

دراسة بعنوان:

اختبار التأثير المُعدل للدُوافع على العلاقة بين التغذية العكسية والأداء
دراسة مسحية في مراكز مشروع بداية

Study entitled:

Testing the Moderator Effect of Motivation on the Relationship between Feedback and Performance

A Survey of the Bidaya Project Centers

إعداد الطالبة:

سحر الزغت sahar_82777

إشراف الدكتور:

مهند أرناوط

2018

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التغذية العكسية في أداء المعلمين، ومعرفة تأثير الدوافع على هذه العلاقة، كما تهدف إلى التعرف على مدى وجود اختلاف في التغذية العكسية وأداء المعلمين والدوافع باختلاف الخصائص الشخصية للمعلمين.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على (55) من المعلمين العاملين في مراكز مشروع بداية الثلاثة، وقد استرد منها (55).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي متوسط القوة للتغذية العكسية في أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية، كما بينت نتائج الدراسة أن الدوافع تلعب دوراً معدلاً على العلاقة بين التغذية العكسية وأداء المعلمين، ويتوقف مستوى الأداء على وجود الدوافع ومدى قوتها، وأيضاً أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلاف في التغذية العكسية، وأداء المعلمين، والدوافع بإختلاف المتغيرات الشخصية المدروسة وهي: النوع، والอายุ، وخبرة التدريس، وبحسب الإحصاءات الوصفية التي تم إجرائها فقد توصلت الدراسة إلى أن التغذية العكسية يتم تطبيقها بشكل جيد في مراكز مشروع بداية، وأن أداء المعلمين وتقييمه يعتبر جيد في مراكز مشروع بداية، ودافعيه الأداء عند المعلمين تعتبر جيدة في مراكز مشروع بداية.

وقد أوصت الدراسة بشكل أساسي بتبني التغذية العكسية المبينة على حضور دروس المعلمين وجمع البيانات عن أدائهم باللحظة بعد تدريب الإدارة على ذلك، وأن تشمل دورات تدريب المعلمين موضوعات تتناول التغذية العكسية وكيفية تقديمها للطالب والاستعداد لتقديمها منه ومن الإدارة والزملاء وكيفية استخدامها لتحسين الأداء.

الإهداة:

أهدي هذا العمل لأبي وأمي
أنتما الأصل ولكم الفضل
شكراً

الشكر:

أنقدم بالشكر الجزيل للجنة الكريمة

للدكتور الكريم مهند أرناؤوط على كل جهوده

وللجامعة الافتراضية التي تقدم للطلاب فرصة دراسة اختصاصات عديدة بالإضافة لاختبار تجربة التعليم
عن بعد

شكراً

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتويات
أ	صفحة الغلاف
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ت	صفحة الإهداء
ث	صفحة الشكر
ج	فهرس المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
3	1. المقدمة
3	2. خلفية الدراسة
8	جدول ملخص الدراسات السابقة
12	3. النموذج المقترن للدراسة
12	4. مصطلحات الدراسة
12	1/4 التغذية العكسية
12	2/4 الأداء
12	3/4 تقييم الأداء
12	4/4 الدوافع أو دافعية الأداء
13	5. فرضيات الدراسة
14	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
16	1. مشكلة الدراسة
16	2. تساؤلات الدراسة
16	3. أهداف الدراسة
17	4. أهمية الدراسة
17	1/4 من الناحية النظرية
17	2/4 من الناحية التطبيقية
17	5. منهجية الدراسة
18	1/5 أسلوب الدراسة
18	2/5 أدوات جمع البيانات وتحليلها
18	3/5 مجتمع وعينة الدراسة
18	4/5 حدود الدراسة
18	1/7 الحدود الموضوعية
18	2/7 الحدود المكانية
18	3/7 الحدود الزمانية
19	الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة
21	1. التغذية العكسية
22	1/1 أنواع التغذية العكسية
22	2/1 عمليات الحصول على تغذية عكسية
24	3/1 بناء رؤية مشتركة بين المدير والمعلم عن فعالية التغذية العكسية
24	4/1 التغذية العكسية الفعالة بحسب وثيقة Minnesota
24	5/1 نظام المكافآت: الميل نحو التشجيع والعدل
25	6/1 استخدام التكنولوجيا في التغذية العكسية

25	7/1 معايير تقييم التغذية العكسية
25	8/1 ضمان عدل وقيمة التغذية العكسية
26	9/1 مراقبة جودة التغذية العكسية
26	10/1 مشاركة المعلمين في اجتماعات الإداره
26	11/1 تلقي التغذية العكسية بشكل جيد
28	12/1 استخدام بيانات التغذية العكسية للحصول على تحسن مستمر في الأداء
29	2. أداء المعلمين وتقييمه
30	1/2 أهداف تقييم الأداء
30	2/2 انواع تقييم الأداء
31	3/2 مشكلات تقييم الأداء
31	4/2 حلول بعض مشكلات تقييم الأداء
32	5/2 القضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة بتقييم الأداء ونتائجها
32	6/2 سرية نتائج التقييم
33	3. الدوافع
34	1/3 هرم الحاجات الإنسانية
34	2/3 نظرية هيرزبرج
35	3/3 نظرية الدرفيري
35	4/3 نظرية دافع الإنجاز لماكيلاند
36	5/3 الفرق بين الدوافع والحوافز
37	الفصل الرابع: جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
39	1. مجتمع وعينة الدراسة
40	2. تصميم الاستبيان
41	3. المعوقات التي صاحبت عملية توزيع وملا الاستبيان المصمم لهذه الدراسة
41	4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
42	5. اختبار صدق أداة الدراسة
42	1/5 اختبار صدق الاستبيان باستخدام الصدق الظاهري
42	2/5 اختبار صدق الاستبيان ومدى كفاية حجم العينة
44	6. اختبار ثبات أداة الدراسة
45	7. اختبار التوزيع الطبيعي
45	8. الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
46	9. اختبار الفرضيات
46	1/9 اختبار الفرضية الأولى
47	2/9 اختبار الفرضية الثانية
48	3/9 اختبار الفرضية الثالثة
49	4/9 اختبار الفرضية الرابعة
50	5/9 اختبار الفرضية الخامسة
52	10. نتائج الدراسة
52	11. مناقشة النتائج
53	12. توصيات وحلول الدراسة
54	13. الدراسات المستقبلية
58	قائمة المراجع والملحقات
64	ملخص الدراسة بالإنكليزية

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
8	ملخص الدراسات السابقة	الجدول رقم 01
31	مقياس متدرج بياني ذو معدلات ومقاييس غير واضحة	الجدول رقم 02
39	توزيع الاستبيانات على معلمي المراكيز	الجدول رقم 03
39	توزيع مفردات العينة	الجدول رقم 04
40	الدراسات السابقة المعتمد عليها لتحديد عبارات المتغيرات	الجدول رقم 05
40	مقياس ليكرت الخمسي للاتجاهات	الجدول رقم 06
42	اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة العينة (KMO) بالنسبة لبعد التغذية العكسية	الجدول رقم 07
43	اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة العينة (KMO) بالنسبة لبعد أداء المعلمين وتقديره	الجدول رقم 08
44	اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة العينة (KMO) بالنسبة لبعد دوافع المعلمين	الجدول رقم 09
44	فئات ألفا كرونباخ	الجدول رقم 10
45	قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة المتغيرات	الجدول رقم 11
45	معاملات الالتواء والتقطيع بالنسبة لأبعاد الدراسة	الجدول رقم 12
46	الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم 13
46	عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط (Regression) بين المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم 14
47	عرض نتائج تحليل الارتباط (Pearson Correlation) بين المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل	الجدول رقم 15
47	عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد	الجدول رقم 16
48	عرض قيم اختبار (Independent sample T-test) بين المستقل ومتغير النوع	الجدول رقم 17
49	عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المستقل ومتغير العمر	الجدول رقم 18
49	عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المستقل ومتغير الخبرة	الجدول رقم 19
49	عرض قيم اختبار (Independent sample T-test) بين المستقل ومتغير النوع التابع ومتغير النوع	الجدول رقم 20
50	عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المستقل التابع ومتغير العمر	الجدول رقم 21
50	عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المستقل التابع ومتغير الخبرة	الجدول رقم 22
51	عرض قيم اختبار (Independent sample T-test) بين المستقل ومتغير النوع المعدل ومتغير النوع	الجدول رقم 23
51	عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المستقل المعدل ومتغير العمر	الجدول رقم 24
51	عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المستقل المعدل ومتغير الخبرة	الجدول رقم 25
53	احصائيات الأعوام الثلاثة الأخيرة لعدد جلسات تقديم التغذية العكسية	الجدول رقم 26
56	جدول تلخيص اختبار الفرضيات والتوصيات والأبحاث المستقبلية	الجدول رقم 27

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
33	المال رمز	الشكل رقم 02
34	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	الشكل رقم 03
35	نظرية هيرزبرج Herzberg للدعاو	الشكل رقم 04
40	توزيع المتغيرات الشخصية في عينة الدراسة	الشكل رقم 05
46	المتوسطات الحسابية Means لمتغيرات الدراسة	الشكل رقم 06

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. المقدمة
2. خلفية الدراسة
3. النموذج المقترن للدراسة
4. مصطلحات الدراسة
 - 1/4 التغذية العكسية
 - 2/4 الأداء
 - 3/4 تقييم الأداء
 - 4/4 الدوافع أو دافعية الأداء
5. فرضيات الدراسة

1. المقدمة :Introduction

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية عامةً، ودراسات الموارد البشرية خاصةً، وذلك لأهمية الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، ولتعدد المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتتنوعها، فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تم القيام بها، وكونه من الصعب الوثيق بنتائج الأداء التدريسي غير الخاضع للإشراف والتوجيه والتقييم الموضوعي وذلك لعدة اعتبارات أبرزها أن عدم معرفة مستوى الأداء الفعلي قد يُقْنَع المعلم أن أدائه مثالي، وسيثبت الأخطاء ويتبين في تكرارها، وكونه لا يمكن التعويل على الأقدمية في المهنة ما لم تتحول إلى خبرة، وجوب تقييم الأداء.

وعليه يتم في أي منظمة تقييم أداء العاملين بأهداف متفاوتة: من التعرف على مستوى الأداء وحسب، إلى اتخاذ القرارات بناء على نتائج التقييم، وتقديم التغذية العكسية للعامل الذي تم تقييمه لإعلامه بنتيجة التقييم فقط، أو لوضع خطة مستقبلية لتحسين مستوى الأداء.

ولا شك أن كل فرد له دوافعه الخاصة التي تدفعه على العمل وبذل الجهد والإنتاج، وهذا ما يتم تقييمه وعليه تقدم له التغذية العكسية، وبالتالي فالعلاقة بين دوافع الأداء، والأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية تستحق الدراسة.

وتأتي هذه الدراسة لاكتشاف ما إذا كان للتغذية العكسية تأثير في أداء المعلمين، وما إذا كان لدافعية الأداء تأثير في علاقة التغذية العكسية بالأداء، وما إذا كانت التغذية العكسية، والأداء، والدافع تختلف بإختلاف المتغيرات الشخصية كالنوع، والعمر، والخبرة في التدريس.

ومن نتائج هذه الدراسة تستفيد المؤسسة التعليمية قيد الدراسة وهي مراكز مشروع بداية التابعة لجمعية نور الممولة من اليونيسيف أولاً، والمراكز الأخرى التابعة لجمعية في مختلف المناطق السورية ثانياً، وكل المؤسسات التعليمية المماثلة التي تسعى لاستخدام طريقة التغذية العكسية في تحسين أداء المعلمين في المراكز الخاصة ثالثاً.

والمنظمة قيد الدراسة في هذه الدراسة المقدمة لنيل درجة الماجستير هي جمعية نور ومجتمع الدراسة هو مراكز مشروع بداية الثلاثة، وهي مراكز تابعة لجمعية من المراكز العديدة التي يمولها اليونيسيف في العديد من المناطق والمحافظات السورية، حيث تقدم المراكز دورات عديدة في مختلف المجالات المهمة للجيل الناشئ، وتتيح الفرصة لهم باكتساب مهارات علمية وتطبيقية، بالإضافة إلى حمل شهادة تشهد بنجاحهم وحضورهم واجتهادهم فيها، وهذه الدورات مجانية بالكامل فالمنظمة بكل مراكز بداية لا يسعان للربح بل هي مؤسسة تعليمية غير ربحية، تهدف لخدمة أكبر عدد ممكن من المستفيدين ولرفع مستوىهم العلمي والدراسي.

ولتحقيق غرض هذه الدراسة تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيانات على معلمي المراكز لاكتشاف تأثير التغذية العكسية المطبقة فيها في أداء المعلمين، واكتشاف دور دافعية الأداء وإذا كان له أي تأثير في العلاقة بين التغذية العكسية والأداء.

وعليه تم اقتراح حل مبدئي قبل التوصل للنتائج والحلول النهائية وهو إرضاء الأساتذة بتقييم أكثر عدلاً وتعبيرأً عن الجهد، وتقديم الشكر لهم من قبل الإدارة قبل مناقشة التقييمات في جلسة تقديم التغذية العكسية حتى ولو حملت بعض الملاحظات السلبية.

2. خلفية الدراسة : Study's background

تعنى إدارة الموارد البشرية برأس المال الفكري للمنظمة بهدف خلق الميزة التنافسية وذلك من خلال الاعتناء بالعاملين وأدائهم بتخطيطه وقياسه وتقييمه وتزويدهم بالتغذية العكسية عنه بهدف تصحيح الأخطاء ورفع المعنويات لتحقيق الأهداف المخططية، ديسлер (2010، ص 54).

والعنابة بالأداء هي العناية بالطريقة التي يتم بها الوصول إلى الأهداف، وكما يقول بيتر دركر (ما يتم قوله يتحسن)، وبالتالي تقوم المنظمات بتحسين أداء عاملاتها عن طريق تقييمه بشكل دوري، ووضع المعايير المناسبة لذلك، وباستخدام أساليب الإدارة الحديثةبدأ السؤال التالي في الظهور (ما هو تأثير التغذية العكسية في الأداء؟)

وعليه فإن دراسة تأثير التغذية العكسية في الأداء مهمة للإجابة عن هذا السؤال، فيجب على كل مؤسسة تعليمية تسعى لاتباع علم الإدارة الحديثة في عملها التعمق في مفهوم التغذية العكسية، لكن كونها سلاح ذي حدين يمكن أن يعود عليها بعكس النتيجة المرجوة، فقد تؤدي لتحسين مستوى الأداء فعلاً وقد تؤدي لإضعاف الدافعية والجهد الذي يبذله المعلمون في عطائهم الكبير، وجبت دراسة تأثيرها في الأداء.

فحسب Hattie & Timperley (2007) التغذية العكسية هي معلومات يقدمها طرف معين (مدرس أو زميل أو والد أو مدير) عن أداء طرف آخر أو درجة فهمه للمطلوب منه، ويتم تقديمها بهدف الحصول على المعرفة والمهارات المساعدة في تحسين سلوكيات معينة أو تحسين الأداء بشكل عام، ومن شأنها أن تزيد الجهد المبذول لتحقيق الأداء، وتزيد الدوافع على الأداء، والتغذية العكسية الموجهة نحو رفع مستوى دافعية الأداء قد تكون قوية لدرجة أنها تزيد الاهتمام والجهد المبذولين في الأداء وتزيد فعاليته، ولما تسلطه التغذية العكسية من ضوء على الأداء المتوقع أو المهمة المطلوب إنجازها دور في زيادة أهمية الأداء في عين المعلم الذي يؤديه، بينما التغذية العكسية التي تتطوّر على المديح فحسب فهي نادراً ما تكون فعالة في رفع مستوى الأداء، والتغذية العكسية تتضمن تقديمها وتلقيها على حد سواء، فتقديمها فقط لا يكفي لتحسين الأداء بل تلقيها ومناقشتها من أهم العوامل التي تكمّلها وتساعدّها في تأدية هدفها، وعليه فإن تدريب الإدارة على تقديمها وتدريب المعلمين على تلقيها ومناقشتها أمر جوهري وأساسي، حتى تكون التغذية العكسية فعالة يجب أن تكون واضحة وذات هدف ومعنى وتقدم للمعلم الذي يتلقاها بطريقة منطقية، وأهم ما تحتاجه لهذا هو أن تكون بناءة ومصاغة على أداء الذي تم القيام به فعلاً بمستوى مقبول أو جيد، فترفع من هذا المستوى وتحسنـه، أما في حالة انعدام الأداء فتصبح الإدارة في حاجة لتزويد المعلم بالتعليمات وليس باللغزية العكسية، فاللغزية العكسية كونها معلومات يتلقاها الفرد عن أدائه ونتائج تقييمه فهي توضح له الأخطاء التي وقع فيها، ومقدار تقدمه، ومدى ملامعة أدائه للهدف الذي ينبغي الوصول إليه، والتغذية العكسية كونها صورة للتفاعل بين المثيرات والاستجابات أي بين التوجيهات المتعلقة بالأداء والأداء الذي يقوم به المعلم الخاضع للتقييم، فهي تؤدي إلى إعادة توجيه أدائه لتحقيق الأهداف المرجوة، والتغذية العكسية كونها صورة تقويم من خلال الوظيفة التقويمية التي تؤديها، فهي تقوم السلوك عند المعلم مما يساعد على تعديل الأخطاء التي قد يقع فيها.

