction des compétences pédagogiques des professeurs de l'enseignement moyens est diverse, où la valeur de bêta a été estimée à: (0,22), soit 22%. La contribution des groupes professionnels est d'une valeur bêta de 0,17, soit 17%, et en faveur du professeur formateur avec une capacité arithmétique moyenne (4,76).

- Il existe un ajustement statistique entre le modèle proposé de relations de causalité entre le leadership, la souplesse fonctionnelle, le niveau d'étude, et les relations et les compétences pédagogiques, comme le reflètent les indicateurs de qualité de la conformité chez les professeurs d'enseignement moyens.

**Mots-clés:** équipe de travail pédagogique, performance à l'emploi.enseignants du cycle moyen

**Abstract:** The study aimed to explore the impact of the relationship between the pedagogical team work and the performance a sample of teachers of intermediate education in Tiaret, composed of 191 teachers. After the application of the study tools: When the availability of the conditions of reliability and validity, The multiple regression analysis of the data has shown the following results:

-There is a statistically significant correlation between the educational work team and the performance of the teachers with correlation coefficient of (0.311).

-There is a contribution to the functional flexibility dimension in predicting teachers 'distance of the standard beta value (0.538). The contribution of the educational level also differs in predicting teachers' teaching skills. Beta values were estimated at 0.22, And for a professor with a mean average of 4.76,.

-There is a statistical correlation between the proposed model of causal relationships between leadership, functional flexibility, level of education, relationships and teaching skills as reflected by the quality of fit goodness,

**Keywords:** Educational team work, Performance, teachers of intermediate education

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
ج	ملخص البحث
هـ	فهرس المحتويات
ط	محتويات فهرس الجداول
ل	محتويات فهرس الأشكال
1	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل نظري للدراسة
5	1- تحديد الإشكالية
14	2- صياغة الفرضيات
15	3- دواعي إختيار الموضوع
15	4- أهمية الدراسة
16	5- أهداف الدراسة
16	6- التعاريف الإجرائية
18	7- حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الجماعة و فرق العمل
21	تمهيد
21	أولاً: الجماعة
21	1-1- تعريف الجماعة
23	1-2- الأصل التاريخي لمفهوم الجماعة واستخدامها في التنظيم
26	1-3- خصائص الجماعة
28	1-4- نمو وتطور الجماعات
32	1-5- استخدامات العمل الجماعي

32	6-1 أنواع الجماعات
34	7-1 ديناميكية الجماعة
34	8-1 خصائص الجماعة الفعالة ( الناجحة )
38	ثانيا: فريق العمل
38	1-2-1 تعريف فريق العمل
39	2-2-2 فريق العمل وجماعة العمل
42	2-3-2 فريق العمل التربوي
44	خلاصة
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
46	تمهيد
46	1- مفهوم الأداء الوظيفي:
50	2- مصطلحات ذات علاقة بالأداء الوظيفي
51	3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
52	4- أنواع الأداء
53	5- عناصر الأداء الوظيفي
54	6- محددات و معايير الأداء الوظيفي
56	7- أبعاد الأداء الوظيفي
57	8-1-1 تقويم الأداء الوظيفي
58	8-2- أهمية تقويم الأداء
59	8-3- أهداف تقويم الأداء
60	8-4- خصائص التقويم الجيد
60	8-5- طرق التقويم الوظيفي
63	9- أداء الفريق التربوي
65	10- تحسين الأداء
65	11- أسباب تحسين الأداء
66	12- تحديد مصادر الأداء الغير فعال
67	13- مداخل تحسين الأداء

69	خلاصة
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
71	أ-الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية
71	1-1-أهداف الدراسة
71	1-2-أدوات القياس
77	1-3-تقديم الأدوات للمحكمين
79	1-4-تجريب الأدوات على عينة الدراسة الاستطلاعية
80	1-5-صدق و ثبات أدوات الدراسة
89	ب-الجزء الثاني: الدراسة الأساسية
89	1-2-منهج الدراسة
89	2-2-طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها
91	2-3-صدق و ثبات استبانته فريق العمل التربوي
91	2-4-صدق و ثبات أدوات القياس في شكلها النهائي
95	2-4- التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانته فريق العمل التربوي
105	2-5- التحليل العاملي التوكيدي لاستبانته فريق العمل التربوي
110	2-6-صدق و ثبات استبانته الأداء الوظيفي
113	2-7- التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانته الأداء الوظيفي
120	2-8- التحليل العاملي التوكيدي لاستبانته الأداء الوظيفي
126	2-9-طريقة تطبيق أدوات القياس
127	2-10-طريقة تصحيح أدوات القياس
127	2-11-الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات
	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها
129	أ-الجزء الأول: عرض نتائج الفرضيات
129	1-1-عرض نتائج الفرضية الأولى
131	1-2-عرض نتائج الفرضية الثانية
134	1-3-عرض نتائج الفرضية الثالثة
137	1-4-عرض نتائج الفرضية الرابعة
	ب-الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات



144	1-2- مناقشة الفرضية الأولى
151	2-2- مناقشة الفرضية الثانية
157	3-2- مناقشة الفرضية الثالثة
163	4-2- مناقشة الفرضية الرابعة
166	حدود تعميم النتائج
166	المساهمة النظرية والتطبيقية
168	التوصيات والاقتراحات
169	قائمة المراجع
183	الملاحق
185	الملحق رقم (01) استبانته فريق العمل التربوي في شكلها الأولى
188	الملحق رقم (02) استبانته فريق العمل التربوي في شكله النهائي
190	الملحق رقم (03) استبانته الأداء الوظيفي في شكلها الأولى
192	الملحق رقم (04) استبانته الأداء الوظيفي في شكلها النهائي
193	الملحق رقم (05) الدرجات الخام لمتغيرات الدراسة
201	الملحق رقم (06) مخرجات برنامج أموس

## فهرس الجداول

الرقم	محتوى الجداول	الصفحة
1	يوضح نتائج تحكيم أدوات الدراسة	78
2	يوضح الصياغة الأولية والصياغة المعدلة لأدوات الدراسة	79
3	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمستوى الدراسي والأقدمية	79
4	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء الاتصال	80
5	يوضح معامل الثبات لبعء الاتصال	81
6	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء القيادة	81
7	يوضح معامل الثبات لبعء القيادة	82
8	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء النزاعات	83
9	يوضح معامل الثبات لبعء النزاعات	84
10	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء الانتماء	84
11	يوضح معامل الثبات لبعء الانتماء	85
12	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء مهارات التدريس	85
13	يوضح معامل الثبات لبعء مهارات التدريس	86
14	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء الانضباط	86
15	يوضح معامل الثبات لبعء الانضباط	87
16	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء العلاقات	87
17	يوضح معامل الثبات لبعء العلاقات	88
18	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس والمستوى الدراسي والأقدمية والفئات المهنية	90
19	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء الاتصال في العينة الأساسية ن=191	91
20	يوضح معامل الثبات لبعء الاتصال	92
21	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء القيادة	92
22	يوضح معامل الثبات لبعء القيادة	93
23	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء النزاعات	93
24	يوضح معامل الثبات لبعء النزاعات	94
25	يوضح صدق البناء الداخلي لبعء الانتماء	94

96	يوضح معامل الثبات لبعد الانتماء	26
97	يوضح العوامل المستخرجة وقيم شيوعها لإستبانة فريق العمل التربوي ن=191	27
100	يوضح تسمية العوامل وتشبعاتها وترتيبها لاستبانة فريق العمل التربوي ن=191	28
104	يوضح قيم مخرجات التحليل الموازي لإستبانة فريق العمل التربوي	29
106	يوضح نتائج التحليل العملي التوكيدي لاستبانة فريق العمل التربوي قبل التعديل	30
107	يوضح أهم مؤشرات التعديل لاستبانة فريق العمل التربوي	31
108	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لاستبانة فريق العمل التربوي بعد التعديل	32
110	يوضح صدق البناء الداخلي لبعد مهارات التدريس	33
111	يوضح معامل الثبات لبعد مهارات التدريس	34
111	يوضح صدق البناء الداخلي لبعد الانضباط	35
112	يوضح معامل الثبات لبعد الانضباط	36
112	يوضح صدق البناء الداخلي لبعد العلاقات	37
113	يوضح معامل الثبات لبعد العلاقات	38
113	يوضح قيم التباين و الفا كرومباخ لأبعاد استبانة الأداء الوظيفي	39
115	يوضح العوامل المستخرجة وقيم شيوعها لاستبانة الأداء الوظيفي ن=191	40
116	يوضح تسمية العوامل وتشبعاتها وترتيبها ن=191	41
119	يوضح قيم مخرجات التحليل الموازي لاستبانة الأداء الوظيفي	42
121	يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستبانة الأداء الوظيفي قبل التعديل	43
122	يوضح أهم مؤشرات التعديل لاستبانة الأداء الوظيفي	44
123	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لاستبانة الأداء الوظيفي بعد التعديل	45
125	يوضح قيمة معامل الالتواء والتفرطح لاستبانة فريق العمل التربوي	46
126	يوضح قيمة معامل الالتواء والتفرطح لاستبانة الأداء الوظيفي	47
129	يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي	48

130	يوضح قيمة معامل الارتباط بين أبعاد فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي	49
132	يوضح نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد	50
132	يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المستقلة	51
133	يبين معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالعلاقات	52
135	يوضح نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد	53
135	يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المستقلة	54
136	يبين معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بمهارات التدريس	55
140	يوضح مؤشرات المطابقة لنموذج القياس المفترض قبل التعديل	56
141	يوضح قيم انحدار النموذج السببي قبل التعديل	57
141	يوضح مؤشرات مطابقة نموذج القياس بعد التعديل	58
143	يوضح قيم انحدار النموذج السببي بعد التعديل	59

## فهرس الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	الرقم
30	مراحل نمو الجماعة	1
33	يوضح أنواع الجماعات	2
36	يوضح العوامل المؤثرة على فعالية الجماعة	3
105	يوضح نتائج التحليل الموازي لهورن لفريق العمل التربوي	4
109	يوضح التحليل التوكيدي لاستبانه لفريق العمل التربوي	5
120	يوضح نتائج التحليل الموازي لاستبانه الأداء الوظيفي	6
124	يوضح التحليل العاملي التوكيدي لاستبانه الأداء الوظيفي	7
131	يوضح التوزيع الإعتدالي للبواقي المعيارية لبعء العلاقات	8
134	يوضح التوزيع الإعتدالي للبواقي المعيارية لبعء مهارات التدريس	9
138	يوضح النموذج السببي المفترض في الدراسة.	10
142	يوضح النموذج بعد التعديل	11

## مقدمة:

بدأ ظهور الاهتمام بفرق العمل منذ الجهود الأولية التي قام بها " Elton Mayo " وما تمخضت عنه تجارب " Hawthorne " ، من أن إنتاجية الفرد إنما تزداد بزيادة التغييرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية، نتيجة لتطوير مفهوم الهوية الجماعية بين المجموعة المستهدفة، وأصبحت فيما بعد فرق العمل تشكل المرتكز الرئيس في عمل المنظمات، لذا فإن نجاح المنظمات يعتمد على مستوى التكامل القائم بين احتياجات أعضاء الفريق وبين رؤية المنظمة وأهدافها والتي تعتمد على شبكة العلاقات الاجتماعية وأنماط السلوك في المنظمة كالعادات والأدوار والاتصالات التي تربط أعضاء الفريق الواحد (Brown, 2006: 241).

تعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، ولقد ارتبطت فرق العمل بسياسات إدارية لاقت قبولا واسعا في أحدث الأساليب في عالم الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، كما وبرزت أهميتها أيضا على أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وتخفيف القيود التنظيمية، كما يؤدي تنبؤ فرق العمل أيضا إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء والإبداع. (سالم الفايدي، 2008: 02).

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء بشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما هو المقياس من خلاله يتم تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما ويمكن من خلاله إعطاء حكم على إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الايجابي أو السلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة". (طالب أبو عليم، 2014: 28).

و لا يختلف اثنان عن أهمية التربية و التعليم في المجتمع، باعتبارها القاعدة التي نرتكز عليها لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة و التطورات التكنولوجية المتسارعة. حيث

أنها توفر برامج تعليمية و تربوية مناسبة و وسائل و مستلزمات مرتبطة بها، و تعتمد على مجموع الأساتذة لوضع هذه البرامج حيز التطبيق من خلال التدريس في المؤسسات التربوية. فالأستاذ هو العنصر الفعال القادر على تجسيد الخطط و تحقيق الغايات التربوية و التعليمية للمجتمع بشكل عام. و شكل الأساتذة فريقا تربويا متكاملًا له الدور البارز في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الوزارة من خلال العمل التعاوني و التشاركي داخل المتوسطات و في هذا السياق تأتي هذه الدراسة للكشف عن علاقة فريق العمل التربوي بالأداء الوظيفي لدى فئة أساتذة التعليم المتوسط، و من أجل الإحاطة لازمة بهذا الموضوع قمنا بتحديد فصولها كالآتي:

**بالنسبة للفصل الأول:** فيه تم تحديد مشكلة البحث وفروضها، وكذا دواعي اختيار موضوع الدراسة و أهمية الدراسة وأهدافها إضافة إلى التعاريف الإجرائية لكل من العمل الجماعي فريق العمل التربوي وأبعاده:(الاتصال، القيادة، النزاعات، والانتماء)، والأداء الوظيفي وأبعاده (مهارات التدريس، الإنضباط، العلاقات)

**أما بالنسبة للفصل الثاني:** فقد تضمن على جزأين وهما: تضمن الجزء الأول: إلى عرض أدب نظري حول الجماعة وخصائصها نموها تطورها وإطارها التاريخي، واستخدامات العمل الجماعي، ثم تضمن الجزء الثاني: فرق العمل وفريق العمل التربوي .

**أما فيما يخص الفصل الثالث:** فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وكذا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومحددات و معايير الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء الوظيفي، و تقويم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أداء الفريق التربوي و سبل تحسين الأداء الوظيفي.

**في حين احتوى الفصل الرابع:** على جزأين، حيث خصص الجزء الأول منه للدراسة الاستطلاعية وأدواتها مع التطرق إلى الخصائص السيكومترية كالصدق والثبات وخصائص العينة، أما الجزء الثاني فاحتوى على الدراسة الأساسية، حيث تطرقنا لمنهج البحث وأدوات الدراسة في شكلها النهائي وكذا طريقة تطبيقها وتصحيحها وتقديم الموازين، وأخيرا الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما عن الفصل الخامس: احتوى على جزأين، تضمن في جزئه الأول عرض نتائج الدراسة، وفي جزئه الثاني على مناقشة فروض الدراسة في ضوء نتائجها وفي ضوء الدراسات السابقة، ثم تطرقنا لحدود تعميم نتائج الدراسة، كما تطرقنا للمساهمة النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، ثم خلصنا لبعض التوصيات والاقتراحات في ظل نتائج الدراسة.

## الفصل الأول

### مدخل نظري للدراسة

1-تحديد الإشكالية

2-صياغة الفرضيات

3- دواعي اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-التعاريف الإجرائية

7-حدود الدراسة



## 1- تحديد الإشكالية:

يولد الفرد ليجد نفسه في جماعة أولية وهي الأسرة ، حيث يقضي فيها جزءا كبيرا من حياته أثناء طفولته وبعدها ؛ كما يعيش ويمرح مع أعضاء جامعته في المدرسة والنوادي وغيرها، وبعد أن ينمو ينظم لجماعات العمل والجماعات المهنية لانجاز الأعمال والمهام المختلفة ولإشباع حاجاته المادية و المعنوية.

إن الجماعة موجودة و ضرورية بل وحتمية في حياتنا المعاصرة لأن معظم الانجازات والأعمال التي يقوم بها الأفراد تتم ضمن إطارها في مختلف مجالات الحياة ، ومن هنا فإن المنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة لتحقيق أهدافها وانجاز أعمالها ومشاريعها، فالأفراد إذن بموجب ذلك هم يعملون ضمن فرق عمل ووحدات تنظيمية مختلفة، مما يبرز أهمية الجماعات ضمن هذه المنظمات ويجعلها من المواضيع الهمة في فهم السلوك التنظيمي لأي مؤسسة.

لقد تبوأ التربية في وقتنا الراهن مكانة رفيعة باعتبارها قاطرة التقدم والرقي للحاق بركب الحضارة الإنسانية بالنسبة للمجتمعات المتقدمة وحتى النامية منها، لذلك وجب توفير الاهتمام اللازم بالمؤسسات التعليمية والسعي نحو تحسين أداء أفرادها خاصة بالنسبة للأساتذة و الطاقم التربوي.

إن بلوغ المرامي والغايات التربوية لا يمكن أن يتأتى فقط بالتنظير ووضع الخطط والسياسات بل لا بد وأن يتعدى ذلك إلى الاهتمام بالأفراد الذين سوف يجسدونها ويسقطونها في الواقع المدرسي من خلال أدائهم التربوي، فالأستاذ هو الركيزة الأساسية في العملية التعليمية والممارسات التربوية التي تهدف إلى إكساب التلاميذ سلوكات معينة مرغوب فيها ، وتعديل سلوكات أخرى غير مرغوب فيها.

ولكونه يزاول من غير أدنى شك أبرز أثر سيكولوجي على التلميذ؛ فالوسائل

والإمكانات المادية للمدرسة والمواد الدراسية وجدول الدراسة الأسبوعي كلها تتضاءل إلى جانب وقع المعلم على التلميذ المتمثل في توافق التلميذ مع المدرسة، فتشجيع المعلم واهتمامه يحدد اختيار التلميذ للمهنة والتخصص أو قراره بشأن إحدى القيم.

تعد فرق العمل جزءا من حياة المؤسسات التعليمية، فالكل يعمل بشكل جماعي من أجل توفير الجو الملائم للقيام بالعملية التربوية والتعليمية؛ ومن صور العمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية نجد الفريق التربوي المشكل من مجموع الأساتذة العاملين بتلك المؤسسة، و الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم من قبل الوزارة كل حسب تخصصه في جو من التفاعل و تبادل الأفكار والخبرات والمشاركة التربوية والوجدانية والتأثير في السير الحسن للمؤسسة التعليمية بهدف تربية المتعلمين واكسابهم المعارف والخبرات اللازمة والسلوكيات التي تساعدهم في الرسم لخطط الحياة بشتى مجالاتها.

وقد بدأ ظهور الاهتمام بفرق العمل منذ الجهود الأولية التي قام بها إلتون مايو Elton Mayo وما تمخضت عنه تجارب Hawthorne ، حيث أظهرت أن إنتاجية الفرد تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية، نتيجة لتطوير مفهوم هوية الجماعة بين المجموعة المستهدفة، وأصبحت فرق العمل فيما بعد تشكل المرتكز الرئيس في عمل المنظمات، لذا فإن نجاح المنظمات يعتمد على مستوى التكامل القائم بين احتياجات أعضاء الفريق وبين رؤية المنظمة وأهدافها والتي تعتمد على شبكة العلاقات الاجتماعية وأنماط السلوك في المنظمة كالعادات والأدوار والاتصالات التي تربط أعضاء الفريق الواحد (Brown, 2006: 241).

إن فرق العمل تعد إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، ولقد ارتبطت فرق العمل بسياسات إدارية لاقت قبولا واسعا في أحدث الأساليب في عالم الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، كما برزت أهميتها أيضا على أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وتخفيف القيود التنظيمية، كما يؤدي تبني فرق

العمل أيضا إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء والإبداع (الفايدي، 2008: 02).

و يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ومن الضروري عند دراسة الأداء التفرقة بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (الساوي، 2014: 55).

إن الأداء عبارة عن استجابات سلوكية تعكس ما تم تعلمه أو التدريب عليه وهو حصيلة ما تنتجه القدرات العقلية والنفسية والحركية، ويتم قياسه عادة بمؤشرات كمية أو نوعية، ويكاد يكون تحسين الأداء المهمة المباشرة والوسيلة لعمليات التدريب بوجه عام. (الكبيسي، 2010: 15).

كما يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء بشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما هو المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما ويمكن من خلاله إعطاء حكم على إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الايجابي أو السلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. (طالب أبو عليم، 2014: 28).

ويتأثر الأداء بالنسبة لأستاذ التعليم بعدة عناصر لها علاقة بالمواظبة والإنضباط داخل المؤسسة من حضور في الوقت، وتجنب للغيابات والتأخرات، وكذلك التحضير الجيد للدروس، وحسن إختيار الأسلوب الذي يساعد في توصيل المعلومات بشكل سليم، واستخدام وسائل الإيضاح، بالإضافة إلى علاقته بالزملاء والفاعلين في الوسط المدرسي، والمشاركة في النشاطات التي تنظمها المؤسسة التعليمية.

يعتبر الأستاذ في المؤسسات التربوية محور العمل والنشاط، وعليه يتوقف نجاحها وكفاءتها في تحقيق أهدافها، ولذا فقد أصبح ينظر لها اليوم كعملية تعاونية تؤكد على دور

الفرد في خلق روح التفاهم والتعاون وممارسة العمل الجماعي " فكان من الضروري المبادرة إلى تشكيل وإدارة فرق عمل مدرسية قادرة على قيادة السلوك وإعادة هندسة علاقات العمل بين الأساتذة أنفسهم باتجاه العمل بروح الفريق الواحد لإحداث التغيير المطلوب في أساليب العمل والتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، ذلك أن العمل التعاوني كفريق عمل متجانس ومتضامن سوف يساعد على خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل، و تنمية إحساس الأساتذة بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، كما سيساعد ذلك على الاستجابة السريعة للمتغيرات التقنية، والالتزام التام بالأهداف، والمحافظة على القيم السائدة، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتحسين نوعية ومستوى القرارات، وزيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء، وتحسين مستوى المهارات لديهم". (الزهراني، 2013: 3).

إن الإدارة الناجحة هي التي تجعل من أساتذة المدرسة يعملون بروح الفريق الواحد لإتمام الأعمال المدرسية والقيام بأعبائها، والمناخ المدرسي المنفتح الذي تسوده الروح التعاونية والمشاركة الجماعية هو المناخ الملائم لتطبيق أسلوب إدارة فريق العمل، فمدير المدرسة الذي يعمل على تسهيل العمل المدرسي دونما إرهاق لزملائه الأساتذة ويحترم إنسانيتهم، ويحرص على تقبل أفكارهم ومقترحاتهم ويهتم بمشكلاتهم، وإقامة علاقات الصداقة والثقة بينه وبينهم ستكون النتيجة الحتمية لسلوكه الإداري هذا هي التحمس والروح المعنوية العالية لأداء العمل من قبل كل من يعمل تحت إدارته. (العتيبي، 2015: 4).

ونجد أن صالح (2004) قد تطرق إلى واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة و الثانوية من وجهة نظر المديرين و المعلمين ، قصد التعرف على مدى توافر سمات العمل بروح الفريق في المدارس المتوسطة و الثانوية ، ودرجة ممارسة مديري هذه المدارس لأسلوب إدارة فرق العمل و ما هي المعوقات التي تواجه ذلك. لتتوصل الدراسة إلى وجود متوسط لسمات فرق العمل و قابله إستخدام متوسط من طرف المديرين . كما تناول (Sheikh Manzoor & al, 2011) أثر العمل الجماعي على أداء العمال في وزارة التعليم العالي حيث بين من خلال نتائجه إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا لمتغيرات المستقلة الأربعة (العمل بروح الفريق الواحد، الثقة والتقدير، والمكافآت والاعتراف، وروح التضامن) فسرت ما نسبته 70% من التباين، وكان متغير العمل بروح الفريق الواحد ذو تأثير كبير على أداء الموظفين. (Sheikh Raheel Manzoor & al, 2011:110).

كما تناول بشيري (2015) الأداء التربوي لأساتذة التعليم المتوسط في مدى تحكمهم في المناهج التربوية وفق أبعاد المقاربة بالكفاءات حيث أكدت أن الأداء التربوي يتأثر بالغموض الذي يشوب بعض المفاهيم في المنهج و غياب الإجراءات العملية مما ينعكس على إنجاز مهامه ميدانيا لذا وجب تحديث عملية التكوين.

وفي نفس الإطار تطرقت بن عمارة سعيدة (2015) إلى تطوير أداء أساتذة التعليم المتوسط في ظل الإصلاح التربوي ، لتؤكد على أن الإصلاح التربوي حسن من مخرجات العملية التعليمية وإنعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للأستاذ في التعليم المتوسط. و تطرق حديد يوسف (2008) إلى تقييم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية بمؤسسات التعليم الثانوي بجبل حيث طبق استبانة مكونة من 48 عبارة على عينة من أساتذة الرياضيات عددها 122 حيث كانت النتائج على النحو التالي :

عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعا لمتغير الجنس باستثناء كفايات الاتصال والتفاعل الانساني والاجتماعي حيث توجد فروق دالة عند مستوى 0.05 لصالح الأساتذة الذكور

عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعا لمتغير الخبرة المهنية باستثناء كفايات تنفيذ الدرس حيث توجد فروق دالة عند مستوى 0.01 لصالح الأساتذة ذوي خبرة مهنية تفوق 14 سنة.

عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعا لمتغير المؤهل العلمي باستثناء كفايات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال حيث توجد فروق دالة عند مستوى 0.05 بين الأساتذة حاملي شهادة ليسانس و الأساتذة حاملي شهادة مهندس دولة لصالح الأساتذة حاملي شهادة مهندس دولة . وكذلك وجود فروق دالة في ممارسة الكفايات المرتبطة بالمحتوى العلمي لمادة الرياضيات لصالح الأساتذة حاملي شهادة ليسانس

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أساتذة الرياضيات للمعوقات المؤثرة على أدائهم التدريسي كما توصلت الدراسة إلى أن انعدام الدافعية لدى التلاميذ للدراسة و كثافة البرنامج الدراسي بالمقارنة مع الوقت المخصص من أكثر المعوقات التي تؤثر على أدائهم التدريسي

كما قسم ( Muhammad & al، 2013، 100-104) الأداء بالنسبة للفريق التربوي إلى: مهارات تدريسية: وتنطوي على التحكم في عدة أساليب تدريسية وحسن إختيار الطريقة المناسبة لقدرات التلاميذ، بالإضافة إلى تسيير المهام اليومية بين التدريس والأعمال الأخرى من كتابة سجلات والمذكرات وغيرها؛ أضف إلى ذلك الانضباط من احترام الوقت وعدم التأخر في الالتحاق بالقسم والانتظام وعدم التغيب وانجاز المهام في وقتها المحدد، بالإضافة إلى العلاقات مع الآخرين من زملاء في نفس الفريق التربوي أو كل الأطراف العاملة بالمؤسسة و مدى التعاون في حل مشاكل التلاميذ و المؤسسة بشكل عام.

و في دراسة لباسل حمدان الشديفات (2010) دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني للمعلمين في محافظة المفرق بالأردن، طبقت فيها استبانة مكونة من 43 بنداً على 99 معلماً و معلّمة. و بينت النتائج أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس في التخطيط لصالح الذكور و الزيارات الصفية لصالح الإناث و المناهج و أساليب التدريس لصالح الذكور، في حين لا توجد فروق في مجالي العلاقة مع الزملاء و المجتمع المحلي. ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل في المناهج و أساليب التدريس لصالح الدراسات العليا.

وقد حاول موسى أحمد السعودي(2013) معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة: مستشفى الإسراء، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة طورت استبانة مكونة من (36) فقرة، منها ما تقيس تمكين فرق العمل، وما تقيس أداء فرق العمل، وبعد المعالجات الإحصائية، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن مستوى أداء فرق العمل مرتفع، كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة من خلال نتائج الانحدار المتعدد لتمكين أبعاد فرق العمل(النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في أدائها في العمل، وهي تفسر ما مقداره (71%) من التباين في أداء فرق العمل. (موسى أحمد السعودي،2013: 60).

في حين هدفت دراسة شوقي جواد، وخالد أبو العثم ( 2010)، لتبيان أهمية وأثر تشكيل فرق العمل ونمط القيادة على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن من خلال تطوير نموذج من أجل اختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع والتي تكونت من بناء فرق العمل والقدرة القيادية وأثر ذلك على الأداء المتمثل بالكلفة والوقت

والمواصفات الفنية، وقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار المتعدد على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرة على القيادة في تنفيذ المشاريع بأبعادها (الدعم والمشاركة والتفويض) على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية من حيث كلفة المشروع والوقت المنجز والمواصفات الفنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في تنفيذ المشاريع بأبعادها (تنوع الفريق، الالتزام، والاتصال) على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية من حيث كلفة المشروع والوقت المنجز والمواصفات الفنية. ( شوقي جواد، وخالد أبو العثم، 2010 : 166).

كما ذهب سالم بن بركة الفايدي (2008) إلى التعرف على مدى تطبيق فرق العمل في الأجهزة الأمنية وعلاقته بأداء العاملين فيها ما هدفت أيضا للتعرف على مدى توفر سمات فرق العمل كفريق ومعوقاته وقد توصلت الدراسة إلى أن سمات العمل كفريق موجودة بدرجة كبيرة، وهناك محدودية تطبيق أسلوب فرق العمل حسب الحاجة إليه، ووجود علاقة ارتباطيه بين أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم في فرق العمل لصالح المشاركين مرتين فأكثر، كما كانت أهم المعوقات تتلخص في ضعف نظام المكافآت والتحفيز للعمل بفرق العمل. (سالم بن بركة الفايدي، 2008: 6).

وفي دراسة لـ (Hope ,& Obianuju and Igono, 2015)، لمحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي والأداء التنظيمي لشركات النقل مختارة في الدولة انامبرا، وبعد استخدام المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية، وكشفت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين العمل الجماعي كفريق والأداء التنظيمي لدى عمال شركات النقل. (Hope ,& Obianuju and Igono, 2015:124).

أما في دراسة أجراها كل من ( Pathirage,Jayawardena and T.Rajapaksha ,2012)، والتي هدفت لمعرفة أبعاد دعم الإدارة و مستوى أداء الفريق في المنظمة، في إحدى الشركات الرائدة في مصنع لتصنيع الملابس في منطقة كاندي بسريلانكا، وتحليل أثر دعم الإدارة على أداء الفريق. أسفرت النتائج على أن جميع المتغيرات المستقلة الستة لدعم الإدارة كان ذو أثر دال إحصائيا على أداء الفريق، وكان أعلاه هو حل المشكلة، وأن ما نسبته 70% من التباين فسرتة هذه المتغيرات مجتمعة. (Pathirage,Jayawardena and T.Rajapaksha ,2012: 228).

كما أشارت دراسة ( Kirkman,2004 ) إلى العلاقة بين تمكين فرق العمل وأدائها، وكذلك مدى تأثير التفاعل وجها لوجه في أحد مؤسسات التكنولوجيا المتطورة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة بعلاقة التمكين بفرق العمل وأدائها، ودلت أهم هذه النتائج أن تمكين أفراد فريق العمل أدى إلى مخرجات أفضل من حيث الجودة والسرعة في المهام التي تم تكليف الفرق الممكنة بالقيام بها. وأشارت إلى أنه على الرغم من حصول فرق العمل على مستويات عالية من التمكين إلا أنه كان من الصعب البدء في عملية تحسين الفرق التي نادراً ما تجتمع وجهاً لوجه. وبينت الدراسة أنه لتعزيز فاعلية أداء الفرق كان للمدراء عدة خيارات، إحدى هذه الخيارات هي دعوة فرق العمل للاجتماعات الدورية وجها لوجه لتعزيز ودعم عملية التطوير. (Kirkman,2004 : 175).

يلاحظ من استعراض أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع فرق العمل وعلاقتها بالأداء لاسيما الدراسات العربية منها، حيث نجد دراسة (صالح،2004) قد أشارت إلى عن مدى استخدام فرق العمل في المؤسسات التربوية، و نجد بأن دراسة (موسى أحمد، 2013) أبرزت وجود أثر ذي دلالة لأبعاد فرق العمل في التنبؤ بالأداء لدى فرق عمال مستشفى بالأردن، كما أن دراسة (بسيري، 2015) تطرقت إلى العلاقة بين الأداء و مدى تحكم الأستاذ في المناهج التربوية، أما دراسة (شوقي، وأبو العثم، 2010)، فقد تطرقت لأثر تمكين فرق العمل والأداء لدى عمال الشركات الإنشائية، وأثبتت وجود أثر ذي دلالة لبناء فرق العمل في تنفيذ المشاريع حيث قدرت نسبة التباين ب71% ، ورمت دراسة (سالم الفايدي، 2008) إلى الكشف عن العلاقة بين سمات العمل كفريق وبين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أما الدراسة الحالية فقد سنتناول مساهمة كل من فرق العمل والجنس والمستوى التعليمي في التنبؤ بالأداء الوظيفي لدى فئة أساتذة التعليم المتوسط بقطاع التربية، كما ولوحظ أيضاً في الدراسات الأجنبية بأن دراسة (Hope & al,2015)، والتي أبرزت وجود علاقة ارتباطيه بين العمل الجماعي والأداء التنظيمي لدى عمال شركات النقل، بينما كشفت دراسة كل من (Pathirage,J. and T.Rajapaksha ,2012) عن وجود أثر دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة على أداء الفريق في مصنع الملابس وأن ما نسبته 70% من التباين فسرتة هذه العوامل مجتمعة، أما دراسة (Sheikh Manzoor & al ,2011)، بينت أن هناك أثر موجب دال للمتغيرات المستقلة على أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي وأن ما



نسبته 70% من التباين فسرتة هذه العوامل مجتمعة، وأشارت دراسة (Kirkman,2004)، إلى أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين تمكين فرق عمل المبيعات بمؤسسات التكنولوجيا المتطورة، وبناء على ما تقدم تظهر الحاجة الماسة لإجراء دراسة تلقي الضوء على هذه العلاقة بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط، مع إبراز مدى مساهمة فريق العمل التربوي والجنس والمستوى التعليمي في التنبؤ بالأداء الوظيفي، وإبراز التفاعل بين متغيري المستوى التعليمي والأقدمية في الأداء.

و من خلال المقابلات النصف موجهة و المعيشة اليومية لأفراد العينة تم استقصاء وجود سمات العمل كفريق وذلك من خلال المؤشرات التالية العمل بروح الفريق الواحد، والانتماء، وتبادل المعلومات، والنزاعات، ودعم الإدارة، كل هذه المؤشرات السلوكية تدل على وجود واستخدام أسلوب فريق العمل، والتي يمكن اعتبارها إلى حد معقول كمنبئات بأداء الأساتذة على اعتبار أهمية الجماعة وتكوينها في حل المشكلات وتحقيق الانسجام بين الأساتذة وحسن التوافق العام، ولقد حاولت الدراسات السابقة التطرق إلى متغير فرق العمل في علاقته بمتغير الأداء وبمتغيرات أخرى، كانت من نتائجها وجود ارتباط قوي ووجود أثر دال إحصائيا لفرق العمل بتعدد أبعادها حسب أهمية البحث وأهدافه والتوجهات النظرية للباحثين في التنبؤ بالأداء في مختلف المؤسسات منها التعليمية والأمنية وفرق العمل بالمستشفيات، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية لمحاولة إبراز مدى اختلاف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي والجنس والأقدمية والمستوى التعليمي في التنبؤ بالأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط حيث كانت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

هل توجد علاقة بين العمل الجماعي ممثلا في الفريق التربوي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- ومن هذا التساؤل تفرعت التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط؟

2- هل تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي متمثلة في المرونة الوظيفية، والقيادة، والنزاع، الجنس والمستوى التعليمي و الفئات المهنية في التنبؤ بالعلاقات لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

3 - هل تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي (المرونة الوظيفية، والقيادة، والنزاع)، الجنس والمستوى الدراسي و الفئات المهنية في التنبؤ بمهارات التدريس لأساتذة التعليم المتوسط؟

4- هل هناك ملائمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات السببية بين بعدي القيادة و المرونة الوظيفية والمستوى الدراسي والفئات المهنية و العلاقات ومهارات التدريس كما تعكسها مؤشرات جودة المطابقة لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

## 2- صياغة الفرضيات:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

2- تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي متمثلة في المرونة الوظيفية، والقيادة، والنزاع، والجنس والمستوى الدراسي و الفئات المهنية في التنبؤ بالعلاقات لدى أساتذة التعليم المتوسط.

3- تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي متمثلة في المرونة الوظيفية، والقيادة، والنزاع، والجنس والمستوى الدراسي و الفئات المهنية في التنبؤ بمهارات التدريس لدى أساتذة التعليم المتوسط.

4- هناك ملائمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات السببية بين القيادة والمرونة الوظيفية والمستوى الدراسي والفئات المهنية والعلاقات ومهارات التدريس كما تعكسها مؤشرات جودة المطابقة لدى أساتذة التعليم المتوسط.

## 3- دواعي إختيار الموضوع :

من بين الاعتبارات التي دفعت الباحث إلى إحاطة هذا المجال بالدراسة ما يلي:

- العمل الجماعي من المواضيع التي لطالما رغبت بدراستها خاصة و أنني كنت ضمن المدرسة الدكتورالية التي تهتم بدراسة الجماعات و المؤسسات، و من هنا كانت الرغبة في تناول تفاعل الفرد و الجماعة التي ينتمي إليها.

- قلة الدراسات العربية و الجزائرية في موضوع فرق العمل بالمؤسسات التربوية ، هذا في حدود إطلاعات الباحث رغم أهميتها و دورها البارز في العملية التعليمية و ما لها من أثر على أداء الأساتذة داخل الأوساط المدرسية.

- يعتبر فريق العمل التربوي أهم فريق في المنظومة التربوية من حيث القوة و التماسك من جهة و من حيث التأثير في سيرورة العملية التربوية و بلوغ أهدافها. لذلك دعت الحاجة إلى الوقوف على مدى تماسك الفريق و تعاونة و إتفاهه حول تحقيق الأهداف التربوية خاصة مع تماسكهم و تكاتفهم في تحقيق أهدافهم الخاصة.

- تتم العملية التربوية في المتوسطات وفق نظام معين يجعل كل الأساتذة يشاركون في المخرجات التعليمية، وفقا لهذا الطرح هم مطالبون بإيجاد صيغة التعاون و التكامل لتقديم الأفضل لهذا التلميذ. و من هنا فإن أداء الأستاذ ليس محصلة نشاطه فحسب بل يضاف إليه مدى مشاركته و تعاونه مع الفريق الذي يعمل ضمن إطاره في سقل مواهب التلميذ و إكسابه المعلومات اللازمة. و من هذا المنطلق بادرنا إلى اختيار هذا الموضوع لمعرفة هذا التفاعل بين الأستاذ و الفريق التربوي و كيف ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي.

#### 4-أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي

- تقديم مساهمة نظرية في مجال العمل الجماعي داخل المؤسسات التربوية تمكن الباحثين و الدارسين من الإرتكاز عليها للتعلم أكثر في هذا الموضوع المهم من وجهة نظرنا و الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسة.

- إثراء المعرفة السيكولوجية والاجتماعية عن فرق العمل التربوية والأداء الوظيفي.من خلال ما تستسفر عنه الدراسة في شقها الوصفي التحليلي من نتائج تسهم في الفهم الأعمق لأداء هذه الفرق.

-تتناول الدراسة عنصرا مهما في العملية التربوية و هو الأستاذ الذي توكل له المهمة الأساسية و هي تعليم التلاميذ. و نجاحها مرتبط بتقديم الأستاذ للأداء المرغوب فيه. لذلك نرمي إلى تسليط الضوء حول الأداء بالنسبة لفئة الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط.

#### **5-أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي ممثلا في فريق العمل التربوي و الأداء الوظيفي للأستاذ في مؤسسات التعليم المتوسط.

- معرفة مدى مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي والجنس والمستوى الدراسي و الفئات المهنية في تباين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- استقصاء البنية العاملية والكشف عن المتغيرات الكامنة لكل من استبانته فريق العمل التربوي، و استبانة الأداء الوظيفي.

- اقتراح نموذج سببي يوضح العلاقة بين العمل الجماعي ممثلا في فريق العمل التربوي و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

#### **6- التعاريف الإجرائية:**

**6-1-العمل الجماعي:** هو تفاعل مجموعة من الأساتذة ضمن فريق يسمى الفريق التربوي داخل مؤسسات التعليم المتوسط من أجل أداء المهام الموكلة إليهم و تحقيق الأهداف التربوية عن طريق التشاور و التكامل و المشاركة الفعلية لتجاوز كل العواقب التي تحول دون أداء المهام .

**6-2 أستاذ التعليم المتوسط:** هو شخص يمارس وظيفة التعليم بصورة دائمة في مرحلة التعليم المتوسط و يدرس كافة المستويات و متواجد بالمتوسطات التابعة لوزارة التربية الوطنية تحت إشراف مديرية التربية لولاية تيارت.

**6-3-فريق العمل التربوي:** هي مجموعة صغيرة مكونة من أساتذة التعليم المتوسط يملكون مهارات في مجال تخصصهم ويعملون بشكل من التعاون والتفاهم من أجل تأدية المهام وصولا إلى تحقيق أهداف تربوية محددة ، وهو الدرجة المحصل عليها من خلال إجابة

الأساتذة على فقرات استنباه فريق العمل المصممة خصيصا في هذه الدراسة، ويحتوى على الأبعاد التالية:

**6-3-1- الاتصال:** هو عملية نقل المعلومات والأفكار سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية بصفة مستمرة بين الأساتذة في ما بينهم وبين الأساتذة والأطراف الأخرى في المؤسسة التعليمية، من أجل تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة بما يحقق الفهم الجيد بينهم ، وهو الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة أساتذة التعليم المتوسط على فقرات هذا البعد بالذات.

**6-3-2- القيادة:** يقصد بها ذلك القائد الرسمي ممثلا في شخص مدير المتوسطة الذي يدعم الفريق التربوي من خلال منح الثقة والدعم من أجل تطوير العمل الجماعي ومشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وفض النزاعات، وهي الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة الأساتذة على فقرات هذا البعد بالذات.

**6-3-3- النزاعات:** هي عبارة عن صدام أو اختلاف في وجهات النظر ويقصد بها إدراك خاطئ نحو الأعضاء الآخرين داخل الفريق التربوي من حيث المناخ العام ونمط العلاقات السائدة بينهم و كيف ينعكس ذلك على قراراتهم وأنشطتهم داخل المجموعة، وهو الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة الأساتذة على فقرات هذا البعد بالذات.

**6-3-4- الانتماء:** ويقصد به ذلك الشعور بالانتماء للمجموعة وفريق العمل، والذي يحقق القدر الكافي من تجسيد السلوك الاجتماعي المرغوب فيه من خلال المشاركة والاتصال والأداء والتأثر والتأثير، وهو الدرجة المتحصل عليها من خلال الإجابة على فقرات هذا البعد بالذات من طرف الأساتذة.

**6-3-الأداء الوظيفي:** هو مجموعة الأنشطة التي تمكن الأستاذ من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح من خلال إحترامه للجوانب التنظيمية وتأديته للتدريس بكفاءة عالية مع الحفاظ على علاقات جيدة مع الأساتذة والموظفين داخل المتوسطة، وهو الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة أفراد العينة على فقرات استبيان الأداء المستخدم في الدراسة الحالية، وهو يتكون من الأبعاد التالية:

**6-3-1- مهارات التدريس:** ويقصد بها القدرة على أداء المهام البيداغوجية و التعليمية من خلال استخدام طرائق التدريس المختلفة والتنوع فيها واختيار الوسائل المناسبة بما يحقق مخرجات التعليم الجيد، وهي الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة الأساتذة على فقرات هذا البعد بالذات.

**6-3-2- الانضباط:** ويقصد به التزام أعضاء الفريق التربوي باحترام الوقت في الدخول إلى المتوسطة وفي الالتحاق بقاعة التدريس وفرض الانضباط سواء في الصفوف المدرسية، أو بين أعضاء الفريق التربوي، وهو الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة الأساتذة على فقرات هذا البعد بالذات.

**6-3-3- العلاقات:** ويقصد بها القدرة على بناء علاقات ناجحة وفعالة بما يخدم السير الحسن للعمل التربوي بين أعضاء الفريق التربوي، مما يساعد على خلق جو من التعاون لحل كل المشاكل التي تعيق عمل الأستاذ و تحصيل التلميذ وهو الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابة الأساتذة على فقرات هذا البعد بالذات.

