



جامعة الملك عبد العزيز  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الدراسات العليا التربوية

# واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حضرة الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين

إعداد الباحث

**سعد بن غربي العنزي**

مشروع بحثي مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية

إشراف

**د. أحمد بن محمد الزايدي**

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

رجب 1434 هـ - مايو 2013 م



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك عبدالعزيز

برنامج الدراسات العليا التربوية

## موافقة

على التعديل بعد المناقشة للمشروع البحثي وإجازة المشروع للطباعة

الشعبة : الإدارة التربوية

اسم الطالب : سعد بن غربي بن طارش العنزي

موضوع المشروع البحثي : واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حضرة الباطن

لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين

تمت كافة التعديلات وتم إتباع تعليمات وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.

لجنة المناقشة

م	الاسم	التوقيع
1	د. أحمد بن محمد الزايدي	
2	د. أشرف السعيد أحمد	
3	د. عمر بن محمد باداود	

التاريخ:

**The Reality of Educational Supervisors Practice of  
Teamwork Skills from the Point of View of Teachers in  
Hafr Al Batin Governorate.**

**Prepared by researcher**

**Saad Bin Gharbi T. Alanazi**

**Research project Submitted within the Requirements for obtaining a  
masters degree in educational administration**

**Supervised by**

**Dr. Ahmed Bin Mohammed Alzaydi**

**Associate professor – Educational Administration**

**King Abdulaziz University**

**Jeddah-Saudi Arabia**

**Rajab 1434 H – May 2013 M**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى مدرستي الأولى في الحياة، إلى رمز الرجولة والتضحية، إلى من دفعني إلى العلم والعمل، إلى الذي تعلمت منه الصبر، والعزم على الأمور، والذي حفظه الله وأمد في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية.

إلى من يسعد قلبي في لقيائها، وتنفرج همومي بدعواها، إلى روضة الحب التي ترعرعنا بين أحضانها، ونشأنا أمام أعينها، إلى والذي حفظها الله وأمد في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية.

إلى من هم أقرب من روعي إليّ، إلى من شاركوني حنان والديّ، إلى من بهم أستمد عزتي وإصراري وقوتي، إخوتي وأخواتي زادهم الله من الطاعات والخيرات.

إلى من شاركتني السهر والعناء والتعب، مشجعةً ومؤازرةً ومضحيةً، إلى زوجتي الغالية (أم سلطان).

إلى قرة عيني، وفلذات كبدي إلى من حُرّموا مني كثيراً من الوقت فترة الدراسة، وآثروا على أنفسهم في سبيل أن أُنجز ما أقبلت عليه، إلى أبنائي: (سلطان، سلمان، محمد، فيصل، غزلان، وناصر) حفظهم الله وهداهم طريق الرشاد.

إلى الزملاء والزميلات الأفاضل في إدارة التربية والتعليم بمحافظة حفرالباطن الذين آزروني

وشجعوني وكان لهم الفضل الكبير بعد الله في نجاح هذا البحث.

وأخص بالذكر من أصر على ألا أخصه بالاسم، فله مني كل حب ووفاء.

## الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمد الله و أشكره على توفيقه و فضله العظيم، و بعد :

أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل سعادة الدكتور/ أحمد بن محمد الزايدي الذي منحني الكثير من الوقت والجهد والاهتمام والرعاية، وقدم لي النصح على مدى الشهور الماضية حتى خروج هذا البحث إلى حيز الوجود، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعة الملك عبد العزيز ممثلة في معالي مديرها ووكلائها وعميد كلية الدراسات العليا، وجميع أعضاء هيئة التدريس فيها، وأخص بالشكر والتقدير أساتذتي الأفاضل بقسم الإدارة التربوية كل من سعادة الدكتور/ أشرف السعيد أحمد، وسعادة الدكتور/ صالح بن علي القرني، وسعادة الدكتور/ عمر بن محمد باداود، على تفضلهما بقبول مناقشة هذا البحث، كما يطيب لي أن أشكر كل زملائي في إدارة التربية والتعليم بحفر الباطن على مساعدتهم وتوجيهاتهم في إتمام هذا البحث، والشكر أجزله لجميع المعلمين على استجاباتهم وحسن تعاونهم في تعبئة الاستبانة الخاصة بهذا البحث.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

## المستخلص

**الباحث:** سعد بن غربي بن طارش العنزي.

**عنوان البحث:** (واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين).

### **أهداف البحث:**

- التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) من وجهة نظر المعلمين.  
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تبعاً للتخصص والمؤهل والخبرة؟

### **منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة قام بتصميمها الباحث وتضمنت ثلاثة محاور لمهارات العمل الجماعي وهي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات)، والتي يمارسها المشرف التربوي، وقد تم تطبيقها على مجتمع البحث والذي تكون من معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعددهم (859) معلماً.

### **نتائج البحث:**

- أن ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.  
- أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.  
- أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.  
- أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول ممارسات المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي ككل وبأبعاده الثلاثة: (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزى إلى كل من: ( التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### **التوصيات:**

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم أو إدارات الإشراف التربوي عقد برامج تدريبية خاصة بوسائل الاتصال بشقيها (الاجتماعية والتقنية)، والعمل على حث المشرفين التربويين بالالتحاق بمثل هذه البرامج، ومتابعة أثر هذه البرامج في ممارسات المشرفين التربويين في الميدان.

- توجيه طلاب الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

- عقد دورات تدريبية مكثفة للمشرفين التربويين في مناهج البحث العلمي، وإجراء مسابقات لأفضل هذه البحوث ويمكن جعلها ( فردية وجماعية).

## Abstract

**Prepared by Researcher:** Saad Bin Gharbi T. Alanazi.

**Research Title:** (The Reality of Educational Supervisors Practice of Teamwork Skills from the Point of View of Teachers in Hafr Al Batin Governorate).

**Research Aims:**

1. Recognizing the degree of educational supervisors practice of teamwork skills (contacting, supporting and problems solving ) from the point of view of teachers.
2. Disclosure of differences of statistical significance among teachers' responses averages about their evaluation to educational supervisors practice of teamwork skills (contacting, supporting and problems solving) according to major, qualification and experience.

**Research Approach:** The researcher used the descriptive approach scanning, and the tool was a questionnaire designed by the researcher. The questionnaire included three points of teamwork skills (contacting, supporting and problems solving) that are used by the educational supervisor, these three points were applied on 859 of intermediate school teachers.

**Research results:**

- From the point of view of teachers, educational supervisors' practice of Hafr Al Batin for - the teamwork skills was moderate.
- From the point of view of teachers, educational supervisors' practice of contacting was moderate.
- From the point of view of teachers, educational supervisors' practice of supporting skills to teachers was moderate.
- From the point of view of teachers, educational supervisors practice of problems solving with - teacher was moderate.
- There are no differences that have statistically indication among teachers' responses about educational supervisor's practices of teamwork skills as a whole and with its three dimensions (contacting, supporting and problems solving ) : the reasons are major, qualification and experience

**ضSuggestions:**

- Helping students of higher studies (in educational administration departments) to make more researches and specific studies about educational supervisors practice of teamwork skills in public education in the Kingdom of Saudi Arabia.
- Adopting a training programme on the level of Ministry of Education to train educational supervisors on how to use the necessary skills in all types of teamwork and to take care of this programme as an important element of general quality.
- Applying the current research tool on primary and secondary schools' teachers in other governorate and areas of Kingdom of Saudi Arabia.

**Recommendations**

1. Holding special training programmes by means of contacting (social and techniques) by Ministry of Education or educational supervision administrations, and encouraging educational supervisors to join such programmes and then to follow up the results of those programmes on educational supervisors practices' field
2. Setting up (scientific, literary and cultural ) clubs that belong to educational administrations, such clubs help both educational supervisors and teachers to practise activities outside working hours in order to create better atmosphere between educational supervisors and teachers.
3. Providing private budgets in order to attract foreign competencies with high experience in field of teamwork skills and to make them useful for training and experiences transforming to educational supervisors. Such budgets belong to educational administrations.
4. Holding intensive training courses for educational supervisors in scientific research approaches, and make competitions for the best researches (both individual or collective).

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	لجنة المناقشة والحكم على المشروع البحثي
د	البسمة
هـ	إهداء
و	شكر وتقدير
ز	مستخلص البحث
ح	<b>Abstract</b>
ط	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأبعادها</b>	
2	مقدمة
4	مشكلة البحث
5	أهداف البحث
6	أهمية البحث
6	حدود البحث
6	مصطلحات البحث
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
10	تمهيد
<b>أولاً : الإطار النظري</b>	
10	المبحث الأول: الإشراف التربوي
11	صفات المشرف التربوي
12	مهام و أدوار المشرف التربوي
<b>المبحث الثاني: مهام المشرف التربوي في ضوء مهارات العمل الجماعي</b>	
13	العمل الجماعي

## تابع قائمة المحتويات

14	متطلبات العمل الجماعي
16	أنواع فرق العمل
18	أنواع مهارات العمل الجماعي
21	أساليب إدارة الأداء الجماعي
23	مشكلات العمل الجماعي
26	عوامل زيادة أو نقصان درجة التكامل في الجماعات
27	الصفات الأساسية اللازم توافرها في أفراد الجماعة الناجحة
<b>ثانياً : الدراسات السابقة</b>	
30	الدراسات السابقة
38	التعليق على الدراسات السابقة
39	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: إجراءات البحث</b>	
41	تمهيد
41	منهج البحث
52	مجتمع البحث
42	عينة البحث
43	خصائص عينة البحث
45	أداة البحث
47	صدق أداة البحث
52	ثبات أداة البحث
53	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج البحث و مناقشتها</b>	
55	تمهيد
55	إجابة السؤال الرئيس
58	إجابة السؤال الأول

## تابع قائمة المحتويات

62	إجابة السؤال الثاني
66	إجابة السؤال الثالث
<b>الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات</b>	
77	تمهيد
77	ملخص النتائج
79	التوصيات
81	المقترحات
<b>المراجع</b>	
83	الدراسات العربية
85	الدراسات الأجنبية

<b>الملاحق</b>	
88	ملحق (1) : خطاب المحكمين
90	ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة
92	ملحق (3): أداة الدراسة في صورتها الأولية
101	ملحق (4): أداة الدراسة في صورتها النهائية
109	ملحق (5): خطاب وزارة التربية والتعليم بشأن تسهيل مهمة باحث
111	ملحق (6): خطاب جامعة الملك عبد العزيز بشأن تسهيل مهمة باحث
113	ملحق (7): خطاب إدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن بشأن تسهيل مهمة باحث

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	الأعداد والنسب المئوية للاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع البحث	1-3
43	الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	2-3
44	الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص	3-3
45	الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	4-3
50	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة	5-3
51	معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة	6-3
52	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة	7-3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مدى ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة	1-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الأول: ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين	2-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين	3-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع معلمين	4-4
70	نتائج اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزى إلى المؤهل العلمي	5-4
72	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزى إلى التخصص	6-4
74	نتائج اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزى إلى سنوات الخبرة	7-4

## الفصل الأول ( خطة البحث ) :

- المقدمة.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.

## الفصل الأول: مشكلة البحث وأبعاده

### مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين؛ أما بعد:

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة علمية واسعة في شتى ميادين العلوم- النظرية منها والتطبيقية- الأمر الذي دعاها لمسايرة الدول المتقدمة والذي جعلها تهتم بالمؤسسات الحكومية الداعية للتطور والرقي وخصوصاً وزارة التربية والتعليم المسئولة عن تقدم الدولة وتنمية عقول أبنائها، كما تقوم الدولة بدعم وتخصيص النصيب الأكبر من الميزانية العامة للدولة لهذه الوزارة وتقديم كل ما من شأنه تطوير التعليم والارتقاء به من جميع النواحي والوزارة بدورها أولت جل اهتمامها بالتطوير، من خلال مشاريع التطوير المختلفة كمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم (تطوير)، ومشروع المناهج المطورة للرياضيات والعلوم الطبيعية، والمشروع الشامل للمناهج، وغيرها من المشاريع التطويرية الأخرى.

ومن المسلم به لدى الجميع أن نهضة الشعوب وتطورها لا يكون إلا بتضافر الجهود واتحاد وتعاون الأفراد والجماعات جنباً إلى جنب لتحقيق ما تربوا إليه تلك الجماعات والمؤسسات العامة مثل وزارة التربية والتعليم، وقد أوكلت الوزارة مهمة المتابعة والإشراف على آليات هذا التطور إلى إدارة الإشراف التربوي، وعليه فهو المعني بالدرجة الأولى بتطوير الجوانب الفنية والأدائية في الميدان التربوي، فالمشرف التربوي مهمته الأساسية تطوير وتحسين أداء المعلمين في المدارس من خلال أساليب الإشراف التربوي المتنوعة، ومع الجهود المبذولة من المشرفين التربويين- كقيادات إدارية - في هذا المجال. ولما كان الإشراف التربوي عملًا جماعيًا يعتمد على الأساليب الإشرافية ذات الطابع الفريقي القائم على العمل الجماعي المعتمد على وجود روح الفريق لإنجاح فعالياته ويحقق أهدافه؛ إلا أن هناك قصور في جوانب أساسية للعمل الإشرافي لعل من أهمها ممارسة وتطوير مهارات العمل الجماعي أثناء أداء المهام الإشرافية. وفي هذا الصدد يشير عبوي والعطاري (1433هـ، ص205) إلى أهمية أن تلم القيادات الإدارية بمهارات العمل الفريقي مما يسهم في فهم ديناميكية العمل مع الجماعة ويعزز العلاقات الإيجابية معها. وعليه

تتأكد أهمية تثقيف المشرف التربوي بمهارات العمل الجماعي والعمل على تدريبه بما يؤهله لأن يكون قادراً على قيادة الأعمال التي تحتاج لمهارات تعاونية مشتركة.

إلا أن المتفحص للواقع الميداني وطبيعة الممارسات الإشرافية يلمس بعض القصور في عمل المشرف التربوي- لأسباب فنية خارجة عن إرادته - لضعف إلمامه لمهارات وكفايات الأساليب الإشرافية الجماعية التي تحتاج إلى فرق عمل مثل: ورش العمل، والدروس التطبيقية، وعقد الاجتماعات، وغيرها الكثير...نتيجة عدم تأهيله التأهيل الكافي من التدريب لقيادة مثل هذه الأعمال.

ويؤكد الصيرفي (2008م، ص336) على أنه كلما زادت مهارات قائد الجماعة فيما يتصل بعمله، كلما كان أقدر على القيام بمسئوليته المهنية نحو الجماعات التي يعمل معها.

ولطبيعة الأدوار التي يضطلع بها الإشراف التربوي والتي لا يمكن أن يحقق من خلالها أهدافه إلا عن طريق العمل الجماعي، حيث أن الإشراف التربوي تحكمه مجموعة من المبادئ والأسس بهدف خدمة ومساعدة الميدان التربوي في جو يسوده روح التعاون لتنعكس نتائجه على جميع المشاركين والمستهدفين، ولا يمكن بذل المجهود فيه بشكل فردي. وفي هذا الإطار تشير سيدام (1429هـ، ص18) إلى أهمية البناء والإدارة لفرق العمل والعوامل المؤثرة عليها، كون الفرد لا يعتبر هو المحور الرئيس والوحيد الذي يدير العمل دائماً، بل أصبح فريق العمل هو المحور الحقيقي المحرك للعمل، ولكون العمل الإداري بطبيعته عمل جماعي فإنه يتطلب روح الفريق، والاستناد إلى رأي الجماعة والذي يقوم على المشاركة، إضافة إلى أن العمل الجماعي يشبع لدى الفرد الحاجات الاجتماعية ومن أهمها حاجة الانتماء.

وحيث أن دور المشرف التربوي وما يمارسه من أساليب إشرافية ومهارات للعمل الجماعي موجه نحو تطوير أداء المعلمين وتحسين أدائهم جاء هذا البحث لمعرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة البحث

يسعى الإشراف التربوي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية بين المشرفين التربويين والمعلمين وذلك من خلال فرق العمل والعمل الجماعي المشترك بينهم، إلا أن ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي يعترئها بعض جوانب القصور والتي ربما تعود لمجموعة من الأسباب لعل من أبرزها ما ذكره (القرني، 1425هـ) وهو ضعف نشاطات المبادرة والإبداع بين أفراد التنظيم المدرسي، وعمل البعض على تغليب الأهداف والمكاسب الشخصية على حساب الأهداف المدرسية العامة، وكذلك عدم تقدير العمل الجماعي وتشجيعه ومكافأته بصورة أكبر من العمل الفردي وبالذات في المجالات التي تقتضي عملية إنجازها التعاون بين المعلمين.

وثُلقي الضوء دراسة الزهراني (2011، ص161) على قصور التدريب النوعي والكمي الذي يستشرف المستقبل، إلى جانب غياب التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة وصولاً للمعلم. وهذا ما يعكس وبشكل واضح أهمية التدريب لدى المشرفين التربويين والآثار الإيجابية المترتبة عليه.

ويضاف إلى ما سبق وجود بعض العوامل المؤثرة التي تحد من أداء الفريق مثل ضعف العلاقات الإنسانية كما أشارت إلى ذلك سيدام (1429هـ) بأن: ضعف العلاقات الإنسانية والثقة بين الأفراد تعتبر من أكبر العقبات التي تحد من أداء الفريق. بالإضافة إلى ما للعمل الجماعي من أهمية بالغة للمشرف التربوي وما يتطلبه من إمام بأسس إدارة فرق العمل وكفاءته في توظيف مهارات الاتصال مع المعلمين، ويضيف البكري (1429هـ) حاجة المشرف التربوي إلى مهارات الاتصال، حين يتعامل مع المعلمين، فيتحدث إليهم ويحاورهم، ويستمع لأفكارهم، ويجيب عن تساؤلاتهم ويسألهم وهذا بدوره يحتاج إلى إتقان مهارات الاتصال لأن وجود الاتصال يعكس حسن الاستجابة، من هنا لا بد من وجود اتصال فاعل وكفاء بين المشرف والمعلم ليساعدهما على التواصل بشكل سليم. كما أن عدم احترام بعض المشرفين التربويين لأفكار بعض المعلمين يقلل من أريحية العمل الجماعي بين الأطراف وقد يؤدي إلى إعاقة العمل الجماعي ولكون العمل الجماعي يعتمد على القدرة على الإقناع والتأثير نلمس قصور هذا الجانب حيث أكدت دراسة

الزهراني (1431هـ) تدني قدرة المشرف التربوي على التأثير والإقناع وعدم احترام المشرف التربوي لأفكار الآخرين وهذا يمثل مؤشر سلبي قد يعيق العمل الجماعي.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة؟**

**ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

- 1 - ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات (الاتصال) من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟
- 2 - ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات (تقديم الدعم) من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟
- 3 - ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات (حل المشكلات) من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن حول تقديرهم لممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي في الأبعاد التالية: (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، تخصص المعلم، عدد سنوات خبرة المعلم)؟

**أهداف البحث:**

**هدف البحث إلى التعرف على:**

- 1- التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) من وجهة نظر المعلمين.

2 - الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تبعاً للمؤهل والتخصص والخبرة؟

### أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

1- يُؤمل أن يسهم هذا البحث في إعطاء صورة واضحة لأهم ممارسات المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي.

2- يُؤمل أن يسهم هذا البحث في توجيه أنظار المسؤولين عن الإشراف التربوي إلى أهمية ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي وأثرها في أدائه ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية له.

3- يُؤمل أن يسهم هذا البحث في البحوث التربوية من خلال تسليط الضوء حول واقع ممارسات المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي.