ويتبين لمتابعة الدراسات التي بحثت في تأثير التغذية العكسية في أداء العاملين أن نتائج الدراسات جاءت متباعدة، وأن بعضها أشار إلى وجود تأثير إيجابي أو سلبي للتغذية العكسية في أداء العاملين، بينما لم تلحظ نتائج دراسات أخرى وجود أثر للتغذية العكسية في أداء العاملين، وفي هذا الصدد أشار Dupret (2015) إلى أن التغذية العكسية بأنواعها الثلاث: إيجابية وعادية وسلبية، لم تؤثر في أداء العاملين في عينة الدراسة، مع أن الدراسة أثبتت أن الموظف الذي تلقى تغذية عكسية إيجابية اختبر ارتقاءً في الأداء أعلى من تلقى تغذية عكسية عادية، ومن تلقى التغذية العكسية العادي كان أعلى في مستوى أدائه من تلقى السلبية، وفسّرت هذه النتائج بأن التغذية العكسية الإيجابية رفعت من الحالة الذهنية للموظف وزادت سعادته مما أثر على نتائج الاختبار، كما فعلت التغذية العكسية السلبية في تخفيض الحالة الذهنية والشعور بالإحباط، وأشار عبد الحق وبني عطا (2005) إلى عدم وجود تأثير للتغذية العكسية في مستوى أداء مهارة الوقوف على اليدين، بينما أشارت Osman (2012) إلى أن التغذية العكسية كونها معلومات تقدّم للعامل عن عمله أثناء قيامه بعمله فقد تؤدي هذه المعلومات الكثيرة والتفصيلية إلى زيادة الضغط وإلهاء الذهن عن الهدف المطلوب تحقيقه من الأداء، فالاعتقاد السائد هو أن التغذية العكسية تحسن الأداء وتتأثيرها إيجابياً فيه وكلما تم تقديمها كان هذا أفضل، ولكن في حالة الأداء المعقد الذي ينطوي على قرارات مهمة وصعبة فاللغزية العكسية تحمل تأثيراً سلبياً قوياً في الأداء المعقد، وأشار معهد العلوم التعليمية IES (2017) إلى أن التغذية العكسية قد ميزت المعلم المرتفع الأداء من معلم منخفض الأداء، وهذه المعلومة وضعت الإدارة في ضوء من هم المعلمين المحتاجين للتدريب، وما هي النقاط التي يحتاجون للتدريب عليها في أدائهم، وإن تقديم التغذية العكسية للمعلم

أكثر من مرة خلال العام أدت إلى تحسين الأداء وكان تأثيرها إيجابياً ضعيفاً عليه، وأشارت **الجريوي (2015)** إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للتغذية العكسية في أداء المعلمين نتيجة ضعف اهتمام الإدارة بالموضوع، وأشارت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الفرنسية (2009)** إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للتغذية العكسية في الأداء، كون الإدارة تكتفي بالحصول على تقييم الأداء من الطلاب وتقديم تغذية عكسية تطمئن المعلمين دون استغلال التغذية العكسية لوضع خطة واقعية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء، وأشار **عبد الحق وبني عطا (2005)** إلى وجود تأثير إيجابي متوسط القوة للتغذية العكسية في مستوى أداء مهارة الشقلبة الجانبية، وأشارت **ابراهيم (2016)** إلى ضرورة تقديم التغذية العكسية للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب والتعرف على نقاط الضعف وتصحيحها، حيث توصلت إلى وجود تأثير للتغذية العكسية إيجابي متوسط القوة في الأداء، وأشار **أحمد والساسي (2013)** إلى أن التغذية العكسية الإيجابي المتوسط القوة في رفع مستوى أداء المعلمين عبر تعزيز الإيجابيات وتصحيح الأخطاء، وأيضاً أظهرت دراستهما أن التغذية العكسية السمعية والبصرية حيث يتم تسجيل الدرس صوتاً وصورة ويبضاف إليه ملاحظات المدير المشرف على التقييم، فيتمكن المعلم بمساعدة التكنولوجيا من حضور درسه والإطلاع على الملاحظات، مما يمكن المعلم من تقديم التغذية العكسية ل نفسه، قد تفوقت على التغذية العكسية الشفهية وهي ملاحظات يقدمها المدير المشرف شفهياً كتقييم للأداء من دون استخدام أي تكنولوجيا، ووضح **عبد الجبار ومحمد وسلومي (2008)** أنهم قاموا بتطبيق ثلاثة أنواع من تقييم الأداء على ثلات شعب من الطلاب بثلاث نوعيات من التغذية العكسية المقدمة لهم، فالمجموعة الأولى تم تقديم التغذية العكسية لها أثناء الأداء، والمجموعة الثانية تم تقديم التغذية العكسية لها بعد الانتهاء من الأداء مباشرة، والمجموعة الثالثة تم تقديم التغذية العكسية لها بعد الانتهاء من الأداء بفترة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي متوسط القوة لأنواع الثلاثة مع تفضيل الباحثين للتغذية العكسية الفورية التي تقدم بعد الانتهاء من الأداء مباشرة، وأشار **Arce و Lourenco و Martinez-Jerez (2015)** إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتغذية العكسية في الأداء، وتأثير إيجابي قوي للحوافر المالية في الأداء، ووجود تأثير إيجابي قوي عند تطبيق كليهما في الأداء، وتوصل **حسين وعلى (2013)** إلى أن للتغذية العكسية أثر إيجابي قوي في تحسين الأداء ودورها فعال في تصحيح أخطاء الأداء والاحتفاظ بالمهارات المكتسبة من خلال ملاحظات تصحيح أخطاء الأداء وأسلوبه، وأكد **الجميلي والحميري (2009)** في نتائج دراستهما إلى أن لجميع أنماط التغذية العكسية التي أوردتها أثر إيجابي قوي في رفع مستوى الأداء.

وهذا الاختلاف في نتائج الدراسات قد يعود إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الدوافع كمتغير معدل على العلاقة بين التغذية العكسية والأداء، والدوافع في علم النفس هي مصطلح يستخدم للتعبير عن السبب الذي يدفع الناس للقيام بسلوك معين (Bartol & martin, 1998) وإذا فهم المدير ما هي الطريقة التي تزيد من دافعية عاملية للأداء يمكنه التأثير على سلوكهم، وقد تعددت النظريات التي بحثت في الدوافع، ومن الجدير بالذكر أن كلّ منها قد بحث في الموضوع من زاوية جديدة فهي في مجموعها تقدم صورة أوضح لمفهوم الدوافع، وعندما يتعلم الموظف ويتدرب ويتأهل للعمل سيقوم بإتخاذ قرار طويل الأجل عن دوافعه والتزامه في العمل، فالملزم يشعر بسلطته وسيطرته أثناء أدائه لعمله بتأثير من دوافعه الداخلية التي تحدد ما هو الأداء الناجح وما هو الأداء الفاشل بحسب الخصائص التي يمتلكها من قدرات وجهد مبذول، وهذا بحسب نظرية الخصائص التي تقول: إن الخصائص التي يملكتها المعلم تحدد مستوى الدوافع التي تدفع أدائه سواء أكانت دوافع خارجية أم دوافع داخلية تقع تحت سيطرته، فالأدلة الضعيف لأي مهمة يعني إما ضعف الدوافع لأداء المهام أو ضعف الجهد المبذول لتحقيقها، فالاحتمال الأول يعني الفشل في الأداء لضعف القدرة والدافع أما الاحتمال الثاني يعني النجاح في الأداء في حال بذل المزيد من الجهد، وبالنسبة للمعلمين فالآباء الجيد يعني القدرة على الأداء ودافعية الأداء وليس على الجهد المبذول فيه، وتقسم أهداف الأداء إلى أهداف رئيسية تغذيها الدوافع الداخلية (تحقيق الذات) وأهداف الأداء تغذيها الدوافع الخارجية (كسب المال) وتقديم التغذية العكسية عن الأداء قد يظهر تأثيراً في رفع مستوى الأداء المطلوب، وجود الدوافع الداخلية والخارجية معاً وتقديم التغذية العكسية عن الأداء قد يكون الطريقة الأفضل لرفع مستوى الأداء، مع أن الدوافع الداخلية هي الأقوى تأثيراً لكنها تخضع لسيطرة المعلم وحده ولا يمكن للإدارة المساهمة في خلقها، وفي هذه الحالة تلجم الإدارية إلى خلق البيئة المناسبة والمكافآت المشجعة على خلق الدوافع الخارجية، وللحفاظ عليها يجب تخفيف

النبرة السلطوية التحكيمية، والاعتراف بالأداء الجيد، وترك الحرية في أداء المهام مع التأكيد على جوانب التحدي فيها، وذلك بحسب Lai (2011).

فكم أشار Dahling و O'Malley و Chau (2015) بعد جمع البيانات من المنظمة قيد الدراسة عن المدراء والموظفين ونتائج التقييم المطبقة فيها، أشارت النتائج إلى أن التغذية العكسية كان لها علاقة قوية وإيجابية مع أداء الموظفين ذوي الدوافع الضعيفة للعمل بينما لم ترتبط التغذية العكسية بأداء الموظفين ذوي الدوافع العالي للعمل ومن الجدير بالذكر أن ذوي الدافع العالي للعمل يملكون أعلى درجات التقييم أصلًا، وأشارت Owen (2016) إلى أن طلابها الذين قدمت لهم تغذية عكسية مستمرة عن أدائهم طوال الفصل الدراسي قد شهدت علاماتهم تحسناً بفارق ليس بكثير عن علاماتهم قبل التجربة، بالرغم من سبل التساهل في الصفة، والسماح بالهواتف الجوالة، وتعريف الطالب كيف يمكن لهم تطبيق ما تعلموه في حياتهم العملية، فكان تأثير التغذية العكسية في أداء الطلاب إيجابياً ضعيفاً مقارنة بما يتطلبه هذا الأسلوب من وقت وجهد وتساهل، وفسرت الدراسة نتائجها أن التغذية العكسية لم تعط تأثيراً أكبر من التأثير الضعيف الذي أعطته في الأداء بسبب دوافع الطلاب الذين خضعوا لهذه التجربة التي كانت ضعيفة، حيث تلخصت بعد المقابلة معهم في أنهم يرغبون في رفع معدلاتهم النهائية أو إيقائها كما هي فقط ولم يهتموا بكل التسهيلات أو التطبيقات التي قدمت لهم أثناء الدورة.

وأخيراً فالاستراتيجيات المعتمدة على وضع الأهداف التي تغذيها الدوافع الداخلية والخارجية وتقييم الأداء وتقييم التغذية العكسية في سبيل تحسين الأداء هي التي تحدد نجاح الأداء من فشله بوجود القدرة على الأداء والجهد المبذول فيه، وقد تتأثر التغذية العكسية والأداء وتقييمه والدوافع باختلاف المتغيرات الشخصية كالنوع والعمر والخبرة وتختلف باختلافها.

فقد تختلف طريقة تلقي التغذية العكسية بين الذكور والإإناث، فالإناث يتميزون بمهارات الاستماع والسيطرة على العواطف عند تلقي الأخبار بشكل عام والسيئة منها على وجه التحديد، بينما يتميز الذكور في إظهار غضبهم وعدم رضاهم عند تلقيهم تغذية عكسية غير منصفة وقدرتهم على مناقشتها لإظهار حقهم، أو قد لا تختلف طريقة تلقي التغذية العكسية بحسب النوع كما أشار أبو الروس وأبو ماضي (2011)، ومع العمر والنضج يكتسب المعلم الصبر وتكرار خصوصاته للتغذية العكسية يمكنه من فهمها واستخدامها لتحسين أدائه إذا قبل تلقيها لهذا الغرض، وقد يكون العكس فقد يكون وجهة نظر ضدها وعدم قبول لها لأسباب عديدة منها ضعف خبرة الإدارة التي تقدمها أو عدم الثقة في الجهة القائمة على التقييم كتقييم الطلاب لأدائهم مثلًا، وأما الخبرة فهي نتاج النضج والتعلم معاً فالنضج نتيجة مرور الزمن بينما التعلم هو نتيجة قيام المعلم بأدائمه وتكرار هذا الأداء، وعليه قد تخلق الخبرة لدى المعلم مهارات تلقي التغذية العكسية وانتقاء ما يقبل تلقيه منها بغرض تحسين الأداء وما يرفضه.

وذلك ما توصل إليه خضير ورفاعي ومومني (2014) فقد اختلف الذكور الأكثر خبرة والأكبر عمراً في طريقة تلقيهم للتغذية العكسية عن الإناث الأقل خبرة والأصغر عمراً في مجال التعليم، وعزيا ذلك إلى الاختلاف في عينة الدراسة وعدم تكافؤ العمر والخبرة، وذلك بسبب امتلاك الذكور للخبرة العمرية والخبرة التدريسية التي أفادتهم في رفع مستوى أدائهم واكتساب مهارات تلقي التغذية العكسية ميزتهم عن الإناث حديثي الخبرة وصغار العمر المحتججين لدورات تدريبية تكسبهم هذه المهارات، وخالف هذا ما توصل إليه أبو الروس وأبو ماضي (2011) فقد نتج عن دراستهما عدم وجود فروق في تلقي التغذية العكسية بين الذكور والإإناث من الأعمار والخبرة التدريسية المدروسة،

وقد تعددت النظريات والدراسات التي حاولت تحديد الاختلاف بين الذكور والإإناث في الأداء عامًّا والأداء الإداري خاصةً، فمثلاً تقول نظرية السمات بحسب فليه وعبد المجيد (2014) أن الذكور أقدر على الأداء الإداري من الإناث، وأنهم أقدر على اتخاذ القرارات، بينما تفوقت الإناث في إدارة العواطف وتجوبيتها نحو الأداء وحل المشكلات، بينما خالفتها النظريات الحديثة في الإدارة التي لم تجد فرقاً في النوع من ناحية الأداء، بل عزت الاختلافات في الأداء إلى الشخصية والبيئة، ومنها النظريات التي عزت الاختلافات في الأداء إلى العمر ومستوى النضج الذين يغيران سلوك الإنسان وأدائيه بغض النظر عن التدريب والخبرة، أما مستوى الخبرة فيرقى بلا شك في مستوى الأداء لكنه قد يؤثر عليه سلباً بعد أن تصبح سنوات الخبرة عديدة

ويمنع التقدم في العمر من الأداء المناسب لمستوى الخبرة، وعادة يتحول الخبراء الكبار في السن إلى العمل الاستشاري أو التقاعد.

وذلك كما أشار أبو الروس وأبو ماضي (2011) إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء بين الذكور والإناث من الأعمار والخبرة التدريسية المدروسة، ووافق ذلك بحر والعجلة (2010).

أما الدافع فهي تختلف من فرد إلى آخر بحسب التربية والنشأة والبيئة والأهداف المطلوب تحقيقها من وراء أداء العمل، من تحقيق الذات وتحقيق المكانة إلى كسب المال والاحترام، وقد أثبتت النظريات أن الإناث يتميزون في استخدام الكاريزما وتاثير القدوة والدفع والإلهام الروحي في العمل أكثر من الذكور، وأكد زناتي (2013) على أن ذوي الدافع العالية للعمل يستقبلون التغذية العكسيّة لمعرفة مستوى أدائهم برحابة صدر أكثر من ذوي الدافع الضعيف، واختلاف العمر يغير من نوع الحاجات الإنسانية غير المشبعة، وتعطي الخبرة للمعلم قدرة أعلى على تنمية دوافعه للأداء وأخذ الانطباع الصحيح عن العمل متعدداً عن أحلام اليقظة متوجهًا نحو الواقعية في بناء الدافعية.

فقد توصل عيسى (2014) إلى أن المعلمين الأكبر سناً يميلون إلى الاستقرار والثبات في دافعية الأداء والمعلمون الأقدم خبرة يشعرون بدافعية أعلى وأداء أفضل بينما لم تتوصل الدراسة إلى اختلاف في دافعية الذكور عن الإناث، ووافق ذلك دراسة أبو الروس وحنونة (2011) وافق ذلك دراسة الصالح (2014) وخالف ذلك دراسة سمارة والمجالي (2014) التي أكدت على عدم اختلاف الدافع باختلاف النوع، أو العمر، أو الخبرة التدريسية وأيضاً لفتة (2011) و طفاح (2017) أكدوا على عدم اختلاف الدافع باختلاف المتغيرات الشخصية.

ما سبق يتبيّن اختلاف النتائج عن بعضها فالمشكلة جدلية ولا تتوفر نتيجة ثابتة ومحددة لها، ولذلك تمت دراستها في مراكز مشروع بداية، حيث تدرس هذه الدراسة كما الدراسات السابقة تأثير التغذية العكسيّة في أداء المعلمين، وتورّد الدافع كمتغير معدل يؤثر على علاقة التغذية العكسيّة بالأداء، وتدرس أيضاً اختلاف التغذية العكسيّة، والأداء، والدّوافع، باختلاف المتغيرات الشخصية كالنوع، والعمّر، والخبرة التدريسية، وتختلف عن الدراسات السابقة في أنها لا تحاول إثبات وجود تأثير للتغذية العكسيّة في الأداء أو عدم وجوده وإنما هي دراسة مسحية لمجتمع الدراسة وهو مراكز مشروع بداية تهدف للتعرّف على تأثير التغذية العكسيّة المطبقة في المراكز في الأداء، وتضييف على الدراسات السابقة في الجانب النظري رأي متلقي التغذية العكسيّة وطريقة قبوله لها وتدريبه على هذا القبول.

وفيما يلي جدول رقم (01) وهو ملخص للدراسات السابقة التي بحثت في نفس موضوع الدراسة:

جدول ملخص الدراسات السابقة: الجدول رقم (01)

الجامعة أو الجهة المقدمة للدراسة	نتائج الدراسة	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	هدف الدراسة	الدراسات (مرتبة من الأحدث إلى الأقدم)
معهد العلوم التعليمية الأمريكية	كان للتغذية العكسية أثر إيجابي ضعيف في أداء المعلمين.	أداء المعلمين	التغذية العكسية	استكشاف محدودية حاجة المعلم الذي تم تقييم أدائه بمستوى عالي للتدريب	IES, 2017
جامعة اليرموك – الأردن	عدم وجود اختلاف في الدوافع تبعاً لمتغير النوع، وال عمر، والخبرة.	الأداء	الدوافع	التعرف على مستوى دوافع الأداء تبعاً للمتغيرات الشخصية	طلاح 2017
جامعة نيومن – أمريكا	كان للتغذية العكسية تأثير ضعيف في الأداء مقارنة بالأداء المتوقع رغم تطلبها لوقت والجهد الكبیرين بسبب الدوافع الضعيفة.	أداء الطلاب	التغذية العكسية	تحسين مستوى أداء الطلاب بتقييمه وتقديم التغذية العكسية عنه، وإعادة تصميم أسلوب التدريس	Leanne Owen, 2016
كلية التربية – جامعة القصيم – جامعة بنها مصر	وجود تأثير للتغذية العكسية إيجابي متوسط القوة في الأداء.	أداء المؤسسات التعليمية	المؤشرات التعليمية	التعرف على ماهية تقييم الأداء وأهدافه ومبرراته والوقف على معوقاته واقتراح حلول	ابراهيم، 2016
جامعة ميشغن – أمريكا	إن التغذية العكسية بأنواعها الثلاث: إيجابية، وعادية، وسلبية، لم تؤثر في أداء العاملين.	الأداء	التغذية العكسية	السعى لتسليط الضوء على تأثيرات التغذية العكسية في الأداء ومدى تأثير التعليقات على هذه المتغيرات في الرواية	Andre R. Dupret, 2015
جامعة لشبونة – البرتغال جامعة أريزونا – أمريكا	وجود تأثير إيجابي قوي للتغذية العكسية في الأداء، وتأثير إيجابي قوي للحواجز المالية في الأداء، ووجود تأثير إيجابي قوي عند تطبيق كليهما في الأداء.	الأداء	التغذية العكسية والحواجز المالية	تتبع رضا العميل من خلال جمع المعلومات لتمكين الإدارة من وضع نظام مكافآت لكل مستوى من الأداء	Arce , Lourenco, Martinez-Jerez, 2015
قسم علم النفس، كلية نيو جيرسي، إيوينج، نيو جيرسي، الولايات المتحدة الأمريكية	التغذية العكسية رفعت أداء الموظف ذي الدافع الضعيف على العمل ولم تؤثر بذى الدافع القوي على العمل.	الأداء	التغذية العكسية	تغير النظرة على أن التغذية العكسية هي مقدار المال الذي يحصل عليه الموظف لقاء عمله مع إهمال الجانب النفسي	Dahling, O'Malley, Chau, 2015

