

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية
الإجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

إعداد

كلود فؤاد يوسف طشبية

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2018م

درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية
الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

إعداد

كلود فؤاد يوسف طشية

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2018/03/16م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

..... 1. أ. د. عبد محمد عساف / مشرفاً ورئيساً

..... 2. د. وائل أبو الحسن / ممتحناً خارجياً

..... 3. د. حسن تيم / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى أصحاب الفضل في تربيتي إلى أبي الغالي وأمي الحنونة التي

تغممني بدعائها لي كل حين (عفاف وفؤاد)

إلى زوجي العزيز الذي لم يدخر وسعاً في مد يد العون لي

طوال أيام دراستي – باسل

إلى ولدي الحبيب الذي تحمل الكثير بسبب انشغالي عنه الياس

إلى مة بنت الأمل بداخلي لأخطو بهمة وعزيمة الدكتور عبد عساف

إلى أصدقائي وأحبتي

أهدي عملي هذا....

الشكر والتقدير

بعد حمد الله الذي أعانني بإنجاز هذا البحث المتواضع، أتقدم بعظيم الشكر
والامتنان

إلى الدكتور عبد عساف الذي تكرم بإشرافه على هذه الرسالة وبذل الجهد
والمتابعة طوال فترة إعدادها، فكان لتوجيهاته الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الأساتذة المحكمين الذين تكرموا بتقويم
أداة الدراسة وأعطوني من وقتهم وجهدهم الكثير.

إليهم جميعاً فائق التقدير والاحترام

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه، حيث ان هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
م	فهرس الملحقات
ن	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
10	متغيرات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
12	مقدمة
13	تعريف فريق العمل
14	فوائد إدارة و بناء فرق العمل
14	عناصر بناء فريق العمل
16	أهمية فرق العمل
18	أنماط فرق العمل
21	مراحل بناء فريق العمل

الصفحة	الموضوع
22	مزايا و عيوب فرق العمل
23	معيقات نجاح تطبيق أسلوب فرق العمل
26	ماهية دافعية الإنجاز
28	أبعاد دافعية الإنجاز
29	العوامل المسببة لدافعية الإنجاز عند أتكينسون
30	النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
34	قياس دافعية الإنجاز
36	الدراسات السابقة
36	الدراسات السابقة العربية المتعلقة بفرق العمل
42	الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بفرق العمل
44	الدراسات السابقة العربية المتعلقة بدافعية الإنجاز
48	الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بدافعية الإنجاز
50	التعقيب على الدراسات السابقة
52	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
53	منهج الدراسة
53	مجتمع الدراسة
54	عينة الدراسة
55	أداة الدراسة
56	صدق أداة الدراسة
58	ثبات أداة الدراسة
58	إجراءات الدراسة
59	المعالجة الإحصائية
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
73	نتائج الفرضية الأولى
75	نتائج الفرضية الثانية

الصفحة	الموضوع
76	نتائج الفرضية الثالثة
78	نتائج الفرضية الرابعة
80	نتائج الفرضية الخامسة
81	نتائج الفرضية السادسة
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
83	نتائج الفرضية السابعة
84	نتائج الفرضية الثامنة
85	نتائج الفرضية التاسعة
86	نتائج الفرضية العاشرة
88	نتائج الفرضية الحادية عشر
90	نتائج الفرضية الثانية عشر
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
91	نتائج الفرضية الثالثة عشر
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
98	مقدمة
98	مناقشة النتائج
98	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
105	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
106	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
106	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
107	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
108	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
108	مناقشة نتائج الفرضية السادسة
109	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
109	مناقشة نتائج الفرضية السابعة
110	مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

الصفحة	الموضوع
110	مناقشة نتائج الفرضية التاسعة
111	مناقشة نتائج الفرضية العاشرة
111	مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشر
112	مناقشة نتائج الفرضية الثانية عشر
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
112	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشر
113	أهم الاستنتاجات
117	التوصيات
119	قائمة المصادر والمراجع
127	الملحقات
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
54	خصائص العينة الديمغرافية	جدول (1)
57	نتائج معامل الارتباط بيرسون " Pearson correlation "لمصفوفة ارتباط فقرات اداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	جدول (2)
58	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	جدول (3)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الاتجاهات	جدول (4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال التعاون	جدول (5)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال التطبيق	جدول (6)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تقييم النمط القيادي للفريق	جدول (7)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة للمحور الأول والمجال الكلي	جدول (8)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز	جدول (9)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم	جدول (10)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المحور الثاني والمجال الكلي	جدول (11)
74	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير الجنس	جدول (12)

الصفحة	الجدول	الرقم
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر	جدول (13)
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (14)
78	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (15)
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الخبرة	جدول (16)
79	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	جدول (17)
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير مكان السكن	جدول (18)
81	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن	جدول (19)
82	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير التخصص	جدول (20)
83	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير الجنس	جدول (21)
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر	جدول (22)
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (23)
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الخبرة	جدول (24)
88	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	جدول (25)

الصفحة	الجدول	الرقم
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير مكان السكن	جدول (26)
90	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير التخصص	جدول (27)
92	معاملات معادلة الانحدار للعوامل الأكثر تأثيراً على درجة دافعية الإنجاز	جدول (28)
93	اختبار ANOVA بين متغير (درجة دافعية الإنجاز)، وبين (درجة الالتزام بروح الفريق)	جدول (29)
94	اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (الاتجاهات)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)	جدول (30)
94	اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (التعاون)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)	جدول (31)
95	اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (التطبيق)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)	جدول (32)
96	اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (تقييم النمط القيادي للفريق)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)	جدول (33)

فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
128	الاستبانة بصورتها الأولىة	ملحق (1)
134	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق (2)
135	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (3)
140	كتب تسهيل المهمة	ملحق (4)
142	قائمة بأسماء المدارس	ملحق (5)

درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

إعداد

كلود فؤاد يوسف طشبية

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومعرفة درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس، و أثر المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، التخصص) عليهما. والكشف عن العلاقة بين التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، مكونة من ثلاثة أقسام، تناول الأول المتغيرات الديمغرافية، أما الثاني والثالث فتكونا من (56)فقرة، موزعة على أربعة مجالات في القسم الثاني ومجالين في القسم الثالث، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (10223). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (390) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وبعد جمع بيانات الدراسة عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

بالنسبة للعمل كفريق فقد كانت النتائج كالتالي: المجال الأول (الاتجاهات) متوسطه الحسابي 4.03، أما المجال الثاني (التعاون) بلغ 3.94، أما مجال (التطبيق) فقد بلغ متوسطه

الحسابي 3.97، أما المجال الرابع (تقييم النمط القيادي للفريق) بلغ 3.93. أما المتوسط الحسابي الكلي له بلغ 3.96 بدرجة استجابة كبيرة.

أما بالنسبة لدافعية الإنجاز فقد كانت درجة الاستجابة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (3.91) إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول وهو أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز (3.97)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني وهو أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم (3.85).

وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لدرجة الالتزام تعزى لمتغيرات: (العمر والتخصص). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية في درجة الالتزام تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

أما بالنسبة لدرجة دافعية الإنجاز فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، التخصص)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة دافعية الإنجاز تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وتبين وجود علاقة طردية بين درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق، ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وبناءً على هذه النتائج فقد أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة قيام الإدارة المدرسية بوضع الطرق والوسائل مما يحقق سير العمل بشكل جيد في المدرسة.
2. العمل من قبل الإدارة المدرسية على ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل.

3. ضرورة قيام المديرين باستخدام كافة الوسائل لتحفيز المعلمين وإثارة الدوافع الكامنة لديهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة قدرتهم على العطاء في العمل.
4. ضرورة الاهتمام برفع رواتب المعلمين بحيث تتناسب مع الغلاء المعيشي في الأراضي الفلسطينية.
5. لا بد من قيام المعلمين بمساعدة بعضهم بعض في إنجاز الأعمال المتأخرة في حال تطلب الأمر ذلك.
6. مشاركة المعلمين فيما بينهم بالتخطيط للأنشطة اللامنهجية المفيدة للتلاميذ.
7. العمل من قبل قائد الفريق على مشاوره المعلمين جميعهم دون استثناء.
8. تشجيع العمل بروح الفريق لأن ذلك يؤثر إيجابياً في دافعية الإنجاز لدى المعلمين كما بينت نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

متغيرات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

يُعتبر أسلوب العمل ضمن الفريق أحد أهم التقنيات الإدارية للعمل الجماعي الذي يسعى فيه مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة من خلال حشد الجهود وتبادل المهارات، والأفكار، والخبرات، والمعلومات، والمعارف التي تضمن إنجاز المهام بفعالية، وتساعد على التنمية والتطوير والتغيير للأفضل وبالتالي النهوض بالقطاع الذي تعمل به هذه المجموعة، بغض النظر عن طبيعة عمله ومجاله، سواء كان في ميدان الأعمال أو في الميدان الأكاديمي، أو على مستوى الحياة الاجتماعية والأسرية وغيرها، حيث تطول فائدة هذا الأسلوب كافة المجالات الحياتية، ويأتي هذا الأسلوب لينافي ويدحض كافة الاعتقادات الخاطئة والنظريات التي تنادي بفرديّة الأعمال بحجة أن التنوع والتباين بين خصائص أفراد المجموعات يؤدي إلى تنافسهم، ليثبت لها أن قوة التنوع تعني زيادة الكفاءة في العمل، ويساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بأقصى سرعة ممكنة وبأقل جهد.

يعد أسلوب إدارة فريق العمل أحد أساليب الإدارة الديمقراطية، والتي تقوم على مبدأ الشورى، وتؤمن بقيمة الفكر الجمعي، وتحترم آراء الفرد وتقدر إمكانياته، وهو من أنسب الأساليب التي تضمن نجاح التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه في أي مجال من المجالات، حيث يشير برايس (Bryce,1982) إلى أن "فريق العمل أكثر المفاهيم اقتراناً بديمقراطية الإدارة" لأن فريق العمل الفعال يتيح للفرد فرصة التعبير عن آرائه، ويمكنه من المشاركة في إدارة المجموعة أو المؤسسة التي يعمل بها، الأمر الذي يحقق للفرد قدراً من الرضا، ومن ثم يدفعه إلى مزيد من الجهد والعطاء كما أن ذلك يؤدي إلى تماسك أفراد الفريق، ويزيد من تعاونهم. (الزهراني، 1432هـ، ص: 2)

كما أن اعتماد أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة، إذ إن فرق العمل تعد إستراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع

استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات، فمثلاً قدرة المنظمة على الإبداع يعد ميزة تنافسية للمنظمة، إذ يمكن أن يتحقق الإبداع باستخدام فرق العمل. لقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في علم الإدارة والتطورات السريعة التي شهدتها العالم في مجال التقنيات والتنظيم إلى تحول كبير من النموذج الهرمي للمنظمة والتركيز على الأداء الفردي إلى نموذج جديد يستند أساساً إلى مفهوم الفريق. وانطلاقاً من ذلك لا بد من الاعتراف بأن فرق العمل أصبحت ركناً محورياً لأي تنظيم، فقد أثبتت كفاءتها وفاعليتها التي تفوق أداء الفرد بذاته (السديري، 2010)

ويرتبط نجاح المؤسسة واستمرار نجاحها في ظل التغيرات التي يفرضها عالمنا المعاصر بجهود القائمين على إدارتها، كون أن الإدارة في أي مؤسسة أو نشاط هي الطاقة المحركة لمختلف مكوناتها أو الوحدات التي تتألف منها مجمل الموارد والإمكانات المتاحة، فعدم وجود قيادة إدارية توحد جهود فرق العمل وتوجهه نحو الوصول إلى الأهداف التنظيمية يحول المؤسسة إلى خليط غير منظم من الأفراد جراء انعزال عناصر فريق العمل عن بعضهم البعض، حيث نجد كل واحد منهم يعمل على حدة وبطريقة عشوائية فيؤدي ذلك بالضرورة إلى الجمود والركود وبالتالي تثبيط دافعية فريق العمل للإنجاز. (وسطاني، 2010)

ويؤمل أن يفيد المعلمين من هذه الدراسة بالدرجة الأولى، للتعرف إلى التقييم الذي تقدمه هذه الدراسة، وذلك من خلال استطلاع آراء المعلمين ووجهات نظرهم في المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويمكن للمشرفين التربويين و المدراء الاطلاع على حيثيات هذه الدراسة للإفادة منها في عملهم.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك من وجهة نظرهم. وقد لاحظت الباحثة أهمية العمل كفريق من خلال عملها المدرسي

وخبرتها، وهي تعي أنه كلما كان الفريق التدريسي ملتزماً بمبادئ روح الفريق، فإن المدرسة ستحصد نجاحاً باهراً بما يحقق أهداف التربية والتعليم المنشودة.

نظراً لعدم وجود دراسات سابقة في فلسطين في -حدود علم الباحثة- تناولت موضوع درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما أن الدراسات أكدت على ارتباط مفهوم فرق العمل بدافعية الإنجاز بكافة المنظمات ولا سيما المنظمة التربوية دوناً عن باقي المنظمات بحاجة ماسة إلى العمل بروح الفريق لما له الأثر الكبير بزيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
3. ما أثر المتغيرات الديمغرافية (جنس المعلم، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، والتخصص) على درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

4. ما أثر المتغيرات الديمغرافية (جنس المعلم، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن والتخصص) على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

5. ما العلاقة بين درجة التزام المعلمين بروح الفريق، ودرجة دافعية الإنجاز لديهم في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الى فحص الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير جنس المعلم.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير مكان السكن.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير التخصص.
7. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير العمر.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير مكان السكن.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير التخصص.

13. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الالتزام بروح الفريق ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
2. التعرف إلى درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم.
3. التعرف إلى أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، التخصص) على درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
4. التعرف إلى أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، التخصص) على درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم.
5. التعرف إلى العلاقة بين التزام المعلمين بروح الفريق ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

الأهمية النظرية

1. تتبع أهمية الدراسة الحالية في كونها الدراسة الأولى -في حدود علم الباحثة- التي تناولت علاقة العمل بروح الفريق بدافعية الإنجاز لدى العاملين في المدارس، لما لهذا الموضوع من دور في إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.
2. كما تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يمكن أن تتمخض عنه من نتائج وتوصيات قد تفيد المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي صورة ميدانية حول دافعية الانجاز للمعلمين وعلاقتها بروح الفريق لدى معلمي المدارس.

الأهمية التطبيقية

3. قد تسهم هذه الدراسة في تحسين عمليات التخطيط بناء على أسس علمية، واختيار ما يحقق الاحتفاظ بكفاية القوة العاملة، ولتمكين الإدارة التربوية من اختيار أفضل ما لديها من خبرات وكفاءات لشتى وظائف الإدارة المدرسية، ممن يمتلكون مهارات قيادية عالية، قادرة على الارتقاء بدرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
4. تشجيع الباحثين على تسليط الضوء على روح الفريق نظراً لأهمية ممارستها في المؤسسات، وخاصة التربوية منها.

حدود الدراسة:

سوف تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود البشرية: المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحدود المكانية: المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2016/2017.

الحدود الإجرائية: سوف تقتصر الدراسة على المنهج والأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

الجماعة: ومن التعريفات الأساسية التي يندرج تحتها مفهوم الفريق، مصطلح الجماعة، وتعني تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم ومستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك، وتجمعهم مصالح مشتركة ولديهم المقدررة على العمل، ومن خصائص الجماعة، الاستمرار، والتنظيم الرسمي أو غير الرسمي، ولها عادات وتقاليد ورموز وتمتلك روح جماعية خاصة بها (أبو النصر، 2008، ص11).

فريق العمل: هو مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مجموعة مهام معينة في زمن محدد، ويجتمعون معاً لتبادل المعلومات والخبرات التي تساعدهم على الاستجابة المطلوبة من الفريق (أبو النصر، 2008، ص12).

روح الفريق: وهي المبادئ التي تشكل الوعي لدى الفريق كمجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " (العناني، 2000، ص22). وتعرفه الباحثة إجرائياً " باستجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والمجالات ذات العلاقة بروح الفريق.

دافعية الإنجاز: - هي دافع داخلي يتمثل في حرص الفرد على تحقيق الأهداف، والمحاولة الجادة للتغلب على العقبات التي تعترض ذلك، والرغبة في منافسة الآخرين والتفوق عليهم (أبو سمرة والطيطي، 2011).، وتعرف إجرائياً " على أنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة دافعية الانجاز.

المعلم: "هو كل من يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية بإجازة تمنحه إياها وزارة التربية والتعليم أو أي مؤسسة أخرى تستطيع منح هذه الإجازة." (مكركر، 2014، ص11)

المرحلة الأساسية: - هي قاعدة التعليم والأساس الذي تقوم عليه مراحل التعليم الأخرى، و مدتها عشر سنوات (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2012)

محافظة شمال الضفة الغربية: "وهي المحافظات التي تضم مديريات تربية (نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنين، طوباس، قباطية)" (أبو عيشة، 2007)

متغيرات الدراسة

1- المتغير التابع

استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، والمتمثل في قياس درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

2- المتغيرات المستقلة

تعتمد هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية: جنس المعلم (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير) والعمر (أقل من 30 سنة، 30-40 عام، أكثر من 40 سنة) والخبرة (أقل من 6 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر) ومكان السكن (مدينة، قرية، مخيم) والتخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

مقدمة

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات إدارية لاقت قبولاً واسعاً في عالم الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، كما برزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال المتعددة حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة عمل منظمات الأعمال المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية، وتخفيف القيود التنظيمية، وبرزت أهمية فرق العمل أيضاً لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، التي تدأب منظمات العمل المعاصرة، وبخاصة في البيئة المتطورة، على تكريسها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة، ولاشك في أن أي فريق عمل منسجم في تفاعل تام، ويضم في عضويته عاملين أقل مهارة، سيكون قادراً على الدوام على هزيمة مجموعة تتشكل من عاملين ذوي مهارات عالية، إلا أنهم يفتقرون إلى الفاعلية والكفاءة التي تجعلهم يعملون معاً، بمستوى عالٍ من الانسجام والتماسك. (عفانة، 2013)

وهنا ارتأت الباحثة بعد إعطاء نبذة قصيرة عن فرق العمل أن تقوم بتعريف فرق العمل وما المقصود منها وما هي الفوائد المرجوة من فرق العمل وأهميتها ومراحل بنائها، كما سنتطرق إلى سرد بعض من أنماط فرق العمل، و عناصر فريق العمل، كما لا بد من ذكر مزايا وعيوب فرق العمل وأخيراً كان لا بد من ذكر معوقات نجاح تطبيق أسلوب فريق العمل.

أولاً: تعريف فرق العمل

الفريق هو: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم". (خنور، 2013، ص: 4)

وأشار ماكال (Mackall,2009) ، أن مفهوم فريق العمل "مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصدرهم و يعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك"

وفرق العمل هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، **والفريق في النهاية هو:** وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل. (حمدان، 2007، ص: 117)

وتكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها: أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ". (أبو جربوع، 2014)

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها:

"تجمع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في

إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة". والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة. (أبو جربوع، 2014، ص: 41)

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

ثانياً: فوائد إدارة وبناء فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم بعضاً لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستثمار الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. (الحبشي، 1431هـ)

ثالثاً: عناصر بناء فرق العمل

يشير (حمدان، 2012) إلى أنه يوجد ثلاثة عناصر تؤثر في بناء فريق العمل وتحديد درجه فعاليته وهم:

1- العنصر الفني: ويقصد بالعنصر الفني هو المهمة المطلوب إنجازها، ومدى صعوبتها، هل هي صعبة التحقيق أو سهلة والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

2- العنصر الإنساني: وهذا العنصر يتكون من جزأين هما:

أ- قائد الفريق: وهو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة. كما أن قائد الفريق هو المسؤول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون. يكون مقتنعاً بأهداف الفريق مخلصاً في تحقيقها، جاداً و يجب أن تتوافر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة للفريق، ويقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية، يعمل القائد مستشاراً، وتقديم النصح والمشورة .