### حدود البحث:

تحدد حدود البحث الحالي في الأبعاد التالية:

**الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات).

**الحد المكاني:** إدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن.

**الحد البشري:** معلمو المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

**الحد الزمني:** طُبّق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1433هـ - 1434هـ.

### مصطلحات البحث:

#### تعريف المهارة:

القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية

أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي، كوتريل (1999، ص21).Cottrell.

### **ويعرف الباحث المهارة إجرائياً بأنها:**

مقدرة المشرف التربوي على استخدام معارفه استخداماً إيجابياً لتحقيق الأهداف بشكل تكون فيه السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء والاقتصاد في الجهد والمال.

### **العمل الجماعي Team work:**

يذكر Friend & Cook (1996) أن العمل الجماعي هو: أسلوب التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك.

### **ويعرف الباحث العمل الجماعي إجرائياً في هذا البحث بأنه:**

العملية التي تهدف إلى تنمية الارتباط بين المشرف التربوي والمعلمين عن طريق الأعمال الجماعية الخاصة بهم كاللقاءات التربوية وبعض الأساليب الإشرافية الأخرى والتي بدورها تسهل التفاعل وتؤكد على الأهداف المتفق عليها بينهم.

### **ويعرف الباحث بعض مصطلحات البحث إجرائياً ومنها:**

#### **الاتصال:**

بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد (المشرف التربوي) وأعضاء الفريق (المعلمين) بشكل يحقق أقصى درجات التواصل باستثماره كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الموقف زماناً ومكاناً.

#### **تقديم الدعم:**

هي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يمارسها المشرف التربوي مع المعلمين في سبيل تشجيع المعلمين على أداء مجموعة من الأعمال التربوية والتعليمية الجماعية.

#### **وحل المشكلات:**

هي مجموعة العمليات التي يقوم بها القائد (المشرف التربوي) مستخدماً المعلومات والمهارات التي سبق له اكتسابها وتعلمها في التغلب على موقف جديد، وغير مألوف له والوصول إلى حل مناسب له بطريقة جماعية.

## الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة) :

### أولاً: الإطار النظري للدراسة:

- المبحث الأول : فريق العمل .
- المبحث الثاني : دور مدير الفريق في بناء ونمو الفريق

### ثانياً: الدراسات السابقة:

## أولاً: الإطار النظري

### تمهيد

سيتناول الباحث في هذا الجانب الإطار النظري وسيتم تقسيمه - إلى مبحثين، الأول وهو الإشراف التربوي، والثاني وهو العمل الجماعي، وسيتم في كل مبحث التطرق إلى الأجزاء الخاصة لكل منهما، وكذلك عملية الربط بين مهام المشرف التربوي ومهارات العمل الجماعي.

### (1) الإشراف التربوي:

يلعب الإشراف التربوي دوراً مهماً في تطوير العملية التعليمية، وعليه يقع عبء كبير في مساعدة المعلمين وتهيئة أفضل الفرص لنجاحهم وتحسن أدائهم. فالإشراف التربوي عملية دائبة لتطوير أداء المعلمين، وحيثما وجد الإشراف الفاعل فمن المرجح أن يوجد تطور ملحوظ في أداء المعلمين خاصة، وفي العملية التربوية بشكل عام، (العبد الكريم، 2005م، ص3).

ومن هذا المنطلق فلا بد لنا أن نعرف ما هو الإشراف التربوي ومن هو المشرف التربوي. وبالرغم من تعدد الاتجاهات حول مفهوم الإشراف التربوي لدى العديد من الباحثين والمفكرين إلا أن معظمهم اتجه بأنه عمل تعاوني وتشاركي يقدم فيه خبرات وتجارب ومعارف توضح المسار السليم للعاملين فيه، فقد عرفه القاسم (2008م) بأنه: عملية تعاونية تشاركية متجددة قائمة على التواصل والتفاعل الإنساني بين المشرف التربوي والمعلم وهدفها الرئيس الرقي بنوعية التعليم والتعلم. كما عرفه الشقيرات (2004م) بأنه: مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها. ومما عرض من تعاريف للإشراف التربوي يتبين لنا أن الإشراف التربوي عملية تعاونية أو مجموعة من الأنشطة التعاونية، وهذا ما سيؤكد عليه الباحث في بحثه، أما المشرف التربوي فقد عرفه المناحي (2010م) بأنه: الشخص المؤهل علماً وخبرةً وميولاً ويتولى مهمة الإشراف التربوي ومتابعة المعلمين في مدارسهم نفسياً وتربوياً وعلمياً للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وهنا يتفق الباحث مع الكاتب في هذا التعريف

وخصوصاً اشتماله لجانب الميول بالإضافة إلى تأهيله علماً وخبرةً، وحيث أن العلم والخبرة وحدهما لن يستطيعا أن يحققا الأهداف المرجوة، وكلما كان المشرف التربوي صاحب ميول نحو عمله ودافعيته ذاتية تعمل على استثارته نحو تحقيق الأهداف كلما كان عمله ذو جودة وإتقان.

### صفات المشرف التربوي:

وبعد أن تعرفنا على المشرف التربوي وأنه القائد التربوي، أضحي لزاماً علينا أن نعرف صفاته التربوية التي تميزه، والتي عن طريقها نستطيع أن نقول أن هذا المشرف أنموذج في عمله وتعامله أم لا، ومن الصفات التربوية والتي تغطي على ميوله وسلوكه ومعاملته مع معلميه بعدة أشكال منها:

أنه المشرف الإنسان الذي يتخذ من سلطة الانتماء أساساً رئيساً لسلوكه، وخلفيته واسعة في علم النفس والعلاقات الإنسانية، وهو الذي لديه المقدرة في التعامل مع المواقف الطارئة والشخصيات المختلفة من المعلمين حيث يجب أن يراعي الخصائص النفسية المختلفة للمعلمين والظروف الصحية لبعضهم والاجتماعية للبعض الآخر؛ على ألا يترتب على ذلك خلل في العمل وتقدير في الأداء. وأنه المشرف المحترف الذي يتخذ سلطة المكافأة والقانون والخبرة كقواعد لسلوكه، وتأهيله المميز في مجال عمله ومهاراته المتفوقة المتخصصة. وأيضاً فهو المشرف المبتكر والذي يتخذ من سلطتي الخبرة والانتماء كمصادر لسلوكه ومعرفته وخبرته الواسعة في مجال عمله، وأصالة آرائه ومنجزاته وتنوعها من موقف لآخر ومن مناسبة لأخرى، وميله الدائم للتجديد في آرائه وأعماله ومظهره الشخصي، وشغفه المتواصل بالبحث والاستقصاء والتجريب. (حمدان، 1992، 47-54). وفي هذه النقطة يختلف الباحث مع الكاتب في اتباع المشرف الإداري للقوانين والأنظمة الحرفية وعدم وضع أي اعتبار يذكر لتابعيه وحاجاتهم الوظيفية أو الإنسانية العادية أو الطارئة فالمعلم كأى إنسان عادي له أحاسيس ومشاعر وقد يتأثر ببعض المواقف الحياتية والتي قد تتسبب سلباً في بعض تصرفاته في العمل، وعلى ذلك فلا بد من الرجوع إلى سجل المعلم وتاريخه وإنجازاته، وهكذا نجد أن المشرف التربوي يجب أن يكون على دراية برغبات ومتطلبات ودوافع المعلمين الذين يتعامل معهم كما أن سلوك المشرف التربوي يجب أن ينبع من مصادر تربوية مختلفة فيما لا يؤثر على سير العمل أو يقلل من شأنه أو عطائه.

## مهام وأدوار المشرف التربوي:

لا يخفى على أي شخص تربوي أو غير تربوي في مجال التعليم أن المشرف التربوي ملقى على عاتقه مسؤوليات جسيمة تتمثل في تطوير وتحسين البيئة التعليمية بشتى نواحيها، والمتأمل لهذه المهام والأدوار الموكلة على المشرف التربوي يعي تماماً بأنها ليست بالأمر الهين، وقد أشار إلى ذلك الغامدي (1431هـ) وتتمثل في:

### (1) مهام عامة وتشمل مهام تخطيط ومهام إدارية:

ومنها إعداد خطة إشرافية شاملة للمدارس التي يقوم بزيارتها مع مراعاة ظروف المدرسة، وكذلك الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، والتي تهم المشرف التربوي وتعيه في أداء عمله الميداني وحفظها في ملف، كما أنه من أدواره دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف لتطويره وتحسينه، بالإضافة إلى إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المدارس، والتي تشتمل عادة على توجيهات محددة، وكذلك الإشراف على سير الدراسة في المدارس ومتابعة الدوام الرسمي للموظفين والطلاب، وإجراء البحوث والدراسات التربوية الموجهة نحو تحسين العمل التربوي، ومنها القيام بإجراء جميع التحقيقات حسب إحالة مدير المكتب، وإعداد تقرير نهائي يعطي صورة واضحة عن واقع العمل، والأعمال المنجزة، وعدد من يتم الإشراف عليهم، وتقويمهم في ضوء النموذج المعد لذلك.

### (2) مهام خاصة والتي تختص بالأمر الفنية:

أما المهام الخاصة بالأمر الفنية؛ فهي ما تكون مباشرة بالطالب، والمعلم، والمنهج والتجهيزات المدرسية، والتدريب، والأنشطة المدرسية، والاختبارات، وهنا يبرز دور المشرف التربوي في :

1 - ما يتعلق بالطالب: مثل زيارة الفصول الدراسية للوقوف على أوضاع الطلاب ووضع خطط علاجية مع إدارة المدرسة لمشكلاتهم وتقديم الثناء والتقدير، وكذلك التأكيد على مدير المدرسة بتوجيه المعلمين على العناية بالفروق الفردية للطلاب ومراعاتها في التدريس وفي المناقشات والاختبارات، ورعاية الموهوبين وتنمية مواهبهم، ورعاية المتأخرين ومساعدتهم بعمل دروس

تقوية، وكذلك حضور الطابور الصباحي للوقوف على سير العمل، ومنها أيضاً متابعة إدارة المدرسة في وضع الأنظمة والتعليمات من بداية العام لضبط دوام الطلاب والتزامهم بالنظام وكذلك أولياء الأمور مع تفعيل لوحة الإعلانات. وهنا يظهر دور المشرف التربوي بمساعدة الطالب وتقديم كل ما من ش

2 - ما يخص المعلم مثل: عقد اجتماعات ومداومات إشرافية مع مديري المدارس وحثهم على الاطلاع على التعاميم والنشرات واللوائح التي تساعد المعلم على أداء عمله مع الاستفادة من توجيهات وتوصيات مشرفي المواد، وأيضاً تزويد مديري المدارس بالمراجع الإدارية والتربوية لتطوير العمل وتحسينه.

3 - ما يتعلق بالمناهج الدراسية والكتب وطرائق التدريس.

4 - مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية.

5 - مهام تتعلق بالتدريب.

6 - مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية.

7 - مهام تتعلق بالاختبارات.

وفي النقاط الأخيرة اكتفى الباحث بذكر عن العناوين الرئيسة دون التطرق لشرحها كونها معروفة لجميع منتسبي وزارة التربية والتعليم، ويرى الباحث إلى ما سبق من مهام عامة وخاصة للمشرف التربوي؛ إضافة إلى ما يطرأ من أعمال والذي يسمى في مجال الإشراف التربوي المهام الطارئة وكذلك اللجان الدائمة، والمشاركة المجتمعية على الصعيدين المحلي والوطني.

## (2) مهام المشرف التربوي في ضوء مهارات العمل الجماعي

### العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي هو أفضل طريقة لإنجاز المهام والمسؤوليات، لذلك يتخذ الجميع أسلوباً ناجحاً على مختلف الأصعدة، وله مسميات عدة لدى العديد من الجهات المجتمعية، والرسمية، والدولية، فيطلق عليه أحياناً بفريق العمل، وأحياناً الكتلة، والهيئة، والمنظمة، وغيرهما من الألقاب، في حين أن الجماعة مهما اختلف حجمها ونوعها؛ تعتبر وحدة الإشباع الحقيقية لحاجات الفرد المادية والمعنوية، وهي اللبنة الأساسية نحو بناء وتقديم المجتمعات، ويتخذ العمل الجماعي

عادة صورتين: الأولى حين يقوم أعضاء الجماعة بمناقشة الأفكار والموضوعات فيما بينهم فهذا ما يعرف بالاجتماعات، والصورة الثانية عندما يقوم أعضاء الجماعة بإنجاز مهمة أو مجموعة من المهام والوظائف، وهذا ما يعرف بفريق العمل، لذا يتعين على المشرفين التربويين أن يدركوا الفرق بين مصطلحين هما: الجماعة والفريق، وما يشمل هذين المصطلحين من أبعاد في التعامل مع المعلمين ومدى مناسبة كل معلم لهذين المصطلحين.

لقد بين Friend & Cook (1996) أن العمل الجماعي: أسلوب التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك.

ويعرف كاناغا وكوسلر ( 1430هـ ، 16 ) مجموعة العمل المشترك بأنها نوع من أنواع وحدات العمل التي يحتاج الأفراد فيه إلى معلومات من بعضهم بعضاً لتحقيق النتائج، أو يقوم كل فرد بتسليم العمل إلى الآخر ليقوم بدوره.

على ضوء ما سبق يرى الباحث أن الجماعة في العمل تمثل عنصراً هاماً في عملية الاستقرار والاستمرار فيه، وبالأخص العمل في العملية التربوية التي يقودها المشرف التربوي كأحد قادتها، فالإشراف التربوي عملية قيادة تعاونية منظمة تركز على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقويم التشاركي الذي يحتاج إلى وسائل ونشاطات جماعية متنوعة، وأسلوب الإشراف الجماعي مثل: المشاغل التربوية، والندوات، والاجتماعات بالهيئات التعليمية يسهم بصورة مباشرة في تطور مستوى المعلم الذي ينعكس بدوره على العملية التربوية، يعنى أن الإشراف التربوي يستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهاً منتجاً، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا في العمل.

### **متطلبات العمل الجماعي:**

يدرك الجميع أن لكل عمل - مهما صغر أو كبر - مبادئ وأسس يقوم عليها بالإضافة إلى متطلبات للقيام بهذا العمل؛ فالعمل الجماعي وهو مبدأ من المبادئ الأساسية للجودة كان لزاماً عليه من وجود تلك المتطلبات له، والجماعة وكما هو معروف لا بد لها من قائد يقودها، ولكي تكون هناك قيادة جماعية أو فريق قيادة ناجحة ينبغي أن تتوفر مجموعة من المتطلبات وأهمها ما ذكره سلمة وآخرون (2008م، ص 138 - 139):

1- وجود مشكلة تهم الجميع:

يجب أن يكون تجمع الجماعة لهدف مشترك أو مناقشة مشكلة تهم جميع أعضاء الجماعة مما يدفع الجماعة إلى التفكير التعاوني فالمشرف التربوي لا بد أن يوضح للمعلمين أنه لم يوضع هنا إلا لحل المشكلات التي تواجههم وذلك بالتعاون معهم ووضع خطط مشتركة بين المشرف التربوي والمعلم في سبيل حل هذه المشكلات.

2- تحديد إطار العمل:

يجب أن يحدد قائد الجماعة إطار المهمة التي تعمل في ضوءها المجموعة، وأن يحدد المسؤوليات ومستوى القرار الذي سوف يتخذه بدون لبس بهدف بيان المساحات التي تعمل فيها الجماعة، أي أن المعلمين والمشرف التربوي يجب أن يعرف كل منهما واجباته والمهام المكلف بها لكي يكون العمل ذو إطار واضح للجميع.

3- توفير الوقت:

يعتبر الوقت هو أحد المتطلبات الرئيسة للعمل الجماعي الفاعل، ومن هذا المنطلق يجب على قائد الجماعة أن يعي أهمية الوقت في إتاحة الفرصة لاجتماع الجماعة والتفكير وعرض الخبرات وتبادلها، وحيث أن المعلمين والمشرف التربوي مرتبط كل منهم بخطة سير ثابتة؛ فلا بد من الالتزام بالوقت المحدد لكل عمل كي لا يترتب على ذلك تراكم الأعمال وبالتالي تقصير بالعمل.

4-التعريف بطريقة العمل:

ينبغي أن يعرف أعضاء الجماعة طريقة العمل وإجراءاته. ويمكن للقائد أن يقترح طريقة عمل معينة ولا سيما إذا كان العمل الجماعي التجربة الأولى لمنسوبي الجماعة، وحيث أن للإشراف التربوي العديد من الأنواع فلا بد من الاختيار لأي نوع من الإشراف يحتاج المعلم وذلك بالاتفاق بين الجميع، علماً بأنه يوجد معلمين جدد في كل عام دراسي ولا بد من توضيح نوع الإشراف الذي يناسبهم.

5-توقع الصعوبات:

يجب أن يكون لقائد الجماعة القدرة على الوصول إلى حلول مرضية لأعضاء الجماعة، لأن أي جماعة غالباً ما تضم أشخاص مختلفون في الخبرات والتخصصات والاهتمامات وكل

واحد منهم لديه رؤية مختلفة، إلا أن المشرف التربوي والمعلمين ولو كانوا يختلفون في الخبرات والاهتمامات إلا أنهم يتفوقون في التخصص مما يساعد على الفهم العميق لمجريات العملية التعليمية المشتركة بينهم.

ولوجود المشكلة التي تهم الجميع في الجماعة وهذا الأمر الذي يجعل جميع أفراد الجماعة يستشعرون بأهمية الموضوع ويتفاعلون معه بشكل إيجابي ولا يكون هناك اتكالية أو اعتماد على شخص واحد يقوم بهذه المهمة؛ ويرى الباحث أن أهم متطلبات العمل الجماعي هي ثلاثة وسوف نوجزها بـ (وجود هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه، وكذلك قائد يلتف حوله أفراد الجماعة، بالإضافة وجود تجانس بين أفراد هذه الجماعة)، وهنا يمكن الحديث عنها بشيء من التفصيل كما يلي:

1 - وجود هدف مشترك يسعى أفراد الجماعة لتحقيقه:

لكون عملية الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه على تحقيق هدف مشترك وهو تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتطويرهما من أجل تحقيق الهدف المنشود وهو بناء الإنسان الصالح.

2 - وجود قائد يحيط من حوله أفراد الجماعة:

وحيث أن المشرف التربوي يعتبر قائداً لجميع الأطراف المعنية في العملية التربوية من إدارة المدرسة، والمعلمين، والطلاب، في تحقيق الأهداف، فلا بد أن يكون المحتضن والملجأ بعد الله لهؤلاء الجماعة.

3 - وجود تجانس بين أفراد الجماعة يسير عمل الجماعة دون عراقيل:

إن عملية الإشراف التربوي هي عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية من معلم، ومنتعلم، وكتاب مدرسي، وبيئة، وتسهيلات مدرسية، لذلك يقوم المشرف التربوي بتوطيد العلاقة بين الأطراف المختلفة مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة دون وقوع مشكلات، أو عراقيل.

### أنواع فرق العمل:

تتعدد وتختلف أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، ودرجة الاستقلالية والحرية التي تتمتع بها، والوقت المستغرق لأداء مهامها وواجباتها ودرجة

نضج الأعضاء المنتمين لها، وتأسيساً على درجة الاستقلالية التي تتمتع بها فرق العمل، فعادة ما يتم تصنيفها إلى فرق عمل رسمية وأخرى غير رسمية وفيما يلي يوضح القرني (1425هـ: ص37) الفارق بينهما:

1- **فرق العمل الرسمية:** وهي تكوين متعدد الأفراد يشكله التنظيم لإنجاز مهام أو تحقيق

أهداف محددة. وعادة ما يتم رصد هذا النوع من الفرق مطلباً أساسياً لأية مؤسسة، وغالباً ما تتصف بالثبات والاستمرارية، وتمارس مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة. وتتميز قيادة هذا النوع باتباع قواعد العمل وإجراءاته والتوسع في إعداد التقارير، ومتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف، واتباع الأنظمة القانونية في الحصول على النتائج المتوقعة.