قسم علم النفس، جامعة بتلر، إنديانا بوليس، إنديانا، الولايات المتحدة الأمريكية قسم إدارة المواهب، نوفو نورديسك، بريستون، نيو جيرسي، الولايات المتحدة الأمريكية					
المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 4 العدد 3 أذار 2015	تأثير إيجابي ضعيف للتغذية العكسية في أداء المعلمين نتيجة ضعف اهتمام الإدارة بالموضوع.	تمويل التعليم	تقييم الجهد	التعرف على مدى قناعة المدراء بأهمية اختلاف مصادر التمويل، والإجراءات المتبعة لذلك ومعوقاتها والفرق الاحصائية باختلاف المدراء	الجريوي، 2015
جامعة اليرموك وجامعة أم القرى	وجود تأثير متوسط القوة للتغذية العكسية في الأداء، وقد اختلف الذكور الأكثر خبرة والأكبر عمراً في طريقة تقلييم للتغذية العكسية عن الإناث الأقل خبرة والأصغر عمراً في مجال التعليم.	الأداء	التغذية العكسية	التعرف على أنماط التغذية العكسية المطبقة في المدارس وتأثيرها في الأداء	خضير ورفاعي ومومني 2014
جامعة العلوم التطبيقية - البحرين	المعلمون الأكبر سناً يميلون إلى الاستقرار والثبات في دافعية الأداء، والمعلمون الأقدم خبرة يشعرون بدافعية أعلى وأداء أفضل، بينما لم تتوصل الدراسة إلى اختلاف في دافعية الذكور عن الإناث.	الأداء	المناخ التنظيمي	دراسة تأثير المناخ التنظيمي في الأداء في ضوء المتغيرات الشخصية	عيسي 2014
الجامعة الأردنية	توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الدافع تبعاً لمتغير العمر، والخبرة، ولكن لا يوجد اختلاف تبعاً لمتغير النوع.	أداء العمل	الدافع	تحديد دوافع الممارسة والأداء تبعاً للمتغيرات الشخصية	الصالح 2014
جامعة مؤتة	عدم وجود اختلاف في الدافع تبعاً لمتغير النوع والعمur والخبرة.	أداء العمل	الدافع	البحث في دوافع الطلبة في الدراسة والكشف عن آثر المتغيرات الشخصية	سمارة والمجالي 2014

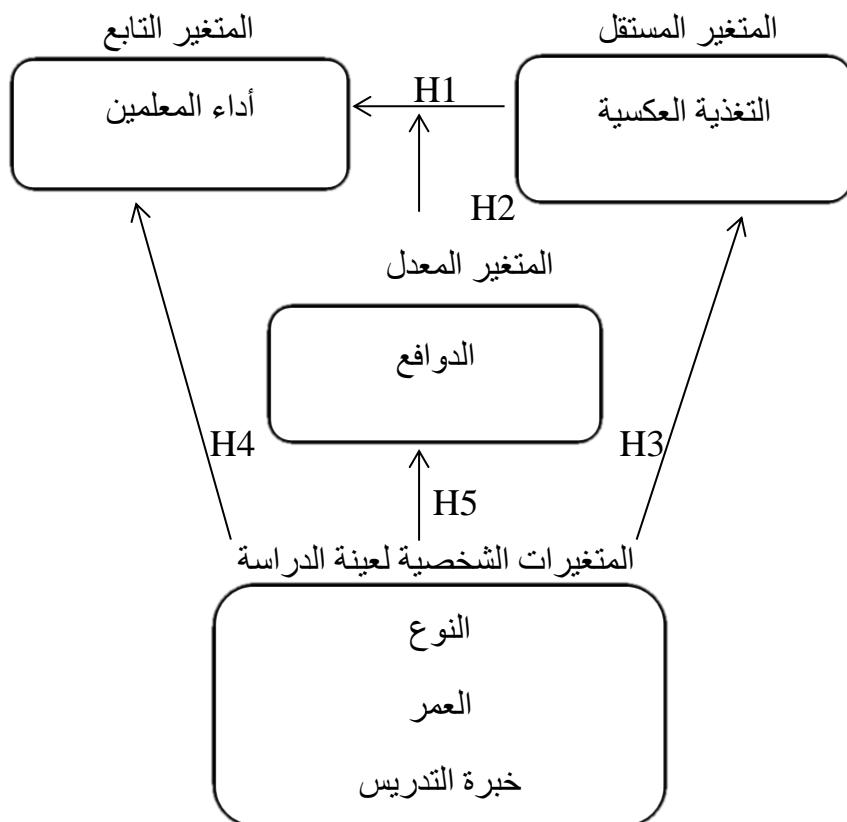
أحمد والسايسي، 2013	توضيح دور التغذية العكسية في تتميم مهارات المدرس	التجذية العكسية	أداء ومهارات المدرس	أثر التغذية العكسية الإيجابي المتوسط القوة في رفع مستوى أداء المعلمين عبر تعزيز الإيجابيات وتصحيح الأخطاء.	جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
حسين وعلي، 2013	التعرف على تأثير التغذية العكسية في التعلم وأهميتها في التعلم والحفظ عليه من النسيان	التجذية العكسية	الأداء في التعلم والحفظ عليه من النسيان	للتجذية العكسية أثر إيجابي قوي في تحسين الأداء، ودورها فعال في تصحيح أخطاء الأداء والاحتفاظ بالمهارات المكتسبة.	مجلة الرياضة المعاصرة - المجلد الثاني عشر - العدد الحادي عشر
Magda Osman, 2012	توعية المدراء وتحذيرهم في استخدام التجذية العكسية وأنواعها أمام الأداء المناسب وفي الوقت المناسب بدلاً من التسليم بتأثيرها الإيجابي في الأداء	التجذية العكسية	الأداء وتحديداً الأداء المعقّد الذي ينطوي على قرارات مهمة كأداء الطبيب وقرار الحياة والموت	للتجذية العكسية مهما كان نوعها دور سلبي قوي في الأداء المعقّد	جامعة الملكة ماري، جامعة لندن
أبو الروس وأبو ماضي 2011	التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية برفع كفاءة عملية تقييم الأداء عبر تطوير معايير التقييم وتقديم التجذية العكسية	التجذية العكسية ومعايير تقييم الأداء	الأداء وتقييمه	عدم وجود فروق في تلقى التجذية العكسية بين الذكور والإإناث من الأعمار والخبرة التدريسية المدرّسة، وعدم وجود فروق في مستوى الأداء بين الذكور والإإناث من الأعمار والخبرة التدريسية المدرّسة.	الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين
أبو الروس وحنونة 2011	التعرف على تأثير الدوافع في رغبة العاملين في الاستمرار في العمل في الجامعة	الدوافع	الاستمرارية في العمل	توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الدوافع تبعاً لمتغير العمر والخبرة ولكن لا يوجد اختلاف تبعاً لمتغير النوع.	الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين
لفقة 2011	الكشف عن العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء والكشف عن اختلافات المتغيرات الشخصية	الدوافع	أداء العمل	عدم وجود اختلاف في الدوافع تبعاً لمتغير النوع، والอายุ، والخبرة.	جامعة بغداد

الجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين	عدم وجود فروق في مستوى الأداء بين الذكور والإإناث من الأعمار والخبرة التدريسية المدروسة.	الأداء	المتغيرات التنظيمية	التعرف على مستوى مساهمة المتغيرات التنظيمية بتحسين الأداء	بحر والعجلة 2010
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الفرنسية	وجود تأثير إيجابي ضعيف للتغذية العكسية في الأداء بسبب الاكتفاء بتقييمات الطلاب وتقديم تغذية عكسية تطمئن المعلمين دون استغلالها لوضع خطة لتحسين الأداء.	أداء المعلمين	التغذية العكسية	التعرف على طبيعة وتأثير التغذية العكسية الناتجة عن التقسيم في المدارس وما ينتج عنها	OECD, 2009
معهد إعداد المعلمات في ديالي	جميع أنماط التغذية العكسية لها أثر إيجابي قوي في رفع مستوى الأداء.	أداء المتعلمين	التغذية العكسية	التعرف على أفضل أنماط التغذية العكسية من وجهة نظر مطوريها	الجميلي والحميري، 2009
كلية التربية الرياضية – جامعة بابل	وجدوا أثراً إيجابياً متوسط القوة لكل اصناف التغذية، وكان أفضلها التغذية العكسية بعد الأداء مباشرة دون تأجيل حتى لا تنسى.	أداء	التغذية العكسية قبل الأداء، التغذية العكسية أثناء الأداء، التغذية العكسية بعد الأداء	التعرف على تأثير التغذية العكسية قبل، وأثناء، وبعد الأداء، في الأداء في التعليم والتعرف على الأكثر فعالية منها	عبد الجبار ومحمد سلومي، 2008
كلية التربية الرياضية – قسم التربية الرياضية – جامعة النجاح الوطنية – والجامعة الأردنية	وجود تأثير إيجابي متوسط القوة للتغذية العكسية في الأداء.	الأداء	التغذية العكسية الفورية، والتجذية العكسية المؤجلة	التعرف على أثر التغذية العكسية الفورية والمؤجلة في تحسين الأداء في بعض المهارات الأساسية على بساط الحركات الأرضية	عبد الحق وبني عطا، 2005

3. النموذج المقترن للدراسة :model of study

لتحقيق أغراض الدراسة تم تبني نموذج للتغذية العكسية والأداء والدافع، كما هو مبين في الشكل رقم (01):

شكل رقم (01) نموذج الدراسة:



4. مصطلحات الدراسة :Study's terms

تشرح مصطلحات الدراسة نموذج الدراسة وعناصره:

1/4 التغذية العكسية :Feedback

التغذية العكسية هي معلومات دقيقة واقعية وذات قيمة عن مستوى الأداء تقدم بشكل مستمر بطريقة إيجابية تحفيزية تبعد الخوف وتفتح باب القبول عند المتألق هدفها تحسين الأداء ورفع مستوى المناقشة وينتج عنها مكافآت أو عقوبات. (2010) Jordan

2/4 الأداء :Performance

القيام بعمل ما أو القدرة على القيام بعمل ما أو أسلوب القيام بعمل ما بمستوى أداء متوقع بحسب معايير تقييم الأداء الذي ينتج عنه مستويات متعددة وتقوم بالتقدير جهة مناسبة بعدل ومن غير تحيز وتطلع المعلم على نتائج تقييم أداءه باستخدام التغذية العكسية. (2010) Keijzers

3/4 تقييم الأداء :performance appraisal

يهدف لتحسين الأداء باستخدام المعلومات المكتوبة المجموعة بعدة طرق عن الأداء ومقارنتها بمعايير الواجبات الموضوعة بحسب أهداف المنظمة لتحديد مستوى الأداء مقارنة بالمستويات الموضحة سابقاً وينتج عنه مكافآت وترقيات وتتحدد بموجبه الاحتياجات التدريبية إن لزم الأمر. (2010) Keijzers

4/4 الدوافع أو دافعية الأداء :Motives

الدوافع هي الرغبة في القيام بالأداء الفعال بطاقة ودافعة واستمتاع من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والمادية والنفسية وتحقيق المكانة والأهداف Lai (2011).

5. فرضيات الدراسة :Hypotheses of the study

بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة Owen (2016)، ابراهيم (2016) و Dahling (2016) و Chau (2015)، أحمد والساي (2013)، عبد الجبار ومحمد وسلومي (2008)، عبد الحق وبني عطا (2005) والتي أشارت لوجود تأثير متوسط القوة للتغذية العكسية في الأداء بحسب الدوافع، ودراسات أبو الروس وأبو ماضي (2011) وبحر والعجلة (2010) وسمارة والمجالي (2014) ولفته (2011) وطلماح (2017) التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف في متغيرات الدراسة في اختلاف المتغيرات الشخصية، لذلك تم اعتماد أسلوب الفرضية البديلة وليس فرضية عدم لاشتقاق الفرضيات.

وفرضيات الدراسة:

H1: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتغذية العكسية في أداء المعلمين.

H2: تعدل الدوافع تأثير التغذية العكسية في أداء المعلمين.

H3: لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)

H3a: لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية بإختلاف النوع.

H3b: لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية بإختلاف العمر.

H3c: لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية بإختلاف الخبرة.

H4: لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)

H4a: لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية بإختلاف النوع.

H4b: لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية بإختلاف العمر.

H4c: لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية بإختلاف الخبرة.

H5: لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)

H5a: لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية بإختلاف النوع.

H5b: لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية بإختلاف العمر.

H5c: لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية بإختلاف الخبرة.

وبعد الانتهاء من الإطار المفاهيمي تم وضع الإطار المنهجي.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

1. مشكلة الدراسة
2. تساولات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
 - 1/4 من الناحية النظرية
 - 2/4 من الناحية التطبيقية
 - 5. منهجية الدراسة
 - 1/5 أسلوب الدراسة
 - 2/5 أدوات جمع البيانات وتحليلها
 - 6. مجتمع وعينة الدراسة
 - 7. حدود الدراسة
 - 1/7 الحدود الموضوعية
 - 2/7 الحدود المكانية
 - 3/7 الحدود الزمانية

: Study's problem

قد ينظر بعض المعلمين إلى التغذية العكسيّة على أنها موضوع غير مستحب، مع أنها موجودة في كل مكان وفي كل عمل وينتلقها جميع الناس من العائلة والمجتمع وفي العمل من الزملاء والمدراء والعملاء، وذلك لعدة أسباب منها: تخوفهم منها، أو عدم الثقة في طريقة تقييم الأداء أو معاييره أو نتائجه، وعدم معرفة تأثيرها عليهم، وكذلك عدم معرفة تأثير دافعية الأداء عند المعلمين على علاقة التغذية العكسيّة بالأداء، ومدى اختلافها جميعها باختلاف النوع، والอายุ، والخبرة التدريسية، فمشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التغذية العكسيّة المطبق في بيئه جديدة للدراسة، للتوصيل إلى معرفة تأثير التغذية العكسيّة المطبقة في هذه البيئة في الأداء، ولمعرفة ما إذا كان لدافعية الأداء تأثير على هذه العلاقة، وإذا كانت التغذية العكسيّة، والأداء، ودافعية الأداء، تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وهي النوع، والอายุ، والخبرة في التدريس.

: Study's questions

ويمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع التغذية العكسيّة في مجتمع الدراسة وهو مراكز مشروع بداية؟
2. ما هو تأثير التغذية العكسيّة المطبقة في مجتمع الدراسة في أداء المعلمين؟
3. هل تعتبر الدوافع معدل يؤثر على العلاقة بين التغذية العكسيّة والأداء؟
4. هل تختلف التغذية العكسيّة باختلاف المتغيرات الشخصية كالنوع، والอายุ، والخبرة التدريسية؟
5. هل يختلف أداء المعلمين باختلاف المتغيرات الشخصية كالنوع، والอายุ، والخبرة التدريسية؟
6. هل تختلف دوافع المعلمين باختلاف المتغيرات الشخصية كالنوع، والอายุ، والخبرة التدريسية؟

: Objectives of the study

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات ذات الهدف الوصفي فهي تهدف إلى وصف واقع التغذية العكسيّة في مراكز بداية ووصف واقع أداء المعلمين في مراكز بداية، بالإضافة لذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات ذات الهدف السببي التي تهدف إلى معرفة فيما إذا كانت التغذية العكسيّة تؤثر في أداء المعلمين في مراكز بداية، ومعرفة أو تحديد الدور المعدل للدوافع على العلاقة بين التغذية العكسيّة والأداء، والتعرف على الاختلاف في التغذية العكسيّة، والأداء، والدوافع باختلاف المتغيرات الشخصية وهي النوع، والอายุ، والخبرة التدريسية.

وبشكل عام يمكن إجمال أهداف الدراسة فيما يلي:

- أ-. التعرف على واقع التغذية العكسيّة في مراكز مشروع بداية.
- ب-. التعرف على مدى تأثير التغذية العكسيّة في أداء المعلمين في مشروع بداية.
- ت-. التعرف على ما إذا كانت الدوافع تؤثر على علاقة التغذية العكسيّة بالأداء
- ث-. التعرف على الاختلاف في التغذية العكسيّة باختلاف المتغيرات الشخصية
- ج-. التعرف على الاختلاف في أداء المعلمين باختلاف المتغيرات الشخصية
- ح-. التعرف على الاختلاف في الدوافع باختلاف المتغيرات الشخصية

تستفيد من هذه الدراسة المؤسسات التعليمية قيد الدراسة وهي مراكز مشروع بداية الثلاث التابعة لجمعية نور المملولة من اليونيسف أولاً، والمرافق الأخرى التابعة للجمعية في مختلف المناطق السورية حيث يتم تقديم النتائج والتوصيات للإدارة لعملياتها على كل المراكز عند الانتهاء من الدراسة ثانياً، وكل المؤسسات التعليمية المماثلة التي تسعى لاستخدام التغذية العكسيّة في تحسين أداء المعلمين في المراكز الخاصة ثالثاً.

4. أهمية الدراسة :The Importance of the study

حيث إن أهمية كل دراسة سواء من الناحية العلمية أو العملية من أهمية نتائجها، خرجت هذه الدراسة عن المأثور وأدرجت أهمية الدراسة بعد تبيان نتائجها، ويمكن تبيان أهمية الدراسة من ناحيتين:

٤/١ من الناحية العلمية (النظرية):

فمن الناحية النظرية تغطي هذه الدراسة تأثير التغذية العكسيّة في أداء المعلمين وتأثير الدوافع على هذه العلاقة، وتدعى وجهة النظر التي تقول أن الأداء يتتأثر بدرجة متوسطة القوة باللغزية العكسيّة، وهذا يوافق دراسة عبد الحق وبني عطا (2005) التي أكدت على تأثير التغذية العكسيّة في الأداء، ودراسة ابراهيم (2016) التي أكدت على تأثير التغذية العكسيّة في الأداء، ودراسة أحمد والساي (2013) التي أكدت على تأثير التغذية العكسيّة الإيجابي في الأداء ورفع مستوى، ودراسة عبد الجبار ومحمد سلومي (2008) التي توصلت إلى أن للتغذية العكسيّة تأثير إيجابي متوسط القوة في الأداء. ويختلف دراسة Dupret (2015) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير للتغذية العكسيّة في الأداء وإنما على الحالة الذهنية للعامل. وتدعى أيضاً هذه الدراسة وجهة النظر التي تقول أن الدوافع تؤثر على علاقة التغذية العكسيّة بأداء المعلمين حيث يتوقف مستوى الأداء على وجود الدوافع ومدى قوتها، وهذا يوافق دراسة Owen (2016) التي أشارت إلى تأثير التغذية العكسيّة الضعيف في الأداء بسبب وجود دوافع ضعيفة عند عينة الدراسة، ويختلف دراسة Dahling و O'Malley (2015) التي تتفق مع هذه الدراسة في تأثير الدوافع على علاقة التغذية العكسيّة بأداء المعلمين لكنها تختلفاً في إفراد الموظف ذي الدافع القوي وإبعاده من دائرة التأثير حيث اقتصر التأثير في تلك الدراسة السابقة على الموظف ذي الدافع الضعيف فقط، وتدعى أيضاً هذه الدراسة وجهة النظر التي تؤكد عدم وجود اختلاف في التغذية العكسيّة، وأداء المعلمين، والدوافع باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - العمر - خبرة التدريس) وهذا يوافق ما توصل إليه أبو الروس وأبو ماضي (2011) و بحر والعجلة (2010) و سمارة والمجالي (2014) و لفتة (2011) و طللاح (2017) حيث أكدوا عدم وجود فروق في التغذية العكسيّة، أو الأداء، أو الدافعية، باختلاف المتغيرات الشخصية، بينما خالف ذلك ما توصل إليه خضير ورفاعي ومومني (2014) و عيسى (2014) و أبو الروس وحنونة (2011) و الصالح (2014) الذين أكدوا العكس.