ب- أعضاء الفريق: والمقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح فريق العمل بشكل عام، من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء، مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم، وقدرتهم على العمل الجماعي، ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم.

3- العنصر البيئي: ويشير (حمدان، 2012) إلى أن العنصر البيئي يتكون من جزأين وهما:

أ- البيئة الاجتماعية: ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد. كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي فريق من الفرق سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين فرق متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة.

ب- البيئة التنظيمية: وهي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوى عليه من سياسات، فلسفة، أهداف، خطط، موارد، نظام الحوافز، تقييم الأداء والتدريب. و تعد

البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية يستطيع القائد التأثير على أعضاء الفريق و الذين يعدوا جوهر عملية رفع مستوى الأداء بالمنظمة.

رابعاً: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة منها: حل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين. فيما وضح (Noe & Daft) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المنظمة، إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة. (حسين والجميل، 2009)

وهنا توجز الباحثة أهمية فرق العمل على النحو التالي:

أ- الفاعلية في حل المشكلات

المشكلات المعقدة تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول لأفضل تشخيص وأنسب حل.

ب- تبادل المعلومات

يتناقل أعضاء الفريق الذين تعلموا الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ويدركون أهمية تبادل المعلومات فيما بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، وتتدفق المعلومات أيضاً بالاتجاهين من الإدارة للفريق وبالعكس.

ج- اتخاذ القرارات بصورة أفضل

يتم اتخاذ القرارات بناء على معرفة آراء جميع أفراد الفريق حيث أن كل عضو يستخلص من وجهة نظره التحليلية ما يجب القيام به ويتخذ الأفراد قراراتهم بالإجماع في آن واحد وبذلك يقل الوقت المطلوب لإنجاز العمل.

د- التعاون

التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأفراد العمل معاً ومساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدونه لامعاً وناجحاً وبذلك تقل المنافسة الهدامة ويسعى الأفراد دائماً لأن يكونوا يداً واحدة.

هـ- الاستخدام الأمثل للموارد

حيث يتم استخدام الموارد بكل أشكالها بشكل منتظم وأمثل سواء كانت موارد مادية أو فكرية وذلك بسبب تكامل أدوار أفراد الفريق ووضع مصالح الفريق والمنظمة في الدرجة الأولى.

و- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار

المهام الكبيرة والمعقدة تصبح أسهل وألس عندما يتم توزيعها على عدة أفراد بشكل متساوي حسب اختصاص كل فرد.

ز- الجودة

لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من الفريق ونشاط الفريق ويرغبون بظهور فريقهم بأفضل صورة في المنظمة لذلك تكون من أولويات اهتماماتهم الجودة وإتقان العمل بالشكل الصحيح. (حسين والجميل، 2009)

خامساً: أنماط فرق العمل

يرى السديري (2010) أنه تتعدد أنواع فريق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة، تواجهها هي تحديد نوع الفريق، حيث إن هناك عدة أنواع من فرق العمل يخدم كل منها هدفاً محدداً ويتأثر نوع فريق العمل لعوامل عدة منها :

1- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل .

2- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

3- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

أما هداش (2011) فقد وضح أنماط فرق العمل:

1- **فرق العمل الموجهة ذاتياً:** هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح . ويرى (هداش، 2011) أن الفريق يتولى تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، حيث تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم هذا النوع عادة في المؤسسات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. مثال: فريق عمل تحديد الاحتياجات المالية.

2- **فريق عمل إدارة الأزمات:** يشير (شبيب، 2009) أن فريق عمل إدارة الأزمات هو "مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة وتخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل". مثال: فريق عمل أزمة الكهرباء .

3- فرق عمل الإدارة العليا: يرى (السديري، 2010) أن فريق الإدارة العليا يعتبر من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية؛ ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق نفسه مثال: فريق عمل مجلس الوزارة يتكون من المدراء العامين.

4- فرق العمل الوظيفية: يؤكد (هداش، 2011) على أن فرق العمل الوظيفية هي التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرار القرارات وحدود الإدارة بوضوح. وينشأ هذا النوع -غالباً- في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات. مثال: فريق عمل السائقين.

5- فرق عمل التغيير: يشير (شبيب، 2009) أن فريق التغيير يتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو إحداث التغيير، حيث يتم الاعتماد عليهم لتطبيق التغييرات في المنظمة، وتساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة، وغالباً ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجازه. مثال: فريق عمل خبراء التغيير "يشكل لتغيير ثقافة سلبية سائدة في المؤسسة"

6- فرق دوائر الجودة: (علوان، 2009) فإن الباحث كايرو اشيكوا (Kauro Ishikawa) قد أوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل والتي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال جميعهم يساهم في حل المشكلات، إن فلسفة (اشيكوا) الياباني هي نشر التعليم والتوعية بين العاملين. لقد تفهم اشيكوا بأن القيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا. مثال: فريق الجودة .

7- **فرق العمل متعددة الوظائف:** (السريدي، 2011) أن فرق العمل متعددة الوظائف هي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال؛ لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر؛ وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العمال. مثال: فريق الاتصالات.

8- **فريق عمل المشاريع:** (شبيب، 2009) فقد عرف فرق عمل المشاريع بأنها "فرق يتم تكوينها؛ لإنجاز مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد، أو تشييد مبنى جديد ويعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم الجيد لأنشطة الأعمال، وتتطلب هذه الفرق وجود مجموعة من المجموعات والمهام الفرعية و إعداد خطة تفصيلية بالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة". مثال: فريق طرح منتج جديد أو فريق تشييد مبنى جديد للمنظمة.

9- **فرق العمل الافتراضية:** (هداش، 2011) فإن هذا النوع ظهر نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقات بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها الخبرة، المعرفة والمعلومات مثال: فريق عمل التجارة الالكترونية الخارجية.

10- **فرق العمل المدارة ذاتياً:** (السديري، 2010) هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، وتتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية: تحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل، تحديد الموازنات المطلوبة، حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، تدريب العاملين

على المهارات المختلفة،اختيار الأعضاء الجدد،الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.مثال:
فرق الإنتاج .

سادساً: مراحل بناء فريق العمل: (شبيب، 2009)

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل وهي: مرحلة التشكيل، مرحلة العصف (الصراع)،
مرحلة التعاون، مرحلة التعود، مرحلة الأداء، مرحلة العطاء.

1- **مرحلة التشكيل (Forming.)** أشار (السديري، 2010) أنه يسود هذه المرحلة الارتباك،
لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب
اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من
العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. و مرحلة التشكيل مرحلة مهمة
وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر
للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

2- **مرحلة العصف (Storming.)** وترى (عبد الرحمن، 2015) أن الأعضاء الذين اختاروا
المشاركة في تكوين الفريق سيدركون أن افتراضاتهم المبدئية حول المطلوب منهم كأفراد
وكفريق لم تكن دقيقة لذا سينشأ جدل داخل الفريق حول المتوقع منهم، ولن يتم التوصل
لجواب دقيق في هذه المرحلة، وكذلك سيزداد إدراك الأعضاء لحقيقة أن البيئة غير مفهومة
وسيدخل الأفراد في مرحلة ارتباك ولكن تكون المهمة واضحة وسيشعرون بالرهبة،
اللامبالاة وعدم التعاون كما ستكون لديهم فكرة عامة بأن الفريق سوف يفشل.

3- **مرحلة التطبيع (وضع القواعد)** (الكومي، 2011) أن هذه المرحلة تكون العلاقات المتبادلة
بين الأعضاء طبيعية وعادية، وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد التي يسير عليها العمل
والعلاقات المتبادلة بين الأعضاء. ويلتزم الأعضاء بتنفيذ هذه القواعد والمبادئ، حيث تزول
جميع الخلافات ويحل محلها التعاون والاحترام ويزداد التفاعل الإيجابي.

4- **مرحلة الأداء (الإنجاز):** (أحمد، 2011) أن في هذه المرحلة تكون الأدوار واضحة، ومحددة لكل عضو من أعضاء الفريق، مما يساعد الفريق على أداء المهام المنوطة به، ويتم التركيز في هذه المرحلة على حل المشكلات واتخاذ القرارات. بينما يرى (السديري، 2010) أنه في هذه المرحلة يلتزم الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. يتضح أن مرحلة الأداء تعتمد كلياً على التزام كل عضو من أعضاء الفريق بقيم ومبادئ وأهداف الفريق بالإضافة إلى وضوح دور كل عضو، وهذا يؤدي إلى التكامل في الأدوار؛ الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية بكل كفاءة وفعالية.

5- **مرحلة انتهاء الفريق:** أفاد (أحمد، 2011) بأنه في هذه المرحلة يحقق الفريق الأهداف التي جاء من أجلها، ويتم اتخاذ القرار بإنهاء أعمال الفريق لتحقيق الهدف الذي قام من أجله.

6- **مرحلة العطاء:** (شبيب، 2009) فإن قليلاً من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة، حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق، ويتم مناقشة الخلافات وحلها بشكل فوري، ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وبالتالي يكون الفريق ناجحاً.

سابعاً: مزايا وعيوب فرق العمل

فريق العمل أو العمل الفريقي (Team-work) أصبح ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المنظمات في ضوء حرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة. وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب، ومن أهم مزايا تكوين فرق العمل داخل المنظمات كما يرى (عفانة، 2013) أنها تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي، وإعطاء جو من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق. كما تسهم في إشباع حاجات أعضائه وتقريب وجهات النظر

بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة. وخلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين في المنظمة. بالإضافة إلى تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل و مستوى أداء الخدمة للعملاء، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة و خطط المنظمة وتقليل التكاليف.

ورغم كل المزايا الايجابية التي يذكرها الكتاب عن فرق العمل، إلا أن بعضهم يرى أن هناك بعض العيوب لهذه الفرق، ومن أبرزها (عفانة، 2013) قد تحتاج وقتاً حتى يتحقق منها نتائج ملموسة. قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق، قد تخرج عن السيطرة و تبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط أو تكون مضيعة للوقت، ولا تدع وقتاً لأعضاء الفريق لممارسة عملهم الروتيني اليومي.

ثامناً: معوقات نجاح تطبيق أسلوب فرق العمل

وحسب ما أورد كل من (سديري، 2010) و(شبيب، 2009) فإنه يمكن عرض المعوقات التي تعترض بناء فرق عمل فعالة كما يلي:-

1. المعوقات التنظيمية

أ. المعوقات الثقافية

ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القادة (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقارهم لهذا الأمر يُوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

ب. التركيز على إنجاز العمل

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها دون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي.

ج. ضعف التفكير الاستراتيجي

من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك في الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ. ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية فرق العمل.

د. الهيكل التنظيمي

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

هـ. أنظمة الحوافز

تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

2. المعوقات الفردية: (عفانة، 2013)

أ. معتقدات قائد الفريق

تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً مهماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل وحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية. ويعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

ب. المهارات

هناك نوعان من المهارات، المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل تطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية. (عفانة، 2013)

ج. المكان

الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

د. عدد أعضاء الفريق

يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات في أثناء الاجتماعات المتعددة، وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة. ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص العلة " على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق. (عفانة، 2013)

دافعية الإنجاز

يعد الدافع للإنجاز من أهم الدوافع الإنسانية، لأنه يميز الإنسان عن الحيوان، فهو تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية مثل، السعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى الأهداف، بالإضافة إلى التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال والمهام في إطار استثمار الوقت أفضل استثمار ممكن في ضوء معايير الجودة في الأداء، كما يهمننا في هذا البحث التعرف على أهمية فرق العمل في زيادة الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ولذلك ارتأت الباحثة بأن يتناول هذا الجانب من البحث التعرف إلى ماهية دافعية الإنجاز، أنواع دافعية الإنجاز، والخصائص السلوكية للشخصية الإنجازية في العمل، العوامل المؤثرة في منشأ دافعية الإنجاز، كما ستقوم الباحثة بتناول بعض من النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز.

ماهية دافعية الإنجاز

تعتبر دافعية الإنجاز من الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية التي اهتم الباحثون بدراساتها سواء في مجال علم النفس الاجتماعي أو بحوث الشخصية أو المهتمين

بالتحصيل بالإضافة إلى المهتمين بعلم النفس المهني ودراسة الدافعية للعمل، كما ورد في (خليفة، 2000) يرى فرنش وآخرون أنه بالرغم من أن الدافعية للإنجاز لم تدرج ضمن هرم ماسلو للحاجات النفسية إلا أنها تقع ضمن حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات، حيث تعد دافعية الإنجاز مكوناً أساسياً في سعي الفرد نحو تحقيق ذاته، ويشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف وفيما يسعى إليه من أساليب تضمن له حياة أفضل. (سمارة وآخرون، 2012)

وعليه يمكن تعريف دافعية الإنجاز على النحو التالي: (قوراري، 2014، ص: 74)

أولاً: تعريف دافعية الإنجاز

اصطلاحاً

هو الطموح العام، المثابرة على بذل الجهد والتحمل والسعي للوصول إلى مستوى من التفوق والامتياز. و كذلك: هي السعي تجاه الوصول إلى النجاح والتميز.

إجرائياً

هو ذلك الطموح الذي يدفع الفرد للمثابرة من أجل بذل الجهد، من خلال سلوكيات إنجازية مهنية تدل على إقباله على العمل، رغم وجود توترات داخله.

ومن خلال تعريفنا الإجرائي لدافعية الإنجاز، وجب علينا توضيح عدد من المصطلحات التي وردت فيه:

1- سلوك الإنجاز: كل فعل يبين دافع المعلم لإنجاز عمله، من حب للنظام وإتقان عمل ورغبة في العمل، وعدم تأجيل عمل اليوم إلى الغد....إلخ.

2- المثابرة في بذل الجهد: كل سلوك يدل على أن المعلم يبذل جهداً في العمل، وفي تصحيح أخطائه، كحل المشكلات المهنية وعدم التهرب منها، محاولة تحسين أداءه، متابعة العمل بعد خطأ صدر منه واعتراف به....إلخ.

3- الإقبال على العمل: كل سلوك يصدر من المعلم يدل على رغبته في أداء عمله اليومي بحماسة.

4- التوتر في العمل: عدم تأثر الأداء المهني للمعلم بالمشاكل المهنية اليومية

5- الطموح: يظهر من خلال رغبة المعلم في الوصول إلى مرتبة علمية ومهنية راقية، لتحسين أداءه.

تصنيف الدوافع طبقاً لنظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية

- 1- حاجات فيزيولوجية: الطعام، الجنس، الهواء، الماء، السكن، الراحة.
- 2- حاجات الأمن والسلامة: الحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية.
- 3- حاجات الانتماء والميلول: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.
- 4- حاجات تحقيق الذات: حاجة الفرد لأن يحقق ذاته وذلك من خلال استغلال كافة قدراته وإمكانياته. (العويسات، 2003)

ثانياً: أبعاد دافعية الإنجاز

- 1- البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الإنجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته وهو يهدف إلى الانجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.
- 2- البعد الاجتماعي: ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضاً الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

3- بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.(عبد الله،2003)

ثالثاً: العوامل المسببة لدافعية الانجاز عند أتكينسون

يصرح أتكينسون Atkinsson أن النزعة أو الميل لانجاز النجاح استعداد دافعي مكتسب وهو يختلف بين الأفراد كما انه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة وهذا الدافع يتأثر بعوامل رئيسية ثلاثة عند قيام الفرد بمهمة ما، و العوامل هي: (غباري،2008)

1- **الدافع لإنجاز النجاح:** إن الأفراد يقدمون على أداء المهمات بنشاط وحماس كبيرين رغبة منهم في اكتساب خبرة النجاح ولهذا الدافع نتيجة طبيعية وهي دافع تجنب الفشل ويختلف الأفراد في درجة دافعهم لتجنب الفشل، فمن الممكن أن يراجع فردين نفس المهمة، يقبل أحدهما على أدائها بحماس تمهيداً للنجاح فيها، ويقبل الثاني بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع .

2- **احتمالية النجاح:** لأن احتمالية نجاح أية مهمة تتفق على عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد الذي يريد أن ينجز المهمة فالمهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحقيق النجاح الموجودة عنده، أما المهمات الصعبة جداً فإن الأفراد لا يرون أن لديهم القدرة على أدائها أما في حالة المهمات المتوسطة، فإن الفرق الواضحة في درجة دافع تحقيق النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع.

3- **قيمة باعث النجاح:** إن ازدياد صعوبة المهمة يتطلب ازدياد قيمة باعث النجاح، فكلما كانت المهمة أكثر صعوبة يجب أن يكون الباعث أكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع، فالمهام الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة لا تستثير حماس الفرد.

رابعاً: النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز

أ- **نظرية مدرج الحاجات**: قدمها " ابراهام ماسلو " حدد فيها سلسلة متدرجة مرتبة من أدنى إلى أعلى مراتب الحاجات الإنسانية، فأشار إلى أن الأفراد يشبعون حاجاتهم طبقاً لنظام طبيعي لأولويات الجسم والعقل وقسم هذه الأولويات إلى فئتين هما. (باهي، 1998)

1. **حاجات النقص**: وتتضمن حاجات الضرورة والإلحاح أو الحاجات الأساسية للحياة والتي تتضمن حاجات استهلاك واستعادة الطاقة مثل الحاجة للطعام والشراب والنوم والحاجة للشعور بالأمن والتي لها أولوية في حياة الإنسان.

2. **حاجات النمو**: تتضمن الحاجات النفسية والاجتماعية مثل الحاجة للحب والانتماء والصدقة والحاجة إلى تقدير الذات وفي رأي "ماسلو" أن حاجات النقص يجب أن تشبع أولاً، قبل حاجات النمو، إذ أن الحاجة للطعام والحاجة للماء أكثر إلحاحاً وتحمل أولوية أكثر من الحاجة للحب والصدقة والتقدير، وقد أشار " مارتن " إلى أن تطبيق نظرية مدرج الحاجات قد تمكن من المساعدة على فهم بعض الأعراض التي قد توقع الفرد لممارسة الرياضة والاشتراك في المنافسات. (حسين، 1988)

ب- **نظرية الغرائز**: حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز وأن كل نشاط يقوم به الإنسان يرتبط بها. والغريزة كما يراها " سيجموند فرويد ": تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق إزالة الإثارة والتوتر، بالتالي حدوث اللذة والإشباع فالفرد يكون مدفوعاً طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "الليبدو". (عدس، 1999)

ج- **نظرية التنشيط (الإثارة)** إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه النظرية حسب " ويتنج " Witnej إن كل فرد لديه مستوى معين من الإثارة وإن السلوك يكون موجهاً للاحتفاظ بهذا المستوى، فإذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فإن السلوك يكون موجهاً لمحاولة (التنشيط - الإثارة)، أما إذا كان مستوى الاستثارة منخفضاً جداً فإن السلوك عندئذ يكون مدفوعاً لمحاولة

الارتقاء بمستوى هذا الأخير، فكلما ارتفعت مستويات الدافعية (الاستثارة، التنشيط) لدى الفرد كلما تحسن الأداء. (Byra,2002)

د- نظرية التعلم الاجتماعي: تعتبر هذه النظرية أن التعلم السابق يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية، إذ أن نجاح أو فشل استجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية أو سلبية، وبالتالي تنشأ الرغبة والدافع لتكرار السلوك الناتج، كما أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافياً لإنتاج حالات الدافعية وقد أشار "البرتو بانديور" أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالتمذجة، أي التعلم بملاحظة وتقليد الآخرين، كما أن التعلم يرتبط أيضاً بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى. (عدس،1999)

هـ- نظرية دافعية الانجاز: تهدف هذه النظرية إلى تحديد مستوى استمرارية السلوك وهذا الأمر يحدث عندما يعرف الشخص أن أداءه سوف يخضع للتقييم أي أما النجاح أو الفشل . وتشير هذه النظرية إلى أن الشخص الذي يرغب في النجاح يمارس عادة أعمالاً لها صعوبة متوسطة أما الأفراد الذين يميلون إلى تجنب الخسارة فيمارسون الأعمال السهلة جداً أو الأعمال الصعبة جداً، وتفترض هذه النظرية التي ترتبط أساساً بكل من "ماكلياند اتكنسون" أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية للفرد والمتمثلة في الرغبة في التميز والإبداع ودافعية الانجاز لدى الفرد تتأثر بثلاث عوامل رئيسية هي: الدافع للوصول للنجاح، احتمال النجاح، القيمة الباعثة للنجاح. (Siry,1990)

و- نظرية "ماكلياند" الحاجة للإنجاز يعرف "ماكلياند" دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق. تتيح هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤدون أعمالهم، لأنه يفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام مؤداها أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف ومدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف (عياصرة،2006)

وقد أشار " ماكلياند " وآخرون 1953 إلى أن هناك ارتباط بين الخبرات السابقة والأحداث الايجابية، وما يحققه الفرد من نتائج فإذا كانت مواقف الانجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والإنهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت هناك بعض الخبرات السلبية فان ذلك سوف ينشئ دافعاً لتحاشي الفشل.