2- **فرق العمل غير الرسمية:** وهي جماعات توجد على مستوى المنظمات، وتكون أو

تظهر بطريقة طبيعية كرد فعل أو استجابة لاهتمامات عامة وشائعة لأعضاء المنظمة. كما أنها تنشأ لتحقيق الصداقة أو الزمالة أو إشباع رغبات أخرى بخلاف تلك التي يحققها التنظيم الرسمي أو يعجز عن تحقيقها.

وهناك من يصنف فرق العمل إلى دائمة وأخرى مؤقتة تبعاً للفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، أو تبعاً لنوع المهمة ودرجة تعقدها كفرق المهام المحددة وفرق المهام الكبيرة زمهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تكاد لا تخرج عن الأنواع التالية:

1- جماعات العمل التقليدية.

2- الفريق الوظيفي.

3- فريق العمل متعدد الوظائف.

4- فريق العمل المجه.

5- فرق دوائر الجودة.

6- فرق المهام الكبيرة.

7- فرق العمل والمهام المحددة.

8- فرق حل المشكلات.

9- فرق تطوير أو تحسين العمل.

10- فرق القيادة

11- فرق العمل الافتراضية.

وقد ذكر كاناغا وكوسلر ( 1430هـ ، 24): بأن كفاءات أعضاء الجماعة هي المعرفة والمهارات والخبرة التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من النجاح في دور معين أو ظرف ما. وتتضمن تلك الكفاءات المهارات التقنية، و المعرفة بالمحتوى، ومهارات العلاقات التداخلية بين الأشخاص.

### أنواع مهارات العمل الجماعي:

وهنا يقسم الباحث مهارات العمل الجماعي إلى ثلاثة أنواع من المهارات وهي التي يتمركز حولها أي عمل جماعي:

#### أولاً: مهارات الاتصال:

وهي التي تختص في عملية التواصل داخل الميدان التربوي وخارجه، ومن أنواع هذه المهارات ما يلي:

- مهارات اتصالية وهي مهارات المساعدة للمعلمين والتي يقدمها المشرف التربوي سواءً في بداية العام الدراسي كاللقاءات التنشيطية والاجتماعات، وغيرها من الأمور للوصول إلى فهم مشترك يحقق أهداف ما تصبو إليه العملية التعليمية.

- مهارات التمسك وتمثل في الاتفاق بين المشرف التربوي وبين المعلمين في وضع الحدود الزمانية والمكانية للعمل الجماعي(كالدروس التطبيقية، والاجتماعات، وغيرها...)، وتحديد الأهداف العامة والخاصة للمادة أو الأنشطة المصاحبة لها، وتوضيح الحاجات والأدوار والمسؤوليات للعمل الجماعي التعاوني بين الأفراد.

- التعبيرات اللفظية والحركية التي يمارسها المشرف التربوي بهدف إظهار وتأكيد كل ما يحدث بين المعلمين.

#### ثانياً: مهارات تقديم الدعم:

وهذه المهارات هي التي تتناول جانب الدعم والتشجيع في سبيل الوصول إلى نوع من الدافعية الذاتية لدى المعلم، ومن أنواع هذه المهارات ما يلي:

- مجموعة المهارات التي يستخدمها قائد الجماعة (المشرف التربوي) بهدف حث وتشجيع المعلمين على المشاركة الفاعلة وقيام كل معلم بالأعمال والأنشطة والمهام المناط بها، وتتضمن المهارات التالية:
- المهارات التعبيرية وهي الوسائل والأساليب التي يستخدمها المشرف التربوي لحث وتشجيع المعلمين للتعبير عن مشكلاتهم وآرائهم بكل حرية.
- مجموعة المهارات التي يستخدمها المشرف التربوي لمساعدة المعلمين على إنجاز أعمال وأنشطة الجماعة في الأعمال الجماعية.
- تشجيع المعلمين على المشاركة الفاعلة والإيجابية، والقيام بتوجيهها بأسلوب يضمن فيه تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً وإشراك الجميع في هذه العملية.
- تشجيع المعلمين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة والإيجابية في كل ما يحدث بين مجتمع المعلمين أنفسهم.
- مهارات مراعاة الخصائص النفسية وهو أن يستخدم المشرف التربوي مجموعة من الأساليب الإشرافية لتوفير الإعانة النفسية للمعلمين منها: الاطمئنان الوظيفي، وتقديم النصح، وتوفير المعلومات، وتوفير الموارد.
- مهارات التنظيم وفي المرحلة يقوم المشرف التربوي بمساعدة المعلمين على إعادة تنظيم طريقة التفكير الخاطئ واستبداله بطرائق أخرى سليمة وواقعية، وذلك بهدف تغيير المفاهيم والأفكار غير الواقعية، والتعامل مع الحالة النفسية الناجمة عن فهم الموقف بصورة خاطئة.

### ثالثاً: مهارات حل المشكلات:

- وتتميز هذه المهارات بنوع من الاحترافية لدى المشرف التربوي والذي يستعمل خبراته ومعارفه في الوصول إلى حلول مناسبة لمواقف معينة، ومن هذه المهارات:
- تتضمن مهارة اتخاذ القرار والطرق المناسبة لتطبيقه، وإيجاد الدافع للعمل، والتوسط والتفاوض، وهذا يتحدد في اجتماعات المجلس الاستشاري للقسم، وكيف يتم صنع الخطط والآليات المحددة للعمل مثل الأدلة الإرشادية المنظمة والبرامج التربوية.

- مهارات التركيز: هي جميع المهارات التي يستخدمها المشرف التربوي لمساعدة المعلمين على التركيز في موضوع أو نشاط معين من الأنشطة مثل العصف الذهني، ودراسة الحالة، وغيرها.
- استخدام المشرف التربوي لمهارات الوصف والتحليل للحصول على معلومة أو المادة الدراسية اللازمة، وذلك بغرض مساعدة المعلمين في تحديد موقف معين من المشكلة ثم تناولها بالوصف والتحليل.
- مهارات توجيه الأسئلة والاستكشاف هي مهارات يستخدمها المشرف التربوي للحصول على المعلومات اللازمة عن المشكلة وذلك عن طريق الاستكشاف وتوجيه الأسئلة.
- مهارات حل الخلافات والنزاعات والتي قد تنشأ أحياناً بين المعلمين أو بين أحد المعلمين ومدير المدرسة أو الكادر الإداري، وهنا يقوم المشرف التربوي بحل هذه الخلافات وتقريب وجهات النظر.

### مهارات الفريق الفعال:

لكل فريق أهداف وبرامج وآلية عمل يسير عليها وتميزه عن غيره من الفرق الأخرى ويعمل أفرادها جاهدين على الخروج بأفضل النتائج، ولكي يكون ذلك فيجب عليهم تحقيق مجموعة من المهارات اللازمة حسب رأي قائد الفريق، وهنا يذكر الديب ( 2008م، ص129): أن مهارات الفريق الفعال هي:

- 1- المشاركة: يقوم المشرف التربوي بمشاركة المعلمين في وضع الأهداف ومراحل ووسائل التنفيذ ووضع الخطط المنفذة لذلك.
- 2- الدعم: دعم المشرف التربوي للمعلمين وتشجيعهم، وسيادة روح التكافل الشامل بين أعضاء الجماعة.
- 3- حماية حق النصح: يقوم المشرف التربوي بتقديم النصح للمعلم وحماية حقه في إبداء رأيه بكل أمن وطمأنينة.

4 - **الوساطة والتنسيق:** وهو ما يقوم به المشرف التربوي من ممارسة دور الوسيط أو المنسق بين المعلمين لتقريب وجهات النظر في حال وجود تعارض في الآراء، أو التنظيم لعمل جماعي كالبرامج التدريبية أو الاجتماعات، وغيرها.

من خلال ذلك يرى الباحث أنه يجب أن يكون للمشرف القدرة على استعمال المنهجية العلمية لدراسة أي مشكلة، والقدرة على تشخيصها، وتحليلها، أي أنه يحاول الكشف عن سبب المشكلات التي قد تعترض أداء المعلمين في فصولهم الدراسية.

ويقوم المشرف التربوي بعدد من الأعمال والمهام، والطرق والأساليب التي يلجأ إليها لمساعدة المعلمين مثل: القيادة، والتخطيط والتنظيم والتنسيق، والتدريب والتقويم حيث تُعتبر هذه العناصر أساسية ينبغي على المشرف التربوي تأديتها. ويقوم المشرف التربوي ببحث المعلمين على الانتاج العلمي والتربوي من خلال تقديم النصح، وتوفير المعلومات وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز مهامهم على أكمل وجه ممكن، كما يقوم بتوفير خدمات تعليمية أفضل للطلاب وللمعلمين وإدارة المدرسة. وأن يسعى المشرف إلى تحديد المشكلات مع أطراف العملية التربوية والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يُعد لهذا الغرض واقتراح حلول ذكية وواقعية لها.

ويجب أن يمتلك المشرف التربوي كقائد تربوي مهارات حل الخلافات والنزاعات، وأن يقوم بدور الوسيط بين أطراف العملية التربوية في تقريب وجهات النظر، والمساعدة على بناء علاقات إنسانية بين المعلمين، والإدارة المدرسية، وأولياء الأمور، وإيجاد الوسائل الكفيلة بتوثيق الصلة بين المدرسة والأسرة، والمجتمع المحلي.

### **أساليب إدارة الأداء الجماعي:**

من الأمور التي تعمل على ضبط أداء العمل الجماعي لأفراد الفريق والوصول به إلى جودة المخرج النهائي للعمل؛ هي تحديد المهام للأعضاء وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد، وإدارة أداء العمل الجماعي مجموعة من الأساليب، ولعل من أهمها ما ذكره الصيرفي ( 2008م، ص354-367)، ومنها:

### **1- الأنظمة والإجراءات:**

الأنظمة والإجراءات هي أساليب محدودة لإدارة أداء الجماعة، وتتمثل في التحديد المسبق للنشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من قبل الأعضاء. وتهدف الأنظمة والإجراءات لتوفير سبل

الاستقرار بالنسبة للمنظمة فقد يبقى الموظفون أو لا يبقون ولكن الأنظمة والإجراءات التي تنظم عمل الجماعة باقية لتنظيم التفاعلات المستقبلية، وهنا يحاول المشرفون التربويون أن يقوم مع المعلمين بالسير على هذه الأنظمة والإجراءات والتي تنظم العمل وتحدد مهام كل من المشرفين التربويين والمعلمين.

## 2- تسلسل السلطة:

قد تطرأ على الجماعة مشكلة معينة لا يمكن حلها بالأنظمة والإجراءات لعدم كفايتها في الأداء الفعال للجماعات مما يستدعي استخدام الاستراتيجية الرئيسية لإدارة الجماعات وهي التسلسل الهرمي، أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك، ومن هذا المنطلق وُضعت بعض التشريعات والهياكل التنظيمية المنظمة للعمل والتي قد يلجأ لها كل فرد من أفراد الميدان التربوي في حال وُجدت بعض المشكلات لديه.

## 3- التخطيط:

عندما يتعذر حل المشكلات بين الوحدات أو الجماعات عن طريق الأنظمة والإجراءات أو تسلسل السلطة تتجه الجماعة إلى استخدام تخطيط النشاطات وذلك بغرض تحسين مستوى الأداء، ويدخل ضمن التخطيط وضع الأهداف التي يمكن أن تؤدي إلى إنجاز المهام، حيث أنه لن يقوم أي عمل في الميدان التربوي ما لم يتم التخطيط له جيداً وقبلاً وقت كافٍ.

## 4- أدوار الاتصال أو وظائف الارتباط:

مهمة الاتصال أو الربط أو ما يسمى بمحور الارتباط الداخلي هو دور متخصص يتطلبه أداء الجماعة عندما يزداد عدد التفاعلات، ونمو حجم المعلومات المتبادلة بين وحدتين أو جماعتين أو أكثر.

هناك مزايا وعيوب لأدوار الاتصال. من مزايا أدوار الاتصال هو أنها تخدم بين الحدود عدداً من الأغراض في المنظمات مثل تسهيل عملية تدفق المعلومات بين وحدتين متفاعلتين أو أكثر، وأن الشخص الذي يتولى الاتصال يكون ملماً تماماً بطبيعة عمل الجماعات المتفاعلة مما يساعد في تنسيق النشاطات المعقدة المتعددة وتوفر للجماعات فرصة فهم كل منها لأعمال ومسؤوليات الجماعة الأخرى. ومن عيوب أدوار الاتصال أنها قد تؤثر سلباً على الأفراد الذين يشغلون هذه

الوظيفة، وكلما أصبحت التفاعلات وتدفق المعلومات بين الجماعات أكثر تعقيداً زاد عدد الأفراد الذين يمارسون دور الاتصال مما يؤدي إلى الانصراف عن مهامهم الأساسية.

#### 5- قوى أو مجموعات العمل:

عندما يصبح عبء التنسيق أو اتخاذ القرارات بالنسبة لدور الاتصال ثقيلًا نتيجة لتزايد عدد الجماعات المتفاعلة تلجأ الجماعة لتكوين قوة مؤقتة من ممثلين لكل المجموعات المتفاعلة، وتبقى قوة العمل قائمة مادامت المشكلة قائمة وحينها يتم التوصل إلى حل لتلك المشكلة يعود أفرادها إلى مزاوله أعمالهم العادية.

#### 6- الفرق:

هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تدير أنشطة الجماعات في حالة وجود أكثر من وحدتين أو ثلاث وحدات تتفاعل مع بعضها. والمهام المسندة لهذه المجموعة هو بوجه عام يكمن في إيجاد حلول للمشكلات طويلة الأمد مما يستدعي تعيين أفرادها بصفة دائمة نسبياً.

#### 7- إدارات التكامل:

إدارات التكامل هي أساليب أكثر استمرارية تلجأ إليها المنظمات أو الجماعات عندما يزداد حجم متطلبات التفاعل وانسياب المعلومات والتكامل وتضاعف عدد وحجم الجماعات إلى قدر يتجاوز طاقة الخطط أو قوى العمل أو فرق العمل، وهذه الأساليب تقوم على أساس السلطة وتمثل الآفاق التي يراها المدير العام.

#### مشكلات العمل الجماعي:

حتماً ستواجه أي جماعة عمل مشكلات، سواء المتعلقة بالجماعة ككل، أو بأحد أفراد الجماعة. صنّف الصيرفي (2008م، ص 354-367) مشكلات الجماعات في ثلاثة أنواع وهي:

#### 1- مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:

من الطبيعي أن يختلف سلوك الأفراد بالنسبة لبعضهم. فالمشرفين التربويين والمعلمين ما هم إلا جزء من المجتمع وينطبق عليهم ما ينطبق على غيرهم ، فقد يحصل بينهم بعض الخلاف أو المشكلات التي قد تعيق عمل الفريق، فالأنانية، وحب الذات، وعدم التعاون؛ من أكثر

المشكلات التي تتسبب في وقوع الخلاف بين أفراد الجماعة. والواجب هو أننا نعمل على مساعدة من لديه مثل هذه الصفات ليتكيفوا مع الجماعة.

## 2- المشكلات الوظيفية:

يمكن تلخيص المشكلات الوظيفية التي تواجه الجماعة في الآتي:

- عدم فهم أعضاء الجماعة لأهداف وأغراض الجماعة بوضوح، حيث أن المشرفين التربويين بداية كل عام دراسي يجب أن يقوموا بتوزيع النشرات التعريفية الخاصة بالعمل وكيفية التعامل مع المواقف الطارئة في الميدان التربوي.
- عدم تنمية صفات القيادة بين أعضاء الجماعة وذلك لعدم إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء لأداء أعمال الجماعة بالتناوب، وهنا يجب على المشرفين التربويين من خلق صف ثاني من المعلمين المتميزين يوازي صف المشرفين التربويين ويقوم بمهامهم.
- وجود التكتلات في الجماعة الذي يتسبب في خلق المشكلات والمتاعب التي تعوق الأعضاء والجماعات على النمو والتقدم، فعلى المشرفين التربويين أن يراعوا عدم السماح لمثل هذه التكتلات أن تنجح في إعاقة عمل الجماعة ككل.
- وجود المنازعات في الجماعات فكثيراً ما تتسبب النزاعات بين أفراد الجماعة في انقسام الجماعة إلى أحزاب، لذلك يجب معالجة الخلافات والمنازعات التي تظهر في الجماعة في مراحلها الأولى، وعلى مشرف الجماعة العمل على فضها وإزالة أسبابها.
- مشكلات الروتين فمن الأسباب التي تعوق الأعضاء وخاصة القيادة هو تعقد الروتين والتنظيم الزائد عن الحد في عمل الجماعة، فالتنظيم الوظيفي الزائد يستنفد الوقت الطويل من القادة والأعضاء والذي كان من الأجدر استغلاله في وضع ومناقشته وتنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بالجماعة.

## 3- المشكلات التي تقوم بين الجماعات:

من المشكلات التي تواجه الجماعات هو التنافس بين الجماعات لتحقيق بعض الأغراض الشخصية والاجتماعية، وهذه المنافسة غالباً ما تتحول إلى صراع يؤدي إلى تفكك الجماعة.

أسبابها:

تختلف أسباب حدوث مشكلات العمل الجماعي من موقع لآخر، ومن مستوى تنظيمي لغيره، وأن العمل على التطوير والرقي يجعل من الضروري دراسة أسباب حدوث مشكلات الجماعة من أجل إيجاد الحلول الناجعة والحد من أضرارها للوصول إلى أفضل النتائج العملية لأي تحرك وسلوك جماعي.

ذكر لينسيوني ( 2008م ، 167- 183 ) أن هناك خمس عوامل لخلل العمل الجماعي وهي:

- غياب الثقة: الثقة هي إيمان أعضاء الجماعة بأن نواياهم حسنة تجاه بعضهم البعض، وأن يشعر أعضاء الجماعة بأمان في تعاملهم مع بعضهم البعض. الجماعة التي تفتقر إلى الثقة تضع الكثير من الوقت والطاقة في إدارة تصرفاتهم وتفاعلاتهم مع سائر الأعضاء.

- الخوف من الخلاف: من المهم هنا التمييز بين الاختلاف الفكري البناء و بين المعارك الهدامة و صراع السياسات الفردية. فالاختلاف الفكري يكون محصوراً في المفاهيم والأفكار، وعندما لا يناقش أعضاء الجماعة الأفكار والقضايا الهامة بقلب مفتوح، فهم في الغالب يتجهون إلى الهجمات الشخصية المستترة. وخلاصة القول أن الاختلاف الصحي يوفر الوقت.

- غياب الالتزام: يتطلب الالتزام في سياق العمل الجماعي عاملين هامين وهما: الوضوح والافتتاح. والسببان الأبرز لغياب الالتزام هما الرغبة في الحصول على إجماع والحاجة إلى الشعور باليقين.

- تجنب المساءلة: المساءلة هي استعداد أعضاء الجماعة لتنبية زملائهم إلى أداء أو تصرفات من شأنها أن تضر بالجماعة. فالجماعة التي تحاسب أعضائها تضمن أداءً جيداً من الأعضاء، وتتعرف على المشكلات بسرعة من خلال الاستجواب لبعضهم البعض.