## **7- حدود الدراسة:**

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسات التعليم المتوسط بولاية تيارت.

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين بداية أكتوبر 2016 إلى نهاية ماي 2017.

- **الحدود النوعية:** اقتصرت الدراسة على فئة أساتذة التعليم المتوسط بقطاع التربية بولاية تيارت.

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الدراسة في إبراز علاقة العمل الجماعي ممثلا في فريق العمل التربوي باعتباره متغيرا مستقلا، بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط باعتباره متغيرا تابعا.

## الفصل الثاني

### الجماعة و فرق العمل

تمهيد

أولاً: الجماعة

1-1-تعريف الجماعة

1-2-الأصل التاريخي لمفهوم الجماعة واستخدامها في التنظيم

1-3-خصائص الجماعة

1-4-نمو وتطور الجماعات

1-5-استخدامات العمل الجماعي

1-6- أنواع الجماعات

1-7- ديناميكية الجماعة

1-8-خصائص الجماعة الفعالة ( الناجحة)

ثانياً: فريق العمل

2-1-تعريف فريق العمل

2-2- فريق العمل وجماعة العمل

2-3-فريق العمل التربوي

خلاصة

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل جزأين نرمي من خلالهما إلى الإحاطة بمفهوم العمل الجماعي، حيث شمل الجزء الأول عرض الأدب النظري حول الجماعة وخصائصها ونموها وتطورها وإطارها التاريخي، واستخدامات العمل الجماعي، بينما تضمن الجزء الثاني فرق العمل وعلاقتها بالعمل الجماعي، مع التركيز في آخر الفصل على الفريق التربوي.

### أولاً: الجماعة:

#### 1-1- تعريف الجماعة:

الجماعة عبارة عن مجموعة من الأفراد في وضعية تواصلية، لهم أهداف مشتركة، توجد بينهم روابط لتحقيق الأهداف، وفي تعريف آخر هي عبارة عن وحدة اجتماعية من ثلاثة أشخاص أو أكثر يتم بينهم تفاعل وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد على أساسه الأدوار والمكانة الاجتماعية، وفقاً لمعايير وقيم جماعية اشباعاً لحاجات أفرادها وسعياً لتحقيق أهداف الجماعة في حد ذاتها. كما أن جماعة العمل هي تلك المجموعة من الأفراد ضمن إطار تنظيمي لها أهداف عملية تسعى إلى تحقيقها من خلال ما تقوم به من أعمال (الفاربي وآخرون، 1994: 158).

وفي تعريف آخر، يرى كلود لوش (Claude Louche، 1994، 127) أن تواجد مجموعة من الأفراد في موقف للحافلات في نفس الوقت لا يعبر عن جماعة؛ وأنه لا يمكن أن نتكلم عنها إلا إذا توفرت مجموعة من الشروط والتي حصرها فيما يلي:

- لا بد من أن يكون هناك تفاعل وهذا يعني أن الأفراد يتبادلون فيما بينهم في إطار علاقات.
- لا بد من توفر هدف مشترك تتوجه نحوه كل الجهود.
- لا بد على كل الأعضاء أن يكونوا ضمن المجموعة في سبيل تحقيق هذا الهدف وأن تتوجه نحوه كل الجهود.



- في الأخير لابد على الأعضاء أن يستوعبوا و أن يعوا و أن يقدموا أنفسهم على أنهم عضو في هذه المجموعة.

يؤكد الكاتب من خلال هذا التعريف على وجود علاقات تبادلية بين أفراد الجماعة فبدون هذا العامل لا يمكن أن نتكلم أصلا على الجماعة، وكذلك لابد من وعي الأفراد بدورهم داخل الجماعة و مشاركتهم في خدمة أهدافها مرتكزين على شعورهم بالانتماء لها. ويعرف برغمان وروجوت (bergmann & rojot، 1989، 289) الجماعة على أنها مجموعة مصغرة من الأشخاص التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل مباشر ولا تحتاج إلى وساطات، وتؤثر وتتأثر وفقا لهذا التفاعل، مما يؤدي إلى تطوير أفعال ونماذج سلوكية خاصة بتلك المجموعة بطريقة عفوية، وهذا ما يجعل الأعضاء يعرفون بانتمائهم لتلك الجماعة.

ولا يبتعد أندري دي بيريتي (Andre de peretti، 1967، 88-89) عن الطرح السابق لمفهوم الجماعة ، حيث يعرف الجماعة في ضوء متغيرين أساسيين أولهما الترابط أو التبعية ، وثانيهما التفاعل، فالجماعة عبارة عن مجموعة من الأفراد يرتبط بعضهم البعض الآخر ويتشاركون من أجل تحقيق هدف معين، كما أن الجماعة ليست فقط ترابط بل تتعدى ذلك إلى عملية التفاعل التي تحدث من خلال تعامل الأعضاء مع بعضهم البعض بشكل مباشر ووجهها لوجه حيث تتأثر شخصية الفرد وتؤثر داخل هذه الشبكة من العلاقات في إطار الجماعة.

ومن جهته يعرف Davis الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها؛ كما أنها تعبر عن تجمع صغير من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم والمباشر ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة. (حسين حريم، 2009، 153).

ويرى خواجه عبد العزيز(2005، 103-101) أن الجماعة عبارة عن وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد لكل واحد منهم دور محدد ينظم علاقته بغيره، و يتفاعلون وفق نظام معياري موحد، والجماعة تفوق مجموع الأفراد المكونين لها لأن الجماعة تقاس

بدرجة تفاعل أفرادها، فتفاعل فردين ينتج عنه تفاعلين فقط بينما تفاعل ثلاثة أفراد ينتج عنه ستة تفاعلات.

ويشير شاو إلى أن تعريفات الجماعة عديدة وذلك تبعا للخصائص التي يركز عليها الباحثين، حيث يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

1- في ضوء المدركات، إن الجماعة هنا هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتوافر لديهم الوعي و الإدراك بوجود الجماعة وأعضائها.

2- في ضوء الدافعية ، حيث أن الجماعة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يرون في وجود الجماعة السبيل لتحقيق دوافعهم و حاجاتهم و أهدافهم الخاصة.

3- في ضوء الأهداف، وترى التعريفات التي تنطوي ضمن هذا الطرح أن الجماعة هي مجموعة من الأفراد يتصلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف الأعضاء و الجماعة.

4- في ضوء الاعتماد المتبادل ، هنا يعتمد الفرد على الأعضاء الآخرين بحيث أن ما يؤثر على أحدهم ينعكس على البقية.

5- في ضوء التفاعل، ترى هذه التعريفات أن الجماعة عبارة عن نسق متفاعل من النشاطات و تتحدد ملامح هوية النشاطات من خلال التفاعلات داخل الجماعة.

6- في ضوء التنظيم ، إن الجماعة هي عبارة عن نسق تنظيمي مكون من فردين على الأقل لكل عضو قيم و معايير و أدوار محددة في إطار هذا النسق (عدنان، 2015، 29، 28).

من الواضح من خلال دراسة مختلف التعاريف السابقة نجد أن الجماعة تبدأ بتلاقي مجموعة من الأفراد و تواصلهم مع بعضهم البعض وفق نظام معين تتحدد من خلاله الأدوار و المكنات و مختلف القيم التي تحكم السلوك و هذا ما يؤدي إلى تنمية شعور بالانتماء لديهم مما يدفعهم للعمل في تيار واحد وهو الأهداف المتفق عليها ضمن الجماعة.

## 1-2- الأصل التاريخي لمفهوم الجماعة واستخدامها في التنظيم:

يعود استخدام مصطلح الجماعة كما هو متداول حاليا إلى القرن السابع عشر في فرنسا ، وهو مستمد من كلمة GRUPPO ذات الأصل الإيطالي والتي تعني في عالم الفن والنحت

مجموعة من الأشخاص الذين يشكلون مجسما أو موضوعا واحدا (Amplard & All، 1990، 53).

أما فيما يتعلق بمفهوم جماعة العمل فقد ظهر في سنوات الثلاثينات التي ميزتها سلسلة الدراسات المعروفة بدراسات "هوثورن" (Bonardi & All، 2004: 175)، وهي نقطة الانطلاقة للاهتمام بدراسة جماعات العمل داخل التنظيم، والتي عرفت أيضا " بدراسات العلاقات الإنسانية" التي تم إجراؤها بمصنع Western Electric بهثورن بجانب شيكاغو، من طرف فريق بحث تزعمهم العالم جورج إلتون مايو، وتجدر الإشارة هنا أن الدراسة الفعلية دامت لأكثر من خمس سنوات من 1928 إلى 1932، بينما سبقها الاهتمام بالفكرة من طرف علماء آخرين. ومرت هذه الدراسة بمجموعة من المراحل سوف نتطرق إليها بشكل من الإيجاز.

1- **دراسات الإضاءة:** والتي أجريت من طرف مجلس البحث القومي وكان الهدف منها معرفة أثر الإضاءة على الإنتاجية، فقد أستعمل لهذا الغرض مجموعتين تجريبية وضعت في غرفة مستقلة مع تغيير الإضاءة، وأخرى ضابطة وضعت في غرفة ثانية مع إضاءة ثابتة موافقة لإضاءة المصنع. بعد سلسلة من التجارب توصل فريق البحث إلى نتائج غير متوقعة هي أن الإنتاجية ارتفعت في المجموعتين، هذا يعني وجود عوامل أخرى تحكمت في النتيجة من غير الإضاءة، و قد فسر ذلك بأن أفراد العينتين كانوا يعلمون أنهم تحت الدراسة فدفعهم ذلك إلى رفع الإنتاج.

2- **تجارب غرفة المحولات:** و أشرف عليها إلتون مايو، وكان الهدف منها معرفة أثر فترات الراحة على الإنتاجية، حيث تم إجراء 13 تغييرا شمل مكان العمل و فترات الراحة وعددها وطول يوم العمل و طول الأسبوع و غيرها على عينة من ستة عاملات. كانت النتيجة أن الإنتاجية ارتفعت بمعدل 30% مع نهاية التعديلات، و لكن ذلك الإرتفاع بقي حتى بعدما أعيدت العينة إلى الوضع الأول، و بالتالي فإن فترات الراحة ليست المسؤولة الوحيدة عن زيادة الإنتاجية.

3- **دراسة أثر الحوافز المادية على مجموعتين:** وشملت مجموعتين من خمسة أفراد وضعنا في غرفتين مستقلتين بأوضاع العمل العادية، وكان الاختلاف في طريقة الدفع، فكانت طريقة الدفع على أساس الأجر بالقطعة للمجموعة الواحدة أي على أساس إنتاج المجموعة

ككل ، بينما كان الدفع للمجموعة الضابطة على أساس الأجر للقطعة بالنسبة للفرد، وبعد 14 شهرا كانت النتائج تقول بارتفاع الإنتاجية بالنسبة للمجموعتين، أي أن الحافز المادي ليس العنصر الحاسم في الإنتاجية.

4- برنامج المقابلات: بناء على نتائج المراحل السابقة تقرر البدء في سلسلة من المقابلات لتقصي آثار العوامل الإنسانية على الإنتاجية، و قد تمت مقابلة 20000 عامل من أصل 25000. و قد توصل فريق البحث إلى وجود جماعات غير رسمية داخل التنظيم عرفت باصطلاح " مافيا الصناعة " هي التي تتحكم في الإنتاجية، بالإضافة إلى أن العمال يفضلون المشرفين الذين يبدون اهتماما بمرؤوسيههم ، كما أن الحوافز المتدنية مهمة لكنها ليست كل شيء. و استفادت إدارة المصنع من نتائج المقابلات في إعداد برامج تدريبية للمشرفين على العلاقات الإنسانية.

5- دراسة أثر الجماعة غير الرسمية: أجريت على جماعة مكونة من 15 عاملا من الرجال بالإضافة إلى مراقب و باحث من فريق الدراسة ، ووضعا في غرفة منفصلة و طلب منهم إنتاج معدل 2,5 جهاز في اليوم ، و هو المعدل العادي لجماعات عمل مماثلة. و بعد سبعة أشهر لوحظ انخفاض في الإنتاج ليصل إلى جهاز في اليوم. و تبين أن عمال اللف هم من كانوا يحددون الإنتاجية. و النتيجة الهامة التي توصل إليها فريق البحث هي تأكيد وجود تنظيم غير رسمي يؤثر على الإنتاجية داخل المصنع.(الخضرا و آخرون، 2010، 153-155).

أكدت دراسات هوثورن على أهمية العنصر الإنساني داخل التنظيم ، والجوانب المادية ليست المحددات الوحيدة للإنتاجية ، بل أن العلاقات الإنسانية و التفاعل داخل التنظيم يشكل جماعات قد تؤثر مباشرة على الإنتاجية. لذلك وجب تسليط الضوء على هذه الظاهرة الجديدة بالنسبة لفريق البحث في تلك الحقبة الزمنية، و ما يحسب لصالح هذه السلسلة من الدراسات في أنها وضعت لبنة أولى في دراسة الجماعات داخل التنظيم على عكس التنظيم العلمي للعمل الذي أهمل العنصر الإنساني مما حال دون الاهتمام بتلك الغريزة التي تدفع بالفرد إلى الانتماء إلى الجماعات المختلفة. حيث لاحظ فريق البحث في هذه الدراسات التأثير القوي لفرق العمل على سيرورة الإنتاج مقابل العوامل المادية و الفيزيائية .

### 1-3 خصائص الجماعة:

رغم تعدد التعريفات إلا أنها تتفق في وجود عدد من الخصائص العامة الواجب توفرها للحديث عن الجماعة و تميزها عن أي تجمع آخر لعدد من الناس و نبرزها فيما يلي :

- 1- أن تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.
- 2- أن يكون لكل عضو من الجماعة دور محدد.
- 3- لا بد من وجود وسائل إتصال مناسبة بين الأعضاء.
- 4- أن تكون هناك دوافع و أهداف مشتركة بين الأعضاء إلى جانب الدوافع و الحاجات الأهداف الفردية لكل عضو.
- 5- توفر نمط منظم للتفاعل بين الأفراد ليحدد شكل العلاقة وقابلية التأثر و التأثير بين الأعضاء.
- 6- توفر عدد من المعايير و القيم التي تحكم نشاط الجماعة و هي التي توجه التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة.
- 7- أن توفر الجماعة فرصا حقيقية لتحقيق الأهداف و الحاجات الفردية من خلال الأنشطة و العمليات المتاحة في هذه الجماعة دون غيرها.
- 8- أن توفر الوعي و الإدراك في تفكير الأعضاء و أن تنمي الحس لديهم بالانتماء و أن تجمعهم لتحقيق أهداف الجماعة.(عدنان، 2015، 29-30).

كما يرى عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007، 417) أن أهم السمات المميزة للعمل الجماعي ما يلي:

- مجموعة من الأفراد.
- مهام و أدوار وظيفية مختلفة.
- وجود الإلتزام المشترك.
- أهمية التعاون.
- السعي لتحقيق أهداف مشتركة.

ويتطرق خواجة (2005، 108-105) إلى أهم خصائص الجماعة في النقاط التالية:

- 1- صغر الحجم: و هذا ما يسمح بوجود إتصالات مباشرة بين الأعضاء.
  - 2- الإتصال المباشر بين الأفراد: و ما ينتج عنه من علاقات و تفاعلات
  - 3- أهداف واضحة: وضوح الأهداف من عوامل نجاح و إستمرار الجماعة.
  - 4- البنية و التنظيم: لكل جماعة بناء و تنظيم مشترك تتوزع من خلاله الأدوار و المسؤوليات.
  - 5- التاريخ المشترك: إن التاريخ المشترك يسهل عملية التعارف بين الأعضاء و العمل بينهم. كما يسهل التعريف بالأهداف و سبل تحقيقها.
  - 6- نمط المشاركة : لكل جماعة نمط من المشاركة ، و أثبتت العديد من الدراسات أن زيادة المشاركة تؤدي إلى زيادة الاندماج.
  - 7- المعايير: كل جماعة تبني نظام للقيم و المعايير يحدد من خلاله السلوك المقبول من السلوك المرفوض.
  - 8- العلاقات السوسيو مترية: حيث أن لكل جماعة ميل لبعض الأفراد دون غيرهم ، كما أن الأفراد يميلون إلى الاتفاق مع من يحبون.
  - 9- الإجراءات: فلكل جماعة طرق عمل و إجراءات لتنفيذ الأهداف.
- نستخلص من ذلك كله أن الجماعة تركز على وجود أكثر من فردين يحصل بينهم تفاعل و اتصال من أجل تحقيق هدف أو جملة من الأهداف المشتركة دون إهمال لإشباع الحاجات الشخصية لأفراد الجماعة. كما أن نشاط الجماعة لا بد و أن يحدث ضمن تنظيم معين يحدد مكانة كل فرد و دوره ضم إطارها و يتم من خلاله إيجاد المعايير التي تحكم السلوك و تحدد الإجازات و العقوبات. كما أن صغر حجم الجماعة و سهولة الاتصال و المشاركة في صنع الأهداف و الإجراءات من عوامل نجاحها و فعاليتها.

#### 1-4- نمو وتطور الجماعات:

الجماعة ليست عنصرا ساكنا بل هي عبارة عن نظام متحرك و ديناميكي، مثلها مثل الإنسان يتطور و ينمو بمرور الوقت و السنين، و هناك العديد من العوامل التي تؤثر على هذا النمو بداية بالخصائص الشخصية للأفراد المكونة لها ، كذلك الأهداف المسطرة و نمط

العلاقات و التفاعل داخل الجماعة ، كل ذلك يؤثر على تطور الجماعة و تماسكها و اتساعها و قوة روابط الثقة و الألفة بين الأعضاء.

مع أن الدارسين لظاهرة الجماعة قد اتفقوا على الطرح السابق -نمو و تطور الجماعات- إلا أنهم لم يتفقوا على نموذج واحد و مراحل محددة لهذه العملية، سوف نحاول أن نتطرق لأكثر من نموذج في هذا الصدد و سوف نبدأ بالنموذج المقترح من طرف الكاتبان ( Ryterband, Bass ) (حسين، 2009، 158) الذي يركز على أربعة مراحل:

1- القبول المتبادل Mutual Acceptence ، بعد عملية التكوين يبدأ الأعضاء في التعرف على بعضهم البعض، حيث أن كل فرد و بطريقة دفاعية يحاول أن يختبر الطرف الآخر في مواضيع لا علاقة لها بالعمل ، لينتقل النقاش بعد ذلك إلى شؤون العمل.

2- الإتصال و صنع القرارات communication and decisionmaking ، يقوم أعضاء الفريق بالتناقش و إبداء الرأي بشكل حر ، و يستكشفون الآراء المختلفة للوصول إلى قرار أو حل. و هنا تبدأ عملية تطوير معايير للسلوك. و في النهاية يتفق الأعضاء على الأهداف و توزيع المهام و الأدوار التي من شأنها أن تحقق تلك الأهداف.

3- الدافعية و الإنتاجية Motivation and Productivity ، هنا تنتقل الجماعة من مرحلة النقاش إلى النشاط ، بحيث يؤدي كل فرد دوره داخلها، و يتعاونون و يساعد كل واحد الآخر في سبيل تحقيق الأهداف. و هنا يمتلك الأفراد الدافعية و يبدعون في أعمالهم. و تمثل هذه المرحلة مرحلة إنجاز المهام.

4- الرقابة و التنظيم Control and Organization ، تقوم الجماعة بتقييم نشاطاتها و النتائج المتوقعة ، وتأخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. و لضمان بقاء الجماعة فعالة و ناجحة يجب أن تسود المرونة و التلقائية و التصحيح الذاتي.

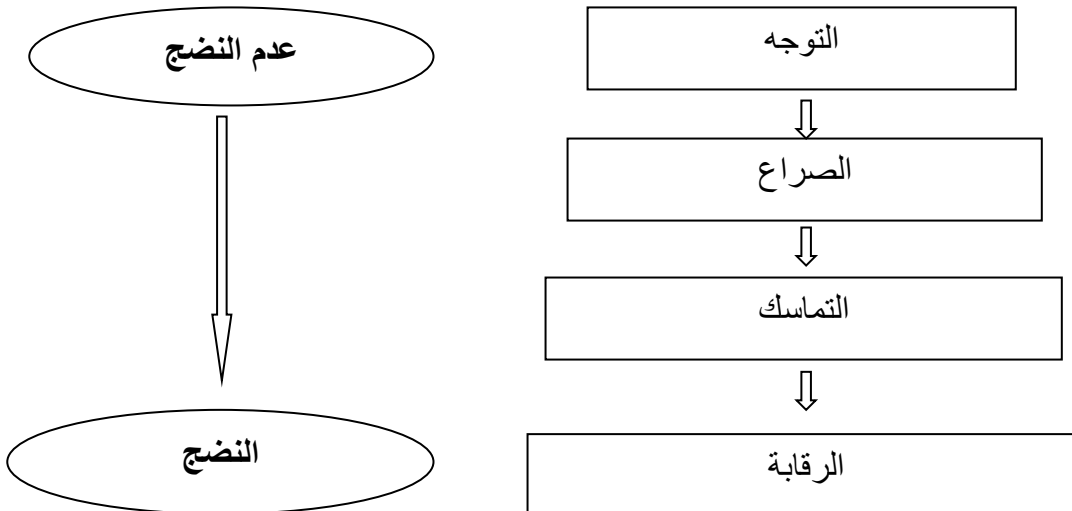
أما النموذج الثاني فهو لـ ( Simon. Eric et Jules ، 2007 ، 127-128) والذي يركز بدوره على أربعة مراحل لا تختلف كثيرا عن الطرح السابق و هي:

1- التوجه Orientation: يميل الأشخاص نحو الأفراد الذين يحسون معهم بنوع من الإنجذاب و يقومون بنوع من الإختبارات حول السلوكات المقبولة و المرفوضة في المجموعة من خلال ردود أفعال الأطراف الأخرى. و الفرد حينما ينضم إلى جماعة جديد فإنه يتصرف بطريقة حذرة و متحفظة ثم يبدأ في التفتح على الجماعة شيئاً فشيئاً مع قبوله للمناخ الموجود داخلها و لكنه لا يعبر صراحة عن آرائه و مواقفه بل يحتفظ بها لنفسه.

2- الصراع Conflict: في هذه المرحلة يصرح الأفراد بآرائهم ومواقفهم علنيا ويدافعون عنها مقابل الآراء الأخرى. كما يمكن أن تكون هناك صراعات للقيادة في حالة عدم وجود قائد رسمي ، أو يمكن أن توضع القيادة محل النقاش في حالة وجود قائد رسمي من طرف آخر غير رسمي. هذه المرحلة محددة جدا في المستقبل لأن حل و تسيير هذه الصراعات هي التي تسمح للجماعة بالتطور و النمو.

3- التماسك Cohesion : تماسك الجماعة يرتكز أساسا على مدى انجذاب الأفراد بعضهم لبعض، في هذه المرحلة يكون القائد واضحا و الأهداف واضحة. يميل الأفراد إلى نبذ الصراعات و البحث عن التوافق و التعاون و العمل ككتلة واحدة من أجل الوصول إلى المبتغى.

4- التقييم والرقابة Evaluation and Control ، تتميز هذه المرحلة بوجود علاقات قوية بين الأفراد داخل الجماعة، و يسود جو من الثقة لأن مختلف النقاشات و الصراعات حول الأدوار و تقاسم الأنشطة قد حسمت. هنا يمكننا القول أن الجماعة وصلت إلى مرحلة النضج. و تقوم الجماعة بمتابعة و مراقبة مدى تحقق الأهداف المسطرة.





شكل رقم (1) مراحل نمو الجماعة. المصدر ( Simon. Eric et Jules ، 2007 ، 129 )

و في نموذج آخر لـ ( Jean R.Schermerhoon, James G.Hunt, Richard N.Osborn : 2001 , 220-222) نجد أن مراحل النمو خمسة و هي كالآتي:

1- مرحلة التأسيس The Constitutional Stage ، في هذه المرحلة الكل يتساءل عن ما يمكن أن تقدم له الجماعة ، ما هو المنتظر منه، هل يمكن أن يشبع حاجاته في إطار هذه الجماعة ، و بذلك الأعضاء هم في مرحلة تعرف على بعضهم البعض و على الجماعة و ما هو المقبول و المرفوض فيها و ما هي أهدافها و غيرها.

2- مرحلة الاضطراب The Tumult Stage ، تتميز هذه المرحلة بالكثير من الإنفعالات نتيجة للصراعات بين الأفراد ، فالكل يحاول أن يفرض وجهة نظره ويدخل في منافسة مع الآخرين للموقع داخل المجموعة. بعد ذلك تبدأ التوترات بالإنخفاض و يتم توجيه الإهتمام نحو العوائق التي تحول دون الوصول إلى الأهداف. بمعنى أن أفراد المجموعة قد بدؤوا بالتفاهم و التوافق و بقبول الآخر. هنا يتم تجميع القوى لتوفير أحسن السبل المؤدية لتحقيق أهداف المجموعة مع مراعات إنتظارات الأفراد.

3- مرحلة التماسك The Cohesion Stage ، بعد تجاوز الصراعات الخاصة بالمرحلة السابقة ، تدخل المجموعة في هذه المرحلة التي تتسم بالتجانس و التناسق و التعاون. المناخ العام داخل المجموعة يتميز بالتوازن الإيجابي الذي يسمح للمجموعة بالتكاتف لتحقيق الأهداف و نبذ كل ما يعيق أو يؤثر سلبا على ذلك.

4- مرحلة الأداء The Performance Stage ، وتسمى أيضا مرحلة الإندماج الكلي، و تأتي عندما تصل الجماعة إلى مرحلة النضج و التي تتميز بالتنظيم المحكم و الإبداع ، هنا يمكن للجماعة أن تسيّر الصراعات بطريقة تخدمها و تجعل منها قادرة على مواجهة مختلف التحديات المستقبلية.

5- مرحلة الإنحلال The Dissolution Stage ، أو مرحلة التعليق بمعنى تعليق نشاط الفرق المؤقتة التي تم إيجادها لتحقيق أهداف معينة و فقط ، هنا يتم تفكيك هذه

الجماعات مع نهاية المهام الموكلة إليها ، ويمكن أن تتجمع لمرات أخرى لأداء مهام جديدة. من أمثلتها جماعة المشروع ، فريق الدراسة .... )

نستنتج من خلال دراسة النماذج الثلاثة أن الجماعة تمر بمراحل أساسية ، فالأفراد يميلون إلى من يتوافق مع تطلعاتهم و يوافق أهدافهم، بعد ذلك يدخل الأعضاء في مرحلة جس النبض لمعرفة المرغوب و المكروه داخل الجماعة وهنا لا يبادر الفرد إلى التصريح بأرائه بل يحتفظ بها .ثم تدخل الجماعة في مرحلة صراع، صراع على المناصب والتموقع داخل الجماعة صراع على فرض الرأي هنا لا يتوقف الفرد عند إبداء وجهة نظره بل يتجاوز ذلك إلى الدفاع عنها. مع مرور الوقت تخف حدة هذه الصراعات وتوجه جل إهتمامها إلى تحقيق الأهداف وإيجاد أفضل السبل والسبيل الأمثل لذلك هو التوافق و التعاون و تقبل الآخر من أجل الحصول على جماعة متماسكة. وفي الأخير تجري مختلف الجماعات عملية تقويمية لما أنجز وهل هو في مستوى التطلعات وما هي الجوانب الواجب تعديلها من جهة وما هي النقاط الإيجابية التي تشكل قاعدة للتواصل في المستقبل. وتجدر الإشارة أن هناك جماعات عمل مؤقتة تنتهي بإنهاء المهام الموكلة إليها.

### 1-5-استخدامات العمل الجماعي:

يلجأ المسيرون إلى العمل بشكل جماعي وفقا للحالات التالية:

- 1- إذا كانت المهام تتميز بالصعوبة و يتعذر على الشخص الواحد القيام بها.
- 2- من أجل اتخاذ قرار من شأنه أن يقابل بالرفض و المقاومة أو أن هذا القرار لا بد و أن يكون مفهوما من قبل الأطراف المنفذة له.
- 3- من أجل إيجاد حلول لمشاكل تعيق الأداء العالي للجماعة أو الفريق.
- 4- الجماعة يمكن أن تكون محلا للإبداع. و توفر الأفكار الإبداعية والتنسيق الجيد فيما بينها من شأنه أن يحقق أحسن النتائج بالنسبة للفريق.

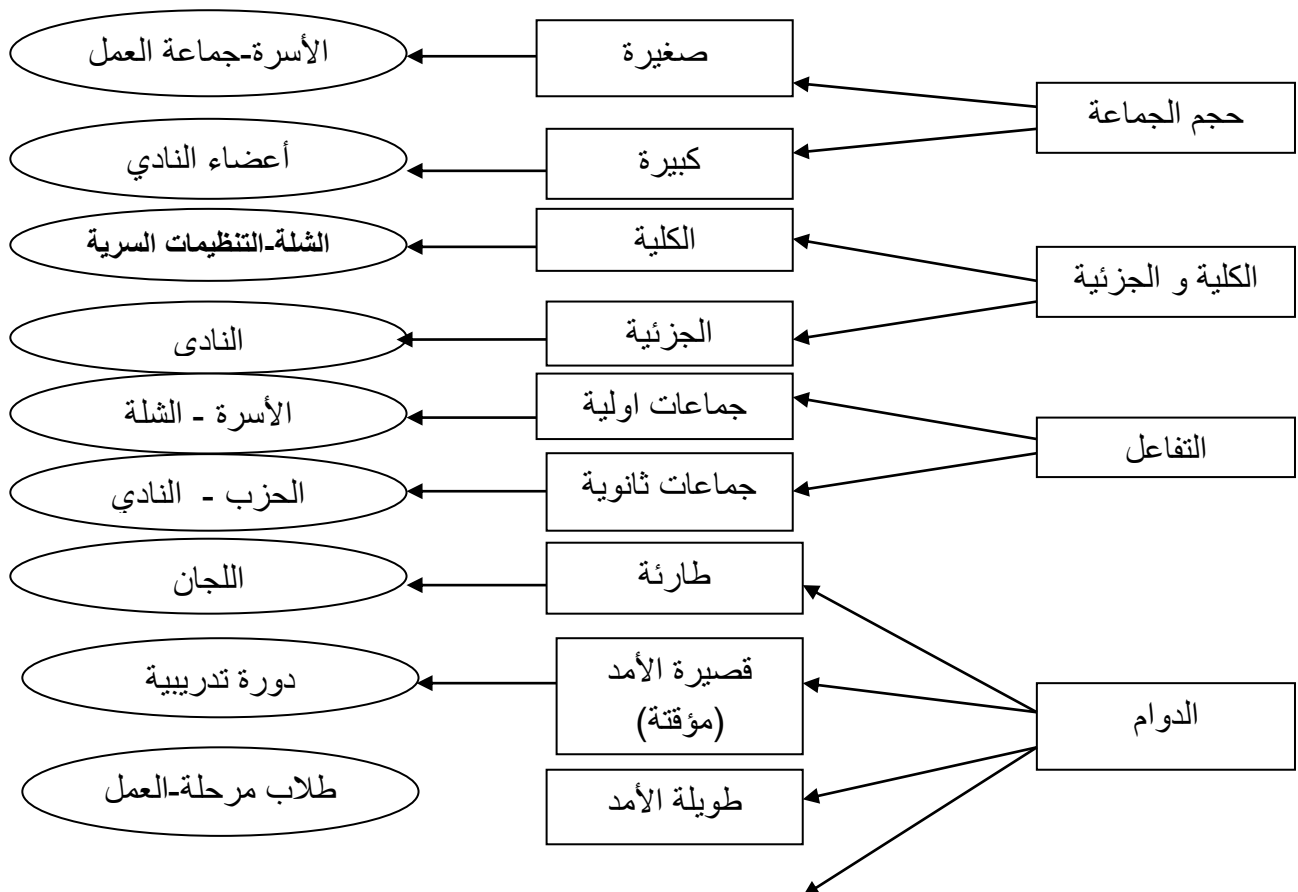
5- يعتبر تكوين فريق العمل عاملاً مفصلياً في تحديد المناخ العام داخل المؤسسة حيث أن العمل بصفة جماعية يمكن أن يقدم التشجيع اللازم لأداء المهام الصعبة و تساعد الفرد على عدم التراجع خاصة في الأعمال التي تتميز بالصعوبة و طول مدة الإنجاز.

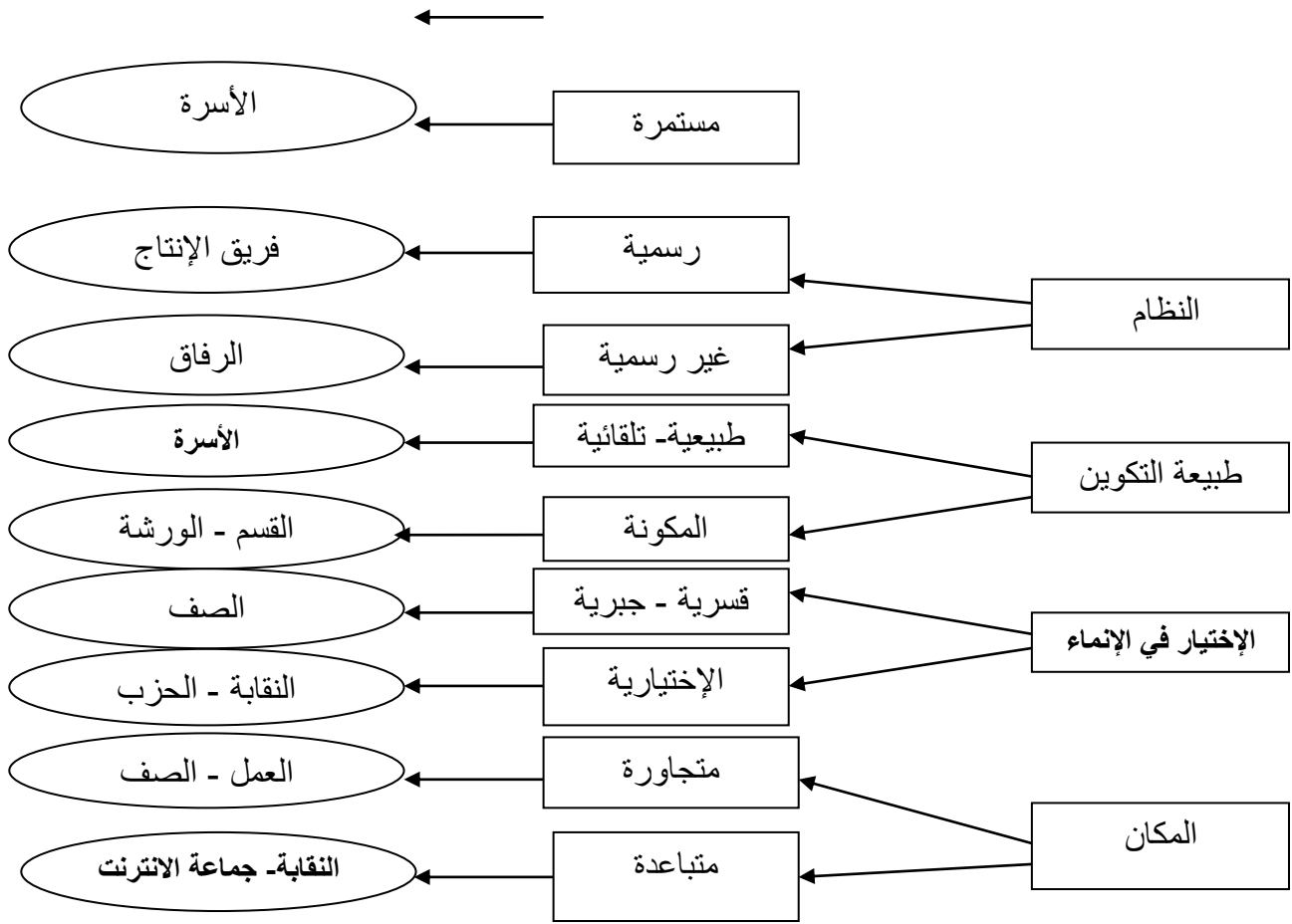
6- يمكن أن نستخدم العمل الجماعي في التكوين خاصة فيما يتعلق بالجوانب الفكرية و كذلك بمعرفة الذات و العلاقات مع الآخرين.

6- يمكن ان نلجأ إلى استخدام العمل الجماعي و فرق العمل في المؤسسة في تسيير التغيير داخل التنظيم بشرط أن تشرك فعليا في ذلك. (بارغمان، 1989، 93-97).

### 1-6- أنواع الجماعات:

نلخص من خلال الشكل التالي أنواع الجماعات إستناداً إلى العديد من المعايير التي يبرزها الشكل التالي.





شكل رقم (2) أنواع الجماعات. المصدر (من إعداد الباحث)

### 1-7-ديناميكية الجماعة:

يعتبر كيرت ليفن أول من استخدم المصطلح سنة 1944 في أحد تقاريره التي تحمل عنوان علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق ( JEAN MAISONNEUVE , 2002.13 )،

كما أسس أول مركز خاص بالدراسات في هذا المجال RESEARCH CENTER OF GROUP DYNAMICS في سنة 1945 بجامعة أيوا الأمريكية ( MARIE GEARGES , 1999 . 96 )

حيث أنه وجد فيها إطارا مناسباً لتفسير الظواهر الاجتماعية و النفسية كونها تتطرق لمختلف العوامل المتفاعلة في المجال الذي تحدث فيه (بشير الخضراء، 2010 ، 165-166)

كما يمكن أن نعرفه بالعلم الذي يهتم بالقوانين التي تحكم حياة الجماعة خاصة منها الجماعات الصغيرة وهو عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة ،

بهدف إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة و القوانين التي تتحكم في نشأتها و تكوينها ، ونمط العلاقات بين أفرادها و علاقتها بالجماعات و النظم الأخرى . ( الزغبى ، 1994 ، 141 ) .

### 1-8- خصائص الجماعة الفعالة ( الناجحة) :

لقد سعى الباحثون والكتاب للتعرف على أهم مميزات الجماعة الفعالة والناجحة، لما لهذه الأخيرة من دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمات المعاصرة، و من بين أهم هذه السمات ما يلي:

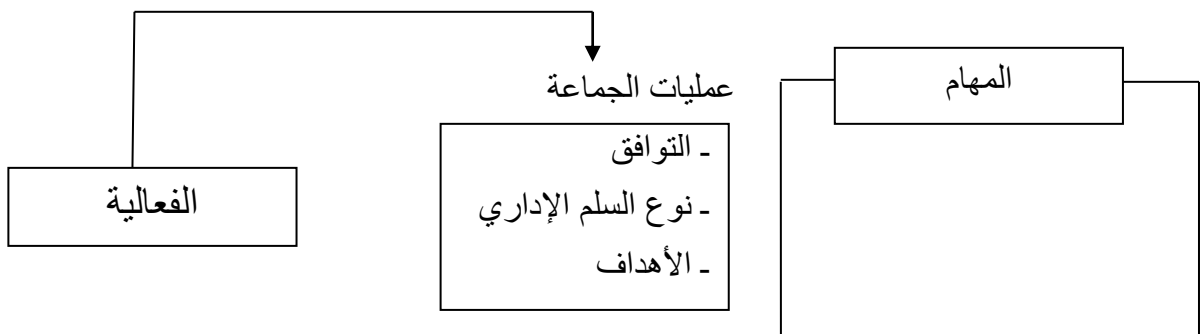
- الجميع يتقبل و يتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
- النقاش المكثف، فالكل يشارك في إطار عمل الجماعة.
- معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
- النقد متكرر و صريح و غالبا هادئ.
- يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم و أفكارهم .
- رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، و كذلك الجماعة لا تهيمن على الرئيس.
- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة و العضوية اللازمة للتفاعل بين الأعضاء و القادة و بين الأعضاء أنفسهم .
- توجد ثقة بين القائد و الأفراد و بين الأفراد أنفسهم.
- أهداف و قيم الجماعة تشكل تكاملا تعبيريا مرضيا لحاجات و قيم الأفراد.
- لدى الأعضاء دافعية عالية للإلتزام بالقيم و تحقيق الأهداف .
- تتم عملية صنع القرارات و حل المشكلات في جو من المساندة و المؤازرة.
- يساهم رئيس الجماعة من خلال ممارساته القيادية تأثيرا كبيرا في إرساء جو الجماعة.
- الجماعة تتيح لكل فرد المساعدة في تطوير قدراته و إمكانياته .
- القائد و الجماعة يعتقدون أن باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل .
- هناك دافعية عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل و صريح بجميع المعلومات المتعلقة بنشاط الجماعة.

بينما نجد أن من أهم المعوقات التي تحول دون الفعالية و النجاح ما يلي :

- قيادة غير مناسبة.
- أهداف غير واضحة.
- تشكيل غير متوازن.
- مناخ غير بناء.
- أساليب عمل غير فعالة.
- انفتاح غير كاف.
- قدرات إبداعية متدنية .
- علاقات غير بناءة بين الأفراد.(حسن حريم، 2009، 159-160).

و يعود كلود لوش (2007، 136-135) إلى مصطلح الفعالية التي يتطرق إليها على أنها عملية مقارنة بين أداءات الأفراد و أداءات الجماعات بشكل يجيب على التساؤل التالي: هل مجموعة من الأفراد أنجع من فرد واحد؟ كما يعود إلى أهم الشروط الواجب مراعاتها لتحقيق الفعالية المنشودة و يحصرها في أربعة نقاط:

- 1- الإنتاجية : التي تمثل العلاقة بين حجم المخرجات و الموارد المستخدمة في ذلك.
  - 2- الدعم : و نشير هنا إلى مستوى الرضا و نسبة الشكاوي و التغيبات و ما مدى التعاون بين الأفراد.
  - 3- ديمومة الجماعة : وهنا نتكلم عن مدى إلتزام الفرد في إطار الجماعة و المنظمة و رغبة الأفراد في العمل على هذه الشاكلة.
  - 4- شرعية الجماعة : و تتأتى من خلال التقديرات المقدمة من قبل أطراف أخرى خارجة عن الجماعة مثل الموردين الزبائن المدراء العاميين المصالح الأخرى.
- و في نفس الطرح يقترح الكاتب نموذجا لفعالية الجماعة و أهم العوامل المؤثرة فيها يوضحه الشكل التالي:



**شكل رقم(3) العوامل المؤثرة على فعالية الجماعة. المرجع كلود لوش (2007: 136)**

من خلال الشكل نكتشف أن الفعالية تقع تحت تأثير العديد من العوامل ، فلا بد من تحليل المهام بهدف التحديد الجيد للكفاءات الفردية اللازمة لتحقيق ذلك ، بالإضافة إلى حجم الجماعة المطلوب لتنفيذها و مدى التوافق بين الأفراد و التعاون لتحقيق الأهداف المسطرة. و كذلك من بين العوامل المؤثرة في فعالية الجماعة نجد نوع السلم الإداري أو نمط القيادة المتبع. و من المؤكد كذلك أن طريقة صياغة الأهداف داخل الجماعة و مدى توفر قنوات للتغذية الراجعة حول النتائج المحصل عليها ، يؤثر بدوره على الفعالية المتوخاة.

و في نفس الإطار يتطرق كلود ليفي (2006، 205) إلى مفهوم الفعالية و نجاح جماعات العمل و التي لا تتمثل فقط في الإنتاجية المناسبة و الموافقة لما سطر من أهداف، بل تتعدى ذلك إلى مستوى رضا الأفراد داخل هذه الجماعات، وهنا إشارة و تأكيد على أهمية هذا البعد الاجتماعي للجماعة باعتبارها مصدرا لإشباع الحاجات و الأهداف الفردية و التي تعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على ديمومة الجماعة. و يمكن أن يترجم هذا الرضا على شكل ساعات عمل إضافية تطوعية أو مزيد من التوافق أو التعاون بين الأفراد. و حتى في شكل جهد إضافي و القدوم في فترات الراحة.

## ثانياً: فرق العمل

### 2-1- تعريف فريق العمل:

يعرف فريق العمل على أنه مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، و يحملون نفس الهدف، و يعملون بأسلوب موحد من أجل تحقيقه (حسين حريم، 2009، 167).