ز- نظرية " أتكسون " الحاجة للإنجاز:- تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز، ويقول " أتكسون ":" أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للإنجازو يكون لديهم استعداداً أو كفاحاً من أجل النجاح. "هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق أو إنجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص للنجاح ويتجنبون الأعمال السهلة وأنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر إنجازاً (الكلاية،2008)

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم،وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للانجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل بدء الأعمال الجديدة. (اسماعيل،2009)

كما قام " اتكسون " بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للانجاز القائم على المخاطرة وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة المراد انجازها وذلك على النحو التالي:

فيما يتعلق بخصال الفرد :هناك على حد تعبير " أتكسون " نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز .أ- النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل .ب- النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز. أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم، أو يوجد بدرجة محدودة،وذلك بسبب افتقارهم للحاجة للإنجاز وسيطرة الخوف من الفشل والقلق عليهم.

خصائص المهمة: بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية هناك أيضاً موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة، يجب أخذهما بالاعتبار هما: أ - **العامل الأول: احتمالية النجاح** وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة وهي أحد محددات المخاطرة. ب - **العامل الثاني: الباعث للنجاح** في المهمة يتأثر للأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص. (خليفة، 2000)

ح- نظرية العزو: يعتبر " مايدر " هو المؤسس لنظرية العزو و من أوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد وما يستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الآخر وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو. ويعتبر " مايدر " إن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات السببية التي يقدمها الأفراد: الدافع الأول: حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط عن العالم المحيط.

لدافع الثاني: حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة وذلك من خلال التنبؤ بسلوكيات الآخرين والسيطرة عليها. (خليفة، 2000)

ويرى " وينر " أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل، كما يمكن أن يؤدي أيضاً إلى إعادة النظر والمثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف.

ومن هذا المنطلق قام " وينر " وآخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع إلى الخبرات والنجاح والفشل وميز بين ثلاثة أبعاد للسببية. (باهي، 1998) الثبات: يقصد به القدرة على الاستمرار بشكل مستقر أو بشكل غير مستقر. السببية: يقصد بها العوامل الداخلية والخارجية. التحكم: يقصد بها العوامل التي تخضع لسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة. (عبد الحفيظ، 2004)

ط- نموذج دافعية الكفاءة قدمت "سوزان هارتر " Harter نظريتها في دافعية الإنجاز، والتي تقترض أن الأفراد لديهم دافعية فطرية لكي يكونوا أكفاء في جوانب أو مجالات الانجاز البشري، ولإشباع الإلحاح وذلك لكي يكون الفرد كفواً في مجال إنجازي معين فإنه يحاول أن

يسعى للتمكن أو التفوق. وأشارت "هارتر" إلى أن إدراك الفرد لنجاح أو شعوره بخبرة النجاح في مجال ومحاولته للتفوق، يولد مشاعر ايجابية وشعور بفعالية الذات والكفاءة الشخصية والتي تعزز دافعية الكفاءة. وكلما ارتفعت دافعية الكفاءة لدى الفرد فإن ذلك يشجعه على القيام بمحاولات أخرى للتفوق. وعلى العكس من ذلك، فإن عدم إدراك الفرد للنجاح أو شعوره بخبرة الفشل في محاولاته للتفوق فإن ذلك يولد لديه مشاعر سلبية، بالكفاءة الشخصية وبفاعلية الذات، وبالتالي انخفاض دافعية الكفاءة والتي تنتج محاولات قليلة للتفوق. من ناحية أخرى أشارت "هارتر" إلى أن دافعية الكفاءة عبارة عن تكوين متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد تتفاعل معاً، تؤثر على محاولات البدء لإحراز التفوق في مجال انجازي معين كما تؤثر على تطور خصائص السلوك الانجازي، ومن بين أهم أبعاد هذه التكوينات التي أشارت إليها "هارتر" ما يلي

أ- **المجال النوعي لمحاولات التفوق:** تتضمن كل من المجال المعرفي أو المجال الاجتماعي والمجال الحركي.

ب- **اثر التدعيم الخارجي:** فالآثار التي يدركها الآخرين لدى الفرد تعد مهمة بالنسبة له، وذلك من خلال التدعيم أو التعزيز أو القدوة بالنسبة له.

ج- **ناتج الأداء وعلاقته بصعوبة المهمة:** حيث كلما كانت المهمة المؤداة من طرف الفرد صعبة واستطاع اجتيازها بنجاح فإن ذلك يولد لديه الشعور بالكفاءة الشخصية.

خامساً: قياس دافعية الانجاز

تصنف مقاييس دافعية الانجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس إسقاطية والثانية مقاييس موضوعية.

أ- المقاييس الإسقاطية

1- **مقاييس الانجاز لمكيلاند وزملائه 1953** تقدير الصور والتخيلات: أعد مكيلاند اختبار لقياس الدافعية للانجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT

الذي أعده "موراي" (Muray 1938 عبد الباسط، 1999)، كما صمم "مكلياند" بعضه الآخر خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز. ويتم عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي: ماذا حدث ومن هم الأشخاص؟ ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟ ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟ ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟ بعد ذلك يجيب على هذه الأسئلة، في مدة لا تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة. ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

2- مقياس الاستبصار لفرنش French 1958 قامت "فرنش" بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه "ماكلياند" لتقدير صور وتخييلات الإنجاز حيث وضعت جملاً مفيدة، تصف أنماطاً متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

3- مقياس التعبير عن طريق الرسم "T.E.G.A" ارونسون "صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار "ماكلياند" وزملاؤه وكذا اختبار "فرنش" للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه "ارونسون" لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز. بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها (1994): موسى (اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد.

ب- المقاييس الموضوعية

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الإسقاطية من بينهم ما يلي :

1- اختبار الدافع للانجاز "هرمانس 1970 Hermans" حاولت "هرمانس" بناء اختبار الدافع بعيداً عن نظرية "اتكنسون" وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها الأكثر شيوعاً، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي: مستوى الطموح، السلوك المرتبط بقبل المخاطرة، المثابرة، توتر العمل، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل. اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الانجاز، ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات (عبدالله، 2003)

2- مقاييس التوجه نحو الإنجاز "ايزنك وويلسون" 1975 ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بنداً، يجاب عنها بـ: نعم، غير متأكد، لا

3- مقياس (راي - لن) للدافع للإنجاز 1960. وضع "لن" هذا المقياس في 1960 وطوره "راي" في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها بـ نعم، غير متأكد، لا، وللتحكم في و للإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70 (عبدالله، 2003)

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية المتعلقة بفرق العمل

دراسة (أبو جربوع، 2014) هدفت هذه الدراسة لتعرف واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع

موضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (131) موظف وموظفة، وقد تم أخذ عينة طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتكون من (51) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه العينة. وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي الفئة الثانية والثالثة والبالغ عددهم (248) موظف وموظفة، وتم استرداد (245) استبانة واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وقد

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان الأهم منها ما يلي:

يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية. يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية. يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

وبناءً على تلك النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان الأهم منها ما

يلي:

التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري، وزيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل، لأن التدريب يعد من خيارات استراتيجيات إعداد كوادر بشرية مبدعة.

دراسة (السعودي، 2014) دراسة حالة مستشفى الإسراء، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تمكين فرق العمل بالمستشفيات الأردنية حيث استخدم المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مستشفى الإسراء واعتمدت الدراسة على عينة المستشفى الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها (17) فريقاً كانت الاستبانة الأداة في جمع البيانات المحصلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى

ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل النفوذ، الاستقلالية، الأثر في أدائها بمستشفى الإسراء.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

العمل على تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل الصحي لدى أعضاء فرق العمل في المستشفيات، وتعزيز القيم التنظيمية ذات العلاقة لدى أعضاء فرق العمل الصحية والإدارية مما يحقق التوافق والانسجام قيمهم الشخصية، وبيان أهمية دورهم في تحقيق أهداف المستشفيات.

دراسة (خنور، 2013) هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة ومهاراتها وأساليبها ومفهوم بناء فرق العمل وأسسها وما أهم المسببات التي تؤثر في بناء فرق العمل الناجحة، ومقومات نجاح فرق العمل، وتطرق البحث إلى مدى تأثير القيادة على بناء فرق العمل الناجحة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة الوطنية للبناء للجنوب و الجنوب الكبير في الجزائر، وقد تم استخدام الاستبانة و المقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للقيادة الفعالة على بناء فريق العمل ونجاح المؤسسة الوطنية للبناء وخصوصاً مهارات التحفيز والتخطيط وإيجاد التعامل مع فرق العمل، لا بد للقيادة أن تتحلى بمهارات وفنون لتساهم في تأسيس فرق العمل الناجحة، وأوصت الدراسة بتفعيل القيادة في كافة المؤسسات من أجل التحسين من أدائها وتحقيق أهدافها التي تسعى لها.

دراسة (الحوامدة والعضايلة، 2012) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (661) عضواً واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

إن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (3.62). إن تصورات المبحوثين لمتغير فعالية المنظمة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.55). أشارت النتائج إلى أن هنالك آثار لسمات فرق العمل في فعالية المنظمة، وأن سمات فرق العمل (79.8 %) من التباين في بعد فعالية المنظمة.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

على الوزارات الأردنية تعزيز سمات فرق العمل واستغلالها في بناء فريق عمل عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء فرق عمل فاعلة. ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغييرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير في سلوك الأفراد والجماعات داخل الوزارات، والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.

دراسة (السديري، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين والعاملين في القطاع الخاص والبالغ عددهم (100) عضواً واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية. وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

توجد نقاط قوة في خطوات اتخاذ القرار في قيادة فرق العمل وتتمثل في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، كما توجد صعوبة أخذ القرار في قيادة فرق العمل من ضغوط داخلية وخارجية. كما توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل لصالح الخدمة التي تزيد عن (6) سنوات.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

تنفيذ دورات مكثفة في حل المشكلات للمديرين القطاع الخاص، وتوفير معلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمديرين، والالتزام بأهداف وزارة القوى العاملة كمعيار لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة.

دراسة (الهاشمي، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية في الأردن والبالغ عددها (12) مصرفاً واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل. وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

مستوى أهمية متغيرات إعادة التنظيم في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً. مستوى أهمية فرق العمل المرادفة في المصارف التجارية الأردنية كان مرتفعاً. مستوى أهمية تخفيض مقاومة التغيير في المصارف التجارية الأردنية كان مرتفعاً.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

التأكيد على أهمية ودور فرق العمل المرادفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاريع إعادة التنظيم لتخفيض مستوى مقاومة التغيير. التأكيد على دور وأهمية مشاركة الإدارة العليا في إنجاح مشاريع التطوير التنظيمي في المصارف.

دراسة (حمدان، 2007) هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، ومن ثم وضع التوصيات اللازمة لمعالجتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قُسمت الدراسة إلى جزأين: نظري وميداني. تناول الجزء النظري: مفهوم الجماعة، فرق العمل. أما الجزء الميداني فقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (488) مفردة من الموظفين الإداريين في الخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة وتم استخدام نظام الحزم الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

أثبتت الدراسة أنه كلما كان هنالك مستويًا عاليًا من دعم الإدارة العليا، وضوح أهداف فريق العمل، الموضوعية في اختيار أعضاء الفريق، الاتصال داخل الفريق، ثقافة فرق العمل حقق الفريق درجة نجاح عالية. إن النمط القيادي الذي يتسم بالانفتاحية وإشراك الأعضاء في صنع القرارات وتشجيع الأفكار والاقتراحات يحقق الفريق تحت قيادته درجة نجاح عالية.

وقد اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات منها: الدعم المستمر من الإدارة العليا لفرق العمل. مكافأة المديرين والمشرفين على النتائج التي تحققت فرق العمل في الإدارات التي يرأسوها.

دراسة (البشباششة، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى. كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على أفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر). وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدما نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بحثية قاما بتحكيما والتأكد من ثباتها. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (460 فرداً، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردى وبين فاعلية اتخاذ القرارات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والعمر. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة. كما جاءت الدراسة بتوصيات من شأنها تسليط الأضواء على أهمية خصائص فرق العمل وكيفية بناء فرق العمل الفعالة لما لذلك من أثر في فاعلية اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بفرق العمل

دراسة "فاكوزي" (Fakudze,2011) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين العمل الجماعي الوطني والغير وطني وتأثيره على الدافعية والرضا والالتزام وحل صراع قادة الفرق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة برجال الأعمال، المدراء وموظفي الحكومة في تايوان ونيوزيلندا واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي الأداة في جم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: احتضان التنوع واحترام قيم وثقافات أعضاء الفريق، أعضاء الفريق الوطني والغير وطني راضون مهنيًا عن عملهم بشكل إيجابي. حل صراع قادة الفرق له تأثير إيجابي على الرضا المهني في العمل الجماعي.

دراسة "كاسترو ووليامز" (Castro & Williams,2010) هدفت الدراسة لتعرف تأثير العمل الجماعي على التعلم الذاتي وتصورات الأداء الجماعي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في جامعة فلوريدا في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة، واعتمدت الدراسة على العينة الحصصية. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي الأداة في جم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

العمل الجماعي عزز التواصل الاجتماعي بين الأفراد وسهل توجيه الفرق.

هناك علاقة بين العمل الجماعي والتعلم الذاتي الجماعي، لكن العلاقة كانت أقوى في العمل الجماعي عن طريق الانترنت.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة اختيار أعضاء الفريق بدقة وإعطائهم سبباً قوياً لوجودهم في الفريق وذلك لتجنب بعض النزاعات بين الأعضاء.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الموقف الذي يوجد فيه الفريق، والاهتمام بالتواصل الاجتماعي، وتأثير ذلك على الأداء الجماعي والتعلم الذاتي.

دراسة "جيزيل واخرون " (Geijssel, Slegers, Stoel, & Krüger, 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العمل الجماعي والتنظيمي في المدرسة على عمل المعلمين في المدارس الهولندية، حيث أن الدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين روح العمل الجماعي في المدرسة وعلاقته بالحالة النفسية للمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من (328) معلماً في المراحل الأساسية في (18) مدرسة أساسية في هولندا، حيث بينت نتائج الدراسة بان هناك علاقة بين العمل الجماعي وروح الفريق وبين الحالة النفسية للمعلمين.

دراسة " بولكو " (Pulko,2009)هدفت الدراسة التعرف إلى التحديات التي تواجه فرق

العمل الموجهة ذاتياً والتي لا يتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بجنسيات متعددة في أمريكا الشمالية وأوروبا، واعتمدت الدراسة على العينة الحصصية. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي الأداة في جم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: تواجه المجموعات تحديات

محتملة خلال تنفيذها لمهمة أو محاولة الوصول لأفضل أداء.على الرغم من وجود فرق ذات تشكيل أمثل وبيئة داعمة، إلا أنه من الممكن حدوث الأخطاء داخل الفريق. لوحظ على الفريق الذي تم إجراء الدراسة عليه وجود مشكلة في الثقة، وإدارة النزاع بين القادة، والالتزام وعدم الاهتمام بالنتائج.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي: استخدام القوة مهم جداً لخلق

فريق عمل يستطيع الوصول لأفضل أداء. يجب إنتاج أبحاث تربط بين خبرة فريق العمل وأداء فريق العمل.

الدراسات السابقة العربية المتعلقة بدافعية الإنجاز

دراسة (مطر وآخرون، 2015) هدف البحث التعرف إلى الرضا الوظيفي لدى مدرسي ومدرسات كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية في الجامعة المستنصرية بالعراق تبعاً لمتغير الجنس، ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مدرسي ومدرسات كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية تبعاً لمتغير الجنس. وعليه استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كونه ملائماً لعينة البحث وتكون مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية بمختلف التخصصات العلمية في المجال الرياضي من حملت شهادة الماجستير والدكتوراه إذ بلغ عددهم (15) دكتوراة و(15) ماجستير وبهذا يصبح العدد الكلي لعينة البحث (30) مدرساً. واستخدمت استبانة (لمقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية انجاز العمل) وتم التأكد من الأسس العلمية لهذه المقاييس.

وأبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون هي: وجود فروق معنوية للرضا الوظيفي وبجميع أبعاده عند مدرسي ومدرسات التربية البدنية والعلوم الرياضية. وجود فروق معنوية لدافعية الانجاز لدى مدرسي ومدرسات التربية البدنية والعلوم الرياضية.

وأهم التوصيات التي خرج بها الباحثون هي:

التأكيد على توفير الوسائل التي ترفع من درجات الرضا الوظيفي لدى المدرسين حتى ينعكس ذلك على دافعية الإنجاز لاسيما أن النتائج أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بينهما.

دراسة سميرات (2014) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة، منهم (148) معلماً و(176) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهات نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.66) (وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهات نظرهم كان متوسطاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.70)

دراسة (قوراري، 2014) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستويات الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية وطبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين، ولتحقيق الأهداف تم إتباع المنهج العيادي وطبقت عدد من الأدوات والمقاييس منها: مقياس الضغوط المهنية العمومية ومقياس دافعية الانجاز، والمقابلة: لتأكيد نتائج المقياسين التابعين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين تم معالجة نتائج ما سبق إحصائياً عن طريق عدد من الأدوات الإحصائية على حالات الدراسة التي قدرت بثمانية أطباء وطبيبات تم اختيارهم بناءً على نتائج تطبيق مقياس الضغوط المهنية على عشرون طبيباً وطبيبة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدوسن بالجزائر، ثم طبق عليهم مقياس دافعية الانجاز لتعرف على مستوى انجازهم داخل الضغوط التي يعيشون بها. وبعد تطبيق الأدوات والمقاييس السابقة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع. إن مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية منخفض. إن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية.