٤/٢ الناحية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية التطبيقية فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التغذية العكسيّة مطبقة بشكل جيد في مراكز مشروع بداية، وأن أداء المعلمين وتقييمه مطبق بشكل جيد في مراكز مشروع بداية، وأن الدوافع مطبقة بشكل جيد في مراكز مشروع بداية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تأثير التغذية العكسيّة في الأداء إيجابي متوسط القوة في مراكز مشروع بداية، فدراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه دائماً مهمّة لكونها دراسات نهضوية ترفع من مستوى أي منظمة، وقد وضعت هذه الدراسة الطاقة في العجلة التي سيؤدي دورانها إلى نهضة الأداء والارتقاء به إلى مستوى أفضل من الواقع الموصوف، خصوصاً أمام انعدام قناعة الإدارة السابق لهذه الدراسة، وعليه يجب إقناع الإدارة المقتنة بعدم الحاجة للتغيير بأهمية تبني التقييم الفائم على الملاحظة، وعدم الاكتفاء بالتقدير الذي يقدمه الطلاب في نهاية كل دورة لما يعيّب عليه من قصور إذا تم الاعتماد عليه لوحده، وإقناع الإدارة بالواقع المدروس للبدأ بدورات تدريبية على الملاحظة، وتقديم التغذية العكسيّة، ومفهوم التغذية العكسيّة، وطريقة استعمالها مع الطلاب للتأكد من تأثيرها في الأداء، لنقل مراكز مشروع بداية المفتوحة حديثاً إلى مستوى أعلى، وإقناع الإدارة بتبرير التكاليف المترتبة على هذا التغيير الذي سيساعدها في تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع، فالدورات التي تقدمها هذه المراكز للمجتمع مجانية، لكن يعتمد تقييم مستوىها على آراء الطلاب وشكاويهم فحسب لتقييم سير العملية التدريسية، ومن خلال هذه الدراسة تتمكن إدارة مراكز مشروع بداية من تعليم النتائج على المراكز الأخرى لرفع مستوى أدائها جميعها، مما يرفع الأداء الكلي ويؤدي بها إلى تحقيق أهدافها بصورة فعالة أكثر.

5. منهجة الدراسة Methodology of the study

بالنسبة لمنهجية الدراسة فقد تم تحديد أسلوب الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحليلها كما يلي:

١/٥ أسلوب الدراسة:

تم اختيار أسلوب الدراسة الاستنتاجية لأنه الأسلوب الأنسب للإجابة عن تسائلات الدراسة، بسبب توافر إطار نظري وعدد من الدراسات السابقة التي بحثت بموضوع الدراسة، وعليه تم اشتغال الفرضيات وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تدعم أو ترفض الفرضيات المشتقة، وتم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي لاشتقاق النظريات كون الدراسة تهدف لفحص علاقة المتغيرات في مجتمع الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة التي جُمعت عنها البيانات، وقد تم تحديد نوع البيانات المطلوب جمعها بشكل دقيق للوصول إلى نتائج هذه الدراسة التي ستكون مدخلات للقرار الإداري في المراكز، كذلك تم الاعتماد على استراتيجية المسح كاستراتيجية للدراسة لكونها الاستراتيجية المناسبة للأسلوب الاستنتاجي وكون أهداف هذه الاستراتيجية مناسبة على اختبار الفرضيات وتعزيز نتائجها ولذلك فهي الاستراتيجية المثلثى & Saunders (2009) Lewis & Thorhill.

٢/٥ أدوات جمع البيانات وتحليلها:

تم تحليل البيانات بطريقة كمية فهي الطريقة الأنسب للأسلوب الاستنتاجي، وقد تم الاعتماد لجمع البيانات على استبيان يوزع على المعلمين العاملين في مراكز مشروع بداية كونهم الطرف الذي يملك دافعية الأداء ويقوم بالأداء ويتعرض للتقييم ويتأقى التغذية العكسية.

٦. مجتمع وعينة الدراسة :Study's Society and study's sample

مجتمع الدراسة هو مراكز مشروع بداية، وعينة الدراسة كانت جميع معلمي مراكز مشروع بداية الثلاثة وعدهم (60)، حيث تم استخدام المسح الشامل واستهداف جميع المعلمين العاملين في مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (55) استبيان على معلمي المراكز الثلاثة واسترداد (55) وخضع منها (50) للتحليل بعد استبعاد (5) بسبب: عدم الإجابة عن جميع عبارات الاستبيان الضرورية، فكانت نسبة الاستبيانات الموزعة (91.6) من عدد المعلمين الكلي (60)

٧. حدود الدراسة :Study limits

حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية:

١/٧ الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة تأثير التغذية العكسية المطبقة في المراكز الخاصة في أداء المعلمين، وتأثير الدوافع على العلاقة بين التغذية العكسية وأداء المعلمين، واختلاف متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

ولا تتناول هذه الدراسة سلوك المعلمين على وجه التحديد وإنما الأداء بصورة عامة، ولا تتناول الرضي الوظيفي أو الروح المعنوية أو الانتزام، ولا تُعني بتأثير المعلمين بالأزمة وال الحرب، ولا تشمل هذه الدراسة أي نوع من أنواع التغذية العكسية إلا المطبقة في المراكز، ولا تركز الدراسة على سلطة المعلم التي تم إضعافها التي ركزت عليها دراسات أخرى، ولا تتركز الدراسة على مواعيد تقديم التغذية العكسية المناسبة.

٢/٧ الحدود المكانية:

عينة الدراسة تأتي من معلمي مراكز مشروع بداية وعدهم الكلي (60) معلم.

٣/٧ الحدود الزمانية:

البيانات التي تم جمعها بتوزيع الاستبيانات في عام 2018.

وبعد الانتهاء من وضع الإطار المنهجي للدراسة تم وضع الإطار النظري.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة

1. التغذية العكسية :Feedback

1/1 أنواع التغذية العكسية

2/1 عمليات الحصول على تغذية عكسية

3/1 بناء رؤية مشتركة بين المدير والمعلم عن فعالية التغذية العكسية

4/1 التغذية العكسية الفعالة بحسب وثيقة Minnesota

5/1 نظام المكافآت: الميل نحو التشجيع والعدل

6/1 استخدام التكنولوجيا في التغذية العكسية

7/1 معايير تقييم التغذية العكسية

8/1 ضمان عدل وقيمة التغذية العكسية

9/1 مراقبة جودة التغذية العكسية

10/1 مشاركة المعلمين في اجتماعات الإدارة

11/1 التلاقي التغذية العكسية بشكل جيد

12/1 استخدام بيانات التغذية العكسية للحصول على تحسن مستمر في الأداء

2. أداء المعلمين وتقييمه Teachers' performance and its appraisal

1/2 أهداف تقييم الأداء

2/2 انواع تقييم الأداء

3/2 مشكلات تقييم الأداء

4/2 حلول بعض مشكلات تقييم الأداء

5/2 القضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة بتقييم الأداء ونتائجـه

6/2 سرية نتائج التقييم

3. الدوافع Motives

1/4 هرم الحاجات الإنسانية

2/4 نظرية هيرزبرج

3/4 نظرية الدرفير

4/4 نظرية دافع الإنجاز لماكيلاند

5/4 الفرق بين الدوافع والحوافز

1. التغذية العكسية :Feedback

في منتصف القرن العشرين كان هناك نظرية للإدارة العلمية يدعمها E.W. Taylor ومن مبادئها: أنه لا يجب أن يكون هناك تشجيع للتغذية العكسية من المرؤوسين. بينما يشرح Joshi (2013) أن الأسلوب الحديث المتطور في سبعينيات القرن العشرين المستمر العمل به حتى اليوم وضع العلاقات الإنسانية في أهمية عليا، ومن مبادئها: أنه يجب تشجيع التغذية العكسية من المرؤوسين. فاللغزية العكسية من المعلمين إلى المدراء ومن المدراء إلى المعلمين ضرورية للتأكد من أنه قد تم تلقي المعلومات من الإدارة وفهمها لتطبيقها بشكل سليم. ويضيف Van Dam (2017) أن من واجب المؤسسة التعليمية فتح الأبواب أمام التساؤلات والحوارات ليكسب المعلمون مهارات المنطق المنتج productive logic ويتمكنوا من التعبير عن وجهة نظرهم، وتزيد طاقة الاستماع وتوجيهه الآسئلة عند عرض وجهة نظر الآخرين، وهكذا تتغير ثقافة المؤسسة التعليمية لتدعيم هذه التساؤلات والحوارات والتغذية العكسية والتجارب، فالتعاون والتفاعل في المؤسسة التعليمية يعطي فرصة التعلم اجتماعياً عبر تكرار المعرفة التي تختلف حلقاتها حفلات التشارك والاجتماعات والتغذية العكسية.

إن التغذية العكسية تقع في المستوى التكتيكي لأي مؤسسة تعليمية مع تقييم الأداء، والاختيار والتعيين، وإدارة المواهب، وتحفيظ المسار المهني، والتدريب لرفع مستوى الأداء في العمل الحالي. حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في أول السنة بتوضيح العقود بين المدراء والمعلمين وتوضيح المطلوب منهم لتوقع المخرجات المطلوبة، وفي منتصف السنة تقدم لهم تغذية عكسية عن أدائهم، وأخيراً في نهاية العام يتم تقييم المخرجات، وهذه الطريقة توضح النقاط الواجب تحسينها في العمل الحالي، والتدريب الواجب توفيره لتحسين الأداء. (UN, 2013)، ويوضح مجلس Russell للاستشارات في شؤون الموارد البشرية (2012) دور التغذية العكسية في عملية الاختيار والتعيين عبر جلسة تغذية عكسية مع طبيب نفسي مختص أو مع شخص متدرّب على تقديم تغذية عكسية محترفة تتفع المرشحين للوظيفة وتشير للمؤسسة التعليمية أن عملية الاختيار والتعيين مهمة جداً، يجب أن يرى المرشحون أن العملية بأكملها منصفة لهم، ولن يتم هذا يجب أن تكون البيانات المجموعة عن المرشحين موضوعية وغير متحيزه من قبل أشخاص مدربين على ملاحظة السلوك وإعداد التقارير، وإرفاقها بالأدلة مقارنة بالوصف الوظيفي وشخصية الإنسان الذي يخضع لل監督، ويشير Itika (2011) إلى أهم خصائص المؤسسات التعليمية الممتازة وهي الاعتراف بأهمية التحسن الدائم عبر التعلم، والتدريب، والتأكيد على تقييم الأداء، والحصول على التغذية العكسية لمعرفة الانحرافات عن الخطط الموضوعة وللسعي لخلق بيئة داخل المؤسسة التعليمية تشجع على أداء أفضل.

يميز Stone و Heen (2015) أن للتغذية العكسية لها معنى عريض وأن مفهومها أوسع من تقييم الأداء، والتغذية العكسية يمكن أن تكون مباشرة مثل: "لقد تجاوزت هدف المبيعات" أو غير مباشرة مثل: عندما قالت المديرة: "عمل جيد أيها الفريق ناظرة إلى زملائك وليس إليك"

يتلقي الناس التغذية العكسية في حياتهم اليومية بشكل مستمر من كل مكان وفي كل المواقف ومن كل من يعرفون وليس فقط من العالم حولهم بل يقوم الناس بتقييم أنفسهم أيضاً، ونجد التغذية العكسية في كل منظمات الأعمال والمدارس والمشافي والمؤسسات الحكومية والتعليمية ومديريات الموارد البشرية ومدربى الرياضة والعاملين في الترفيه والأطباء النفسيين والجامعات والطلاب وغيرها، مثل موقع Yelp.com الأمريكي، الذي تأسس في سان فرانسيسكو عام 2014، وهو موقع لتقديم التغذية العكسية من العميل الذي يستخدم أي نوع من أنواع الخدمات أو المنتجات فيقيمها بحسب تجربته بإعطاء كل منها عدداً من النجوم وكتابة تعليقات عن الموضوع، ومثال آخر هي خدمة Uber في الولايات المتحدة وهي خدمة تكسي عبر الانترنت حيث يتم طلب تكسي بدلاً من إيقاف سيارة من الشارع، ويقوم السائقون بتوصيل مستخدمي هذه الخدمة إلى أي مكان بسياراتهم الشخصية وليس باستخدام سيارات التكسي الصفراء، وبعد كل رحلة يستطيع مستخدم الخدمة تقييم الرحلة عبر الانترنت بإعطاء تغذية عكسية على شكل خمسة نجوم، ويتم فصل السائق من العمل على أساس هذا التقييم، لكن بعد حصول العديد من السائقين على تقييمات منخفضة من دون أي سبب واضح واحتجاجهم

على الإجراءات المتخذة ضدهم بدأت خدمة Uber بتغيير طريقة تلقيها للتغذية العكسية بطلب تفسير مكتوب عبر الانترنت لكل تقييم.

1/1 أنواع التغذية العكسية :Types of feedback

يصنف Stone و Heen (2015) التغذية العكسية إلى أنواع كما يلي:

- التغذية العكسية للتقدير :Appreciation

يهدف المدير من تقديم هذه التغذية العكسية للمعلم ليجتمع به ويعرف بجهوده ويتوصل معه ويفزه ويشرّه، ويؤدي غياب هذه التغذية العكسية إلى وجود فجوة في العلاقات الشخصية وعلاقات العمل، وبدونها لا يسمع المعلم للإدارة، فالتقدير يحتاج أن يكون محدداً، وأن يأتي من المدير الذي يقدم التغذية العكسية، ويجب أن يتم سماعها بوضوح، ويجب أن تكون قابلة للتصديق.

- التغذية العكسية للتدريب :Training

يهدف المدير من تقديم هذه التغذية العكسية للمعلم ليساعد في توسيع وزيادة نطاق مهاراته التدريسية وتحسينها لزيادة النجاح الذي يتحقق في العمل بطريقة فعالة وغير معقدة للكلا الطرفين، ويعاب عليها في حال كان التدريب ناقصاً فسيؤثر على تحسين الأداء، والانتاجية، والروح المعنوية، وعلاقة المدير بالمعلم.

- التغذية العكسية للتقييم :Evaluation

يهدف المدير من تقديم هذه التغذية العكسية للمعلم ليقيس أدائه بناء على معايير واضحة موضوعة سابقاً تسمح بمنح الحوافز المناسبة وتحسين الأداء، يجب أن تكون عادلة ومستمرة أي تقدم بشكل مستمر ولأكثر من مرة. ويفضل عدم استخدام هذا النوع في حالة التدريب مع أنها تؤدي إلى تحسين الأداء لكن يفضل استخدام التغذية العكسية للتقييم عند الانتهاء من التغذية العكسية للتدريب.

ينصح Stone و Heen (2015) بفصل التغذية العكسية للتقييم عن التغذية العكسية للتقدير والتغذية العكسية للتدريب، وكذلك ينصحان بوجود علاقة بين المدير الذي يقدم التغذية العكسية والمعلم الذي سيتلقاها، والهدف منها هو إزالة الحاجز بينهما ليكون التواصل واضحاً وتكون ردة فعل المعلم على التغذية العكسية سريعة وفعالة، فاللغز العكسية ليست فقط مستوى الأداء أثناء التقييم إنما مستوى العلاقة بين المعلم والإدارة لمناقشة المشاكل ونقاط الضعف بصرامة سعياً لحلها.

ويمكن تصنيف التغذية العكسية بحسب اتجاهها إلى:

- تغذية عكسية صاعدة: من المعلمين إلى الإداره.**
- تغذية عكسية هابطة: من الإداره إلى المعلمين.**

على المدير التأكد من أن التغذية عكسية التي سيقدمها أثناء اجتماعه مع المعلمين ذات قيمة وغنية في تحسين الأداء، فبعض المعلمين يتلقون بالفعل تغذية عكسية ذات قيمة بينما لا يحصل البعض الآخر على ذلك، وتنظر أبحاث Archer & others (2016) عدم وجود معلمين ضعيفي الأداء لدرجة أن التركيز عليهم سيحسن الأداء الكلي بشكل كبير، بل لقد وجدوا أن معدلات الأداء عند أغلب المعلمين (90% من المعلمين) هي في مستوى الوسط.

2/1 عمليات الحصول على تغذية عكسية :Processes for getting feedback

يوضحها Archer & others (2016) كما يلي:

- مرحلة الجمع: يقوم المشرف أو المدير المسؤول عن التغذية العكسية بحضور الدرس شخصياً وتسجيل الملاحظات عنها.
- مرحلة التصنيف: يقوم المدير المسؤول عن التغذية العكسية بتصنيف ملاحظاته وفق معايير موضوعة سابقاً.
- مرحلة الترجمة: يقوم المدير بتحديد مستوى أداء المعلم وفق المعايير الموضوعة سابقاً.
- مرحلة تقديم التغذية العكسية: يقوم المدير المسؤول عن التغذية العكسية بالاجتماع بالمعلمين كل منهم على حدى ومناقشة كيفية تحسين مستوى الأداء.

فالنقطة الأعلى أهمية هي المعايير المذكورة أعلاه: كيف تُعرَّف هذه المعايير كل أساس أو جزء من العملية التعليمية، وكل مستوى أداء تحده المعايير بوضوح للمدير المسؤول عن التغذية العكسية ما هي النقاط التي يجب أن يبحث عنها أثناء قيامه بحضور الدرس وتسجيل ملاحظاته، وعندما تكون هذه المعايير واضحة والملاحظات التي يجمعها المدير موضوعية يستطيع المدراء المختلفون الوصول إلى نفس التغذية العكسية عن نفس الدرس ونفس المعلم، والنقطة التي تليها أهمية هي مهارة المدير في العملية التدريسية وفيأخذ الملاحظات عنها وإلا ستفشل التغذية العكسية في دورها في تحسين الأداء، فالمعلمون بحاجة للتغذية العكسية إذا وجدت الأدوات والتقنيات للملاحظة السليمة.

وال المشكلة أن المدراء بخبرتهم الكبيرة وعلمهم في مجال التعليم يظنون أنهم ليسوا بحاجة إلى التدريب على مهارةأخذ الملاحظات فهم قادرون على تمييز الأداء الجيد بمجرد رؤيته أمامهم، وقد يرون أن اقتراح التدريب عليهم هو تقليل من خبرتهم، لكن كون هذه الملاحظات قيمتها بقيمة نصف تقييم المعلم فعدم الخبرة فيها يؤثر على اتخاذ قرارات تخص عمل المعلمين وما إذا كانوا سيحافظون على وظائفهم، وبالرغم من أن هذا التدريب يأخذ المدارء من واجباتهم الأخرى لكنه ضروري حتى لا يفقد المعلم ثقته في التغذية العكسية الناتجة عن عملية الملاحظة، وعليه يجب على المدراء تلقي التدريب لرفع أدائهم في تقديم تغذية عكسية ذات قيمة وتأثير تزيد ثقة المعلم في المدير الذي يقدمها له مع كل مرة يقدمها له، ويجب على المدراء أيضاً التحمس لإعطاء تغذية عكسية تحفز المعلمين لا تحبطهم، ويجب تقليل تكرار الملاحظة للمعلمين ذوي الأداء الممتاز لتقليل شعور القلق عندهم والتركيز على المعلمين الذين يحتاجون لرفع مستوى أدائهم، ومن الممكن أيضاً تدريب بعض المعلمين الخبراء على الملاحظة لتخفييف العبء عن المدراء، ولا يجب أن ينظر المدراء إلى هؤلاء المعلمين على أنهم يتحدون سلطته أو يشاركونه بها، فالهدف ليس زيادة عدد الأفراد القادرين على الملاحظة وإنما الحصول على تغذية عكسية ذات قيمة ليصبح جميع المعلمين ناجحين في أدائهم.