- عدم الاكتراث بالنتائج: هو ميل الأعضاء إلى الاهتمام بأي شيء ما عدا النتائج الجماعية للجماعة. والنتائج لا تقتصر على المقاييس المادية فقط، بل تتعداها إلى تعريف أوسع بكثير يرتبط بالأداء المستند إلى النتيجة. و الجدير بالذكر هنا أن الجماعة التي ليس لديها الرغبة في الفوز لن يفيدتها الثقة أو الاختلاف أو الالتزام أو المساءلة.

وعلى ما سبق يورد الباحث مجموعة من النقاط المتسببة في حدوث المشكلات داخل أفراد الجماعة، ومنها:

- الزيادة في عدد الجماعة.
  - عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - عدم العدل بين أفراد الجماعة.
  - كثرة الأعباء على أفراد الجماعة.
  - عدم وضوح أهداف الجماعة.
  - السوء في التخطيط لعمل أفراد الجماعة.
  - وجود تكتلات بين أفراد الجماعة.
  - التأخر في اتخاذ القرارات من قِبَل قائد الجماعة.
  - المحاباة في المعاملة للبعض دون البعض.
  - ضبط استخدام العلاقات الإنسانية في التعامل مع أفراد الجماعة فلا إفراط ولا شدة.
- على ضوء ما سبق يرى الباحث أن زيادة حجم الجماعة وكثرة العمل لا تشكل مشكلة كبيرة للجماعة، لأن عدم توزيع المسؤوليات والأدوار بصورة جيدة ومنظمة هو الذي يؤدي إلى شعور بعض الأعضاء بالإجهاد لتكليفهم بأعمال أكثر من غيرهم داخل الجماعة. فالتوزيع العادل للقوة بين الأعضاء هو الذي يضمن جودة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة مهما كبر حجم الجماعة أو كثرت أعمالها .
- وذكر كاناغا وبريسترديدج ( 1430هـ ، 22 ) أن تعريف الأعضاء بالأدوار و المسؤوليات هو أحد العوامل الأساسية التي تقود إلى جعل أداء الفريق على أكمل وجه ، فالخلط في أدوار الأفراد و مسؤولياتهم غالباً ما يؤدي إلى فشل الفريق في تحقيق كثير من الأهداف، توزيع الأدوار و المسؤوليات الواضحة تحد من الاختلاف و تعزز الأداء.

### **عوامل زيادة أو نقصان درجة التكامل في الجماعات:**

إذا استمر أعضاء الجماعة مجتمعين، فإننا نضمن دوام الجماعة وعدم نهايتها. فاستقرار الجماعة يعتمد على التكامل، وقد عرف الصيرفي التكامل بأنه: " مجال القوى الكلي الذي تنفذ

على الأعضاء بغية بقائهم في الجماعة " (ص415). ووضح الصيرفي (2008م، ص415 - 417) أن هناك ثلاثة عوامل من شأنها زيادة أو نقصان درجة التكامل في الجماعات وهي:

### 1- حجم الجماعة:

تكامل الجماعة يعتمد على حجم الجماعة، فالجماعة الصغيرة المكونة من عدد قليل من الأفراد أكثر تماسكاً من الجماعة التي يكون حجمها كبيراً.

### 2- التجانس:

يعتبر تجانس الجماعة ضمن تكامل الجماعة، نلاحظ أنه يمكن الحصول على إجماع الجماعة الصغيرة عنه في الجماعة الكبيرة، ولذا فإن الجماعة الصغيرة يمكن أن تكون متجانسة عن الجماعة الكبيرة.

### 3- التنقل الفيزيقي:

التنقل من منطقة ثقافية إلى أخرى قد يسبب مشكلة في التكيف مع القيم الجديدة، حتى إذا كانت الحركة إلى نفس المنطقة الثقافية فإنه قد يسبب مشكلة إيجاد معارف جدد وأصدقاء.

### الصفات الأساسية اللازم توافرها في أفراد الجماعة الناجحة:

يرى الديب (2008م، ص78) أن هناك عشر واجبات يجب توافرها لأعضاء فريق العمل وهي:

- 1- توافر الإيمان بوجوب وأهمية العمل في فريق عمل جماعي منظم وبشكل مؤسسي، تحت قيادة قائد للجماعة.
- 2- سهولة وليونة النفس وقابليتها للانقياد.
- 3- سلامة الصدور وحسن الظن في الآخرين من أعضاء الجماعة وقيادته.
- 4- حب واحترام قيادة الفريق والالتزام بأدب التعامل مع القيادة.
- 5- دعم روح الحب والتعاون بين أفراد الفريق.
- 6- سعة الأفق واستيعاب الآخرين.

7- البذل والعطاء دون الاهتمام بالمقابل.

8- الاستعداد لقبول الرأي الآخر والنزول عن رأيك بسهولة ويسر.

9- قوة الانضباط بأهداف ولوائح وتنظيم عمل اللجنة.

10- الاستعداد للنمو والترقي والتفاعل مع برامج التأهيل والتدريب.

ويرى الفقي (2010م، ص19) أن الفريق الفعال هو الفريق الذي يحتوي على أشخاص مختلفين يحمل كل فرد منهم سمات مستقلة عن الآخر، ويحتاج قائد الجماعة لأفراد مبتكرين ومبدعين يخالفونه في التوجهات والأساليب كي يجددوا روح الجماعة بشكل دائم. كما يرى الفقي (2010م، ص19-21) أنه يجب أن يوجد في فريق العمل بعض الأصناف من الأعضاء ليكون الفريق فريقاً ناجحاً و هي:

### 1- العملي المنفذ:

يجب أن يوجد العضو الذي يؤمن بأهمية الإنجاز، وأن يكون حاسم وسريع في اتخاذ القرارات، وأن يتمتع بشخصية متميزة، قوية، وفعالة، ويمكن الاعتماد على أدائه.

### 2- الكمبيوتر:

أو ما يسمى قاعد بيانات الفريق، شخصية تحب جمع المعلومات، والتأني قبل إصدار القرارات.

### 3- الشخصية الإدارية:

العضو الذي يعطي العملية الإدارية الاهتمام الكبير.

### 4- الكاريزما:

العضو الذي يتمتع بالحضور الطيب، الجذاب، المهدب، اللطيف، الذي يحبه أفراد الفريق ويقدرونه.

### 5- المبدع الخلاق:

العضو الذي يتمتع بخيال واسع خصب، ودائماً ما يثري الفريق بأفكار ورؤى جديدة.

ويرى الباحث أن من أبرز ملامح نجاح جماعة العمل التربوي هو الحرص على الإنجاز، واحترام التخصص والسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين جماعات الإدارات الأخرى، وحتى ينجح فريق العمل التربوي لا بد من أن تكون الأهداف واضحة لجميع أطراف العملية التربوية، فهو بمثابة توليد للطاقات الكامنة، وتكون فرق العمل الناجحة إذا توافرت العناصر الآتية:

1/ التعاون بين أفرادها.

2/ الجودة والدقة في أداء المهام والأنشطة.

3/ تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض.

4/ الاستخدام الأمثل للموارد، والمواهب.

5/ العلاقات المفتوحة والواضحة بين أعضاء الفريق.

6/ الإجراءات والأنظمة الواضحة التي تنظم عمل الفريق.

7/ توضيح أهداف مسؤوليات ومهام أعضاء الفريق.

على ضوء ما سبق يرى الباحث أن هناك صفات كثيرة يجب توافرها في أفراد الجماعة ليكون الفريق ناجحاً مثل :

- الثقة بين أعضاء الجماعة، لأن الفريق الذي يثق فيه أعضائه ببعضهم البعض يقرون بنقاط ضعفهم وأخطائهم، ولا يتسرعون في الحكم على نوايا وأفعال الآخرين، ويقدررون مهارات زملائهم وخبراتهم، و يركزون وقتهم و جهدهم على القضايا الهامة.
- التعاون التنافسي الإيجابي بين أعضاء الجماعة .
- الاتصالات الفاعلة بين أعضاء الجماعة .
- شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعة .
- انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض .
- مشاركة الآخرين في بحث المشكلات و إيجاد حلولها .
- احترام آراء الآخرين ، و الاعتراف بالفضل لذويهم .

## ثانياً : الدراسات السابقة

نظراً لجدة وحدثية موضوع البحث ولعدم وجود دراسات مباشرة بموضوع البحث ونظراً لأن طبيعة موضوع البحث الحالي ذو علاقة بأبعاد غير مباشرة ترتبط بممارسة المشرف التربوي والتي تعكس متطلبات العمل الجماعي كمحور رئيس ومتطلب للجودة الشاملة فقد لجأ الباحث إلى التطرق للدراسات التي لها ارتباط مع أبعاد البحث، وسيعمد الباحث لعرض هذه الدراسات بترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث وذلك بعرض عنوان كل دراسة ومنهجها ومجتمعها وأدواتها وأبرز نتائجها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

**دراسة سيدام (1429هـ) بعنوان "إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس".**

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأسلوب إدارة فريق العمل، والتعرف على العوامل المؤثرة على إدارة فريق العمل في أقسام جامعة أم القرى، والتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الفريق، وإيجاد الأساليب الإشرافية التي يتبعها رؤساء الأقسام في إدارة فرق العمل، وتحديد معوقات إدارة فريق العمل بالجامعة من وجهة نظر كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة للحصول منها على النتائج الميدانية، أما أبعاد الدراسة فكانت تتحدث عن أسلوب إدارة فريق العمل، ومعوقات إدارة فريق العمل، وكانت من أبرز النتائج أن اتجاه عينة الدراسة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تتميز بدرجة تأييد كبيرة بأن ضعف العلاقات الإنسانية والثقة بين الأفراد تعتبر من أكبر المعوقات التي تحد من أداء الفريق، لأن تعزيز وبناء روح الفريق من قبل الإدارة العليا يمكن أن يوجد بين أفراد العينة نوعاً من العواطف والمشاعر الإيجابية تجاه علاقاتهم الفردية وإلى ولائهم لوظائفهم فضلاً عن عظيم الولاء والالتزام داخل هذه المنظمات.

وقامت الزهراني (1428هـ) بدراسة عنوانها "فاعلية برامج التدريب

التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف".

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مهارات بناء فريق العمل في البرامج التدريبية المنفذة في مراكز التدريب التربوي بمدينة الطائف، والتعرف على مهارات بناء فرق العمل التي يمارسها المديرون والمديرات من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمهارات التي يمارسها المديرون والمديرات والخاصة بالتعامل مع فرق العمل التي تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة والجنس وعدد الدورات التدريبية، والمرحلة الدراسية ونوع التعليم. أما أبعاد الدراسة فكانت تتمركز حول محور مهارات بناء فرق العمل وهي كالتالي (الاتصال الفعال، والاستماع الإيجابي، وإدارة الخلاف، والتغذية الراجعة)، وكانت أبرز النتائج كالتالي: تتوفر مهارات بناء فرق العمل في البرامج التدريبية بصورة متوسطة من وجهة نظر المديرين، أما المديرات فيرونها متوفرة بدرجة عالية. تمارس المديرات مهارات بناء فرق العمل بدرجة عالية، أما المديرين فيمارسونها بدرجة متوسطة. يرى المعلمون أن المديرين يمارسون مهارات بناء فرق العمل بدرجة متوسطة، بينما يرى المعلمات أن المديرات يمارسن تلك المهارات بدرجة عالية.

أما دراسة عشبية (2007م) وهي بعنوان "مهارات قيادة فريق العمل لدى

مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: واقع ممارستها وسبل تنميتها".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات قيادة فريق العمل التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس والوكلاء بالمدارس الثانوية العامة ، والكشف عن أوجه الخلل في ممارسة تلك المهارات، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها، ووضع تصور لتنميتها في ضوء ما تكشف عنه الدراسة، ولتحقق الأهداف السابقة قامت الدراسة بمسح وتحليل مجموعة من الكتابات والدراسات التي تتناول أسلوب فريق العمل، وحددت الدراسة الأبعاد في المهارات التي يتعين القيام بها لقيادة فريق العمل مثل مهارات بناء الفريق ومهارات مرتبطة بالعلاقة بين قائد الفريق وأعضائه، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من (مديري المدارس والوكلاء والمعلمين الأوائل والمعلمين)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك كثيراً من أوجه

القصور والخلل في ممارسة مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة فريق العمل، مثل قصور توزيع المهام على أفراد الفريق في ضوء قدراتهم، وضعف تشجيع أعضاء الفريق على الحوار والنقد، كما أن هناك معوقات عديدة تحول دون الممارسة الجيدة لتلك المهارات منها: تدني إدراك مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة الفريق، وقصور تدريبهم على هذه المهارات، ونقص معرفة مديري المدارس والوكلاء بقدرات العاملين بالمدرسة . وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع تصور مقترح للتغلب على أوجه الخلل والمعوقات والعمل على تنمية مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس والوكلاء بمدارس الثانوية العامة.

### **في حين أجرى القرني (1425هـ) دراسة وكانت بعنوان "واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها".**

حيث هدفت إلى التعرف على درجة توافر سمات العمل كفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب إدارة فرق العمل، والتعرف على معوقات تطبيق أسلوب إدارة الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين ومديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، أما أبعاد الدراسة فكانت تتمحور حول سمات العمل بروح الفريق، وأسلوب إدارة فريق العمل، وكانت أهم نتائج الدراسة: توفر سمات العمل بروح الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية بالقنفذة بدرجة متوسطة.

### **كما قام الثبيتي (1425هـ) بدراسة عنوانها "بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة".**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والخطوات المتبعة في بناء فريق العمل في إدارات التعليم، والتعرف على المعوقات التي تواجه بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة . وكانت أهم نتائج الدراسة : توفر مهارات العمل كفريق في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة إلى توافر مراحل

وتطوير فرق العمل بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وفقاً للترتيب للمراحل التالية: التأثير، التكوين، الإنجاز، المعايير. وأشارت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمهارات بناء وتطوير فريق العمل في مراحل التكوين والمعايير والإنجاز تعزى لمتغير الخبرة. وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمهارات بناء وتطوير فريق العمل في مرحلة التأثير.

**قام لورين (lorraine,2005) بدراسة عنوانها "ملخص لفرق العمل في**

**مدارس كاليفورنيا الثانوية".**

وهدف إلى التعرف على أنواع فرق العمل في مدارس ولاية كاليفورنيا، وتحديد أكثر هذه الأنواع انتشاراً والكشف عن أبرز النتائج التي ترتبت على وجود هذه الفرق والمعوقات التي تواجهها، وتحقيق الأهداف السابقة قامت الدراسة بعمل مسح لـ (11) مدرسه من خلال تحليل السجلات والكتابات المتعلقة بفرق العمل المختلفة ، وتطبيق استبانة على (9) من مديري تلك المدارس و(59) من المدرسين العاملين بها ، ومن خلال تحليل سجلات فرق العمل، وتطبيق الاستبانة توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنواع فرق العمل انتشاراً في هذه المدارس فرق التغيير والتحسين المدرسي وفرق دعم الطلاب، وفرق التنمية المهنية، وفرق إدارة الأزمات، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك نتائج إيجابية كثيرة ترتبت على وجود هذه الفرق منها: تحسين تنشيط الأنشطة المدرسية، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتنفيذ الجيد لبعض البرامج الجديدة، وتقليل حجم المشكلات التي تواجهها المدارس، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات تؤثر سلباً في أداء فرق العمل: كثرة ضغوط العمل، ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات، وضعف اهتمامات القيادات العليا في التعليم بمساعدة ومتابعة فرق العمل، وقلة المقابل المادي للاشتراك في فرق العمل.

**أما دراسة إبراهيم (2004م) بعنوان: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة**

**بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول".**

فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة استخدام أسلوب فرق العمل في إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة، والكشف عن واقع استخدام أسلوب فرق العمل في إدارة المدارس الثانوية

العامّة في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا ومصر، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة مجموعة من الخطوات المنهجية بدأت بجمع المعلومات والبيانات واستخدمت استبانة طبقت على عينة عشوائية، وتوصلت الدراسة على أن فرق العمل واستخدامها في المدارس الثانوية العامّة في الدول المتقدمة يعد أمراً أساسياً لتيسير شؤون العمل في المجالات المختلفة، وهذه الفرق يتم تكوينها في ضوء مجموعة من الأسس والشروط الملزمة، كما تتنوع هذه الفرق حسب مجالات العمل المدرسي وتشارك فيها فئات متعددة، منها أعضاء من إدارة المدرسة والطلاب والإداريين والأخصائيين والعمال وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي والموجهين، وأعضاء من المستويات الإدارية العليا، وبخصوص واقع استخدام فرق العمل في المدارس الثانوية العامّة بمصر، أشارت الدراسة إلى أنه يغلب على أسلوب فرق العمل في هذه المدارس الطابع الرسمي، إذ يقوم مدير المدرسة بتشكيل جميع فرق العمل وفقاً للوائح والقوانين والقرارات الوزارية الرسمية، وتختصر مشاركة أولياء الأمور في فرق العمل على مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين. كذلك لا توفر المدرسة تدريباً مناسباً لأعضاء فرق العمل على ما يستجد من أعمال، ولا تتوافر بفرق العمل بعض الأدوار المتنوعة التي يتعين أن يمارسها أفراد الفرق مثل دور المخطط، والمدرّب، وأخصائي العلاقات العامّة. كما أشارت الدراسة إلى غياب بعض أنواع فرق العمل في المدارس الثانوية العامّة في مصر مثل فريق الإرشاد وفريق التغيير وفريق مواجهة المشكلات السلوكية.

أما دراسة ولانسي (wallance,2003) وهي بعنوان "القيادة التشاركية

### للمدارس من خلال فريق العمل".

فقد هدفت إلى توضيح الآثار الإيجابية المترتبة على القيادة التشاركية للمدرسة بواسطة فرق العمل المختلفة، وتحديد أهم المجالات التي يمكن أن تشارك فيها فرق العمل، وكذلك تحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة بتحقيق المشاركة الفاعلة للأفراد في قيادة في إنجلترا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية كأداة للدراسة الميدانية، حيث تمت مقابلة أعضاء فرق العمل في الإدارات العليا وهم ( المديرون والوكلاء وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ) في أربع مدارس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في قيادة المدرسة يمكن أن تتم في أكثر من مجال، وتحقق كثيراً من الفوائد من أبرزها: دعم النظام المدرسي، وتحقيق العون

بين أفراد المجتمع المحلي للمدرسة، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن على مدير المدرسة القيام بعدد من الأدوار لدعم المشاركة في قيادة المدرسة منها: تدعيم الإدارة الذاتية للفريق، ومنح فرق العمل كل السلطات التي تساعدهم في انجاز أعمالهم، مع تطبيق مبدأ المساءلة الجماعية، وتنظيم اجتماعات دورية لتوضيح رؤية المدرسة وأهدافها، والعمل على توفير ما تحتاج إليه فرق العمل من موارد مادية وبشرية تساعدهم على أداء مهامهم بصورة جيدة.

**كذلك قام سميلك (smialek,2002) بدراسة عنوانها "داخل الفرق في**

### **التعليم".**

وقد هدفت إلى التعرف على الدور التي تسهم فيه فرق العمل في نجاح العمل المدرسي في المدارس الألمانية، والعوامل المؤثرة في هذا الدور، ولتحقيق ذلك استخدمت في الدراسة استبانة طبقت على 390 عضواً من أعضاء فرق العمل في المدارس الألمانية، وتوصلت الدراسة إلى أن فرق العمل حققت الكثير من الفوائد من بينها اتخاذ قرارات مدرسيه فعاله، وتحقيق الشراكة الفاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإتاحة الفرصة لظهور قيادات مدرسية جديدة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن من ابرز العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل المدرسية: المصارحة والمكاشفة في شتى أمور العمل ، وتفويض أعضاء فرق العمل في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال ، ومراعاة إمكاناتهم عند توزيع الأعمال عليهم .