دراسة (شاهين، 2013) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، ولدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز بحسب متغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، والبالغ عددهم (4850) معلم ومعلمة، وتكونت

عينة الدراسة الأصلية من (380) معلم ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بنسبة (7.8%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (3) محاور، المحور الأول: قياس الأنماط القيادية لمدير المدرسة، المحور الثاني: العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز، المحور الثالث: العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وتعزيز ثقافة الإنجاز، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، وكذلك النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي، و معامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (3.10) وبوزن نسبي (61.98%)، وبدرجة ممارسة متوسطة وبناءً على نتائج الدراسة، فقد أوصت الباحثة بعدة توصيات، أهمها: إجراء تدريب خاص ومكثف لمدرء المدارس قبل استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم. وضع موازنة تخصص لأغراض البحث العلمي، والبحوث الإجرائية، مع تشجيع تمويل البحث العلمي.

دراسة (سمارة وآخرون، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم في المدارس التابعة لمديرية لواء الرصيفة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. تكونت عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة استخدم مقياس تقدير الذات الذي قام الباحثون ببنائه وتطويره، ومقياس دافعية الإنجاز المستخدم في دراسة القادري (2000). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم كان مرتفعاً، إذ حصل بعد "المظهر العام والهيئة الخارجية" على أقل متوسط حسابي، فيما حصل بعد

"السلوك" على أعلى متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذاتهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية. كما أظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان مرتفعاً. وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية. وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والنظرية.

دراسة (السنباطي وآخرون، 2010) هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين دافع الإنجاز وقلق الاختبار، وعلى طبيعة العلاقة بين دافع الإنجاز والثقة بالنفس، ومعرفة مدى وجود فروق داله إحصائياً بين الذكور والإناث في دافع الإنجاز وقلق الاختبار والثقة بالنفس، واشتملت على عينة عشوائية من (600) طالب وطالبة من مدارس الثانوية العامة، وذلك بواقع (300) طالب و(300) طالبة، واستخدم الباحثين اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين إعداد (فاروق عبد الفتاح موسى، 1987) تعديل (سنة محمد سليمان)، ومقياس الثقة بالنفس. أعداد (سيدني شروجر، 1990) تعريب (عادل عبد الله) ومقياس قلق الاختبار أعداد الباحثين.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدافع للإنجاز وقلق الاختبار لدى طلاب المرحلة الثانوية العامة، عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدافع للإنجاز والثقة بالنفس لدى طلاب المرحلة الثانوية العامة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث من طلاب المرحلة الثانوية العامة في الدافع للإنجاز لصالح الإناث، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث من طلاب المرحلة الثانوية في قلق الامتحان، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث من طلاب المرحلة الثانوية العامة في الثقة بالنفس لصالح الإناث.

دراسة شوشان (2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، و معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والبعد عن مكان العمل، في ضوء العلاقة الخطية بين متغيرين (النمط القيادي- دافعية الإنجاز)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استباننتين؛ الأولى: لقياس النمط القيادي لمديري الثانويات، والثانية: لقياس دافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم الثانوي والتقني، في ثانويات ولاية باتنة في جمهورية الجزائر، والذين يبلغ عددهم 2284، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف الدراسة، وقد تكونت العينة من 160 أستاذًا منهم 74 أستاذة اختيروا عشوائيًا من بين 835 أستاذًا منهم 461 أستاذة يدرسون في 19 مؤسسة تربوية على مستوى ولاية باتنة في جمهورية الجزائر. قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها - وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة :حيث توصل الباحث إلى وجود ارتباط طردي (إيجابي) بين النمط الديمقراطي، ودافعية الإنجاز، ووجود ارتباط عكسي (سلبي) بين النمط الدكتاتوري ودافعية الإنجاز، وكذلك الأمر بالنسبة للنمط التسيبي؛ ارتباط عكسي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة، في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، والبعد عن مكان العمل.

الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بدافعية الإنجاز

دراسة "وايلدمان" (Wildman, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية المعلمين وعلاقتها بالإدارة المدرسية وروح الفريق، حيث أن الدراسة تتناول مجالات الفاعلية الذاتية، والرضا الوظيفي وأيضاً الروح المعنوية، وعلاقتها بدافعية الإنجاز، حيث اتبعت الدراسة المنهج الكيفي أجريت على (5) معلمين، حيث بينت نتائج الدراسة بأن الدافعية ترتبط بدلالة إحصائية مع روح الفريق من حيث كونها تتحسن في حال كانت الإدارة المدرسية تعمل بشكل جماعي.

دراسة "ليزيت" (Lizzette, 2014) هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين سمات الشخصية والدافعية لدى المدرب الناجح. وقد تألفت عينة الدراسة من (91) طالباً جامعياً في مستوى السنة الأولى وتم إشراكهم في ثنائيات مع (91) مدرباً وطلب من المشاركين الاجتماع لمدة نصف ساعة أسبوعياً وعلى امتداد فترة أربعة أسابيع متتالية، وقد تم جمع مقاييس التقارير الذاتية من المدربين والطلاب قبل بدء جلسات التدريب وبعد إكمالها. وباستخدام تحليلات الارتباط وتحليلات الانحدار فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الذين كانوا يحملون دافعية داخلية أعلى وأكثر اهتماماً بأهداف التعلم أشاروا بأنهم أكثر دافعية نحو تدريب الآخرين لأسباب تتصل بالرضا الداخلي، كما أن المدربين الذين كانوا أكثر انبساطاً وجاذبية من زملائهم هم أكثر دافعية نحو القيام بالتدريب لغايات مساعدة الآخرين، وتقدم النتائج أيضاً دعماً للرأي القائل بأن سمات الشخصية والدافعية الخاصة بالمدرب تؤثر على نوع التدريب المقدم.

دراسة "روبينسون" (Robinson, 2001) هدفت الدراسة التعرف إلى دافعية الانجاز لدى تلاميذ المدارس الابتدائية الأمريكيين الأفارقة (السود) ومعرفة الفروق بين الطلاب مرتفعي ومنخفضي دافعية الانجاز في التحصيل الأكاديمي وطبيعة العلاقة بين دافعية الانجاز والمستوى الاقتصادي-الاجتماعي للتلاميذ، واختلاف دافعية الانجاز باختلاف النوع. تكونت عينة الدراسة من (277) تلميذ وتلميذة بالدراسة الابتدائية، ومقسمين إلى قسمين (139 مرتفعي الانجاز 138 منخفضي الدوافع للإنجاز)، واستخدم قائمة دافعية الانجاز لـ"شولتز" (Schultz) ودرجات الطلاب في نهاية العام كمؤشر للتحصيل الأكاديمي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الانجاز والتحصيل الأكاديمي، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في دافعية الانجاز لصالح الطالبات، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى الاجتماعي - الاقتصادي ودافعية الانجاز لدى طلاب المدارس الابتدائية.

التعقيب على الدراسات السابقة

استعانت الباحثة في دراستها الحالية بمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تتعلق بالعمل كفريق وأخرى تتعلق بدافعية الإنجاز، وقد تناول هذه الدراسات من الحديث إلى القديم حسب سنة النشر لكل دراسة.

وقد توصلت تلك الدراسات إلى نتائج مختلفة، حيث كانت درجة الالتزام بالعمل كفريق مرتفعة في عدد منها، وكان لعمل الفريق دور أي وجود أثر، كما اختلفت درجة الالتزام بالعمل كفريق تبعاً للمتغيرات المستخدمة في تلك الدراسات.

أما بالنسبة لدافعية الإنجاز، فقد توصلت تلك الدراسات إلى نتائج مختلفة، حيث كان مستوى دافعية الإنجاز مرتفعاً في عدد منها، ومتوسطاً في عدد آخر، كذلك اختلف مستوى دافعية الإنجاز تبعاً للمتغيرات المستخدمة في تلك الدراسات.

وقد استخدم في معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، المسحي، والارتباطي، إلا أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، لأنها تجمع بين التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق ودافعية الإنجاز.

وقد كان حجم عينة الدراسة " 390 " معلماً ومعلمة، وهذا الحجم قريب من عدة دراسات سابقة استعانت بها الباحثة، بالإضافة إلى استخدام نفس الأداة في جمع البيانات وهي الاستبانة.

وبالرغم من كافة الدراسات التي تناولت موضوع دافعية الإنجاز سواء للطلبة أو للعاملين في المؤسسات لم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسة قامت بربط العمل كفريق بدافعية الإنجاز بشكل خاص.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة نقاط تتمثل في:

- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة المشكلة والأسئلة والفرصيات.

- تعريف مصطلحات الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة وهو الوصفي الارتباطي
- اختيار أداة الدراسة وهي الاستبانة
- التعرف على نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- أنها استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل وأنواعها ومراحل تشكيلها وأهميتها.
- أنها استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع دافعية الإنجاز وأهميته.
- استخدام الاستبانة كأداة الدراسة

ما يميز هذه لدراسة عن الدراسات السابقة:

- بعد الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة تبين أن أي من الدراسات السابقة لم تتناول التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز.
- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الضفة الغربية على حد علم الباحثة التي تناولت التزام المعلمين بروح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز.
- تم تطبيق هذه الدراسة بمتغيراتها على معلمي ومعلمات محافظات شمال الضفة الغربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يندرج في هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، وصدقها، وثباتها ومتغيراتها، وإجراءاتها ومعالجاتها الإحصائية.

منهج الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأغراض الدراسة وقد استخدمت الباحثة هذا المنهج لمعرفة درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، البالغ عددهم (10223) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2016-2017

عدد المعلمات	عدد المعلمين	عدد معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية	المديرية
1441	982	2423	نابلس
686	664	1350	جنين
657	660	1317	قباطية
83	47	130	حوارة
674	379	1053	سلفيت
1060	860	1920	طولكرم
821	617	1438	قلقيلية
304	288	592	طوباس

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، قامت الباحثة باختيار مدارس من مديريات (نابلس، جنوب نابلس، جنين، قباطية، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، طوباس) لاختيار معلمي ومعلمات مختلفون من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، والتخصص. وقد تم توزيع (520) استبانة على تلك المدارس، تم استرجاع (390) منها صالحة للتحليل، وبهذا بلغ الحجم النهائي للعينة (390) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، بنسبة 3.81 % من مجتمع الدراسة. وفيما يأتي وصفاً للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول (1): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	49,2
	أنثى	50,8
العمر	أقل من 30 سنة	17,2
	30-40 سنة	46,2
	أكثر من 40 سنة	36,7
المؤهل العلمي	دبلوم	7,9
	بكالوريوس	75,1
	ماجستير	16,9
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	17,7
	من 6-10 سنوات	36,4
	11 سنة فأكثر	45,9
مكان السكن	مدينة	31,3
	قرية	59,0
	مخيم	9,7
التخصص	علوم إنسانية	64,6
	علوم طبيعية	35,4

يوضح الجدول رقم (1) أن نسبة الإناث (50,8) أعلى بقليل من نسبة الذكور (49,2)، أما من حيث العمر فإن غالبيتهم تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن غالبيتهم ممن يحملون درجة البكالوريوس، أما متغير سنوات الخبرة فإن غالبيتهم تتراوح خبرتهم من 11 سنة فأكثر، أما متغير مكان السكن فإن غالبيتهم يسكنون القرية، أما بالنسبة للتخصص فإن غالبيتهم من ضمن العلوم الإنسانية.

أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، فقد تم الاستعانة بدراسة (قوراري، 2014) لتصميم هذه الاستبانة، وتم اقتباس بعض الفقرات الواردة في تلك الدراسة ثم تعديلها بما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة و مجتمعها، ثم عرضها على لجنة من المحكمين الذين أبدوا عدة ملاحظات للخروج بالصورة النهائية لأداة الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، تناول الأول المتغيرات الديمغرافية المستقلة للدراسة، وهي: الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)، والعمر وله ثلاثة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، أكثر من 40 سنة) والمؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)، والخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من 6 سنوات، من 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، أما متغير مكان السكن فله ثلاثة مستويات (مدينة، قرية، مخيم) والتخصص له مستويان (علوم إنسانية، علوم طبيعية). وقد تكون القسم الثاني من (23) فقرة تتعلق بالعمل كفريق مقسمة إلى أربعة مجالات وهي: (المجال الأول: الاتجاهات، المجال الثاني: التعاون، المجال الثالث: التطبيق، المجال الرابع: تقييم النمط القيادي للفريق). أما القسم الثالث فقد تكون من (33) فقرة تتعلق بالدافعية مقسمة إلى مجالين وهي (المجال الأول: أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز، المجال الثاني: أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم)،

وقد تم اعتماد طريقة ليكرت الخماسية لتحديد مدى الاستجابة على أداة الدراسة بحيث كان في كل فقرة يتطلب الإجابة بإحدى البدائل الخمس التالية: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة،

منخفضة، منخفضة جداً)، وقد أعطيت خمس درجات للإجابة كبيرة جداً، أربع درجات كبيرة، وثلاث درجات للإجابة متوسطة، ودرجتين للإجابة منخفضة، ودرجة للإجابة منخفضة جداً.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة ولمعرفة ما إذا كانت الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه وهو معرفة درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم، فقد تم استخدام الصدق الظاهري حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة، وبعد التعديلات اللازمة تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجماع المحكمين عليها، وقد تضمنت الاستبانة بصورتها النهائية (56 فقرة) موزعة على محورين، كما هو مبين في الملحق رقم (3).

بالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع مجالها الكلي وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لل فقرات ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو مبين في الجدول (2)

جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة " ر "	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة " ر "	الدلالة الإحصائية
1	0.489	0.000	26	0.693	0.000
2	0.547	0.000	27	0.629	0.000
3	0.523	0.000	28	0.663	0.000
4	0.361	0.000	29	0.679	0.000
5	0.533	0.000	30	0.619	0.000
6	0.498	0.000	31	0.587	0.000
7	0.580	0.000	32	0.566	0.000
8	0.660	0.000	33	0.425	0.000
9	0.578	0.000	34	0.678	0.000
10	0.561	0.000	35	0.751	0.000
11	0.592	0.000	36	0.787	0.000
12	0.592	0.000	37	0.683	0.000
13	0.327	0.000	38	0.701	0.000
14	0.571	0.000	39	0.565	0.000
15	0.526	0.000	40	0.645	0.000
16	0.582	0.000	41	0.745	0.000
17	0.603	0.000	42	0.621	0.000
18	0.624	0.000	43	0.620	0.000
19	0.675	0.000	44	0.680	0.000
20	0.637	0.000	45	0.707	0.000
21	0.614	0.000	46	0.778	0.000
22	0.541	0.000	47	0.693	0.000
23	0.624	0.000	48	0.802	0.000
24	0.631	0.000	49	0.704	0.000
25	0.611	0.000	50	0.696	0.000
			51	0.736	0.000
			52	0.709	0.000
			53	0.703	0.000
			54	0.702	0.000
			55	0.729	0.000
			56	0.667	0.000

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى ثبات الأداة لقد تم إجراء اختبار كرونباخ - ألفا على فقرات الاستبانة باعتبارها مؤشراً على التجانس الداخلي حيث كان معامل الثبات (0.83) وهو معامل ثبات جيد في البحوث الاجتماعية وفي أغراض الدراسة. كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا "Cronbach's Alpha" لثبات أداة الدراسة.

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العمل كفريق	390	23	0.80
الدافعية	390	33	0.86
الدرجة الكلية	390	56	0.83

إجراءات الدراسة

وقد قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- 1- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، بهدف تكوين أفكار حول موضوع الدراسة ومشكلتها.
- 2- تم تحديد الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، والتي تمثلت بالاستبانة.
- 3- تم تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- 4- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التربية والتعليم والذي وجه إلى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية كما هو مبين في (ملحق رقم 4).

5- تم تحديد عينة الدراسة وقيام الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة (390) استبانة.

6- جرى ترميز الاستبانات وذلك تمهيداً لإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبيانات الاستبانة.

المعالجة الإحصائية

تم تفريغ البيانات المرتبطة بالاستبانات الخاصة بالدراسة ومن ثم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) وذلك من خلال:

1- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation Coefficient) لفحص الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة.

2- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة، وحساب الاتساق الداخلي بين الفقرات.

3- تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات لمتغيرات الدراسة المستقلة.

4- تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ولكل مجال على حدى لمعرفة درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد تم ذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. اختبار Independent Sample t-test

2. اختبار **One Way ANOVA**

3. اختبار (أقل فرق دال) (**LSD**) لدلالة الفروق

4. معاملات الانحدار للحصول على معادلة الانحدار المتعدد (**Multiple Linear Regression**)

5. اختبار تباين الانحدار (**Analysis of Variances**) لاختبار صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر الفرضية الرئيسية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها.

النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

نستعرض في هذا البند الإجابة عن التساؤلات التي وردت في هذه الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية من خلال عرض درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. ولتسهيل عرض النتائج قامت الباحثة باعتماد التدرج التالي للحكم على درجات الاستجابة لفقرات الاستبانة كما يلي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
كبيرة جداً	5.0-4.21
كبيرة	4.20-3.41
متوسطة	3.40-2.61
منخفضة	2.60-1.81
منخفضة جداً	1.80-1

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على: ما درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

وللإجابة عنه فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وفيما يلي توضيحاً لهذه النتائج:

العمل كفريق

المجال الأول: الاتجاهات

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الاتجاهات

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	ترتيب	درجة
كبيرة	81.2	0.763	4.06	أعتقد بأن عمل كل منا يكمل الآخر	5	1.
كبيرة	81.0	0.785	4.05	أعتبر بأن تبادل الآراء ومناقشة المشكلات ليس تعطيلاً للعمل	4	2.
كبيرة	80.8	0.789	4.04	أفضل العمل مع زملائي المعلمين من خلال فريق	1	3.
كبيرة	80.4	0.809	4.02	أقبل آراء زملائي بعلمي	3	4.
كبيرة	79.4	0.817	3.97	أرى بأن اختلاف وجهات النظر أمر طبيعي	2	5.
كبيرة	81%	0.571	4.03	الاتجاهات		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتجاهات، وقد تبين مما سبق أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على هذا المجال قد كانت بدرجة (كبيرة)، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتيجة:

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسط حسابي قد كان للفقرة (5) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.06)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

أعتقد بأن عمل كل منا يكمل الآخر

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال الاتجاهات قد كانت للفقرة (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.97) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

أرى بأن اختلاف وجهات النظر أمر طبيعي

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.03) وبدرجة استجابة كبيرة.

المجال الثاني: التعاون

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال التعاون

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الترتيب	الرقم
كبيرة	79.8	0.837	3.99	أرى بأنه ليس من المعيب أن يساعدني زملائي المعلمين في بعض الأحيان	4	1.
كبيرة	79.4	0.809	3.97	أناقش زملائي المعلمين في حل المشكلات التي تعترضهم	6	2.
كبيرة	79.2	0.823	3.96	أساعد زملائي في إنجاز بعض المهام عندما يتطلب الأمر ذلك	1	3.
كبيرة	79.2	0.769	3.96	أشارك زملائي المعلمين بالتخطيط للأنشطة اللامنهجية	5	4.
كبيرة	78.0	0.835	3.90	أأخذ قراراتي من خلال استشارة زملائي المعلمين	2	5.
كبيرة	77.2	0.846	3.86	أعرض أفكارتي ومقترحاتي على زملائي	3	6.
كبيرة	78.8	0.529	3.94	التعاون		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التعاون، وقد تبين مما سبق أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على هذا المجال قد كانت بدرجة (كبيرة)، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتيجة:

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسط حسابي قد كان للفقرة (4) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.99)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

أرى بأنه ليس من المعيب أن يساعدني زملائي المعلمين في بعض الأحيان

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال التعاون قد كانت للفقرة (3) حيث بلغ

المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.86) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

أعرض أفكارى ومقترحاتى على زملائي

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.94) وبدرجة استجابة كبيرة.