يجب على المدير الذي تدرب على الملاحظة تحديد ما هو المطلوب أثناء الملاحظة قبل القيام بها:

- هل يجب حضور كامل الدرس أو جزء منه؟
- هل يجب أن تكون التغذية العكسية مكتوبة؟
- ما هي الملاحظات التي لا يحتاج المدير إليها لتخفييف عبء جمع بيانات التغذية العكسية؟

وتنوع طرق التدريب على الملاحظة بحسب Archer & others (2016) فمنها مثلاً التدريب على مجموعة من مقاطع الفيديو التي يمكن كل الخاضعين للتدريب على الملاحظة من مشاهدتها في الوقت والمكان المناسب لهم، مع ذلك فالتدريب وجهًا لوجه يظل مطلوباً، ويجب على التدريب أن يشمل:

- شرح المعايير: بدقة ووضوح.
- تقليل التحيز: بجعل المتدربين على الملاحظة واعيين لنوع الأداء الذي يرونه صحيحاً أكثر من الأنواع الأخرى وكيف يقللون من أثر هذا التفضيل على أدائهم أثناء الملاحظة.
- دعم التدريب: عن طريق مشاهدة مقاطع فيديو لدروس مسجلة سابقاً وجعل المتدربين على الملاحظة يقدمون ملاحظاتهم عليها.
- تقديم التغذية العكسية: يتم الشرح للمتدربين على الملاحظة كيف يقدمون تغذية عكسية فعالة بناء على ملاحظتهم.

ويمكن للمتدربين بعد التدريب أن يدرّبوا أنفسهم على الملاحظة، لكن يتشرط في هذا حصولهم على تغذية عكسية عن مدى تحسن أدائهم للتأكد من أنهم يقومون بها بشكل صحيح، والتغذية العكسية التي تقدم للمتدربين تتضمن ماهية نتائج الملاحظة الصحيحة التي كان يجب أن يتوصلا إليها.

وأخيراً القواعد الأساسية هذه لوحدها لن تؤدي إلى أن يحصل المعلمون على تغذية عكسية مستمرة دقيقة وذات قيمة، بل يجب بناء رؤية مشتركة بين الإدارة والمعلم عن فعالية التغذية العكسية.

3/1 بناء رؤية مشتركة بين المدير والمعلم عن فعالية التغذية العكسية **Building a common vision between the headmaster and the teacher on the effectiveness of feedback**

بحسب Archer & others (2016) إن مطب التغذية العكسية الغامضة أو التي لا تحفز المعلمين، لأنها تهاجمهم أو تحبطهم بإدراجهن النقاط السلبية دون شكر أو دعم لل نقاط الإيجابية في أدائهم، ليس فقط إضاعة كبيرة لموارد أي مؤسسة تعليمية بل أيضاً يجب تجاوز هذا المطب أثناء مقابلة تقديم التغذية العكسية بأن تكون التغذية العكسية واضحة في طريقة تطبيق الملاحظات التي من شأنها تحسين الأداء وواقعية قابلة للتطبيق، فأول ما يتبدّل لدى المعلم عند ذكر التغذية العكسية هو مقابلة تقديم التغذية العكسية، وما إذا كان المعلم يثق فيها وفي المدير الذي يقدمها له، ومدى استعداد المعلم لاتباع النصائح التي سيتم تقديمها له كنتيجة للتغذية العكسية، لذلك فاستعداد المدير لإجراء المقابلة هو من أهم عناصر نجاح التغذية العكسية في هدفها، ويبداً بناء رؤية مشتركة بين المدير والمعلم عن فعالية التغذية العكسية بوضع تعريف مشترك للتغذية العكسية، ما هي عليه وما هي ليست عليه، ويعتقد البعض أن التغذية العكسية هي تقييم أداء المعلمين ودعم هذا التقييم بالأدلة الناتجة عن الملاحظة، لكن في الحقيقة الموارد المصروفة في سبيل التقييم لا تبرر القيام بالتقييم لأنّه ببساطة يعرّف النسبة البسيطة من المعلمين متواضعـي الأداء ويؤدي إلى الاستغناء عن خدماتـهم، بينما التغذية العكسية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الجيد إلى مستويات أعلى، فيجب أن يسمع المعلمون هذا التعريف ويفهموه ويوافقوا عليه حتى لا ينظروا إلى التغذية العكسية على أنها مجرد تقييم للأداء يهتم بتقييم مستوىهم بدلاً من تحسينـه، وأيضاً من الجيد أن يوافق أصحاب المصلحة على هذا التعريف أيضاً كونـه يبرر إنفاق الموارد على التغذية العكسية.

4/1 فالـتغذية العكسية الفعالة Effective feedback بحسب وثيقة Minnesota (2016) هي:
مشاركة الملاحظات الواضحة، والمفهومـة، والمحددة، والقابلة للتطبيقـ، المجموعة أثناء عملية الملاحظة، والتواصلـ عنها عبر مقابلة تقديم التغذية العكسيةـ، التي تعتقدـ في وقت مناسبـ وتنـم بروحـ تعاونـيةـ، ويـتم التركيزـ أثناءـ المقابلـةـ علىـ نقاطـ القـوةـ فيـ الأداءـ، ونقـاطـ التـحسـينـ، وـالمـوارـدـ المتـاحةـ لـهـذـاـ التـحسـينـ، وـدـعمـ جـمـيعـ النقـاطـ المـطـروـحةـ بـالـدـلـيلـ المـجـمـوعـ أـثنـاءـ عمـلـيـةـ المـلـاـحـظـةـ، وـيـجـبـ مـاتـبـاعـةـ الأـداءـ بـعـدـ مقابلـةـ تقديمـ التـغـذـيةـ العـكـسـيـةـ بدـلـاـًـ مـنـ الاـكتـفاءـ بـهـاـ، وـالـتـميـزـ بـيـنـ مـسـتـوـيـاتـ الأـداءـ لـإـظـهـارـ التـقـدـمـ الـذـيـ يـتـمـ إـحـراـزـهـ، وـأـنـ يـكـونـ الـعـلـمـ الكـلـيـ ضـمـنـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ وـالأـهـدـافـ الشـخـصـيـةـ لـلـمـعـلـمـ وـمـصـلـحةـ الطـلـابـ.

ويـتمـ التطـبـيقـ بنـاءـ عـلـىـ التـغـذـيةـ العـكـسـيـةـ عـبـرـ:

تدريب المدراء على إجراء مقابلة تقديم التغذية العكسية، ومنح المعلمـينـ وقتـ لـتقـيـيمـ أدـائـهـمـ بـأـنـفـسـهـمـ قبلـ إـجـراءـ المـقـابلـةـ، تـبـادـلـ نـتـائـجـ المـلـاـحـظـةـ قـبـلـ المـقـابلـةـ قـبـلـ المـقـابلـةـ التيـ يـجـبـ أنـ تكونـ مـكـتـوبـةـ وـمـوـثـقـةـ بنـاءـ عـلـىـ مـعـايـيرـ وـاـضـحـةـ لـالتـقـيـيمـ، وـأـخـذـ المـلـاـحـظـاتـ أـثنـاءـ عمـلـيـةـ المـلـاـحـظـةـ، وـالـسـماـحـ لـلـطـلـابـ المـشـارـكـةـ فـيـ تـقـدـيمـ آـرـائـهـمـ، وـمـنـحـ الفـرـصـةـ لـلـمـعـلـمـينـ بـمـارـسـةـ النـصـائـحـ الـتـيـ مـنـ شـانـهـاـ تـحـسـينـ الأـداءـ، وـاسـتـخـدـامـ نـظـامـ المـكـافـاتـ.

5/1 نظام المكافآت Rewards system: الميل نحو التشجيع والعدل encouragement and justice

إن العدل والتشجيع في المكافآت يميز سياسة المنظمة سواء أكانت زيادة مادية مستمرة على الأجر، أو مكافأة لمرة واحدة، أو غير مادية كاعتراف وتقدير الإدارية، ويرتبط توزيع المكافآت بإعطاء واستلام تغذية عكسية عن العمل المنتج، والتغذية العكسية أيضاً تقدم كجزء من العمل اليومي والنشاطات اليومية، أما التغذية العكسية العامة أي الشاملة لكل تفاصيل العمل ومخرجاته على نشاط الفترة السابقة يعطى خلال مناقشة التقييمات السنوية، ويتم لهذا الغرض استخدام العديد من وسائل التكنولوجيا. (UN, 2013)

6/1 استخدام التكنولوجيا في التغذية العكسية :Using technology with feedback

يشرح Archer & others (2016) أن التقدم الحاصل في التكنولوجيا وتكلفة بعض أدواتها المنخفضة قد فتحت الأبواب في استخدامها لتقديم التغذية العكسية للمعلمين، باستخدام الفيديو مثلاً يمكن تسجيل درس المعلم واستخدامه في جلسة تقديم التغذية العكسية كدليل واضح أمام المعلم والمدير معاً بدلاً من الاعتماد على الملاحظات المكتوبة أو الذاكرة، وبتحليل الفيديو من قبل المدير والمعلم معاً يتطور لدى المعلم أفضل أنواع التغذية العكسية وهو التغذية العكسية التي يقدمها المعلم لنفسه عند تحليل أدائه، وكذلك يمكن الفيديو المعلم من ملاحظة استجابة الطلاب لهذا الأداء، وليس من الضروري مشاهدة الفيديو كاملاً فقد يطول لساعات، بل يكفي مشاهدة الدقائق التي تظهر النقاط الأساسية حتى تتم مناقشتها في جلسة تقديم التغذية العكسية، وأيضاً يمكن استخدام الفيديوهات المسجلة لمعلمين آخرين لعرضها أمام المعلم أثناء مقابلة تقديم التغذية العكسية له ليظهر كيف تم التعامل مع نفس الموضوع بطريقة مختلفة، ثم بسؤال المعلم عما لاحظ من اختلاف بين أدائه والأداء الذي يشاهده على الفيديو تتتطور المحادثة في جلسة تقديم التغذية العكسية حتى يتوصل المعلم إلى نتيجة واضحة وواقعية تحسن من أدائه، لكن بالرغم من منافعها فاللغزية العكسية المقدمة باستخدام الفيديو نادرة جداً بسبب قلق المعلمين من ظهورهم على الفيديو، والكيفية التي سيسخدم بها هذا الفيديو، وكلفة المعدات، وتدريب المسؤولين عن التسجيل على استخدامها، وكون الفيديو لا يماثل دخول المدير المدرب على الملاحظة إلى الصف لحضور الدرس مباشرة والتفاعل مع الطلاب وسؤالهم عن مدى فهمهم للدرس الذي حضروه لتوهم.

وكخلاصة إذا كان الهدف من التغذية العكسية هو تحسين أداء المعلمين فالمدير يحتاج إلى معايير تساعد في تقديم تغذية عكسية ذات قيمة وواضحة بما يكفي لتحقيق هذا الهدف.

7/1 معايير تقييم التغذية العكسية :Feedback evaluation criteria

بحسب Archer & others (2016) يتم تقييم التغذية العكسية المقدمة للمعلمين من قبل المعلمين أنفسهم وفقاً لثلاثة معايير:

- استخدام الدليل الناتج عن الملاحظة.
- الوضوح والاحترافية في تقديم التغذية العكسية.
- اقتراحات التحسين.

وبناء على هذا التقييم فإن المدير المسؤول عن التغذية العكسية والذي قام بعملية الملاحظة وقدم للمعلم التغذية العكسية في جلسة تقديم التغذية العكسية يحصل على تغذية عكسية من المعلم عن أدائه في العمليات المذكور جميعها حتى يضمن عدل وقيمة التغذية العكسية.

8/1 ضمان عدل وقيمة التغذية العكسية :Ensuring the fairness and value of feedback

بحسب Archer & others (2016) يمكن ضمان أن تكون التغذية العكسية عادلة وذات قيمة للمعلمين حتى تحقق هدفها في تحسين أدائهم عن طريق:

1. مراقبة اتباع المدير المسؤول عن التغذية العكسية في اتباع المعايير والإجراءات الموضوعة: ما هو عدد جلسات الملاحظة التي يقوم بها، وهل تتم في الوقت المخصص لذلك، وهل يقوم بكتابية الملاحظات وتوثيقها بدل من الاعتماد على الذاكرة.
2. مراقبة اتباع المدير المسؤول عن التغذية العكسية في تطبيق المعايير والإجراءات الموضوعة بشكل صحيح: هل تتم عملية الملاحظة بدون تحيز، وبالاستناد إلى المعايير المخصصة لذلك، وهل يتم تقييم مستوى الأداء بشكل صحيح.
3. التأكيد من حصول المعلمين على تغذية عكسية فعالة: هل يساعد المدير المعلم على تتميم مهارات الملاحظة الذاتية حتى يطور نفسه، وهل يقدم له نصائح عالية المستوى ودقيقة بدلًا من النصائح البديهية وال通用.

9/1 مراقبة جودة التغذية العكسية :Quality control of feedback

يقول Archer & others (2016) لا يكفي مراقبة القيام بعملية الملاحظة أو عدمه لضمان جودة التغذية العكسية بل يجب مراقبة الملاحظات الناتجة عن عملية الملاحظة، لضمان أنها تتم على معايير الوضوح والدقة، وأنها تظهر نقاط القوة ونقاط التي يجب تحسينها، وأن النصائح المقدمة للتحسين بالفعل واضحة دقيقة وتشمل التقنيات والموارد التي يمكن للمعلم استخدامها، ويجب أن تتم المراقبة عند أول مرة تتم فيها تقديم التغذية العكسية للمعلمين حتى يتتوفر الوقت الكافي لتعديل أي أخطاء أو تقصير في العملية بأكملها. ويؤكد Joshi (2015) أنه يجب أن يتم تطبيق رقابة مستمرة من خلال متابعة القضايا المهمة في المؤسسة التعليمية وتقييم تغذية عكسية لطاقم العمل من معلمين وإداريين عن أدائهم.

10/1 مشاركة المعلمين في اجتماعات الإدارة :meetings

يفضل Itika (2011) عقد اجتماعات متكررة في كل ربع من السنة لجميع المعلمين مع الإدارة، حيث يقدمون فيها تقاريرهم مع التغذية العكسية عكس ما هو معهود حيث يقومون التقارير من دون تغذية عكسية، فالهدف من الاجتماع هو تبادل الخبرات والتفرغ النفسي بالنسبة لطاقم العمل، حيث يشعر 84% من المعلمين أن الاجتماع مع الإدارة يحفزهم ويزيد من دافعيتهم بسبب تبادل الخبرات والتعلم من التجارب المطرودة والشعور بالراحة في العلاقة مع الإدارة وتحسينها، وبالتالي ينتج عن الاجتماعات نهج أكثر تكاملاً في التحفيز والداعية للعمل، وتنتأكد الإدارة من طرق تلقي التغذية العكسية من قبل المعلمين.

11/1 تلقي التغذية العكسية بشكل جيد :Receiving feedback well

يشرح Archer & others (2016) طريقة التأكيد من تلقي التغذية العكسية بشكل جيد كما يلي: يجب البدأ بمقابلة تقديم التغذية العكسية بطرح نقاط القوة في أداء المعلم حتى تجعله أكثر تقبلاً لباقي نقاط التغذية العكسية، مع الانتباه إلى لغة جسد المدير الذي يقوم بتقديم التغذية العكسية، واختيارة لألفاظه، ومدى الاهتمام الذي يبديه أمام المعلم، وتخليه عن الأسلوب الجلدي الرسمي جداً، والإبعاد عن اللهجة التي تحمل معاني الهجوم، وتفادي النظر بعيداً، والمحافظة على التواصل بالعينين، وسؤال أسئلة محددة لتسهل الإجابة عليها، والابتعاد عن محاولة الإجابة عن الأسئلة الموجهة للمعلم حتى عند عدم تمكنه من الإجابة لفسح المجال له بالتفكير والتوصيل لنتائج الخاصة، ويجب أن تكون عملية تخطيط تطبيق النصائح لتحسين الأداء عملية مشتركة بين المعلم والمدير وليس فرضاً من المدير على المعلم، فهذا يقلل من تحفيزه من جهة، ولا يمكن المدير من التأكيد من أن المعلم قد فهم تماماً النقاط المطرودة أمامه من جهة أخرى، ويجب على المدير متسلحاً بالتدريب الذي تلقاه على مهارة تقديم التغذية العكسية أن يعدل التغذية العكسية بناء على موقف المعلم منها ودرجة خبرته، فاللغزية العكسية لمعلم قد أخذ منها موقف الدفاع والرفض يختلف عنها لمعلم قد أخذ

موقف القبول بها كنقد بناء، ويجب تشجيع المعلم والتأكيد على أنه قادر على التحسن بتنذيره بنقاط قوته، ويجب الانتباه أن هناك فلق عند الطرفين المشاركيين في جلسة تقديم التغذية العكسية، فالتعلم يقلق حيال نظام تغذية عكسية سطحي وغير فعال، ويقلق المدير حيال الصراعات وتحدي سلطته وقدرته على تحديد وتطوير الأداء الجيد.

وحتى تحمل التغذية العكسية تأثيراً إيجابياً ينصح Stone و Heen (2015) بما يلي:

- مناقشة إيجابيات وسلبيات نظام التغذية العكسية الحالي:

إذا أرادت الإدارة أن ينظر المعلمون إلى التغذية العكسية على أنها فرصة لتحسين أدائهم باستخدامها فعلى المدير أن يناقشهم بنظام التغذية العكسية المطبق حالياً وكلا إيجابياته وسلبياته، بدلاً من أن يلقي عليهم محاضرات بفائدتها، وعليه أن يطلب من المعلمين الذين يتلقون التغذية العكسية أن يقدموا إليه تغذيتهم العكسية عن نظامها المطبق، هذا النقاش سيجعل المعلم يرى بالفعل كم أن التغذية العكسية تحسن من أدائه عبر مناقشة النظام الحالي للتغذية العكسية وإيجابياته من محتوى التغذية العكسية وتكراراها ودقتها وفائدة ومسؤولية في تطبيق التغيرات وماذا يجب تحسينه فيها.