**كما قام أديس (2002م) بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على بناء فريق**

### **العمل في الدوائر الحكومية الأردنية – دراسة استطلاعية".**

فقد هدفت إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية حول العوامل المؤثرة على بناء الفريق. وكانت أهم نتائج الدراسة : أن تأثير العوامل التنظيمية الداخلية (الإدارة العليا - الحوافز - الصراع - الاتصال - التفويض - أدوار الفريق ) على مفهوم بناء الفريق كان بدرجة متوسطة . أن تأثير العوامل التنظيمية الخارجية ( العوامل التقنية - العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية - السياسات والتشريعات) على مفهوم بناء فريق كان بدرجة عالية أن العوامل التنظيمية الداخلية ذات أثر إيجابي أكبر من العوامل الخارجية.

كما أجرى الرشيد وحداد (2001م) دراسة بعنوان "فرق العمل في منظمات

الأعمال الأردنية - دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين".

هدفت إلى التعرف على أنماط فرق العمل التي تمارسها منظمات الأعمال الأردنية، ومدى تواجد فرق العمل في منظمات الأعمال، ومدى حاجة منظمات الأعمال إلى فرق العمل، ونظرة المديرين نحو فائدة فرق العمل. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر ممارسة في منظمات الأعمال الأردنية، يليها فرق العمل المعنية بحل المشكلات، ثم التوجيه والقيادة، وأخيراً فرق العمل المسيرة ذاتياً، وجود فرق العمل بدرجة متوسطة في منظمات الأعمال الأردنية. أن حاجة منظمات الأعمال لفرق العمل كانت بدرجة متوسطة. أن درجة استعداد المديرين لبناء فرق عمل عالية، وأن الاستشارة وليس المشاركة هي التي عكست مدى استعداد المديرين لبناء فرق العمل.

أما دراسة السيد (2001م) بعنوان: "العوامل المؤثرة على العمل الجماعي-

دراسة مقارنة على العاملين في القطاعين الحكومي والخاص".

هدفت إلى الآتي: التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة على فعالية العمل الجماعي باختلاف نوعية المنظمة. تحديد أولويات تأثير عوامل البنية الجماعية على فعالية العمل الجماعي في القطاعين الحكومي والخاص. المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص من حيث اتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي ومدى إدراكهم لروح الفريق. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين الحكومي والخاص فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على العمل الجماعي وهي الصراحة والمواجهة، الإجراءات الفعالة، القيادة المناسبة، التنمية الشخصية، المشاعر. عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين من حيث تأثر كل من وضوح الأهداف، الأدوار المتوازنة، التعاون وحل النزاع، المراجعة الدورية، الاتصال الجيد والعلاقات الوثيقة على جماعية العمل. عدم وجود فروق جوهرية بين القطاعين من حيث جماعة العمل في كل منهما. أوضحت الدراسة ارتباط جميع عوامل البنية الجماعية بعضها البعض بعلاقة طردية موجبة وارتباط كل من هذه العوامل على حده مع العمل الجماعي ارتباطاً معنوياً موجباً. أن عوامل البنية الجماعية مجتمعه لا تؤثر جوهرياً على العمل الجماعي. حيث هناك عوامل دون الأخرى تؤثر

جوهريا على العمل الجماعي وهي حسب الترتيب: الصراحة والمواجهة، الأدوار المتوازنة، القيادة المناسبة، وضوح الهدف.

كما قام عبابنة (1997م) بدراسة بعنوان "بناء فريق العمل - دراسة ميدانية

بآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن".

هدفت إلى التعرف على آراء المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن، التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم بناء فريق العمل بالإضافة إلى إثراء المعرفة الإدارية نحو بناء فريق العمل ومؤشرات الحاجة إليه وأنواعه، ومتطلبات نجاحه وتفعيل دوره. وتكونت عينة الدراسة من 507 من العاملين في الأجهزة الحكومية في أربع محافظات شمال، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستبانة من جزأين كأداء للدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن بدرجة متوسطة. وتبين من خلال البحث أن توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال، وتبين أيضا أنه يجب إيجاد فرق عمل فريدة عند تطبيق أو تفعيل مفهوم بناء فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية، وذلك من خلال: انتقاء أفراد ذوي خبرات مميزة ، وأن يتناسب حجم الفريق من المهام المناطة به، وأن يتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة. وتبين أيضا أن هناك وجود استعداد بدرجة عالية من قبل المديرين لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل. وتبين أيضا وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مدى توفر سمات العمل كفريق ومدى استعداد الإدارة البدء في تطبيق مفهوم بناء فريق العمل. وتبين أيضا وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أهم معوقات تطبيق مفهوم بناء فريق العمل ومدى استعداد الإدارة لتبني مفهوم بناء فريق العمل.

## التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة وتنوعت تبعاً لموضوعاتها ومجتمعاتها وإن كان البحث الحالي يتفق مع جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق لها من حيث استخدامها للمنهج الوصفي كمنهج لمثل هذا النوع من الدراسات باستثناء دراسة ولانسي والتي استخدم فيها الباحث المقابلة، وكذلك في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات في هذا النوع من الدراسات والتي تتبع المنهج الوصفي إلى أن البحث الحالي يختلف عن بعض الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي طبق عليه البحث حيث أنه طبق على معلمي مدارس التعليم العام للمرحلة المتوسطة بنين في محافظة حفر الباطن بالإضافة أنه يكشف واقع العمل الجماعي ومهاراته في الإشراف التربوي.

كما اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في وجود تباين في المتغيرات من دراسة لأخرى فمعظمها ركزت على متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة بينما أضيف إلى البعض منها متغيرات موقع المدرسة والتخصص والدورات التدريبية. إضافة إلى ذلك فصلة الدراسات السابقة جميعها بالبحث الحالي من العوامل التي زادت ثراءً، وأضفت إليه قوة حيث تطرق الباحث في بحثه الحالي للتعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي الأمر الذي اشرك في مع الدراسات السابقة.

وبالنسبة للموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث الحالي فقد تناولت الدراسات السابقة مهارات فريق العمل والعوامل المؤثرة على أداء وبناء هذا الفريق مثل دراسات (سيدام، 1429هـ، عشبية، 2007م، أدعيس، 2002م، السيد، 2001م، عابنة، 1997م). كما تطرقت هذه الدراسات إلى التعرف على أنواع فرق العمل مثل دراسة (lorraine,2005، wallance,2003، الرشيد وحداد، 2001م) إضافة إلى اهتمام تلك الدراسات بالتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق ممارسات ومهارات فرق العمل مثل دراسة كل من : (سيدام، 1429هـ، الزهراني، 1428هـ، القرني، 1425هـ، الثبتي، 1425هـ، عشبية، 2007م، إبراهيم، 2004م)، كما شملت تلك الدراسات التعرف على دور فريق العمل في نجاح عمل الجماعة كما ورد في دراسة (smialek,2002، إبراهيم، 2004م). كما تناولت

الدراسات السابقة التعرف على الأساليب الإشرافية وإدارة الفريق التي يتبعها القادة مع أعضاء الفريق مثل دراسة (سيدام، 1429هـ، الزهراني، 1428هـ).

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة البحث الحالي في :

- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- تحديد متغيرات الدراسة وفي هذه الدراسة تم تحديد متغيري الإشراف التربوي و(العمل الجماعي وإدارة الفريق).
- بناء أداة البحث ( الاستبانة ) وتحديد مجالاتها وفقراتها
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مع البحث.
- عرض ومناقشة وتفسير النتائج.

## الفصل الثالث : إجراءات البحث

### طريقة وإجراءات البحث:

تمهيد .

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: عينه البحث.

رابعاً: أداة البحث:

صدق أداة البحث.

ثبات أداة البحث.

خامساً: المعالجة الإحصائية.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات البحث

#### تمهيد:

تعتبر إجراءات البحث من الركائز المهمة في البحث العلمي لأنها عنصر مهم في توجيه البحث وفقاً للأسس العلمية والمنهجية والتي عن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل والطرق لحل مشكلة البحث المطروحة وتحقيق الأهداف المتوقعة منه، وفي ضوء هذه الأهمية لتلك الإجراءات فقد اشتمل هذا الفصل على الأسس المنهجية للبحث العلمي حسب طبيعة هذه الدراسة وهي: ( المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث وعينته ، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج ).

#### أولاً: منهج البحث:

أهداف البحث وطبيعته ومجاله حتمت على الباحث استخدام المنهج الوصفي المسحي، الذي أشار إليه العساف (1431: 179) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً". ويعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث الحالي حيث تم من خلاله تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي.

## ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية (بنين) في محافظة حفر الباطن والبالغ عددهم (859 معلماً)، حسب احصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن للعام الدراسي (1433/1434هـ).

## رابعاً: عينة البحث:

نظراً لكثرة مجتمع البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع البحث، حيث قام الباحث بتوزيع (300) استبانة على مجتمع البحث من معلمي المدارس المتوسطة في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة حفر الباطن، وكان المسترد منها (246) استبانة، تم استبعاد (6) استبانات منها لعدم اكتمالها، وبلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (240) استبانة، تمثل أفراد عينة البحث، بنسبة (27.9%) من مجتمع البحث الكلي، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

## جدول (3-1)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع البحث

الاستبانات الصالحة (عينة البحث)		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		(مجتمع البحث)	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
27.9%	240	28.6%	246	34.9%	300	100%	859

## خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة).

### 1) المؤهل العلمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (2-3)

### جدول (2-3)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	أقل من بكالوريوس	10	4.2%
2	بكالوريوس	215	89.6%
3	أعلى من بكالوريوس	15	6.3%
المجموع		240	100%

يتضح من جدول (2-3) أن أغلب أفراد عينة البحث من معلمي المدارس المتوسطة من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (89.6%) من إجمالي أفراد عينة البحث، يليهم المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (أعلى من بكالوريوس) بنسبة (6.3%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (أقل من بكالوريوس) حيث كانت نسبتهم (4.2%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

## 2- التخصص

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص كما تبينه

### النتائج بجدول (3-3)

#### جدول (3-3)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص

م	التخصص	التكرار	النسبة
1	علمي	107	44.6%
2	أدبي	133	55.4%
	المجموع الكلي	240	100%

يتضح من جدول (3-3) أن أغلب المعلمين من أفراد عينة البحث من أصحاب التخصص

(أدبي) حيث كانت نسبتهم (55.4%)، أما المعلمين الذين تخصصهم (علمي) فكانت نسبتهم

(44.6%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

### 3) عدد سنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

كما تبينه النتائج بجدول (4-3)

### جدول (3-4)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 10 سنوات	115	47.9%
2	من 10 إلى أقل من 20 سنة	103	42.9%
3	20 سنة فأكثر	22	9.2%
المجموع		240	100%

يتضح من جدول (3-4) أن أغلب المعلمين من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) بنسبة (47.9%)، يليهم المعلمين من أصحاب سنوات الخبرة (من 10 إلى 20 سنة) بنسبة (42.9%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتهم (9.2%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

#### رابعاً: أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث قام الباحث ببناء أداة البحث وهي الاستبانة، والتي اعتمد على بعض الدراسات في تصميمها مثل دراسة سيدام (1429هـ)، ودراسة الزهراني (1428هـ)، وكذلك دراسة عشبية ودراسة القرني (1425هـ)، بالإضافة إلى دراسة الرشيد، وحداد (2001م)، وفق الخطوات التالية:

1- تم تحديد أهداف الاستبانة والمتمثلة في تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي.

- 2- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة: والمتمثلة في ثلاثة محاور هي: (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات)
- 3- تم تحديد العبارات التي تقيس كل محور من محاور الاستبانة، بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع.
- 4- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته وتوجيهاته عليها وكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعة من المحكمين .
- 5- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الدمام، وجامعة المجمعة، وجامعة شقراء، والجامعة العربية المفتوحة في دولة الكويت، وكلية التربية الأساسية بجامعة الكويت، والتي تحمل نفس المجال، للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية، وكذلك مدى انتماء العبارة للمحور الذي تقيسه، واقتراح ما يرويه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تحليل نتائج التحكيم وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها، كما يوضح ذلك في الملحق رقم (3) والملحق رقم (4).

### وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في: (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات

**العمل الجماعي** ويتكون من (46) عبارة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول:** الاتصال، ويتكون من (17) عبارة
- **المحور الثاني:** تقديم الدعم، ويتكون من (17) عبارة
- **المحور الثالث:** حل المشكلات، ويتكون من (12) عبارة

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لتحديد مدى موافقة أفراد عينة البحث على العبارات المحددة بالاستبانة، وذلك بناء على مفتاح التصحيح التالي:

- من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة الممارسة (منخفضة جداً).
- من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة الممارسة (منخفضة).
- من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة الممارسة (متوسطة).
- من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة الممارسة (عالية).
- من 4.2 إلى 5 تمثل درجة الممارسة (عالية جداً).

### صدق أداة البحث:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

### (1) الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على سعادة المشرف على البحث، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (12) اثنى عشر محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الدمام، وجامعة المجمعة، وجامعة شقراء، والجامعة العربية المفتوحة في دولة الكويت، وكلية التربية الأساسية بجامعة الكويت، وقد تم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً به مشكلة وأهداف البحث ملحق رقم (1) .

وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً .

بعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين الموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (2) تم مناقشة ملاحظاتهم مع الأستاذ المشرف على الرسالة وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من 46 عبارة مقسمة على ثلاثة محاور.

### أولاً: بالنسبة للبيانات الأساسية :

فقد تم التعديل على العبارة الأولى من الملحق (3)، وكذلك تم إضافة بنود للعبارة الثانية من الملحق (4)، وكذلك تم التعديل على العبارة الثالثة من الملحق (3).

### ثانياً: بالنسبة للمحاور:

#### المحور الأول:

فقد تم تعديل كل من العبارات رقم (1، 11، 17، 13، 18) في الملحق رقم (3)، وتم الإلغاء للعبارات رقم (5، 17) في الملحق رقم (3)، وكذلك تم إضافة العبارة رقم (16) في الملحق رقم (4).

#### المحور الثاني:

فقد تم تعديل كل من العبارات رقم (1، 2، 5، 11، 12، 15، 18) في الملحق رقم (3)، وتم الإلغاء للعبارات رقم (3، 4، 6، 19، 20) في الملحق رقم (3)، وكذلك تم إضافة العبارة رقم (3، 4، 6) في الملحق رقم (4).

#### المحور الثالث:

فقد تم تعديل كل من العبارات رقم (2، 5، 6، 7، 8، 10، 11) في الملحق رقم (3)، وتم الإلغاء للعبارات رقم (9) في الملحق رقم (3)، وكذلك تم إضافة العبارة رقم (9) في الملحق رقم (4).

## (2) صدق الاتساق الداخلي

من أجل التأكد من صدق الاستبانة بطريقة أخرى فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً من أفراد مجتمع البحث، كما يوضح نتائجها جدول (3-5)

### جدول (3-5)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الثالث: حل المشكلات		المحور الثاني: تقديم الدعم		المحور الأول: الاتصال	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.881	35	**0.531	18	**0.705	1
**0.854	36	**0.899	19	**0.721	2
**0.852	37	**0.923	20	**0.733	3
**0.942	38	**0.862	21	**0.722	4
**0.809	39	**0.909	22	**0.846	5
**0.840	40	**0.779	23	**0.732	6
**0.944	41	**0.920	24	**0.873	7
**0.877	42	**0.863	25	**0.815	8
**0.815	43	**0.915	26	**0.877	9
**0.813	44	**0.930	27	**0.877	10
**0.925	45	**0.938	28	**0.813	11
**0.638	46	**0.786	29	**0.831	12
		**0.898	30	**0.903	13
		**0.932	31	**0.784	14
		**0.753	32	**0.797	15
		**0.817	33	**0.880	16
		**0.820	34	**0.792	17

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من جدول (3-5) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول (الاتصال) بين (0.705 – 0.903)، أما المحور الثاني (تقديم الدعم) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.531 – 0.938)، وللمحور الثالث (حل المشكلات) بين (0.638 – 0.944)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

### (3) الصدق البنائي

تم التأكد من صدق البناء للاستبانة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الفرعية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة ، ويبين جدول (3-6) نتائج ذلك.

### جدول (3-6)

معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
**0.963	المحور الأول: الاتصال
**0.986	المحور الثاني: تقديم الدعم
**0.954	المحور الثالث: حل المشكلات

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (3-6) أن قيم معاملات الارتباط للمحاور الثلاث بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.954 - 0.986) ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

#### - ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، كما تبين النتائج بجدول (3-7)

### جدول (3-7)

#### معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: الاتصال	17	0.96
المحور الثاني: تقديم الدعم	17	0.98
المحور الثالث: حل المشكلات	12	0.96
المجموع الكلي للاستبانة	46	0.99

يبين جدول (3-7) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيم عالية حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.96 - 0.98) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.99)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي .

4- معامل الثبات: بطريقة ألفا كرونباخ .

5- تحليل التباين أحادي الاتجاه (*One-way ANOVA*) للتعرف على دلالة ما

قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

6- اختبارات لعينتين مستقلتين (*Independent Samples T Test*) للتعرف

على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (التخصص).

## الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول
- إجابة السؤال الثاني
- إجابة السؤال الثالث
- إجابة السؤال الرابع

## الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

### تمهيد:

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تبعاً للتخصص والمؤهل والخبرة ، وقد تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد عينة البحث من معلمي التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية (بنين) في محافظة حفر الباطن ، وكانت النتائج على النحو التالي:

**الإجابة عن السؤال الرئيسي ونصه: (ما درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة؟)**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموع الكلي لممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة ، بمحاوره الثلاث (الاتصال - تقديم الدعم - حل المشكلات)، ويوضح نتائجها جدول (1-4):

#### جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور مدى ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة

رقم المحور	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الممارسة
3	المحور الثالث: حل المشكلات	3.31	0.895	1	متوسطة
2	المحور الثاني: تقديم الدعم	3.07	1.005	2	متوسطة
1	المحور الأول: الاتصال	3.03	0.894	3	متوسطة
	المجموع الكلي (ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي)	3.12	0.874	---	متوسطة

يتبين من جدول (1-4) أن ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المدارس المتوسطة بإدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي (3.12) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.874).

ويفسر الباحث حصول ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي على درجة ممارسة متوسطة بأن المشرفين التربويين يمارسون الكثير من هذه الممارسات بدرجة كبيرة، في حين يفتقرون إلى الكثير من المهارات اللازمة للعمل الجماعي والتي أبدى المعلمون عليها درجة أداء منخفض.

وكانت أبرز المهارات التي يمارسها المشرفون التربويون تتمثل في (حل المشكلات) التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.31) يليها مهارات (تقديم الدعم) بمتوسط حسابي (3.07)، وفي الترتيب الثالث والأخير تأتي مهارات (الاتصال) بمتوسط حسابي (3.03)، وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة).