المجال الثالث: التطبيق

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال التطبيق

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الترتيب	الرقم
كبيرة	80.0	0.806	4.00	أستمع إلى زملائي المعلمين دون أي مقاطعة	3	1.
كبيرة	79.8	0.831	3.99	أشارك بفاعلية عندما يدعوني المدير لأحد الاجتماعات	1	2.
كبيرة	79.6	0.837	3.98	اعمل داخل المدرسة بشكل تعاوني مع زملائي المعلمين	5	3.
كبيرة	79.4	0.885	3.97	أظهر عدم موافقتي بطريقة مؤدبة	4	4.
كبيرة	77.8	0.893	3.89	أقدم أهداف الفريق على أهدافى الشخصية	2	5.
كبيرة	79.4	0.628	3.97	التطبيق		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لفقرات مجال التطبيق، وقد تبين مما سبق أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين

على هذا المجال قد كانت بدرجة (كبيرة)، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتيجة:

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسط حسابي قد كان للفقرة (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.00)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

أستمع إلى زملائي المعلمين دون أي مقاطعة

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال التطبيق قد كانت للفقرة (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.89) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

أقدم أهداف الفريق على أهدافي الشخصية

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.97) وبدرجة استجابة كبيرة.

المجال الرابع: تقييم النمط القيادي للفريق

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تقييم النمط القيادي للفريق

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الترتيب	الترتيب
كبيرة	79.6	0.814	3.98	تتناسب المهام الوظيفية لأعضاء الفريق مع قدراتهم	7	1.
كبيرة	79.4	0.806	3.97	يمتلك أعضاء الفريق رؤية واضحة حول أدوارهم	6	2.
كبيرة	79.0	0.809	3.95	يتعامل الميسر مع أعضاء الفريق بشكل موضوعي	5	3.
كبيرة	78.8	0.817	3.94	يصغي الميسر بشكل جيد لأعضاء الفريق	4	4.
كبيرة	77.8	0.853	3.89	يمتلك الميسر الثقافة والإحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها	2	5.
كبيرة	77.8	0.852	3.89	يرسخ الميسر الثقة في أعضاء الفريق	3	6.
كبيرة	77.4	0.920	3.87	يشاور ميسر الفريق جميع المعلمين في فريق العمل	1	7.
كبيرة	78.6	0.592	3.93	تقييم النمط القيادي للفريق		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم النمط القيادي للفريق، وقد تبين مما سبق أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على هذا المجال قد كانت بدرجة (كبيرة)، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتيجة:

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسط حسابي قد كان للفقرة (7) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.98)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

تتناسب المهام الوظيفية لأعضاء الفريق مع قدراتهم

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال التطبيق قد كانت للفقرة (1) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.87) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

يشاور ميسر الفريق جميع المعلمين في فريق العمل

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.93) وبدرجة استجابة كبيرة.

مجالات الدراسة للمحور الأول والمجال الكلي

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة للمحور الأول والمجال الكلي

رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإجابة
1.	الاتجاهات	4.03	0.571	80.6	كبيرة
2.	التعاون	3.94	0.529	78.8	كبيرة
3.	التطبيق	3.97	0.628	79.4	كبيرة
4.	تقييم النمط القيادي للفريق	3.93	0.592	78.6	كبيرة
	المجال الكلي	3.96	0.460	79%	كبيرة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمجالات المحور الثاني بالإضافة إلى

المجال الكلي حيث كانت على النحو التالي:

بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتجاهات (4.03) وبدرجة استجابة كبيرة، كما بلغ المتوسط الحسابي لمجال التعاون (3.94) وبدرجة استجابة كبيرة، أما مجال التطبيق فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.97) وبدرجة استجابة كبيرة، وبالنسبة للمجال الأخير وهو مجال تقييم النمط القيادي للفريق فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.93) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي فقد تبين أن المتوسط الحسابي له قد بلغ (3.96) وبدرجة استجابة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي نصه: ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

المجال الأول: أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	ترتيب	رقم
كبيرة	84.0	0.793	4.20	أحاول جاداً إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه	3	1.
كبيرة	82.6	0.732	4.13	أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً على الآخرين في العمل	1	2.
كبيرة	82.6	0.794	4.13	أعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها	11	3.
كبيرة	81.6	0.777	4.08	أقيم نفسي على مقدار العمل الذي أنجزه يومياً	2	4.
كبيرة	81.4	0.817	4.07	أشعر بالانتماء إلى مدرستي	8	5.
كبيرة	81.0	0.869	4.05	أعمل دائماً على الإطلاع على ما يجري من تطور علمي في مجال تخصصي	5	6.
كبيرة	81.0	0.850	4.05	أشعر أنه بإمكانني أن أنجز أعمالاً ناجحة	6	7.

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الترتيب	الرقم
كبيرة	80,8	0.845	4.04	أحس بأهميتي في وظيفتي	10	.8
كبيرة	80.6	0.788	4.03	أقوم بأداء عملي بحماسة وتفانٍ	9	.9
كبيرة	80.0	0.782	4.00	يدفعني الشعور بالحاجة إلى النجاح إلى الجد والمثابرة في عملي	17	.10
كبيرة	79.6	0.798	3.98	أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل	16	.11
كبيرة	78.2	0.972	3.91	أنزعج من الأعمال غير المكتملة	18	.12
كبيرة	78.2	0.898	3.91	أقوم باستثمار وقت فراغي بأعمال تعود علي بالفائدة	19	.13
كبيرة	77.6	0.901	3.88	أحرص على مقارنة نتائج أعمالي مع زملائي	4	.14
كبيرة	77.4	0.875	3.87	أشعر بالأمان والطمأنينة في وظيفتي	7	.15
كبيرة	76.8	0.889	3.84	أفضل العمل مع المتفوقين بغض النظر عن علاقتي بهم	14	.16
كبيرة	76.4	0.945	3.82	أعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل	12	.17
كبيرة	76.4	0.857	3.82	أفضل إنجاز أعمال كثيرة وبسيطة بدلاً من القليلة والصعبة	15	.18
كبيرة	73.6	0.975	3.68	أفضل التمسك برائي الخاصة بدلاً من الأخذ برأي الآخرين	13	.19
كبيرة	79.4	0.463	3.97	أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الأول وهو أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز، وقد تبين مما سبق أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على هذا المجال قد كانت بدرجة (كبيرة)، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتيجة:

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسطات حسابية قد حازت عليها كل من الفقرات (3، 1، 11) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي، (4.20، 4.13، 4.13)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

- أعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها
- أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً على الآخرين في العمل
- أحاول جاداً إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز قد كانت للفقرة (13) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.68) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

أفضل التمسك بآرائي الخاصة بدلاً من الأخذ برأي الآخرين

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.97) وبدرجة استجابة كبيرة.

المجال الثاني: أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم

درجة الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رتبة	ترتيب
كبيرة	79.2	0.808	3.96	تتناسب المهام التي أقوم بها مع مهاراتي	2	1.
كبيرة	78.6	0.925	3.93	أرى بأن مهنتي محترمة اجتماعياً	3	2.
كبيرة	78.0	0.958	3.90	أشعر بالأمن والطمأنينة في وظيفتي	1	3.
كبيرة	78.0	0.949	3.90	أعتبر أن الإدارة تسهم في إيجاد الحلول للمشاكل في المدرسة	4	4.
كبيرة	78.0	0.885	3.90	أعتقد بأن الإدارة تضع الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل بشكل جيد في المدرسة.	5	5.
كبيرة	78.0	0.901	3.90	تقوم علاقتي مع زملائي على الاحترام المتبادل	13	6.
كبيرة	78.0	0.902	3.89	تتصف البيئة التعليمية بأنها جيدة	14	7.
كبيرة	77.6	0.860	3.88	أرى أن المدير يستطيع أن إثارة الدوافع الكامنة لدي	6	8.
كبيرة	77.6	0.879	3.88	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على إنجاز العمل أكثر	9	9.
كبيرة	76,8	0.911	3.84	تزيد مساعدتي لزملائي من رغبتني بالعمل بجدية	8	10.
كبيرة	76.6	0.914	3.83	تقوم الإدارة بالتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات المتخذة	10	11.
كبيرة	75.4	0.955	3.77	تتفق سياسات المدرسة مع رؤيتي للتعليم	7	12.
كبيرة	75.4	0.991	3.77	تمنحني مهنتي تحقيق ذاتي	11	13.
كبيرة	76.2	1.098	3.56	يتناسب راتبي مع مقدار العمل الذي أقوم به	12	14.
كبيرة	77.0	0.562	3.85	أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثاني وهو أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم، وقد تبين مما سبق أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على هذا المجال قد كانت بدرجة (كبيرة)، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتيجة:

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسطات حسابية قد حازت عليها كل من الفقرات (2، 3، 1) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي، (3.96، 3.93، 3.90)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

أشعر بالأمن والطمأنينة في وظيفتي

أرى بأن مهنتي محترمة اجتماعياً

تتناسب المهام التي أقوم بها مع مهاراتي

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم قد كانت للفقرة (12) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.56) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

يتناسب راتبي مع مقدار العمل الذي أقوم به

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.85) وبدرجة استجابة كبيرة.

مجالات الدراسة للمحور الثاني والمجال الكلي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المحور الثاني والمجال الكلي

رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإجابة
1.	أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز	3.97	0.463	79.4	كبيرة
2.	أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم	3.85	0.562	77.0	كبيرة
	المجال الكلي	3.91	0.467	78.2	كبيرة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية لمجالات المحور الأول بالإضافة إلى

المجال الكلي حيث كانت على النحو التالي:

تبين أن المتوسط الحسابي لمجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز قد بلغ (3.97) وبدرجة استجابة كبيرة، أما مجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.85) وبدرجة استجابة كبيرة، أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.91).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصه: ما أثر المتغيرات الديمغرافية (جنس المعلم، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة مكان السكن، التخصص) على درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

تحليل نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على: (لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في

المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (12) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتجاهات	ذكر	192	3.9823	.62000	388	-1.636	0.103
	أنثى	198	4.0768	.51708			
التعاون	ذكر	192	3.9262	.59047	388	-.670	0.504
	أنثى	198	3.9621	.46277			
التطبيق	ذكر	192	3.9062	.67099	388	-2.037	*0.042
	أنثى	198	4.0354	.57825			
تقييم النمط القيادي للفريق	ذكر	192	3.9249	.62106	388	-.242	0.809
	أنثى	198	3.9394	.56490			
العمل كفريق	ذكر	192	3.9349	.50759	388	-1.472	0.142
	أنثى	198	4.0034	.40758			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير

الجنس، حيث كانت أغلب قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال العمل كفريق الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.142) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة. وعلية تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس على أغلب مجالات المحور الأول وعلى مجالها الكلي.

وبالنظر إلى الجدول السابق تبين أن هناك فروق تبعاً لمجال التطبيق حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.042*) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة وبالنظر إلى المعطيات الواردة في الجدول أعلاه فقد تبين أن الفروق قد كانت لصالح الإناث على الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.03) بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور، (3.90).

تحليل نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: (لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.133	2.030	387	0.325	125.64	2	0.659	1.318	الاتجاهات
0.933	0.070	387	0.281	108.86	2	0.020	0.039	التعاون
0.529	0.638	387	0.395	152.98	2	0.252	0.505	التطبيق
0.766	0.267	387	0.352	136.36	2	0.094	0.188	تقييم النمط القيادي للفريق
0.823	0.195	387	0.213	82.31	2	0.041	0.083	العمل كفريق

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال العمل كفريق الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.823) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة. وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير العمر على جميع مجالات المحور الأول وعلى مجالها الكلي.

تحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات

الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.865	0.145	387	0.328	126.86	2	0.048	0.095	الاتجاهات
0.433	0.838	387	0.280	108.43	2	0.235	0.470	التعاون
0.654	0.425	387	0.396	153.15	2	0.168	0.336	التطبيق
*0.044	3.150	387	0.347	134.36	2	0.243	2.187	تقييم النمط القيادي للفريق
0.318	1.149	387	0.212	81.909	2	0.243	0.486	العمل كفريق

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أغلب قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال العمل كفريق الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.318) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي على أغلب مجالات المحاور الأولى وعلى مجالها الكلي. وترفض لمجال تقييم النمط القيادي للفريق، ولتحديد طبيعة الفروق فقد تم إجراء اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
تقييم النمط القيادي للفريق	دبلوم		*0.024	0.015
	بكالوريوس			0.448
	ماجستير			

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في تقييم النمط القيادي للفريق حيث تبين أن هناك فروق بين من كان مؤهلهم العلمي دبلوم وبين من كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس وقد كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم على البكالوريوس.

تحليل نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الخبرة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.041*	3.222	387	0.323	124.88	2	1.040	2.079	الاتجاهات
0.551	0.596	387	0.281	108.57	2	0.167	0.335	التعاون
0.093	2.387	387	0.392	151.62	2	0.935	1.870	التطبيق
0.074	2.623	387	0.348	134.73	2	0.913	1.826	تقييم النمط القيادي للفريق
0.060	2.826	387	0.210	81.20	2	0.593	1.186	العمل كفريق

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت أغلب قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال العمل كفريق الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.060) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة على أغلب مجالات المحور الأول وعلى مجالها الكلي. وترفض لمجال الاتجاهات، ولتحديد طبيعة الفروق فقد تم إجراء اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول (17) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	أقل من 6 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
الاتجاهات	أقل من 6 سنوات		0.062	0.940
	6-10 سنوات			*0.019
	11 سنة فأكثر			

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة على مجال الاتجاهات حيث تبين أنه يوجد فروق بين من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وبين من كانت سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات.

تحليل نتائج الفرضية الخامسة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير مكان السكن

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.770	0.261	387	0.328	126.79	2	0.086	0.171	الاتجاهات
0.296	1.220	387	0.280	108.22	2	0.341	0.682	التعاون
0.292	1.235	387	0.394	152.51	2	0.487	0.973	التطبيق
*0.024	3.785	387	0.346	133.93	2	1.310	2.620	تقييم النمط القيادي للفريق
0.140	1.975	387	0.416	81.56	2	0.416	0.832	العمل كفريق

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية

الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن، حيث كانت أغلب قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال العمل كفريق الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.140) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن على أغلب مجالات المحاور الأولى وعلى مجالها الكلي. وترفض لمجال تقييم النمط القيادي للفريق، ولتحديد طبيعة الفروق فقد تم إجراء اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن:

جدول (19) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن

المجال	مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
تقييم النمط القيادي للفريق	مدينة		*0.048	*0.012
	قرية			*0.157
	مخيم			

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير مكان السكن على مجال تقييم النمط القيادي للفريق، حيث تبين أن هناك فروق بين سكان المدينة وبين سكان القرى وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنون بالمدينة، كما تبين أن هناك فروق بين من كانوا يسكنون المدينة وبين من كانوا يسكنون المخيم وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنون المدينة، كما تبين وجود فروق دالة بين من كانوا يسكنون القرية وبين من كانوا يسكنون المخيم وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنون القرية.

تحليل نتائج الفرضية السادسة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (20) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتجاهات	علوم إنسانية	252	4.06	0.57	388	1.481	0.140
	علوم طبيعية	138	3.97	0.56			
التعاون	علوم إنسانية	252	3.97	0.53	388	1.068	0.286
	علوم طبيعية	138	3.91	0.53			
التطبيق	علوم إنسانية	252	4.00	0.65	388	1.301	0.194
	علوم طبيعية	138	3.92	0.59			
تقييم النمط القيادي للفريق	علوم إنسانية	252	3.97	0.56	388	1.497	0.135
	علوم طبيعية	138	3.87	0.64			
العمل كفريق	علوم إنسانية	252	4.00	0.46	388	1.694	0.091
	علوم طبيعية	138	3.92	0.45			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال العمل كفريق الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.091) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص على جميع مجالات المحور الأول وعلى مجالها الكلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي نصه: ما أثر المتغيرات الديمغرافية (جنس المعلم، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، التخصص) على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

تحليل نتائج الفرضية السابعة والتي تنص على: (لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول (21) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز	ذكر	192	3.96	0.508	388	-.566	0.738
	أنثى	198	3.99	0.415			
أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم	ذكر	192	3.85	0.612	388	-.091	0.928
	أنثى	198	3.85	0.511			
الدافعية	ذكر	192	3.90	0.515	388	-.335	0.572
	أنثى	198	3.92	0.418			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال الدافعية الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.572) وهي قيمة عالية.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس على مجالات المحور الثاني وعلى مجالها الكلي.

تحليل نتائج الفرضية الثامنة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.801	0.222	387	0.215	83.36	2	0.048	0.096	أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز
0.803	0.219	387	0.318	123.01	2	0.070	0.193	أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم
0.767	0.265	387	0.220	85.07	2	0.058	0.116	الدافعية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال الدافعية الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.767) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير العمر على مجالات المحور الثاني وعلى مجالها الكلي.

تحليل نتائج الفرضية التاسعة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.494	0.706	387	0.215	83.154	2	0.152	0.303	أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز
0.465	0.768	387	0.317	122.66	2	0.243	0.487	أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم
0.531	0.634	387	0.219	84.91	2	0.139	0.278	الدافعية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال الدافعية الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.531) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة. وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي على مجالات المحور الثاني وعلى مجالها الكلي.

تحليل نتائج الفرضية العاشرة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الخبرة).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار

جدول (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
*0.049	3.034	387	0.212	82.169	2	0.644	1.288	أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز
0.062	2.798	387	0.314	121.39	2	0.878	1.756	أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم
*0.032	3.459	387	0.216	93.69	2	0.748	1.496	الدافعية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أدنى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال الدافعية الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.032) وهي قيمة أيضاً أدنى من القيمة المفروضة.

وعليه ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة على المجال الأول وعلى المجال الكلي، ولتحديد طبيعة الفروق تم إجراء اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول (25) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	أقل من 6 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز	أقل من 6 سنوات		*0.015	0.123
	10-6 سنوات			0.211
	11 سنة فأكثر			
الدافعية	أقل من 6 سنوات		*0.010	0.160
	10-6 سنوات			0.114
	11 سنة فأكثر			

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة على مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز، إذ تبين أن هناك فروق بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات وبين من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات، أما في مجال الدافعية فقد تبين وجود فروق بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات وبين من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات.

نتائج الفرضية الحادية عشر والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير مكان السكن

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.244	1.416	387	0.214	82.85	2	0.303	0.606	أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز
0.297	1.218	387	0.316	122.38	2	0.385	0.770	أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم
0.225	1.496	387	0.218	84.540	2	0.327	0.653	الدافعية

دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال الدافعية الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.225) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن على مجالات المحور الثاني وعلى

مجالاتها الكلي.

تحليل نتائج الفرضية الثانية عشر والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول (27) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-Test) تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز	علوم إنسانية	252	04.00	0.449	388	1.471	0.142
	علوم طبيعية	138	03.93	0.485			
أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم	علوم إنسانية	252	03.89	0.515	388	1.827	0.069
	علوم طبيعية	138	03.78	0.635			
الدافعية	علوم إنسانية	252	03.94	0.439	388	1.827	0.068
	علوم طبيعية	138	03.85	0.512			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المفروضة بالإضافة إلى مجال الدافعية الذي بلغ مستوى الدلالة له (0.068) وهي قيمة أيضاً أعلى من القيمة المفروضة.

وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص على مجالات المحور الثاني وعلى مجالها الكلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

والذي نصه: ما العلاقة بين درجة التزام المعلمين بروح الفريق، ودرجة دافعية الإنجاز لديهم في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

يشتمل هذا القسم على العديد من الفرضيات التي تختبر درجة الالتزام بروح الفريق من حيث: (الاتجاهات، التعاون، التطبيق، تقييم النمط القيادي للفريق) ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وقد تم استخدام الاختبارات التالية للتأكد من صدق هذه الفرضيات:

1- اختبار ANOVA.