كما يعرفه بوناردي و آخرون (2004، 176) على أنه تجمع رسمي في مكان معين بهدف إنجاز أعمال خاصة محددة بدقة ، حيث يتم رسم العلاقات بين الأعضاء مسبقاً من طرف التنظيم ، و يحدد له مجموعة من الأهداف يقوم بإنجازها بشكل ظرفي أو دائم.

وفي تعريف آخر لكلود ليفي (2006، 132) لا يخرج كثيراً عن نفس السياق، الفريق هو جماعة رسمية تأخذ طابع ظرفي أو مستمر، تتكون من فردين أو أكثر يوكل لهم إنجاز بعض المهام المعقدة نوعاً ما بشكل جماعي، حيث يتحمل النتائج كل أعضاء الفريق.

و يرى كلود لوش (2007، 132) أن الفريق هو تلك الجماعة الرسمية المكونة من فردين أو أكثر، تتعهد بالقيام بجملة من المهام بشكل جماعي و تتقاسم المسؤولية في ذلك إتجاه المنظمة.

وعرف فريق العمل بأنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المهارات المتكاملة التي تمكنهم من العمل معاً، لتحقيق هدف معين، وعرف أيضاً بأنه مجموعة الأفراد الذين يجمعهم



هدف مشترك، ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عالٍ من الكفاية. (موسى السعودى، 2013: 64).

بينما عرفه حداد ( 2000 ) فرق العمل أنها عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، في حين عرفه " Baron " بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. (حسن عفانة، 2013: 24).

الملاحظ من التعاريف السابقة أنها تؤكد على وجود شخصين فأكثر في إطار تنظيمي أي أننا لا يمكن أن نتكلم عن الفريق إلا في طابع رسمي، هذه المنظمة تتكفل بتسطير الأهداف و تحديد المهام لتقدمها إلى الفريق المطالب بإيجاد صيغة جماعية لإنجازها متحملاً في ذلك كامل مسؤوليته. و يمكن أن يتميز الفريق بالديمومة و الاستمرارية أو بالظرفية بحيث ينتهي مباشرة بعد الوصول إلى الأهداف المسطرة.

كما يمكن أن يستخلص مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- هناك اعتقاد سائد بأن فرق العمل مهمة في تطوير المنظمات، وهي من مكونات البناء التنظيمي لأي مؤسسة تربوية.

- فرق العمل تجسد الطابع الجماعي للسلوك الإنساني، وهي تضافر جهود مجموعة من الأساتذة نحو تحقيق هدف مشترك عن طريق تكامل المهارات والوعي بالإنجاز والتمتع بروح المسؤولية عند كل أستاذ.

- فرق العمل مهمة في أداء المؤسسة ككل وتحقيق تكيف المدرسة في ظل التغيير.

- تعمل فرق العمل على تحسين جودة الأداء داخل البيئة والتحسين أيضاً من خطط المنظمة.

## 2-2- فريق العمل وجماعة العمل:

لقد عمد العلماء إلى استخدام كلمة الفريق و ترك كلمة الجماعة في ميدان العمل لعدة اعتبارات لخصها كلود لوش (2007، 132) في النقاط التالية :

- الفريق عبارة عن وحدة واضحة المعالم و الحدود مقارنة بالجماعة التي تكون حدودها أقل وضوحا
- يمثل الفريق نسق اجتماعي متكامل، فالأهداف محددة بشكل واضح، و سبل الإستقلالية مرسومة، على خلاف الجماعة التي يكون فيها هذا العنصر محدودا.
- الفريق بكل أعضائه مسؤول على إنجاز المهام التي حددت من طرق سلطة خارجية عنه، و هي نفسها التي تقوم بعملية التقييم و المتابعة.

و يضيف سيمون دولون و آخرون (2007، 124) أن الجماعة تتميز بوجود قائد و تابعين، بينما في فريق العمل الكل يتحمل المسؤولية في الإنجاز، و التي ترجع إلى القائد وحده في الجماعة.

كما يتميز فريق العمل بالإبداع و المرونة و الطاقة الإيجابية التي يخلقها من خلال التعاون و تضافر الجهود. هذا ما دفع المؤسسات تميل إلى تبني هذه الطريقة في العمل لما تقدمه من إيجابيات عديدة، فالفريق يتيح فعالية أكثر و أداء أكبر و نسبة تغيب أقل، و العامل يصبح متعددة الخدمات من خلال ممارسته و انجازه لمهام متعددة. و من خلال هذه الدينامكية يتوفر لدينا مناخ تضامني و تعاوني يقدم التحفيز اللازم للأداء الجيد. (CLAUDE LE MOINE، 2003، 46).

و تتطرق ISABELLE GONSE (2003، 90) في مقال نشر بمجلة MANAGEMENT إلى أهم مراحل التحول من الجماعة إلى الفريق داخل التنظيم. فالمسير غالبا ما يجد نفسه أمام جماعة تم بناؤها قبله أو دون أن يختار أعضائها و هو مطالب بتحقيق نتائج معينة. فعلى هذا الأساس لابد و أن يحترم ستة نقاط لضمان النجاح. و هي كما يلي:

1- توحيد الجماعة حول مشروع موحد: على المسير أن يقدم نظرة واضحة حول المشروع الذي تحاول الجماعة تجسيده، و لابد عليه أن يسعى إلى أن يفهمه كل عضو و ينخرط فيه. و

من المهم أن تتم مناقشة المشروع بشكل مفتوح و جماعي بشكل يجعل الهدف النهائي جليا لكل الأطراف إستنادا على تصور موحد.

2- بناء الثقة و التماسك بين أعضاء الجماعة: بعد أن يصبح الهدف واضحا تأتي مرحلة ثانية يهدف المسير من خلالها إلى تعريف الأفراد بعضهم ببعض و كذلك تعريف كل فرد بدور و نشاط الأفراد الآخرين، هذا الأمر مهم للمسير الحسن للجماعة خاصة و أن هؤلاء الأفراد سيعملون معا في ضل هدف واحد. فالفوارق لابد و أن تنصهر في إطار الكل. مما يجعل الفرد يحس بثقة أثناء تواجده ضمن هذه الجماعة. بناء هذا الرابط القوي من الثقة من شأنه و أن يعزز روح التعاون و التماسك و يجعل الفرد يعمل لنفسه و للآخرين.

3- توضيح الأهداف و المسؤوليات: في هذه المرحلة يحاول المسير أن يؤكد على الهدف الموحد للفريق وكيف يساهم كل فرد في تحقيق هذا الهدف، بمعنى آخر ما هي الأهداف الجزئية المتأتية من الهدف العام و المنوطة بكل واحد، ومن هنا تتحدد الأدوار داخل الفريق و تظهر المسؤوليات اتجاه ذلك.

إستنادا على ذلك كله يعرف كل عضو المهام الموكلة إليه و المواعيد و التعليمات و كل ما يتعلق بعملية التنفيذ. التعليمات يمكن أن تقدم من طرف الإدارة أو المسير أو في إطار الفريق.

4- تفضيل أسلوب الحوار التواصل: بعد أن يوضع الفريق على سكة العمل، من الأساسي أن يتم إيجاد قنوات للحوار و التبادل البناء داخل الفريق. و وضع كل الوسائل و السبل في خدمة الاتصال الفعال و سهولة تنقل المعلومات بين الأفراد. و من المهم في هذا الإطار استخدام الجانب الغير رسمي في التواصل.

5- الاحتفال بالنجاحات مع الفريق ككل: من الضروري أن يعرف الفريق كل تقدم و نجاح خلال عمله، و أن تتم تهنئة كل فرد على حدى جزاءا لمساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف. كما يمكن أن يحتفل الفريق بشكل جماعي و في أجواء حميمية خارج أسوار المنظمة كالعشاء في مطعم معين.

6-تحويل الصعوبات إلى احتمالات للتفوق: الفريق القوي هو ذلك الفريق الذي يحافظ على نشاطه وتقدمه في الظروف الصعبة، فكل العراقيل لا بد و أن تتحول إلى قوة دافعة لا أن تؤدي إلى إخفاقات.

حياة الفريق معرضة إلى العديد من الصراعات و التغييرات و الإضطرابات في النتائج، فمن الضروري أن يناقش كل ذلك داخل الفريق لاكتشاف الأسباب الحقيقية ومعالجتها لضمان التقدم نحو الأمام. و من المهم أن يتم توفير الإصغاء و الإحاطة للفريق حتى يتغلب على كل الصعوبات مما يعني الوصول إلى الأهداف.

### 2-3-فريق العمل التربوي:

يرتكز نجاح العملية التربوية على الدور الأساسي للأساتذة، حيث أن الأداءات التي يقدمونها تؤثر بشكل مباشر على نتائج و مستويات التعليم في المؤسسات التربوية. و يتكون فريق العمل التربوي من الأساتذة العاملين بمؤسسات التعليم بالإضافة إلى المدير و الذي يعتبر القائد الرسمي لهذا الفريق و هو من يسهر على السير الحسن للعملية التربوية على أكمل وجه. و الأستاذ مطالب بتحقيق جملة من الأهداف التي تحددها القوانين التنظيمية في مجال التربية و التعليم و التي تركز بشكل عام على

إكساب التلميذ معارف علمية و سلوكية من خلال تفاعلهم مع مواقف تعليمية محددة. كما أن التعاون مع الزملاء و العمل كفريق أمر جوهري يساعد الأستاذ على النجاح في مهمته.

و يقوم الفريق التربوي بتتبع الأنشطة التربوية و المشاركة في مشروع المؤسسة. كما يمثل الدعم للأستاذ من خلال تقديم العون و المساعدة و الاقتراحات لإنجاز البرامج الدراسية. و ذلك من خلال ترسيخ ثقافة الحوار البناء و المثمر مع الزملاء و احترام مواعيد التنسيق و الندوات الداخلية و المشاركة في نشاطات المؤسسة.

و في إطار النشاطات البيداغوجية التي تشمل التعليم الموجه للتلاميذ و تحضير الدروس و التقويم و التصحيح و المشاركة في الإمتحانات و المسابقات، فإن الأستاذ مطالب كذلك بالمشاركة في مجالس التعليم و مجالس الأقسام و كل المجالس المنتمي إليها وفقا للقرار الوزاري رقم 153 المؤرخ في 1991/02/26 الذي يحدد مهام أساتذة التعليم الثانوي و

الأساسي. هذه المجالس تساعد في دراسة كل المسائل ذات الطابع التربوي و البيداغوجي و تقدم إقتراحات من شأنها أن تساعد في تحسين الأداء التربوي من خلال إعتقاد أسلوب التشاور و التنسيق من أجل التقويم المستمر للمسيرة التربوية للمؤسسة.

**خلاصة:**

تعتبر فرق العمل من سمات المنظمات المعاصرة و التي لجأت إلى هذا النمط من العمل لما يقدمه من نتائج إيجابية على المستوى الفردي و كذا على المستوى الجماعي و التنظيمي. ويعود الفضل في تسليط الضوء عل دور فرق العمل داخل المؤسسات إلى الدراسات التي أجريت بهوثورن من طرف فريق عمل أشرف عليه زعيم مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو، و الذي أكدت على دور فرق العمل الكبير على أداء المنظمة لذلك لابد على المسيرين إعطاء الأهمية البالغة لها لضمان تحقيق الأهداف المسطرة. و الفريق التربوي مطالب بالعمل بشكل تعاوني و تكاملي للوقوف على أهم النقائص الحقيقية التي تواجه التلميذ في المراحل التعليمية للوصول به إلى تحقيق نتائج دراسية وفق التطلعات و نجاحه هو نجاح المؤسسة و الفريق التربوي.

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء:
- 2- مصطلحات ذات علاقة بالأداء الوظيفي.
- 3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 4- عناصر الأداء الوظيفي.
- 5- محددات و معايير الأداء الوظيفي.
- 6- أبعاد الأداء الوظيفي.
- 7-1-تقويم الأداء الوظيفي.
- 7-2- أهمية تقويم الأداء.
- 7-3- أهداف تقويم الأداء.
- 7-4- خصائص التقويم الجيد.
- 7-5- طرق التقويم الوظيفي.
- 8- أداء الفريق التربوي.
- 9- تحسين الأداء.
- 10- أسباب تحسين الأداء.
- 11- تحديد مصادر الأداء الغير فعال.
- 12- مداخل تحسين الأداء.

خلاصة

## تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، ومختلف محدداته وعناصره التي تتماشى وطبيعة الموضوع ، وكيفية تقويمه و أداء الفريق التربوي وهذا قصد الإحاطة الشاملة بمفهوم الأداء الذي يتميز بنوع من الصعوبة لاسيما في المجال التربوي، كما أنه يشكل حلقة هامة في حياة المنظمة والعاملين بها، لذلك نجد أن تركيز المسيريين المهتمين بشأن الموارد البشرية ينصب حول الأداء وسبل تحسينه والرفع من جودته.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي أثارت جدلا ونقاشا واسعا بين الباحثين، فهو من بين المصطلحات صعبة التحديد والتعريف الدقيق بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين توجهات الباحثين من جهة، وإلى طبيعة الموضوع من جهة أخرى كغيره من المواضيع في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ولوضع تعريف يتماشى مع موضوع الدراسة سنتناول أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

#### أ- الأداء لغة :

بالعودة إلى قاموس أوكسفورد (2003، 318) نجد أن أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل وتأديته.

وبالرجوع إلى القاموس الفرنسي le petit Larousse لسنة 1980 نجد أن مصطلح الأداء كان مستعملا في الجانب الرياضي، إذ يعبر عن النتيجة التي تحصل عليها الخيل أثناء السباق، ونفس الحال بالنسبة للعداء في دورات رياضية معينة.

#### ب- الأداء اصطلاحا :



تعددت تعاريف الأداء، حسب الاختصاصت العلمية وبين الباحثين أنفسهم، إذ نجد توفيق محمد عبد المحسن(2002، 3) يعرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" ، وهذا ما يتماشى مع العديد من وجهات النظر التي تركز على الأداء من حيث الفعالية ، أي ما يتعلق بمدى قدرة العامل على تحقيق الأهداف. وتماشيا مع المنطق السابق تم تناول الأداء على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها .

يتناول شوقي توفيق (2005، 87) الأداء على أنه محصلة الجهد المبذول من طرف عامل أو مجموعة من العمال لإنجاز مهمة معينة في منظمة. ولا يبتعد عاشور أحمد (2003، 25) عن نفس الطرح السابق لمفهوم الأداء ،حينما يقول أن الأداء هو قيام الفرد بمختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بعمله. وفي نفس السياق يشير مارتوري برنارد Martory bernard (2001، 231) إلى الأداء على أنه المحصلة النهائية للجهد المبذول من طرف العامل.

وينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام بها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها، سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة(موافي، 2007)؛ كما أنه حجم التأثير الايجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها (Arnold & Publick, 2003).

ويشير جاد الرب (2010) إلى أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي عن الخدمات وعن العمل وعن العدالة المادية والمعنوية. كما عرف كل من Miller and Bromiley (وائل محمد صبحي و آخرون، 2009، 38) الأداء على أنه محصلة لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة .

ولا يخرج سليمان حنفي(2003، 14) عن هذا الطرح حيث يرى أن الأداء هو مدى تمكن المؤسسة من تحويل المدخلات إلى مجموعة من المخرجات التي لها موصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

وقد تناول Peter Drucker(1999، 73) مفهوم الأداء في علاقته بهدف المؤسسة في البقاء، حيث اعتبر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال.

ومن جهته وضع مصطفى أحمد (2002 ، 415 ) تعريفا مبسطا للأداء ، حيث يرى بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

من خلال التعاريف السابقة ، نلاحظ أن مصطلح الأداء محصور في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموما وهما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تشير إلى العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة ، بينما تشير الفعالية إلى مدى تحقيق ما سطر كأهداف؛ و على أساس ذلك تم اعتبار الأداء مفهوما يشمل الأهداف و الموارد اللازمة لتحقيقها كما جاء به Brosquet (1989، 1).

وإذا انتقلنا إلى توماس جيلبرت Thomas Gilbert فإنه يشدد على أن مصطلح الأداء لا يجب الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال داخل منظمته، بينما الإنجاز يعبر عن الأثر الذي يتبقى بعد القيام بالمهام ، وذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز نعبر عنه بالأداء( درة ، 2003 ، 3 )؛ ونفهم من خلال هذا التعريف أن الأداء هو الجمع بين السلوك والنتائج التي تحققت من خلاله.

كما ينطوي الأداء وفق ما يرى بوفيلولز Bovelols استنادا على ما جاء به الحنيطة(2003 ، 41) على جملة من الواجبات والمسؤوليات التي يجب تحقيقها، والتي تحكم مدى نجاح الفرد من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله والتي يمكن تقسيمها إلى:

- مجموعة الأهداف الروتينية : وهي تلك الأهداف المتعلقة بالأعمال التي لا تحتاج إلى درجة كبيرة من المهارات.

- مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات والتي تستوجب توفر قدرات ومهارات عالية لحل المشاكل و التنبؤ بها مسبقا.

- مجموعة الأهداف الخلاقية، ونعني هنا الإبداع في العمل. ونجد هذه المجموعات من الأهداف في كل الأعمال على اختلاف أهميتها.

كما يرى المفتي محمد أمين (1984، 27) أن الأداء بالنسبة للأستاذ هو ذلك العمل الذي ينجزه داخل حجرات الدراسة و له تأثير مباشر في تيسير و حدوث عملية التعلم.

كما يعرفه العمائرة محمد حسن (2006، 103) على أنه مدى تنفيذ عضو هيئة التدريس للمهام التعليمية المنوطة به و ما يبذله من أنشطة تتعلق بمهامه المختلفة.

كما حصرته أمينة كمال والحر عبد العزيزي (2003، 40) في السلوكيات و المهارات و المعلومات الواجب توفرها لدى الأساتذة لكي يكونوا قادرين على أداء أدوارهم التدريسية.

كما يعرف شحاتة حسن و النجار زينب (2003، 29) الأداء التربوي بأنه سلوك الأستاذ في مواقف التدريس داخل الصف و خارجه من خلال ادارة الصف و تطبيق استراتيجية التدريس و من خلال إسهامه في الأنشطة المدرسية و غيرها من الأعمال التي تساهم في تعلم التلاميذ.

و بشكل عام يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموع الأنشطة و السلوكات التي تصدر من عامل أو من فريق لإتمام عمل ما. و هو محصلة الجهد الفكري و العضلي المبذول لإنجاز المهام المرتبطة بمنصب العمل التي تكلفه بها المنظمة. و ينحصر هذا المفهوم بين مصطلحي الكفاءة و الفعالية، فالعامل مطالب بتحقيق جملة من الأهداف مع حسن إستغلال الموارد المتاحة. و بمعنى آخر لابد على الفرد أو الفريق أن يكون فعالا ببلوغ المستويات المطلوبة مع كفاءة في توظيف الموارد الموضوعية من أجل ذلك. و يكتسي هذا المفهوم أهمية بالغة على مستوى الفرد و فريق العمل و المنظمة ككل، لذلك يحتل مكانة خاصة بإعتباره المحصلة النهائية لكل النشاطات. و الأداء التربوي هو قيام الأستاذ بالأدوار المنوطة به داخل حجرات الدراسة أو خارجها سواء ما ارتبط بالتدريس أو بالمهام الإدارية أو بمختلف النشاطات داخل مؤسسات التعليم بما يخدم تعلم التلميذ.

ومما سبق ذكره يمكن استخلاص مايلي:

-الأداء هو التفاعل الحاصل بين النشاط المنجز والسلوك.

-إن الأداء هو الحصيلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الأستاذ أو الفريق التربوي في المتوسطة.

-الأداء هو مقياس للحكم على مخرجات المنظمة وفعاليتها.

-الأداء هو القدرة على الاستمرار في النشاط بكفاءة وحسن استغلال الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لانجاز هذه المهام وتحقيق الأهداف.

## 2 - مصطلحات ذات علاقة بالأداء الوظيفي:

من خلال تقديمنا لمجموعة من التعاريف المتعلقة بالأداء نلاحظ ارتباطه الوثيق بعدد من المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن الأداء في مواطن معينة أو لتبيان وجه منه، لأن هناك من يستند على الأهداف المحققة من الأهداف المنتظرة، في حين ذهب آخرون لدراسة العلاقة بين الأهداف و الوسائل المستعملة.

وبناء على هذا الطرح نجد مجموعة من المفاهيم تستدعي الدراسة والتحليل لتوضيح مدى علاقتها بالأداء، وما هي أهم الاختلافات فيما بينها ، ومن أهمها نجد الكفاءة ، والفعالية، والإنتاجية.

### 1-2 - الكفاءة:

يرتبط مفهوم الكفاءة إرتباطا جوهريا بالنتائج المحققة داخل المؤسسة مقارنة بالموارد المستخدمة في ذلك، حيث عرفها الباحثون على أنها القدرة على إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف و الوسائل ؛ بمعنى أن العملية الكفاءة هي العملية التي تكون تكلفتها مناسبة، وتعبير آخر هي أن نتحصل على مخرجات والتي تمثل الأهداف المسطرة بأقل تكلفة واستخدام أمثل للمدخلات.

### 2-2 - الفعالية:

وهي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إليها، أي أن العملية الفعالة هي العملية التي توصلت إلى تحقيق النتائج المرجوة. هنا المعيار الأساسي للحكم على مدى فعالية الأداء هي مقارنة ما تحقق من أهداف وما كان مسطر لها.

إن العلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا لأنها تحدد الأداء بشقيه، فيمكن أن تكون المؤسسة ذات فعالية عالية ولكنها غير كفأة والعكس صحيح، فقد تصل إلى تحقيق الأهداف دون مراعاة للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويمكن أن تقتصد في ذلك وتصل إلى تحقيق جزئي للأهداف من النسب المرجوة؛ لذلك فالمؤسسة تبحث عن تحقيق التوازن بين هذين المفهومين.

### 2-3 - الإنتاجية:

هي تعبير عن العلاقة بين مستويات الإنتاج وما استخدم لذلك من موارد، أي أنها مرادف للكفاءة؛ فالإنتاجية هي كمية المخرجات على كمية المدخلات أي ما نسبة تحقيق الأهداف وما هي الموارد المستخدمة في ذلك. (Vincent :2006, 07).

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها ما ذكره عبد المحسن (2002):

أولاً: الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

كما تطرق الحراحشة (2014، 95.96) إلى أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وحصرها في ما يلي:

#### أ- المناخ التنظيمي:

وهو مختلف العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم، كالقيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و مختلف القوانين و التشريعات الخاصة بالمؤسسة و الحوافز والبيئة وغيرها.

ويؤثر المناخ التنظيمي السليم على جوانب عدة كالتحفيز و الرضا ، مما يؤثر على الأداء الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

ب - الروح المعنوية لدى الموظف:

أكدت العديد من الدراسات على التأثير الكبير للروح المعنوية على الأداء الوظيفي للعامل ، وقد خلصت إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير على معنويات الموظف سلبا أو إيجابا ، مما ينعكس على الأداء الوظيفي بعلاقة طردية.

إن نجاح المؤسسة مرهون بحسن إختيار العاملين وخلق فريق عمل يتميز بروح معنوية مرتفعة وقوية ، ذلك ما يكفل الرضا و الأداء الإيجابي للعمال.

ج - المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:

يفاس الأداء الوظيفي من خلال الاجتهاد و المثابرة و المهارة التي يمتلكها الموظف، وكذلك من خلال المهارة التي يكتسبها في الدورات التدريبية كيف يستفيد منها ، بالإضافة إلى مدى تحمله و تجاوزه للصعوبات و العراقيل المرتبطة بمنصب عمله.

وهذه العناصر سوف تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال التفاعل فيم بينها مما يحدد أداء العامل بالسلب أو الإيجاب.

#### 4 - أنواع الأداء:

تعددت تصنيفات الأداء تبعا لتعدد أبعاده ومدخلاته لذلك تم وضع معايير مختلفة للتصنيف يمكن إبرازها كما يلي:

أ- حسب معيار الشمولية: نجد الأداء الكلي أو الشامل الذي يأخذ بعين الإعتبار كل العمليات والأنشطة والوظائف والموارد في الوصول إلى الأداء الذي لا ينسب لعامل واحد فقط بل هو نتاج تفاعل كل العناصر.

كما نجد الأداء الجزئي الذي ينزوي تحته الأداء الإنتاجي ، التجاري، التسويقي .....

ب - حسب معيار المصدر:

ويمكن تقسيمه إلى أداء خارجي و أداء داخلي وذلك حسب محيط المؤسسة بشقيه.

ج- حسب المعيار الوظيفي أو حسب معيار طبيعة المؤسسة:

ويمكن تقسيمه إلى أداء إنتاجي ، وأداء اجتماعي، وأداء خدماتي، وذلك حسب مختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة.

د - حسب مستويات التسيير:

نجد وفق هذا المعيار ثلاثة مستويات للأداء وهي: الأداء العملي ، والأداء التكتيكي، والأداء الاستراتيجي الموافق للمحاور الكبرى للتسيير.

هـ - حسب معيار الأجل:

حيث يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

➤ الأداء طويل الأجل: والذي يشمل فترة تتعدى لخمس سنوات.

➤ الأداء متوسط الأجل: وهنا تكون الفترة محصورة سنة و خمس سنوات.

➤ الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي لا تتعدى مدة انجازه السنة

الواحدة..(Bressy et autre :1990,47).

## 5- عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة، 2003،:96) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية :

5- 1- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعّالا يقوم به ذلك الموظف.

5- 2- متطلبات العمل(الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

5- 3- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

وإستنادا على رؤية شوقي(2005، 93) نجد أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر أساسية

وهي كالآتي:

أ- الموظف : ونقصد بذلك كل المؤهلات المعرفية و الفكرية والمهارات والقيم والاتجاهات التي يحملها الفرد العامل .

ب- الوظيفة: ونشير هنا إلى متطلبات المنصب ومختلف تحدياته والمهارات والإمكانات والمهام والمسؤوليات التي يتطلبها هذا المنصب.

ج- الموقف: نشير هنا إلى المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والقيادة ووفرة الموارد والهيكل وأهداف التنظيم وغيرها من العناصر المشكلة للبيئة التنظيمية .

#### 6- محددات ومعايير الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في:

أ- الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات : تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور: ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ؛ فبالرغم من بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يملك القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه منخفضا أيضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيفا في مكون آخر ( راوية،1999، 216).

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. وقد حاولت مجموعة من علماء



الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 1986، 38-39) ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي وفق ما تراه الحربي (2003، 56).

أ- الجهد المبذول في العمل: وهو ما يبذله الفرد من طاقات جسمية وعقلية لأداء مختلف المهام المرتبطة بوظيفته كما يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.  
ب- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف عليها الجهد المبذول.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي داخل التنظيم الذي ينزوي تحت إدراكه وشعوره بالدور الذي يلعبه داخل هذا التنظيم .

#### 7- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد

للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ -كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - الجهد المبذول: هناك بعض الأنواع من الأعمال لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج - نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو

مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (سلطان، 2003، 220).

#### 8 - 1- تقويم الأداء الوظيفي:

تعددت المصطلحات التي أطلقها المهتمون بعلم تسيير الموارد البشرية على عملية تقويم الأداء فقد سميت بتقييم الأداء **performance evaluation** ، كما سميت بقياس الكفاءة **efficiency rating** ، و أطلق عليها آخرون تسمية تقييم الكفاءة **efficiency evaluation** (زوليف، 2001، 178)

و يعد التقويم من بين المسائل العالية الصعوبة لتعاملها المباشر مع العامل البشري المطالب بالوصول إلى أهداف معينة داخل التنظيم، ضف إلى ذلك صعوبة تحقيق شرط الموضوعية فهنا نجد أن الإنسان هو الذي يقوم أداءه بنفسه أو أداء إنسان آخر.

و يرى نصر الله (2002، 169) أنه تلك العملية التي تهتم بقياس كفاءة العاملين و انجازاتهم و كذا سلوكهم من أجل التعرف على مدى تحكمهم في المسؤوليات المرتبطة بالمنصب الحالي و ما مدى استعداداتهم لتقلد مسؤوليات منصب أعلى.

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة

معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007، 167)

كما يرى محمد سعيد (2003، 294) أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم عليه و على قدرته و استعداداه للتقدم .

و يرجع حنفي (2006، 361) إلى مفهوم تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي تستخدمها الإدارة للوقوف على نسبة إنجاز المهام مقارنة بما ينبغي أن يكون ، و التي ينجر عنها تقييم ذلك الفرد المنجز للمهام .

و تطرق إسماعيل حجي (2000، 164) إلى عملية تقويم الأداء في الجانب التربوي ، على أنها تقدير للجهود التربوية و التعليمية المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، و هذا من أجل الوقوف على مدى الاقتراب أو التباعد في إنجازها. ليتمكن المقوم من الحكم على مدى نجاح العملية التربوية من عدمه. كما أنها تعطينا نظرة واضحة عن العيوب و النقائص التي حالت دون تحقيق الفعالية المرجوة منها، ليتم على أساس ذلك برمجة الإصلاحات الملائمة لسد تلك الهفوات.

و يرى عباس (2004، 369) أن عملية تقييم الأداء تمر بثلاثة مراحل أساسية:

1- جمع البيانات التي تسمح بتحديد أداء الفرد وفقا للمهام المسطرة ، من أجل الوقوف على حجم الإنجاز الفعلي في فترة زمنية محددة.

2- تحديد طبيعة سلوك الفرد في علاقته مع فريق عمله في إطار أداء المهام.

3- تقدير نسبة التطور في الأداء التي يمكن للفرد أن يحققها .

## 8-2 - أهمية تقويم الأداء:

يكتسي تقويم الأداء أهميته من حيث أنه يمد المسييرين و القائمين على شؤون المؤسسة و موارد البشرية بالمعلومات اللازمة عن سيرورة العمل و عن مدى تقدم العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

و يربط أبو شيخة (2010، 332) أهمية تقويم الأداء بمختلف المجالات التي تستخدم فيها نتائج هذه العملية و التي عددها فيم يلي:

- تحسين أداء العامل و تطويره.

- وسيلة لتحديد المكافآت و العلاوات.
- أداة للكشف عن الإحتياجات التكوينية.
- وسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الإنتقاء و التعيين و التكوين و غيرها، كما أنها تشكل أساسا موضوعيا لبناء هذه السياسات.

### 8 - 3 - أهداف تقويم الأداء:

يهدف تقويم الأداء الوظيفي للعمال إلى البذل المزيد من الجهد في سبيل تحسين أدائهم إستنادا على توزيع عادل للمكافآت ، بالإضافة إلى جملة أخرى من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل ، أي كل ما يتعلق بالحوافز أو العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين و ذلك لأن عملية التقويم توضح الرؤية حول أسباب إنخفاض الأداء، و التي توجهنا في بناء برامج تكوينية لسد تلك النقائص و الثغرات،
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، أي الكشف عن المهارات الموجودة في المنظمة و ما مجال إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيفية تقويم مرؤوسيهـم.
- المساعدة في تحديد الأعمال و المهام، و ذلك بإعطاء أمر إنجازها للموظفين استنادا على إمكانياتهم و قدراتهم.
- الاستفادة من نتائج التقويم في مراقبة و متابعة العمال بشكل عام و في إجراء مقابلات أو اختبارات بصورة أكثر تحديدا.
- المساعدة في دفع العمال نحو التطور و تحديد أهم السبل لذلك.
- تأسيس جو من الثقة و التعامل الأخلاقي من خلال العدالة و الموضوعية في التقويم.

■ الاعتماد على هذه الوسيلة في تحديد سياسة الأجور و غيرها من السياسات المرتبطة بالإدارة.

■ تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العامل في وظيفته إنما هو مؤشر على مدى توافقه مع المنصب الذي وضع فيه، مما يحكم على نجاح عملية التوظيف و العكس صحيح.

■ تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و إمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية و سياسات التوظيف من خلال الربط بين العائد و التكلفة.(فاروق و آخرون،2005، 267-268)

#### 9 - 4- خصائص التقييم الجيد:

تتميز عملية التقييم الجيدة بارتكازها على مجموعة من الخصائص الواجب توافرها حتى تتمكن هذه العملية من تحقيق الأهداف المرجوة من ورائها و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- الصدق: أي أنها تقيس فعلا أداء العاملين بطريقة واضحة و ليس شيئا آخر.
- الثبات: أي أن وسيلة التقييم تعطي نفس النتائج تقريبا إذا ما استخدمت لأكثر من مرة.
- التمييز: أي قدرة هذه الوسيلة على التمييز بين الأداءات المختلفة .
- الشمولية: أي أنها تشمل كل الجوانب و أن لا تهمل أي جانب منها.
- الموضوعية: و نشير من خلال هذا الشرط إلى إلزامية الإبتعاد عن الذاتية أثناء إجراء عملية التقييم.
- البساطة: و نقصد بها السهولة في التطبيق و الاستخدام وكذا التنقيط.(غياث،2008، 48-49).

#### 8 - 5- طرق التقييم الوظيفي:

يعتمد التقييم الوظيفي على عدة أساليب منها من يرتكز على الملاحظة من طرف المشرف المباشر في العمل حول توفر مجموعة من السمات أو الخصائص لدى الموظف، ونذكر على سيل المثال التعاون مع الزملاء المواظبة و الانتظام وغيرها ، و ليس فقط على الإنتاجية، ليقدم رأيه الشخصي في ذلك. ثم تطورت الأساليب لتركز على نتائج الأداء أكثر من تركيزها على الشخص. سوف نستعرض أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية: و هي تشير إلى تلك النماذج التي تركز على الصفات الشخصية، و يتولى المسؤول المباشر ملئ البيانات فيها و منها :

أ- طرق التقويم ببحث الخصائص:

و تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الخصائص مثل التعاون مع الرئيس و الزملاء، الانتظام في مواعيد العمل ، السرعة و الدقة في أداء العمل، الإلتزام ، تحمل المسؤولية ، القدرة على حل المشكلات وغيرها من السمات، حيث يقوم الرئيس بإعطاء تقدير معين لإمتلاك الشخص لتلك الخاصية ، ليعبر مجموع التقديرات عن مستوى الأداء لدى الفرد.

و ما يعاب على هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولتها أنها لا تخلو من عامل الذاتية لدى المقوم لاعتمادها الكلي على التقدير الشخصي في عملية التقويم.(فاروق و آخرون،2005، 272)

ب-طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب العمال إما تصاعديا أو تنازليا مرتكزا على مستويات الأداء المحققة من خلال سمة أو عدة سمات محددة للأداء ، لتتضح الرتبة التي يحتلها الموظف مقارنة مع بقية الزملاء في نفس الوظيفة.

و ما يعاب على هذه الطريقة أن عملية الترتيب تصبح أكثر صعوبة مع تعدد الخصائص المحددة للأداء ، بالإضافة إلى أن عملية المقارنة تصلح مع الزملاء في نفس الوظيفة و ليس مع الوظائف الأخرى . كما أن صلاحية المقارنة مرتبطة كذلك بحجم المجموعة.

( محمود فتحي، 1999، 241)

ج- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:

يتم من خلالها تقسيم العمال إلى مجموعات مكونة من فردين ، و يقوم الرئيس بمقارنة ذلك الفرد مع كل فرد من البقية. و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة الحجم نظرا لصعوبة المقارنة و لأنها تحتاج مدة زمنية طويلة. .

د- طريقة التوزيع الإجباري:

و تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث أن غالبية العمال يتمركزون في وسط التوزيع، بينما يقل التركيز على الأطراف، و على هذا الأساس يقوم الرئيس بتقسيم عماله إلى فئات. و هنا يصبح التقويم مرتكزا على أساس عام لا على أساس فردي كما أن التقويم خاضع للحكم الشخصي للمقوم المبني على فكرة التوزيع الطبيعي.

## 2- الطرق الحديثة في التقويم:

نتيجة للانتقادات الموجهة للأساليب السابقة المستخدمة في عملية التقويم خاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية محل النقاش في ظل الاعتماد على الحكم الشخصي. تم تقديم بدائل حديثة لتفادي هذه العيوب و نذكر منها:

### أ- طريقة الاختيار الإجباري:

و التي تكون في شكل قائمة من العبارات تصف أداء العامل ، و يقابل كل عبارة إختياران بنعم أو لا ، و على المسؤول المباشر التأشير على أحدهما وفقا لرأيه حول سلوك العامل، لتقوم الإدارة بحساب مستوى الأداء.

رغم المزايا العديدة لهذه الطريقة لاسيما في ما يتعلق بالموضوعية، إلا أن استخدامها محدود نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفريات الخاصة بكل عبارة.

### ب- طريقة الأحداث الحرجة:

تقوم هذه الطريقة على أن يتبع الرئيس سلوكيات العامل في وضعيات هامة من شأنها أن تحدد نجاح أو فشل العمل، كما تعرف ببرنامج سجل الأداء ، حيث يسجل الملاحظ ممثلا بصفة الرئيس كل الأحداث إيجابية أو سلبية في ملف خاص بالعامل لتتطلع عليه الإدارة و تعطي قرارا في شأن أداء العامل.

من أهم مميزات هذا النوع أنه يركز على السلوك الفعلي للعامل في موقف العمل بعيدا عن التركيز على السمات الشخصية ، كما أن عنصر ذاكرة المشرف المباشر يلغى لأنه مطالب بتسجيل الأحداث لحظة وقوعها.

و في هذه الطريقة نتكلم عن النواحي الإيجابية في أداء العامل بغرض تعزيزها ، دون أن ننسى التطرق إلى النواحي السلبية التي تستدعي التوجيه و التعديل.

ج- طريقة التقييم المشتركة:

هنا يقوم كل فرد بالمشاركة في تقييم أداء الجماعة التي ينتمي إليها ، و تكون هذه العملية بطريقة سرية و دون إعتبار للمركز الإداري الذي يشغله، و لها مجموعة من المميزات نذكر منها:

- مشاركة الرؤساء و المرؤوسين.
- إشراك القائمين بعملية التقييم في تحديد الصفات المراد تقييمها.
- تعرف كل فرد مشارك على نتائج التقييم و الاستفادة منها.
- رقابة المشاركين على الأغراض التي تستعمل فيها النتائج.

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

عند ملاحظة الطرق السابقة نستخلص أنها تقوم بتقييم أداء العاملين في مراحل سابقة ، إلا أن هذه الطريقة تهتم بالأداء في المستقبل إلى جانب الماضي ، حيث يشارك كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات المراد الوصول إليها. و في ضوء ذلك يقيم المرؤوس نفسه من خلال ما أنجزه في فترة زمنية محددة.

من أبرز خصائص هذه الطريقة:

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للعامل.
- تنمية القدرة لديه على تحديد الأهداف و السبل اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرة الفرد على التقييم الذاتي.
- التركيز على الإنجازات و ليس على السمات الشخصية. (فاروق و آخرون،2005،

(276-272)

**9- أداء الفريق التربوي:**

يرتبط نجاح العملية التربوية بمدى الإهتمام بمحاورها و ركائزها الثلاث وهي الأستاذ و المنهاج و التلميذ، و رغم التركيز على التلميذ و اعتباره محور العملية التربوية مع مراعات قدراته و ميولاته و بناء مناهج تربوية وفقا لذلك، إلا أن الأستاذ يعتبر من أهم مدخلات العملية التربوية لما له من تأثير مباشر في تربية التلاميذ. و استنادا على ذلك فإن التعليم يحتاج أستاذ يعكس أضل إمكانية للأداء بإعتباره الدعامة الأساسية الذي يعتمد



عليها النظام التعليمي لتحقيق الغايات التربوية لأنه من المنفذين الفعليين للسياسة التربوية في المجتمع.

الخصائص الواجب توفرها في الأستاذ:

يعتبر الأستاذ عنصراً جوهرياً في العملية التربوية ، و نجاحها يرتكز على نجاحه في تحقيق ما سطر له من أهداف. و يعرف أداء الفريق التربوي على أن قدرة الأساتذة على التعاون الدائم و العمل بصورة فريق من أجل المساهمة في تطوير العمليات التربوية التي تساعد على التعلم. كما يمكن تحديد أداء الفريق التربوي من خلال مستوى مساهمة أعضاء هذا الفريق ممثلين في الأساتذة يوماً بعد يوم في عمل المؤسسة.

الخصائص الواجب توافرها في الأستاذ:

يؤكد مصطفى محسن (2005: 195-194) على توفر مجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها لدى الأساتذة تماشياً مع التحولات و التطورات في عصر العولمة مما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بالطريقة المطلوبة. و يمكن إجمالها فيما يلي:

- الفهم العميق للبنى و الأطر المعرفية للموضوع الذي يدرسه.
  - الفهم الجيد للتلاميذ الذين يدرسه من حيث الخصائص التي تؤثر على تعلمهم.
  - القدرة على إستخدام التعلم الفعال من خلال تحويل المحتوى الذي يريد أن ينقله إلى صيغ و أشكال قابلة للتعلم.
  - فهم طرق التقويم للوقوف على قدرات التلاميذ و استعداداتهم، و كذلك ما مقدار ما تم تعلمه.
  - إقامة علاقات تسمح بالمنافسة و الحوار و التنافس بين التلاميذ.
  - القدرة على التعلم الذاتي.
  - الإتزان الإنفعالي.
  - القدرة على تبسيط المعارف و استخدام الوسائل الحديثة في ذلك.
  - القدرة على التواصل الفعال مع الأسرة و المجتمع المحلي.
- و يتأثر أداء الفريق التربوي بجملة من النقاط نوجزها فيما يلي:
- إرضاء المتعلمين من خلال إستخدام أسلوب نوعي للتدريس.
  - أداء الأطراف الأخرى العاملة في المؤسسة في مهام غير التدريس.

• تسيير النظام و الإنضباط داخل حجرات الدراسة، و مدى تحفيز التلاميذ و تحسن إنجازاتهم.

• التفاعل مع التلاميذ و أوليائهم و الزملاء و المسؤولين داخل المؤسسة.

و يمكن تقسيم الأداء بالنسبة للفريق التربوي إلى:

1- مهارات تدريسية: و تنطوي على التحكم في عدة أساليب تدريسية و حسن إختيار الطريقة المناسبة لقدرات التلاميذ ، بالإضافة إلى تسيير المهام اليومية بين التدريس و الأعمال الأخرى من سجلات و غيرها.

2- الانضباط: و ينطوي على احترام الوقت و عدم التأخر في الالتحاق بالقسم و الانتظام و عدم التغيب و إنجاز المهام في وقتها المحدد.

3- العلاقات مع الآخرين: من زملاء في نفس الفريق التربوي أو كل الأطراف العاملة بالمؤسسة و مدى التعاون في حل مشاكل التلاميذ و المؤسسة بشكل عام. (Muhammad & al ، 2013 ، 100-104).

#### 10- تحسين الأداء:

تعيش المؤسسة في وسط يتميز بالدينامكية و التغير وفقا لما فرضته معايير التطور المتسارع للتكنولوجيا و العلم. هذا ما أوجد مؤسسات تكتسي الصبغة العالمية و متواجدة في كل القارات خاضعة لقانون العولمة و المنافسة الشرسة. و لجأت المؤسسات سعيا منها لتحقيق التميز المطلوب إلى المراقبة الدائمة و المستمرة للأداء بكل جوانبه بهدف تحسينه و تطويره.

#### 11- أسباب تحسين الأداء:

يمكن تقسيم أسباب اللجوء إلى تحسين الأداء بالمؤسسة إلى أسباب داخلية و أخرى خارجية.

#### أ- أسباب داخلية:

- تناقض الأهداف الشخصية للعمال مع أهداف المؤسسة. مما يؤدي إلى وجود فوارق بين ما خطط ز سطر و بين ما انجز.