- الانتباه لأهمية المعلم كمتلقي للتغذية العكسية:

على المدير أن يكون صريحاً مع المعلمين ويخبرهم أنه لا يبحث عن طرق فعالة أكثر من المطبقة للحصول على التغذية العكسية، فالمهم فيها هو الطرف المتلقي لها وهو المعلم، إذا كان الطرف المتلقي لا يريده وغير قادر على قبول التغذية العكسية فتصبح التغذية العكسية عديمة الفائدة، فالمتلقي هو صاحب السيطرة على مقدار التغذية العكسية التي يتلقون في تلقها وإذا ما كانوا يريدون من تغيير مستوى أدائهم، وبما أن الهدف هو تلقي التغذية العكسية لتحسين الأداء على أساسها يجب على المدير مناقشة المعلمين وجعلهم يفهمون أنهم المستفيد الأول من التغذية العكسية وأنها حقيقة في صالحهم.

ويشير Stone و Heen (2015) إلى التشديد الكبير الذي يضعه المدراء عادة على الطريقة التي سيقدمون بها التغذية العكسية للمعلمين ولكن من المهم أيضاً الطريقة التي يتلقى بها المعلم هذه التغذية العكسية، فامتلاك المدير لمهارة تقديم التغذية العكسية أمر جيد لكن يتوجب على المعلم تعلم مهارة تلقي التغذية العكسية حتى يطور ويحسن أدائه، بهذه المهارة يستطيع المعلم إكتساب قيمة معنوية من أي تغذية عكسية، حتى التي لا تحبط بإدائه أو المقدمة إليه بوقت غير مناسب أو بأسلوب غير لائق، لذلك تلقي التغذية العكسية مهم فإن انتظار المدير الممتاز في مهارة تقديم التغذية العكسية يعيق تحسن أداء المعلم الذي لا يمتلك مهارة التلقي، وينتفع المعلم الذي يمتلك مهارة تلقي التغذية العكسية أيضاً عبر إظهار نفسه كمعلم منفتح على التقييم وراغب في التحسن وواثق من نفسه، وبالنسبة للمعلم الذي يتحسن من تلقي التغذية العكسية فدربه على مهارة تلقيها يخفف من الضغط والتحسس الذي يشعر به أمامها، وتعلم هذه المهارة يخفف من الشعور بقلة التوازن أو الشك في الأداء و يجعل المعلم يميل نحو التعلم متزاوجاً المشاعر السلبية عند تلقيه للتغذية عكسية سلبية.

غالباً يصعب تلقي التغذية العكسية لأن فيها تصادم لاحتياجين نفسيتين، فالبشر يستمتعون في التعلم من أخطائهم والتحسين في الأداء، ولكن في نفس الوقت يحتاجون الشعور بأنهم مقبولون ومحترمون وآمنون، لذلك فالالتغذية العكسية بالنسبة للكثيرين تعتبر لغزاً كونها تحسن وتعلم لكنها تهدد وتخفيف، فحتى مصطلح تغذية عكسية بناة تعني أن المعلم بأدائه الحالي ليس بالمستوى المطلوب تماماً، لذلك يجب على المعلم تعلم مهارة تلقي التغذية العكسية حتى ولو لم تكن صحيحة مئة في المئة حتى لا تؤثر على أعصابه وتزيد من توتره في حياته وعمله وتخلق له صراعات نفسية، وتعلم هذه المهارة سيخفف من حدتها.

وينصح Stone و Heen (2015) المعلمين بتلقي التغذية العكسية كتحدي والعمل على رفع مستوى أدائهم بالاستفادة من نتائج التغذية العكسية التي توضح نقاط الضعف في أدائهم، فهدف التغذية العكسية هو تحسين أداء المعلم عبر إبراز هذه النقاط، وأن يتعرف المعلم على الأسباب التي تؤثر عليه عند تلقي التغذية العكسية وتوتره، فإذا كانت التغذية العكسية غير صحيحة ومبينة على معلومات ناقصة فقد يرفض التحسن

على أساسها، أو إذا كانت العلاقات بين المعلم والمدير الذي يقدم إليه التغذية العكسية متواترة فالمدير لن يظهر التقدير لجهود المعلم أو لأن المعلم لأسباب متعددة كضعف خبرة المدير لا يثق برأيه أو دوافعه، أو إذا ارتبطت نتائج التغذية العكسية بهويته كمعلم فقد تقلل من شأنه في عينه وتهدد شعور الأمان في داخله وتوقف تفكيره فلا تقدر على تحسين أدائه، وأمام هذه الحالة يجب على المعلم عدم تضخيم الأمور ورؤية التغذية العكسية في حجمها الحقيقي حتى لا تفقد فائدتها له، مع أن تجاهل التغذية العكسية المستمرة النقد مهم كونها تؤثر على الإحساس بالذات وكونها تجرح ولا تداوي، فتعلم مهارة تلقي التغذية العكسية لا يعني أنك مضطر للأخذها، بل تعلم المهارة يعني تجاوز الخوف من النقد، والنزعة لتجاهل التغذية العكسية، وعدم التحسن على أساسها، وتحدي المعلم لنفسه، فالمضمون الحقيقي لتعلم مهارة تلقي التغذية العكسية هو الإنداجم بفضل وصراحة دفاع عن النفس إن ألم في جلسة مناقشة نتائج التغذية العكسية، وعند وصول المعلم إلى هذا المستوى يستطيع الاختيار في أن يأخذ بهذه النتائج أو أن لا يأخذ بها.

يُنصح **Stone و Heen (2015)** المعلمين بالتالي:

- لا تسأل مديرك إذا كان عنده تغذية عكسية عنك فهذا سؤال عريض بل كن محدداً واسأل ما هي الناحية التي تراني مقصراً فيها مما يجعل أدائي أضعف، هذا السؤال يعطي لمديرك الانطباع بأنك تريدين التغذية العكسية أن تكون صادقة وصرحة.
- لا تسأل مديرك أو زميلك الذي تربطك به علاقة طيبة عن نقاط الضعف عندك وتطلب منهم تغذية عكسية، بل اسأل المدير أو الزميل الذي يصعب عليك بناء علاقة طيبة معه فهم يرون عيوبك بشكل أوضح، وبهذا ستحصل على تغذية عكسية أفضل وتقتحم الطريق أمام علاقتك بأفضل معهم.
- عندما تواجه تغذية عكسية يبدو لك أنها خطأ قم بكتابة عمودين على ورقة: العمود الأيسر يحوي كل عيوب التغذية العكسية في نظرك كضعف خبرة المدير في تقييمك، أو اختياره لموعد تقديم التغذية العكسية الخاطئ، وطريقة تقديم المدير للتغذية العكسية بدون احتراف أو اكتراث، والعمود الأيمن يحوي النقاط الصحيحة في التغذية العكسية حتى لا يتم اهتمالها أمام العيوب، وبهذه الطريقة يستفيد المعلم حتى من أضعف أنواع التغذية العكسية وأسوأها تقييمًا ليحسن أدائه وعلاقته.

وأخيراً يعلق **Stone و Heen (2015)** ستبقى التغذية العكسية دائماً غير مثالية ويجب العمل على تطويرها عبر التواصل الفعال بين أطرافها من إدارة ومعلمين، لخلق ثقافة من التقدير والتشجيع حيث يلاحظ كل معلم تعب المعلمين الآخرين، ويسمع المعلمون كلمات التقدير والتشجيع التي تعبر عنها الإدارة لكل فرد منهم على حد سواء، فاللغزية العكسية هي نتاج مشترك من ملاحظة الإدارة وتقييمها لأداء المعلمين.

Using feedback Using feedback على تحسن مستمر في الأداء :data to get better performance continuously

يقول **Archer & others (2016)** إن المعلومات هي الطريق نحو التحسن، لذلك يجب التأكد من أن المدير المسؤول عن التغذية العكسية، والذي يقوم بحضور الدروس لاستخدام أسلوب الملاحظة لتقديم تغذية عكسية للمعلمين، يقدم تغذية عكسية فعالة وعليه أن يطمح دائماً لتحسين من أدائهم، وحتى يتحقق ذلك يجب جمع المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وسؤال الأسئلة المناسبة، وإجراء تغييرات عند الحاجة، ويببدأ جمع المعلومات من بداية الدرس الذي يتم ملاحظته، ويتم التحضير قبل الدرس بتحضير المعايير التي ستم ملاحظتها أثناء أداء المعلم، وإن لم يستطع المدير المسؤول عن التغذية العكسية التعرف على ما حسن الأداء، لذلك يحتاج المدير أن يضع خطة لمتابعة المعايير أثناء حضوره للدرس، فهدف الملاحظة هو تحسين الأداء التدريسي ليس فقط تقييم هذا الأداء، لذلك يجب على المدير الذي قام بالملاحظة تفسير سبب حصول المعلم على التقييم الذي حصل عليه وما هي التغييرات التي على المعلم تطبيقها ليحصل على تقييم أعلى، هذا الأمر يضع التركيز منذ البداية على المعايير التي تساعد المدير على التركيز على النقاط المهمة في الأداء حتى يتم تقييمه.

فالكثير من الأحداث تحدث خلال بضع دقائق من الدرس: المعلم يشرح، والطلاب يتكلمون إليه ويوجهون الأسئلة ويدعون بعضهم ويأخذون الملاحظات، هناك حركة في القاعة واستخدام للأدوات وهذا يتجلّى من خلال لغة الجسد، وأيضاً فإن كلاً من الطلاب مختلف عن الآخرين ويسلك سلوكاً مختلفاً والمعلم يرد عليهم ردوداً مختلفة بحسب الطالب وحسب السلوك، فالمدير الذي يحضر الدرس لأخذ الملاحظات يجب أن يلاحظ ما هو مهم للتغذية العكسية وليس التفاصيل الصغيرة وهذا قطعاً يحتاج للتدريب.

ويجب التشديد على موضوع التحiz أمام التقييم فهو موضوع يخيف جميع المعلمين من التغذية العكسية ويبعد هذا الخوف بالتأسّؤ عند شرح فوائد التغذية العكسية في تحسين الأداء، وعند جمع بيانات التغذية العكسية من الطلاب يظهر لدى المدير التفضيل الموجود عند كل طالب الذي يؤدي إلى تحيز الطالب في تقييمه: فمثلاً الطالب الذي يفضل أن يكون درس اللغة الانكليزية هو درس محادثة صرفة يشعر بأن درس القراءة مع أنها مهمة ممل وهو لا يفضل الخضوع له، ويظهر هذا التفضيل على شكل تحيز في التقييم النهائي الذي يقدمه هذا الطالب عن الدورة التي خضع لها والمعلم الذي علمه، ومن مهمة المدير المسؤول عن التغذية العكسية التعرف على هذا النوع من التحiz وعدم جعله يؤثر على التقييم النهائي للمعلم، ويجب على التغذية العكسية الناتجة عن درس المعلمين أن تكون محددة حتى تحقق هدفها في تحسين الأداء، ويجب أن تكون مدرومة بالأدلة وبالأمثلة من أداء المعلم، ويجب أن يتم شرحها وشرح أسبابها حتى يستطيع المعلم فهمها والتحسن على أساسها، فالتعلم يتطور فمهما للتقييم الدقيق الذي حصل عليه عبر فهمه للمعايير التي يتم تقييمه عليها، وعبر الشرح المذكور للتقييم يستطيع المعلم فهم النقاط التي يطبقها بشكل صحيح من أدائه والنقاط التي يجدر به تحسينها، ومن المهم جداً أن تكون نبرة الكلام أثناء تقديم التغذية العكسية للمعلمين فيها دعم كبير وليس تشكيكاً في مقدراتهم التدريسية وخبرتهم العملية حتى يتمكنوا من تلقّيها بثقة في دقتها وفائتها لهم.

2. أداء المعلمين وتقييمه **:Teachers' performance and its appraisal**

تعددت واختلفت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون المهتمون في موضوع الأداء، ويرجع هذا الاختلاف والتباين بحسب عيسى (2014) إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من قرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

وللأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية، وقد تم تحديد هذه المكونات والعناصر بهدف تحسين الأداء ومنها: القدرة على العمل، ومهام ومسؤوليات الوظيفة، والبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية. والعوامل المؤثرة على الأداء عديدة منها: أهداف المؤسسة، والمشاركة في التخطيط، والرضى الوظيفي، والتسيب الإداري، ونظام الحوافز والمكافآت، والتغذية العكسية، ويتربّ على تحسين مستوى الأداء تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكله والحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والمعلمين بتطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول عبر الاتصالات المباشرة وتحقيق الأداء الجيد.

فالمعلم حتى يقوم بأداء جيد يحتاج لمهارات عديدة: كمهارات التقديم والمحادثة وخلق الاهتمام، وأسلوب التعامل مع الطلاب الصعبين، وطرائق التدريس المتعددة، ومهارات قياس فعالية التدريس، وتحليل احتياجات التدريب، ومهارات تخطيط وتصميم المنهاج، ومهارات التقييم والمراقبة وتقديم التغذية العكسية.

ويتم تقييم الأداء الذي يقوم به المعلمون بعد خصوه لهم للتدريب الكافي والبدأ بممارسة التعليم وفق معايير يتم وضعها سابقاً، وتقديم تغذية عكسية لهم بهدف حثّهم على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء بالمستوى المطلوب، فتقييم الأداء بحسب ديسлер (2010) يوفر معلومات على أساسها يتم اتخاذ العديد من قرارات النقل والترقية، ويتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المعلمين، حيث يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة ومن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل، ويمكن الاعتماد عليه في

تحسين وتطوير مستويات الأداء في المؤسسة التعليمية، وكون تقييم الأداء يعتبر أحد المهارات الإشرافية الأساسية فالمدير هو الذي يقيم الأداء الفعلي للمعلمين، ويجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم المعلم بمعدلات أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجمى عليه، لذا يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء، والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تتعارضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها، وذلك لما لتقييم الأداء من أهمية يوضحها تيم (2002) في أنه يعرّف المعلمين ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبولاً أو غير مقبول مقارنة بالمعايير الموضوعة، ويعرف الإدارة ما هو مستوى المعلمين وعليه تتخذ القرارات المناسبة. ومنه ينتج مستندات رسمية تساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين وطرق تحسينها، وتخطيط المسار المهني، وعمليات النقل والترقية والمكافآت وزيادة الرواتب، وكونه يحسن معدل الإنتاجية، ويقلل من التذمر والتمييز ويعطي الإحساس بالعدل.

ويمثل تقييم الأداء بعدة خطوات بحسب ديسيلر (2010) وهي: تحديد الوظيفة، وتعني وجود اتفاق بين المدير والمعلم حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستوى أدائه شاغلها، ثم تقييم الأداء يعني مقارنة الأداء الفعلي للمعلم بالمعايير الموضوعة، وأخيراً التحضير لجولة تقديم التغذية العكسية عبر الاتفاق على موعدها وتبادل الملاحظات بهدف الاستعداد لها، وحتى يتحقق التقييم أهدافه.

1/2 أهداف تقييم الأداء

ويهدف تقييم الأداء بحسب تيم (2002) إلى تحقيق العدالة والدقة في المكافآت، وتحديد المعلمين المستحقين للترقية، وتوفير نظام اتصالي ذي اتجاهين بين الإدارة والمعلمين، وتحديد الاحتياجات التربوية، والمساعدة في تحسين الأداء الحالي عبر تقييم مستوى الأداء الماضي بعد تحديد الأهداف الخاصة بالأداء أي تحديد المستوى المراد الوصول إليه، والمساعدة في تخطيط المسار المهني، والمساعدة في تخطيط الموارد البشرية، ويحقق تقييم الأداء هذه الأهداف بأنواعه المختلفة.

2/2 أنواع تقييم الأداء

ويمكن تصنيفه إلى أنواع بحسب تيم (2002):

تقييم المدير للمعلم: ويكون هذا التقييم من زاوية واحدة وهي زاوية النتائج التي أنجزها المعلمون بغض النظر عن الجهد أو الوسائل المستخدمة للوصول إلى النتائج أو الابداع المبذول في سبيلها، وتقييم المعلم لمديره: حيث يزود المعلم مديره بمعلومات هامة عن مدى نجاحه وكفاءاته في قيادة العمل وتوجيهه، ويفيد هذا النوع من التقييم في أغراض التنمية وتحسين فرص العمل، ويقيم المعلم نفسه وهو التقييم الذاتي: أي أن يزود المعلم مديره بمعلومات هامة عن مدى نجاح وكفاءة أدائه، لكن يعاب عليه أن المعلمين قد يلجأون للambilage أو التبرير بدلاً عن محاولات التحسين، وأن يقيم المعلم زميله: حيث يعتبر الزملاء من أحد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء المعلمين، وتزداد أهمية هذا التقييم في الحالات التي يصعب فيها على الإدارة ملاحظة سلوك المعلمين، لكن يعاب على هذا النوع من التقييم أن تقييم الزملاء يكون من وجهة نظرهم الشخصية بغض النظر عن النتائج التي يحققها، وأن يقيم الطالب المعلم: يعتبر الطالب زاوية جيدة للمؤسسة التعليمية لترى نفسها بوضوح من وجهة نظرهم، فهم من مصادر المعلومات الجيدة عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الأداء أو تراجعه، ويساعدون المؤسسة على معرفة موقعها التنافسي، لكن يعاب عليهم أن تقييمهم لا يشير إلى عيوب أداء الإدارة ولا يميزون عيوب أداء المعلمين كونهم لا يعرفون ما هو مستوى الأداء المطلوب وطريقة تنفيذه بحسب المعايير الإدارية، ومن طرق تقييم الأداء المستخدمة لغرض تقييم الطالب للمعلم هي طريقة التوزيع الإيجاري التي تحدد مستويات معينة للأداء: (ممتر - جيد - مقبول - سيء) وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا في مقاومة النزعة التي تجعل بعض الأفراد القائمين بالتقدير إلى إعطاء تقييمات أعلى من الحقيقة أو أقل لكل الجوانب الممثلة للعمل، وهي الطريقة الوحيدة المستخدمة لتقييم الأداء في مراكز مشروع بداية، وتقييم 360 درجة: الذي يستند على معلومات من أكثر من مصدر من المصادر الخمسة المشروحة

أعلاه، والسبب الرئيسي في استخدام هذا النوع من التقييم هو إلغاء عيوب كل نوع من التقييم المنفرد والابتعاد عن الطريقة التقليدية في القصور على تقييم المدير للمعلمين فقط، ويضيف ديسير (2010) إلى الأنواع التي ذكرها تيم: لجان التقييم: وهي لجان مؤلفة من المدير و ثلاثة أو أربعة من الفريق الإداري، وفوانيد اللجان أنها تقضي على التضارب الذي يحصل في التقييم الفردي ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة، في محاولة لحل المشكلات العديدة التي تواجه تقييم الأداء.

3/2 مشكلات تقييم الأداء :Performance appraisal problems

يشرح ديسير (2010) أن نظام تقييم الأداء قد يواجه مشكلات عديدة ويفشل للعديد من الأسباب منها: عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء المعلم عندها، أو تعدد الإجراءات والمذاجر المستخدمة في عملية التقييم، أو تساهل المدير في عملية التقييم في إعطاء جميع المعلمين تقييمات مرتفعة وبالرغم من ذلك قد لا يرضي ذلك جميع المعلمين، أو قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم إلى فشلها، أو عدم وضوح المعايير المستخدمة في التقييم، كما هو مبين في الجدول رقم (02) فالرغم من أن مقياس التقييم البياني في الشكل يبدو موضوعياً إلا أنه قد ينتج عنه تقييم غير عادل لأن مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل، وأمام كل هذه المشكلات لابد من إيجاد حلول.