2- معامل بيرسون

3- نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression).

ولمعرفة العوامل الأكثر تأثيراً على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية، فقد قامت الباحثة باستخدام معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (درجة دافعية الإنجاز) كمتغير تابع، و(الاتجاهات، التعاون، التطبيق، تقييم النمط القيادي للفريق) كمتغيرات مستقلة، ويبين الجدول (28) نتائج الإجابة على سؤال الدراسة.

جدول (28) معاملات معادلة الانحدار للعوامل الأكثر تأثيراً على درجة دافعية الإنجاز

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل β	المتغير
0.404	0.410	0.640	*0.000	8.276	0.163	1.346	المستقل
			*0.010	2.573	0.040	0.104	الاتجاهات
			*0.000	3.938	0.048	0.191	التعاون
			*0.004	2.915	0.040	0.117	التطبيق
			*0.000	6.232	0.038	0.237	تقييم النمط القيادي للفريق

* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

تبين نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (العوامل الأكثر تأثيراً على درجة دافعية الإنجاز)، وبين العوامل المستقلة، حيث تشير قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التعاون) وبين (درجة دافعية الإنجاز)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.048) وهو موجب ودال إحصائياً عند مستوى (0.05)، كما يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الاتجاهات) وبين (درجة دافعية الإنجاز) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.40). كما تبين وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير (التطبيق) و(درجة دافعية الإنجاز) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.40)

كما تشير قيم معاملات معادلة الانحدار (B) أن جميع العوامل المستقلة تقريباً لها تأثير في تفسير التباين في قيمة العامل التابع حيث تفسر العوامل المستقلة بصورتها النهائية ما نسبته (40%) من هذا التباين.

جدول (29) اختبار ANOVA بين متغير (درجة دافعية الإنجاز)، وبين (درجة الالتزام بروح الفريق)

مستوى الدلالة	F (المحسوبة)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
*0.000	66.927	8.736	4	34.942	الانحدار
		0.131	385	50.251	المتبقي
			389	85.193	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تبين من الجدول رقم (29)، أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وأن قيمة F المحسوبة (66.92)، وهي عالية، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قوية، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) (درجة الالتزام بروح الفريق) على (درجة دافعية الإنجاز)، حسب وجهة نظر المعلمين.

ولمعرفة تأثير كل عامل من العوامل المستقلة على العامل التابع، أجرت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) كل عامل من العوامل السابقة بشكل مستقل، والجدول التالية توضح نتائج هذه الاختبارات:

1. نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة الالتزام بروح الفريق في مجال الاتجاهات ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها)

وللتأكد من صحة الفرضية السابقة تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (30) اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (الاتجاهات)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل β	المتغير
0.178	0.180	0.424	*0.000	16.42	0.153	2.518	المستقلة
			*0.000	9.219	0.038	0.347	الاتجاهات

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تبين من الجدول رقم (30)، أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد مقبولة، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (الاتجاهات) على (درجة دافعية الإنجاز)، حسب وجهة نظر المعلمين للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

2. نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الالتزام بروح الفريق في مجال التعاون ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها)

وللتأكد من صحة الفرضية السابقة تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (31) اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (التعاون)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل β	المتغير
0.285	0.287	0.535	*0.000	13.579	0.151	2.050	المستقلة
			*0.000	12.483	0.038	0.473	التعاون

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تبين من الجدول رقم (31)، أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد مقبولة، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) (التعاون) على (درجة دافعية الإنجاز)، حسب وجهة نظر المعلمين للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

3. نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الالتزام بروح الفريق في مجال التطبيق ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها)

وللتأكد من صحة الفرضية السابقة تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (32) اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (التطبيق)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل β	المتغير
0.259	0.261	0.511	*0.000	18.394	0.131	2.404	المستقلة
			*0.000	11.717	0.033	0.381	التطبيق

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تبين من الجدول رقم (32)، أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد مقبولة، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) (التطبيق) على (درجة دافعية الإنجاز)، حسب وجهة نظر المعلمين للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

4. نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الالتزام بروح الفريق في مجال تقييم النمط القيادي للفريق ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها)

وللتأكد من صحة الفرضية السابقة تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (33) اختبار تباين الانحدار ANOVA بين متغير (تقييم النمط القيادي للفريق)، وبين (درجة دافعية الإنجاز)

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل β	المتغير
0.283	0.285	0.534	*0.000	16.75	0.135	2.260	المستقلة
			*0.000	12.428	0.034	0.421	تقييم النمط القيادي للفريق

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تبين من الجدول رقم (33)، أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد مقبولة، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) (تقييم النمط القيادي للفريق) على (درجة دافعية الإنجاز)، حسب وجهة نظر المعلمين للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يتضمن هذا الجزء من البحث مناقشة نتائج الدراسة، ومن ثم أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، والتي هدفت من خلالها لمعرفة درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، كما يتضمن مجموعة من التوصيات.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

تبين أن هناك نتائج إيجابية من قبل المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96)

المجال الأول: الاتجاهات

وقد حازت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4.06) بدرجة استجابة

كبيرة، وقد كان نصها كما يلي:

أعتقد بأن عمل كل منا يكمل الآخر

ترى الباحثة أنه عند الإجابة عن مجال الاتجاهات بأن غالبية أفراد عينة الدراسة رأَت أن عمل المعلمين هو عمل متكامل فيما بينهم وترى الباحثة أن عمل كل معلم مكمل لعمل الآخر، وهو أمر طبيعي داخل الإطار المدرسي وذلك كون المعلمين يدركون أن الهدف الأسمى للعملية التعليمية هو الطالب نفسه لذلك يتتحمى المعلمون عن أية خلافات شخصية أو خلافات في

العمل بغية الوصول إلى هذا الهدف وهو الارتقاء بالعملية التعليمية ككل بالإضافة إلى كونها عملية تعاونية تكاملية.

وقد حازت الفقرة رقم (2) على أدنى متوسط حسابي الذي بلغ (3.97) بدرجة استجابة كبيرة، وقد كان نصها كما يلي:

أرى بأن اختلاف وجهات النظر أمر طبيعي

كان هناك انسجام في إجابات أفراد العينة حول أن الاختلاف في وجهات النظر بين المعلمين هو أمر طبيعي لا بد منه حيث ترى الباحثة أن لكل معلم آراءه وأفكاره الشخصية ولا يوجد ضرر إذ ما اختلفت هذه الآراء والأفكار مع الزملاء أو مع الإدارة نفسها، فالاختلاف لا يعني الخلاف وترى أن اتجاهات وميول المعلمين يجب أن تبقى جميعها منصبة في مصلحة العملية التعليمية.

المجال الثاني: التعاون

وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3.99) بدرجة استجابة كبيرة، وقد كان نصها كما يلي:

أرى بأنه ليس من المعيب أن يساعدني زملائي المعلمين في بعض الأحيان

ترى الباحثة انسجام آراء المعلمين ومن خلال خبراتهم السابقة في مجال التعليم يرون أنه ليس من العيب بأن يقوم الزملاء بمساعدة بعضهم في بعض الأحيان فالعملية التعليمية ككل قائمة على التعاون ما بين المعلمين أنفسهم وما بين المعلمين والإدارة وما بين المعلمين والمشرفين ومديرية التربية والتعليم، فالتكامل هنا مطلوب لكي يتم تنفيذ الأهداف الأساسية للعملية التعليمية.

وقد حازت الفقرة رقم (3) على أدنى متوسط حسابي الذي بلغ (3.86) بدرجة استجابة كبيرة، وقد كان نصها كما يلي:

أعرض أفكارى ومقترحاتى على زملائي

أجمع المعلمين في هذه الفقرة بأنهم يقومون بعرض أفكارهم وآرائهم على الزملاء للاستفادة منها قدر الإمكان والأخذ برأي الزملاء حول مواضيع التعليم المختلفة وذلك في إطار التعاون المتبادل في العملية التعليمية.

أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.94) وبدرجة استجابة كبيرة.

وتعزو الباحثة السبب في خروج هذه النتيجة أنه لا بد من التعاون المشترك في العملية التعليمية ما بين المعلمين أنفسهم للأخذ بآراء بعضهم بعض والاستفادة قدر الإمكان من تجارب البعض وذلك بغية حل المشكلات التي تواجههم بطريقة صحيحة وسليمة وأيضاً بصورة سريعة لتفادي الوقوع بمثل هذه المشكلات مرات أخرى.

المجال الثالث: التطبيق

وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4.00) بدرجة استجابة كبيرة، وقد كان نصها كما يلي:

أستمع إلى زملائي المعلمين دون أي مقاطعة

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حرص المعلمين على عملية تطبيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية فإنهم يستمعون إلى زملائهم دون أية مقاطعة وإن كان رأي الزملاء يختلف عن رأيهم، كما أفادوا سابقاً بأن اختلاف وجهات النظر أمر طبيعي ما بين المعلمين وهذا ما يولد التنوع الفكري والاحترام المتبادل بينهم، كما أن المعلمين يستفيدون من أفكار بعضهم بعض عندما يستمعون .

وقد حازت الفقرة رقم (2) على أدنى متوسط حسابي الذي بلغ (3.89) بدرجة استجابة

كبيرة، وقد كان نصها كما يلي:

أقدم أهداف الفريق على أهداف الشخصية

ترى الباحثة أنه يجب تغليب أهداف الفريق على الأهداف الشخصية كي يتمكن الفريق من التفوق وتحقيق فاعلية وجودة أكبر، أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.97) وبدرجة استجابة كبيرة.

تعتقد الباحثة أن هناك أهمية كبيرة لعملية التطبيق في العملية التعليمية ما بين المعلمين كحضور الاجتماعات بشكل دوري والاستماع إلى آراء الزملاء والأخذ بنصائحهم، بالإضافة إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والعمل بروح التعاون كفريق متكامل في أثناء الدوام المدرسي.

المجال الرابع: تقييم النمط القيادي للفريق

يتضح من خلال ما سبق أن أعلى متوسط حسابي قد كان للفقرة (7) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.98)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

تتناسب المهام الوظيفية لأعضاء الفريق مع قدراتهم

ترى الباحثة بأن المهام الوظيفية لأعضاء الفريق في العملية التعليمية تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم السابقة في مجال العمل، وهذا وإن دل على شيء فإنه يدل على الإدارة الحكيمة في تعيين الموظفين في السلك التعليمي.

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال التطبيق قد كانت للفقرة (1) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.87) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

يشاور ميسر الفريق جميع المعلمين في فريق العمل

أكد المعلمين بأن من يقوم بتسيير أمور الفريق في العمل يقوم بمشاوره المعلمين في أي خطوة يتم اتخاذها ولا يستثني أحد من المعلمين حيث أن هذه العملية تولد شعور لدى المعلمين

بأهمية آرائهم وأفكارهم والأخذ بها من قبل ميسر العمل، ومن ثم تزيد من ثقتهم بأنفسهم، أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.93) وبدرجة استجابة كبيرة.

وتعزو الباحثة الخروج بهذه النتيجة كون عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات للمرحلة الأساسية في مدارس شمال الضفة الغربية لديهم إمام واسع بالنمط القيادي المتبع في فريق التعليم المدرسي، وبناءً على إجاباتهم فإن المعلمين راضين تماماً عن النمط القيادي المتبع في العملية التعليمية حيث أن هذا النمط يتيح للمعلمين طرح أفكارهم وآرائهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، كما أنهم واعون عن أدوارهم ومسؤولياتهم ضمن الفريق.

تتفق هذه النتائج مع (أبوجربوع 2014)، و(الحوامدة والعضايلة، 2012)، (سليجزر وآخرون، 2014).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة دافعية الإجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

كانت هناك نتائج إيجابية من قبل المعلمين حول محاور الدراسة ومجالاتها إذ تبين أنه بالنسبة للمجال الأول وهو أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإجاز أن المتوسط الحسابي له قد بلغ (3.97) و بدرجة استجابة كبيرة حيث تبين أن أعلى متوسطات حسابية قد حازت عليها كل من الفقرات (3، 1، 11) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي، (4.20، 4.13، 4.13)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

أعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها

أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً على الآخرين في العمل

أحاول جاداً إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه

ترى الباحثة أنه يجب على كل فرد أن يكون مسؤولاً عن نتائج الأعمال والمهام التي يكلف بها وأن يبذل كل جهده ليكون مبدعاً ومتفوقاً في عمله وإنجازَه على أحسن وجه لاسيما المعلم فهو حجر الزاوية الذي تركز عليه العملية التعليمية لأنه القدوة والمثل الأعلى لطلابه ولمجتمعه.

كما تبين مما سبق أن أدنى فقرة في مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز قد كانت للفقرة (13) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.68) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

أفضل التمسك بآرائي الخاصة بدلاً من الأخذ برأي الآخرين

أجاب أفراد عينة الدراسة عن هذه الفقرة بدرجة قليلة إذ أنهم يرون أنه من الأفضل الأخذ برأي الأغلبية عوضاً عن التمسك بالرأي الشخصي، وذلك بهدف سير العمل بكل سهولة ووفق الخطط الموضوعة له من قبل الإدارة العليا. وترى الباحثة أنه كي ينجح الفريق ويكون فعالاً لا بد من الأخذ برأي الآخرين وعدم التشبث بالرأي لأنه أحياناً يكون الفرد خاطئاً في تقديره لبعض الأمور بالإضافة إلى أن الإنسان يستفيد من أفكار الآخرين وتتوعها بدلاً من أن تقتصر على نواحي معينة.

أما بالنسبة لمجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم، فقد تبين أن المتوسط الحسابي له قد بلغ (3.85) وبدرجة استجابة (كبيرة) وأن أعلى متوسطات حسابية قد حازت عليها كل من الفقرات (2، 3، 1) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي، (3.96، 3.93، 3.90)، وبدرجة استجابة (كبيرة)، وقد كان نصها كما يلي:

أشعر بالأمن والطمأنينة في وظيفتي

أرى بأن مهنتي محترمة اجتماعياً

تتناسب المهام التي أقوم بها مع مهاراتي

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجتمع يحترم مهنة التعليم كونها تهتم بتنشئة الأجيال وتربيتهم قبل تعليمهم. كما أن المعلم يشعر بالأمن الوظيفي كون القوانين تحافظ على حقوقه وتراعي ظروفه مثلاً في حالة المرض أو الحاجة لإجازة ضرورية، بالإضافة لوجود راتب تقاعدي يوفر له حياة كريمة في كبره، أما بالنسبة للمهام فهي تتناسب مع المهارات لأن الوظيفة التي حصل عليها المعلم تم تقييم مهاراته خلال عملية التوظيف والمقابلة أي قبل المباشرة بعمله. وأن أدنى فقرة في مجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم قد كانت للفقرة (12) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.56) وبدرجة استجابة (كبيرة) وقد كان نصها كما يلي:

يتناسب راتبي مع مقدار العمل الذي أقوم به

ترى عينة الدراسة بأن الراتب الذي يتقاضاه المعلم مقابل مهنة التعليم يتناسب مع مقدار العمل الذي يقوم به المعلم، ولكن بالنظر إلى الجدول السابق ومن الملاحظ أن هذه الفقرة قد حصلت على أدنى متوسط حسابي وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الراتب وإن كان يتناسب مع مقدار العمل الذي يقوم به المعلم إلا أنه لا يفي بكافة الاحتياجات المعيشية للموظف في الأراضي الفلسطينية على وجه التحديد، وكثيراً ما شاهدنا وسمعنا عن الإضرابات والاعتصامات التي كان يقوم بها المعلمون اعتراضاً على تدني الرواتب بسبب عدم كفايتها وتماشيها مع الغلاء المعيشي الذي تشهده الأراضي الفلسطينية في الآونة الأخيرة والتي هي بازدياد ملحوظ مما يرهق الموظف بشكل عام والمعلم الفلسطيني بشكل خاص، أما المجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.85) وبدرجة استجابة كبيرة.

وعليه فقد تبين أن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات للمرحلة الأساسية في مدارس محافظات الشمال متفقين في رأيهم حول أثر المناخ التنظيمي للمدرسة في دافعية الإنجاز لدى المعلم.

وترى الباحثة أن السبب بخروج هذه النتيجة بمتوسطات حسابية كبيرة كون عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات للمرحلة الأساسية في مناطق الشمال بالضفة الغربية منسجمين في رأيهم حول الأثر الكبير لدافعية المعلم الذاتية على دافعية الإنجاز في العمل، كما أن المناخ التنظيمي للمدرسة له أثر على دافعية الإنجاز لدى المعلم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مطر، واخرون، 2015) و (شاهين، 2013) و (شوشان، 2009).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما أثر المتغيرات الديمغرافية (جنس المعلم، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، التخصص) على درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟

وتم تحويل هذا السؤال إلى الفرضيات الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس

أوضحت النتائج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية في درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

وبالرغم من أنه لا يوجد فرق في الدرجة الكلية، قد تبين وجود فرق في المجال المتعلق بالتطبيق، وقد كانت لصالح الإناث، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث يملن إلى الالتزام بالقوانين أكثر من الذكور بشكل عام. وبالأخص في مجال التطبيق. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة البشباشة (2006)

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر.

أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر.

تري الباحثة أنه لا علاقة بين العمر ودرجة الالتزام بمبادئ روح الفريق، فقد يكون المعلم من فئة أكثر من 40 سنة ويكون ملتزماً بمبادئ العمل بروح الفريق بدرجة أكبر من معلم من هو أقل من 30 سنة، أو قد يكون ضمن فئة الأعمار من 30-40 سنة ويكون أقل التزاماً من فئة أقل من 30 سنة أو من فئة الأعمار من أكثر من 40 سنة فلا علاقة للعمر بدرجة الالتزام بمبادئ روح الفريق. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة البشاشة (2006)

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية في درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

وبالرغم من أنه لا توجد فروق في الدرجة الكلية، فقد أوضحت النتائج وجود فروق في المجال المتعلق بتقييم النمط القيادي للفريق، بين من كان مؤهلهم العلمي دبلوم وبين من كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وقد كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم على البكالوريوس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون حملة شهادة الدبلوم ممن لديهم خبرة أكثر في العمل نتيجة عملهم الطويل في السلك التعليمي يمتلكون قدرة أكبر على تقييم النمط القيادي للقائد من المعلمين الآخرين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة البشباشة (2006)

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة بين إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية في درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبالرغم من أنه لا توجد فروق في الدرجة الكلية، فقد أوضحت النتائج وجود فروق في المجال المتعلق بالاتجاهات بين من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وبين من كانت سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأن المعلمين الذين خبرتهم تقع بين 6-10 سنوات لا يعتبرون معلمين قدامى أي يتبعون اتجاهات حديثة في القيادة الصفية أو في العمل مع بقية المعلمين، أما المعلمون الذين تقع خبرتهم من 11 سنة فأكثر فيكونوا ربما أكثر تقليدياً ولا

يرغبون بالالتزام بمبادئ روح الفريق، ويكون قد أصبح لديهم نمط معين اعتادوا عليه وصعب عليهم التغيير. و تختلف هذه النتيجة مع دراسة البشباشة (2006)

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن.

وقد أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية في درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن.

وبالرغم من انه لا توجد فروق في الدرجة الكلية، فقد أوضحت النتائج وجود فروق في المجال المتعلق بتقييم النمط القيادي للفريق، حيث تبين وجود فروق بين سكان المدينة وبين سكان القرى، وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنون المدينة، كما تبين أن هناك فروقاً بين من كانوا يسكنون المدينة وبين من يسكنوا المخيم، وقد كانت الفروق لصالح من يسكنوا المدينة، كما تبين وجود فروق دالة بين من كانوا يسكنوا المخيم وبين من يسكنوا القرية وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنوا القرية.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص.

أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية في درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق لدى المعلمين في المدارس

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخصص ليس شرطاً في درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق، فيمكن أن يكون المعلم الذي تخصصه علوم إنسانية أكثر التزاماً من المعلم الذي يكون تخصصه علوم طبيعية، والعكس صحيح. فلا نستطيع أن نحكم على درجة الالتزام بتخصص المعلم.

لم تتطرق الدراسات السابقة إلى متغير تخصص المعلم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما أثر المتغيرات الديمغرافية (جنس المعلم، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن التخصص) على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

وتم تحويل هذا السؤال إلى الفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية السابعة

لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

أوضحت النتائج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث لا يختلفون في درجة دافعية الإنجاز، فقد يكون الذكر أكثر دافعية للإنجاز من الأنثى وقد يكون العكس صحيح، فلا علاقة للجنس بدرجة دافعية الإنجاز للمعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سمارة وآخرون، 2012) ودراسة (شوشان، 2009)، وتختلف مع كل من دراسة (السنباطي وآخرون، 2010)، وروبينسون (Robinson, 2010) ودراسة (مطر وآخرون، 2014).

مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير العمر.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين جميعاً بغض النظر عن أعمارهم لديهم الدافعية للإنجاز، أي أن العمر ليس بعائق أمام إنجاز وتحقيق الأهداف، فيمكن أن يكون المعلم الذي يكون عمره خمسون عاماً لديه دافعية للإنجاز أكبر من معلم عمره ثلاثين، لأن المعلم الذي يحب مهنة التعليم ويستمتع بها لا تتأثر دافعيته للإنجاز مع تقدمه بالعمر.

لم تتطرق الدراسات السابقة إلى متغير عمر المعلم.

مناقشة نتائج الفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي الذين حصلوا عليه فإنهم لا

يختلفون في درجة دافعيتهم للإنجاز، أي أن المعلم الذي حصل على درجة البكالوريوس لا يقل دافعية للإنجاز من المعلم الذي حصل على درجة الماجستير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سماره وآخرون، 2012)

مناقشة نتائج الفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أوضحت النتائج وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة على مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز، إذ تبين أن هناك فروق بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات وبين من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات. أما في مجال الدافعية فقد تبين وجود فروق بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات وبين من كانت من 6-10 سنوات وقد كانت لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلم الذي تكون خبرته أقل من 6 سنوات لديه درجة أعلى من دافعية الإنجاز لأنه يسعى لإثبات نفسه وتحقيق ذاته في مهنته بنسبة أعلى من معلم خبرته من 6-10 سنوات الذي أصبح لديه أسلوبه وأصبحت الرؤية واضحة لديه من معلم خبرته أقل من 6 سنوات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سمارة وآخرون، 2012) و (شوشان، 2009)

مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن.

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير مكان السكن.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه بغض النظر عن مكان السكن فإن المعلمين جميعاً لديهم دافعية للإنجاز وأنه لا نستطيع القول أن المعلم الذي يسكن القرية أو المخيم أقل دافعية للإنجاز من معلم آخر يسكن المدينة وبالعكس صحيح، فلا علاقة بين مكان السكن ودرجة دافعية الإنجاز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شوشان، 2009)

مناقشة نتائج الفرضية الثانية عشر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير التخصص.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أننا لا نستطيع القول بأن المعلمين ذوي التخصص العلمي أكثر دافعية للإنجاز من المعلمين ذوي التخصص الإنساني. فيمكن أن يكون المعلم الذي تخصصه علمي أقل درجة في دافعية الإنجاز من معلم آخر تخصصه علوم إنسانية، والعكس صحيح.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

وتم تحويل هذا السؤال إلى الفرضية الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشر

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس.

أوضحت النتائج أنه كلما زادت درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق زادت درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى تقليل المنافسة الفردية وتحقيق التعاون، فالجميع يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح، كما يؤدي ذلك إلى سهولة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بصورة أفضل، والجودة في الأداء وتحقيق فاعلية أكبر، فبالتالي تزداد الدافعية للإنجاز من أجل تحقيق أهداف الفريق التعليمي ليكون فريقاً متفوقاً ومميزاً، فيعمل كل عضو أي معلم على بذل كل ما يستطيع من جهود من أجل الوصول إلى القمة، بالتعاون مع زملائه المعلمين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من وايلدمان (Wildman,2015)، وبيفربورج، وآخرون (Beverborg,Slegers,Veen,2015).

أهم الاستنتاجات

تبين أن جميع الأوزان النسبية لمجالات الاستبانة تراوحت بين (77.0-80.6) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

بالنسبة لمحور للعمل كفريق: جاء مجال الاتجاهات بوزن نسبي (80.6)، وجاءت فقرات هذا المجال بأوزان نسبية متفاوتة تتراوح بين (79.4-81.2)، وقد حصلت الفقرة "أعتقد بأن عمل كل منا يكمل عمل الآخر" على أعلى وزن نسبي و الذي بلغ (81.2)، و حصلت الفقرة "أرى بأن اختلاف وجهات النظر أمر طبيعي" على أدنى وزن نسبي و الذي بلغ (79.4).

أما بالنسبة للمجال الثاني التعاون جاء بوزن نسبي (78.8)، وجاءت فقرات هذا المجال بأوزان نسبية تتراوح بين (77.2-79.8) وحصلت الفقرة "أرى بأنه ليس من المعيب أن يساعدني زملائي المعلمين في بعض الأحيان" على أعلى وزن نسبي و الذي بلغ (79)، وحصلت الفقرة "أعرض أفكارى و مقترحاتى على زملائي" على أدنى وزن نسبي و الذي بلغ (77.2).

أما مجال التطبيق جاء بوزن نسبي (79.4)، وجاءت فقرات هذا المجال بأوزان نسبية تتراوح بين (79.4-80.0)، و حصلت الفقرة (أستمع إلى زملائي المعلمين دون أي مقاطعة"

على أعلى وزن نسبي و الذي بلغ (80.0)، وحصلت الفقرة "أقدم أهداف الفريق على أهدافي الشخصية" على أدنى وزن نسبي و الذي بلغ (77.8).

أما مجال تقييم النمط القيادي للفريق فقد جاء بوزن نسبي (78.6)، و جاءت فقرات هذا المجال بأوزان نسبية متفاوتة تتراوح بين (77.4-79.6)، وحصلت الفقرة "تناسب المهام الوظيفية لأعضاء الفريق مع قدراتهم" على أعلى وزن نسبي و الذي بلغ (79.6)، و حصلت الفقرة "يشاور ميسر الفريق جميع المعلمين في فريق العمل" على أدنى متوسط حسابي و الذي بلغ (77.4).

بالنسبة لمحور دافعية الإنجاز: فقد جاء مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز بوزن نسبي (79.4)، و جاءت فقرات هذا المجال بأوزان نسبية متفاوتة تتراوح بين (73.6-84.0) و حصلت الفقرة "أحاول جاداً إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه" على أعلى وزن نسبي (84.0)، و حصلت الفقرة "أفضل التمسك بأرائي الخاصة بدلاً من الأخذ برأي الآخرين على أدنى وزن نسبي و الذي بلغ (73.6).

أما مجال أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم فقد جاء بوزن نسبي (77.0)، و جاءت فقرات هذا المجال بأوزان نسبية متفاوتة تتراوح بين (71.2-79.2)، وحصلت الفقرة "تناسب المهام التي أقوم بها مع مهاراتي" على أعلى وزن نسبي و الذي بلغ (79.2)، بينما حصلت الفقرة "يتناسب راتبتي مع مقدار العمل الذي أقوم به" على أدنى وزن نسبي و الذي بلغ (71.2).

1. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير جنس المعلم، لصالح الإناث في مجال التطبيق فقط.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير العمر.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال تقييم النمط القيادي للفريق، بين من كان مؤهلهم العلمي دبلوم ومن كانوا من مؤهل البكالوريوس، و قد كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم على البكالوريوس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير مكان السكن، حيث تبين وجود فروق بين سكان المدينة وبين سكان القرى، وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنون المدينة، كما تبين أن هناك فروقاً بين من كانوا يسكنون المدينة وبين من يسكنوا المخيم، وقد كانت الفروق لصالح من يسكنوا المدينة، كما تبين وجود فروق دالة بين من كانوا يسكنوا المخيم وبين من يسكنوا القرية وقد كانت الفروق لصالح من كانوا يسكنوا القرية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة التزام معلمي المدارس الأساسية الحكومية بروح الفريق في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير التخصص.
7. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير الجنس.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير العمر.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أوضحت النتائج وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة على مجال أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز، إذ تبين أن هناك فروق بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات وبين من كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات. أما في مجال الدافعية فقد تبين وجود فروق بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات وبين من كانت من 6-10 سنوات وقد كانت لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير مكان السكن.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغير التخصص.

13. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الالتزام بروح الفريق ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها. أوضحت النتائج أنه كلما زادت درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق زادت درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى تقليل المنافسة الفردية وتحقيق التعاون، فالجميع يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح، كما يؤدي ذلك إلى سهولة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بصورة أفضل، والجودة في الأداء وتحقيق فاعلية أكبر، وبالتالي تزداد الدافعية للإنجاز من أجل تحقيق أهداف الفريق التعليمي ليكون فريقاً متفوقاً ومميزاً، فيعمل كل عضو أي معلم على بذل كل ما يستطيع من جهود من أجل الوصول إلى القمة، بالتعاون مع زملائه المعلمين.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. ضرورة قيام الإدارة المدرسية بوضع الطرق والوسائل مما يحقق سير العمل بشكل جيد في المدرسة.
2. العمل من قبل الإدارة المدرسية على ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل.
3. ضرورة قيام المديرين باستخدام كافة الوسائل لتحفيز المعلمين وإثارة الدوافع الكامنة لديهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم و بالتالي زيادة قدرتهم على العطاء في العمل.
4. ضرورة الاهتمام برفع رواتب المعلمين بحيث تتناسب مع الغلاء المعيشي في الأراضي الفلسطينية.
5. لا بد من قيام المعلمين بمساعدة بعضهم بعض في إنجاز الأعمال المتأخرة في حال تطلب الأمر ذلك.

6. مشاركة المعلمين فيما بينهم بالتخطيط للأنشطة اللامنهجية المفيدة للتلاميذ.
7. العمل من قبل ميسر الفريق على مشاوره المعلمين جميعهم دون استثناء.
8. تشجيع المديرين للمعلمين بالعمل بروح الفريق ،لأن ذلك يؤثر على دافعية الإنجاز لديهم ،كما بينت نتائج هذه الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، فلسطين.

أبو عيشة، غيداء. (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات مدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أحمد، محمد. (2011). إدارة وبناء فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، 1 (66): 29-32.

إسماعيل، وائل مختار. (2009). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

باهي، مصطفى حسين، شلبي، أمينة ابراهيم. (1998). الدافعية نظريات وتطبيقات، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

البشاشة، سامر عبد المجيد، الحراشنة، محمد أحمد. (2006). اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22(2): 41-79.

بني يونس، محمد محمود. (2007). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. ط1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحبشي، هدى. (1431هـ). بناء فرق العمل، نشرة وحدة الجودة الشاملة، العدد الرابع، ص34-39.

حسين، سعد الله، الجميل، ريم سعد. (2009). *رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرفادين، 31(93): 16-25.*

حسين، محي الدين أحمد. (1988). *دراسات في الدوافع والدافعية*. القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.

حمدان، أحمد، (2012). *فرق العمل*. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

حمدان، عيضة بن سالم بن صالح. (2007). *معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية.

الحوامدة، نضال صالح، العضال، زياد عطا الله. (2012). *أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27(2): 26-32*

خليفة، عبد اللطيف محمد. (2000). *الدافعية للإنجاز*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

خنور، نسرين، السايح، رجاء. (2013). *أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة مؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.*

روبنسون، دانا جاينس، روبنسون، جيمس. (2001). *التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج*، القاهرة: نشر وتعريب مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك "، إشراف د. عبد الرحمن توفيق.

الزهراني، صالح ظافر صالح. (1432هـ). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية لمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

السديري، أحمد محمد خميس. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة.

السعودي، موسى. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية: دراسة حالة مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (1): 79.

سمارة، هتوف، سمارة، علي، السلامة، محمد هير". (2012). درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 26(3): 23-35

سميرات، سمر، ومقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية و علاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، 41(1): 55-67

السنباطي، السيد مصطفى، علي، عمر إسماعيل، العقباوي، أحلام عبد السميع. (2010). دافع الإنجاز وعلاقته بمستوى قلق الاختبار ومستوى الثقة بالنفس لدى طلاب المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.

شاهين، نرمين كمال يوسف. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شبيب، مجد. (2009). دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

الشريفي، ميادة عبد خزعل. (2012). إدارة المعرفة وعلاقتها بالدافعية نحو الإنجاز الأكاديمي لدى تدريسي الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

شوشان، عمار. (2009). النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، جمهورية الجزائر.

الطيب، علي، رشوان، عصام. (2006). علم النفس المعرفي الذاكرة وتشفير المعلومات، ط1. القاهرة: عالم الكتب، ص 220 - 221

عبد الأمير، أثير، عبد الرسول، حسين علي. (2008). استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10 (3): 35-43.

عبد الباسط، رشاد عبد العزيز. (1999). دراسات نفسية. ط4. القاهرة: دار الشروق للنشر.

عبد الحفيظ، إخلص محمد. (2004). علم النفس الرياضي (مبادئ وتطبيقات)، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، نسرين. (2015). تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.

عبد الله، مجدي أحمد محمد. (2003). السلوك الاجتماعي وديناميكية محاولة تفسيرية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

عدس، عبد الرحمن. (1999). علم النفس التربوي نظرة معاصرة. ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

العويصات، جمال الدين. (2003). السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة. الجزائر.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

غباري، ثائر أحمد. (2008). الدافعية (النظرية والتطبيق). ط1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قوراري، حنان. (2014). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى اطباء الصحة العمومية- دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - بشكرة، الجزائر.

الكلاالة، طاهر محمود. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

المطارنة، موسى. (2013). ورقة بحثية حول رفع مستوى الدافعية للطلبة نحو الدراسة.. أدوات وأساليب، الكلية العلمية الإسلامية. عمان. الأردن.

مطر، شيماء عبد، حيدر، علي نوري علي، لفتة. (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافع الإنجاز لدى مدرسي ومدرسات كلية التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية، العراق.

مركز، مريانا. (2014). علاقة ممارسة المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية بالالتزامهم بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

موسى، رشاد على عبد العزيز. (1994). علم النفس الدافعي. القاهرة: دار النهضة العربية.

الهاشمي، سناء داود. (2010). عادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

هداش، سامر. (2011). نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2012). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رام الله. فلسطين.

وسطاني، عفاف. (2010). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالتمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط، سطيف، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Beverborg, A. O. G, Sleeper, P., & Van Vee, K. (2015). *Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter? Teaching and teacher education, Educational Research,12, (48), 22-33.*

- Bryce,G. (1982). *Administrative Team Management: Four Essential Components*. Clearing House, vol.56, No. 1.
- Byra M. (2002). **a review of spectrum research. muska mosston and sara ashworth Teaching Physical Education**. 5th edition. College publishing company, New York, USA.
- Ethlyn, Williams & Stephanie, Castro.(2010). *The effects of teamwork on individual learning and perceptions of team performance*, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 16, No. 3/4. P P 124-147.
- Fakudze, Luke.(2011). **A Comparative Study on the Relationship between Transnational and National Teamwork on Motivation, Satisfaction, Commitment and team leaders Conflict Resolution**. Master Degree, Ming Chuan University,Taiwan.
- Geijsel. F. P, Slegers, P. J., Stoe, R. D, & Krüger, M. L. (2009). *The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools*. *The Elementary School Journal*,109(4), 406-427.
- Lizzette, Lima.(2014) . **Personality an Motivational Characteristics of the Successful Mentor**. Philosophy degree, Department of College of Arts and Sciences Psychology ,University of South Florida.
- Mackall, Joe. (2009). **Teamwork Skills**, Third Edition, Ferguson Publishing, USA.

- Parlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). *Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance*. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Pulko, Tina .(2009). **Challenges of Inexperienced, Self-Directed Work Teams on their Way to the High Performance**. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia.
- Siry, j.(1990). *level of aspiration of height and low achievers in problemsolving task*. *Journal of Psychological Record*,20(5),220-230
- Sleeger, P, EJ Thoonen, E., J. Oor, F., & TD Peetsm, T. (2014). *Changing classroom practices: the role of school-wide capacity for sustainable improvement*. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 617-652
- Wildman, R. H. (2015). **A Phenomenological Study of High School Teachers' Motivation as Related to Teacher Performance Management**, Doctoral dissertation, Walden University.

الملحقات

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

الاستبانة

حضرة الأخ المحترم/الأخت المحترمة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الانجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين انفسهم" ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحث بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: كلود طشبية

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير
- (3) الخبرة: اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر
- (4) مكان السكن: مدينة قرية مخيم

الجزء الاول: الدافعية

القسم الثاني: متغيرات الدراسة ضع اشارة (x) مكان ما يتفق مع اجابتك

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً على الآخرين في العمل.	1.
					أتجنب الأعمال التي تتطلب توفر أكبر قدر من المعلومات.	2.
					أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية.	3.
					أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه يومياً.	4.
					أحاول جاداً انجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه مهما كلفني ذلك من جهد ووقت.	5.
					أحرص على مقارنة نتائج أعمالي ومستواي مع زملائي.	6.
					أرغب دائماً في الاطلاع على ما يجري من تطور علمي.	7.
					أستمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى وإن كان الأمل في ذلك ضعيفاً.	8.
					أسعى لإنجاز الأعمال مهما كلفني الأمر.	9.
					اشعر أن زملائي لا يحترمون آرائي في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.	10.
					أشعر أنه بإمكانني أن أنجز اعمالاً ناجحة.	11.
					أشعر بالأمان والطمأنينة في وظيفتي.	12.
					اشعر بالانتماء إلى مكان عملي الذي.	13.
					اشعر بالحماس والتفاؤل أثناء العمل.	14.

أعترض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					اشعر بان المهام التي أقوم بها تتناسب مع قدراتي.	15.
					اشعر بان دخلي مناسب لعملي.	16.
					أشعر بان مهنتي محترمة اجتماعياً.	17.
					أشعر بأهميتي في هذه الوظيفة.	18.
					أعتبر الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول للمشاكل في المدرسة.	19.
					اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.	20.
					اعتقد أن الإدارة تضع الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل بشكل جيد في المدرسة.	21.
					اعتقد أن المدير قائد تشاوري.	22.
					اعتقد أن المدير منظم ودقيق بعمله.	23.
					اعتقد أن المدير يحترم شخصية المعلمين.	24.
					اعتقد أن المدير يستطيع استثارة الدوافع الكامنة بي.	25.
					اعتقد أن سلوك المدير يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المعلمين.	26.
					اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.	27.
					اعتمد على الأشخاص الذين أثق بهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.	28.
					أفضل الأعمال التي لا تتطلب المبادرة الفردية في تحقيق الأهداف.	29.
					أفضل التمسك بآرائي الخاصة بدلاً من إتباع آراء الآخرين حتى لو ترتب على ذلك كرههم لي.	30.