- تشتت المسؤوليات بين مستويات و أفراد المؤسسة مما يؤدي ضعف نظم المحاسبة على نتائج الأداء.
  - عدم القدرة على استثمار الفرص و تجنب المخاطر نتيجة لبطئ الاستجابة لتحولات السوق.
  - عدم الاستعداد الكافي للمستقبل و التنبؤ بالمشاكل على المدى البعيد و الاكتفاء فقط بالمدى المتوسط و القريب.
  - تبذير الوقت في العمليات مما يخفض فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.
  - عدم الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا من قبل العمال ، أو استخدامها بصفة شكلية.
  - تضائل القدرات التنافسية نتيجة ضعف التوجه التسويقي، و عدم إتباع طرق حديثة في إرضاء الزبائن.
  - عدم الوعي بمصادر القوة في المجال التنافسي التي تمثل قاعدة للتميز و التفوق.
- ب- أسباب خارجية:

- التطور التكنولوجي السريع.
- عولمة السوق و ما لها من آثار مباشرة على المؤسسات.
- ظهر الشركات المتعددة الجنسيات.
- تطبيق أنظمة الإيزو و كذا إدارة الجودة الشاملة.(مفيدة و آخزون: 2014، 76-77).

## 12- تحديد مصادر الأداء الغير فعال:

هناك العديد من العناصر التي تجعل أداء لا يتطابق مع المستويات المرجوة من قبل المنظمة.

### أ- الفرد:

و هو المصدر الأول والرئيسي للأداء ونواحي القوة والضعف فيه بصائصه النفسية والعقلية و استعداداته وامكانياته.

### ب- بيئة العمل:

وهي المناخ العام السائد داخل المؤسسة و تشمل نظام الأجور و الحوافز و العلاقات الإنسانية بين الأفراد المكونين لذلك الفريق.

### ج- البيئة الخارجية:

وهو الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة بكل مكوناته من متعاملين و موردين و أسواق و منافسين و كل العوامل التي تؤثر في هذا الوسط.

### د- الوظيفة:

وماتطلبه من استعدادات وإمكانيات لأداء المهام المرتبطة بها.

### 13- مداخل تحسين الأداء:

تتعدد المواطن الذي يجب مراعاتها للرفع من الأداء الوظيفي تبعا لتعدد محددات الأداء و مصادر عدم فعاليته، لذلك اقترح هاينز (1984) جملة من الأساليب لتحسين الأداء حيث ربطها بثلاثة زوايا و هي الموظف و الوظيفة و الموقف.

#### أ- بالنسبة للموظف:

من المداخل التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء بالنسبة إليه ما يلي:

1- التركيز على الجوانب الإيجابية ونواحي القوة لدى العامل و محاولة الاستفادة من المواهب المتوفرة لديه و استغلالها لتنمية مواهب أخرى. و تعزيز ذلك لتجنب مواطن الضعف لديه.

2- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لرفع درجة الانسجام والتعاون والتكامل بين الأفراد خدمة للصالح العام للمؤسسة.

3- خلق التوازن بين الأهداف الشخصية للعامل ومجهودات تحسين أدائه ومحاولة تجاوز التعارض بين ما هو شخصي وما هو عام ويتعلق بالتنظيم.

#### ب- بالنسبة للوظيفة:

من المتعارف عليه أن الوظيفة التي تتميز بأعمال روتينية و ما يقابلها من ملل تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي. من النقاط التي تساعد على تحسين الوظيفة:

1- دراسة الوظيفة و مختلف مهامها و محاولة الارتكاز فقط على العناصر الرئيسية للوظيفة. أي تحليل العمل لتجنب بذل مجهودات إضافية في نشاطات جانبية.

2- توزيع المهام على العمال وفق قدراتهم محالة لتحديد الموظف الأنسب لأداء مهمة معينة.

3- تبادل الوظائف و ذلك من أجل إزالة الملل الوظيفي و تجديد حماس الفريق العامل و اشراك الموظفين في حل مشاكل المؤسسة.

4- إشراك الموظف في اللجان المختلفة و فرق العمل و الدراسة ليصبح الموظف عنصرا فعالا في حل المشاكل داخل المؤسسة.

#### ج- تحسين الموقف:

من النقاط التي نركز عليها في تحسين الموقف ما يلي:

- ✓ التحديث الدائم للأجهزة و الآلات و الوسائل لتفجير الظروف الملائمة لأداء المهام.
- ✓ إعادة النظر في برامج العمل و سيرورتها خدمة للعامل
- ✓ عدم المبالغة في الإشراف على العامل.
- ✓ منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين.(الحرارشة:2014، 99).

#### خلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي من العناصر المعقدة لما يحمله من أبعاد متداخلة مع بعضها البعض يصعب على المسير أو الدارس لهذا الموضوع التفريق و الفصل بينها، كما تتعدد العناصر المؤثرة فيه. و الأداء الفعال و الكفاء هدف كل قائم على شؤون العمال و كل مؤسسة ترمي إلى التفوق في سوق العمل، و المؤسسات التربوية و التعليمية لا تخرج على هذا الإطار لخصوصيتها و دورها الرئيسي داخل المجتمع و للمكانة الجوهرية للأساتذة الذين يعطون للسياسة التربوية للمجتمع المفهوم الأجرائي العملي لها كونهم في علاقة مباشرة مع الأطراف المتلقية لها و هم التلاميذ الذين نرغب في تعليمهم و تطوير قدراتهم و تعديل سلوكياتهم. هذا

ما استدعي التقييم الأمثل لواقع الحال بالنسبة للأداء التربوي وقوفا على الجوانب السلبية لتعديلها ، و على الجوانب الإيجابية لتعزيزها و الإستناد عليها للتطور في الأداء، و لكن لا بد أن نؤكد على عنصر الموضوعية في التقييم لما فيه من صدق في نتائجه مما يجعل الغايات التي نرمي إليها من خلاله قابلة للتحقق.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية

1-1- أهداف الدراسة

1-2- أدوات الدراسة

1-3- تقديم الأدوات للمحكّمين.

1-4- تجريب الأدوات على عينة الدراسة الاستطلاعية

1-5- صدق و ثبات أدوات الدراسة

#### الجزء الثاني: الدراسة الأساسية

2-1- منهج الدراسة

2-2- طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها

2-3- صدق و ثبات استبانة فريق العمل التربوي

2-4- التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة فريق العمل التربوي

2-5- التحليل العاملي التوكيدي لاستبانة فريق العمل التربوي

2-6- صدق و ثبات استبانة الأداء الوظيفي

2-7- التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة الأداء الوظيفي

2-8- التحليل العاملي التوكيدي لاستبانة الأداء الوظيفي

2-9- طريقة تطبيق أدوات القياس

2-10- طريقة التصحيح

### الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، يهدف الباحث من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والتهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها، فعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية .

#### 1-1-أهداف الدراسة: نجملها فيما يلي:

- التأكد من صدق وثبات أدوات القياس المطبقة في هذه الدراسة .
- التعرف على مكان و عينة الدراسة.
- التأكد من مدى شيوع المؤشرات السلوكية التي تقيس متغيرات الدراسة.
- اكتساب خبرة التطبيق
- اختبار صحة الفرضيات.

#### 1-2-أدوات القياس:

#### 1-2-1-خطوات بناء استمارة فريق العمل التربوي:

**الخطوة الأولى:** الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وأدوات البحث

بعد الاطلاع على الأدب النظري والتي تناولت بالدراسة موضوع فرق العمل، أمكن للطلاب الباحث استقصاء أهم المؤشرات السلوكية التي تقيس فرق العمل بصفة عامة، على اعتبار اختلاف العلماء في تصنيف وترتيب أبعادها وذلك حسب نوع الدراسة والخلفية النظرية للباحث ونوع العينة وخصائصها وأهداف البحث، ومن هذه الدراسات نذكر مايلي:

أ- فبالنسبة للدراسات الأجنبية:

نذكر منها دراسة (Stephen & al ; 2011) والذي طور مقياس يقيس فرق العمل بصفة عامة مع تعدد المؤشرات المقاسة والتي قاست كل من (الاتصال ونوعه، حل المشكلات، كفاءة القائد) وغيرها من المؤشرات، في حين رمت دراسة ( david baker & al ; 2008)، إلى قياس أيضا فرق العمل في المجال الطبي، حيث قسم أبعاد فرق العمل إلى مستويات كالآتي: ( بناء الجماعة، تعاونها، القيادة، الاتصال)، في حين ركزت دراسة (Malec & All ; 2007) والذي قام بدراسة سيكومترية لاستقصاء خصائص كل من الصدق والثبات لمقياس طوره في إطار دراسة فرق العمل في المستشفيات، والذي ركز هو الآخر على مجموعة من المؤشرات السلوكية التي تقيس أداء فرق العمل منها: (الاتصال وجودته وحل المشكلات والولاء لقائد الفريق).

ب- أما عن الدراسات العربية فنذكر منها: دراسة (بلخير دهيمي، 2015)، التي ركزت على (أهمية العمل الجماعي و بناء فريق العمل داخل المؤسسات التعليمية و على العلاقات الإنسانية بها) حيث طبقت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بالمسيلة، و دراسة (موسى أحمد السعودي، 2013)، حيث ركز في بناء استبانته لفرق العمل على الأبعاد التالية: (النفوذ، الاستقلالية، الأثر)، حيث طبقت على عينة بمستشفى الإسراء الأردن، في حين ركزت دراسة كل من (شوقي جواد، وخالد أبو العثم، 2010)، على الأبعاد التالية لفرق العمل: (تنوع الفريق، والالتزام والاتصال)، و رمت أيضا دراسة (سالم بن بركة الفايدي، 2008)، إلى استقصاء مدى شيوع سمات فريق العمل ومعوقاته في الأبعاد التالي: (المشاركة والتعاون، المرونة والحساسية لفرق العمل، والالتزام والتسيير) على عينة من القطاع الأمني بالسعودية.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة تنوع وتباين تصنيف أبعاد فرق العمل تبعا لأهداف الدراسة والبحث المحددة سلفا من طرف الباحثين من جهة، وكذا تنوع خصائص العينة من عمال في القطاع الصحي والأمني والتربوي، وكنتيجة لهذا التباين والاختلاف في التصنيف



أمكن للطالب الباحث الاستفادة من بعض المؤشرات السلوكية التي تقيس فرق العمل، حيث سيحاول جمع أكبر عدد ممكن من العبارات والبنود التي تقيس وتمثل عمل فرق العمل.

### **الخطوة الثانية: صياغة مفردات استبيان فريق العمل التربوي:**

وفي ظل هذا التباين أيضا سنتطرق لمعظم المؤشرات بصفة عامة توخيا لجمع البيانات الممثلة للعينة وأهميتها في التفسير والتحليل والتقصي لبناء فرق العمل ومعوقاتها ومدى شيوع استخدام أسلوب فرق العمل لدى أفراد العينة، كما سيتم الاعتماد أيضا على المقابلات من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تتمحور حول مدى الشيوع لهذه الفرق وعملها وأدائها واتصالها وتكونها والمشكلات التي تعيق بروز هذه السمات لفرق العمل.

### **الخطوة الثالثة: تصنيف أبعاد استبانته فريق العمل التربوي**

**بعد الاتصال:** هو عملية نقل المعلومات والأفكار سواء كانت رسمية أو غير رسمية بصفة مستمرة بين الأفراد في ما بينهم في كل المستويات التنظيمية بين المدير والإدارة وبين الأساتذة، من أجل تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة بما يحقق الفهم الجيد بين مختلف الأساتذة.

**بعد القيادة:** يقصد به ذلك القائد الرسمي ممثلا في شخص مدير المتوسطة الذي يدعم الفريق من خلال منح الثقة والولاء من أجل تطوير العمل الجماعي ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وفض النزاعات.

**بعد النزاعات:** ويقصد به إدراك خاطئ الأعضاء الآخرين داخل الفريق من حيث توزيع المراكز والأدوار والموارد المادية والبشرية ونمط العلاقات السائدة بينهم مما ينعكس سلبا على قراراتهم وأنشطتهم داخل الفريق التربوي.

**بعد الانتماء:** ويقصد به ذلك الشعور بالانتماء للمجموعة وفريق العمل، والذي يحقق القدر الكافي من تجسيد السلوك الاجتماعي المرغوب فيه من خلال المشاركة والاتصال والأداء والتأثر والتأثير، مما يمنح الانتماء للفريق التربوي.

وكنتيجة لذلك كله أمكننا صياغة استبانته تخص فريق العمل التربوي تبعا لخصوصيات العينة محل الدراسة وتصوراتها حول فرق العمل وأدائها الفعلي ومشكلاتها.

### **1-2-2- استبانته الأداء الوظيفي:**

**الخطوة الأولى:** بعد الاطلاع على الأدب النظري و الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، تمكن الطالب الباحث استقصاء أهم المؤشرات السلوكية التي تقيس الأداء لدى فريق العمل التربوي بصفة خاصة، باعتبار اختلاف العلماء في تصنيف وترتيب أبعادها وذلك حسب نوع الدراسة والخلفية النظرية للباحث ونوع العينة وخصائصها وأهداف البحث، ومن هذه الدراسات نذكر مايلي:

دراسة بشيري زين العابدين 2015 الذي تناول الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط في ضوء المقاربة بالكفاءات ، كما تناول (Sheikh Manzoor & al ,2011) أثر العمل الجماعي على أداء العمال في وزارة التعليم العالي، و دراسة ( Hope ,& Obianuju and Igono, 2015)، والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطيه بين العمل الجماعي والأداء التنظيمي لدى عمال شركات النقل، ودراسة ( رنا النديم، 2014)، الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء، ودراسة (سالم الفايدي، 2008) والتي بحثت العلاقة بين سمات العمل كفريق وبين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

**الخطوة الثانية:** صياغة فقرات استبانة الأداء الوظيفي صياغة ذاتية تتوافق مع طبيعة العينة وخصائصها لاسيما انه سنركز على أداء عمال قطاع التعليم بالذات، وتصنيف أبعادها كمايلي:

**بعد مهارات التدريس:** ويقصد به القدرة على أداء المهام البيداغوجية من خلال استخدام طرائق التدريس المختلفة والتنويع فيها بما يحقق مخرجات التعليم الجيد.

**بعد الانضباط:** ويقصد به التزام أعضاء الفريق التربوي باحترام الوقت و القواعد التنظيمية وفرض الانضباط في الصفوف المدرسية.

**بعد العلاقات:** ويقصد به القدرة على عقد علاقات ناجحة وفعالة بما يخدم السير الحسن للعمل بين أعضاء الفريق التربوي.

**1-2-3- المقابلة النصف موجهة:** تعتبر المقابلة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين بطريقة تسمح للباحث بطرح أسئلة بالترتيب والتسلسل الذي يريده ، حيث ركزنا في هذا الجانب على استقصاء معظم المؤشرات السلوكية التي تخص فريق العمل التربوي وأهم سماته ومعوقاته وأسلوب العمل به فعليا لدى أفراد العينة محل الدراسة، و علاقة هذا

الأسلوب في العمل بالأداء الوظيفي بصفة خاصة، وكان الهدف الأسمى من ذلك جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تصب في موضوع الدراسة، وقد استفدنا منها في تفسير الفرضيات أيضا ، على اعتبار أنها تكتسي أهمية كبيرة في تدعيم بيانات الدراسة الإحصائية.

### 1-2-3 نتائج تحليل الأسئلة المفتوحة:

قام الطالب الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات النصف موجهة و عددها عشرة مقابلات و تمحورت إجابات الأساتذة فيما يلي :

- كل الأساتذة الذين التقينا معهم أكدوا على أهمية العمل الجماعي داخل المتوسطات وعلى أهمية وجود فريق متعاون و متكاتف من أجل أداء المهام الموكلة إليهم داخل المتوسطة. فالفريق يشكل الدعم و التحفيز لكل الأعضاء.
- و العمل بأسلوب الفريق الواحد يرتبط بأسلوب التسيير الذي تنتهجه إدارة المؤسسة ممثلة في مديرها، هذا الأخير هو الذي يشجع العمل كفريق من خلال استدعاء كل الأطراف للتكاتف و التعاون، ويتم تجسيد هذه الرؤية عن طريق الاجتماعات والندوات ومجالس الأقسام التي تفتح مجالاً للتعبير و إبداء الرأي و المشاركة في توفير المناخ المناسب لأداء المهام.
- نتيجة لذلك نجد أن معظم الأساتذة الذين تعاملنا معهم في إطار هذا البحث راضون إلى حد معين عن ظروف العمل الجماعي في مؤسساتهم باعتبارهم أطرافاً فاعلين داخل العملية التربوية و لهم كلمتهم داخل المتوسطات و يتم الإصغاء لهم. في حين هناك بعض الأساتذة أبدوا عدم رضاهم عن العمل الجماعي داخل المتوسطات التي يعملون بها في ظل إدارة لا تصغي لانشغالاتهم و لا تأخذ آرائهم بمحمل الجد كما يعتبرون المجالس المختلفة التي تتعقد داخل المؤسسة شكلية و لا تحقق الغاية المرجوة منها.
- و في سؤالنا حول العلاقة بين العمل الجماعي و المسؤولية الفردية أكد لنا الأساتذة أن هذه الأخيرة تبقى قائمة ما دام الأستاذ يزاوّل مهامه بصفة فردية داخل القسم و مسؤول عن النتائج المحصل عليها من طرف التلاميذ. لذلك فالعمل الجماعي بمعناه مجموع الأساتذة لا يلغي المسؤولية الفردية.

- الأساتذة داخل المتوسطات مدعوون كلهم للمشاركة في العمل الجماعي و المجالس المختلفة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية و الشهادات التي يحملونها و حتى أقدميتهم في القطاع.
- و يرى معظم الأساتذة أن تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق أمر مهم و أساسي من أجل نقل الخبرات و التجارب و المساعدة بشكل تبادلي في إعداد النشاء في حين أبدى بعضهم امتعاضهم من سيولة المعلومات في علاقة مع تسيير لا يساعد على ذلك فعندما تكون العلاقات جيدة الكل يسير في خط واحد و لا نجد أي مشكل في نقل المعلومات و لكن الجو المكهرب يؤدي بالأستاذ إلى التركيز على قسمه و فقط.
- حسب تعبير الأساتذة فقد ساهمت الإجماعات المختلفة و الندوات الداخلية في تطوير كفاءات الأساتذة، و ذلك من خلال مناقشة المشاكل و العوائق التي تؤثر سلبا على لأداء مهامه، مع زملائه مما يساعد على تجاوزها. هذا ما يزيد من خبرة الأستاذ و يحسن من أدائه.
- الأستاذ بمجرد القدوم إلى المتوسطة هو في إطار الجماعة و يسعى إلى تقديم العون و المساعدة في حل انشغالاتها كما أنه يبحث عن إجابات لتساؤلاته و انشغالاته ضمن إطارها.
- معظم الأساتذة اللذين تعاملنا معهم يؤكدون على وجود تأثير واضح للعمل الجماعي و الانتماء إلى الفريق التربوي للمتوسطة على أداء الأستاذ على الرغم من أنه يدرس بمفرده داخل القسم إلا أن كل الفريق يساهم من جانبه في تنمية و تنشئة التلميذ من كل النواحي، بناء على هذا الطرح هم مطالبون بالتعاون و التكامل في إطار العمل الجماعي لتحقيق النجاح على المستوى الجماعي الذي يعكس النجاح على المستوى الفردي و الذي يجعل الأداء في المستويات المطلوبة.
- كما نجد بعض الأساتذة الذين يؤكدون أن الأداء هو محصلة الجهد الفردي للأستاذ و لا يجد في الجماعة ذلك التحفيز و السند لوجود تعارض بين تصوره للفريق و الواقع الذي تعيشه المتوسطة.
- و قد رجع الأساتذة إلى معوقات العمل الجماعي التي تشمل النمط التسييري للمؤسسة الذي لا يتبنى فكرة العمل كفريق واحد و يجعل العمل الجماعي عملا روتينيا و شكليا، و كذلك غياب فرص المشاركة و النقاش الجاد و الصراعات الشخصية التي تؤثر كذلك.

و ما يفهم من جملة المقابلات أن هناك قبول لفكرة العمل الجماعي و وعيا بالآثار الإيجابية للفريق الموحد في تسهيل الأعمال اليومية إلا أنه لا بد من تهيئة المناخ المناسب لإبداء الرأي و المشاركة الفعالة في حياة المتوسطة دون تحفظات لأن نجاح الفريق هو من صنع رئيسه و أعضائه و هذا خدمة لمصلحة التلميذ. فالمدير لا بد و أن يفتح المجال للنقاش حتى و ان تم الخروج عن جدول الأعمال في الاجتماعات إذا استدعى الأمر ذلك، و أن يتجنب الصراعات و التسيير الفردي الذي يلغي الفريق.

**1-3- تقديم الأدوات للمحكمين:** تم عرض أدوات الدراسة والمتمثلة في استبانة فريق العمل التربوي، استبانة الأداء الوظيفي، وذلك بغية استقصاء الصدق الظاهري، حيث وضعت النسخ الموجهة للمحكمين في قالب يمكنهم من الحكم على مدي صلاحية الأدوات من حيث القياس: (تقيس ولا تقيس)، من حيث توفر المؤشرات السلوكية التي تقيس متغيرات الدراسة، من حيث بنية النصوص، على محكمين ينتمون لجامعات مختلفة: (وهران، الشلف، مستغانم)، حيث أفرزت عملية التحكيم على مايلي:

**جدول رقم (1) يوضح نتائج تحكيم أدوات الدراسة**

أبعاد التحكيم	استجابة المحكمين
انتماء الفقرات للأبعاد	اتفاق 100 % من المحكمين
وضوح الفقرات	اتفاق 85 % من المحكمين
عدد الفقرات و ترتيبها	اتفاق كلي 100 % من المحكمين
الصياغة اللغوية للفقرات	اتفاق كلي 70 % من المحكمين
مناسبة البدائل و عددها	اتفاق 90 % من المحكمين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتفاق كان بالإجماع للمحكمين فيما يخص عدد الفقرات و ترتيبها وانتمائها للأبعاد ومناسبة البدائل لها فكانت نسبة الاتفاق ما بين ( 90% ،

و100%)، أما بالنسبة لوضوح الصياغة اللغوية، فيري المحكمون أن هناك فقرات يجب تعديلها، وهي: (9،15،25) تخص فقرات استبانة فرق العمل، و(5، 10) تخص استبانة الأداء، أما عن باقي الأدوات فقد كانت التقديرات حولها مناسبة، لذا تم الاحتفاظ بها كما هي أن أجل التطبيق على العينة الاستطلاعية.

جدول رقم (2) يوضح الصياغة الأولية والصياغة المعدلة لأدوات الدراسة

ف	الصياغة الأولية	الصياغة المعدلة
6	أعضاء الفريق الجيد هم الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس.	أفضل العمل مع أعضاء الفريق الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس
15	يميل قائد الفريق إلى مشاركة الأعضاء للقيام بالعمل بصورة جيدة.	يضمن قائد الفريق المحافظة على التوازن بين سلطة القيادة وإشراك الأعضاء.
25	هناك كثير من النزاعات بين أعضاء الفريق التربوي الذي اعلم فيه	يتميز المناخ العام داخل الفريق بالتكهرب نظرا للخلافات الموجودة بين أعضاءه
5	أقوم بعمل في الوقت ولا أدع الأعمال تتراكم علي.	أسعى لأن لا أدع الأعمال تتراكم علي فأقوم بعمل في الوقت المحدد له
10	أعتبر نفسي منضبطا لما أنجز مهماتي في الوقت المحدد له.	أنا أتميز بأدائي للأنشطة المخصصة لي في الوقت المحدد.
17	أصل زملائي الأساتذة خارج العمل لطلب الاستشارة	أستشير زملائي في حل المشاكل التي تخص التلاميذ

وبعد نتائج تحكيم الأدوات بادرنا بالتعديلات المطلوبة منا وفقا لما أشار إليه المحكمون، وبدأنا تجريب الأدوات على عينة استطلاعية لاستقصاء الخصائص السيكومترية.

**1-4- تجريب الأدوات على عينة استطلاعية:** تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية ب

أ-توزيع العينة حسب الجنس والمستوى الدراسي و الأقدمية والفئات المهنية:

جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمستوى الدراسي

والأقدمية

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
	12	21	33
المستوى	ليسانس	ماستر	المجموع

33	04		29	الدراسي
16	15-11	10-6	5-1	الأقدمية
13	4	11	5	
المجموع=33				
المجموع	أستاذ مكون	أستاذ رئيسي	أستاذ	الفئات المهنية
33	06	06	21	

نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد الإناث والمقدر ب(21) يفوق عدد الذكور والمقدر ب(12)، في حين كان عدد طلبة الماجستير والمقدر ب(04) أصغر من عدد الطلبة الليسانس والمقدر ب(29)، في حين قدر عدد فئة الأقدمية (+16) ب(13) وهو أكبر من عدد الفئة التي تتراوح من (6-10) وعددهم(11)، وأكبر من الفئة التي تتراوح من(5-1) وعددهم(5)، وأكبر من الفئة التي تتراوح من (11-15) وعددهم(4)، في حين حازت الفئة المهنية أستاذ على أكبر عدد والمقدر ب(21)، وهو أكبر من الفئة المهنية(أستاذ رئيسي، وأستاذ مكون) والمقدر ب(6) أفراد لكل فئة.

#### 1-5-5- صدق وثبات أدوات الدراسة:

#### 1-5-1- صدق وثبات استبانته فريق العمل التربوي:

أصدق وثبات بعد الاتصال: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (04) يوضح صدق البناء الداخلي لبعده الاتصال

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
1	توجد درجة كبيرة من الثقة بين أعضاء فريق التربوي	**0.49
2	يملك فريق روح العمل الجماعي	**0.60
3	تتميز أدوار أعضاء الفريق بالوضوح والدقة	**0.60

4	أنتمي إلى فريق عمل يحسن الاتصال	**0.79
5	يتحصل فريق العمل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لانجاز المهام اليومية	**0.58
6	أفضل العمل مع أعضاء الفريق الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس	*0.42
7	الفريق الذي أعمل معه يشجع على تبادل الأفكار	**0.65
8	فرق العمل التي لا تتواصل بشكل فعال تزيد من نسبة الوقوع في الخطأ	<u>0.09</u>
9	يجب على أعضاء الفريق فهم عمل بعضهم البعض حتى يكون الفريق فعالا	**0.55
10	أعضاء الفريق يتحاورون بصيغة مفتوحة حول إنجاز المهام اليومية	**0.52

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (8) كالاتي: (1، 2، 3، 4، 5، 7، 9، 10) كانت دالة عند مستوى (0.01)، أما الفقرة رقم: (6) فكانت دالة عند (0.05)، أما الفقرة : (8) فلم تكن دالة فتم حذفها فأصبح البعد يحتوى على مجموع (9) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد الاتصال:** بهدف التأكد من ثبات بعد الاتصال قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (05) يوضح معامل الثبات لبعد الاتصال

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد الاتصال	ألفا كرومباخ	0.75

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

**ب-صدق وثبات بعد القيادة:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:



جدول رقم (06) يوضح صدق البناء الداخلي لبعده القيادة

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
11	توجد علاقة ثقة بين القائد وفرق العمل	**0.60
12	يشجعنا القائد على التعاون في إنجاز المهام	**0.81
13	ييدي القائد اهتماما كبيرا بأراء الأعضاء	**0.73
14	يشركنا القائد في اتخاذ القرارات	**0.55
15	يضمن قائد الفريق المحافظة على التوازن بين سلطة القيادة وإشراك الأعضاء	**0.86
16	أجد أن رئيس الفريق غير متفهم	<u>0.21</u>
17	من الصعب العمل داخل مؤسسة رئيسها متسلط	*0.43
18	يخلق القائد بيئة عمل تجعل من الأهداف قابلة للتحقيق	*0.43
19	توفر لنا قيادة الفريق الإصغاء لتجاوز العقبات	**0.46
20	يتسم القائد بنوع من الصلابة لتلقي اقتراحات أعضاء الفريق	*0.36

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (6) كالاتي: (11، 12، 13، 14، 15، 19) كانت دالة عند مستوى (0.01)، أما الفقرتين رقم: (17، 18) فكانتا دالتين عند (0.05)، أما الفقرة : (16) فلم تكن دالة فتم حذفها فأصبح البعد يحتوى على مجموع (9) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد القيادة:** بهدف التأكد من ثبات بعد القيادة قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (07) يوضح معامل الثبات لبعده القيادة

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد القيادة	ألفا كرومباخ	0.76

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية  
**ج-صدق وثبات بعد النزاعات:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (08) يوضح صدق البناء الداخلي لبعء النزاعات

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعءها
21	تحل الخلافات داخل الفريق دون فقدان روح المسؤولية	**0.47
22	دفعنتي بعض الصراعات داخل المجموعة إلى إعادة النظر في علاقتي مع أعضاء الفريق	*0.37
23	نعمل كأسرة واحدة داخل الفريق للقضاء على الصراعات	<u>0.31</u>
24	تحدث في أكثر من مناسبة نزاعات داخل فريق عملنا	**0.63
25	يتميز المناخ العام داخل الفريق بالتكهرب نظرا للخلافات الموجودة بين أعضاءه	**0.63
26	يتم ضمن فريق العمل حل الصراعات والنزاعات بشكل جماعي	*0.38
27	الفريق الذي أعمل معه يترك المشاكل تتراكم بشكل يعيق العمل الجماعي	**0.49
28	يميل فريق عملنا إلى التكيف مع الظروف الطارئة	<u>0.12</u>
29	الفريق الذي أعمل معه يتعلم من أخطائه	*0.40
30	يبدل أعضاء الفريق مجهودات جادة لحل النزاعات	<u>0.32</u>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (4) كالاتي: (21، 24، 25، 27) كانت دالة عند مستوى (0.01)، أما الفقرات التالية وعددها (03): كالاتي: (22، 26، 29) فكانت دالة عند (0.05)، أما الفقرات التالية وعددها (3) كالاتي: (23، 28، 30) فلم تكن دالة فتم حذفها فأصبح البعد يحتوى على مجموع (7) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد النزاعات:** بهدف التأكد من ثبات بعد النزاعات قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (09) يوضح معامل الثبات لبعد النزاعات

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد النزاعات	ألفا كرومباخ	0.48

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية  
**د-صدق وثبات بعد الانتماء:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (10) يوضح صدق البناء الداخلي لبعد الانتماء

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
31	أشعر بالانتماء والولاء عندما أعمل ضمن فريق العمل	**0.47
32	أستطيع الاندماج بسهولة في فريق العمل	<u>0.33</u>
33	لا يمكن أن أتصور نفسي أعمل بجد في فريق عمل تنقصه روح المبادرة	**0.47
34	أرى أن العمل ضمن فريق يوطد من العلاقات داخل المؤسسة	<u>0.01</u>
35	أفكر في أكثر من مناسبة في الانفصال عن فريق العمل	*0.40

<b>0.26</b>	تسبب لي الجماعة التي أعمل معها القلق	<b>36</b>
<b>**0.58</b>	يملك الفريق رؤية واضحة	<b>37</b>
<b>*0.41</b>	ألتزم بالعمل ضمن الفريق لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية	<b>38</b>
<b>**0.55</b>	يشجع الفريق الذي أعمل معه المبادرات الفردية	<b>39</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (4) كالاتي: (31، 33، 37، 39) كانت دالة عند مستوى (0.01)، أما الفقرتين التاليتين : (35، 38) فكانت دالة عند (0.05)، أما الفقرات التالية وعددها (3) كالاتي: (32، 34، 36) فلم تكن دالة فتم حذفها فأصبح البعد يحتوي على مجموع (6) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد الانتماء:** بهدف التأكد من ثبات بعد الانتماء قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (11) يوضح معامل الثبات لبعد الانتماء

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد الانتماء	ألفا كرومباخ	0.44

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية

### 1-5-2- صدق وثبات استنباه الأداء الوظيفي:

**أصدق وثبات بعد مهارات التدريس:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (12) يوضح صدق البناء الداخلي لبعد مهارات التدريس

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
<b>1</b>	أستخدم أساليب متعددة في التدريس	<b>**0.59</b>
<b>2</b>	أدرس كل تلميذ وفقا لقدراته	<b>**0.87</b>
<b>3</b>	أقدم إلى التدريس و كلي استعداد للعمل	<b>**0.82</b>

4	أقدم الجواب الكافي على كل تساؤل يطرحه التلميذ	**0.69
10	أسعى لأن لا أدع الأعمال تتراكم علي فأقوم بعملتي في الوقت المحدد له	**0.67
20	أحفر تلاميذي للقيام بأعمال مشتركة	**0.67

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع فقرات بعد المهارات التدريسية كانت دالة عند مستوى (0.01)، و عليه احتفظ البعد بمجموع (6) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد مهارات التدريس:** بهدف التأكد من ثبات بعد مهارات التدريس قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (13) يوضح معامل الثبات لبعد مهارات التدريس

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد مهارات التدريس	ألفا كرومباخ	0.79

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

**ب-صدق وثبات بعد الانضباط:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (14) يوضح صدق البناء الداخلي لبعد الانضباط

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
5	أتي إلى المؤسسة بانتظام ولا أتغيب عنها	**0.64
6	عندما أكون في المؤسسة أسعى لتحقيق الانضباط والنظام في الصفوف المدرسية	**0.61
7	في فترة وجودي بالمؤسسة لا أفعل أي نشاط ليس له صلة بعملتي	<u>0.01</u>
8	أنا أتميز بأدائي للأنشطة المخصصة لي في الوقت المحدد	**0.52
9	لا أترك الأمور الجانبية تؤثر على أدائي لعملتي	<u>0.05</u>

11	عند تواجدي بالمؤسسة ألتحق في الوقت المحدد بالقسم	**0.62
12	أسعى للمحافظة على الانضباط أثناء العمل مع زملائي	**0.66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (05) : كالآتي: (5، 6، 8، 11، 12) كانت دالة عند مستوى (0.01)، وأن الفقرتين: (7، 9) لم تكونا داليتين، فتم حذفهما، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (5) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد الانضباط:** بهدف التأكد من ثبات بعد الانضباط قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (15) يوضح معامل الثبات لبعد الانضباط

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد الانضباط	ألفا كرومباخ	0.52

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

**ج-صدق وثبات بعد العلاقات:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (16) يوضح صدق البناء الداخلي لبعد العلاقات

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
13	وبصرف النظر عن عملي التربوي أنا أحاول أن حل أي مشكلة تخص التلاميذ	*0.38
14	أنا مستمتع جدا بعلاقتي مع زملائي في العمل	**0.57
15	أنا وزملائي نتعاون معا في أي عمل.	**0.81
16	أستشير زملائي في حل المشاكل التي تخص التلاميذ	**0.69
17	أنا أحفز زملائي في العمل على المشاركة في الأنشطة ومختلف الأعمال	**0.73
18	من أجل تحسين أدائي في العمل يمكنني الاتصال بزملائي حتى خارج أوقات العمل	**0.63

19	أساعد في حل المشكلات التربوية قدر المستطاع	**0.74
----	--	--------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (06): كالآتي: (14، 15، 16، 17، 18، 19) كانت دالة عند مستوى (0.01)، وأن الفقرة: (13) كانت دالة عند مستوى (0.05)، وعليه احتفظ البعد بمجموع (7) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد العلاقات:** بهدف التأكد من ثبات بعد العلاقات قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (17) يوضح معامل الثبات لبعد العلاقات

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد العلاقات	ألفا كرومباخ	0.76

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

## الجزء الثاني: الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة الاستطلاعية وتحقيق الأهداف المرجوة، بادرننا بإجراء الدراسة الأساسية من خلال تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في ( استبانة فريق العمل التربوي، واستبانة الأداء الوظيفي)، ولتوضيح إجراءات الدراسة الأساسية، سوف يتم في هذا الجزء شرح طريقة اختيار العينة وخصائصها، ثم إعطاء وصفا دقيقا لأدوات الدراسة وكيفية التطبيق والتصحيح.

**2-1-منهج الدراسة:** ولقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل معطيات الدراسة إحصائيا، باعتبار أنه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

### 2-2-طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها:

يتمثل المجتمع الذي اتخذناه مجالا بشريا لدراستنا في أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تيارت من مختلف المستويات الدراسية: ( ليسانس، وماستر)، بطريقة قصدية، وذلك في حدود المقاطعة التي سمح لنا بتطبيق أدوات الدراسة عليها، فلقد تم الاتصال بمديرية التربية بولاية تيارت، وبعد أخذ الموافقة الصريحة للتطبيق، بادر الطالب الباحث بالخطوات المنهجية الميدانية، ولقد تم اختيار أفراد العينة بناء على مايلي:

- التوجه بالمؤسسات التي سمح لنا بالدخول إليها و تطبيق الدراسة الميدانية بها من طرف مديرية التربية لولاية تيارت.

- بناء على موافقة بعض الأساتذة منحنا الوقت من مجموع الساعات المدرسة طوعية للإجابة على محتويات فقرات الاستبيانات، وعلى هذا الأساس تم اختيار من العينة الأفراد المستعدين للتجاوب معنا في ملئ الاستبيانات المتعلقة بفريق العمل التربوي و الأداء الوظيفي.

- تقديم الاستثمارات للأساتذة مباشرة و ترك الوقت الكافي لهم لملئها،

- وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها(191) أستاذا وأستاذة بعد تصفية وتنقية البيانات.

-

### 2-3-خصائص العينة الأساسية: تتصف عينة الدراسة الأساسية بمايلي:



توزيع العينة حسب الجنس والمستوى الدراسي و الأقدمية و الفئات المهنية: تتوزع العينة الأساسية حسب الجنس والمستوي الدراسي و الأقدمية كمايلي:  
جدول رقم (18) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس والمستوى الدراسي والأقدمية والفئات المهنية

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
	74	117	191
المستوى الدراسي	ليسانس	ماستر	المجموع
	172	19	191
الأقدمية	5-1	10-6	15-11
	65	51	46
<b>المجموع=191</b>			
الفئات المهنية	أستاذ	أستاذ رئيسي	أستاذ مكون
	96	60	35
			191

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن عدد الإناث والمقدر ب(117) يفوق عدد الذكور والمقدر ب(74)، أما بالنسبة للأقدمية، فكانت فئة(1-5) والمقدرة ب(65) أكبر من الفئة(6-10) والمقدرة ب(51)، وأكبر من الفئة(11-15) والمقدرة ب(46)، وأكبر من الفئة(+16) والمقدرة ب(29)، في حين قدر عدد أفراد الفئة المهنية أستاذ ب(96)، وهي أكبر من الفئة المهنية لأستاذ مكون والمقدرة ب(60)، وأكبر من الفئة المهنية أستاذ مكون والمقدرة ب(35) أستاذا وأستاذا.

2-4-4- صدق وثبات أدوات الدراسة في شكلها النهائي: لقد استخدمت أداتين أساسيتين وذلك تبعاً لطبيعة الدراسة التي تحوي فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي ولقد تم إجراء

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) في العينة الأساسية، ولقد أفرزت النتائج على مايلي:

#### 2-4-1-صدق وثبات استبانة فريق العمل التربوي:

أ-صدق وثبات بعد الاتصال: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (19) يوضح صدق البناء الداخلي لبعده الاتصال ن=191

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
1	توجد درجة كبيرة من الثقة بين أعضاء فريق التربوي	**0.67
2	يملك فريق روح العمل الجماعي	**0.65
3	تتميز أدوار أعضاء الفريق بالوضوح والدقة	**0.62
4	أنتمي إلى فريق عمل يحسن الاتصال	**0.71
5	يتحصل فريق العمل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لانجاز المهام اليومية	**0.64
6	أفضل العمل مع أعضاء الفريق الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس	**0.50
7	الفريق الذي أعمل معه يشجع على تبادل الأفكار	**0.69
9	يجب على أعضاء الفريق فهم عمل بعضهم البعض حتى يكون الفريق فعالا	**0.41
10	أعضاء الفريق يتحاورون بصيغة مفتوحة حول إنجاز المهام اليومية	**0.65

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع فقرات بعد الاتصال كانت دالة عند مستوى (0.01)، وهكذا احتفظ البعد بمجموع (9) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد الاتصال:** بهدف التأكد من ثبات بعد الاتصال قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (20) يوضح معامل الثبات لبعء الاتصال

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعء الاتصال	ألفا كرومباخ	0.80

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار.

**ب-صدق وثبات بعء القيادة:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعءها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (21) يوضح صدق البناء الداخلي لبعء القيادة

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعءها
11	توجد علاقة ثقة بين القائد وفرق العمل	**0.72
12	يشجعنا القائد على التعاون في إنجاز المهام	**0.74
13	يبدى القائد اهتماما كبيرا بأراء الأعضاء	**0.79
14	يشركنا القائد في اتخاذ القرارات	**0.69
15	يضمن قائد الفريق المحافظة على التوازن بين سلطة القيادة وإشراك الأعضاء	**0.73
17	من الصعب العمل داخل مؤسسة رئيسها متسلط	**0.21
18	يخلق القائد بيئة عمل تجعل من الأهداف قابلة للتحقيق	**0.63
19	توفر لنا قيادة الفريق الإصغاء لتجاوز العقبات	**0.63
20	يتسم القائد بنوع من الصلابة لتلقي اقتراحات أعضاء الفريق	**0.38

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع فقرات بعء القيادة كانت دالة عند مستوى (01.0)، وعليه احتفظ البعد بمجموع (9) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد القيادة:** بهدف التأكد من ثبات بعد القيادة قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (22) يوضح معامل الثبات لبعء القيادة

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعء القيادة	ألفا كرومباخ	0.77

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار.

**ج-صدق وثبات بعء النزاعات:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعءها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (23) يوضح صدق البناء الداخلي لبعء النزاعات

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعءها
21	تحل الخلافات داخل الفريق دون فقدان روح المسؤولية	**0.38
22	دفعنتي بعض الصراعات داخل المجموعة إلى إعادة النظر في علاقتي مع أعضاء الفريق	**0.61
24	تحدث في أكثر من مناسبة نزاعات داخل فريق عملنا	**0.75
25	يتميز المناخ العام داخل الفريق بالكهرب نظرا للخلافات الموجودة بين أعضاءه	**0.73
26	يتم ضمن فريق العمل حل الصراعات والنزاعات بشكل جماعي	**0.35
27	الفريق الذي أعمل معه يترك المشاكل تتراكم بشكل يعيق العمل الجماعي	**0.64
29	الفريق الذي أعمل معه يتعلم من أخطائه	**0.66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع فقرات بعء النزاعات كانت دالة عند مستوى (0.01)، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (7) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد النزاعات:** بهدف التأكد من ثبات بعد النزاعات قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (24) يوضح معامل الثبات لبعء النزاعات

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعء النزاعات	ألفا كرومباخ	0.60

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار.

**د-صدق وثبات بعء الانتماء:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعءها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (25) يوضح صدق البناء الداخلي لبعء الانتماء

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعءها
31	أشعر بالانتماء والولاء عندما أعمل ضمن فريق العمل	0.59**
33	لا يمكن أن أتصور نفسي أعمل بجد في فريق عمل تنقصه روح المبادرة	0.42**
35	أفكر في أكثر من مناسبة في الانفصال عن فريق العمل	<u>0.33</u>
37	يملك الفريق رؤية واضحة	0.57**
38	ألتزم بالعمل ضمن الفريق لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية	0.61**
39	يشجع الفريق الذي أعمل معه المبادرات الفردية	0.66**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات التالية وعددها (5) كالاتي: (31، 33، 37، 39، 38) كانت دالة عند مستوى (0.01)، أما الفقرة رقم: (35)، فقد تم حذفها وذلك لكي يرتفع الثبات، بناء على أن معامل الارتباط كان منخفضا مقارنة بالفقرات الأخرى، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإذا ما تم الاحتفاظ بها فإن الثبات سينخفض مما يوحي بأنها لا تساهم في قياس سمة الانتماء لدى الأساتذة لأنهم تعودوا بفعل التفاعل النفسي-الاجتماعي على التآلف في العمل واللقاء مع بعضهم البعض، وعليه أصبح البعد يحتوي على مجموع (5) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد الانتماء:** بهدف التأكد من ثبات بعد الانتماء قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (26) يوضح معامل الثبات لبعء الانتماء

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعء الانتماء	ألفا كرومباخ	0.60

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا و يتمتع بقدر من الاستقرار.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الطالب الباحث استخدم معادلة ألفا الطبقية، حيث بعد استخراج قيم التباين وقيم ألفا كرومباخ لكل بعد من أبعاد إستبانة فرق العمل تم تطبيق المعادلة، وبالتعويض قدرت قيمة ألفا الطبقية ب=0.94.