ولعل حصول محور (حل المشكلات) على الترتيب الأول من بين هذه المحاور، يرجع إلى كون المناهج في المملكة العربية السعودية تحظى بتطوير كبير في شتى المواد وكذلك استراتيجيات التدريس الحديثة المرافقة مع المناهج لذلك بات لزاماً على المعلمين تغيير الخطط والاستراتيجيات المتبعة سابقاً ما يجعله يلجأ باستمرار للمشرف التربوي لحل العديد من المشكلات التي قد تعترضه في ظل هذه التغييرات بالإضافة إلى أن محور (حل المشكلات) ربما يعتبر المنطلق الأساسي لبقية المحاور فلعل المشرف التربوي عندما يقدم بعضاً من أنواع الدعم فقد يكون قد حل مشكلة؛ لذلك عندما يقدم الدعم للمعلم فإنه قد يعالج مشكلة لدى المعلم، وكذلك الاتصال فلعله مجرد تقديم نوع من أنواع الاتصال فإن ذلك قد يحل مشكلة من مشكلات التواصل وربما هذا السبب الذي جعل محور (حل المشكلات) يحتل الترتيب الأول من بين تلك المحاور، أما الترتيب الثاني فكان من نصيب محور (تقديم الدعم) وربما يرجع ذلك لحاجة النفس البشرية للدعم والتشجيع في أداء الأعمال. وقد احتل محور (الاتصال) على الترتيب الثالث وربما يعود لكون تلبية المشرف التربوي لبعض المحاور السابقة يعالج محور الاتصال، وتتفق نتائج هذا البحث - لواقع ممارسات المشرفين التربويين لهذه المهارات في أهمية العمل الجماعي وبناء الفريق - مع دراسة (الزهراني، 1428هـ) والتي أكدت على توفر مهارات بناء فرق العمل في البرامج التدريبية بصورة متوسطة من وجهة نظر المديرين، كما اتفقت مع دراسة (الرشيد وحداد، 2001م) والتي أكدت على وجود فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية بنفس الدرجة، كما اتفقت مع دراسة (عبابنة، 1997م) والتي أكدت على توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن بنفس الدرجة أيضاً، وقد اختلفت نتائج هذا البحث مع دراسة (الزهراني، 1428هـ) والتي أكدت على أن المديرين تمارس مهارات بناء فرق العمل

بدرجة عالية، كما اختلفت مع دراسة (القرني، 1425هـ) والتي أكدت على توفر مهارات العمل كفريق في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بدرجة عالية.

**الإجابة عن السؤال الأول: " ما درجة ممارسة المشرف التربوي لمهارات (الاتصال) من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟".**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول (ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين)، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-2)

#### **جدول (4-2)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
17	يعزز الاحترام المتبادل بين المعلمين .	3.77	1.008	1	كبيرة
13	يتعامل بمرونة مع انماط الشخصيات المختلفة في الاجتماعات.	3.62	1.106	2	كبيرة
12	يتقبل آراء المعلمين بعقل منفتح.	3.59	1.106	3	كبيرة
10	يعمل على توضيح المعلومات المطلوبة بين المعلمين.	3.50	1.082	4	كبيرة
7	يوضح الرسالة المراد إيصالها للمعلمين بجودة عالية.	3.43	1.155	5	كبيرة
5	يحرص على بناء الثقة بينه وبين المعلمين .	3.40	1.153	6	كبيرة
9	يجري زيارات متبادلة بين المعلمين .	3.37	1.210	7	متوسطة
2	يعقد لقاءات دورية مع المعلمين .	3.37	1.284	8	متوسطة
16	يشجع المعلمين على النقد البناء .	3.34	1.168	9	متوسطة
3	يعمل كحلقة وصل بين المعلمين وأصحاب القرار لإيصال وجهات نظر المعلمين في المناهج وما يجري في الميدان .	3.19	1.219	10	متوسطة
1	يُنشئ المشرف التربوي مجلس القسم عن طريق المفاضلة بين المعلمين .	2.93	1.247	11	متوسطة
11	يُشرك المعلمين في تحديد موضوعات الاجتماع قبل مواعده .	2.62	1.242	12	متوسطة
15	ينسق بين المعلمين وإدارة التربية والتعليم عند الحاجة .	2.59	1.338	13	منخفضة
4	يعقد لقاءات ودية مع المعلمين خارج العمل .	2.50	1.261	14	منخفضة
8	يفعل شبكات التواصل الاجتماعي بينه وبين المعلمين .	2.20	1.323	15	منخفضة
6	يُنشئ مجموعات بريدية مع المعلمين بغرض التواصل .	2.16	1.241	16	منخفضة
14	يُنشئ موقعا خاصا لمعلمي التخصص على الشبكة العنكبوتية .	2.02	1.224	17	منخفضة
	<b>المجموع الكلي للمحور الأول (ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين)</b>	<b>3.03</b>	<b>0.894</b>	<b>---</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من جدول (4-2) أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة حفر الباطن، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين (3.03) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.894) وتراوحت الانحرافات المعيارية لمهارات الاتصال المحددة بهذا المحور بين (1.008 – 1.338) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات أفراد عينة البحث على ممارسة المشرف التربوي لتلك المهارات.

وجاءت مهارات الاتصال المحددة بالمحور الأول بدرجات ممارسة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة)، فمن مهارات الاتصال التي يمارسها المشرف التربوي بدرجة كبيرة:

1- **يعزز الاحترام المتبادل بين المعلمين**، حيث جاءت هذه المهارة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.77).

2- **يتعامل بمرونة مع أنماط الشخصيات المختلفة في الاجتماعات**، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.62).

3- **يتقبل آراء المعلمين بعقل منفتح**، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.59).

4- **يعمل على توضيح المعلومات المطلوبة بين المعلمين**، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.50).

ولعل حصول العبارات (يعزز الاحترام المتبادل بين المعلمين، ويتعامل بمرونة مع أنماط الشخصيات المختلفة في الاجتماعات) على درجة مرتفعة يُعزى إلى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات التواصل الاجتماعي التي يمارسونها في حياتهم اليومية والتي انعكست بالتالي على جوانب حياتهم العملية في التواصل مع المعلمين مدعمة بالجوانب التربوية التي يمتلكونها.

وجاءت باقي مهارات الاتصال المحددة بهذا المحور بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.43 - 2.62) بدرجات ممارسة (كبيرة، ومتوسطة).

**بينما جاءت خمس مهارات للاتصال يمارسها المشرف التربوي بدرجة منخفضة وهي:**

- (ينسق بين المعلمين وإدارة التربية والتعليم عند الحاجة)، بمتوسط حسابي (2.59)
  - (يعقد لقاءات ودية مع المعلمين خارج العمل)، بمتوسط حسابي (2.50)
  - (يفعل شبكات التواصل الاجتماعي بينه وبين المعلمين)، بمتوسط حسابي (2.20)
  - (يُنشئ مجموعات بريدية مع المعلمين بغرض التواصل)، بمتوسط حسابي (2.16)
  - (يُنشئ موقعاً خاصاً لمعلمي التخصص على الشبكة العنكبوتية)، بمتوسط حسابي (2.02)
- وربما يرجع حصول العبارات (يُنشئ مجموعات بريدية مع المعلمين بغرض التواصل، ويُنشئ موقعاً خاصاً لمعلمي التخصص على الشبكة العنكبوتية) على درجات ممارسة منخفضة إلى ضعف إلمام المشرف التربوي لاستخدام وسائل التقنية الحديثة، أو البرامج الحديثة للتواصل الاجتماعي، حتى وإن وُجد هذا الإلمام لم يستطع تفعيلها بالشكل المطلوب أو المناسب، وهذا ما قد يفسر حصول بُعد الاتصال ككل على درجة ممارسة متوسطة؛ حيث أن ممارسات المشرفين التربويين كانت بدرجة مرتفعة خاصة ما يتعلق بالممارسات الشخصية، والاجتماعية، وبالمقابل كانت بدرجة منخفضة وخصوصاً ما يتعلق بممارسات المشرفين التربويين للتقنية والوسائل الحديثة للتواصل الاجتماعي، وقد اتفقت نتائج هذا البحث والمتمثلة في مهارة الاتصال مع دراسة (سميلك، 2002م) والتي أكدت على تحقيق الشراكة الفاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما اتفقت مع دراسة (أديس، 2002م) والتي أكدت على أن تأثير العوامل التنظيمية الداخلية (الإدارة العليا- الحوافز- الصراع- الاتصال- التفويض- أدوار الفريق) على مفهوم بناء الفريق كان بدرجة متوسطة، وقد اختلفت نتائج البحث الحالي مع دراسة (سيدام، 1429هـ) والتي أوضحت بأن ضعف العلاقات الإنسانية والثقة بين الأفراد تعتبر من أكبر المعوقات التي تحد من أداء الفريق جاءت بدرجة تأييد كبيرة.

الإجابة عن السؤال الثاني: " ما درجة ممارسة المشرف التربوي لمهارات (تقديم الدعم) من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين)، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (3-4)

### جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
18	يقدم حوافز معنوية للمعلمين الفاعلين في التعاون مع زملائهم.	3.54	1.240	1	كبيرة
28	يعزز الدافعية الذاتية للمعلمين.	3.46	1.171	2	كبيرة
32	يحفز المعلمين بالمشاركة في البرامج التدريبية.	3.45	1.188	3	كبيرة
33	ينشر الدروس التطبيقية المتميزة من قبل المعلمين في الميدان.	3.42	1.176	4	كبيرة
29	يقدم دورات خاصة للمعلمين حسب احتياجاتهم التدريبية.	3.29	1.266	5	متوسطة
30	يقدم نماذج متميزة من أعمال وابتكارات المعلمين أنفسهم.	3.20	1.301	6	متوسطة
24	يقدم استراتيجيات حديثة في كيفية التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للطلبة.	3.17	1.234	7	متوسطة
19	ينفذ الأساليب الإشرافية الجماعية الداعمة للعمل الجماعي.	3.15	1.196	8	متوسطة
27	يشجع المعلمين على الاستفادة من الأنشطة المدرسية المختلفة.	3.08	1.379	9	متوسطة
20	يناقش احتياجات المعلمين التدريبية في الاجتماعات.	3.03	1.213	10	متوسطة
21	يعمل على تعميم ومشاركة التجارب المبدعة في الميدان مع الإدارات التعليمية المختلفة.	3.03	1.249	11	متوسطة
26	يشترك مع المعلمين في تطبيق استراتيجيات حديثة في التعلم النشط.	2.97	1.376	12	متوسطة
23	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بشكل دوري.	2.95	1.181	13	متوسطة
22	يعد خطط العمل بمشاركة المعلمين.	2.85	1.310	14	متوسطة
25	يتعاون مع المعلمين في إعداد المسابقات العلمية للطلبة.	2.64	1.359	15	متوسطة
34	ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين والخبراء المختصين.	2.58	1.317	16	منخفضة
31	يساعد المعلمين في إجراء البحوث العلمية.	2.35	1.272	17	منخفضة
	<b>المجموع الكلي للمحور الثاني (ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين)</b>	<b>3.07</b>	<b>1.005</b>	<b>---</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من جدول (4-3) أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة حفر الباطن، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين (3.07) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.005) وتراوح الانحرافات المعيارية لمهارات تقديم الدعم المحددة بهذا المحور بين (1.171 - 1.379) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات أفراد عينة البحث على ممارسة المشرف التربوي لتلك المهارات.

وجاءت مهارات تقديم الدعم المحددة بالمحور الثاني بدرجات ممارسة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة)، فمن مهارات تقديم الدعم التي يمارسها المشرف التربوي بدرجة كبيرة:

1- **يقدم حوافز معنوية للمعلمين الفاعلين في التعاون مع زملائهم،** حيث جاءت هذه المهارة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.54).

2- **يعزز الدافعية الذاتية للمعلمين،** وجاءت هذه المهارة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.46).

3- **يحفز المعلمين بالمشاركة في البرامج التدريبية،** وجاءت هذه المهارة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.45).

4- **ينشر الدروس التطبيقية المتميزة من قبل المعلمين في الميدان،** وجاءت هذه المهارة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.42).

وقد يُعزى حصول هذه العبارات (يقدم حوافز معنوية للمعلمين الفاعلين في التعاون مع زملائهم، يعزز الدافعية الذاتية للمعلمين) على درجة ممارسة مرتفعة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية الجوانب التحفيزية وتقديم الحوافز عن طريق مجموعة من البرامج التدريبية والدروس التطبيقية المتميزة والتي تقدم الدعم الفعال للمعلمين.

وجاءت باقي مهارات تقديم الدعم المحددة بهذا المحور بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.64 – 3.29) وجميعها بدرجات ممارسة (متوسطة).

**بينما جاءت مهارتين لتقديم الدعم يمارسها المشرف التربوي بدرجة منخفضة وهي:**

- (ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين والخبراء المختصين)، بمتوسط حسابي (2.58)

- (يساعد المعلمين في إجراء البحوث العلمية)، بمتوسط حسابي (2.35)

وربما يعود حصول العبارات (ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين والخبراء المختصين، ويساعد المعلمين في إجراء البحوث العلمية) على درجة ممارسة منخفضة إلى عدم توفر الميزانيات في إدارة التربية والتعليم والتي تدعم استقطاب الخبراء المختصين، أما بالنسبة إلى انخفاض الممارسة في مساعدة المعلمين في إجراء البحوث، فلعل سببه يعود إلى ضعف المهارات البحثية لدى المشرفين التربويين إلا ما ندر منهم، إضافة إلى ممارستهم لكثير من الأعمال الكتابية ممثلة بالتعاميم الوزارية الكثيرة والتي تحتاج إلى متابعة والرد على بعضها، مما يستنزف أوقات المشرفين التربويين ويشغلهم عن تقديم الدعم لبعض الأعمال، وبذلك يكون المجموع الكلي لمهارات تقديم الدعم والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة بسبب إن بعض العبارات جاءت بدرجة عالية والبعض الآخر من العبارات جاءت بدرجة منخفضة، الأمر الذي جعل من معدلها يكون بدرجة متوسطة، وتتفق نتائج هذا البحث من حيث تقديم الدعم مع دراسة (الورين، 2005م) والتي أوضحت أن هناك بعض المعوقات تؤثر سلباً في أداء فرق العمل مثل قلة المقابل المادي للاشتراك في فرق العمل، وقد اختلفت مع دراسة (عشبية، 2007م) والتي أكدت على أن هناك كثيراً من أوجه القصور والخلل في ممارسة مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة فريق العمل مثل ضعف تشجيع أعضاء الفريق على الحوار والنقد.

الإجابة عن السؤال الثالث: " ما درجة ممارسة المشرف التربوي لمهارات (حل المشكلات) من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن؟  
وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع المعلمين)، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-4)

#### جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع معلمين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
42	يُقدم الاقتراحات للمعلمين لمعالجة السلوكيات الخاطئة لدى الطلبة.	3.55	1.050	1	كبيرة
38	يتعاون مع المعلمين لتصحيح الأخطاء.	3.48	1.090	2	كبيرة
40	يُوفق بين المعلمين عند حدوث الاختلافات العلمية في المادة.	3.48	1.146	3	كبيرة
41	يناقش المشكلات المتعلقة بالمستجدات في المقرر.	3.45	1.073	4	كبيرة
44	يفسر للمعلمين اللوائح المنظمة للعمل عند حدوث المشكلات.	3.40	1.108	5	كبيرة
46	يصرف النظر عن بعض الأخطاء البسيطة من قبل المعلمين تفادياً لوقوع خلاف.	3.35	1.137	6	متوسطة
35	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات المختلفة.	3.28	1.129	7	متوسطة
37	يقرب وجهات النظر قبل حدوث الخلافات بين المعلمين وإدارة المدرسة.	3.26	1.135	8	متوسطة
39	يشارك المعلمين في نقد المناهج وتقويمها.	3.23	1.151	9	متوسطة
43	يعالج الصراعات التنظيمية بين المعلمين.	3.18	1.081	10	متوسطة
36	يقدم حلولاً مبتكرة كتغذية راجعة لمشكلات متكررة.	3.14	1.148	11	متوسطة
45	يبادر إلى دراسة المشكلات الفنية للمعلمين.	2.93	1.292	12	متوسطة
	المجموع الكلي للمحور الثالث (ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع المعلمين)	3.31	0.895	---	متوسطة

يتبين من جدول (4-4) أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع

المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المدارس

المتوسطة الحكومية في محافظة حفر الباطن، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث: ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع المعلمين (3.31) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.895) وتراوحت الانحرافات المعيارية لمهارات حل المشكلات المحددة بهذا المحور بين (1.050 – 1.292) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات أفراد عينة البحث على ممارسة المشرف التربوي لتلك المهارات.

وجاءت مهارات حل المشكلات المحددة بالمحور الثالث بدرجات ممارسة (كبيرة، ومتوسطة)، فمن مهارات حل المشكلات التي يمارسها المشرف التربوي بدرجة كبيرة:

- 1- يقدم الاقتراحات للمعلمين لمعالجة السلوكيات الخاطئة لدى الطلبة، حيث جاءت هذه المهارة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.55).
- 2- يتعاون مع المعلمين لتصحيح الأخطاء، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.48).
- 3- يُوفق بين المعلمين عند حدوث الاختلافات العلمية في المادة، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.48).
- 4- يناقش المشكلات المتعلقة بالمستجدات في المقرر، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.45).
- 5- يفسر للمعلمين اللوائح المنظمة للعمل عند حدوث المشكلات، وجاءت هذه المهارة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.40).

وقد يُعزى حصول هذه العبارات (يقدم الاقتراحات للمعلمين لمعالجة السلوكيات الخاطئة لدى الطلبة، ويتعاون مع المعلمين لتصحيح الأخطاء) على درجة ممارسة مرتفعة إلى وجود ممارسات للمعلمين قد تكون خاطئة في الميدان التربوي متعلقة بالمستجدات التي واكبت التطوير الشامل في المقررات الدراسية مما أوجد مجموعة من الإشكالات

المتعلقة بالطالب والمعلم والمنهج، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع درجة الممارسة لتلك العبارات.

وجاءت باقي مهارات حل المشكلات المحددة بهذا المحور بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.93 – 3.35) وجميعها بدرجات ممارسة (متوسطة).

وكانت أقل مهارات حل المشكلات التي يمارسها المشرف التربوي (بيادر إلى دراسة المشكلات الفنية للمعلمين) بمتوسط حسابي (2.93) ودرجة ممارسة (متوسطة)، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الموكلة على عاتق المشرف التربوي والتي لا تتيح له الوقت بأن يقوم بدراسة المشكلات الفنية، أو لقلّة معرفته بأساسيات البحث العلمي مما يجعله لا يحرص على دراسة هذه المشكلات، وقد انفتحت نتائج هذا البحث من حيث مهارة حل المشكلات مع دراسة (الرشيد وحداد، 2001م) والتي أكدت على أن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر ممارسة في منظمات الأعمال الأردنية، يليها فرق العمل المعنية بحل المشكلات، ثم التوجيه والقيادة، وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة (السيد، 2001م) والتي تفيد بأنه لا يوجد اختلافات جوهرية بين القطاعين من حيث تأثر التعاون وحل النزاع.

**الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي في الأبعاد التالية: (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزى لمتغيرات نوع المؤهل، تخصص المعلم، عدد سنوات خبرة المعلم؟**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام الاختبار الـ لا معلمى (كروسكال واليس) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات رتب استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي في الأبعاد التالية: (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) والتي تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لنفس الغرض مع متغير (التخصص)، وفيما يلي نتائج تلك الاختبارات:

1) الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزي إلى المؤهل العلمي.