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					أفضل العمل مع المتفوقين حتى وإن لم تربطني بهم صداقة.	31.
					أفضل انجاز أعمال كثيرة وبسيطة بدلا من انجاز الأعمال قليلة وصعبة.	32.
					أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	33.
					إن شعوري بالحاجة إلى النجاح يدفعني إلى الجد والمثابرة في الأعمال التي أقوم بها.	34.
					انزعج من الأعمال الغير مكتملة.	35.
					تنفق سياسات المدرسة مع قناعاتي.	36.
					التزم بالأنظمة والقوانين.	37.
					تزيد مساعدة الزملاء بالمدرسة من رغبتني في العمل بجدية.	38.
					تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على انجاز العمل أكثر.	39.
					تقوم الإدارة بالتفتيش من أجل التأكد من تنفيذ القرارات المتخذة.	40.
					تمنحني مهنتي تحقيق ذاتي.	41.
					الراتب الذي اتقاضاه يناسب العمل الذي اقوم به.	42.
					علاقتي مع المدير والزملاء قائمة على الاحترام المتبادل.	43.
					العمل في المدرسة يتم كمجموعة متناسقة متعاونة.	44.
					عندما أتغيب عن المدرسة فاني اشتاق إليها.	45.
					كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء، الاضاءة، التهوية..) جيدة.	46.

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً زدت إصراراً على إتمامه.	47.
					لا اترك وقت فراغ يفوتني دون استغلاله في أعمال تعود على بفائدة.	48.
					لا اشعر بالندم لعملي في مهنة التدريس.	49.
					لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي.	50.
					لدي رغبة في انجاز العمل مهما بدا العمل صعباً.	51.
					ليس المهم أن احصل على درجات تقدير عالية لكن الاهم أن أقوم بعملي بصورة جيدة فعلاً.	52.
					يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله.	53.

روح الفريق

ثانياً: يُرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً:

بدرجة					الفقرة	رقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					تهتم المدرسة بفريق العمل	1.
					توضح المدرسة مفهوم فريق العمل وأسسها ومقوماتها لجميع المعلمين.	2.
					تعتبر المدرسة بأن كل المعلمين لديها جزءاً من مجموعة تحسين فريق العمل.	3.
					مجال التعاون:	
					اساعد زملائي في العمل عندما يتطلب ذلك.	4.
					أسلوب العمل الجماعي أفضل من الفردي.	5.
					اعرض خدماتي لزملائي لمساعدتهم في بعض الاعمال.	6.

مستوى					الفقرة	الترتيب
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					الاستقصاء:	
					يتم مناقشة المشكلات وتبادل الرأي بين المعلمين في فريق العمل.	7.
					انقبل مناقشة زملائي حول أسلوب عملي.	8.
					أرى بان سلوكي هو سلوك تعاوني.	9.
					أرى بانه ليس من المعيب بان يساعدني زملائي المعلمين في العمل في بعض الأحيان.	10.
					أرى بان اختلاف وجهات النظر في الفريق هي امر طبيعي.	11.
					أشارك بفعالية في الاجتماعات الخاصة بالعمل.	12.
					أحترم جميع زملائي المعلمين بغض النظر عن خبراتهم وقدراتهم.	13.
					تقييم النمط القيادي للفريق:	
					يشاور قائد الفريق جميع المعلمين في فريق العمل.	14.
					يمتلك قائد الفريق الثقافة والاحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها.	15.
					يرسخ قائد الفريق الثقة في أعضاء الفريق.	16.
					يصغي قائد الفريق بشكل جيد لأعضاء الفريق.	17.
					لا يميز قائد الفريق بين أعضاء الفريق.	18.
					تناسب المهام الوظيفية بالنسبة لأعضاء فريق العمل مع قدراتهم.	19.
					يمتلك الأعضاء رؤية واضحة حول ادوارهم في فريق العمل.	20.
					هناك تواصل مستمر بين أعضاء الفريق حول المهام بفريق العمل.	21.

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

مكان العمل	النقب والإسم
الجامعة العربية الأمريكية	1- د. جواد عبادي
جامعة النجاح الوطنية	2- د. حسن تيم
جامعة النجاح الوطنية	3- د. سائدة عفونة
جامعة النجاح الوطنية	4- د. سهيل صالحه
جامعة النجاح الوطنية	5- د. علي حبايب
جامعة النجاح الوطنية	6- د. علي الشكعة
الجامعة العربية الأمريكية	7- د. عماد أبو الرب
جامعة النجاح الوطنية	8- أ. د. غسان الحلوب
جامعة النجاح الوطنية	9- د. كفاح برهم
الجامعة العربية الأمريكية	10- أ. د. يحيى جبر
جامعة القدس المفتوحة	11- أ. د. يوسف ذياب

ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

الاستبانة

حضرة الأخ المحترم/الأخت المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الانجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم" ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: كلود طشبية

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) العمر: اقل من 30 سنة من 30-40 سنة أكثر من 40
- (3) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير
- (4) الخبرة: اقل من 6 سنوات من 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر
- (5) مكان السكن: مدينة قرية مخيم
- (6) التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية

المحور الأول: العمل كفريق

ثانياً: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرة	رقم
المجال الأول: الاتجاهات						
					أفضل العمل مع زملائي المعلمين من خلال فريق	1
					أرى بأن اختلاف وجهات النظر أمر طبيعي	2
					أقبل آراء زملائي بعلمي	3
					أعتبر بأن تبادل الآراء ومناقشة المشكلات ليس تعطيلاً للعمل	4
					أعتقد بأن عمل كل منا يكمل الآخر	5
المجال الثاني: التعاون						
					أساعد زملائي في إنجاز بعض المهام عندما يتطلب الأمر ذلك	1
					أأخذ قراراتي من خلال استشارة زملائي المعلمين.	2
					أعرض أفكارى ومقترحاتى على زملائي	3
					أرى بأنه ليس من المعيب أن يساعدنى زملائي المعلمين في بعض الأحيان.	4
					أشارك زملائي المعلمين بالتخطيط لأنشطة اللامنهجية.	5
					أناقش زملائي المعلمين في حل المشكلات التي تعترضهم	6
المجال الثالث: التطبيق						
					أشارك بفاعلية عندما يدعوني المدير لأحد الاجتماعات.	1
					أقدم أهداف الفريق على أهدافى الشخصية	2
					أستمع إلى زملائي المعلمين دون أي مقاطعة	3
					أظهر عدم موافقتي بطريقة مؤدبة	4

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	أعمل داخل المدرسة بشكل تعاوني مع زملائي المعلمين					
المجال الرابع: تقييم النمط القيادي للفريق						
1	يشاور ميسر الفريق جميع المعلمين في فريق العمل					
2	يمتلك الميسر الثقافة والإحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها					
3	يرسخ الميسر الثقة في أعضاء الفريق					
4	يصغي الميسر بشكل جيد لأعضاء الفريق					
5	يتعامل الميسر مع أعضاء الفريق بشكل موضوعي					
6	يمتلك أعضاء الفريق رؤية واضحة حول أدوارهم.					
7	تتناسب المهام الوظيفية لأعضاء الفريق مع قدراتهم.					

المحور الثاني: الدافعية

يرجى وضع إشارة (√) مكان ما يتفق مع إجابتك:

المجال الأول: أثر الدافعية الذاتية للمعلم على دافعية الإنجاز

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1.	أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً على الآخرين في العمل.					
2.	أقيم نفسي على مقدار العمل الذي انجزه يومياً					
3.	أحاول جاداً إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه مهما كلفني ذلك من جهد ووقت.					
4.	أحرص على مقارنة نتائج أعمالي ومستواي مع زملائي.					

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.	أعمل دائماً على الاضطلاع على ما يجري من تطور علمي في مجال اختصاصي					
6.	أشعر أنه بإمكانني أن أنجز أعمالاً ناجحة.					
7.	أشعر بالأمان والطمأنينة في وظيفتي.					
8.	أشعر بالانتماء إلى مدرستي.					
9.	أقوم بأداء عملي بحماسة وتفاؤل					
10	أشعر بأهميتي في وظيفتي					
11	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.					
12	اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.					
13	أفضل التمسك برأيي الخاصة بدلاً من الأخذ برأي الآخرين					
14	أفضل العمل مع المتفوقين بغض النظر عن علاقتي بهم.					
15	أفضل إنجاز أعمال كثيرة وبسيطة بدلاً من القليلة الصعبة.					
16	أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
17	يدفعني الشعور بالحاجة إلى النجاح إلى الجهد والمثابرة في عملي.					
18	انزعج من الأعمال الغير مكتملة.					
19	أقوم باستثمار وقت فراغي بأعمال تعود على بفائدة					
المجال الثاني: أثر المناخ التنظيمي للمدرسة على دافعية الإنجاز لدى المعلم						
1.	أشعر بالأمن والطمأنينة في وظيفتي					

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
2.	تتناسب المهام التي أقوم بها مع مهاراتي.					
3.	أرى أن مهنتي محترمة اجتماعياً					
4.	أعتبر أن الإدارة تسهم في إيجاد الحلول للمشاكل في المدرسة.					
5.	أعتقد بأن الإدارة تضع الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل بشكل جيد في المدرسة.					
6.	أرى أن المدير يستطيع إثارة الدوافع الكاملة لدي.					
7.	تتفق سياسات المدرسة مع رؤيتي للتعليم.					
8.	تزيد مساعدتي لزملائي من رغبتني بالعمل بجدية.					
9.	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على إنجاز العمل أكثر.					
10.	تقوم الإدارة بالتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات المتخذة.					
11	أتمنحني مهنتي تحقيق ذاتي					
12	يتناسب راتبي مع مقدار العمل الذي أقوم به.					
13	تقوم علاقتي مع زملائي على الاحترام المتبادل.					
14	تتصف البيئة التعليمية بأنها جيدة					

ملحق (4): كتب تسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2017/2/27

حضرة السيد مدير عام الادارة العامة للتعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس 2983222 - 2 - 00972

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ كلود فؤاد يوسف طشبية، رقم تسجيل (11457655)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية**

تحية طيبة وبعد ...

الطالبة/ كلود فؤاد يوسف طشبية، رقم تسجيل 11457655، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي
بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقتهم بدافعية الاجازة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم)

**(The Extent of the Teachers' Commitment in Team Spirit Principles and its Relation to
Achievements' Motivation in Governmental Basic Schools in the Governorates of Northern
Governorates of West Bank From the Teachers' Point of View)**

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع امتحانها على معلمي المدارس الحكومية الاساسية في محافظات
شمال الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ...

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد سليمان شتيه



فلسطين، نابلس، ص ب 7070 هاتف / 2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) * فاكسيل 2342907 (09) (972)

Nablus, P. O. Box (7) * Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email gsu@najah.edu



الرقم: ٤٦ / ٥١٩٥
التاريخ: 2017/ ٤/ 3
الموافق: 6 أيلول / 1438 هـ

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
جنين، قباطية، طوياس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، نابلس، جنوب نابلس
نحية طيبة ويعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهديكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم بالتعاون مع الطالبة: كلود فؤاد يوسف طشية، في إجراء
دراسنها لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية بعنوان:
"درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الانجاز في المدارس
الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين
أنفسهم"، حيث ستقوم الباحثة بتنفيذ استبانة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس
الحكومية في مديريتك، وبما لا يؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الإحترام والتقدير

د. إيهاب شكري
المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
عطوفة السود وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التطوير التربوي المحترم
السيد عميد كلية الدراسات العليا المحترم/ جامعة النجاح الوطنية
ف: 092342907

ملحق (5): قائمة بأسماء المدارس التي تم اختيارها من مختلف المديريات

عدد المعلمين	sch_gender	Sch_Name	sch_id	Dist_id	الرقم
8	اناث	الزهراء الثانوية للبنات	10111110	جنين	1
8	مختلطة	الماليزية الأساسية المختلطة	10111171	جنين	2
8	اناث	بنات ام التوت الثانوية	10112004	جنين	3
8	مختلطة	عربونه الثانوية المختلطة	10112034	جنين	4
8	ذكور	العرقعة الأساسية للبنين	10112057	جنين	5
8	اناث	مدرسة خديجة بنت خويلد الأساسية للبنات	10112060	جنين	6
8	ذكور	الجلمه الثانوية للبنين	10112135	جنين	7
8	ذكور	دير أبوضعيف الأساسية للبنين	10112154	جنين	8
8	اناث	الصدافة الفلسطينية الكورية الأساسية للبنات	10112172	جنين	9
8	ذكور	يعبد الثانوية للبنين	10112178	جنين	10
8	ذكور	برطعة الأساسية للبنين	10112179	جنين	11
8	ذكور	عورتا الثانوية للبنين	11112020	جنوب نابلس	12
8	اناث	خولة بنت الازور الأساسية للبنات	11112047	جنوب نابلس	13
8	ذكور	قبلان الأساسية العليا للبنين	11112051	جنوب نابلس	14
8	مختلطة	الشهيدة رهام دوابشة الثانوية المختلطة	11112057	جنوب نابلس	15
8	اناث	الساوية الثانوية للبنات	11112063	جنوب نابلس	16
8	اناث	مجدل بني فاضل الثانوية للبنات	11112067	جنوب نابلس	17
8	مختلطة	الشهيد علي دوابشه الأساسية المختلطة	11112075	جنوب نابلس	18
8	ذكور	ابن حزم الأساسية للبنين ب	12111048	نابلس	19
8	اناث	بيسان الأساسية للبنات	12111070	نابلس	20

عدد المعلمين	sch_gender	Sch_Name	sch_id	Dist_id	الرقم
8	ذكور	عبد الرحيم جردانة الأساسية للبنين	12111220	نايلس	21
8	مختلطة	خديجة ام المؤمنين الأساسية المختلطة	12111254	نايلس	22
8	ذكور	ابوبكر الصديق الأساسية للبنين	12111302	نايلس	23
8	اناث	سمير عبد الهادي الأساسية للبنات	12111305	نايلس	24
8	اناث	عراق التايه الثانوية للبنات	12111306	نايلس	25
8	اناث	اليرموك الثانوية للبنات	12111322	نايلس	26
8	اناث	نوري باكديل الأساسية للبنات	12111327	نايلس	27
8	ذكور	روحيب الثانوية للبنين	12112031	نايلس	28
8	اناث	دير الحطب الثانوية للبنات	12112050	نايلس	29
8	ذكور	قوصين الثانوية للبنين	12112245	نايلس	30
8	مختلطة	مسقط الثانوية المختلطة-بيت ايبا	12112314	نايلس	31
8	مختلطة	كفل حارس الثانوية المختلطة	13112004	سلفيت	32
8	ذكور	ذكور بروقين الثانوية	13112006	سلفيت	33
8	اناث	بنات بديا الأساسية	13112049	سلفيت	34
8	اناث	بنات زيتا جماعين الثانوية	13112051	سلفيت	35
8	ذكور	ذكور بروقين الأساسية	13112053	سلفيت	36
8	مختلطة	حارس الأساسية المختلطة	13112058	سلفيت	37
8	اناث	بنات إشبيلية الأساسية	14111010	طولكرم	38
8	ذكور	ذكور فايق كنعان الأساسية	14111043	طولكرم	39
8	ذكور	ذكور عبد المجيد تايه الأساسية	14111050	طولكرم	40
8	ذكور	ذكور قفين الثانويه	14112032	طولكرم	41
8	اناث	بنات قفين الثانوية	14112035	طولكرم	42
8	اناث	بنات شوفة الثانوية	14112048	طولكرم	43
8	ذكور	ذكور رامين الثانوية	14112068	طولكرم	44

عدد المعلمين	sch_gender	Sch_Name	sch_id	Dist_id	الرقم
8	مختلطة	النزلة الشرقية الثانوية المختلطة	14112069	طولكرم	45
8	اناث	بنات عتيل الأساسية العليا	14112089	طولكرم	46
8	مختلطة	عكابا الأساسية المختلطة	14112120	طولكرم	47
8	ذكور	ذكور جيوس الأساسية	16112015	قلقيلية	48
8	مختلطة	كفر لاقف الثانوية المختلطة	16112030	قلقيلية	49
8	اناث	بنات جيوس الثانوية	16112036	قلقيلية	50
8	ذكور	ذكور كفر تلت الثانوية	16112041	قلقيلية	51
8	اناث	بنات جيوس الأساسية	16112059	قلقيلية	52
8	مختلطة	اماتين الأساسية المختلطة	16112078	قلقيلية	53
8	اناث	بنات قباطية الثانوية الغربية	28111134	قباطية	54
8	اناث	ببر الباشا الثانوية للبنات	28112002	قباطية	55
8	مختلطة	الزاوية الثانوية المختلطة	28112032	قباطية	56
8	ذكور	مركة الثانوية للبنين	28112150	قباطية	57
8	اناث	عجة الأساسية للبنات	28112163	قباطية	58
8	ذكور	الشهيد بلال وأشرف أبوخضر الأساسية للبنين	28112165	قباطية	59
8	ذكور	الشهيد أحمد ياسين الأساسية للبنين	28112189	قباطية	60
8	اناث	عائشة أم المؤمنين الأساسية للبنات	29111020	طوباس	61
8	مختلطة	بردلة الثانوية المختلطة	29112010	طوباس	62
8	ذكور	ذكور عقابا الأساسية	29112029	طوباس	63
8	اناث	بنات عقابا الثانوية	29112031	طوباس	64
8	ذكور	ذكور الفارعة الثانوية	29112038	طوباس	65
520					

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Extent of the Teachers' Commitment in Team
Spirit Principles and its Relation to Achievements'
Motivation in Governmental Basic Schools in the
Governorates of Northern Governorates of West
Bank from the Teachers' Point of View**

**By
Claude Fuad Tushieh**

**Supervised
Prof. Abed Mohammad Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty
of Graduate Studies, An –Najah University, Nablus, Palestine
2018**

**The Extent of the Teachers' Commitment in Team Spirit Principles
and its Relation to Achievements' Motivation in Governmental Basic
Schools in the Governorates of Northern Governorates of West Bank
from the Teachers' Point of View**

By

Claude Fuad Tushieh

Supervised

Prof. Abed Mohammad Assaf

Abstract

This study aimed to reveal the degree of teachers' commitment in team spirit principles in the government basic schools in the Northern Governorates of the West Bank, also to know the degree of achievements motivation that teachers have in these schools, also to find out the effect of demographic variables: sex, age, scientific degree, experience, place of residence and specialization, on teams' spirit and achievement motivation. And to know the relationship between the degree of the teacher's commitment in these schools and the degree of teacher's achievement motivation.

To achieve the goals of this study, the researcher used the descriptive method by applying the questionnaire as a mean to collect information, consists of three parts, first one about the demographic variables, the second and third parts containing of (56) items, which are allocated into these aspects four parts in the second and two parts in the third. Then its administration to the sample of the study.

All the Government Basic schools in the Northern Governorates of the West Bank were involved in the population of this study. The sample of this study was stratified randomly selected who were (390) teachers.

The researcher verified the validity and reliability of the tool. After the collection of the questionnaire, data was statistically treated using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study reached the following results:

There were positive results by teachers about the study's dimensions and fields. For the first dimension: the degree of teachers' commitment in team spirit principles the results were: dimension of (Directions) arithmetic mean was 4.03, second dimension (cooperation) was 3.94. Third dimension (Application) was 3.97. As for the fourth dimension (Evaluation of the leadership style of the team) arithmetic mean was 3.93

It was found that for the second dimension, the field of the effect of self-motivation of the teacher on achievement motivation was that his arithmetic average reached 3.97 and a large degree of response.

As for the field of the school's organizational climate impact on the teacher's achievement motivation, it was found that the arithmetic mean was 3.85 and the response was (large)

There were no statistically significant differences in the degree of teacher's commitment in team spirit principles in favor of: age, specialization

There were statistically significant differences in the degree of teacher's commitment in team spirit principles in favor of: sex, scientific degree, experience and place of residence.

There were no statistically significant differences in the degree of teacher's achievement motivation attributed to: - sex, age, scientific degree, place of residence and specialization.

There were statistically significant differences in the degree of teacher's achievement motivation attributed to: - experience.

Based on these results, the researcher made a set of recommendations, the most important of which:

The need for teachers to make all possible efforts to accomplish the tasks entrusted to them in the best way. The need for the school administration to develop ways and means to achieve good work in the school. Also, to accept the views of colleagues in the work by teachers to ensure the success of the educational process.