**2-4- التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة فريق العمل التربوي:** لما اختلف الباحثين في تصنيف أبعاد فريق العمل التربوي من تصنيف ثنائي وثلاثي ورباعي وخماسي، وبعد ما أفرزته نتائج الصدق والثبات، عمد الطالب الباحث إلى إجراء التحليل العاملي الاستكشافي وذلك بغية استقصاء البنية التحتية لاستبانة الفرق على اعتبار أنها ربما ستتباين، وذلك انطلاقا من خصوصية العينة محل الدراسة، ولقد تضمنت عملية إجراء التحليل العاملي فحص الخطوات التالية:

**أ-فحص توفر شروط استخدام التحليل العاملي:** (وذلك حسب ما أشار إليه تيغزة، 2012: 87-88).

- أغلب معاملات الارتباط تعدت القيمة (0.30).

- القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة أكبر من (0.001) حيث قدر ب(0.006). مما يفسر أنها ليست مصفوفة منفردة (Singular matrix) التي تنطوي على اعتماد خطي تام (أي وجود ارتباط قوي Multicollineraity) بين المتغيرات، وأنها لا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات. (أحمد بوزيان تيغزة، 2011: 303).

- قيمة اختبار Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) تعدت قيمة 0.50، حيث قدرت ب0.83.

- ولقد قدرت قيمة *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*، وهو مقياس عام لكفاءة التعيين كانت أكبر من (0.50)، كل الفقرات استوفت هذا الشرط، لكن وبعد المعالجات الإحصائية، فقد أفرزت النتائج على استخلاص 8 ثمانية عوامل، منها عاملين تشبعا على فقرة وفقرتين، مما فرض علينا إعادة التحليل العملي للمرة الثانية بعد حذف هذه الفقرات بعاملها.

**ب- اعتبارات استخدام طريقة المكونات الأساسية والتدوير بطريقة كوارتيماكس :Quartimax**

- إن طريقة المكونات الأساسية تمكننا من اختزال المتغيرات العديدة إلى عدد قليل من المتغيرات، ولأنها تمكننا من جهة أخرى للكشف عن البنية التحتية التي تحقق لنا أقصى تباين في فقرات المقياس بالعامل ممثلة بالتشعبات لتشكيل العلاقة الخطية.

- تمكن طريقة كوارتيماكس من تحقيق البنية البسيطة على مستوى مصفوفة العوامل، أي على تبسيط التشعبات على مستوى الصفوف، مما يجعلها تتشعب تشبعا مرتفعا على عامل واحد فقط وتشبعا منخفضا على بقية العوامل الأخرى، وهكذا فقط يمكن لكل فقرة من تحقيق لأقصى تشعب على عامل واحد فقط مما يجعلها تتمركز في هذا العامل دون غيره، أنظر (تيغزة، 2012: 68-69).

وتبرير الطالب في استخدام هذه الطريقة دون طريقة فاريماكس هو توفر استبانة فرق العمل محل الدراسة والتطبيق على عامل عام.

ولقد تم إجراء التحليل العملي على عينة قوامها (191) من غير العينة الاستطلاعية، وبأسلوب المكونات الأساسية باستخدام (كوارتيماكس)، حيث أفرزت النتائج بعد التدوير على استخراج خمسة عوامل (5) كما هو مبين في الجدول التالي:

أنظر الجدول رقم (27) والذي يوضح العوامل المستخرجة لإستبانة فرق العمل في الصفحة الموالية.

**جدول رقم (27) يوضح العوامل المستخرجة وقيم شيوعها لإستبانة فريق العمل التربوي**

ن=191

قيم	العامل	العامل	العامل	العامل	العامل
-----	--------	--------	--------	--------	--------

التشيع	5	4	3	2	1	الفقرات
<b>0,534</b>	- 0,132	0,016	0,041	<b>0,188</b>	- 0,040	<b>T1</b>
<b>0,544</b>	- 0,166	0,258	- 0,010	0,139	- 0,108	<b>T2</b>
<b>0,492</b>	- 0,187	0,204	0,052	0,058	0,006	<b>T3</b>
<b>0,532</b>	- 0,040	0,221	- 0,012	0,033	0,022	<b>T4</b>
<b>0,475</b>	- 0,089	0,165	0,013	- 0,013	0,086	<b>T5</b>
<b>0,469</b>	0,069	0,393	- 0,042	- 0,096	0,011	<b>T6</b>
<b>0,567</b>	- 0,015	0,080	0,000	0,210	- 0,109	<b>T7</b>
<b>0,436</b>	0,200	0,353	0,009	- 0,094	- 0,021	<b>T9</b>
<b>0,435</b>	- 0,096	0,002	0,037	0,124	0,017	<b>T10</b>
<b>0,614</b>	- 0,051	0,061	- 0,028	- 0,038	0,162	<b>T11</b>
<b>0,619</b>	0,042	-0,063	- 0,012	- 0,081	0,218	<b>T12</b>
<b>0,715</b>	- 0,013	-0,046	0,029	- 0,091	0,237	<b>T13</b>



<b>0,655</b>	- 0,077	-0,059	0,032	- 0,107	0,247	<b>T14</b>
<b>0,631</b>	- 0,041	-0,074	0,004	- 0,044	0,206	<b>T15</b>
<b>0,256</b>	0,304	-0,026	0,025	- 0,041	- 0,011	<b>T17</b>
<b>0,456</b>	0,182	-0,081	- 0,019	- 0,046	0,149	<b>T18</b>
<b>0,500</b>	0,081	-0,016	- 0,077	0,009	0,111	<b>T19</b>
<b>0,339</b>	0,168	-0,015	0,155	0,053	- 0,032	<b>T20</b>
<b>0,479</b>	0,353	0,162	0,016	- 0,046	- 0,013	<b>T21</b>
<b>0,503</b>	0,107	-0,028	0,230	0,091	- 0,087	<b>T22</b>
<b>0,622</b>	0,095	0,085	0,263	- 0,069	0,018	<b>T24</b>
<b>0,755</b>	- 0,035	-0,077	0,313	- 0,025	0,047	<b>T25</b>
<b>0,370</b>	0,294	0,007	- 0,032	0,024	0,001	<b>T26</b>
<b>0,710</b>	- 0,197	-0,035	0,299	0,023	0,011	<b>T27</b>
<b>0,474</b>	-	-0,074	-	0,234	-	<b>T29</b>

	0,042		0,035		0,085	
<b>0,523</b>	0,133	-0,202	- 0,072	0,137	0,032	<b>T31</b>
<b>0,407</b>	0,043	-0,187	0,078	0,184	- 0,021	<b>T37</b>
<b>0,530</b>	0,124	-0,166	- 0,027	0,194	- 0,032	<b>T38</b>
<b>0,477</b>	- 0,030	-0,151	0,033	0,243	- 0,068	<b>T39</b>

نلاحظ من خلال الجدول بأن نتائج التحليل العاملي بعد التدوير قد أفرزت على تشبع جميع الفقرات التي أدخلت ضمن المعالجة الإحصائية على خمسة عوامل أساسية، حيث جاءت قيم شيوعهما معقولة ومقبولة إحصائياً، ويتم التعامل معها بشكل معاملات انحدار لكل فقرة كمايلي: فبالنسبة للفقرة (T1) مثلاً، كمتغير تابع والعوامل الأخرى (العوامل الأربعة ) كمتغير مستقل، حيث تكتب المعادلة كمايلي: وذلك حسب ما أشار إليه ( تيغزة، 2012: 104).

الفقرة (T1): العامل الثاني = (0,188) - العامل الأول (-0.040) + العامل

الثالث (+0.041) + العامل الرابع (+0.016) - العامل الخامس (-0.132)، وتقرأ كالاتي: إن

ارتفاع العامل الأول بوحدة معيارية واحدة يصاحبه انخفاض في الفقرة (T1) بمقدار ضئيل لا

يتجاوز (-0.04)، عند تثبيت العوامل الأربعة المتبقية، وأن ارتفاع العامل الثالث بوحدة

معيارية واحدة يصاحبه ارتفاع في الفقرة (T1) بمقدار ضئيل لا يتجاوز (0.04)، وأن

ارتفاع العامل الرابع بوحدة معيارية واحدة يصاحبه ارتفاع في الفقرة (T1) بمقدار ضئيل لا

يتجاوز (0.01)، وأن ارتفاع العامل الخامس بوحدة معيارية واحدة يصاحبه انخفاض في

نفس الفقرة (T1) بمقدار ضئيل لا يتجاوز (0.13) عند عزل العلاقة بالمتغيرات الأخرى،

وهكذا يتم قراءة باقي الفقرات.

ج- تسمية العوامل المستخرجة: ومن أجل تسمية العوامل سيتم ترتيبها وفق أعلى تشبع إلى أقل تشبع لتسهيل تسميتها، حيث أفرزت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (28) يوضح تسمية العوامل وتشبعاتها وترتيبها لاستبانته فريق العمل التربوي

ن=191

الفقرة	العبارات	الرتبة	التشبع	تسمية العوامل
T13	يبدى القائد اهتماما كبيرا بأراء الأعضاء	1	0,82	القيادة
T14	يشركنا القائد في اتخاذ القرارات	2	0,79	
T12	يشجعنا القائد على التعاون في إنجاز المهام	3	0,76	
T15	يضمن قائد الفريق المحافظة على التوازن بين سلطة القيادة وإشراك الأعضاء	4	0,75	
T11	توجد علاقة ثقة بين القائد وفرق العمل	5	0,69	
T18	يخلق القائد بيئة عمل تجعل من الأهداف قابلة للتحقيق	6	0,56	
T19	توفر لنا قيادة الفريق الإصغاء لتجاوز العقبات	7	0,54	
T5	يتحصل فريق العمل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لانجاز المهام اليومية	8	0,49	
T7	الفريق الذي أعمل معه يشجع على تبادل الأفكار	1	0,691	المرونة الوظيفية
T29	يميل فريق عملنا إلى التكيف مع الظروف الطارئة	2	0,667	
T39	يشجع الفريق الذي أعمل معه المبادرات الفردية	3	0,667	
T1	توجد درجة كبيرة من الثقة بين أعضاء فريقي التربوي	4	0,637	
T38	ألتزم بالعمل ضمن الفريق لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية	5	0,622	

	0,533	6	يملك الفريق رؤية واضحة	T37
	0,515	7	أعضاء الفريق يتحاورون بصيغة مفتوحة حول إنجاز المهام اليومية	T10
	0,511	8	أشعر بالانتماء والولاء عندما أعمل ضمن فريق العمل	T31
	0,510	9	يملك الفريق روح العمل الجماعي	T2
النزاع	0,852	1	يتميز المناخ العام داخل الفريق بالتكهرب نظرا للخلافات الموجودة بين أعضاءه	T25
	0,792	2	أعمل معه يترك المشاكل تتراكم بشكل يعيق العمل الجماعي	T27
	0,748	3	دفعتني بعض الصراعات داخل المجموعة إلى إعادة النظر في علاقتي مع أعضاء الفريق	T24
	0,632	4	تحدث في أكثر من مناسبة نزاعات داخل فريق عملنا	T22
	0,440	5	يتسم القائد بنوع من الصلابة لتلقي اقتراحات أعضاء الفريق	T20
الاتصال	0,627	1	أفضل العمل مع أعضاء الفريق الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس	T6
	0,553	2	يجب على أعضاء الفريق فهم عمل بعضهم البعض حتى يكون الفريق فعالا	T9
	0,453	3	أنتمي إلى فريق عمل يحسن الاتصال	T4
	0,415	4	تتميز أدوار أعضاء الفريق بالوضوح والدقة	T3
تماسك الفريق	0,592	1	تحل الخلافات داخل الفريق دون فقدان روح المسؤولية	T21
	0,504	2	يتم ضمن فريق العمل حل الصراعات والنزاعات بشكل	T26

			جماعي	
	0,482	3	من الصعب العمل داخل مؤسسة رئيسها متسلط	T17

الجذر الكامن للعوامل ونسبة التباين المفسر					
	1.675	1.821	2.746	4.227	4.649
	%5.775	%6.279	%9.469	%14.577	%16.032
النسبة التراكمية: % 52.13					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبعد الاطلاع على محتوى البنود التي تم ترتيبها تنازليا طبقا لتسبعا على العامل أي من أعلى تشبع إلى أدناه، وبذلك تسهل تسمية العوامل حيث تم حصرها في (القيادة، المرونة الوظيفية النزاع، الاتصال، ، تماسك الفريق)، علما بأن العوامل قد تشبعت فقراتها تشبعا أعلى من (0.30)، حيث أن مؤشر التشبع المقبول (0.40) وهو الذي نعتمده في الدراسة الحالية، وقد قدرت النسبة التراكمية المفسرة للعوامل الخمسة ب(52%)، وهي مؤشر مقبول إحصائيا في التحليل العاملي، فأصبحت الاستبانة تحتوي في شكلها النهائي على مجموع (29) فقرة تقيسه.

د-التحليل الموازي لهورن لاستبانة فريق العمل التربوي: Horn Parallel analysis:

Parallel Analysis:

The second recommended procedure for deciding on the number of components involves extracting eigenvalues from random data sets that parallel the actual data

set with regard to the number of cases and variables. For example, if the original data set consists of 305 observations for each of 8 variables, then a series of random data matrices of this size (305 X 8) would be generated, and eigenvalues would be computed for the

correlation matrices for the original data and for each of the random data sets. The eigenvalues derived from the actual data are then compared to the eigenvalues derived from the random data. In Horn's (1965) original description of this procedure, the mean eigenvalues from the random data served as the comparison baseline, whereas a currently recommended practice is to use the eigenvalues that correspond to the desired percentile (typically the 95th) of the distribution of random data eigenvalues (Cota, Longman, Holden, Fekken, & Xinaris, 1993; Glorfeld, 1995; although see Cota, Longman, Holden, & Fekken, 1993, and Turner, 1998). Factors or components are retained as long as the  $i$ th eigenvalue from the actual data is greater than the  $I$  the eigenvalue from the random data. (O'Connor, B, 2000, 397)

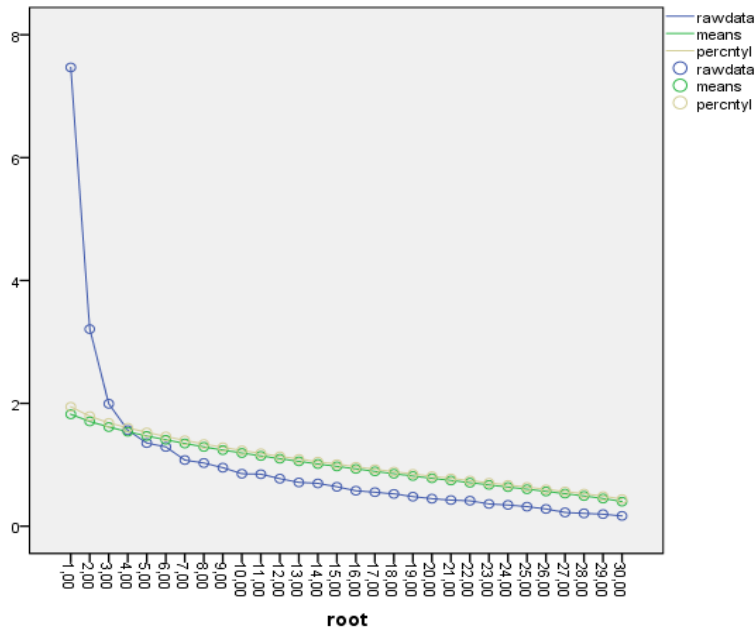
يشير كل من (Hayton & Ledesma; 2004) "يشير هورن، 1965 إلى أنه من الممكن أن نحدد عن طريق بيانات عشوائية المكونات التي يمكن أن تفسر نسبة معينة من التباين، حيث يتم رسم منحنيين أحدهما يمثل الجذور الكامنة المحسوبة على هذه البيانات، والمنحنى الثاني يمثل الجذور الكامنة للبيانات التجريبية، ويتم مقارنة نسب التباين لبيانات المجموعتين، ولكي يكون العامل فعلا معبرا ومقبولا ينبغي أن يكون جذره الكامن أكبر بكثير من ذلك الذي حصلنا عليه من البيانات الافتراضية العشوائية. (في كروم موفق، 2016: 62).

ولقد عمد الطالب الباحث إلى استخدام تقنية التحليل الموازي لهورن، وذلك نتيجة لجدارته في استخراج العوامل وبغية تقصي صحة العوامل التي تبناها الباحث، سوف يتم إجراء التحليل الموازي، حيث تم إجراء التحليل العملي لعينة عشوائية ويتم مقارنة قيمة (Eigenvalues) بين التحليل العملي الأول والبيانات العشوائية التي يختارها البرنامج، حيث أفرزت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (29) يوضح قيم مخرجات التحليل الموازي لإستبانة فريق العمل التربوي

Eigen value/ latent قيمة root	Eigen value/ latent قيمة root
للتحليل العاملي للبرنامج (Spss)	للتحليل العاملي الأول
العامل الأول = 1.9445	العامل الأول = 7.4685
العامل الثاني = 1.7909	العامل الثاني = 3.2086
العامل الثالث = 1.6820	العامل الثالث = 1.9331
العامل الرابع = 1.6025	العامل الرابع = 1.5621
العامل الخامس = 1.5276	العامل الخامس = 1.3533

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك فروق بين قيمة إيقن (Eigenvalues) بين التحليل العاملي الأول والثاني، حيث جاءت قيمه مرتفعة مقارنة بالتحليل العاملي لهورن، مما يدل على أنها قيم جيدة وتحقق شرط التحليل الموازي، ماعدا العاملين : (الرابع، والخامس) حيث جاءت قيمهما مرتفعة عن التحليل العاملي الذي تبناه الطالب الباحث، وعليه فالنموذج النهائي سيحتوى على مجموع ثلاثة عوامل فقط كما أفرزتها نتائج التحليل الموازي على اعتبار دقته وأهميته ونجاعته في تحديد العوامل، وسيتم حذف العاملين: (الاتصال، وتماسك الفريق) بفقراتهما وهي على التوالي: (6، 9، 3، 4، 26، 17، 21)، حيث احتوت استبانة الفرق في شكلها النهائي على مجموع (22) فقرة تقيسها، وهو النموذج النهائي الذي سيتبناه الطالب الباحث في المعالجة النهائية للفرضيات، حيث يمكن ملاحظة مخرجات التحليل الموازي في الشكل التالي:



شكل رقم (04) يوضح نتائج التحليل الموازي لهورن

5-2- التحليل العملي التوكيدي لاستنباه فريق العمل التربوي: وبغية التأكد من البنية التوكيدية لاستنباه فرق العمل، نتيجة لما أفرزته نتائج التحليل الموازي تم إجراء التحليل العملي التثبتي، حيث أفرزت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (30) يوضح نتائج التحليل العملي التوكيدي لاستنباه فريق العمل التربوي قبل التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
----------	----------------	-------------------



مربع كاي (Cmin)	423.123	أن لا يكون دالا
مربع كاي المعياري (Cmind/ (Df	2.256	أن يكون محصور بين (1-5)
مستوى الدلالة (P-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	102	$DF \geq 0$ نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.825	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل $CFI \geq 1$ مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.86	$(TLI) \geq 0.90$ تطابق أفضل $(TLI) \geq 1$ مطابقة تامة
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.895	$(IFI) \geq 0.90$ تطابق أفضل $(IFI) \geq 1$ مطابقة جيدة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.047	المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة، والمؤشر بين (0.08-0.10) يدل على مطابقة غير كافية، والمؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	0.055	تتراوح قيمته 0.08 أو أقل لقبول المطابقة $=0$ مطابقة جيدة

نلاحظ من خلال جدول مؤشرات المطابقة بأن النموذج الحالي سيء وغير مطابق للشروط وذلك بالنظر لدلالة مربع كاي، وأن قيمة مربع كاي المعياري كبيرة جدا، في حين جاءت المؤشرات الأخرى أيضا منخفضة ومتدنية، وعليه يمكن القول بأن النموذج الحالي بحاجة للتعديل ومن أجل ذلك عمد الطالب الباحث إلى مراجعة مؤشرات التعديل ( Modification Indices)، حيث كانت أهم التعديلات هو الربط بين أخطاء القياس للمتغيرات الكامنة الثلاثة، وفق الجدول التالي:

جدول رقم (31) يوضح أهم مؤشرات التعديل لاستبانته فريق العمل التربوي

أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع	أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع	أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع
E <sub>20</sub> --18 <sup>E</sup>	6.478	2---1	9.497	2---10	13.416
E <sub>21</sub> --- E <sub>20</sub>	4.436	2---3	5.194	7---5	10.600
22---20	15.493	22---2	10.345	10---11	7.342
21---1	9.124	21---3	9.567	15---11	6.897
23---5	7.059	9---17	7.678		

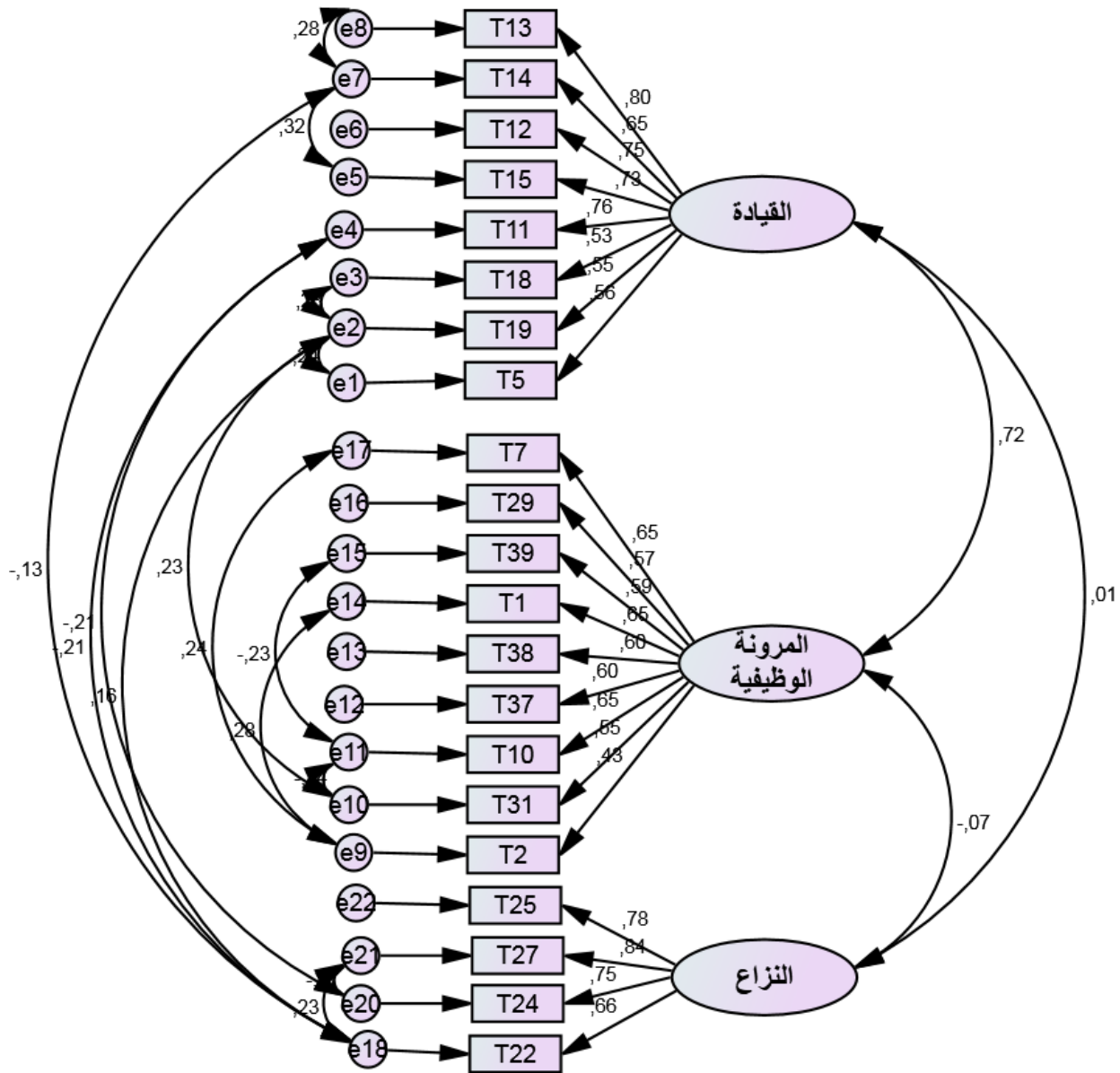
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر للأخطاء المراد تعديلها كانت جميعها تتعلق بربط أخطاء القياس للمتغيرات الكامنة الثلاثة، وعليه بادر الطالب الباحث بالتعديل، حيث يمكن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل في الجدول التالي:

جدول رقم (32) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لاستبانه فريق العمل التربوي بعد التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة
مربع كاي (Cmin)	236.660
مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)	1.384
مستوى الدلالة (P-value)	0.001

171	درجات الحرية (DF)
0.958	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
0.948	مؤشر توكر لويس (TLI)
0.959	مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)
0.045	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
0.090	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)

نلاحظ من خلال الجدول بأن مؤشرات المطابقة جاءت مقبولة، حيث تراوحت قيمة مربع كاي (236.660) بعدما أن كانت (423.123)، وانخفض معها مربع كاي المعياري حيث أصبح (1.384) بعدما كان يساوي (2.256)، وكل قيم مؤشرات المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس، ومؤشر المطابقة التزايدى، جاءت بدرجة مقبولة مما يبذل أن هناك مطابقة معقولة للنموذج التوكيدي لاستبانة فرق العمل، ويمكن ملاحظة مخرجات التحليل بعد التعديل في الشكل التالي:



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 236,660  
 درجات الحرية 171  
 مستوى الدلالة ,001  
 مربع كاي المعياري 1,384  
 مؤشر المطابقة المقارن ,958  
 مؤشر توكر- لويس ,948  
 مؤشر رمسي ,045

شكل رقم (05) يوضح التحليل التوكيدي لاستبانته فريق العمل التربوي

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني رقم(05) أعلاه لنموذج إستبانة فريق العمل التربوي، درجة التأثير، أو تشبع الفقرات المعبرة عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة تعبر عن درجة التشبع كل متغير كامن، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة تشبعها نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية(Standardized) وغير الانحدارية(unStandardized)، تسمى بمعاملات الصدق، حيث يتضح لنا أن أكثر المتغيرات إشباعاً هو الفقرة رقم (27)، إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب(1.05) وبدرجة معيارية تساوي=0.86، وأن أقل المؤشرات إشباعاً هي الفقرة رقم(2) ونصها إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب(0.71) وبدرجة معيارية تساوي=0.43، أما باقي الفقرات فجاءت تتراوح درجاتها المعيارية وغير المعيارية بين هاتين القيمتين السابقتين. وقد تم حذف الفقرة رقم (20) والتي تنتمي لبعد النزاع وذلك لحيازتها على تشبع منخفض اقل من (0.30)، فأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحليل العاملي التوكيدي تحتوي على (21) فقرة.

## 2-6- صدق وثبات استبانته الأداء الوظيفي:

أ-صدق وثبات بعد مهارات التدريس: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (33) يوضح صدق البناء الداخلي لبعدها مهارات التدريس

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
1	أستخدم أساليب متعددة في التدريس	**0.59
2	أدرس كل تلميذ وفقاً لقدراته	**0.60
3	أقدم إلى التدريس و كلي استعداد للعمل	**0.59
4	أقدم الجواب الكافي على كل تساؤل يطرحه التلميذ	**0.56
10	أسعى لأن لا أدع الأعمال تتراكم علي فأقوم بعملتي في الوقت المحدد له	**0.55
20	أحفر تلاميذي للقيام بأعمال مشتركة	**0.61

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع فقرات بعد المهارات التدريسية كانت دالة عند مستوى (0.01)، وعليه احتفظ البعد بمجموع (6) فقرات بقياسه.

**ثبات بعد مهارات التدريس:** بهدف التأكد من ثبات بعد مهارات التدريس قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (34) يوضح معامل الثبات لبعد مهارات التدريس

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد مهارات التدريس	ألفا كرومباخ	0.61

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائياً.

**ب-صدق وثبات بعد الانضباط:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (35) يوضح صدق البناء الداخلي لبعد الانضباط

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعدها
5	أتي إلى المؤسسة بانتظام ولا أتغيب عنها	<b>**0.72</b>
6	عندما أكون في المؤسسة أسعى لتحقيق الانضباط والنظام في الصفوف المدرسية	<b>**0.29</b>
8	أنا أتميز بأدائي للأنشطة المخصصة لي في الوقت المحدد	<b>**0.68</b>
11	عند تواجدي بالمؤسسة ألتحق في الوقت المحدد بالقسم	<b>**0.59</b>
12	أسعى للمحافظة على الانضباط أثناء العمل مع زملائي	<b>0.05</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع فقرات بعد الانضباط كانت دالة عند مستوى (0.01)، ولقد تم حذف الفقرة رقم (6) والاحتفاظ بالفقرة رقم (12) غير الدالة وذلك تباع لأهمية هذه الفقرة في قياس سمة الانضباط بالنسبة للزملاء من جهة ومن جهة ثانية كان هناك مشكل في ثبات البعد وسببه الفقرة رقم (6) والتي جاءت قيمتها منخفضة وعند حذفها ارتفع الثبات، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (4) فقرات بقياسه.

**ثبات بعد الانضباط:** بهدف التأكد من ثبات بعد الانضباط قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (36) يوضح معامل الثبات لبعء الانضباط

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعء الانضباط	ألفا كرومباخ	0.45

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا.

**ج-صدق وثبات بعء العلاقات:** والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعءها، ولقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق البناء الداخلي، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (37) يوضح صدق البناء الداخلي لبعء العلاقات

الفقرة	العبارات	ارتباط الفقرة ببعءها
13	وبصرف النظر عن عملي التربوي أنا أحاول أن حل أي مشكلة تخص التلاميذ	**0.60
14	أنا مستمتع جدا بعلاقتي مع زملائي في العمل	**0.63
15	أنا وزملائي نتعاون معا في أي عمل.	**0.64
16	أستشير زملائي في حل المشاكل التي تخص التلاميذ	**0.59
17	أنا أحفز زملائي في العمل على المشاركة في الأنشطة ومختلف الأعمال	**0.70
18	من أجل تحسين أدائي في العمل يمكنني الاتصال بزملائي حتى خارج أوقات العمل	**0.65
19	أساعد في حل المشكلات التربوية قدر المستطاع	**0.64

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفقرات كانت دالة عند مستوى (0.01)، وعليه احتفظ البعد بمجموع (7) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد العلاقات:** بهدف التأكد من ثبات بعد العلاقات قمنا بحساب معامل الثبات لألفا كرومباخ ، حيث دلت النتائج كمايلي:

جدول رقم (38) يوضح معامل الثبات لبعء العلاقات

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعء العلاقات	ألفا كرومباخ	0.75

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الثبات جاء بدرجة مقبولة إحصائيا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الطالب الباحث استخدم معادلة ألفا الطبقية، حيث بعد استخراج قيم التباين وقيم ألفا كرومباخ لكل بعد من أبعاد إستبانة الأداء تم تطبيق المعادلة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39) يوضح قيم التباين وألفا كرومباخ لأبعاد إستبانة الأداء الوظيفي

المتغير	م.التدريس	الانضباط	العلاقات	الاستبانة ككل
التباين	19.22	3.59	5.80	43.185
قيم ألفا	0.61	0.45	0.75	0.74
ألفا الطبقية=0.84				

نلاحظ من خلال الجدول بالتعويض في المعادلة نجد بأن ألفا الطبقية تتمتع بقدر جيد من الثبات، بحيث قدر معامل الثبات ب(0.84).

## 2-7- التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة الأداء الوظيفي:

لقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة الأداء وذلك لاستقصاء البنية التحتية لها، ومن أجل ذلك عمد الطالب الباحث إلى فحص شروط استخدام التحليل العاملي وفقا لمايلي:  
**أ-فحص توفر شروط استخدام التحليل العاملي:** (وذلك حسب ما أشار إليه تيغزة،2012: 87-88).

-أغلب معاملات الارتباط تعدت القيمة (0.30).

-القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة أكبر من (0.001) حيث قدر ب(0.003). مما يفسر أنها ليست مصفوفة منفردة (Singular matrix) التي تنطوي على اعتماد خطي تام (أي وجود ارتباط قوي Multicollineraity) بين المتغيرات، وأنها لا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات. (أحمد بوزيان تيغزة، 2011: 303).



-قيمة اختبار *Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)* تعدت قيمة 0.50، حيث قدرت ب0.76. ولقد قدرت قيمة *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*، وهو مقياس عام لكفاءة التعيين كانت أكبر من (0.50)، كل الفقرات استوفت هذا الشرط، لكن وبعد المعالجات الإحصائية، فقد أفرزت النتائج على استخلاص 5 خمسة عوامل، منها عاملين تشبعا على فقرة وفقرتين، مما فرض علينا إعادة التحليل العاملي للمرة الثانية بعد حذف هذه الفقرات بعاملها.

ب-اعتبارات استخدام طريقة المكونات الأساسية والتدوير بطريقة كوارتيماكس  
:Quartimax

-إن طريقة المكونات الأساسية تمكننا من اختزال المتغيرات العديدة إلى عدد قليل من المتغيرات، ولأنها تمكننا من جهة أخرى للكشف عن البنية التحتية التي تحقق لنا أقصى تباين في فقرات المقياس بالعامل ممثلة بالتشبعات لتشكيل العلاقة الخطية.

- تمكن طريقة كوارتيماكس من تحقيق البنية البسيطة على مستوى مصفوفة العوامل، أي على تبسيط التشبعات على مستوى الصفوف، مما يجعلها تشبع تشبعا مرتفعا على عامل واحد فقط وتشبعا منخفضا على بقية العوامل الأخرى، وهكذا فقط يمكن لكل فقرة من تحقيق لأقصى تشبع على عامل واحد فقط مما يجعلها تتمركز في هذا العامل دون غيره، أنظر (تيعزة، 2012: 68-69).

وتبرير الطالب في استخدام هذه الطريقة دون طريقة فاريماكس هو استبيان الأداء الوظيفي محل الدراسة والتطبيق على عامل عام.

ولقد تم إجراء التحليل العاملي على عينة قوامها (191) من غير العينة الاستطلاعية، وبأسلوب المكونات الأساسية باستخدام (كوارتيماكس)، حيث أفرزت النتائج بعد التدوير على استخراج ثلاثة عوامل (3) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40) يوضح العوامل المستخرجة وقيم شيوعها لاستبانها الأداء الوظيفي

ن=191

قيم	العامل	العامل	العامل	
-----	--------	--------	--------	--

التشبع	3	2	1	الفقرات
<b>0,495</b>	<b>0,446</b>	- 0,096	- 0,055	<b>A1</b>
<b>0,492</b>	<b>0,351</b>	0,029	- 0,082	<b>A2</b>
<b>0,459</b>	0,044	<b>0,276</b>	- 0,056	<b>A3</b>
<b>0,554</b>	- 0,058	<b>0,316</b>	0,002	<b>A4</b>
<b>0,606</b>	0,077	<b>0,128</b>	0,005	<b>A10</b>
<b>0,529</b>	<b>0,405</b>	- 0,074	0,006	<b>A20</b>
<b>0,598</b>	- 0,134	<b>0,385</b>	- 0,050	<b>A5</b>
<b>0,379</b>	0,178	<b>0,157</b>	- 0,083	<b>A8</b>
<b>0,470</b>	- 0,215	<b>0,296</b>	0,049	<b>A11</b>
<b>0,080</b>	- 0,010	- 0,038	- 0,017	<b>A12</b>
<b>0,425</b>	- 0,048	0,111	<b>0,167</b>	<b>A13</b>
<b>0,482</b>	0,036	- 0,042	<b>0,225</b>	<b>A14</b>
<b>0,592</b>	0,049	-	<b>0,246</b>	<b>A15</b>

		0,101		
<b>0,412</b>	-	-	<b>0,262</b>	<b>A16</b>
	0,150	0,019		
<b>0,461</b>	-	-	<b>0,229</b>	<b>A17</b>
	0,032	0,024		
<b>0,547</b>	-	-	<b>0,293</b>	<b>A18</b>
	0,204	0,025		
<b>0,548</b>	0,156	-	<b>0,160</b>	<b>A19</b>
		0,069		

نلاحظ من خلال الجدول بأن نتائج التحليل العامل بعد التدوير قد أفرزت على تشبع جميع الفقرات التي أدخلت ضمن المعالجة الإحصائية على ثلاثة عوامل أساسية، حيث جاءت قيم شيوعهما معقولة ومقبولة إحصائياً، ويتم التعامل معها بشكل معاملات انحدار لكل فقرة كمايلي: فبالنسبة للفقرة (A1) مثلاً، كمتغير تابع والعوامل الأخرى (العوامل الثلاثة) كمتغير مستقل، حيث تكتب المعادلة كمايلي: وذلك حسب ما أشار إليه (تيغزة، 2012: 104).

الفقرة (A1): العامل الثالث = (0.443) - العامل الأول (-0.066) - العامل الثاني (-0.115) وتقرأ كالآتي: إن ارتفاع العامل الأول بوحدة معيارية واحدة يصاحبه انخفاض في الفقرة (A1) بمقدار ضئيل لا يتجاوز (-0.06)، عند تثبيت العوامل الثلاثة المتبقية، وان ارتفاع العامل الثاني بوحدة معيارية واحدة يصاحبه انخفاض في الفقرة (A1) بمقدار ضئيل لا يتجاوز (0.11)، عند عزل العلاقة بالمتغيرات الأخرى، وهكذا يتم قراءة باقي الفقرات. تسمية العوامل المستخرجة: ومن أجل تسمية العوامل سيتم ترتيبها وفق أعلى تشبع إلى أقل تشبع لتسهيل تسميتها، حيث أفرزت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41) يوضح تسمية العوامل وتشبعاتها وترتيبها ن=191

الفقرة	العبارات	الرتبة	التشبع	تسمية العوامل
--------	----------	--------	--------	---------------

العلاقات	0,699	1	أنا أحفز زملائي في العمل على المشاركة في الأنشطة ومختلف الأعمال	A18
	0,650	2	أنا مستمتع جدا بعلاقتي مع زملائي في العمل	A15
	0,644	3	أستشير زملائي في حل المشاكل التي تخص التلاميذ	A17
	0,638	4	وبصرف النظر عن عملي التربوي أنا أحاول أن حل أي مشكلة تخص التلاميذ	A14
	0,628	5	أنا وزملائي نتعاون معا في أي عمل.	A16
	0,569	6	من أجل تحسين أدائي في العمل يمكنني الاتصال بزملائي حتى خارج أوقات العمل	A19
	0,538	7	أسعى للمحافظة على الانضباط أثناء العمل مع زملائي	A13
مهارات التدريس	0,747	1	أسعى لأن لا أدع الأعمال تتراكم علي فأقوم بعملية في الوقت المحدد له	A5
	0,671	2	أقدم الجواب الكافي على كل تساؤل يطرحه التلميذ	A4
	0,636	3	أقدم إلى التدريس و كلي استعداد للعمل	A3
	0,597	4	لا أترك الأمور الجانبية تؤثر على أدائي لعملي	A11
	0,608	5	أنا أتميز بأدائي للأنشطة المخصصة لي في الوقت المحدد	A10
	0,447	6	عندما أكون في المؤسسة أسعى لتحقيق الانضباط والنظام في الصفوف المدرسية	A8
المرونة	0,684	1	أستخدم أساليب متعددة في التدريس	A1

التعليمية	0,667	2	أساعد في حل المشكلات التربوية قدر المستطاع	A20
	0,568	3	أدرس كل تلميذ وفقا لقدراته	A2
	0.410	1	عند تواجدي بالمؤسسة ألتحق في الوقت المحدد بالقسم	A12

الجذر الكامن للعوامل ونسبة التباين المفسر			
	1.761	2.321	2.917
	%10.360	%13.651	%17.161
النسبة التراكمية: % 41.172			

من

نلاحظ

خلال الجدول أعلاه وبعد الاطلاع على محتوى البنود التي تم ترتيبها تنازليا طبقا لتشبعها على العامل أي من أعلى تشبع إلى أدناه، وبذلك تسهل تسمية العوامل حيث تم حصرها في (العلاقات، مهارات التدريس، المرونة التعليمية)، علما بأن العوامل قد تشبعت فقراتها تشبعا أعلى من (0.30)، حيث أن مؤشر التشبع المقبول (0.40) وهو الذي نعتمده في الدراسة الحالية، وقد قدرت النسبة التراكمية المفسرة للعوامل الثلاثة ب(41%)، وهي مؤشر مقبول إحصائيا في التحليل العاملي.