الجدول رقم (02) مقياس متدرج بياني ذو معدلات ومقاييس غير واضحة

سيء	مقبول	جيد	ممتاز	
				جودة العمل
				حجم العمل
				الابتكار والإبداع
				التكامل

وترتبط بتقييم الأداء مشاكل يشرحها تيم (2002) في:

1. التعميم: يؤدي الحكم على خاصية واحدة إلى تعميم هذا الحكم على بقية الخصائص.
2. اللين والتشدد: إعطاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة نتيجة عدم إلمام المدراء بمعايير التقييم أو نتيجة تفسيراتهم الشخصية.
3. الحلول الوسط: من خلال وضع تقييم يرضي كلا المعلم والمدير.
4. التحييز: حيث تؤثر مشاعر المدير في تقييمه للمعلمين.
5. المؤثرات التنظيمية المرتبطة بأهداف التقييم: فإذا كان الهدف إقرار المكافآت والترقيات فإن المدير يميل للتحيز لصالح المعلمين، وإن كان الهدف الاستغناء عن بعض المعلمين فالمدير سيميل لإعطائهم أقل مما يستحقون.

4/2 حلول بعض مشكلات تقييم الأداء :problems

وهناك طرق عديدة لحل هذه المشكلات، تتمثل أفضليتها بحسب السلمي (1997) في تطوير وإدراج عبارات وصفية تحدد كل خاصية، حيث توضح استماراة التقييم المقتصود بجودة العمل الممتازة والفرق بينها وبين الجيدة حتى يكون التقييم أكثر ملائمة ويسهل تفسيره، وبالنسبة لمشكلة تأثير الهالة وهو انطباع المدير الذي يقوم بالتقدير لخصائص وسمات المعلمين، فهذه المشكلة غالباً ما تحدث مع المعلمين الذين تتباين مشاعرهم وعلاقتهم مع المدير مما يؤثر على تقييمه لهم، وأمام مشكلة النزعة المركزية التي هي امتلاك

المدير اتجاهًا مركزيًا عند تحديد مقاييس التقييم، فمثلاً إذا كان المقياس البياني المدرج يتراوح من 1 إلى 7 بعض المدراء قد يميلون إلى تجنب النقاط المرتفعة 6 و 7 والمنخفضة 1 و 2 ويقيّمون أداء معظم المعلمين ما بين 3 و 5، وهذا يعني أن جميع المعلمين سيتم تقييمهم على أنهم متواطوا الأداء بسبب النزعة المركزية عند بعض المدراء، فيالرغم من أنه لا يُطلب من المدراء بالضرورة تجنب إعطاء المعلمين تقييمات عالية أو منخفضة ولكن عند استخدام المقياس البياني المدرج قد يحدث انتشار في توزيع تقييمات الأداء وقد ينبع عن هذا اللين في التقييم، ويشير علماء النفس أن معدلات تقييم الأداء الناتجة للأغراض الإدارية تتاثر بعوامل شخصية كون الناتج عنها هو زيادة الأجور وتوزيع المكافآت، وهي أكثر ليناً من التقييمات الهدافه لتقديم تغذية عكسية وتحسين أداء المعلمين، لأنها تهدف للنصح وتقدير الأداء والارتقاء بمستواه، وبالنسبة لمشكلة التحيز والمحاباة أي أن يميل المدراء إلى تقييم المعلمين الأكبر سنًا بأنهم أقل قدرة على التطور في أدائهم بخلاف الأصغر سنًا، فقد تؤثر الاختلافات الفردية مثل العمر والجنس والعرق قد تؤثر على تقييمات المدراء وعليه يجب الانتباه لمن تُعطى سلطة التقييم وهل سيكون من الجيد إعطاء هذه السلطة لفرد بشكل كامل.

ولتجنب مشكلات تقييم الأداء يقترح ديسيلر (2010) أربع طرق: التأكيد من فهم المشكلة المراد تجنبها أو تصحيحها، واختيار الطريقة الصحيحة للتقييم، وتدريب المدراء على التخلص من عيوب وأخطاء التقييم، وإعداد سجل يومي كمرجع لتقييم الأداء، للمحاولة التخفيف من القضايا القانونية والأخلاقية.

5/2 القضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة بتقييم الأداء ونتائجها :associated with performance appraisal and its results

وترتبط أيضًا بنتائج تقييم الأداء قضايا قانونية وأخلاقية، فحسب ديسيلر (2010) قد يتعرض المعلم للفشل بناءً على حصوله على تقييم ضعيف، وقد عالجت المحاكم فعلًا هذا النوع من القضايا وتوصلت إلى أن الفصل يكون غير قانوني إذا كان على أساس: عمليات تقييم قائمة على الملاحظة غير الموضوعية، وعدم إدارة عمليات التقييم بشكل نمطي وموحد، وعندما لا يوجد اتصال فعال بين الإدارة والمعلمين المراد تقييمهم.

أما الناحية الأخلاقية يجب أن يتم التقييم بالأمانة ويتم على أساسه تطوير خطة لتحسين الأداء وهذا يتطلب إعلام المعلمين الخاضعين للتقييم بذلك، ولا ينبغي أخلاقيًا إعطاء السلطة المطلقة للمدير لتحديد إجراءات التقييم ونتائجها، ويجب أن تتحف الفرصة للمعلمين لمراجعة التقييمات والتتعليق عليها وكتابه هذه التعليقات إلى جانب التقييمات التي يجب أن تكون مكتوبة، بالإضافة إلى كتابة أسباب التقييم إلى جانب نتائجه لحفظ على أخلاقيته، حيث لا يجوز حجب نتائجه وإيقائه سرية.

6/2 سرية نتائج التقييم :Confidentiality of appraisal results

يؤكد تيم (2002) أنه من الصعب على المنظمة حجب أو منع معلومات تقييم الأداء عن المعلمين في ظل الإدارة الحديثة التي لا تجيز بالاحتياط بملفات سرية عن المعلمين، كما أنه من غير المعقول اتباع طرق تقييم الأداء بدون أن تكون عليه، وينصح تيم (2002) أن تتم المراجعة الرسمية عدة مرات في السنة ولا بأس من إجراء عدة مقابلات بشكل غير رسمي ومقابلات بشكل رسمي (نصف سنوية أو سنوية) حيث يتم إخبار المعلم بمشاكل الأداء الحالية بالمقابلات غير الرسمية ويتم وضع خطة عمل لها، أما في المقابلات الرسمية فلا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقاً ولمعرفة هل يسير المعلم على الطريق الصحيح من مساره المهني، ولذلك يجب أن يتم تدريب المدراء على مهارات القيام بتقييم الأداء بطريقة فعالة وذلك لكي تكون التقييمات دقيقة وموثوقة، وعادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال، وإدارة النزاع، وكيفية تقليل الجدال إذا اعترض المعلم على جزء معين من التقييم، فالتعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء قد تؤثر على قرار المدير، وأيضاً يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المدير قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكرة للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في مقابلة تقييم الأداء، ويعلق Itika (2011) أن الإدارة يجب أن تبقي كلفة

تقييم الأداء منخفضة إلى حدودها الدنيا مع تقديم تغذية عكسية عن أداء المعلمين الذي يُنتج المخرجات الحالية للعمل.

وأخيراً فتقييم الأداء عملية أساسية لمعرفة مستوى الأداء وتقديم تغذية عكسية دقيقة عنه للمعلمين، حيث تهدف هذه العمليات التي تتطلب الوقت والكلفة والجهد إلى تحسين الأداء عبر تأثير التغذية العكسية في الأداء.

:Motives 3. الدوافع

يقول كامل (1994) المدير يمثل مصلحة أصحاب المصلحة في أي مؤسسة تعليمية يقوم المعلمون فيها بواجبهم في العمل المسند إليهم، فالدافعية وتحفيز المعلمين هي الوظيفة الأساسية للمدير، وما زالت لكثير من المديرين تطرح العديد من التساؤلات، فإذا كان أدائهم مميزاً قد يحصلون على مكافأة بالإضافة إلى الأجر، وإذا كان الأداء أقل من المستوى الذي يحدده المدير فقد يخضع المعلم للعقوبة المالية أو الفصل، وكانت الإدارية التقليدية تسمى التهديد بالعقاب والترغيب بالمكافآت بالدافعة، كان هذا نظام الأجور عند فريديريك تايلور ويقوم على دفع حصة من الأجر للعامل عندما يحقق معايير الإنتاجية اليومية، هذه الأفكار لا زالت سائدة حتى اليوم على الرغم من ضعف هذه النظرة التقليدية وعدم تحقيقها لأهداف الإدارة، فقد افترضت الإدارية التقليدية أن العامل لا يجب العمل ولذلك فإنه يجب نفسه على العمل ولذلك يجب مراقبته وتهديده بالعقاب لحثه على بذل الجهد، غير أن هذه الدوافع لم تتحقق الأهداف المرجوة منها وأصبح السؤال الذي يشغل المدراء هو: ما هو المقصود بالدافعة؟

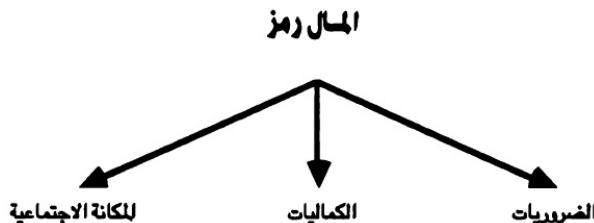
يجيب بعض المعلمين عند سؤالهم: لماذا تعمل في التعليم؟ بأنهم بحاجة للمال من أجل البقاء وسد الحاجات الأساسية للحياة ولكن هناك دوافع أخرى للعمل مثل:

العادة Habit حيث من الصعب أن تخيل عالماً من دون عمل، خصوصاً بوجود الضوابط الاجتماعية التي تدفع جميع أفراد المجتمع للعمل، والإشباع الحاجات الفردية، وتحقيق التحدي والتسلية والمتعة الشخصية، والسيطرة على الحياة الشخصية والاستقلال المادي، ويجد البعض في العمل رضى في السيطرة الإدارية على الآخرين وتحمل مسؤولياتهم وقيادتهم، ويتحقق العمل المتعة في مصاحبة زملاء العمل، وقد يسعى البعض من العمل بجد إلى الحصول على ترقية وتحقيق مراكز أعلى تحقق لهم مكانة أعلى.

ويقول كامل (1994) إن المكانة لا تعني المكتب الفخم الأنثيق في بناء عالٍ لكنه اصطلاح في اللاتينية يعني مكان Place: وهو أن يكون للمعلم مكان في المجتمع، ومكانته في الهيكل الاجتماعي تتحدد بناء على مكانته الوظيفية، فالإنسان الذي لا يعمل ليس له مكانة في المجتمع، ولهذا السبب ترتبط البطالة بحالات من الإحباط وتحطيم الأعصاب.

فسعي الناس وراء المال مثلاً إنما هو تحقيق لدافع خارجي، فالمال هو رمز كما يوضح الشكل رقم (02) وهو وسيلة لتحقيق الحاجات التي يطلبها الناس.

الشكل رقم (02) المال رمز



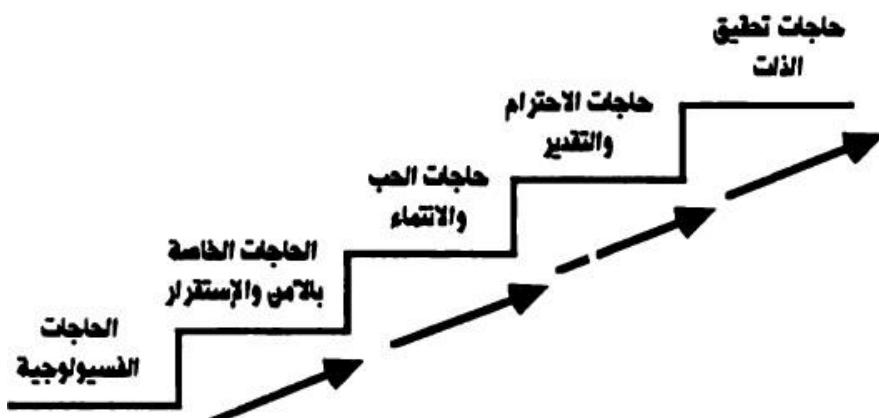
فالدافع كثيرة ومعقدة وتختفي هذه الحقيقة عن المجتمعات الصناعية التي تكثر فيها الإضرابات لعدم الرضى عن معدلات الأجور ولما يوجد حل لهذه المشكلات حتى اليوم، فالرغبة في العمل والرضى عن

العمل تدفع المعلم إلى التمسك بمهنته أو تغييرها، وقد توصل الباحثون إلى أن المعلمين الأكبر سنًا يظهرون درجة رضى أعلى من الدرجة التي يظهرها الشباب، كما يتمتع شاغلي المناصب الأعلى برضى أكبر عن شاغلي وظائف المستويات الأدنى، كما أن الدافعية والهدف من العمل يختلف بين الطبقة الوسطى والطبقة العاملة في المجتمع.

وقد صدرت العديد من النظريات التي تبحث في الدوافع وكل منها درس زاوية من الموضوع كملّت النظريات الأخرى، وأشهر هذه النظريات ما أصدره السايكولوجي الشهير إبراهام ماسلو في عام 1943 وسماه:

1/3 هرم الحاجات الإنسانية: يوضحه (شكل رقم 03)، وقد أثرت نظريته على معظم نظريات الدافعية وهي تقوم على أن الفرد، أي فرد، لديه الدافع لتحقيق حاجات معينة.

شكل رقم (03) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



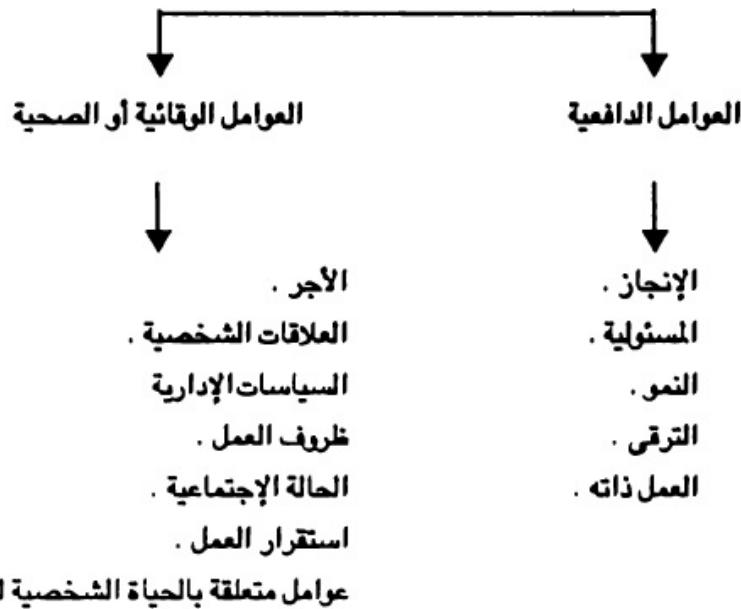
وفي الهرم تم ترتيب الاحتياجات الإنسانية كالتالي:

- الحاجات الفزيولوجية (الجسدية): الحاجات الأساسية لاستمرار الحياة.
- الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: شعور الإنسان بالأمان والحماية الكافية للبقاء والاستمرار.
- حاجات الحب والانتماء: حاجات رغبة الفرد بالانتماء إلى الآخرين وتقبلهم له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبتهم في إقامة علاقات ودية مستمرة.
- حاجات الاحترام والتقدير: الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية واحترام الآخرين وتقديرهم.
- حاجات تحقيق الذات: رغبة الفرد بأن يكون ما يريد أن يكونه وما يمكنه أن يكونه وهي لا شك تعني تعزيز الشعور الإنساني ورغبتهم في الإنجاز لتحقيق طموحاته ورسالته في الحياة.

وعليه أصبحت الإدارة الحديثة تتجه إلى ملاحظة السلوك الإنساني والاستفاده من نتائج الدراسات السايكولوجية التيأوضحت بجلاء درجة التعقيد في القوى الدافعة المؤثرة على السلوك الإنساني، وعلى الإدارة الاهتمام في دافعية المعلمين للوصول إلى مستويات أداء مرتفعة.

2/3 نظرية هيرزبرج Herzberg: ويذكر كامل (1994) نظرية هيرزبرج الشهيرة المسماة نظرية العاملين Two factor theory التي ميزت بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية، وقالت أن الرضى في العمل ليس عكس عدم الرضى في العمل لأن الأسباب المؤدية للرضى تختلف عن الأسباب المؤدية لعدم الرضى كما يظهر في الشكل رقم (04):

شكل رقم (04) نظرية هيرزبرج Herzberg للدّوافع



فالعوامل الدافعة: ضرورية لحدوث الرضى عن العمل ولكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضى عن العمل.
والعوامل الوقائية أو الصحية: توافرها لا يؤدي إلى الرضى عن العمل ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضى في العمل.

وأوضحت هذه النظرية أن المؤسسة التعليمية تستطيع أن توفر قوة عاملة ذات دافعية عالية للعمل عندما يكون الهيكل التنظيمي القائم ونظام الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة تسمح للأفراد بأن يحققوا الرضى في العمل الذي يؤدونه.

3/3 نظرية الدرفيري: يشرح زناتي (2013) أن الدرفيري اعتمد في تطوير نظريته في الحاجات على نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج واقتصر أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات تشكل دوافعه الأساسية وهي:

1/3/4 حاجات الوجود Existence: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجر وظروف العمل.

2/3/4 حاجات الارتباط Relatedness: وهي الحاجات التي تشعب بالعلاقات الاجتماعية والتبادلية بين الأفراد.

3/3/4 حاجات النمو Growth: وهي الحاجات التي يشبعها الفرد من خلال قيامه بعمل إبداعي أو خلاق. وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو فإن حاجة الوجود تعادل الحاجات الفزيولوجية والأمان، كما أن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية وحاجات الانتفاء، أما حاجة النمو فهي تشبه حاجات التقدير وتحقيق الذات.

4/3 نظرية دافع الإنجاز لماكيلاند Achievement Need Theory: يشرح زناتي (2013) أن ديفيد ماكيلاند قام بدراسات مستفيضة لدافع الإنجاز والأداء حيث ركز على دراسة الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير هذا الدافع، ويقترح أنه عندما تكون الحاجة قوية لدى الشخص فإنها تؤثر في دفعه على القيام بالأداء الذي يؤدي إلى إشباعها، وقد بينت دراسات ماكيلاند أن ذوي الأداء العالي يتصرفون بما يلي: فهم يتقادون الأهداف المستحيلة ويفضلون اختيار الأهداف متوسطة الصعوبة، والمهام التي تحملهم مسؤولية شخصية، ويرغبون في التعرف على نتائج أدائهم ومستواه بشكل سريع وفوري، واقتصر ماكيلاند طرق

تنمية الدوافع عن طريق: سعي المعلم لнациي التغذية العكسية لتعزيز نجاحه ودفعه لنجاح أكبر، والتعامل مع الأفراد ذوي الجداره والتشبه بهم، والتعامل بشكل واقعي مع أحلام اليقطة بتعديل انطباع المعلم عن نفسه من خلال أن يتصور نفسه في مكان شخص آخر بحاجة للنجاح حتى تزيد دافعيته لتحقيقه، وتدريب المعلمين على الأداء المطلوب منهم فالنقص في القدرة على الأداء يؤثر سلباً على الدافعية.