جدول (4-5)

نتائج اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزي إلى المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات
0.829	0.375	113.45	10	أقل من بكالوريوس	المحور الأول: الاتصال
		120.18	215	بكالوريوس	
		129.77	15	أعلى من بكالوريوس	
0.608	0.994	134.40	10	أقل من بكالوريوس	المحور الثاني: تقديم الدعم
		118.98	215	بكالوريوس	
		133.03	15	أعلى من بكالوريوس	
0.829	0.375	131.75	10	أقل من بكالوريوس	المحور الثالث: حل المشكلات
		119.63	215	بكالوريوس	
		125.50	15	أعلى من بكالوريوس	
0.796	0.456	125.10	10	أقل من بكالوريوس	المجموع الكلي (ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي)
		119.53	215	بكالوريوس	
		131.40	15	أعلى من بكالوريوس	

يتبين من جدول (4-5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى المؤهل العلمي ، حيث جاءت قيمة (مربع كاي) للمجموع الكلي لممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي (0.456) عند مستوى دلالة (0.796) وهو أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتبين من الجدول السابق أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول جميع محاور ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى المؤهل العلمي.

ويُرجع الباحث نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول ممارسات المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي ككل وبأبعاده الثلاثة (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزي إلى المؤهل العلمي، بسبب أن ممارسات المشرف التربوي تعتبر من الثوابت، أو من الأمور الواضحة والجلية والظاهرة لجميع المعلمين باختلاف المؤهل العلمي، حيث أن المهارات التي يلاحظها المعلم ذو مؤهل البكالوريوس في المشرف التربوي هي نفسها التي يلاحظها المعلم ذو المؤهل الأقل من البكالوريوس وكذلك المعلم ذو المؤهل العلمي الأعلى من البكالوريوس، أي أن مؤهل المعلم مهما قل أو ارتفع فإنه لا يغير من رصد واقع المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي بأبعاده الثلاث (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات).

## 2) الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي

لمهارات العمل الجماعي والتي تعزي إلى التخصص

جدول (4-6)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزي إلى التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المحور الأول: الاتصال	علمي	107	2.99	0.842	0.745-	0.457
	نظري	133	3.07	0.936		
المحور الثاني: تقديم الدعم	علمي	107	3.03	0.953	0.463-	0.644
	نظري	133	3.09	1.048		
المحور الثالث: حل المشكلات	علمي	107	3.26	0.890	0.804-	0.422
	نظري	133	3.35	0.900		
المجموع الكلي (ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي)	علمي	107	3.08	0.823	0.693-	0.489
	نظري	133	3.15	0.914		

يتبين من جدول (4-6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى التخصص ، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي (-0.693) عند مستوى دلالة (0.489) وهو أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير التخصص.

كما يتبين من الجدول السابق أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات المعلمين حول جميع محاور ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى التخصص

### 3) الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزي إلى سنوات الخبرة.

ويُرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول ممارسات المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي ككل وبأبعاده الثلاثة (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزي إلى التخصص، بسبب أن ممارسات المشرف التربوي تعتبر من الثوابت، أو من الأمور الواضحة والجلية والظاهرة لجميع المعلمين باختلاف التخصص، حيث أن المهارات التي يلاحظها المعلم ذو التخصص العلمي في المشرف التربوي هي نفسها التي يلاحظها المعلم ذو التخصص النظري، وتختلف نتائج هذا البحث مع ما جاءت به دراسة الثبتي (1425هـ)، والتي أكدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمهارات وتطوير فريق العمل في مراحل التكوين والمعايير والإنجاز تعزي لمتغير الخبرة.

#### جدول (4-7)

نتائج اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي والتي تعزي إلى سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
المحور الأول: الاتصال	أقل من 10 سنوات	115	116.82	1.325	0.516
	من 10 إلى 20 سنة	103	121.48		
	أكثر من 20 سنة	22	135.16		
المحور الثاني: تقديم الدعم	أقل من 10 سنوات	115	117.94	2.489	0.288
	من 10 إلى 20 سنة	103	118.61		
	أكثر من 20 سنة	22	142.73		
المحور الثالث: حل المشكلات	أقل من 10 سنوات	115	114.45	2.906	0.234
	من 10 إلى 20 سنة	103	122.89		
	أكثر من 20 سنة	22	140.93		
المجموع الكلي (ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي)	أقل من 10 سنوات	115	116.77	2.197	0.333
	من 10 إلى 20 سنة	103	120.35		
	أكثر من 20 سنة	22	140.70		

يتبين من جدول (4-7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة (مربع كاي) للمجموع الكلي لممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي (2.197) عند مستوى دلالة (0.333) وهو أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما يتبين من الجدول السابق أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول جميع محاور ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى سنوات الخبرة

ويُرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول ممارسات المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي ككل وبأبعاده الثلاثة (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزى إلى سنوات الخبرة، بسبب أن ممارسات المشرف التربوي تعتبر من الثوابت، أو من الأمور الواضحة والجلية والظاهرة لجميع المعلمين باختلاف التخصص، حيث أن المهارات التي يلاحظها المعلم ذو الخبرة القليلة في المشرف التربوي هي نفسها التي يلاحظها المعلم ذو الخبرة المتوسطة، وكذلك المعلم ذو الخبرة الكثيرة.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات

- ملخص النتائج.

- التوصيات.

- الدراسات المقترحة.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات

#### تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق نتائج البحث الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. يتناول هذا الفصل ملخص نتائج البحث الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

#### أولاً: ملخص النتائج:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

#### 1- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس:

- استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة، وكانت أبرز النتائج ما يلي
- أن ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.
  - أن أبرز المهارات التي يمارسها المشرفون التربويون تتمثل في (حل المشكلات) التي جاءت في الترتيب الأول، يليها مهارات (تقديم الدعم)، وفي الترتيب الثالث والأخير تأتي مهارات (الاتصال) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة).

#### 2- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

- أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات الاتصال مع المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز ممارسات المشرف التربوي لمهارات الاتصال تتمثل في:

- تعزيز الاحترام المتبادل بين المعلمين.

- التعامل بمرونة مع أنماط الشخصيات المختلفة في الاجتماعات.
- تقبل آراء المعلمين بعقل منفتح.

### 3- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

- أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز ممارسات المشرف التربوي لمهارات تقديم الدعم للمعلمين تتمثل في:
  - تقديم حوافز معنوية للمعلمين الفاعلين في التعاون مع زملائهم.
  - تعزيز الدافعية الذاتية للمعلمين.
  - تحفيز المعلمين بالمشاركة في البرامج التدريبية.

### 4- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

- أن ممارسة المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز ممارسات المشرف التربوي لمهارات حل المشكلات مع المعلمين تتمثل في:
  - تقديم الاقتراحات للمعلمين لمعالجة السلوكيات الخاطئة لدى الطلبة.
  - التعاون مع المعلمين لتصحيح الأخطاء.
  - التوفيق بين المعلمين عند حدوث الاختلافات العلمية في المادة.

### 5- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

- استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي في الأبعاد التالية: (الاتصال، تقديم الدعم، حل المشكلات) تعزى لمتغيرات نوع المؤهل، تخصص المعلم، عدد سنوات خبرة المعلم وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزى إلى المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول جميع محاور ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات المعلمين حول جميع محاور ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات رتب استجابات المعلمين حول جميع محاور ممارسة المشرف التربوي لمهارات العمل الجماعي تعزي إلى سنوات الخبرة.

## ثانياً: التوصيات والمقترحات:

### (1) التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن لها أن تسهم في تحسين ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي في الميدان التربوي، إضافة إلى أنها ستكون بإذن الله معينة للمسؤولين لرسم الخطط الخاصة بتطوير الإشراف التربوي وممارسات مشرفيه، ومنها:

1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم أو إدارات الإشراف التربوي عقد برامج تدريبية خاصة بوسائل الاتصال بشقيها (الاجتماعية والتقنية)، والعمل على حث المشرفين

التربويين بالالتحاق بمثل هذه البرامج، ومتابعة أثر هذه البرامج في ممارسات المشرفين التربويين في الميدان.

2. إنشاء نادي (علمي، أدبي، وثقافي) لإدارات التربية والتعليم، يمارس فيه المشرفون التربويون والمعلمون على حد سواء الأنشطة خارج أوقات العمل مما يخلق جواً من الألفة بين المشرفين التربويين وبين المعلمين.

3. رصد ميزانيات خاصة بإدارات الإشراف التربوي، من شأنها تعمل على استقطاب الكفاءات الخارجية ذات الخبرة العالية في مجال مهارات العمل الجماعي، للاستفادة منها في تدريب ونقل الخبرات للمشرفين التربويين.

4. عقد دورات تدريبية مكثفة للمشرفين التربويين في مناهج البحث العلمي، وإجراء مسابقات لأفضل هذه البحوث ويمكن جعلها ( فردية وجماعية).

5. توفير موظفين إداريين لإدارات الإشراف التربوي يتم توزيعهم على الأقسام، ليقوموا بالأعمال الإدارية الخاصة بهذه الأقسام وللاستفادة المشرف التربوي من الأوقات بما يخدم العمل الميداني.

6. توجيه طلاب الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول ممارسة المشرفين التربويين لمهارات العمل الجماعي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

## (2) المقترحات:

- فلما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إشباع الميدان التربوي بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح ما يلي:
- 1- تبني برنامج تدريبي على مستوى وزارة التربية والتعليم لتدريب المشرفين التربويين على كيفية استخدام المهارات اللازمة للعمل الجماعي بشتى أنواعه والاهتمام به كعنصر من أهم عناصر الجودة الشاملة.
  - 2- تطبيق أداة البحث الحالية على معلمي التعليم العام في المرحلتين الثانوية والابتدائية في محافظات ومناطق أخرى من مناطق المملكة العربية السعودية.
  - 3- إجراء دراسات حول معوقات استخدام مهارات العمل الجماعي لدى المشرفين التربويين.

المراجع

## المراجع

### الدراسات العربية:

البكري، فائز. (1429هـ). تطوير عملية الاتصال الإشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.

الثبتي، سعود. (2005م). بناء وتطوير فرق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الديب، إبراهيم. (2008م). أسس ومهارات العمل الجماعي. المنصورة: دار الوفاء.

الزهراني، بخيت. (1431هـ). معوقات تنفيذ توصيات المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، سعيد. (2011م). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة المخوة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، فتحية. (1428هـ). فاعلية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشقيرات، محمود. (2004م). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان

للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2008م). إدارة العمل الجماعي. إسكندرية: حورس الدولية.

سلمه، منصور؛ والزعبي، محمد؛ والعبالكريم، راشد؛ والقاسم، وجيه. (2008م). اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية. الرياض: الخالد مطابع للأوفست.

سيدام، إيمان. (1429هـ). إدارة فريق العمل والعوامل المؤثرة عليا في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العبدالكريم، راشد. (2005م). الإشراف التربوي المتنوع. الرياض: سفير.

عبوي، زيد؛ والعطاري، يوسف. (2012م). الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي. عمان: دار الخليج.

العساف، محمد صالح. (1431هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان.

الغامدي، محمد. (1431هـ). أهمية ومعوقات الإشراف التربوي الإلكتروني باستخدام نظم التعليم الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمعلمين ف تحقيق بعض المهام الإشرافية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الفاقي، إبراهيم. (2010م). العمل الجماعي. الجيزة: الراية.

القرني، صالح. (1425هـ). واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

كاناغا، كيم وبريستريدج، سونيا (2001م). كيف تشكل فريقاً؟. (ترجمة: سلام الخطيب) العبيكان المملكة العربية السعودية: العبيكان.

كاناغا، كيم وكوسلر، مايكل (2001م). هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟. (ترجمة: سلام الخطيب). المملكة العربية السعودية: العبيكان.

لينسيوني، باتريك. (2002م). العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي: قصة عن القيادة. (ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي). مصر: القاهرة.

مجمع اللغة العربية. (1425هـ). المعجم الوسيط. (الطبعة الرابعة). مصر. مكتبة الشروق الدولية.

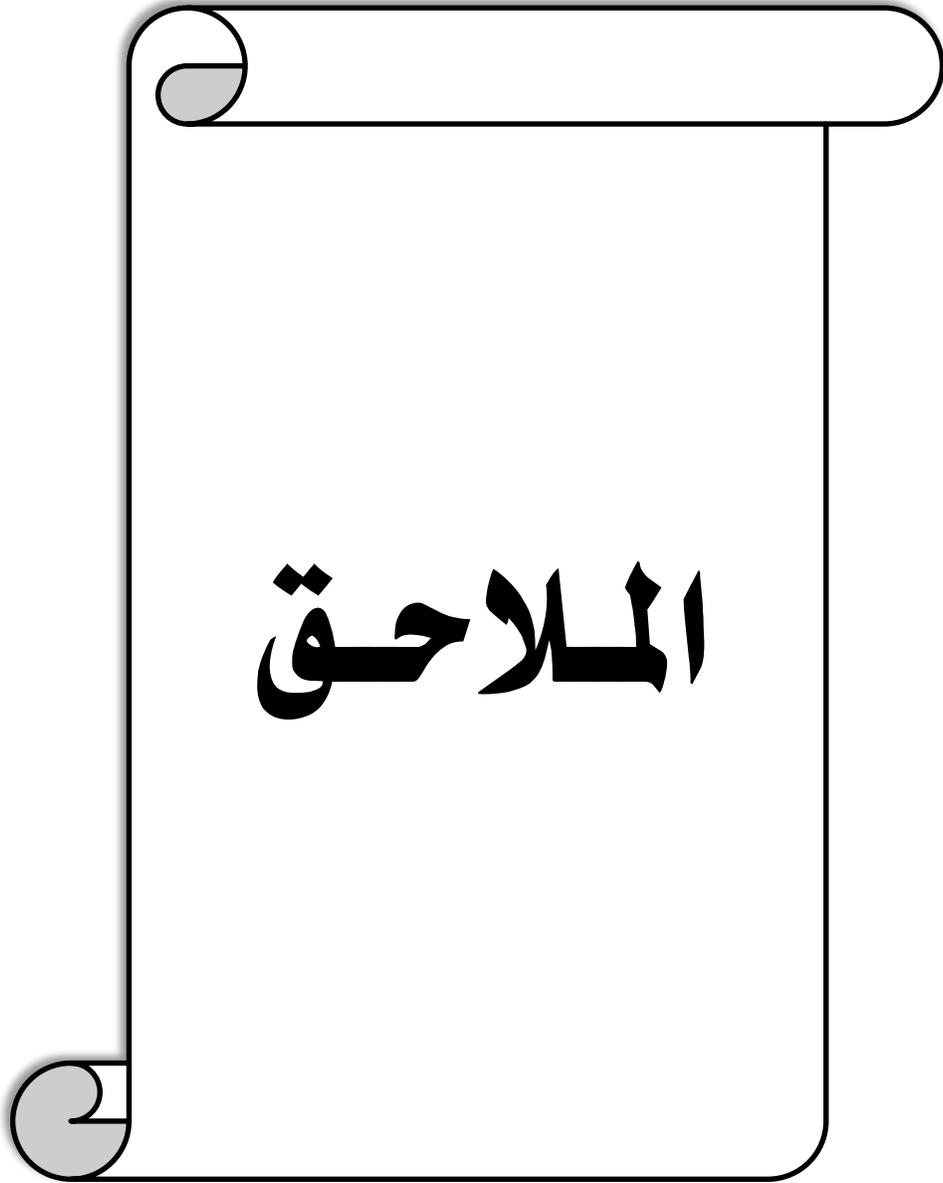
Cottrell, S. ( 1999) .” The study skills handbook”. London: Macmillan press Ltd.

Friend, Marilyn and Lynne Cook(1996). “Interaction: Collaboration Skills for School Professionals”. Longman Publishers, White Plains: NY.

Lorraine, M,(2005). "Survey of Work Teams in California Secondary Schools", Educational Administration Quarterly, vol. 51, No.1.

Smialek, M. (2002) , "Inside Teams in Education " , International Journal of Educational Management, vol.15, No.2.

Wallance, M.,(2001). "Sharing Leadership of Schools through Team Work: A Justifiable Risk?" Educational Management and Admenstration, vol. 29, No.2.



# ملحق رقم ( 1 ) خطاب المحكمين



جامعة الملك عبد العزيز

برنامج الدراسات التربوية العليا

ماجستير الإدارة التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان: "واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين".

وهذا البحث يعده الباحث ضمن المشروع البحثي لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية.

وستكون الإجابة بمشيئة الله على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

منعدمة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
--------	-------	--------	-------	------------

ولما لسعادتكم من خبرة واختصاص في هذا المجال، يسرني أن تكون أحد المحكمين لهذه الاستبانة، والاستفادة من رأيكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مع اقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة. وأشكر لسعادتكم ما تبذلونه من جهد ومساندة وأعتذر عن استقطاع جزء من وقتكم الثمين.

هذا وتقبلوا تحياتي وتقديري، والله يحفظكم

الباحث: سعد بن عربي العنزي. جوال/ 0509455000 البريد الإلكتروني: saad55000@gmail.com

اسم المحكم	الدرجة العلمية
الجامعة	الكلية
التخصص الدقيق	

**ملحق رقم ( 2 )**

**قائمة بأسماء المحكمين لأداة البحث**

## أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	الجهة التي يعمل بها
1	د. اشرف السعيد أحمد	جامعة الملك عبد العزيز - إدارة تربوية
2	د. صالح علي القرني	جامعة الملك عبد العزيز - إدارة تربوية
3	د. إبراهيم عبد الفتاح	جامعة الدمام - مناهج طرق تدريس اجتماعيات
4	د. حسن طنطاوي فراج	جامعة الدمام - أصول تربوية
5	د. فهد علي السهلي	جامعة المجمعة - إدارة تربوية
6	د. سعود عامر الدهمشي	الجامعة العربية المفتوحة ( الكويت ) - إدارة تربوية
7	د. إيمان محمد رضا علي التميمي	جامعة الدمام - المناهج وطرق تدريس
8	د. عبد الناصر محمود	جامعة الدمام - مناهج وطرق تدريس رياضيات
9	د. محمد احمد حمزة	جامعة شقراء - كلية العلوم والدراسات الإنسانية
10	د. علي الجعاوي	جامعة شقراء - كلية العلوم والدراسات الإنسانية
11	د. عوض بن حمود الحربي	كلية التربية الأساسية ( الكويت ) - مناهج وطرق تدريس
12	د. مطلق بن مقعد الروقي	جامعة شقراء - إدارة تربوية وتخطيط

# ملحق رقم ( 3 ) أداة البحث بصورتها الأولية



جامعة الملك عبد العزيز

برنامج الدراسات التربوية العليا

ماجستير الإدارة التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان: "واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن

لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين".

وهذا البحث يعده الباحث ضمن المشروع البحثي لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية.

وستكون الإجابة بمشيئة الله على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

منعدمة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
--------	-------	--------	-------	------------

ولما لسعادتكم من خبرة واختصاص في هذا المجال، يسرني أن تكون أحد المحكمين لهذه الاستبانة، والاستفادة من رأيكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مع اقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة. وأشكر لسعادتكم ما تبذلونه من جهد ومساندة وأعتذر عن استقطاع جزء من وقتكم الثمين.