#### التحليل الموازي لهورن لاستبانة الأداء الوظيفي: Horn Parallel analysis:

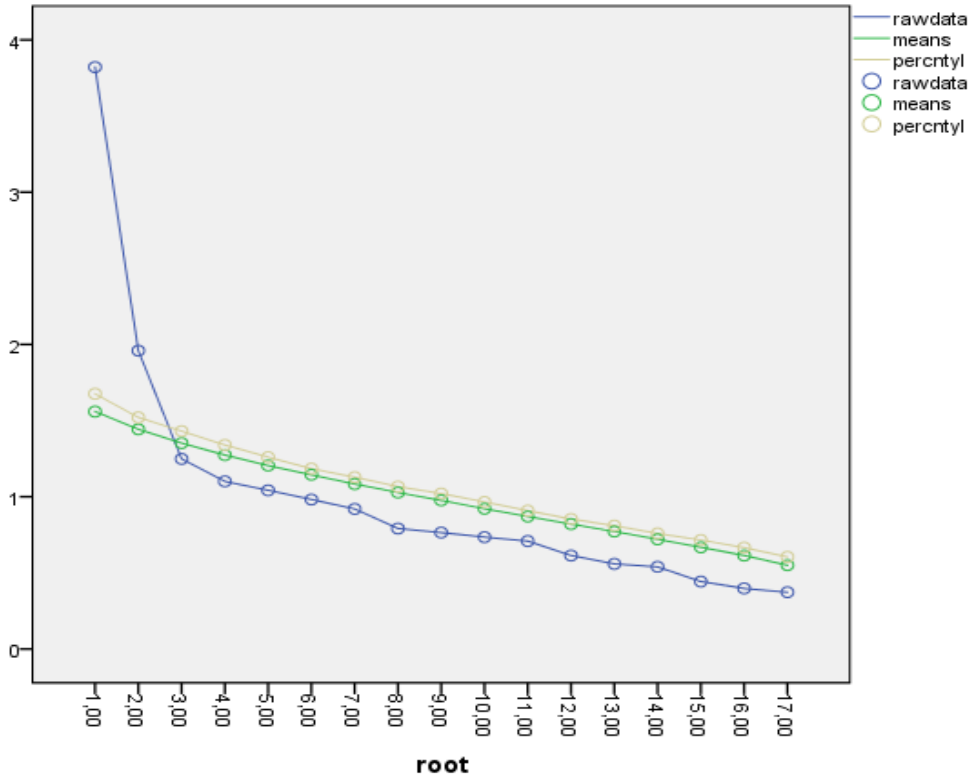
ولقد عمد الطالب الباحث إلى استخدام تقنية التحليل الموازي لهورن، وذلك نتيجة لجدارته في استخراج العوامل وبيغية تقصي صحة العوامل التي تبناها الباحث، سوف يتم إجراء التحليل الموازي، حيث تم إجراء التحليل العاملي لعينة عشوائية ويتم مقارنة قيمة (Eigenvalues) بين التحليل العاملي الأول والبيانات العشوائية التي يختارها البرنامج، حيث أفرزت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42) يوضح قيم مخرجات التحليل الموازي لاستبانة الأداء الوظيفي

Eigen value/ latent	قيمة	Eigen value/ latent	قيمة
root	root	root	root

للتحليل العامل الأول	للتحليل العامل للبرنامج (Spss)
العامل الأول = 3.8210	العامل الأول = 1.6759
العامل الثاني = 1.9593	العامل الثاني = 1.5210
العامل الثالث = 1.2486	العامل الثالث = 1.4310

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك فروق بين قيمة إيقن (Eigenvalues) بين التحليل العامل الأول والثاني، حيث جاءت قيمه مرتفعة مقارنة بالتحليل العامل لهورن، مما يدل على أنها قيم جيدة وتحقق شرط التحليل الموازي، ماعدا العامل : الثالث حيث جاءت قيمته مرتفعة عن التحليل العامل الذي تبناه الطالب الباحث، وعليه فالنموذج النهائي سيحتوي على مجموع عاملين فقط كما أفرزتها نتائج التحليل الموازي على اعتبار دقته وأهميته ونجاعته في تحديد العوامل، وسيتم حذف الفقرات التالية لعدم تشعبها على أي عامل وهي: (1، 12، 2، 20)، حيث احتوت استبانته الأداء الوظيفي في شكلها النهائي على مجموع (13) فقرة تقيسها، وهو النموذج النهائي الذي سيتبناه الطالب الباحث في المعالجة النهائية للفرضيات، حيث يمكن ملاحظة مخرجات التحليل الموازي في الشكل التالي:



شكل رقم (06) يوضح نتائج التحليل الموازي لاستبانه الأداء الوظيفي

8-2- التحليل العاملي التوكيدي لاستبانه الأداء الوظيفي: وبغية التأكد من البنية التوكيدية لاستبانه الأداء، نتيجة لما أفرزته نتائج التحليل الموازي تم إجراء التحليل العاملي التثبتي، حيث أفرزت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستبانه فريق الأداء الوظيفي قبل التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي (Cmin)	120.920	أن لا يكون دالا
مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)	1.889	أن يكون محصور بين (1-5)
مستوى الدلالة (P-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	64	$DF \geq 0$ نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.866	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل $CFI \geq 1$ مطابقة تامة

مؤشر توكر لويس (TLI) $\geq 0.90$ مؤشر تطابق أفضل (TLI) $\geq 1$	0.837	
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) $\geq 0.90$ مؤشر مطابقة جيدة (IFI) $\geq 1$	0.870	
المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة، والمؤشر بين (0.08-0.10) يدل على مطابقة غير كافية، والمؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة	0.068	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
تتراوح قيمته 0.08 أو أقل لقبول المطابقة مطابقة جيدة = 0	0.045	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)

نلاحظ من خلال جدول مؤشرات المطابقة بأن النموذج الحالي سيء وغير مطابق للشروط وذلك بالنظر لدلالة مربع كاي، وأن قيمة مربع كاي المعياري كبيرة جداً، في حين جاءت المؤشرات الأخرى أيضاً منخفضة ومنتدنية، وعليه يمكن القول بأن النموذج الحالي بحاجة للتعديل ومن أجل ذلك عمد الطالب الباحث إلى مراجعة مؤشرات التعديل ( Modification Indices)، حيث كانت أهم التعديلات هو الربط بين أخطاء القياس للمتغيرين الكامنين، وذلك وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم (44) يوضح أهم مؤشرات التعديل لاستنباهه الأداء الوظيفي

أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع	أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع	أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع
E8 --- E1	7.389	7---2	6.616	4---3	6.964
E11 --- E4	4.008	9---5	6.613	9---3	7.865
9---8	7.241	10---6	4.058	11---3	4.057



0.22	A11--A13	4.066	11---9	4.159	11---8
------	----------	-------	--------	-------	--------

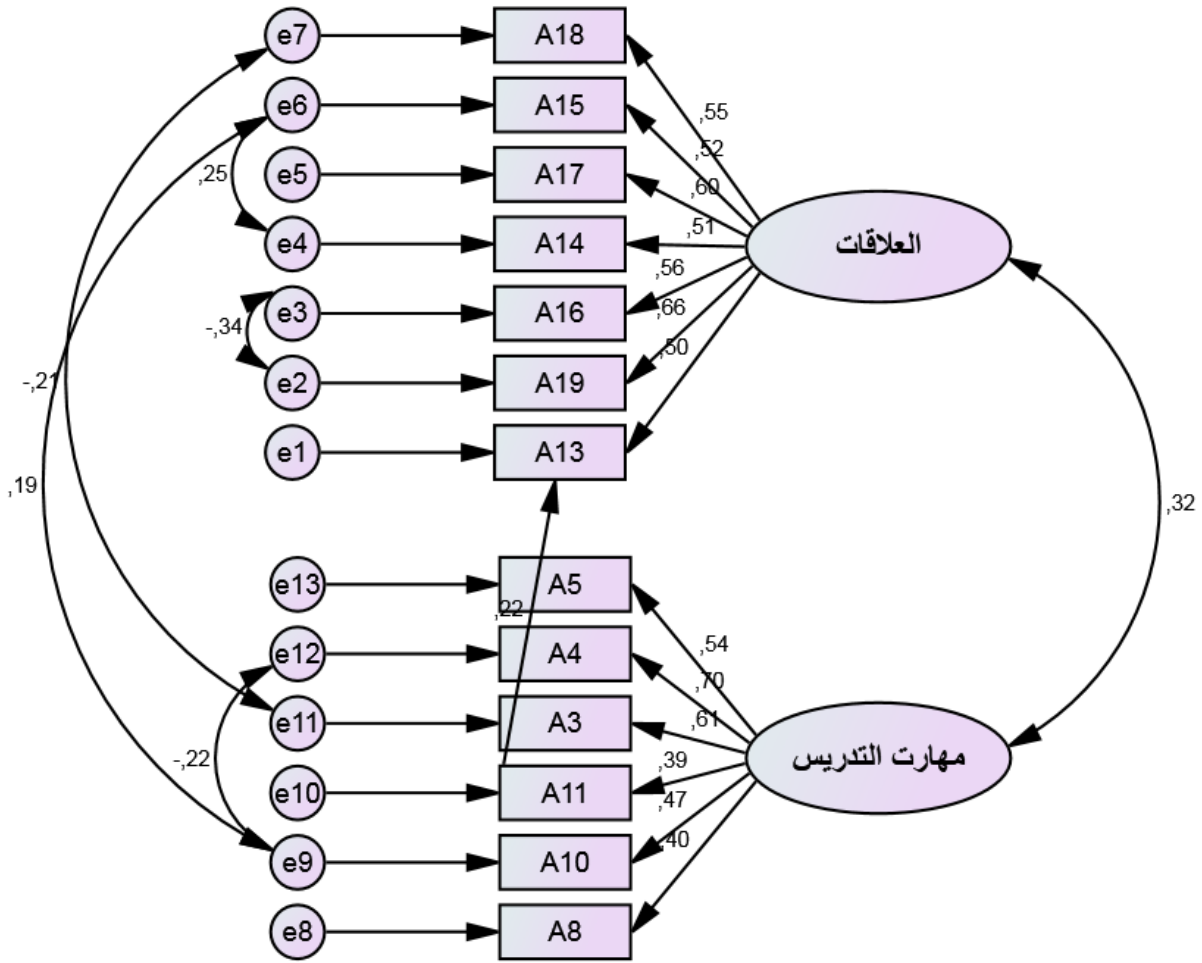
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أهم مؤشرات التعديل كانت تتمحور حول ربط أخطاء القياس، وعليه وكنتيجة لذلك بادر الطالب الباحث بالتعديلات اللازمة للرفع من جودة المطابقة، وإضافة مسار بين الفقرتين (11، و13)، حيث يمكن ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل في الجدول التالي:

#### جدول رقم (45) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لاستبانه الأداء الوظيفي بعد التعديل

القيمة المسجلة	المؤشرات
72.103	مربع كاي (Cmin)
1.242	مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)
0.101	مستوى الدلالة (P-value)
58	درجات الحرية (DF)
0.967	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
0.955	مؤشر توكر لويس (TLI)
0.968	مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)
0.036	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
0.033	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)

نلاحظ من خلال الجدول بأن مؤشرات المطابقة جاءت مقبولة، حيث تراوحت قيمة مربع كاي (72.103) بعدما أن كانت (120.920)، وانخفض معها مربع كاي المعياري حيث

أصبح (1.242) بعدما كان يساوي(1.889)، وكل قيم مؤشرات المطابقة المقارن ومؤشر  
توكر لويس، ومؤشر المطابقة التزايدي، جاءت بدرجة مقبولة مما يبذل أن هناك مطابقة  
معقولة للنموذج التوكيدي لاستبيان الأداء الوظيفي، ويمكن ملاحظة مخرجات التحليل بعد  
التعديل في الشكل التالي:



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 72,103  
 درجات الحرية 58  
 مستوى الدلالة ,101  
 مربع كاي المعياري 1,243  
 مؤشر المطابقة المقارن ,967  
 مؤشر توكر- لويس ,955  
 مؤشر رمسي ,036

شكل رقم (07) يوضح التحليل العائلي التوكيدي لاستبانه الأداء الوظيفي

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني رقم(07) أعلاه لنموذج إستبانة الأداء الوظيفي، درجة التأثير، أو تشبع الفقرات المعبرة عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة تعبر عن درجة التشبع كل متغير كامن، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة تشبعها نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية(Standardized) وغير الانحدارية(unStandardized)، تسمى بمعاملات الصدق، حيث يتضح لنا أن أكثر المتغيرات إشباعاً هو الفقرة رقم (4)، إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب(1.62) وبدرجة معيارية تساوي=0.70، وأن أقل المؤشرات إشباعاً هي الفقرة رقم(11) إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب(0.71) وبدرجة معيارية تساوي=0.39، أما باقي الفقرات فجاءت تتراوح درجاتها المعيارية وغير المعيارية بين هاتين القيمتين السابقتين.

#### اختبار التوزيع الإعتدالي أو الطبيعي:

يشترط كل من تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التوكيدي، خضوع متغيرات الدراسة المراد دراستها للتوزيع الطبيعي، وهناك عدة طرق لمعرفة وتقصى هذا التوزيع الطبيعي منها نذكر: الالتواء (التناظر) والتفرطح (التركيز)، وتبعاً لذلك أخضع الطالب الباحث بياناته للتوزيع الطبيعي لاسيما أن البيانات كانت تتوزع توزيع غير اعتدالي، كما تم تنقيح وتصفية البيانات (Cleaning Data) وذلك حتى يتسنى له معرفة الدرجات الشاذة والتي تأخذ قيم متضخمة تؤثر في التوزيع الإعتدالي، ويمكن ملاحظة قيم الالتواء والتفرطح في الجدول التالي:

جدول رقم (46) يوضح قيمة معامل الالتواء والتفرطح لاستبانته فريق العمل التربوي

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
القيادة	-1.067	0.550
المرونة الوظيفية	-0.937	0.626
النزاع	0.389	-1.071

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل معاملات الالتواء جاءت سالبة، مما يعني أن الالتواء سالب، وجاءت هذه القيم محصورة ما بين (0-2)، وأن أغلب المشاهدات تميل نحو القيم

الصغيرة، وسبب ذلك يرجع إلى سلم القياس الخماسي لمعرفة رأي الأساتذة في متغير فرق العمل.

جدول رقم (47) يوضح قيمة معامل الالتواء والتفرطح لاستبانة الأداء الوظيفي

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
العلاقات	-0.665	-0.038
مهارات التدريس	-0.985	0.265

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل معاملات الالتواء جاءت سالبة، مما يعني أن الالتواء سالب، وجاءت هذه القيم محصورة ما بين (0-2)، وأن أغلب المشاهدات تميل نحو القيم الصغيرة، وسبب ذلك يرجع إلى سلم القياس الخماسي لمعرفة رأي الأساتذة في متغير الأداء الوظيفي.

## 2-9- طريقة تطبيق الأدوات:

بعد مرور وقت من الاتصال بالأساتذة المستعدين للتجاوب معنا، على اعتبار صعوبة تخصيص الوقت للإجابة على فقرات مقاييس الدراسة، تم الاتصال بالعينة بعد الموافقة الصريحة، وبعد عرض أهمية البحث وأهمية تطبيق أدوات الدراسة، تم شرح مضمون العملية، وذلك بغية التأكد من فهم الأدوات من جهة والتأكد من استعداد أفراد العينة للتجاوب معنا من جهة ثانية.

وبعد ذلك وفقنا في تحديد العينة وتم الاتصال بهم في قاعات الأساتذة، حيث تم تقديم الاستبيانين بصفة جماعية تارة وبصفة فردية تارة أخرى، واختير مجموع أفراد العينة الممثلين للعينة النهائية مع اعتبار مايلي:

-شرح مضمون الأدوات والهدف منها وأهمية الإجابة بالنسبة لنتائج البحث، حيث طلب منهم الإجابة على كل الفقرات دون ترك أي عبارة بدون إجابة، وكذا تم التأكيد على ملئ البيانات الشخصية التي لها أيضا وزنها في البحث الحالي.

-طمأنه الأساتذة على أن هذه الأدوات هي لغرض البحث العلمي وليست اختبارات شخصية والتي من شأنها تثبيط عزيمتهم في التجاوب معنا.

-وتم تقديم الاستبيانين على فترات زمنية متباعدة بين الفترة الصباحية والمسائية، وذلك تبعا لفترة العمل الخاص بالأساتذة، وتبعا للفترة التي يسمح لنا بها مدير المؤسسة بالتعامل مع الأساتذة.

## **2-10- طريقة التصحيح:** بعد تطبيق الأدوات عمدنا إلى تقديم الأوزان بالشكل التالي:

أ-بالنسبة لاستبانة فريق العمل التربوي فالدرجة تتراوح ما بين (5-1) درجات، كالاتي: درجة(1) بالنسبة لاختيار (لا تنطبق)، ودرجتان(2) بالنسبة لاختيار( تنطبق نادرا)، وثلاثة(03) درجات بالنسبة لاختيار(غير متأكد، واربعة درجات(4) بالنسبة لاختيار(تنطبق غالبا)، وأخيرا خمس درجات(5) بالنسبة لاختيار( تنطبق دائما).

ب -أما بالنسبة لاستبانة الأداء الوظيفي فعمدنا إلى تقديم أوزان كالاتي:

إعطاء درجات تراوحت بين ( 5 درجات إلى 1 درجة واحدة )، على النحو التالي:

5 بالنسبة لاختيار تنطبق دائما، و4 درجات بالنسبة لاختيار تنطبق غالبا، و3 درجات بالنسبة لاختيار غير متأكد، و2 درجتان بالنسبة لاختيار تنطبق نادرا، ودرجة واحدة بالنسبة لاختيار لا تنطبق.

## **2-11-الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات:**

استخدم في معالجة البيانات تحليل الانحدار المتعدد (Regrisson multiple)، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومعامل التحديد، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)

## الفصل الخامس

### عرض النتائج ومناقشتها

#### الجزء الأول: عرض النتائج

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى

1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية

1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة

1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة

#### الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات

2-1- مناقشة الفرضية الأولى

2-2- مناقشة الفرضية الثانية

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة

2-4- مناقشة الفرضية الرابعة

حدود تعميم نتائج الدراسة

المساهمة النظرية والتطبيقية

التوصيات والاقتراحات

## الجزء الأول: عرض نتائج الدراسة:

### 1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص: هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون، فدلّت النتائج على مايلي:

جدول رقم (48) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط
فريق العمل التربوي	**0.311
الأداء الوظيفي	(*)معامل التحديد= 9 %

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي بمعامل قدره (0.31) عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(9%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعزى بعضه لمتغير فريق العمل التربوي.

---

(\*) **معامل التحديد:** ولتفسير قيم معامل الارتباط ينبغي تربيعها للحصول على معامل آخر يسمى معامل التحديد (Coefficient of Determination)، وهذا المعامل يحدد نسبة التباين المشترك بين المتغيرين، أي النسبة المئوية للتباين في درجات المتغير الأول التي تعزى إلى تباين درجات المتغير الثاني. (صلاح الدين محمود علام، 2011: 120).

جدول رقم (49) يوضح قيمة معامل الارتباط بين أبعاد فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي



المتغيرات	القيادة	المرونة الوظيفية	النزاع	الأداء الوظيفي
القيادة	--			
المرونة الوظيفية	**0.61	--		
النزاع	0.01	0.07	--	
الأداء الوظيفي	**0.26 معامل التحديد %07	**0.39 معامل التحديد %15	0.05	--

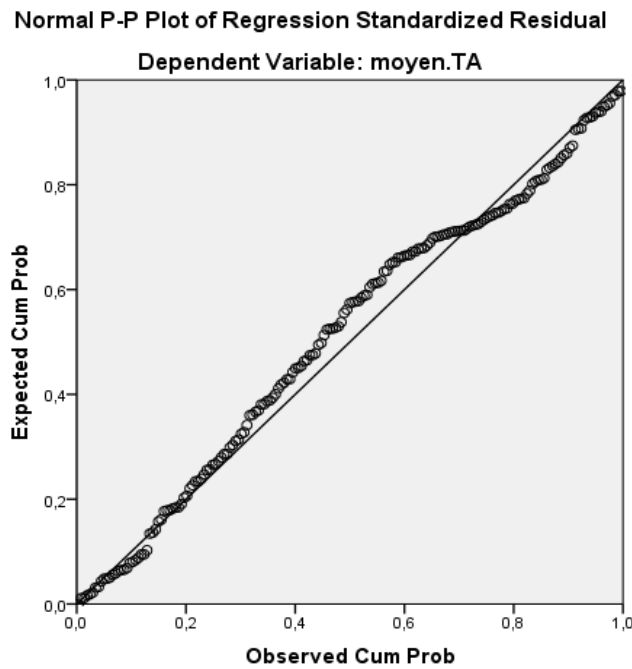
نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك علاقة ارتباطية بين بعد القيادة والأداء الوظيفي بمعامل قدره (0.26) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت القيادة زاد الأداء الوظيفي، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(07%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعزى بعضه لمتغير القيادة، ووجود علاقة ارتباطية أيضا بين بعد المرونة الوظيفية والأداء الوظيفي بمعامل قدره (0.39) عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(15%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعزى بعضه لمتغير المرونة الوظيفية، وعدم وجود ارتباط دال بين النزاع والأداء الوظيفي.

## 1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص: تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي : (القيادة والمرونة الوظيفية والنزاع) الجنس والمستوى الدراسي، والفئات المهنية في التنبؤ بالعلاقات لدى أساتذة التعليم المتوسط، وقبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد من توافر شروط استخدام الانحدار كالاتي:

-فحص اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test(OLS) ، وفحص قيمة (Durbin Watson)، وهو خاص بفحص الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، والذي قيمته تتراوح ما بين (0-4)، فإذا ما تراوحت ما بين (2-4) كان الارتباط سالب، أما إذا تراوحت ما بين (0-2) كان الارتباط موجب.

وفيما يلي شكل اعتدالية التوزيع:



شكل رقم (08) يوضح التوزيع الإعتدالي للبواقي المعيارية لمتغير العلاقات

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Regrisson multiple)، حيث دلت النتائج على مايلي:

جدول رقم (50) يوضح نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	خطأ التقدير	Durbin
---------	----------------	---------------	---------------	-------------	--------

watson		المصحح R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	
2.048	0.53605	0.268	0.291	0.539	1

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (العلاقات)، حيث نجد بأن معامل الارتباط قدر ب (0.53) وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي (0.26) ، أي أن ما نسبته 26 ٪ من التباين الموجود في بعد العلاقات تفسره واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، وهي نسبة معتبرة جداً، ويشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة نسبياً في النموذج، وقدرت قيمة (Durbin watson) ب(2.048) مما يعني أن هناك ارتباط موجب للبواقي المعيارية.

وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (51) يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	21,678	6	3,613	12,574	دال عند 0.01
البواقي	52,873	184	0,287		
الكلي	74,551	190			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار نوع ما مقبولة، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع (العلاقات) تم استخراج معاملات (Beta) المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (52) يبين معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالعلاقات

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل B المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	2,366	0,374		<b>6,325</b>	<b>دال عند 0.01</b>

الجنس	-0,088	0,081	-0,068	1,085	غير دال
م.الدراسي	-0,063	0,132	-0,030	0,474	غير دال
ف.المهنية	0,025	0,052	0,030	0,478	غير دال
القيادة	-0,023	0,064	-0,029	0,364	غير دال
المرونة الوظيفية	0,486	0,073	<b>0,538</b>	<b>6,700</b>	<b>دال عند 0.01</b>
النزاع	0,041	0,032	0,081	1,292	غير دال

نستنتج من الجدول السابق مساهمة بعد المرونة الوظيفية في التنبؤ بالعلاقات بقيمة بيتا المعيارية قدرها (0.538)، أي ما نسبته 53% ، وهي قيمة ممتازة جداً، وعدم مساهمة المتغيرات المستقلة الأخرى: (الجنس، المستوى التعليمي، الفئات المهنية، والقيادة، والنزاع) في التنبؤ بالعلاقات، لانعدام الدلالة الإحصائية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار كآتي:

$$\text{العلاقات} = \text{الثابت}(2.366) + (0.538 \times \text{المرونة الوظيفية})$$

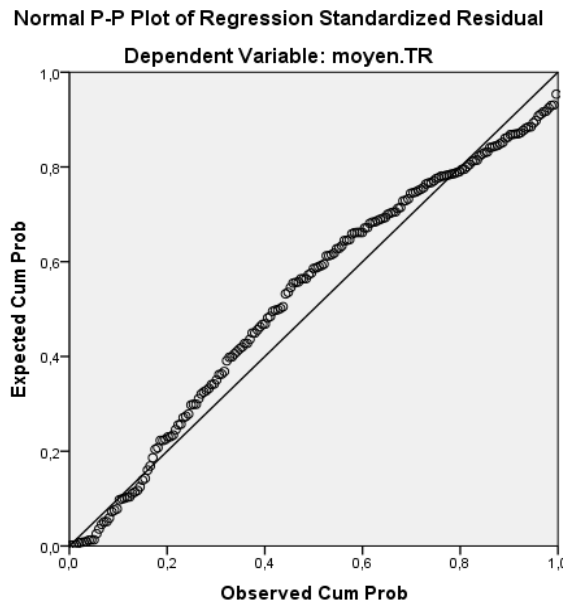
### 1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص: تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي: (المرونة الوظيفية، القيادة، والنزاع) الجنس والمستوى الدراسي، والفئات المهنية في التنبؤ بمهارات التدريس لدى

أساتذة التعليم المتوسط، وقبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد من توافر شروط استخدام الانحدار كالاتي:

-فحص اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test(OLS، وفحص قيمة (Durbin Watson)، وهو خاص بفحص الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، والذي قيمته تتراوح ما بين (0-4)، فإذا ما تراوحت ما بين (2-4) كان الارتباط سالب، أما إذا تراوحت ما بين (0-2) كان الارتباط موجب.

وفيما يلي شكل اعتدالية التوزيع:



شكل رقم (09) يوضح التوزيع الإعتدالي للبواقي المعيارية لمتغير مهارات التدريس

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Regrisson multiple)، حيث دلت النتائج على مايلي:

جدول رقم (53) يوضح نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	خطأ التقدير	Durbin watson
	R	R <sup>2</sup>			

		<b>R<sup>2</sup></b>			
1.647	0.40592	0.062	0.091	0.302	1

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (مهارات التدريس)، حيث نجد بأن معامل الارتباط قدر ب (0.302) وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي (0.062) ، أي أن ما نسبته 6 ٪ من التباين الموجود في مهارات التدريس تفسره واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، وهي نسبة ضعيفة جداً، ويشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة نسبياً في النموذج، وقدرت قيمة (Durbin watson) ب(1.647) مما يعني أن هناك ارتباط موجب للبواقي المعيارية، وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (53) يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	3,048	6	0,508	3,083	دال عند 0.007
البواقي	30,317	184	0,165		
الكلي	33,365	190			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند مستوى (0.007)، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار نوع ما مقبولة، ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع (مهارات التدريس) تم استخراج معاملات (Beta) المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (54) يبين معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بمهارات التدريس

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل B المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	3,627	0,283		<b>12,802</b>	<b>دال عند 0.01</b>

الجنس	0,116	0,061	0,135	1,899	فير دال
م.الدراسي	0,313	0,100	<b>0,224</b>	<b>3,137</b>	<b>دال عند 0.002</b>
ف.المهنية	0,097	0,039	<b>0,178</b>	<b>2,480</b>	<b>دال عند 0.01</b>
القيادة	0,064	0,049	0,119	1,325	غير دال
المرونة الوظيفية	-0,021	0,055	-0,035	0,389	غير دال
النزاع	0,020	0,024	0,060	0,850	غير دال

نستنتج من الجدول السابق مساهمة المستوى الدراسي في التنبؤ بمهارات التدريس بقيمة بيتا قدرها (0.22)، أي ما نسبته 22%، ولصالح المستوى الدراسي (ماستر) بمتوسط حسابي قدره (79,4)، وعدم مساهمة المتغيرات المستقلة الأخرى: (القيادة، المرونة الوظيفية، والنزاع، الجنس، الفئات المهنية) في التنبؤ بمهارات التدريس، لانعدام الدلالة الإحصائية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي

ومساهمة الفئات المهنية بقيمة بيتا قدرها (0.17)، أي ما نسبته 17%، ولصالح أستاذ مكون بمتوسط حسابي

قدره (4.76)،

$$\text{مهارات التدريس} = \text{الثابت (3.627)} + (0.224 \times \text{م.الدراسي}) + (0.178 \times \text{الفئات المهنية})$$

#### 1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

والتي تنص: هناك ملائمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات السببية بين القيادة و المرونة الوظيفية والمستوى الدراسي والعلاقات ومهارات التدريس كما تعكسها مؤشرات جودة المطابقة لدى أستاذة التعليم المتوسط.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الطالب الباحث تحليل المسار باستخدام برنامج أموس (Amos; 22)، حيث افترض نموذج سببي يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك في ضوء الأدب النظري والنتائج الجزئية المتحصل عليها في هذا البحث في ثلاثة مراحل على النحو التالي:

### المرحلة الأولى: الاطلاع على الأدب النظري ووصف النموذج:

أ-بالنسبة للأدب النظري: تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة لبناء تصور للنموذج الحالي.

ب-بالنسبة لنتائج الجزئية لتحليل الانحدار: لقد أشار (حجاج غانم، 2008) إلى خطوات مهمة يجب إتباعها عند إجراء تحليل المسار منها افتراض النموذج السببي لتفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات موضوع الدراسة، وإيجاد المصفوفة الارتباطية بين متغيرات النموذج بعد إجراء المعالجة الإحصائية، وحساب معاملات المسار الخاصة بالنموذج السببي، وهذا يستلزم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد أوزان الانحدار المعيارية التي تعبر عن معاملات المسارات المعيارية، ثم يتم التعويض بقيم أوزان الانحدار المعيارية (معاملات المسار) المأخوذة من تحليل الانحدار وقيم معاملات الارتباط المأخوذة من المصفوفة الارتباطية في النموذج المفترض لنحصل على النموذج السببي الأساسي. (حجاج غانم، 2008: 405-406).

ومنه أمكن للطالب وصف النموذج عن طريق ما أفرزته نتائج الانحدار المتعدد، من فاعلية المتغيرات المساهمة فقط في بناء النموذج من جهة، وصياغة فرضيات تحليل المسار من جهة ثانية كما يلي:

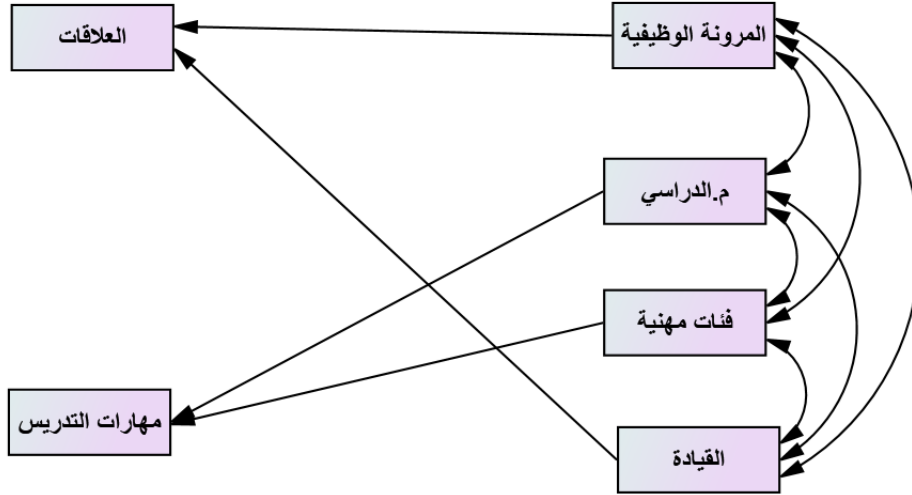
-المتغيرات التابعة المقاسة: الأداء الوظيفي: (العلاقات، مهارات التدريس)

-المتغيرات المستقلة المقاسة: فريق العمل التربوي: (القيادة، المرونة الوظيفية، والمستوى الدراسي).

-والمتغيرات المستقلة غير المقاسة: خطأ 1، خطأ 2.



ويمكن تصوير النموذج السببي المفترض وفق الشكل التالي:



شكل رقم (10) يوضح النموذج السببي المفترض في الدراسة.

نلاحظ من خلال الشكل: بأن النموذج المفترض يحتوي على المستويات التالية:

#### أ-على المستوى الفردي:

- وجود أثر مباشر لبعء القيادة على العلاقات
- وجود أثر مباشر لبعء المرونة الوظيفية على العلاقات
- وجود أثر مباشر للمستوى الدراسي على مهارات التدريس.
- وجود أثر مباشر للفئات المهنية على مهارات التدريس.

## ب-على مستوى العلاقات البيئية:

-وجود علاقة بين المرونة الوظيفية والمستوى الدراسي.

-وجود علاقة بين المستوى الدراسي و القيادة.

-وجود علاقة بين المرونة الوظيفية و القيادة.

-وجود علاقة بين المرونة الوظيفية والفئات المهنية.

-وجود علاقة بين المستوى الدراسي والفئات المهنية.

-وجود علاقة بين الفئات المهنية و القيادة.

**المرحلة الثانية: اختبار النموذج:** اختار الطالب الباحث استخدام مجموعة من المؤشرات لقياس واختبار جودة تطابق النموذج المفترض، وذلك بغرض التثبت من صحة وصلاحيّة النموذج، فرغم تعدد مؤشرات المطابقة المستخدمة في التأكد من صحة النموذج وصرامتها، أمكن لنا إدراج فقط الأهم منها وهي على التوالي: مؤشرات المطابقة المطلقة ( Absolute (fit indices)، وكذا تم اعتماد مؤشرات الافتقار للاقتصاد ( Parcimony correction indices) ومؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية ، حيث دلت النتائج على:

جدول رقم (56) يوضح مؤشرات المطابقة لنموذج القياس المفترض قبل التعديل

مؤشرات	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي (Cmin)	20.941	أن لا يكون دالا
مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)	4.188	أن يكون محصور بين (1-5)
مستوى الدلالة (P-value)	0.001	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	5	DF >=0 نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.910	CFI >= 0.90 تطابق أفضل

CFI $\geq 1$ مطابقة تامة		
مؤشر توكر لويس (TLI) $\geq 0.90$ تطابق أفضل (TLI) $\geq 1$ مطابقة تامة	0.730	مؤشر توكر لويس (TLI)
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI) $\geq 0.90$ تطابق أفضل (IFI) $\geq 1$ مطابقة جيدة	0.915	مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)
المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة، والمؤشر بين (0.08-0.10) يدل على مطابقة غير كافية، والمؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة	0.130	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
تتراوح قيمته 0.08 أو أقل لقبول المطابقة =0 مطابقة جيدة	0.017	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)

نلاحظ من خلال جدول مؤشرات المطابقة بأن النموذج الحالي سيء نوعا ما وغير مطابق للشروط وذلك بالنظر لدلالة مؤشر توكر لويس (TLI)، والتي جاءت أقل من القيمة المطلوبة وهي: (0.90) أما بالنسبة لمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)، جاء أكبر من (0.05) وعليه يمكن القول بأن النموذج الحالي بحاجة للتعديل ومن أجل ذلك عمد الطالب الباحث إلى مراجعة مؤشرات التعديل، وهي الربط بين أخطاء القياس لاسيما) خطأ 1 والخطأ 2).

ويمكن ملاحظة قيم نموذج الانحدار السببي في الجدول التالي:

جدول رقم (57) يوضح قيم انحدار النموذج السببي قبل التعديل

م.الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	مسارات النموذج		
***	<u>6,931</u>	<u>0,071</u>	<u>0,489</u>	المرونة الوظيفية	<--	العلاقات
<u>,003</u>	<u>3,008</u>	<u>0,099</u>	<u>0,297</u>	المستوى الدراسي	<--	مهارات التدريس
<u>,031</u>	<u>2,161</u>	<u>0,039</u>	<u>0,084</u>	القيادة	<--	مهارات التدريس
,756	-0,311	0,063	-0,020	القيادة		العلاقات

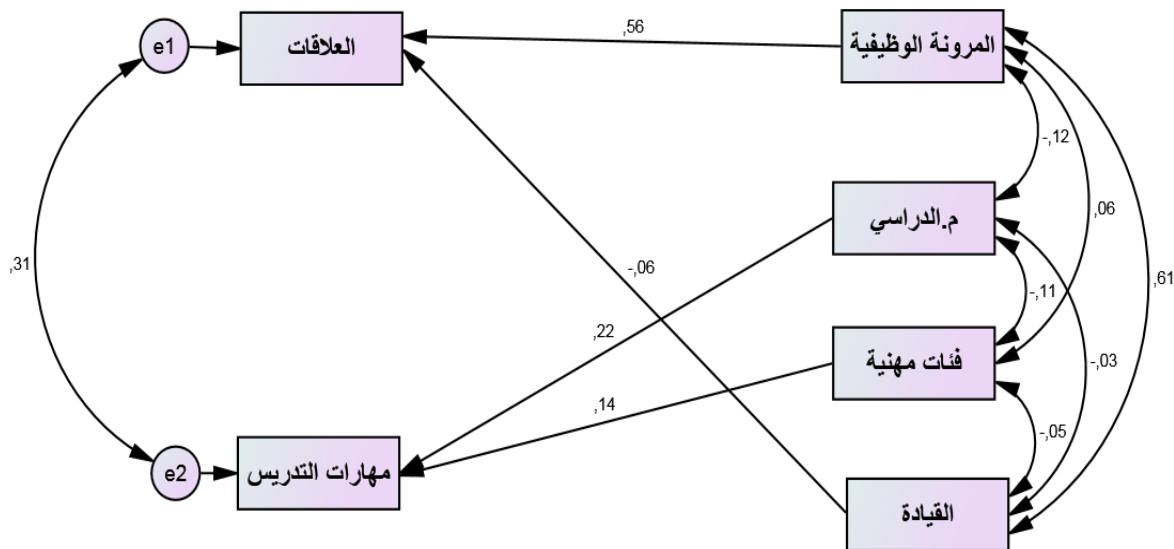
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك أثر بين المرونة الوظيفية والعلاقات، بقيمة بيتا المعيارية وقدرها (0.48)، أي ما نسبته 49%، ووجود أثر بين المستوى الدراسي ومهارات التدريس بقيمة بيتا قدرها (0.29) أي ما نسبته 27%، ووجود أثر مباشر بين مهارات التدريس والقيادة بقيمة بيتا قدرها (0.08) أي ما نسبته 8%، وعدم وجود أثر بين العلاقات والقيادة.

جدول رقم (57) يوضح مؤشرات مطابقة نموذج القياس بعد التعديل

المؤشرات	قيم التعديل الأول	قيم التعديل الثاني
مربع كاي (Cmin)	20.941	2.424
مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)	4.188	0.606
مستوى الدلالة (P-value)	0.001	0.658
درجات الحرية (DF)	5	4
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.910	1.000
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.730	1.033
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.915	1.008
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.130	0.000
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	0.017	0.008

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيم مؤشرات المطابقة بعد التعديل جاءت جد مرتفعة ومقبولة، حيث انخفض مربع كاي، وانخفض معها مربع كاي المعياري، وارتفع مؤشر المطابقة المقارن إلى (1.000)، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدية، حيث أصبح يساوي (1.008)، ومؤشر توكر لويس، حيث أصبح يساوي (1.033)، والخلاصة أن مؤشرات المطابقة تدل على توفر النموذج النظري عند التعديل على مطابق اجمالية جيدة، وبالتالي أصبحت مصفوفة البيانات القائمة على العلاقات المفترضة في النموذج المعدل أكثر قدرة على محاكاة مصفوفة البيانات للعينة.

ويمكن ملاحظة شكل النموذج بعد التعديل والربط بين الخطأ رقم 1، والخطأ رقم 2، كالاتي:



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 2,424 مربع كاي  
 4 درجات الحرية  
 ,658 مستوى الدلالة  
 ,606 مربع كاي المعياري  
 1,000 مؤشر المطابقة المقارن  
 1,033 مؤشر توكير- لويس  
 ,000 مؤشر رمسي

شكل رقم (10) يوضح النموذج بعد التعديل

ويمكن عرض نتائج تحليل المسار للنموذج بعد التعديل في الجدول التالي:

جدول رقم (58) يوضح قيم انحدار النموذج السببي بعد التعديل

م.الدلالة	النسبة الحرية	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	مسارات النموذج		
***	<u>7,443</u>	<u>0,067</u>	<u>0,501</u>	العلاقات	<--	المرنة الوظيفية
***	<u>3,297</u>	<u>0,094</u>	<u>0,310</u>	مهارات التدريس	<--	المستوى الدراسي
<u>0,036</u>	<u>2,092</u>	<u>0,037</u>	<u>0,077</u>	مهارات التدريس	<--	القيادة
0,457	-0,743	0,060	-0,045	العلاقات		القيادة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك أثر بين المرونة الوظيفية وبعد العلاقات، بقيمة بيتا المعيارية وقدرها (0.50)، أي ما نسبته 50%، ووجود أثر بين المستوى الدراسي ومهارات التدريس بقيمة بيتا قدرها (0.31) أي ما نسبته 31%، ووجود أثر مباشر بين القيادة ومهارات التدريس بقيمة بيتا قدرها (0.07) أي ما نسبته 7%، وعدم وجود أثر مباشر بين بعد العلاقات والقيادة.

**الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات:**

**2-1- مناقشة الفرضية الأولى:**

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

لقد دلت نتائج المعالجات الاحصائية على وجود علاقة ارتباطية بين فريق العمل التربوي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمعامل قدره (0.31) عند مستوى

الدلالة (0.05)، وعند تربيعه يعطينا ما نسبته 9%، من التباين المفسر، وقد يعزى تفسير ذلك إلى مجموعة من العوامل نوجزها فيمايلي:

**ايجابيات العمل الجماعي:** إن من بين ايجابيات العمل الجماعي توفير للأساتذة فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة، وهذا ما يسمح بدوره إلى تحقيق الاشباع النفسية مثل الحماية وتأكيد الذات واحترامها، وإشباع حاجات اجتماعية من مثل الانتماء والتقدير من طرف الآخرين، ففريق العمل التربوي يسعى لتحقيق أهداف مشتركة داخل المؤسسة التعليمية وعلى الأساتذة التعاون والتآزر من أجل تحقيقها وعليهم حل كل المشكلات والعراقيل التي من شأنها عرقلة السير الحسن لتحقيق أهداف الجماعة، وفريق العمل التربوي يمد أعضاءه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء.

**قوة العلاقة والألفة بين الأساتذة:** إن قوة الجماعة تكمن في جوانب عدة منها جوانب شخصية تخص العاملين وهذا حسب ما أشار إليه (عامر عوض، 2008: 13-14)، وذلك تبعاً للفروق الفردية لديهم، وجوانب ديناميكية تخص إدراك الأدوار والقيم والمشاعر الايجابية بين أعضاء الجماعة، فكل فرد داخل الجماعة له دور منوط به يمكن أن يختلف مع دور فرد آخر كما يمكن أن يتسق مع دور فرد آخر أو يكمل أدوار أخرى للجماعة وهذا هو حال فريق العمل التربوي في المؤسسات التربوية فالأساتذة على اختلاف خصائصهم الشخصية ووجود فروق بينهما إلا أنهم متحدون في حدود تسمح بالقيام بعمل جماعي موحد من أجل التدريس وإتقان العمل كل حسب تخصصه وقدراته العقلية والنفسية في أداء عمله والتميز فيه، ولا شك إن إدراك هذه الأدوار واحترام كل شخص لدوره ودور الآخرين يعزز الأداء لديهم دون تدخل للمصالح الشخصية، فالمصلحة المشتركة تأتي ضمن أولوية فريق العمل التربوي على حساب المصالح الشخصية والفردية، فالغاية واحدة والهدف واحد وهو غرس المعلومات ونقل التراث الثقافي للأجيال عبر مناهج دراسية ترقى بتعلم وتعليم الفرد المتمدرس.

ومما لا شك فيه أن هؤلاء الأساتذة في التعليم المتوسط وذلك في حدود الملاحظات والمقابلات قد جمعهم ألفة واحدة وأحاسيس ايجابية مشتركة طيلة سنوات العمل مع بعض مما ولد

الشعور بالانتماء للجماعة والولاء لها والانتماء لأفرادها وفرض على المجموعة السير وفق قيم ومبادئ منها: الأمانة، والإخلاص في العمل والإيمان بعمل الفريق داخل المؤسسة التعليمية، وهذا بدوره يساهم في تكوين سلوكيات من قبيل تقديم النصح والإرشاد والتشاور واتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذه السلوكيات تتولد جراء إدراك الدور وقوة قيم أفراد الجماعة مما يسمح بزيادة نمو معدل الأداء والعمل الجماعي ويسهم بالتالي في تماسك الجماعة وقوتها.

**تحقيق الرضا الوظيفي:** إن من بين مخرجات العمل الجماعي وأهميته هو تحقيق الرضا لدى المعال في أداء المهام الموكلة إليهم، فالفريق التربوي رغم تنوع وتعدد أفرادهم إلا أنهم يسعون كفريق عمل واحد نحو تحقيق تلك الأهداف المشتركة في تعليم التلاميذ، مما يولد لديهم مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي يشعر بها الأساتذة اتجاه أنفسهم و اتجاه بعضهم البعض و اتجاه المؤسسة منها الشعور بالحرية في العمل والتصرف، وهذا الشعور بالحرية في التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا هؤلاء العاملين وشعورهم بالسعادة من جهة، وهو ما يحقق نوع من الرضا الوظيفي لديهم ويشعرهم بأهمية العمل البيداغوجي في المؤسسة التعليمية.

**الحوافز المادية والمعنوية:** والتي تؤدي بدورها إلى زيادة نمو الثقة في الإدارة وتعزيز الانتماء لها، فالوزارة الوصية تعمل جاهدة على تقديم الحوافز اللازمة لضمان استقرار عمالها وضمان جودة أدائهم الوظيفي، حيث أعطت ضمانات كافية وفاعلة لتحسين المستوى المادي و الاجتماعي للأساتذة للرفع من مردودية أدائهم وهو ما ساهم في تجاوز المشكلات وزيادة فرص التفاني في العمل وهذه الثقة الممنوحة من طرف الإدارة الوصية تلبي وتشبع الحاجات المادية والنفسية لدى أساتذتها ولدى فريق العمل التربوي مما يؤثر إيجابا على أدائهم.

كما دلت النتائج الإحصائية أيضا على وجود علاقة ارتباطيه بين بعد المرونة الوظيفية والأداء بمعامل قدره (0.39) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت المرونة الوظيفية زاد الأداء الوظيفي، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(15%) ومعنى



ذلك أن التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعزى بعضه لمتغير المرونة الوظيفية.

وقد يعزى تفسير ذلك إلى مايلي:

**أهمية الاتصال وأهدافه:** فنقلا عن ما أشار إليه ( حريم، 2005)، فإن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها وبدون الاتصال الإداري لا يعرف الأساتذة ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الإداريون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال الإداري يصبح التنسيق بين أعمال الأساتذة مستحيلا ولا يمكن التعاون فيما بينهم، فالالاتصال الإداري الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الأستاذ وحصوله على رضا أكبر في العمل كما يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، فقد أشارت بعض الدراسات أن للاتصال الإداري علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل، فالالاتصال الإداري يخدم عدة أغراض نذكر منها: (نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر لأجل تحقيق التعاون، تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل، تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية وأخيرا تساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك).

( نقلا عن رنا سامي النديم، 2014: 19-20)، ولا بد من توفر فرص بين أفراد الفريق التربوي للوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل ، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فريق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة التربوية في أداء مهامها.

ويمكن أن تفسر النتيجة في إطار ما أشار إليه كل من (أسامة السيد، وعباس الجمل، 2014: 30-31)، من أن للاتصال أهداف يمكن حصرها فيم يلي: (أهداف توجيهية وتتحقق حينما يتجه الاتصال لإكساب في المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، وهناك أهداف تعليمية معرفية عندما يتجه الاتصال نحو تثبيت معلومات ومعارف جديدة متصلة بحياة المعلم لمساعدته على زيادة معارفه وتوسيع أفقه لتفعيل العملية التعليمية والتربوية وإدراك الأهداف البيداغوجية المنشودة والمتوقعة، كما هناك أهداف إدارية تتحقق عندما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتحديد المسؤوليات ودعم

التفاعل بين الأساتذة في المؤسسة التعليمية التربوية، وأخيراً هناك هدف اجتماعي يتحقق عندما يتجه الاتصال نحو تحقيق فرص لتفعيل التواصل بين المربي(المعلم) من جهة وطلابه وأولياء أمور التلاميذ والإطار التربوي من جهة أخرى وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية، وهو حال فريق العمل التربوي محل الدراسة فمعظم هذه الأهداف إن لم نقل كلها يسعى لتحقيقها هذا الفريق، فالإتصال في المؤسسة التربوية يهدف بالضرورة إلى تحسين العمل والأداء وتحسين العلاقات الاجتماعية سواء الإدارية(علاقات مع الطاقم الإداري ككل) منها أو بيداغوجية(علاقات مع التلاميذ وأولياء أمورهم) منها أو بين-شخصية (الأساتذة فيما بينهم). هذا كله ما يسمح بترسيخ ثقافة و روح العمل الجماعي و يجعل الحوار و التشاور و تبادل الأفكار اولوية و يسمح بالتأقلم مع كل الظروف و المستجدات، و جعل الأستاذ يعمل في أريحية بالغة لأنه توصل إلى بناء الثقة المطلوبة مع فريقه التربوي. ز كل حدث أو مشكل إلا و سوف يجد الدعم من زملائه للوقوف على الحل السليم لتوفر قنوات الحوار.

كما دلت النتائج أيضاً على وجود علاقة ارتباطية أيضاً بين بعد القيادة والأداء الوظيفي بمعامل قدره (0.25) عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(8%) ومعنى ذلك أن التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعزى بعضه لتغيير القيادة.

وقد يعزى تفسير ذلك إلى:

**المهارات القيادية التي يتصف بها المدير:** إن القيادة تعني القدرة والقبالية على التأثير والتحفيز الموجب في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، ولاشك أن الأساتذة العاملين في المؤسسات التربوية هم أكثر اتصالاً بمدير المتوسطة، ولديهم القدرة أكثر من غيرهم وتقويم سلوك مدير المؤسسة ومهارته القيادية التي يتصف بها من خلال ملاحظة أعماله ونشاطه وأسلوبه في التعامل، ونجاح العلاقة بينه وبين الفريق التربوي والإداري ككل تتطلب توفر مجموعة من المهارات، وهي ما أشار إليها ( صبري عبد الجابر، 2005: 43-44)، فلقد أجمع علماء الإدارة الباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة ( المدير كقائد للمؤسسة) في أداء الأعمال والمهام المكلف بها بدقة وسرعة ويمكن إجمال المهارات كالاتي: (المهارات الذاتية: وتتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد

ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، والتي هي عبارة عن مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية، إضافة إلى هاته المهارات هناك مهارات فنية وتعني توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف، ويمتص المدير كمسئول بمهارات إنسانية وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية، وأخيراً لا بد من أن يتمتع بقدرات عقلية عالية وهي قدرة المدير أو القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع وتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل إلى الآراء وتحليل المواقف واستنباط النتائج.

فلاشك أن مختلف هذه الصفات أو بعضها إذا ما توفرت بشكل واضح واستخدمت بشكل صحيح وبمشاركة مع أعضاء الفريق التربوي ستساهم بدون شك في تماسك الجماعة من أجل تحقيق الهدف وزيادة نمو الثقة في القائد كمسير ، وكقائد للمجموعة يبادر بحل المشكلات و يتصف بالتحلي بالصبر والفتنة والكياسة في تسيير الأمور وهذه الخصائص الإنسانية والفنية والشخصية هي التي تولد مهارات قيادية لدى مدير المؤسسة لتسييرها والسهر على تماسك الجماعة وحل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة البيداغوجية والإدارية والفنية منها، وهذا على الأقل في حدود الملاحظات والمقابلات مع أفراد العينة الذين عبروا عن ارتياحهم في تعامل القائد(المدير) كموجه ومتفهم لمختلف ضيعات العمل ومتطلباته ومشاقه وصعوباته.

كما دلت النتائج على وعدم وجود ارتباط دال بين النزاع والأداء الوظيفي.

يعرف الصراع على أنه حالة من عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وقد يقصد به أيضا العملية التي يدرك من خلالها أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي إلى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة، وفي ظل نتائج التحليل الاحصائي فلم تكن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بعد النزاع أو الصراع والأداء الوظيفي، لأنه يشكل حالة عدم توازن على مستوى الفريق التربوي أو على مستوى المؤسسة التربوية في تحقيق اهدافها، فليس من مصلحة الادارة التربوية خلق صراعات بل حل المشكلات واقتراح حلول لها حتى وإن وجدت لأن الصراع بين الأساتذة قد يؤدي إلى تعارض في إدراك المصالح وتفضيل مصلحة على حسب مصالح أخرى بين مختلف الأطراف في فريق العمل التربوي ، والقائد (مدير المؤسسة) ما من شأنه عدم تحقق الأهداف والاخلال بالنظام والأداء ككل للموظفين.

أضف إلى ذلك ان الفريق التربوي محل الدراسة نادرا ما تحصل بينهم صراعات وتعارض في المصالح لاسيما من طرف الادارة الوصية التي يمثلها شخص المدير(كقائد للفريق التربوي والاداري) على حد سواء، لأن ليس من مصلحته ولا مصلحة الادارة العليا ان يتعطل سير العمل التربوي خصوصا ما مر به القطاع من اضرابات وقف سير العمل للمطالبة بالحقوق، وتبعاً لذلك كله تتبع الادارة الوصية ومدير المؤسسة التربوية سياسة حل المشكلات واحلال التوازن والنظام والحفاظ على سير الدروس، مما جعل النزاع والصراع لا يرتبط بالأداء فليس هناك تعارض للمصالح فالكل يسعى لتحقيق غايات سامية السير البيداغوجي الحسن .

## 2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

والتي تنص: تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي : ( مرونة الاتصال، لقيادة، والنزاع) الجنس والمستوى الدراسي، والفئات المهنية في التنبؤ بالعلاقات لدى أساتذة التعليم المتوسط.

لقد دلت نتائج تحليل الانحدار المتعدد على مساهمة بعد المرونة الوظيفية في التنبؤ بالعلاقات بقيمة بيتا المعيارية قدرها (0.52)، أي ما نسبته 52% ، وهي قيمة ممتازة جدا.

وقد يعزى تفسير ذلك في ضوء كيفية نمو وتطور الجماعة، حيث أشار (حسين حريم، 2009: 158) إلى أن من بين المراحل الأربعة لنمو وتطور الجماعة هو الاتصال وصنع القرارات ( communication and decision making )، حيث يقوم أعضاء الفريق بالتناقش وإبداء الرأي بشكل حر، ويستكشفون الآراء المختلفة للوصول إلى قرار أو حل، وهنا تبدأ عملية تطوير معايير للسلوك، وفي النهاية يتفق الأعضاء على الأهداف وتوزيع المهام والأدوار التي من شأنها أن تحقق تلك الأهداف، ولعل هذه الخطوة المهمة من مراحل تطور الجماعة ضرورية لعمل الفريق التربوي، حيث أن الاتصال يلعب دورا مهما في نقل المعلومات لأنها شبكة اتصالات بين الإداريين والفريق التربوي (الأساتذة، ومدير المؤسسة) سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وبقد ما تتصف به هذه الشبكة من جودة ومرونة بقدر ما يكون نقل المعلومات والأوامر سهلا وجيدا سواء من أعلى لأسفل أو في نفس المستوى أو من أسفل لأعلى، وأن هذا الاتصال بين الرئيس (المدير) وطاقم الأساتذة يساعد في الشعور

بالطمأنينة ويحقق الاستقرار بين جميع الأطراف مما ينعكس إيجابا على الأداء الفعلي لجميع أطراف المؤسسة، ولعل هذا ما يفسر نسبة بيئنا المعيارية المقدره ب(52%)، وهي قيمة جيدة جدا حيث كلما ارتفعت المرونة الوظيفية بين أعضاء الفريق التربوي كلما زادت كفاءتهم المهنية وأدائهم.

وقد يفسر أيضا في ضوء مجالات وأشكال المرونة الوظيفية ، كالآتي:

**فبالنسبة لمجال الندوات:** حيث أن الأساتذة كفريق تربوي تعليمي يقومون بصفة دورية بندوات داخلية وأخرى خارجية، فأما الداخلية منها يقوم بها الفريق التربوي سواء أساتذة جدد أو ذوي أقدميه بدراسة مختلف المشكلات المطروحة من طرف الزملاء، فإذا تعلق الأمر مثلا بأستاذ التحق بالفريق التربوي جديدا فيقدم له الأعضاء النصح والإرشاد وذلك في ظل التشاور المتبادل حول كيفية تقديم الدروس والحفاظ على النظام الداخلي للصف الدراسي وتحفيز التلاميذ في الدراسة وتنمية حب التعلم لديهم وزيادة الدافعية للإنجاز لديهم، وأما إذا تعلق الأمر بحل بعض المشكلات التي تتعلق بالانضباط بعض التلاميذ الفوضويين أو الذين يطرحون مشكلات تتعلق بالانضباط وغيرها، فإنهم يتشاورون ويقترحون الحلول المناسبة لتجاوز هذه المشكلات هذا عن الندوات الداخلية. أما الندوات الخارجية فتقوم بها مديرة التربية ممثلة في شخص المفتش والذي يعمل على عقد ندوات مع الفريق التربوي وذلك حسب الضرورة وحسب التعليمات التي تقدمها الوزارة الوصية، حيث يتم فيها عرض طرق الانتقال من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث مثلا، وتحفيز (الأساتذة) كفريق تربوي واحد لإنجاز المهمات وفهم الآليات والسبل للتعريف بالجيل وكيفية فهم طرقه وتطبيقه، وفي خلال هذه الندوة الخارجية يناقش الأساتذة مع المفتش جميع جوانب الموضوع ويطرحون مختلف التساؤلات التي تشغلهم وتوضح لهم كيفية القيام بالعمل مع التلاميذ وفهم آليات عملهم للتدرج في الانتقال من جيل لجيل. كما أنهم يحاولون تبادل الخبرات المكتسبة خارج المؤسسة من خلال هذه الندوات داخليا حتى تعم الفائدة و يزول الغموض الذي يمكن أن يتشكل حول موضوع معين.

**فبالنسبة لمجال مجالس الأقسام:** يذهب كل من (أسامة السيد، وعباس الجمل، 2014)، إلى ذكر أهمية المجالس التربوية والتعليمية، حيث يشير إلى أن لها دورا هاما في

العملية التعليمية التربوية، سواء من النواحي الإدارية أو الفنية على السواء، فهي تقوم بعمليات التنسيق بين الأجهزة المختلفة، كما أنها توضح للمسؤولين عن اتخاذ القرار والآثار المترتبة على صناعة واتخاذ القرارات والجوانب الفنية لهذه العملية، إلى أن يذكر دور وأهمية اللجان التربوية سواء الاستشارية أو التنفيذية والتي تعد من أهم قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، حيث يفتح المجال لمشاركة الأعضاء ذوي الخبرات المتعددة سواء التربوية أو الفنية أو الإدارية. (أسامة السيد، وعباس الجمل، 2014: 74).

يلعب الأساتذة دورا كبيرا في مجالس الأقسام وذلك لإتمام المهام في شقها الإداري والبيداغوجي، فأما بالنسبة للإداري فإتمام قوائم الناجحين وإمضاء المحاضر وحضور جلسات الاستماع في المجالس التأديبية، يساعد على مرونة الاتصال والتواصل، وأما البيداغوجي أيضا يتم فيها مناقشة وتنسيق الأعمال بخصوص المشكلات المطروحة بالنسبة للتلاميذ ووسائل وطرق التدريس أيضا، وهذه المجالس تتيح الفرصة للفريق التربوي بالالتقاء والتشاور ووضع خطط لحل المشكلات وبرامج تساعد على التكفل الحسن ببعض القضايا التي تخص مستقبل التلاميذ، من الناحيتين التعليمية التعليمية على حد سواء، والقدرة على التفاعل الايجابي بطرح مختلف وجهات النظر وبلورة الحلول المناسبة يمكن من اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تصب في مصلحة التلميذ ومصلحة المؤسسة التعليمية ككل، وتدارك الأخطاء والهفوات المرتكبة كذلك، كل هذه التدابير تمكن من الحوار المفتوح والنقاش بما يخدم الفريق التربوي، ولعل تمتع هذا الفريق التربوي بهذه المميزات في الحوار والمناقشة يمكن من الأداء الجيد والتخلص من المشكلات واقتراح تدابير صحيحة، هي ما يفسر إلى حد بعيد قيمة بينا المعيارية التي تجاوزت (52%)، والتي ارتبطت في علاقة خطية مع بعد العلاقات لدى هؤلاء الأساتذة كفريق واحد تربوي ينجز المهام كوحدة واحدة تصب في انجاز الأهداف المرجوة منهم كفريق. بعد العلاقات

**-فبالنسبة لمجال الاجتماعات مع المدير:** كما تتيح من جهة أخرى الاجتماعات المنعقدة مع مدير المؤسسة (باعتباره القائد) للمؤسسة والفريق التربوي والإداري على حد سواء فإن هاته الاجتماعات تمكن الأساتذة كفريق من الالتقاء بصفة دورية مع المدير ومناقشة مختلف المسائل العالقة سواء بخصوص سير الدروس أو بعض مشكلات التلاميذ العالقة، أو دراسة

حالات خاصة لبعض الأساتذة في تكييف أوقات العمل بما يتماشى مع أداء هؤلاء الموظفين أداء جيد، أو طرح وجهات النظر والحوار بخصوص طرائق التدريس وصعوباتها ووسائلها التي تتطلب التوفير والمتابعة، ولاشك أن هذا النوع من اللقاءات الدورية مع مدير المؤسسة تسمح بقرب المسافات بينه وبين الفريق التربوي من جهة وتسمح لهؤلاء الأساتذة كفريق تربوي بالتعبير والمناقشة والاقتراح وأخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار وتطبيقها ميدانيا وإجراءها وتوفير لها الوسائل والإمكانيات لنجاحها وتحقيقها يفسح المجال لاطمئنان أعضاء فريق العمل التربوي و الشعور بالراحة والثقة المتبادلة وتحسين الظروف وإزاحة العراقيل وفتح قنوات الاتصال بصفة دائمة ودورية طويلة السنة، مما سوف يساهم لا محالة في نجاح المؤسسة التربوية في أداء مهامها ونجاح الفريق التربوي في العمل والأداء الجيد وارتفاع نسبة النجاح في هذه المؤسسات بالذات، وهو حال أفراد العينة محل الدراسة، حيث عبروا عن ارتياحهم لهذه الندوات الدورية واللقاءات في المجالس التنسيقية ومجالس الأقسام والاجتماعات مع المدير كقائد لهذا الفريق التربوي، وذلك في حدود الملاحظات والحضور الفعلي للطالب الباحث كافة أشكال المرونة الوظيفية في قالب اتصالي عبر هذه المجالس واختلاف أدوارها وأنواعها وذلك بغية جمع معلومات أكثر دقة وإجرائية تخدم أغراض البحث الحالي، ولقد عبر أيضا فريق العمل التربوي عن أن كثير من الإجراءات بخصوص الحوار والمناقشة والاجتماعات أصبحوا فيها أطراف مشاركة وفاعلة مقارنة بما كان عليه في ما مضى من سياسات إقصائية تهميشية للفريق التربوي ولعل الوزارة الوصية بتدراكها هذا الوضع وفسح المجال للفريق التربوي بالمشاركة والمناقشة في مختلف المجالات الحساسة التي تخص القطاع التربوي منحت الكثير من الثقة والمبادرة مما انعكس على أداء الأساتذة ككل وقلص نسبة المشكلات والاضطرابات التي كانت تشهدها المؤسسات التعليمية.

وما يؤكد أهمية الاجتماعات في مؤسسات التعليم وأهدافها هو ما ذهب إليه كل من (أسامة السيد، وعباس الجمل، 2014: 80)، حيث تعتبر الاجتماعات في مؤسسات التعليم من الوسائل التي لا يستغني عنها مدراء المؤسسات حيث تتيح فرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير والعاملين والمعلمين، وهنا يشعر المعلمون والعاملون بقرب الإدارة منهم وهذا ما يشجعهم على العمل الجاد ويعمل على نجاح العملية التعليمية وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج.



كما ودلت النتائج أيضا على عدم مساهمة المتغيرات المستقلة الأخرى: (الجنس، المستوى التعليمي، الفئات المهنية، القيادة ، والنزاع) في التنبؤ بالعلاقات ، لانعدام الدلالة الإحصائية.

فقد يعزى تفسير ذلك إلى أن جميع الفئات المهنية باختلاف خصائصها الشخصية وأقدميتها لا تساهم في التنبؤ بالعلاقات وهذا راجع إلى أن كلا من الجنسين مكلفان بتأدية المهام بشكل متوازي وإدراكها على أنها واجب يدخل ضمن أولويات الأساتذة في التعليم وهو منطقي متفق عليه من طرف جميع أعضاء الفريق التربوي من جهة، وعلى الفريق التربوي أن يعمل كفريق واحد لانجاز هذه المهمات والتي هي واجبات وأهداف بالدرجة الأولى والتي يجب تحقيقها من جهة ثانية، كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضا عدم مساهمة بعد القيادة هو الآخر في التنبؤ بالعلاقات وقد يعزى تفسير ذلك إلى أن هذه المهمات البيداغوجية التعليمية تقع على عاتق الأستاذة ككل للرفع من مستوى التلاميذ وتعليمهم كيفية تطوير استراتيجيات للتفكير وحل المشكلات بما يتماشى مع الأهداف المسطرة في البرامج والمناهج الدراسية، فهنا المهمة موكلة للأستاذة بالدرجة الأولى و يعتبر هنا القائد المشرف يراقب سير العملية التعليمية وسير الأهداف المسطرة، ويسهر على تنفيذها من طرفهم، ولعل هذا ما يفسر تقريبا عدم مساهمة بعد القيادة، كما قد يعزى تفسير ذلك أيضا إلى أن الثقة التي يضعها المدير كقائد في هذا الفريق التربوي تلعب دورا كبيرا في إحساس هؤلاء الأساتذة أعضاء الفريق التربوي بأهمية المهمة والشعور بالمسؤولية إزائها مما يتطلب رفع تحدى لانجازها والسهر على وضع الخطط والبرامج لإنجاحها والتحلي بالدافعية للتعليم وتحقيق الأهداف.

كما ودلت النتائج أيضا على عدم مساهمة بعد النزاع في التنبؤ بالعلاقات وهذا مرده برأينا لانعدام تواجد تعارض للمصالح بين القائد (مدير المؤسسة) والفريق التربوي (الأساتذة) في تحقيق الأهداف المشتركة من جهة، ويرجع أيضا من جهة ثانية إلى فتح قنوات الاتصال والندوات بصفة دورية والسماح للأستاذة بالمبادرة وحل المشكلات ونقل الخبرات والمعارف فيما بينهم هو كفيل بحل كل نزاع حتى وإن ظهر في أشكال تختلف عما هو متوقع فانه سيحل من طرف جميع الأعضاء المتفقيين على تحقيق هذه الأهداف المشتركة سلفا.

## 2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

والتي تنص: تختلف مساهمة كل من أبعاد فريق العمل التربوي: (المرونة الوظيفية، القيادة، والنزاع) الجنس والمستوى الدراسي، والفئات المهنية في التنبؤ بمهارات التدريس لدى أساتذة التعليم المتوسط.

لقد دلت نتائج تحليل الانحدار المتعدد على عدم وجود مساهمة لمتغير الجنس في التنبؤ ببعده مهارات التدريس.

وقد يعزى تفسير ذلك إلى أن كلا الجنسين يسعيان لإثبات الذات ووجودهما في المؤسسة التعليمية، حيث أن مجال التدريس فرصة كبيرة لإبراز ما يتصف به كلاهما من جرأة على مجاراة طرائق التدريس والتعليم وإبراز فنيات التدريس والتنوع فيها هذا من جهة، أضف أن مهنة التدريس تعزز السلوك التنافسي في التعليم، إضافة إلى أن سياسة التعليم التي تنتهجها الدولة تساوى بين الكفاءات في مستوى التدريس والتلقين والتكوين بين الجنسين، وهذا ما يثبت بأن كلا الجنسين باستطاعتها التفوق والتحدي، وتأكيد الذات في إطار العملية التربوية.

كما وأن كلا من الجنسين يشاركون مختلف اللقاءات التي تعقد في المؤسسات التربوية بل وحتى فرص التكوين والرسكلة وتجديد المعارف وتطوير المهارات في طرائق وفنيات التدريس وغيرها، وتقلدهما المناصب العليا في تسيير المؤسسات التربوية بشكل متساو تماشياً مع تطورات سياسة البلاد في التسيير منحهم الثقة الكاملة في المضي قدماً نحو تحقيق الأهداف وتأكيد شخصيتهما مما ينعكس إيجاباً على مهارات

كما ودلت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً على مساهمة المستوى الدراسي في التنبؤ بمهارات التدريس بقيمة بيتا المعيارية قدرها (22%)، وقد يعزى تفسير ذلك في ضوء الملاحظات والمقابلات مع أفراد العينة، حيث أنه هناك اختلاف بين فئة المتحصليين على شهادة الماستر وفئة المتحصليين على شهادة الليسانس في التكوين على المستويين النظري والتطبيقي، ورغم طبيعة النظام المختلف بينهما في الماستر وغيرها من المستويات الدراسية، والذي يكون أكثر صرامة وأكثر عمقا في اكتساب تقنيات البحث والتطبيق على حد سواء، لذا فقد نجد بأن لديهم تربية تطبقية تقريبا في كل المقاييس إضافة إلى تحرير تقارير التربص وتحضير مذكرة الماستر والتي يتحدد فيها أن تكون نسبة الانجاز فيها لصالح المستوى التطبيقي مقارنة بالمستوى النظري، وعليه فإن إتقان تقنيات البحث وتقصي المعلومات وجمعها من الميدان وتصنيفها وتبويبها منح هؤلاء الفئة الثقة في التعرف على البحث الميداني من جهة وثقة اكتشاف الحقائق واختبارها إحصائياً، واكتساب مهارات من

قبيل التحليل والاستنتاج والاستدلال، وكل هذه المكتسبات وغيرها أهلت نوعا ما فئة المتحصليين على شهادة الماستر في إدراك قيمة التدريس واكتساب مهارات متعددة فيها سواء بالتدريب الميداني أو سواء أنهم كانوا يدرسون من قبل في مؤسسات تربوية وقد تمت ترقيتهم بفعل ما اكتسبوه من شهادة أو أنهم مارسوا أكثر من غيرهم تربصات ميدانية تكوينية نظمتها المؤسسات التربوية لترقى بفتيات التدريس الحديثة وتواكب الركب الحضاري لاسيما وأن المديرية التربوية تؤكد بل وتحرص على فهم واستيعاب وتطبيق وممارسة فنيات ومهارات التدريس الحديثة وتوفير إمكانيات ووسائل من أجل بلوغ هذه الأهداف من خلال مختلف التكوينات التي تبرمجها لصالح هذه الفئة التي أصبحت تنال فرصا كبيرة للتوظيف على مستوى القطاع هو ما أهل من جهة ثانية فئة المتحصليين على شهادة الماستر في إدراك وتطبيق مهارات التدريس ولعل هذا ما يفسر قيمة بيتا المعيارية والمقدرة ب(22%)، وهي نسبة معتبرة إلى حد معقول، تبرز نوع العلاقة الخطية المباشرة بين المستوى الدراسي لها في التنبؤ بمهارات التدريس لديها.

**كما ودلت أيضا نتائج المعالجات الإحصائية على مساهمة الفئات المهنية في التنبؤ بمهارات التدريس، بقيمة بيتا والمقدرة ب(0.17)، وقد يعزي تفسير ذلك في ضوء الملاحظة بالمشاركة في الاجتماعات مع الأساتذة إلى أن جميع الفئات المهنية للأساتذة تتصف ببعض الخصائص الشخصية والتي تؤهلهم لتبادل المعلومات مع غيرهم من الأساتذة وتخص فنيات التدريس واقتراح حلول واقعية من فعل التجربة لبعض المشكلات مع التلاميذ، وهذه الخصال الايجابية التي يتصف بها هؤلاء الأساتذة والتي قد اكتسبوها من الخبرة المهنية والتدريب والتكوين طيلة المسار المهني لديهم تساعد في تصويب مخرجات التدريس لدى زملائهم الأساتذة سواء الجدد منهم أو ذوي الأقدمية منهم، فهم نوعا ما مسئولون عن تكوين زملائهم من الأساتذة أيضا، وقد نجدهم في عدة مناسبات أيضا سواء في الندوات الداخلية والخارجية ومجالس الأقسام والاجتماعات مع المدير وغيرها يبادرون دائما باقتراحات وحلول ومساعدة زملائهم من الأساتذة في إتقان مهنة التدريس وكيفية تجاوز المشكلات بفعل الممارسة اليومية، أضف إلى ذلك كله أنه يتم ترقيتهم إلى أستاذ مكون حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود فروق بين الفئات المهنية ولصالح أستاذ مكون بمتوسط حسابي قدره(4.76) فيفعل الأقدمية والممارسة والشروط المؤهلة للالتحاق بهذه الرتبة نجدهم**

ينشطون ويساهمون في نقل المعارف لزملائهم من خلال ما اكتسبوه من خبرة وتجارب في مهنة التدريس وهو ما يفسر إلى حد كبير قيمة بيتا المعيارية والمقدرة ب(0.17) كأثر مباشر على مهارات التدريس، ففئة أستاذ مكون تقتضي من صاحبها جهد بيداغوجي وجهدا عقليا وشهادة تؤهله لتقلد هذه الرتبة، وهذا ما صقل طرق التدريس والممارسة لمهنة التدريس لديهم من جهة أخرى، وعلى اعتبار أيضا استشارتهم في كثير من القضايا البيداغوجية والتكوينية لاسيما في كيفية التعامل مع التلاميذ العدوانيين والفوضويين وغير المتخلقين، وتدريب بعض الزملاء على التقنيات الحديثة في التدريس وتبسيطها لهم في قالب خبرات عقلية واقعية تؤهلهم للرفع من مستواهم العملي والتعليمي على حد سواء، إن هذه الفئة وغيرها من الفئات المهنية أيضا تعتبر الركيزة الأساسية لتطوير مهارات التدريس في أية مؤسسة تربوية ، لذا نجدها تساهم في التنبؤ بمهارات التدريس، فهي محرك أيضا للفريق التربوي للعمل ملتحمين كوحدة في سبيل إتقان مهنة التدريس وممارستها وحبها والرقى بها لاسيما أن كثير من الأساتذة المكونين تضع الإدارة كامل الثقة فيهم لتسيير المؤسسة التربوية والمساهمة بالأفكار والآراء البناءة التي استفاد منها كثير من الأساتذة بل وحتى مدراء المؤسسات التربوية.

### **كما وقد أشارت المعالجات الإحصائية أيضا على عدم مساهمة أيضا بعد القيادة في**

**التنبؤ بمهارات التدريس،،** و هذا رغم تأكيد المختصين في مجال التربية على ضرورة تبني نمط القيادة المدرسية التعاوني وفي ضوء العلاقات الإنسانية، حيث يشير (نبيل سعد خليل، 2009: 187-188)، إلى أهمية العلاقات الإنسانية في كافة المنظمات، لأنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية نظرا للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم وجل الإدارة المدرسية، فالمدير يتعامل مع مجموعات خارج المدرسة وداخلها فتتسم هذه العلاقات بين المدير ورؤساؤه والمعلمين والإداريين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي بالتقارب، وينبغي على المدير أن يخلق جوا مرضيا في المدرسة فبعض المدارس والمؤسسات يحس العاملون فيها بالسعادة والرضا وبعضها الآخر يكرهها المدرسون والطلاب ويرجع الفرق بينهما غالبا إلى الطريقة التي يعمل بها المدير مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات بينهم.

وعليه وانطلاقاً من أهمية إقامة علاقات إنسانية في الإدارة المدرسية، فالمدير تقع على عاتقه مسؤولية تسيير المؤسسة بطريقة ديمقراطية وإنسانية تشعر أفرادها بالاطمئنان والأمان وحرية التعبير والتشاور والتحاور وحل المشكلات، ولعل هذه الصفات وغيرها من متطلبات السير الحسن للمؤسسات التعليمية، ففي إطار الملاحظات والمقابلات الميدانية مع أفراد العينة محل الدراسة فإن أغلبهم عبر عن ارتياحهم في التعامل مع المدير كقائد، وأنهم يثقون فيه وفي قدراته لحل المشكلات وتفهم أعضاء هيئة التدريس وحل المشكلات ذات الطابع البيداغوجي بحماية الأستاذ من الاعتداءات التلاميذ ومنحهم حقوقهم الإدارية كاملة ومناقشة معهم القضايا العالقة والتي تخص سير المؤسسة التربوية وسير الدروس وغيرها، ولعل هذه الثقة المتبادلة بين الطرفين والتي أساسها الأمن والحماية والانتماء وهو ما يفسر إلى حد ما التسيير التعاوني السائر في هذه المؤسسات بالذات محل الدراسة، لكن رغم ذلك لم تكن هناك مساهمة لبعده القيادة ب في لتنبؤ بمهارات التدريس، لأن هؤلاء الأساتذة على وعي تام بمهامهم البيداغوجية والإدارية على حد سواء كما أنهم يشكلون نسقاً مغلقاً يتبادلون فيه المعارف دون حاجة لأطراف خارجية مما جعل العمل مع القائد (مدير المدرسة) يصبح عندهم من البديهيات في العمل، حيث يمكن لأي أستاذ من الأساتذة المكونين والذين لديهم خبرة كافية تولي هذا الدور.

أضف إلى ذلك كله أنه ولكي تتوطد علاقة الثقة في القائد فهذا راجع إلى مواقفه وقراراته الإدارية الحكيمة التي تصب في إطار العدل والإنصاف لكل الأطراف، فكثير من قرارات القائد وخصاله الإيجابية تولد لدى كل العاملين في المؤسسة التربوية أنهم يعملون كاسرة واحدة ويحسون بالأمان والرضا الوظيفي وهذا ما يشجع زيادة نمو كفاءتهم المهنية والرقى بسمعة المؤسسة التربوية بمشاركة الجميع في اتخاذ بعض القرارات المهمة والتحاور والتشاور هو ما يساهم لا محالة في ربط التفاعل بينه وبين جميع الفاعلين في المؤسسة التربوية خاصة الأساتذة، وهذا بشكل فعلي وليس تزينا خارجياً يقدم صورة جميلة لكن ما تخفيه عكس ذلك فهناك تركيز على الرأي الشخصي دون الأخذ بالأراء المختلفة، مما يولد لا محالة صراعات ونزاعات يتمنى كل التلاميذ بما فيهم أيضاً الطاقم التربوي وفريق الأساتذة أن لا يتواجدوا بهذا النوع من المؤسسات لكونه مليء بالمناوشات والمشاحنات وعدم استخدام الحكمة والتروي في تسيير المؤسسة التربوية، فقيادة الموارد

البشرية يتطلب حكمة وخبرة وممارسة ومشاركة فعلية لجميع الفاعلين التربويين في بلوغ أهداف المؤسسة، وإن تذبذب القائد (المدير) في قراراته وتراجعته عن تطبيق القوانين الصارمة بخصوص إنصاف أي طرف فاعل في المؤسسة التربوية ، أو اتخاذ قرارات إدارية ارتجالية لسوف يعمل حتما انسداد في العلاقات الإنسانية في هذه المؤسسة التربوية، لأن الاداري القائد(المدير) إذا لم يتصف بخصال الثبات الانفعالي وتفعيل العلاقات الإنسانية وتفضيلها على المصلحة الخاصة لسوف يجد كثير من الصعوبات والمشاكل التي تعرقل بلوغ الأهداف التربوية.

**كما ودلت النتائج على عدم مساهمة المتغيرات المستقلة الأخرى: (المرونة الوظيفية، والنزاع) في التنبؤ بمهارات التدريس، لانعدام الدلالة الإحصائية.**

رغم أهمية عنصر المرونة الوظيفية في أداء الأستاذ بمرحلة التعليم المتوسط للهام الموكلة إليه كون تبادل المعلومات و الخبرات من شأنه أن يدعم أداء الأستاذ إلا أن نتائج المحصل عليها من التحليل الإحصائي وهذا في حدود المقابلات والملاحظات الميدانية لأفراد العينة، أكدت عكس ذلك حيث لم تساهم المرونة الوظيفية في بعد مهارات التدريس ، و هذا كون هذه الأخيرة تعتمد أساسا على الأستاذ فلا بد عليه أن يؤدي مهامه الإدارية في الوقت المحدد و الالتزام بالإنضباط في التدريس و الاجتهاد في تقديم الأجوبة الكافية لتساؤلات التلاميذ. كما أن النزاعات و الصراعات كذلك لم تساهم في التنبؤ بمهارات التدريس لتوفر الجو الملائم لأداء المهام و تقديم المعلومات للتلاميذ على أكمل وجه كما يتسم المناخ العام للفريق التربوي بتنوع العلاقات و هذا ما يسمح أكثر باجتناح الصراع والمبادرة في حله بشكل جماعي في إطار احترام متبادل سواء بين أعضاء الفريق التربوي أو المدير كقائد له.

## 2-4- مناقشة الفرضية الرابعة:

والتي تنص: هناك ملائمة إحصائية بين النموذج المقترح للعلاقات السببية بين بعدي القيادة و المرونة الوظيفية والمستوى الدراسي والعلاقات ومهارات التدريس كما تعكسها مؤشرات جودة المطابقة لدى أستاذة التعليم المتوسط.

لقد دلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل المسارات بأن قيم مؤشرات المطابقة بعد التعديل جاءت جد مرتفعة ومقبولة، حيث انخفض مربع كاي، وانخفض معها مربع كاي المعياري، وارتفع مؤشر المطابقة المقارن، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى، ومؤشر توكر لويس، حيث أصبح يساوي (1.008)، والخلاصة أن مؤشرات المطابقة تدل على توفر النموذج النظري عند التعديل على مطابق اجمالية جيدة، وبالتالي أصبحت مصفوفة البيانات القائمة على العلاقات المفترضة في النموذج المعدل أكثر قدرة على محاكاة مصفوفة البيانات للعينة.

لقد أكدت نتائج التحليلات الإحصائية عبر مؤشرات جودة المطابقة إلى وجود مطابقة يمكن اعتبارها إجمالياً أنه مطابقة جيدة ومعقولة، حيث أن العلاقة بين أبعاد فريق العمل



التربوي والمتمثلة في : (القيادة، والمرونة الوظيفية) والمستوى الدراسي ، والفئات المهنية من جهة ثانية كان لهم دور كبير في إبراز نوع التأثير نحو الأداء الوظيفي بشقيه(العلاقات، ومهارات التدريس) لدى فئة أساتذة التعليم المتوسط، ولعل ما يبرز بشكل واضح العلاقة بين فريق العمل التربوي ومستوياتها الدراسية المختلفة، هو تفاني الفريق في الأداء، لأن أعضاء المجموعة (فريق العمل التربوي) في هذه المؤسسات بالذات محل الدراسة والتقصي كان لديهم شعور بالانتماء الاجتماعي، حيث أن هذه الفرق بالذات مع مرور الزمن كونت شعور جماعي بالتماسك والقوة نتيجة اللقاءات والعمل مع بعض في نفس المؤسسة، مما ساعد على نقل وتبادل المعلومات وتشاطر المعرفة وهذا ما لوحظ عبر الاجتماعات من تبادل للآراء والأفكار وإبداء المشاعر الايجابية دون تردد أو خوف أو صراع يذكر داخل هذه المجموعات التربوية بالذات، حيث أنه يجب الإشارة إلى أن الصراعات الجماعية تتسبب في إثارة المشاعر السلبية مثل عدم الثقة والقلق والحماية الذاتية، ففي وسط الخلافات عادة ما يكون هناك إخفاء للأفكار ومشاعر العدا والقلق، وقلة التواصل، وانخفاض نسبة التفاني في العمل وأخيرا انخفاض الأداء ككل، وهذا ما لم يلاحظ داخل هذه المجموعات محل الدراسة وذلك في ضوء الملاحظات بالمشاركة في حضور الاجتماعات مع أفراد العينة وفي حدود المقابلات معهم، ولعل هذا ما يوافق دراسة كل من Wu, M.C. & Chen, Y.H. (2014))، و التي أفرزت أن نتيجة الصراع تؤثر على الأداء من خلال ما أفرزته نتائج مؤشرات جودة المطابقة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية لدى أساتذة التعليم العالي، ويجب التقليل من الصراع الذي يولد مشاعر القلق والخوف والتردد في إبداء الأفكار والرأي ويقلل من تشاطر المعرفية بينهم.

**ومن جهة ثانية يمكن أن تفسر نتائج ارتباط أبعاد فرق العمل: (القيادة، والمرونة الوظيفية) بالعلاقات** لدى أساتذة الفريق التربوي في التعليم المتوسط في ضوء تماسك الجماعة وتماسك المهام الموكلة إليهم وحرصهم على الأداء الجيد، فنجدهم في عملهم اليومي يبادرون بحل المشكلات واليقظة في الأداء وعدم التغيب والالتزام مما يعكس كفاءة معتبرة وجدية لدى هؤلاء وهو ما من شأنه تعزيز المصداقية في العمل والمهام على حد سواء، كما نجد هذا كله ينعكس على التماسك الاجتماعي لديهم والثقة المتبادلة بينهم في التعاون، وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (Mohd Bin Harun, and Rosli, 2012)، حيث أظهرت

النتائج أن تماسك المجموعة يرتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك ارتبطت كل من المهمة والتماسك الاجتماعي بشكل كبير بالأداء التنظيمي، والعمال الذين يعملون في سياق الحركة التعاونية يظهرون علاقة كبيرة بالأداء، فتمسك المهام كان والتماسك الاجتماعي كان أقوى ارتباطاً بالأداء حيث كانت نسبة الارتباط بين المتغيرين: (القيادة، والمرونة الوظيفية) تقدر ب(0.61) بحجم تأثير مقدر ب(37%).

ويمكن أيضاً تفسير نتائج المعالجات الإحصائية في ضوء أن المستوى الدراسي لدى عينة الدراسة والذي كان يتراوح بين (شهادة الليسانس، وشهادة الماجستير) كان له الأثر المباشر على مهارات التدريس بالخصوص حيث كانت نسبة التأثير مقدر ب(22%)، وهي قيمة جيدة، مما يفسر أن نسبة المساهمة لمتغير المستوى الدراسي على مهارات التدريس هما في علاقة خطية فإذا ارتفع الأول ارتفع الثاني بنفس النسبة، وهذا مرده برأينا في حدود التكوين الذي تلقاه الأساتذة من خلال المسار الجامعي بالإضافة إلى التدريب المهني والتكوين الذي يتلقاه أفراد المجموعة بصفة دورية ومستمرة طيلة المسار المهني، وهذا إيجابي بالنسبة للممارسة الميدانية لمهمة التدريس بالنسبة لأعضاء الفريق التربوي، مما يزيد من فرص الانتماء والشعور بالولاء لهذه المنظمة التي تساهم باستمرار في الرفع من مستواهم المهني وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أداءهم داخل هذه المؤسسة التربوية، هذا ويمكن أيضاً تفسير ذلك في ضوء الثقة المتبادلة مع القائد الذي يعزز من سلوكهم الإيجابي ويتواصل معهم بشكل دوري ومستمر ويشاركهم آرائهم وتوجهاتهم ويحل معهم المشكلات، خاصة من خلال الندوات الداخلية التي تبرز التعاون بين الأساتذة في حضور المدير أثناء تقييم الحصص التدريسية، وهذا ما يعبر عن ارتباط بعد القيادة من خلال شخص المدير كمسير مع المستوى الدراسي لدى فريق العمل التربوي، وما يبرز أيضاً العلاقة بين بعد المرونة الوظيفية والمستوى التعليمي من جهة أخرى، ولعل هذا النمط من العلاقات الإحصائية المتبادلة في حدود العينة محل الدراسة يساهم في التنبؤ بالأداء الوظيفي بشقيه: (العلاقات، ومهارات التدريس).

وقد أفرزت النتائج أيضاً بأن هناك حجم أثر جيد بين المرونة الوظيفية وبعد العلاقات ما قيمته(56%)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع متغير المرونة الوظيفية ارتفع معه متغير العلاقات بنفس القيمة وهما في علاقة خطية مباشرة، وهذا يفسر بأن هؤلاء الأساتذة كفريق عمل

تربوي يساهمون قدر الإمكان في الرفع من جودة العمل والأداء لاسيما فيما يخص الأمور البيداغوجية المتعلقة بالتلاميذ لأنه يأخذ حيز كبير من نشاطاتهم داخل المؤسسة التربوية، ويعتبر نشاط ملازم لمهنة التدريس لديهم، مما يعزز سلوكيات ايجابية نحو الأداء في المؤسسة ونحو التلاميذ من أجل ضمان مخرجات تعليم جيدة وسليمة تكفل لهم تعزيز التوافق داخل المحيط ونقل التراث الثقافي عبر مناهج التدريس المختلفة وهو ما يتفق مع مخرجات المناهج الدراسية وأهداف المؤسسة التربوية ككل.

**حدود تعميم نتائج الدراسة:** يرى الطالب الباحث بأن نتائج الدراسة الحالية لديها حدود للتعميم كالآتي:

**أولاً:** فهي تقتصر على عينة من أساتذة التعليم المتوسط فقط، وهذه العينة لا تمثل في جميع جوانبها خصائص مجتمع الدراسة، ومن جانب آخر فقد تم اختيار هذه العينة على أساس موافقة الاساتذة على منحنا الوقت الكافي من وقت التعليم لاجراء و تطبيق أدوات الدراسة من جهة، وحسب موافقة مديرية التربية على إجراء التجربة في حدود هذه المتوسطات بالذات.

**ثانياً:** وأن النتائج المتوصل إليها هي في حدود عينة الدراسة، فلذا من الممكن أن تكون هناك نماذج بنائية أكثر قوة وصرامة تنافس النموذج الحالي المتوصل إليه، أضف إلى ذلك إن لم يتعدى هذا النموذج الصدق التقاطعي وتوفرت فيه شروط إمكانية أن يرقى إلى التعميم يبقي كمحاولة لبداية ربما دراسات مماثلة تهتم بأبعاد فرق العمل التربوية والأداء الوظيفي بشقيه: (العلاقات، ومهارات التدريس).

**ثالثاً:** لا بد للنظر للنتائج في حدود أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الحالية وفي ضوء الأساليب الاحصائية المعتمدة.

**رابعاً:** لا يمكن الجزم والحسم حول العلاقة السببية بين ابعاد فريق العمل التربوي: (القيادة، والمرونة الوظيفية و الصراع) على أنها المكونات الوحيدة لفريق العمل التربوي بل هناك

مكونات أكثر قوة، وان النموذج المتوصل إليه ربما يختلف باختلاف خصائص العينة إذا ما تم تطبيقه على عينات واسعة من مختلف فرق العمل في المجال التربوي كثنائي اوحتى الإبتدائي.