هذا وتقبلوا تحياتي وتقديري، والله يحفظكم

الباحث: سعد بن غربي العنزي. جوال/ 0509455000 البريد الإلكتروني: saad55000@gmail.com

اسم المحكم	الدرجة العلمية
الجامعة	الكلية
التخصص الدقيق	



جامعة الملك عبد العزيز

برنامج الدراسات التربوية العليا

ماجستير الإدارة التربوية

سعادة الدكتور ..... يحفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نظراً لأهمية وجود المشرف التربوي في الميدان التعليمي وما يقوم به من أدوار كبيرة - تتمثل في الأساليب الإشرافية وما تحتويه من اجتماعات وتبادل للزيارات بين المعلمين ودورات تدريبية وغيرها الكثير - وأنها تحتاج إلى عمل جماعي مشترك مع المعلمين ولا يقوم هذا العمل على وجهه الصحيح إلا بمهارات يجب أن يتقنها المشرف التربوي حتى يتسنى له تقديم ما أوكل إليه على الشكل المطلوب، وانطلاقاً من أهمية الدور الحيوي للمشرف التربوي في تطوير وتحسين البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها، فإن الباحث يقوم بإجراء بحث علمي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الملك عبد العزيز، وعنوان البحث هو:

"واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين"، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة والمكونة من الأبعاد التالية:

### 1- الاتصال. 2- تقديم الدعم. 3- حل المشكلات

ولكونكم من القيادات التربوية ذات الخبرة في هذا المجال فإن الباحث يأمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية المعروفة عنكم، الأمر الذي سيسهم - بإذن الله تعالى - في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

علماً بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكراً لكم تعاونكم والله يحفظكم .

وفيما يلي مثال لطريقة الاستجابة على فقرات الاستبانة للاستعانة به.

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
1	يقوم المشرف التربوي بإجراء الزيارات المتبادلة بين المعلمين.	✓				

هذه الاستجابة تعني أن المشرف التربوي يجري زيارات متبادلة بين المعلمين بدرجة عالية جداً.

## أولاً: البيانات الأساسية:

1/ المؤهل العلمي:

دكتوراة ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم متوسط ( ) .

2/ التخصص: .....

3/ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

ثانياً: محاور الاستبانة، ويقصد بها الباحث حسب الآتي:

**الاتصال:** بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد (المشرف التربوي) وأعضاء الفريق (المعلمين)

بشكل يحقق أقصى درجات التواصل باستثماره كافة الإمكانيات المتاحة باستخدام الوسائل والوسائط التي

تناسب الموقف زماناً ومكاناً.

**تقديم الدعم:** هي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يمارسها المشرف التربوي مع المعلمين في سبيل تشجيع

المعلمين على أداء مجموعة من الأعمال التربوية والتعليمية الجماعية.

**حل المشكلات:** هي مجموعة العمليات التي يقوم بها (المشرف التربوي) مستخدماً المعلومات والمهارات التي

سبق له اكتسابها وتعلمها في التغلب على موقف جديد، وغير مألوف له والوصول إلى حل مناسب بطريقة

علمية جماعية.

المحور الأول: ممارسة المشرف التربوي لمهارات (الاتصال) مع المعلمين:

ملاحظات	انتماء العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					يُنشئ المشرف التربوي مجلس القسم عن طريق المفاضلة بين المعلمين.	1
					يعقد لقاءات دورية مع المعلمين.	2
					يضع معايير موحدة لتقييم أداء المعلمين.	3
					يتعامل مع المتغيرات المؤثرة في عمل الفريق بمرونة.	4
					يوضح مسؤوليات وصلاحيات كل معلم على حده.	5
					يحرص على بناء الثقة بينه وبين المعلمين.	6
					يُنشئ مجموعات بريدية مع المعلمين بغرض التواصل.	7
					يوضح الرسالة المراد إيصالها للمعلمين بجودة عالية.	8
					يفعل شبكات التواصل الاجتماعي بينه وبين المعلمين.	9
					يقوم بإجراء الزيارات المتبادلة بين المعلمين.	10
					يوفر المعلومات المطلوبة للمعلمين.	11
					يُشرك المعلمين في تحديد موضوعات الاجتماع قبل مواعده.	12

					13	يتقبل آراء المعلمين بصدر رحب دون تصلب.
					14	يتعامل بمرونة مع أنماط الشخصيات المختلفة في الاجتماعات.
					15	يُنشئ موقفاً خاصاً لمعلمي التخصص على الشبكة العنكبوتية.
					16	ينسق بين المعلمين وإدارة التعليم عند الحاجة.
					17	يوفر بيئة آمنة للمعلم في طرح وجهات النظر.
					18	يشجع الاحترام المتبادل بين المعلمين.

ما يرى سعادتكم إضافته من عناصر:

.....

.....

المحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات (تقديم الدعم) للمعلمين:

ملاحظات	انتماء العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
	غير متتمية	متتمية	غير واضحة	واضحة		
					يقدم حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المتميزين.	1
					ينفذ الأساليب الإشرافية الداعمة للعمل الجماعي مثل (اللقاءات والاجتماعات،...)	2
					يصمم استمارات بناءً على احتياجات المعلمين المشرف التربوي.	3
					يستفيد من طاقات المجتمع المحلي لأعضاء الفريق.	4
					يزود المعلمين بخطط العمل.	5
					يقدم أساليب حديثة في التعامل مع الطلاب الموهوبين.	6
					يقدم استراتيجيات حديثة في كيفية التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة.	7
					يتعاون مع المعلمين في إعداد المسابقات المختلفة.	8
					يشترك مع المعلمين في تطبيق استراتيجيات حديثة في التعلم النشط.	9
					يشجع المعلمين على الاستفادة من الأنشطة المدرسية المختلفة.	10

					يعزز الدافعية الداخلية للمعلمين.	11
					يقدم دورات خاصة للمعلمين حسب احتياجاتهم واهتماماتهم.	12
					يقدم نماذج متميزة من أعمال وابتكارات المعلمين أنفسهم.	13
					يساعد المعلمين في إجراء البحوث العلمية.	14
					يحفز المعلمين عن طريق قيادة البرامج التدريبية.	15
					ينشر الدروس التطبيقية المتميزة من قبل المعلمين في الميدان.	16
					ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين والخبراء المختصين.	17
					يقدم التغذية الراجعة للمعلمين من خلال تطبيق الاجتماعات واللقاءات ...	18
					يُرشد المعلمين على اعتماد منهج العدل والمساواة بين الطالب.	19
					يوضح للمعلمين كيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.	20

ما يرى سعادتكم إضافته من عناصر:

.....  
.....

المحور الثالث: ممارسة المشرف التربوي لمهارات (حل المشكلات) مع المعلمين:

ملاحظات	انتماء العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات المختلفة.	1
					يقدم حلولاً مبتكرة كتغذية راجعة لمشكلات متكررة لبعض المعلمين في الميدان.	2
					يقرب وجهات النظر قبل حدوث الخلافات بين المعلمين وإدارة المدرسة.	3
					يتعاون مع المعلمين لتصحيح الأخطاء.	4
					يشارك المعلمين في نقد المناهج وتقويمها.	5
					يقف على الخلافات المنهجية بين المعلمين ويوضح الحقيقة.	6
					يناقش المعلمين في مستجدات المادة والأنشطة المصاحبة لها.	7
					يناقش القضايا السلوكية لتصرفات بعض الطلاب مع المعلمين وتقديم الحلول المناسبة.	8
					ينظر إلى الخلافات البسيطة بين المعلمين على أنها أمر طبيعي.	9
					يزود المعلمين باللوائح والأنظمة المسيرة للعمل.	10
					يبادر في دراسة أسباب حدوث بعض المشكلات الفنية للمعلمين للوصول إلى الحلول.	11
					يصرف النظر عن بعض الأخطاء البسيطة من قبل المعلمين تفادياً لوقوع خلاف.	12

ما يرى سعادتك إضافته من عناصر: .....

**ملحق رقم ( 4 )**

**أداة البحث بصورتها النهائية**



جامعة الملك عبد العزيز

برنامج الدراسات التربوية العليا

ماجستير الإدارة التربوية

سعادة الأستاذ ..... يحفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نظراً لأهمية وجود المشرف التربوي في الميدان التعليمي وما يقوم به من أدوار كبيرة - تتمثل في الأساليب الإشرافية وما تحتويه من اجتماعات وتبادل للزيارات بين المعلمين ودورات تدريبية وغيرها الكثير - وأنها تحتاج إلى عمل جماعي مشترك مع المعلمين، ولا يقوم هذا العمل على وجهه الصحيح إلا بمهارات يجب أن يتقنها المشرف التربوي حتى يتسنى له تقديم ما أوكل إليه على الشكل المطلوب، وانطلاقاً من أهمية الدور الحيوي للمشرف التربوي في تطوير وتحسين البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها، فإن الباحث يقوم بإجراء بحث علمي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الملك عبد العزيز، وعنوان البحث هو:

"واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين"، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة والمكونة من الأبعاد التالية:

### 1- الاتصال. 2- تقديم الدعم. 3- حل المشكلات

ولكونكم من القيادات التربوية ذات الخبرة في هذا المجال فإن الباحث يأمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية المعروفة عنكم، الأمر الذي سيسهم - بإذن الله تعالى - في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

علماً بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكراً لكم تعاونكم والله يحفظكم.

وفيما يلي مثال لطريقة الاستجابة على فقرات الاستبانة للاستعانة به.

م	فقرات المحور	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	يقوم المشرف التربوي بإجراء الزيارات المتبادلة بين المعلمين.	✓				

هذه الاستجابة تعبر عن ممارسة المشرف التربوي للزيارات المتبادلة بين المعلمين بدرجة عالية جداً.

الباحث: سعد بن غربي العنزي، جوال/ 0509455000 البريد الإلكتروني: saad55000@gmail.com

## أولاً: البيانات الأساسية:

1/ المؤهل العلمي :

( ) أقل من بكالوريوس. ( ) بكالوريوس. ( ) أعلى من بكالوريوس.

2/ التخصص:

( ) علمي. ( ) نظري.

3/ عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من 10 سنوات. ( ) من 10 إلى 20 سنة. ( ) أكثر من 20 سنة.

## ثانياً: محاور الاستبانة، وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:

**محور الاتصال:** ويُقصد به عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد (المشرف التربوي) وأعضاء الفريق

(المعلمين) بشكل يحقق أقصى درجات التواصل باستثماره كافة الإمكانيات المتاحة باستخدام الوسائل

والوسائط التي تناسب الموقف زماناً ومكاناً.

**محور تقديم الدعم:** ويُقصد به مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يمارسها المشرف التربوي مع المعلمين في

سبيل تشجيع المعلمين على أداء مجموعة من الأعمال التربوية والتعليمية الجماعية.

**محور حل المشكلات:** ويُقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها (المشرف التربوي) مستخدماً المعلومات

والمهارات التي سبق له اكتسابها وتعلمها في التغلب على موقف جديد، وغير مألوف له والوصول إلى حل

مناسب بطريقة علمية جماعية.

المحور الأول: ممارسة المشرف التربوي لمهارات (الاتصال) مع المعلمين:

م	فقرات المحور	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	يُنشئ المشرف التربوي مجلس القسم في المدرسة عن طريق المفاضلة بين المعلمين.					
2	يعقد لقاءات دورية مع المعلمين.					
3	يعمل كحلقة وصل بين المعلمين وأصحاب القرار لإيصال وجهات نظر المعلمين فيما يتصل بالعملية التعليمية والتربوية					
4	يعقد لقاءات ودية مع المعلمين خارج العمل.					
5	يحرص على بناء الثقة بينه وبين المعلمين.					
6	يُنشئ مجموعات بريدية مع المعلمين بغرض التواصل.					
7	يوضح الرسالة المراد إيصالها للمعلمين بوضوح.					
8	يفعل شبكات التواصل الاجتماعي بينه وبين المعلمين.					
9	يجري زيارات متبادلة بين المعلمين.					
10	يعمل على توضيح المعلومات المطلوبة بين المعلمين.					
11	يُشرك المعلمين في وضع جدول الاعمال للاجتماع قبل					

					مواعده.	
					يتقبل آراء المعلمين بعقل منفتح.	12
					يتعامل بمرونة مع أنماط الشخصيات المختلفة في الاجتماعات.	13
					يُنشئ موقِعاً خاصاً لمعلمي التخصص على الشبكة العنكبوتية.	14
					ينسق بين المعلمين وإدارة التربية والتعليم عند الحاجة.	15
					يشجع المعلمين على النقد البناء.	16
					يعزز الاحترام المتبادل بين المعلمين.	17

المحور الثاني: ممارسة المشرف التربوي لمهارات (تقديم الدعم) للمعلمين:

درجة الممارسة					م	فقرات المحور
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					18	يقدم حوافز معنوية للمعلمين الفاعلين في التعاون مع زملائهم.
					19	ينفذ الأساليب الإشرافية الجماعية الداعمة للعمل الجماعي.
					20	يناقش احتياجات المعلمين التدريبية في الاجتماعات.
					21	يعمل على تعميم التجارب المبدعة في الميدان مع الإدارات التعليمية المختلفة.
					22	يعد خطط العمل بمشاركة المعلمين.
					23	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بشكل دوري.
					24	يقدم استراتيجيات حديثة في كيفية التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة للطلبة.
					25	يتعاون مع المعلمين في إعداد المسابقات العلمية للطلبة.
					26	يشارك المعلمين في تطبيق استراتيجيات حديثة في التعلم النشط.
					27	يشجع المعلمين على الاستفادة من الأنشطة المدرسية المختلفة.

					يعزز الدافعية الذاتية للمعلمين.	28
					يقدم دورات خاصة للمعلمين حسب احتياجاتهم التدريسية.	29
					يقدم نماذج متميزة من أعمال وابتكارات المعلمين أنفسهم.	30
					يساعد المعلمين في إجراء البحوث العلمية.	31
					يحفز المعلمين بالمشاركة في البرامج التدريبية.	32
					ينشر الدروس التطبيقية المتميزة من قبل المعلمين في الميدان.	33
					ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين والخبراء المختصين.	34

المحور الثالث: ممارسة المشرف التربوي لمهارات (حل المشكلات) مع المعلمين:

درجة الممارسة					م	فقرات المحور
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					35	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات المختلفة.
					36	يقدم حلولاً مبتكرة كتغذية راجعة لمشكلات متكررة.
					37	يقرب وجهات النظر قبل حدوث الخلافات بين المعلمين وإدارة المدرسة.
					38	يتعاون مع المعلمين لتصحيح الأخطاء.
					39	يشارك المعلمين في تقييم المناهج.
					40	يُوفق بين المعلمين عند حدوث الاختلافات العلمية في المادة.
					41	يناقش المشكلات المتعلقة بالمستجدات في المقرر.
					42	يقدم الاقتراحات للمعلمين لمعالجة السلوكيات الخاطئة لدى الطلبة.
					43	يعالج الصراعات التنظيمية بين المعلمين.
					44	يفسر للمعلمين اللوائح المنظمة للعمل عند حدوث المشكلات.
					45	يبادر إلى دراسة المشكلات الفنية للمعلمين.
					46	يصرف النظر عن بعض الأخطاء البسيطة من قبل المعلمين تفادياً لوقوع خلاف.

**ملحق رقم (5)**  
**خطاب وزارة التربية والتعليم**  
**بشأن تسهيل مهمة باحث**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم  
MINISTRY OF EDUCATION

المملكة العربية السعودية  
وزارة التربية والتعليم

وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير

الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٣٤٨٨٢٠٠٧  
التاريخ: ١١/٥/١٤٣٩  
الموضوعات: ١+٢+٣

الموضوع: بشأن بحث الطالب / سعد غربي العنزي

وفقه الله

سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون سعادتكم برفقه استبانة لطالب الماجستير بجامعة الملك عبدالعزيز

/ سعد بن غربي طارش العنزي، بعنوان "واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين".

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته.

وللاستفسار يمكن الاتصال على الجوال رقم (٠٥٠٩٤٥٥٠٠٠)

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مدير عام البحوث

عبدالرحمن بن عبدالله الفنام

١ - لصيف  
٢ - لمقره لتقرير  
٣ -  
٥١١٨

٣٤٨٨٢٠٠٧  
١١/٥/١٩  
١

ص. للإدارة .

ص. لخدمات البحث .

ص. للباحث .

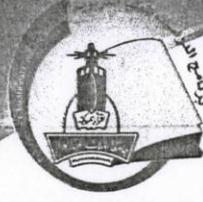
(٢٨٠)

هاتف : ٤٠٤٢٨٨٨ - ٤٠٤٦٦٦٦ - فاكس : ٤٠٣٧٢٢٩ - ٤٠١٢٣٦٥ - العنوان البريدي : الرياض - وزارة التربية والتعليم ١١١٤٨

**ملحق رقم ( 6 )**

**خطاب جامعة الملك عبدالعزيز**

**بشأن تسهيل مهمة باحث**



سعادة / المدير العام للتعليم بمحافظة حفر الباطن  
حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

انطلاقاً من أهمية التعاون المتبادل بين الجامعة وبين مختلف قطاعات المجتمع ولحاجة بعض المواد لدراسات تطبيقية تتم عن طريق الزيارات الميدانية أو التدريب العملي للجهات التابعة لكم ، فإننا نأمل من سعادتكم تسهيل مهمة الطالب لاستكمال متطلبات المادة العلمية وفقاً للمعلومات الموضحة أدناه .  
الكلية : برنامج الدراسات العليا التربوية .  
القسم : ماجستير إدارة تربوية .

الهدف من الزيارة :

تسهيل مهمة الطالب العلمية في تطبيق موضوع البحث وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني (33 / 14 / 1434 هـ)

بيانات الطالب	موضوع البحث
الاسم سعد غربي طارش العنزي	واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين.
الرقم الجامعي 1201684	
الجوال 0509455000	

رئيس الشعبة

الاسم / د. أحمد بن محمد الزايدي

التوقيع :

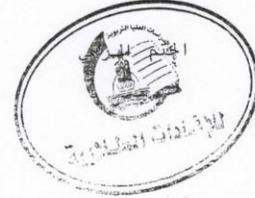
المشرف على البحث

الاسم / د. أحمد بن محمد الزايدي

التوقيع :

نائب المشرف العام  
على برنامج الدراسات العليا التربوية

د. عمر بن محمد باسود



الرقم : Ref: التاريخ : Date: المرفقات : Encl:

هاتف : ٦١١١٧ - ٦٩٥١١١٦ فاكس : ٦٩٥٢٨٨٨ ص.ب. : ٨٠٢٦٩ جدة ، ٢١٥٨٩

Tell: 61117 - 6951116 Fax: 6952888 P.O.BOX 80269 jeddah 21589 E-MAIL : p.e.g.s@msn.com

**ملحق رقم (7)**  
**خطاب إدارة التربية والتعليم**  
**بمحافظة حفر الباطن بشأن**  
**تسهيل مهمة باحث**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

(٢٨٠)

إدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن

التخطيط والتطوير

الرقم: ٣٤٨٤٣٥٥٦  
التاريخ: ١٥/٥/١٤٢٤ هـ  
المرفقات: ١ - رسالة طالب

الموضوع: أداة بحث الطالب / سعد غربي طارش العنزي.

وفقه الله

سعادة / مدير عام البحوث بالوزارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... ويعد

تجدون برفقه صورة من خطاب نائب المشرف العام على برنامج الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز. والمتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث / سعد غربي طارش العنزي. بإجراء بحث ميداني بعنوان: (( واقع ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن لمهارات العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين )) .

للإطلاع واتخاذ اللازم بما ترونه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

مدير التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن

عائض بن نافع الرحيلي  
١٥/٥/١٤٢٤ هـ

مكتب مدير التربية والتعليم: هاتف ٢٢١١٩١٦ - فاكس ٧٢٢١٤٤٢ - سنترال (٥ خطوط) - فاكس الإدارة ٧٢٢٤٠٩١  
البريد الإلكتروني hafr@moe.gov.sa