**المساهمة النظرية والتطبيقية:** يمكن اجمال الاسهام الذي جاءت به الدراسة في ضوء الأدب النظري والنتائج المتوصل إليها كمايلي:

**أولاً: من الناحية النظرية:** تكفلت الدراسة الحالية باستكشاف جوانب فرق العمل في المجال التربوي فقط، والتي تركز على أداء الأساتذة في مواقف التعليم، والذي يعتبر البحث فيه متواضع وفقير إلى حد ما، كما تحاول إبراز أهمية استخدام فرق العمل في المجال التربوي في التعليم كتوجه حديث في التسيير البيداغوجي على حد سواء وبهذا يمكن اعتبار موضوع الدراسة امتداد للدراسات السابقة مما يحقق إمكانية التراكمية العلمية، ويضاف إلى باقي الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة بشيء من الجدية والصرامة في استخدام وسائل احصائية تحقق التوصل إلى قوانين ثابتة نسبياً للتنبؤ بالسلوك البشري.

**ثانياً: من الناحية التطبيقية:** أسهمت الدراسة الحالية بتناول جميع المتغيرات في حزمة واحدة والتركيز على القوة التنبؤية في تفسير الأداء ، حيث خلصت النتائج إلى دعم جزئي لا بأس به للنموذج العلائقي السببي في تفسير علاقة فريق العمل التربوي وأبعاده ومتغير المستوى الدراسي لدى أساتذة التعليم المتوسط محل الدراسة.

كما استخدمت الدراسة الحالية أدوات للقياس تناسب جمع البيانات، حيث يجب الإشارة هنا أنها ليست الوحيدة القادرة على ذلك لكن خصوصيتها تكمن في بناء استبانتي: (فريق العمل التربوي، والأداء الوظيفي ) وإخضاعها للتجريب والتحليل العاملي لتقضي صحة بنائها العاملي واستقرارها في البيئة المحلية، كما وتكمن أيضاً الأهمية التطبيقية في محاولة استقصاء البنية العاملة في ضوء أفراد عينة الدراسة وفي ضوء العامل الثقافي وخصوصيته في البيئة المحلية والذي قد يتعارض مع الصدق الثقافي التقاطعي أو يتفق معه، وهي محاولة لتكييف هذه الأدوات على الأقل في حدود العينة محل الدراسة والتجريب.

واخيرا تم اقتراح نموذج يفسر إلى حد معقول العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة باستخدام أساليب تحليل المسار، واستخدام متغيرات مستقلة مناسبة إلى حد ما لأغراض البحث تخدم العلاقة السببية.

وتكمن أيضا الأهمية في النتائج الجزئية المتوصل إليها والتي يمكن من ضوئها عرض وتقديم بعض التوصيات المستخلصة من البيئة المحلية وذلك في حدود حجم العينة وخصائصه.

**التوصيات والاقتراحات:** وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج جزئية، توصى الدراسة الحالية بمايلي:

-الاهتمام بفرق العمل التربوية وتدعيمها وتحفيزها من أجل أداء أفضل.

-تعزيز فعالية التواصل والثقة في القائد للرفع من الأداء في المؤسسات التربوية

-استغلال نتائج النموذج السببي الجزئي والأولي في إنتاج نماذج بنائية أخرى أكثر قوة وصلابة وتمثيل لمتغيرات الدراسة بربطها بالسن والفئات المهنية والذكاء كمتغيرات وسيطية تنتج نماذج أكثر تمثيلا لمتغيرات الدراسة، واستخدام وسائل تقصي وقياس أجنبية وتكييفها على البيئة المحلية لتحقيق شرط التراكمية.

-القيام بدراسات أخرى تختبر العلاقات السببية بين فرق العمل والأداء التربوي في ضوء البنية المعرفية والجنس والتخصص الدراسي.

## قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1- أحمد اسماعيل حجي.(2000).الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية.لقاهرة.دار الفكر العربي.

2- أحمد على ثابت السماوي.(2014).أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الشرق الأوسط.عمان.الأردن.

3- أحمد محمد الزغبى.(1994).أسس علم النفس الإجتماعي.اليمن.دار الحكمة اليمنية.

4- أمينة كمال و الحر عبد العزيزي.(2003).أولويات الكفايات التدريسية لمعلمي المرحلة الإعدادية في التعلم العام بدولة قطر من وجهة نظر المعلمين و الموجهين.مجلة كلية التربية جامعة الإمارات العربية .(20)،101-35.

5- أحمد بوزيان تيغزة.(2011).اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل و التحقق.بحث علمي محكم.جامعة الملك سعود.السعودية.

6- أحمد بوزيان تيغزة.(2012).التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي مفاهيمها و منهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل LISREL.(ط1).عمان.دار المسيرة.

7- بشير الخضراء، مروة أحمد، أحمد أبو هنطش، حنان الظاهر.(2010).السلوك التنظيمي.القاهرة.الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.

8- باسل حمدان الشديفات.(2010). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني

لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية و التعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق.مجلة جامعة دمشق المجلد 30(2)، 299-339.

- 9- بشيري زين العابدين.(2015).الأداء التربوي للأستاذ و أبعاد المقاربة بالكفاءات.  
أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- 10- بن عمارة سعيدة.(2015).اتجاهات أساندة التعليم المتوسط حول دور الإصلاح التربوي  
في تطوير أدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة لمين دباغين. الجزائر.
- 11- بوفلجة غياث.(2008).مبادئ التسيير البشري.(ط3).الجزائر.دار الغرب.
- 12- توفيق محمد عبد المحسن.(2002).تقييم الأداء.مصر.دار الفكر العربي.
- 13- جاد الرب وسيد محمد.(2010). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**.القاهرة.دار  
شنتات للنشر والتوزيع.
- 14- حجاج غانم.(2008).الإحصاء التربوي يدويا وباستخدام spss.(ط1).القاهرة: عالم  
الكتب.
- 15- الحربي خديجة، واحمد عبدالمؤمن.(2003).**التطوير التنظيمي و أثره على كفاءة الأداء  
في المنظمة دراسة تطبيقية على مدينة جدة**.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الملك عبد  
العزیز.جدة.السعودية.
- 16- حسن مروان عفانة.(2013).**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل**.رسالة  
ماجستير غير منشورة.جامعة الأزهر غزة.فلسطين.
- 17- حديد يوسف.(2008).تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في  
ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة منتوري. الجزائر.
- 18- حسين حريم.(2009).**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات  
الأعمال**.(ط3).الأردن.دار الحامد للنشر و التوزيع.

- 19- حسن شحاتة و زينب النجار.(2003).معجم المصطلحات التربوية و النفسية. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
- 20- حسين محمد الحراشة.(2014).إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي (ط1).الأردن.دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
- 21- خالد الحنيطة.(2003). القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء.رسالة ماجستير غير منشورة الرياض.جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 22- خواجه عبد العزيز.(2005).مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل.الجزائر.دار الغرب للنشر و التوزيع.
- 23- درة عبد الباري.(2003).تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة.عمان.المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 24- راوية حسن.(1999).إدارة الموارد البشرية رؤية جديدة. مصر.المكتب الجامعي الحديث.
- 25- زوليف مهدي حسن.(2001).إدارة الموارد البشرية مدخل كمي.عمان.دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
- 26- سالم بن بركة الفايدي.(2008).فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية.رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.السعودية.
- 27- سليمان حنفي محمود.(2003).السلوك التنظيمي و الأداء.مصر.مكتبة المدينة.



28- شوقي محمد توفيق.(2005).الإدارة المعاصرة مدخل حديث.القاهرة.دار النهضة العربية.

29- شوقي ناجي جواد، وخالد أبو العثم.(2010).تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات للإنشائية في الأردن.مجلة الإدارة والاقتصاد.(84)،190-166.

30- صالح ظافر الزهراني.(2013).واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة.جامعة أم القرى.السعودية.

31- صالح يعن الله القرني.(1325).واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة و الثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس و معلميها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

32- صلاح الدين محمود علام.(2011).القياس والتقييم التربوي والنفسي"أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة".(ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.

33- صبري عبد الجبار.(2005).المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى.مجلة الفتح للبحوث التربوية و النفسية.22. 37-59.

34- طالب محمد أبو عليم.(2014).أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.عمان.الأردن

35- عاشور أحمد الصقر.(1986).السلوك الإنساني في المنظمات.الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.

- 36- عاشور أحمد صقر. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل سلوكي. بيروت. دار النهضة العربية.
- 37- عامر خضير الكبيسي. (2010). التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- 38- عباس علي. (2004). أساسيات علم الإدارة. الأردن. دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 39- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر. المكتبة العصرية.
- 40- عبد الغفار حنفي. (2006). السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 41- عبد المحسن و توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. بيروت. دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- 42- عدنان يوسف العتوم. (2015). علم نفس الجماعة نماذج نظرية و تطبيقات عملية. (ط1). الأردن. دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 43- عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. الأردن. دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 44- الفاربي عبد اللطيف، الغرضاف عبد العزيز، آيت موسى محمد ، غريب عبد الكريم. (1994). معجم علوم التربية. (ط1). مصر. دار الخطابى للتوزيع و النشر.
- 45- فارس بن عويض العتيبي. (2015). واقع إدارة فرق العمل لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

- 46- فريد جميل حداد.(2000).واقع فرق العمل في منظمة الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين المعنيين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- 47- فاروق عبد الله فلييه و السيد محمد عبد المجيد.(2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.(ط1).الأردن.دار المسيرة.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان.(2003).إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية.دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 49- محمد سعيد أنور سلطان.(2003).السلوك التنظيمي.مصر.الدار الجامعية الجديدة.
- 50- محمود فتحي عكاشة.(1999).علم النفس الصناعي.مصر.مطبعة الجمهورية.
- 51- موفق كروم.(2016).البنية العاملية لإختبار المهارات الاجتماعية و علاقتها ببعض متغيرات الشخصية.أطروحة دكتوراه غير منشورة.جامعة وهران.الجزائر.
- 52- مفيدة عيسى يحيياوي، إلهام عيسى يحيياوي، عزيز سطاوي.(2014). المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج و العمليات.الأردن.دار أسامة للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى.
- 53- مصطفى، أحمد.(2002). إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 54- مصطفى محسن.(2005).التربية و تحولات عصر العولمة مداخل النقد و الاستشراف. المغرب. المركز الثقافي العربي.

- 55- موافي رائدة.(2007). اثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة. الأردن.
- 56- المغربي عبد الحميد(2007).دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.عمان.دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 57- موسى أحمد السعودي.(2013).أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة :مستشفى الإسراء.*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*.9(1)، 60-79.
- 58- محمد أمين المفتي.(1984).سلوك التدريس.الإمارات.مؤسسة الخليج العربي للطباعة والنشر.
- 59- محمد حسن العمامرة.(2006). تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة إسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المنوطة بهم من وجهة نظر طلبتهم كلية التربية. *مجلة العلوم التربوية و النفسية البحرين*. 7(3)، 97-125.
- 60- نادر أبو شيخة.(2010).إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية.الأردن.دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع.
- 61- نصر الله حنا.(2002).إدارة الموارد البشرية.عمان.جامعة الزيتونة الأردنية.
- 62- نبيل سعد خليل.(2009).الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مصر. دار الفجر للنشر و التوزيع.

63- رنا محمد فضل النديم.(2014).الاتصال الإداري و علاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية غزة.فلسطين.

64- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محمد منصور الغالبي.(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن.(ط1).الأردن.دار وائل للنشر.  
ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

65- Amblard; H, Abramovici; N,.Livian; F, Porson; P, Roussillon; S. (1990). **Management des Ressources Humaines** , 3eme Edition ,Edition Eyrolles ,France.

66- Arnold; E, Public; M. (2003), Managing Effectively in the Downsized Organization, *Health Care Manager* 22(1), 56-62.

67- Bernard, M. (2001). **Contrôle de Gestion Sociale**, 3eme Edition, Librairie Vuibert, France.

68- Bonardi; C, Gregori; N, Menard; J, Roussiau; N.(2004). **Psychologie Sociale Appliquée : Emploi, Travail et Ressources Humaines**, Editions Inpress, France.

69- Brosquet, R.(1989). **Fondement de la Performance Humaine dans l'Entreprise**, Editions d'Organisation. France

- 70- Brown, Donald R. (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed. Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- 71- Bressy; G, Konkuyt, C.(1990). **Economie d'Entreprise**. Edition Sirey. Paris. France.
- 72- David; P.Baker, Kelly; J.Krokos, Andrea; M.Amodeo.(2008). **Teamwork Attitudes Questionnaire Manual**. American Institutes of Research. Washington. Usa.
- 73- De Peretti, A. (1967). **Liberté et Relations Humaines** , 7<sup>e</sup> edition ,Éditions de l'ÉPI , France.
- 74- Drucker, P.(1999). **L'avenir du Management selon Drucker**, Edition Village mondial, France.
- 75- Filleay; M-G, Ripoull; C-M.(1999). **Les Théories des Organisations et de L'entreprise**, Ellipses Editions marketing, France.
- 76- Gonse; I. (2013). Six étapes pour transformer un groupe en équipe. *Revue management*. 209,90-93.

77- Hope,N, Obianuju. C, Igono,N,(2015). Teamwork and Performance of Selected Transport Companies in Anambra State. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*.3(9),124-132.

78- James; F.malec, Laurence; C.Torsher, William; F.Dunn, Douglas; A.Wiegmann, Jaqueline; J.Arnold, Dwight; A.Brown, Vaishali; P.(2007).The Mayo Hight Performance Teamwork Scale.*Simulation In Healthcare* .2(1).4-10.

79- Le Petit Larousse Illustre.(1980).librairie larrouse , France.

80- Maisonneuve; J.(2002). **La Dynamique Des Groupes** ,4 Eme Edition, imprimerie des presses universitaires de France ,France.

81- Kirkman, B. (2004).The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*.47(2),175-192

82- Le Moine; C.(2003). **Psychologie dans le Travail et Organisations : Relations Humaines et entreprises**, Edition Dunod, France.

83- Louche, C. (2007). **Psychologie Sociale des Organisations** , 2eme Editi on ,Ed Armand Colin ,France.

84- Muhammad; Amin, Rahmat ullah; Shah, Muhammad; Ayaz, Malik amer; Atta.(2013). Teachers' Job Performance at Secondary Level in Khyber Pakhyunkhwa, Pakistan , *gomal university journal of research*, 29(2),100-104.

85-Levy ; C.Leboyer, Louche ; C, Rolland ; J.Pierre.(2006).Management Des Organisations.Editions D'Organisation.France.

86- Mohd Zainal Munshid; Bin Harun, Rosli Bin; Mahmood.(2012).The Relationship between Group Cohesiveness and Performance: An Empirical Study of Cooperatives Movement in Malaysia,*International Journal of Cooperative Studies*, 1(1),15-20.

87- Wu; M.C, Chen; Y.H. (2014). A factor analysis on teamwork performance an empirical study of inter-instituted collaboration, *Eurasian Journal of Educational Research*, (55), 37-54.

88- O'Connor, Brian P. (2000). "SPSS and SAS Programs for Determining the Number of Components Using Parallel Analysis and Velicer's MAP Test". *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*. 32 (3), 396-402



89- **Oxford learner's pocket dictionary** .(2003). Third edition, Oxford university press, England..

90- Pathirage, L. Jayawardena and Rajapaksha.T.(2012). Impact of Management Support for Team Performance: A Sri Lankan Case study in Apparel Industry. *Tropical Agricultural Research* Vol. 23 (3): 228 – 236.

91- Rojot ; J, Bergmann ; A.(1989) .**Comportement et Organisation : Comportement Organisationnel et Théorie des Organisations** , Librairie Vuibert ,France .

92- Sheikh, M. Hafiz,U. Murad,H, Zulqarnain,A.(2011).Effect of Teamwork on Employee Performance.*International Journal of Learning & Development*. 1(1),110-126.

93- Simon; L.Dolan, Gosselin; E, Carrière; J.(2007). **Psychologie du Travail et Comportement Organisationnel**. 3<sup>e</sup> édition, gaetan morin editeur, Canada.

94- Stephen; J.Laurie, Stephen; H.Svhlutz, Lamanna; G.(2011). Assessing Teamwork. *Family Medicine*.43(10),731-734.

95- Vincent; Plauchu. (2006). **Mesure et Amelioration des Performances Industrielles**. Tome 2. Office des publications universitaires université pierre mendes. Grenoble. France.

# الملاحق

ملحق رقم (01) يوضح استبانة فريق العمل التربوي في شكلها الأولى

ملحق رقم (02) يوضح استبانة فريق العمل التربوي في شكلها النهائي

ملحق رقم (03) يوضح استبانة الأداء الوظيفي في شكلها الأولى

ملحق رقم (04) يوضح استبانة الأداء الوظيفي في شكلها النهائي

ملحق رقم (05) يوضح الدرجات الخام لمتغيرات الدراسة

ملحق رقم (06) يوضح مخرجات برنامج أموس

## ملحق رقم (01) يوضح استبانته فريق العمل التربوي في شكلها الأولي

التعليمات: أيها الأستاذ(ة)، أمامك مجموعة من العبارات والجمل، المطلوب منك قراءة كل عبارة من العبارات التي تتضمنها هذه الاستبانة قراءة جيدة، ثم عليك أن تضع علامة (x) أمام العبارة التي تختارها، والتي لديها خمس بدائل: (تنطبق دائما، تنطبق غالبا، غير متأكد، تنطبق نادرا، لا تنطبق)، حيث لا توجد هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة فقط أجبوا بكل صراحة وصدق، ولا تتركوا أي عبارة بدون إجابة، و أعلمكم أن الإجابات لا تستعمل إلى لغرض علمي و سوف تتحول إلى معطيات احصائية.

وشكرا لحسن تعاونكم اللازم لإتمام هذه الدراسة

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

السن: المستوى الدراسي:

الفئة المهنية: أستاذ ( ) أستاذ رئيسي ( ) أستاذ مكون ( )

الأقدمية: من سنة إلى خمس سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

ف	العبارات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	غير متأكد	تنطبق نادرا	لا تنطبق
1	توجد درجة كبيرة من الثقة بين أعضاء فريق التربوي					
2	يملك فريق روح العمل الجماعي					
3	تتميز أدوار أعضاء الفريق بالوضوح والدقة					
4	أنتمي إلى فريق عمل يحسن الاتصال					
5	يتحصل فريق العمل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لانجاز المهام اليومية					
6	أفضل العمل مع أعضاء الفريق الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس					

					7 الفريق الذي أعمل معه يشجع على تبادل الأفكار
					8 فرق العمل التي لا تتواصل بشكل فعال تزيد من نسبة الوقوع في الخطأ
					9 يجب على أعضاء الفريق فهم عمل بعضهم البعض حتى يكون الفريق فعالاً
					10 أعضاء الفريق يتحاورون بصيغة مفتوحة حول إنجاز المهام اليومية
					11 توجد علاقة ثقة بين القائد و فرق العمل
					12 يشجعنا القائد على التعاون في إنجاز المهام
					13 يبدي القائد اهتماماً كبيراً بأراء الأعضاء
					14 يشركنا القائد في اتخاذ القرارات
					15 يضمن قائد الفريق المحافظة على التوازن بين سلطة القيادة وإشراك الأعضاء
					16 أجد أن رئيس الفريق غير متفهم
					17 من الصعب العمل داخل مؤسسة رئيسها متسلط
					18 يخلق القائد بيئة عمل تجعل من الأهداف قابلة للتحقيق
					19 توفر لنا قيادة الفريق الإصغاء لتجاوز العقبات
					20 يتسم القائد بنوع من الصلابة لتلقي اقتراحات أعضاء الفريق
					21 تحل الخلافات داخل الفريق دون فقدان روح المسؤولية
					22 دفعنتي بعض الصراعات داخل المجموعة إلى إعادة النظر في علاقتي مع أعضاء الفريق
					23 نعمل كأسرة واحدة داخل الفريق للقضاء على الصراعات
					24 تحدث في أكثر من مناسبة نزاعات داخل فريق عملنا

					25	يتميز المناخ العام داخل الفريق بالتكهرب نظرا للخلافات الموجودة بين أعضاءه
					26	يتم ضمن فريق العمل حل الصراعات والنزاعات بشكل جماعي
					27	الفريق الذي أعمل معه يترك المشاكل تتراكم بشكل يعيق العمل الجماعي
					28	يميل فريق عملنا إلى التكيف مع الظروف الطارئة
					29	الفريق الذي أعمل معه يتعلم من أخطائه
					30	يبذل أعضاء الفريق مجهودات جادة لحل النزاعات
					31	أشعر بالانتماء والولاء عندما أعمل ضمن فريق العمل
					32	أستطيع الاندماج بسهولة في فريق العمل
					33	لا يمكن أن أتصور نفسي أعمل بجد في فريق عمل تنقصه روح المبادرة
					34	أرى أن العمل ضمن فريق يوطد من العلاقات داخل المؤسسة
					35	أفكر في أكثر من مناسبة في الانفصال عن فريق العمل
					36	تسبب لي الجماعة التي أعمل معها القلق
					37	يملك الفريق رؤية واضحة
					38	ألتزم بالعمل ضمن الفريق لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية
					39	يشجع الفريق الذي أعمل معه المبادرات الفردية

**ملحق رقم (02) يوضح استبانته فريق العمل التربوي في شكلها النهائي**

ف	العبارات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	غير متأكد	تنطبق نادرا	لا تنطبق
1	توجد درجة كبيرة من الثقة بين أعضاء فريق التربوي					
2	يملك فريق روح العمل الجماعي					

					3 تتميز أدوار أعضاء الفريق بالوضوح والدقة
					4 أنتمي إلى فريق عمل يحسن الاتصال
					5 يتحصل فريق العمل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لانجاز المهام اليومية
					6 أفضل العمل مع أعضاء الفريق الذين يطرحون الأسئلة حول المعلومات التي يقدمها الرئيس
					7 الفريق الذي أعمل معه يشجع على تبادل الأفكار
					8 يجب على أعضاء الفريق فهم عمل بعضهم البعض حتى يكون الفريق فعالا
					9 أعضاء الفريق يتحاورون بصيغة مفتوحة حول إنجاز المهام اليومية
					10 توجد علاقة ثقة بين القائد وفرق العمل
					11 يشجعنا القائد على التعاون في إنجاز المهام
					12 يبدي القائد اهتماما كبيرا بأراء الأعضاء
					13 يشركنا القائد في اتخاذ القرارات
					14 يضمن قائد الفريق المحافظة على التوازن بين سلطة القيادة وإشراك الأعضاء
					15 من الصعب العمل داخل مؤسسة رئيسها متسلط
					16 يخلق القائد بيئة عمل تجعل من الأهداف قابلة للتحقيق
					17 توفر لنا قيادة الفريق الإصغاء لتجاوز العقبات
					18 يتسم القائد بنوع من الصلابة لتلقي اقتراحات أعضاء الفريق
					19 تحل الخلافات داخل الفريق دون فقدان روح المسؤولية
					20 دفعتني بعض الصراعات داخل المجموعة إلى إعادة النظر في علاقتي مع أعضاء الفريق

					21	تحدث في أكثر من مناسبة نزاعات داخل فريق عملنا
					22	يتميز المناخ العام داخل الفريق بالتكهرب نظرا للخلافات الموجودة بين أعضاءه
					23	يتم ضمن فريق العمل حل الصراعات والنزاعات بشكل جماعي
					24	الفريق الذي أعمل معه يترك المشاكل تتراكم بشكل يعيق العمل الجماعي
					25	الفريق الذي أعمل معه يتعلم من أخطائه
					26	أشعر بالانتماء والولاء عندما أعمل ضمن فريق العمل
					27	لا يمكن أن أتصور نفسي أعمل بجد في فريق عمل تنقصه روح المبادرة
					28	يملك الفريق رؤية واضحة
					29	ألتزم بالعمل ضمن الفريق لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية
					30	يشجع الفريق الذي أعمل معه المبادرات الفردية

### ملحق رقم (03) يوضح استنباه الأداء الوظيفي في شكلها الأولي

ف	العبارات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	غير متأكد	تنطبق نادرا	لا تنطبق
1	أستخدم أساليب متعددة في التدريس					
2	أدرس كل تلميذ وفقا لقدراته					
3	أقدم إلى التدريس و كلي استعداد للعمل					
4	أقدم الجواب الكافي على كل تساؤل يطرحه التلميذ					
5	أسعى لأن لا أدع الأعمال تتراكم علي فأقوم بعملية في الوقت المحدد له					



					أحفر تلاميذي للقيام بأعمال مشتركة	6
					أتي إلى المؤسسة بانتظام ولا أتغيب عنها	7
					عندما أكون في المؤسسة أسعى لتحقيق الانضباط والنظام في الصفوف المدرسية	8
					في فترة وجودي بالمؤسسة لا أفعل أي نشاط ليس له صلة بعلمي	9
					أنا أتميز بأدائي للأنشطة المخصصة لي في الوقت المحدد	10
					لا أترك الأمور الجانبية تؤثر على أدائي لعلمي	11
					عند تواجدي بالمؤسسة ألتحق في الوقت المحدد بالقسم	12
					أسعى للمحافظة على الانضباط أثناء العمل مع زملائي	13
					وبصرف النظر عن عملي التربوي أنا أحاول أن حل أي مشكلة تخص التلاميذ	14
					أنا مستمتع جدا بعلاقتي مع زملائي في العمل	15
					أنا وزملائي نتعاون معا في أي عمل.	16
					أستشير زملائي في حل المشاكل التي تخص التلاميذ	17
					أنا أحفر زملائي في العمل على المشاركة في الأنشطة ومختلف الأعمال	18
					من أجل تحسين أدائي في العمل يمكنني الاتصال بزملائي حتى خارج أوقات العمل	19
					أساعد في حل المشكلات التربوية قدر المستطاع	20

ملحق رقم (04) يوضح استبانة الأداء الوظيفي في شكلها النهائي

ف	العبارات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	غير متأكد	تنطبق نادرا	لا تنطبق
1	أقدم إلى التدريس و كلي استعداد للعمل					
2	أقدم الجواب الكافي على كل تساؤل يطرحه التلميذ					
3	أتي إلى المؤسسة بانتظام ولا أتغيب عنها					
4	أنا أتميز بأدائي للأنشطة المخصصة لي في الوقت المحدد					
5	عند تواجدي بالمؤسسة ألتحق في الوقت المحدد بالقسم					
6	أسعى لأن لا أزع الأعمال تتراكم علي فأقوم بعملتي في الوقت المحدد له					
7	وبصرف النظر عن عملي التربوي أنا أحاول أن حل أي مشكلة تخص التلاميذ					
8	أنا مستمتع جدا بعلاقتي مع زملائي في العمل					

					9	أنا وزملائي نتعاون معا في أي عمل.
					10	أستشير زملائي في حل المشاكل التي تخص التلاميذ
					11	أنا أحفز زملائي في العمل على المشاركة في الأنشطة ومختلف الأعمال
					12	من أجل تحسين أدائي في العمل يمكنني الاتصال بزملائي حتى خارج أوقات العمل
					13	أساعد في حل المشكلات التربوية قدر المستطاع

### ملحق رقم (05) يوضح الدرجات الخام لمتغيرات الدراسة

الآداء	مهارات التدريس	العلاقات	فريق العمل	النزاعات	القيادة	المرونة الوظيفية	الفئات المهنية	م. الدراسي	الجنس	العينة
8,69	4,83	3,86	11,08	2,50	4,25	4,33	4	1	1	1
8,56	4,67	3,89	9,47	1,50	3,75	4,22	1	1	1	2
9,83	4,83	5,00	14,26	4,50	4,88	4,89	2	1	2	3
9,86	5,00	4,86	13,58	4,50	4,75	4,33	2	1	2	4
8,26	4,83	3,43	8,03	2,75	2,50	2,78	2	1	2	5
9,86	5,00	4,86	13,64	4,00	4,75	4,89	3	1	2	6
9,69	4,83	4,86	10,69	1,25	5,00	4,44	1	1	1	7
9,24	4,67	4,57	9,71	1,75	3,63	4,33	1	1	2	8
6,95	4,67	2,29	12,39	2,75	4,75	4,89	1	1	1	9
9,57	5,00	4,57	11,49	3,25	4,13	4,11	1	1	2	10
8,79	4,50	4,29	10,22	1,75	4,25	4,22	1	1	2	11
7,86	4,00	3,86	11,50	3,50	4,00	4,00	1	1	2	12
9,43	5,00	4,43	12,00	3,00	5,00	4,00	4	1	2	13
8,98	4,83	4,14	8,58	1,75	3,50	3,33	3	1	1	14
8,98	4,83	4,14	8,36	1,75	3,50	3,11	3	1	1	15
10,00	5,00	5,00	10,78	2,75	4,25	3,78	4	1	2	16

9,40	4,83	4,57	7,14	1,00	2,25	3,89	2	1	2	17
7,90	4,33	3,57	8,44	1,25	2,75	4,44	1	2	2	18
9,07	4,50	4,57	9,03	1,50	3,75	3,78	3	1	2	19
8,55	4,83	3,71	7,18	3,25	1,38	2,56	4	1	2	20
8,93	4,50	4,43	9,71	1,50	3,88	4,33	3	1	2	21
10,00	5,00	5,00	10,65	1,00	4,88	4,78	3	1	2	22
8,57	5,00	3,57	11,50	2,50	5,00	4,00	4	1	1	23
9,36	4,50	4,86	11,47	3,25	4,00	4,22	1	1	1	24
9,83	4,83	5,00	11,65	2,00	4,88	4,78	3	1	1	25
8,10	4,67	3,43	10,92	1,75	4,50	4,67	3	1	1	26
8,67	4,67	4,00	9,83	1,50	4,00	4,33	1	1	2	27
9,86	5,00	4,86	13,04	4,00	4,38	4,67	1	1	1	28
10,00	5,00	5,00	10,64	1,25	4,50	4,89	1	1	1	29
8,95	4,67	4,29	10,26	2,50	3,88	3,89	3	1	1	30
9,43	5,00	4,43	8,28	1,50	3,00	3,78	3	1	2	31
9,24	4,67	4,57	10,33	1,50	4,50	4,33	3	1	1	32
8,67	4,67	4,00	9,67	2,00	4,00	3,67	4	1	1	33
9,12	4,83	4,29	9,74	3,75	2,88	3,11	3	1	2	34
8,40	4,83	3,57	12,18	3,00	4,63	4,56	3	2	2	35
10,00	5,00	5,00	13,96	5,00	4,63	4,33	1	2	1	36
9,50	4,50	5,00	11,25	1,25	5,00	5,00	3	1	2	37
7,55	4,83	2,71	6,99	3,00	1,88	2,11	2	1	1	38
8,36	4,50	3,86	11,10	2,25	4,63	4,22	3	1	1	39
8,12	3,83	4,29	9,10	1,00	3,88	4,22	1	1	2	40
9,43	5,00	4,43	9,50	1,50	4,00	4,00	4	1	2	41
8,71	4,00	4,71	14,26	5,00	4,38	4,89	2	1	2	42
10,00	5,00	5,00	14,06	4,75	4,75	4,56	1	1	1	43
9,83	4,83	5,00	14,17	4,75	4,75	4,67	2	1	1	44
9,86	5,00	4,86	13,22	4,25	4,75	4,22	1	1	2	45

8,52	4,67	3,86	10,13	1,75	4,38	4,00	1	1	2	46
7,64	4,50	3,14	9,10	4,50	2,38	2,22	1	1	1	47
8,38	4,67	3,71	6,07	1,25	3,38	1,44	1	1	1	48
9,86	5,00	4,86	14,19	5,00	4,75	4,44	2	1	1	49
9,57	5,00	4,57	12,42	3,00	4,75	4,67	1	1	2	50
8,29	4,00	4,29	10,67	3,25	3,75	3,67	1	1	1	51
9,86	5,00	4,86	11,53	2,00	4,75	4,78	1	1	2	52
8,17	4,17	4,00	11,39	2,75	4,75	3,89	2	1	1	53
7,05	3,33	3,71	12,08	3,50	4,25	4,33	3	1	2	54
6,93	3,50	3,43	11,40	4,25	3,38	3,78	1	1	1	55
7,07	3,50	3,57	10,31	3,25	3,50	3,56	1	2	1	56
7,24	3,67	3,57	10,56	3,50	3,50	3,56	1	1	2	57
6,90	3,33	3,57	11,42	4,00	3,75	3,67	2	2	1	58
9,10	4,67	4,43	11,08	2,00	4,75	4,33	2	1	2	59
8,60	4,17	4,43	10,19	1,25	4,50	4,44	1	2	1	60
9,10	4,67	4,43	10,94	3,00	4,50	3,44	1	1	2	61
9,00	4,00	5,00	13,39	3,50	5,00	4,89	2	1	1	62
9,55	4,83	4,71	13,21	4,25	4,63	4,33	2	1	1	63
7,52	4,67	2,86	11,31	4,50	4,25	2,56	1	1	1	64
9,40	4,83	4,57	7,04	1,00	2,38	3,67	2	1	2	65
7,93	4,50	3,43	10,71	2,00	4,38	4,33	1	1	2	66
8,49	4,83	3,66	9,94	2,00	4,50	3,44	1	1	1	67
7,19	4,33	2,86	8,53	3,00	2,75	2,78	4	1	1	68
8,21	3,50	4,71	13,97	5,00	4,75	4,22	2	1	1	69
9,40	4,83	4,57	12,15	3,50	3,88	4,78	2	1	1	70
8,36	4,50	3,86	12,40	2,75	4,88	4,78	4	1	2	71
8,86	5,00	3,86	12,76	3,25	4,63	4,89	1	1	2	72
10,00	5,00	5,00	12,00	2,00	5,00	5,00	4	1	2	73
8,00	4,00	4,00	9,94	2,75	3,75	3,44	1	1	2	74

9,38	4,67	4,71	10,19	1,25	4,50	4,44	3	2	2	75
7,95	3,67	4,29	14,25	4,50	4,75	5,00	2	1	2	76
9,33	4,33	5,00	14,76	5,00	4,88	4,89	4	1	2	77
9,07	4,50	4,57	11,31	2,25	4,50	4,56	3	2	1	78
7,60	4,17	3,43	10,39	2,50	4,00	3,89	2	1	2	79
8,52	4,67	3,86	10,13	1,75	4,38	4,00	2	2	2	80
9,43	5,00	4,43	10,88	1,00	4,88	5,00	1	2	2	81
6,55	3,83	2,71	9,93	3,25	3,13	3,56	3	1	1	82
9,50	4,50	5,00	12,50	2,50	5,00	5,00	1	2	2	83
8,45	4,17	4,29	9,50	1,50	4,00	4,00	1	2	2	84
9,07	4,50	4,57	11,10	3,25	3,63	4,22	1	1	2	85
9,38	4,67	4,71	9,72	4,00	2,50	3,22	1	1	2	86
8,19	4,33	3,86	10,86	2,25	4,50	4,11	1	2	1	87
8,00	5,00	3,00	8,85	4,50	2,13	2,22	3	1	1	88
9,40	4,83	4,57	6,93	1,00	2,38	3,56	3	1	1	89
8,50	4,50	4,00	9,43	1,75	3,13	4,56	3	1	2	90
8,19	4,33	3,86	9,93	1,50	3,88	4,56	1	1	2	91
10,00	5,00	5,00	10,47	1,75	4,50	4,22	2	1	2	92
8,05	4,33	3,71	10,06	1,50	4,00	4,56	1	1	2	93
7,52	3,67	3,86	10,57	3,75	3,38	3,44	2	1	2	94
8,88	4,17	4,71	13,01	4,00	4,13	4,89	2	1	2	95
8,17	4,17	4,00	9,89	2,00	4,00	3,89	3	1	2	96
8,67	4,67	4,00	13,85	4,75	4,88	4,22	1	1	2	97
9,12	4,83	4,29	10,43	2,75	3,13	4,56	4	1	1	98
8,67	4,67	4,00	10,13	1,75	4,38	4,00	3	1	2	99
8,57	4,00	4,57	10,93	2,00	4,38	4,56	3	1	2	100
7,90	4,33	3,57	12,13	3,25	4,88	4,00	2	1	2	101
9,83	4,83	5,00	14,38	5,00	4,38	5,00	3	1	2	102
8,10	4,67	3,43	9,60	1,00	4,38	4,22	2	1	2	103

9,00	5,00	4,00	9,81	2,00	4,25	3,56	3	1	1	104
9,24	4,67	4,57	11,67	2,75	4,25	4,67	3	1	2	105
8,67	4,67	4,00	11,10	2,00	4,88	4,22	3	1	1	106
9,10	4,67	4,43	11,88	4,25	3,63	4,00	3	1	1	107
8,00	4,00	4,00	11,03	3,50	3,75	3,78	3	1	1	108
9,83	4,83	5,00	11,99	3,75	4,13	4,11	3	1	2	109
7,79	3,50	4,29	9,86	1,25	4,50	4,11	3	1	1	110
7,93	3,50	4,43	9,86	1,25	4,50	4,11	1	1	1	111
8,24	4,67	3,57	12,58	3,25	5,00	4,33	4	1	2	112
8,57	4,00	4,57	11,01	1,25	4,88	4,89	2	1	2	113
6,43	4,00	2,43	9,57	1,50	4,63	3,44	2	2	1	114
9,69	4,83	4,86	11,65	4,00	3,88	3,78	3	1	1	115
8,93	4,50	4,43	8,14	1,00	3,25	3,89	1	1	1	116
9,43	5,00	4,43	10,28	3,00	4,50	2,78	2	1	1	117
8,76	4,33	4,43	10,86	1,75	5,00	4,11	2	1	2	118
8,43	4,00	4,43	10,33	1,50	4,50	4,33	1	2	2	119
8,43	5,00	3,43	9,13	5,00	2,13	2,00	1	1	2	120
7,26	4,83	2,43	8,81	1,00	4,25	3,56	3	1	2	121
9,33	4,33	5,00	11,39	3,50	4,00	3,89	3	1	1	122
9,83	4,83	5,00	13,44	4,25	4,75	4,44	4	1	2	123
8,33	4,33	4,00	9,83	1,50	4,00	4,33	1	1	1	124
8,62	4,33	4,29	6,76	1,00	2,88	2,89	4	1	1	125
8,26	4,83	3,43	10,33	3,00	4,00	3,33	4	1	1	126
7,50	4,50	3,00	8,57	3,50	2,63	2,44	3	1	2	127
9,10	4,67	4,43	10,21	1,25	4,63	4,33	2	1	2	128
8,52	4,67	3,86	10,03	2,50	3,75	3,78	2	1	2	129
7,93	4,50	3,43	10,35	3,25	3,88	3,22	3	1	2	130
9,40	4,83	4,57	10,28	1,75	4,75	3,78	1	1	2	131
9,86	5,00	4,86	12,07	3,50	4,13	4,44	1	1	1	132

8,69	4,83	3,86	8,35	3,00	3,13	2,22	1	1	1	133
9,86	5,00	4,86	10,53	1,25	4,50	4,78	2	1	2	134
9,43	5,00	4,43	8,72	1,00	3,50	4,22	2	1	2	135
8,98	4,83	4,14	11,83	2,75	4,75	4,33	4	1	1	136
8,71	5,00	3,71	10,67	2,75	4,25	3,67	2	1	1	137
8,50	4,50	4,00	9,38	3,00	3,38	3,00	1	1	2	138
7,52	4,67	2,86	12,54	5,00	4,88	2,67	2	1	2	139
8,02	4,17	3,86	9,54	1,75	4,13	3,67	2	1	2	140
10,00	5,00	5,00	13,64	4,75	4,00	4,89	1	1	1	141
9,83	4,83	5,00	11,26	3,00	4,38	3,89	2	1	2	142
9,86	5,00	4,86	14,32	5,00	4,88	4,44	1	1	1	143
8,26	4,83	3,43	13,68	4,75	4,38	4,56	1	1	2	144
9,86	5,00	4,86	13,79	4,25	4,88	4,67	3	1	2	145
9,43	5,00	4,43	14,53	5,00	4,75	4,78	3	1	2	146
8,38	4,67	3,71	11,89	2,00	5,00	4,89	3	1	2	147
8,74	4,17	4,57	12,14	2,75	4,50	4,89	2	1	2	148
7,76	4,33	3,43	9,85	4,25	3,38	2,22	2	1	2	149
9,19	4,33	4,86	12,18	3,75	3,88	4,56	1	1	2	150
9,29	5,00	4,29	13,67	4,00	5,00	4,67	4	1	2	151
8,48	4,33	4,14	10,35	1,25	4,88	4,22	4	1	2	152
9,55	4,83	4,71	10,06	1,75	3,75	4,56	2	1	2	153
8,00	4,00	4,00	11,35	2,50	4,63	4,22	1	1	2	154
8,55	3,83	4,71	10,42	1,25	4,50	4,67	3	1	2	155
8,69	3,83	4,86	10,67	1,75	4,25	4,67	1	1	2	156
9,69	4,83	4,86	10,54	1,50	4,38	4,67	2	1	2	157
8,17	4,17	4,00	12,11	4,00	4,00	4,11	4	1	2	158
8,93	4,50	4,43	11,38	3,75	3,63	4,00	4	2	1	159
8,31	4,17	4,14	9,96	1,50	4,13	4,33	4	1	1	160
6,36	3,50	2,86	9,13	2,75	3,38	3,00	4	2	1	161



9,14	5,00	4,14	11,07	3,75	2,88	4,44	4	1	1	162
9,86	5,00	4,86	14,10	5,00	4,88	4,22	4	1	1	163
9,67	4,67	5,00	11,18	2,00	4,63	4,56	4	1	2	164
8,10	4,67	3,43	8,57	3,25	2,88	2,44	4	1	2	165
8,33	4,33	4,00	8,50	3,00	1,50	4,00	4	1	1	166
8,71	5,00	3,71	10,25	2,00	4,25	4,00	4	1	2	167
7,02	4,17	2,86	10,14	2,00	4,25	3,89	3	1	1	168
8,14	4,00	4,14	12,28	3,00	4,50	4,78	3	1	1	169
8,64	4,50	4,14	8,15	1,00	3,38	3,78	3	1	2	170
9,43	5,00	4,43	8,65	3,50	2,38	2,78	3	1	2	171
8,67	4,67	4,00	10,00	1,50	4,50	4,00	2	1	2	172
7,31	4,17	3,14	9,50	1,75	3,75	4,00	2	1	2	173
9,00	5,00	4,00	8,97	1,25	4,50	3,22	2	1	2	174
9,55	4,83	4,71	13,67	4,50	4,50	4,67	2	1	2	175
10,00	5,00	5,00	10,18	1,25	4,38	4,56	2	1	1	176
9,07	4,50	4,57	9,72	1,00	4,50	4,22	2	1	2	177
7,76	4,33	3,43	10,39	1,75	4,75	3,89	2	1	2	178
9,10	4,67	4,43	10,53	1,25	4,50	4,78	2	1	1	179
7,10	3,67	3,43	11,03	4,00	3,25	3,78	2	1	2	180
7,95	4,67	3,29	9,54	1,75	4,13	3,67	2	1	1	181
8,00	4,00	4,00	8,44	1,25	2,75	4,44	2	1	2	182
9,40	4,83	4,57	6,71	1,00	2,38	3,33	1	1	2	183
8,00	4,00	4,00	8,44	1,25	2,75	4,44	1	1	1	184
8,52	4,67	3,86	12,22	3,00	5,00	4,22	1	1	2	185
7,98	4,83	3,14	9,76	1,75	4,13	3,89	1	1	2	186
9,29	5,00	4,29	11,81	4,25	4,00	3,56	1	2	2	187
8,83	4,83	4,00	10,24	2,00	4,13	4,11	1	2	2	188
9,10	4,67	4,43	9,88	1,25	4,63	4,00	1	1	2	189
9,10	4,67	4,43	10,21	1,25	4,63	4,33	1	1	2	190

9,17	4,17	5,00	10,13	1,75	4,38	4,00	1	1	2	191
------	------	------	-------	------	------	------	---	---	---	-----

### ملحق رقم (06) يوضح مخرجات برنامج آموس

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	2,424	4	,658	,606
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	192,270	15	,000	12,818

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,008	,996	,978	,190
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,096	,766	,672	,547

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,987	,953	1,008	1,033	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,267	,263	,267
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	5,719
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	177,270	136,217	225,773

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,013	,000	,000	,030
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,012	,933	,717	1,188

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,087	,816
Independence model	,249	,219	,281	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	36,424	37,725	91,713	108,713
Saturated model	42,000	43,607	110,298	131,298
Independence model	204,270	204,729	223,783	229,783

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,192	,200	,230	,199
Saturated model	,221	,221	,221	,230
Independence model	1,075	,859	1,330	1,078

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	744	1041
Independence model	25	31