وفي الخلاصة يقول كامل (1994) أن نظريات الدوافع قد مثلت محاولة لتفهم دوافع السلوك الإنساني في الأداء وقد ركزت على أهمية التغذية العكسية في رفع مستوى الأداء بوجود من الداوف المؤثرة في كليهما.

5/3 الفرق بين الدوافع والحوافز

يشير Davis and Newstrom (1989) إلى أن الدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد فهي شخصية وداخلية، في حين أن الحوافز تكون خارجية عن الفرد ذاته، فهي تمثل عوامل خارجية مؤثرة موجودة في بيئه الفرد، وتقوم الإدارة بتحفيز المعلمين باستخدام طرق التحفيز المختلفة هادفة إلى إثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق شعور التقدير والرضى والرغبة في أداء العمل.

وبناء على الإطار المفاهيمي والمنهجي والنظري تم تصميم استبيان وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع:

جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. مجتمع وعينة الدراسة
 2. تصميم الاستبيان
 3. المعوقات التي صاحبت عملية توزيع وملأ الاستبيان المصمم لأغراض هذه الدراسة
 4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
 5. اختبار صدق أداة الدراسة
- 1/5 اختبار صدق الاستبيان باستخدام الصدق الظاهري
- 2/5 اختبار صدق الاستبيان ومدى كفاية حجم العينة
6. اختبار ثبات أداة الدراسة
 7. اختبار التوزيع الطبيعي
 8. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
 9. اختبار الفرضيات
- 1/9 اختبار الفرضية الأولى
- 2/9 اختبار الفرضية الثانية
- 3/9 اختبار الفرضية الثالثة
- 4/9 اختبار الفرضية الرابعة
- 5/9 اختبار الفرضية الخامسة
- 10.نتائج الدراسة
 - 11.مناقشة النتائج
 - 12.توصيات وحلول الدراسة
 - 13.الدراسات المستقبلية

8. مجتمع وعينة الدراسة :Society and sample of the study

مجتمع الدراسة هو مراكز مشروع بداية، وعينة الدراسة كانت جميع معلمي مراكز مشروع بداية الثلاثة وعدهم (60)، حيث تم استخدام المسح الشامل واستهداف جميع المعلمين العاملين في مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (55) استبيان على معلمي المراكز الثلاثة واسترداد (55) وخضع منها (50) للتحليل بعد استبعاد (5) بسبب عدم الإجابة عن جميع عبارات الاستبيان الضرورية، فكانت نسبة الاستبيانات الموزعة (91.6) من عدد المعلمين الكلي (60).

ويعود سبب اختيار هذا المجتمع للدراسة للأسباب التالية:

- أ- سهولة الحصول على البيانات المطلوبة.
- ب- وجود تعاون عند المعلمين والإدارة على حد سواء لإجراء الدراسة وتقديم البيانات المطلوبة لها.

الجدول رقم (03) توزع الاستبيانات على معلمي المراكز

المركز	عدد المعلمين الكلي	عدد الاستبيانات التي يجب توزيعها	عدد الاستبيانات الموزعة فعلياً	عدد الاستبيانات المسترددة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
مركز بداية للتأهيل المهني	20	20	20	0	20
مركز بداية لأنشطة التنمية	20	20	17	2	15
مركز بداية لدعم المرأة	20	20	18	3	15

يوضح الجدول رقم (03) توزع الاستبيانات على معلمي المراكز حيث كان:

- عدد استمرارات الاستبيان المراد توزيعها على عدد المعلمين الكامل لكل المراكز كان (60)
- عدد استمرارات الاستبيان الموزعة فعلياً على المعلمين الذين وافقوا على المشاركة في الاستبيان: (55) وعدد المسترد منها هو: (5)، وعدد المستبعد من المسترد هو : (5)، نظراً لسبب: عدم الإجابة عن جميع عبارات الاستبيان الضرورية، وبقي عدد: (50) خضعت للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (04) توزع مفردات العينة

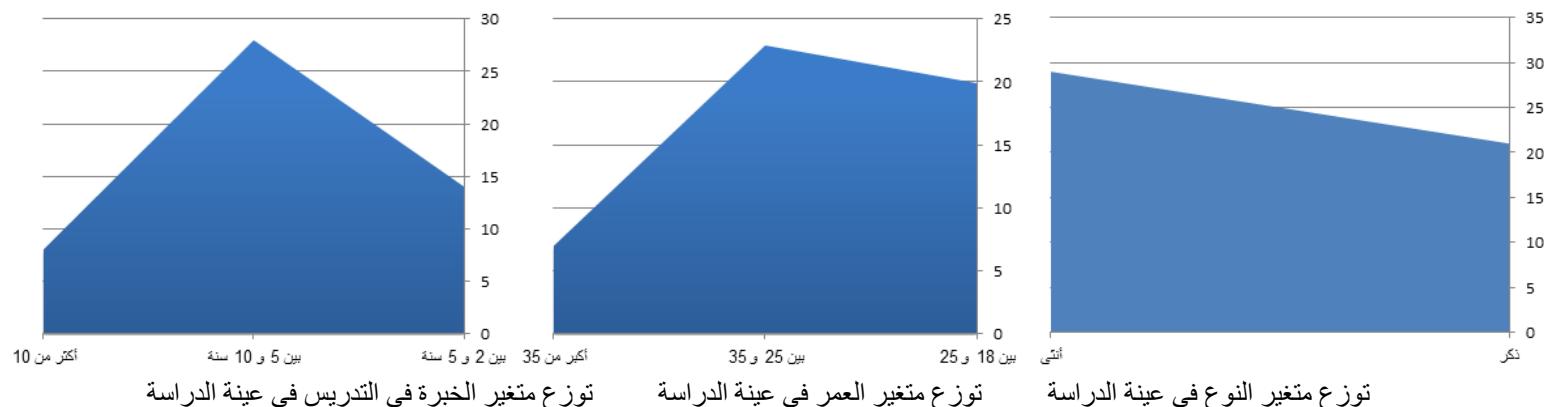
النوع	المتغيرات الشخصية	النوع	
		الذكر	الأنثى
%42	21	ذكر	
%58	29	أنثى	
%100	50	المجموع	
العمر	المتغيرات الشخصية	العمر	
		بين 18 و 25	
		20	
		25	
خبرة التدريس	المتغيرات الشخصية	العمر	
		بين 5 و 10 سنة	
		28	
		5	
النوع	المتغيرات الشخصية	خبرة التدريس	
		أكثر من 10	
		8	
		10	
%100	50	المجموع	

ويشير الجدول رقم (04) إلى توزع مفردات العينة حيث أن نسبة الطلاب الذكور وفقاً لمتغير النوع كانت تشكل (42%) بينما تشمل نسبة الطلاب الإناث (58%) من إجمالي النسبة.

وكانت النسبة الأكبر للعمر الذي يتراوح بين (25 و 35) حيث كانت نسبته (46%) وتلتها نسبة العمر الذي يتراوح بين (18 و 25) بنسبة (40%) وأخيراً العمر الذي يكبر عن (35) وكانت نسبته (14%).

ومنصة الخبرة في التدريس في المراكز حيث تشكل الخبرة (بين 5 و 10) النسبة الكبرى بمقدار (58%)، ومن ثمة الخبرة (بين 2 و 5) بمقدار (28%)، ومن ثمة الخبرة (أكبر من 10 سنوات) بمقدار (16%).

الشكل رقم (05) توزع المتغيرات الشخصية في عينة الدراسة



9. تصميم الاستبيان :Questionnaire design

صمم الاستبيان بلغة بسيطة واضحة باستخدام عبارات متابعة لتسهيل الإجابة عليه من قبل عينة الدراسة وتحقيق الغرض منه، وبالاعتماد على الفرضيات، والمتغيرات، والقسم النظري الذي تم بناؤه من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد شكل هذا الإطار مصدرًا رئيسيًا لكثير من الأفكار التي جرى تطويرها وتعديلها وصياغتها في شكل عبارات تقود الإجابة عليها إلى الحصول على بيانات تتعلق بفرضيات الدراسة ومتغيراتها الأساسية.

في الجزء الأول: تضمنت استماراة الاستبيان مجموعة من العبارات التي تقيس التغذية العكسية وأداء المعلمين وتقييمه ودافعه للأداء عند المعلمين.

وفي الجزء الثاني: تضمن الاستبيان البيانات الشخصية لمفردات العينة وتتضمن: النوع (ذكور وإناث)، والفاتات العمرية للمعلمين وخبرة التدريس للمعلمين.

الجدول رقم (05) الدراسات السابقة المعتمد عليها لتحديد عبارات المتغيرات

Dahling, J. and O'Malley, A. and Chau, S. (2015)	المتغير المستقل: التغذية العكسية
Owen L. (2016)	المتغير المعدل: الدوافع
OECD (2009)	المتغير التابع: الأداء
Arce و Lourenco و Martinez-Jerez (2015)	المتغير المستقل: التغذية العكسية
ابراهيم (2016)	المتغير التابع: الأداء

يوضح الجدول رقم (05) الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في تحديد عبارات الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل (التغذية العكسية) والمتغير التابع (الأداء) والمتغير المعدل (الدوافع).

الجدول رقم (06) مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	المعيار
1	2	3	4	5	الدرجة المدخلة في الحاسوب على SPSS

يوضح الجدول رقم (06) أنه قد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لاتجاهات وذلك لكل العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، حيث أن مقياس ليكرت الخماسي يقيس متغير لا يمكن قياسه بعبارة واحدة.

10.المعوقات التي صاحبت عملية توزيع وملأ الاستبيان المصمم لأغراض هذه الدراسة **Difficulties that accompanied the distribution and filling out of the questionnaire**

من التجربة الميدانية قد واجهت عملية توزيع الاستبيان على المعلمين في مراكز مشروع بداية المعوقات التالية بسبب العلاقة بين المعلمين والإدارة:

- أ- تخوف بعض المعلمين من النتائج المترتبة على إبداء رأيهم.
- ب- عدم مبالغة فئة من المعلمين بملأ الاستبيان فأعادوه شبه فارغ من دون ملأ العديد من الخانات.

وعليه لتجاوز المعوقات السابقة تم شرح أسباب تصميم الاستبيان وتوزيعه وأهداف الدراسة التي تصب آخرًا في صالح المراكز ومعلميها، والابتعاد عن نهج الدفاع عن المراكز أو معلميها وأدائهم، والتشجيع على إبداء الرأي بكل صراحة وبدون خوف، وتم استخدام ورق جيد الجودة عند طباعة الاستبيان لإعطاء مظهر الأهمية لدفع المطلوب منهم ملأه إلى الشعور بأهمية الدراسة وزيادة اهتمامهم بالإجابة عليه، وتم ترك مسافات مناسبة لإراحة العين أثناء الإجابة عليه وليعطي شعوراً بأنه لا يتطلب جهداً كبيراً للإجابة عليه.

11.أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة **:Methods of statistical analysis**

حتى يتم تحليل البيانات المجموعة ميدانياً من الاستبيانات الموزعة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ل القيام بإختبار صدق المقياس واختبار فرضيات الدراسة ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وهذه الأساليب هي:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية.
- التحليل العاملی الاستکشافی (Factor Analysis) لاختبار صدق الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لحساب ثبات الاستبيان.
- حساب معاملات الالتواء (Skewness) والتقطيع (Kurtosis) للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية (Means) لإجابات مفردات الدراسة على عبارات الاستبيان وذلك لكل من محصلة المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغير المعدل.
- اختبار (One sample t-test) لمعرفة مدى توفر أبعاد الدراسة في مجتمع الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط (Regression) لاختبار فرضية تأثير التغذية العكسية في أداء المعلمين.
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) للتعرف على وجود وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (النوع) مع المتغير التابع (أداء المعلمين) ومع المتغير المعدل (الدowافع)
- تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المعدلة (moderated multiple regression) على المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغير المعدل لمعرفة ما إذا كانت الدوافع هي المتغير المعدل ولها تأثير على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار (Levene's Test for equality of Independent sample T-test) واختبار (Variances) لاختبار فرضيات اختلاف التغذية العكسية، وأداء المعلمين، والدوافع بإختلاف متغير النوع.
- اختبار (Levene's Test for equality of Variances) واختبار (One Way ANOVA) لاختبار فرضيات اختلاف التغذية العكسية، وأداء المعلمين، والدوافع بإختلاف متغيرات العمر والخبرة التدريسية.

12. اختبار صدق أداة الدراسة :Test the validity of the study tool

تم اختبار صدق الاستبيان الظاهري واختبار مدى كفاية حجم العينة:

5/1 اختبار صدق الاستبيان باستخدام الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد استماراة الاستبيان وتصميمها في صورتها المبدئية وقبل البدأ بتوزيع الاستبيان على مفردات عينة الدراسة تم اختبار صدق المقاييس للتأكد من أنه سيقيس الهدف الذي صمم لأجله، وقد تم التأكد من الصدق الظاهري لاستماراة الاستبيان من خلال عرضها على الدكتور المشرف على الدراسة مهند أرناؤط، وبعد التعديلات التي شملت إضافة عبارات وتعديل أخرى في أقسام الاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (01) أصبحت استماراة الاستبيان في صورتها النهائية.

5/2 اختبار صدق الاستبيان ومدى كفاية حجم العينة:

تم استخدام التحليل العاملی الاستکشافی: لاختبار صدق الاستبيان باستخدام طریقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطریقة التباین الأعظمی (Varimax) وهي الطریقة الأكثر استخداماً وتعطی نتائج سهلة واضحة من بين طرق التدویر المتعامد (orthogonal rotation methods).

وبشكل عام يمكن الحكم على الصدق إذا أظهر التحليل العاملی المكونات التالية:

- معيار النسبة المئوية للتباین (Extraction sums of squared loadings): وهو التباین الإجمالي المفسر لكل العوامل ويجب ألا تقل نسبته عن %60
- الجذر الكامن (Initial): يجب ألا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدویر عن (1) وهو يعكس التباین الكلی المستخلص بواسطة العامل.
- تشبع العوامل (Communalities): حيث يعد التشبع معنوياً ودالاً إحصائياً إذا كانت القيمة المطلقة أكبر أو تساوي (0.5) وذلك لأن حجم العينة يساوي 50 مفردة.

كذلك تم استخدام اختبار (KMO) واختبار (Bartlett's) لمعرفة مدى وجود ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات إن لم يكن كلها.

الجدول رقم (07) اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة العينة (KMO) بالنسبة لبعد التغذية العكسية، المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباین الکلی المفسرة Extraction sums of squared loadings	القيم الأولية للمشارکات Communalities		رقم العبارة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
0.00	28	79.9	0.66	63.0	1.00	0.7	1.1
					1.00	0.7	1.2
					1.00	0.8	1.3
					1.00	0.6	1.4
					1.00	0.6	1.5
					1.00	0.6	1.6
					1.00	0.6	1.7
					1.00	0.7	1.8
					1.00	0.6	1.9

					1.00	0.8	1.10
Bartlett's test of sphericity							
Extraction Method: Principal component analysis							

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (07) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لبعد (التغذية العكسية) كانت مرتفعة وأكبر من 50%， كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة للمتغير المستقل (التغذية العكسية) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أعلى من 60%， وقد دلت نتيجة اختبار (Bartlett's) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض العبارات وذلك لأن قيمة Sig (0.05 > Bartlett's) كانت أقل من 5%.

الجدول رقم (08) اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO) بالنسبة لبعد أداء المعلمين وتقديره، المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Sig	df	Bartlett's	KMO	نسبة التباين الكلي المفسرة Extraction sums of squared loadings	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم العبارة				
					Initial	Extraction					
0.00	28	205.2	0.66	62.1	1.00	0.7	2.1				
					1.00	0.7	2.2				
					1.00	0.8	2.3				
					1.00	0.8	2.4				
					1.00	0.6	2.5				
					1.00	0.7	2.6				
					1.00	0.7	2.7				
					1.00	0.7	2.8				
					1.00	0.8	2.9				
					1.00	0.7	2.10				
Bartlett's test of sphericity											
Extraction Method: Principal component analysis											

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (08) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لبعد (أداء المعلمين وتقديره) كانت مرتفعة وأكبر من 50%， كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة للمتغير التابع (أداء المعلمين وتقديره) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أعلى من 60%， وقد دلت نتيجة اختبار (Bartlett's) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig (0.05 > Bartlett's) كانت أقل من 5%.

الجدول رقم (09) اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO) بالنسبة لبعد الدوافع، المصدر: الدراسة الميدانية ومحررات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسرة Extraction sums of squared loadings	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم العbara				
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction					
0.00	28	224.2	0.65	61.0	1.00	0.8	3.1				
					1.00	0.8	3.2				
					1.00	0.7	3.3				
					1.00	0.6	3.4				
					1.00	0.7	3.5				
					1.00	0.7	3.6				
					1.00	0.8	3.7				
					1.00	0.6	3.8				
					1.00	0.7	3.9				
					1.00	0.6	3.10				
Bartlett's test of sphericity											
Extraction Method: Principal component analysis											

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) إلى أن القيم الأولية للمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لبعد (الدوافع) كانت مرتفعة وأكبر من 50%， كذلك كانت نسبة التباين الكلي المفسرة جيدة وأكبر من 60% وأن تشبّع الأسئلة على العامل كان أكبر من 0.5 وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي وجيد بالنسبة لبعد (الدوافع) لأن اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أعلى من 60%， وقد دلت نتيجة اختبار (Bartlett's) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig (> 0.05) كانت أقل من 5%.

2/2/5 وتم جمع عبارات الاستبيان من كل بُعد في متغير واحد باستخدام التحليل العاملی لإجراء التحليلات الإحصائية، حيث يعمل التحليل العاملی على تحويل عدد كبير من المتغيرات إلى عدد قليل من العوامل، وأيضاً فالتحليل العاملی يحدد مدى قدرة العامل على شرح المتغير.

13. اختبار ثبات أداة الدراسة :Stability test of the study's instrument

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وهو اختبار يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى قدرة المقياس على إعطاء النتائج نفسها في حال تطبيقها مرة ثانية.

ويمكن تقسيم ثبات الدراسة إلى أربعة فئات متساوية وفق الجدول رقم (10) وذلك بحسب رزق الله (2002):

الجدول رقم (10) فئات ألفا كرونباخ

جيد جداً	ألفا كرونباخ من 0.6 إلى 0.7	مقبول	ألفا كرونباخ من 0.8 إلى 0.9
ممتاز	ألفا كرونباخ أكبر من 0.9	جيد	ألفا كرونباخ من 0.7 إلى 0.8

الجدول رقم (11) قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة الأبعاد، المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ لعبارات كل بُعد	عدد العبارات لكل بُعد
التغذية العكسية	0.766	10
أداء المعلمين وتقيمه	0.812	10
الد汪ع	0.775	10

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبُعد التغذية العكسية (الد汪ع) كانت (أكبر من 0.7) وهي نسبة تدل على ثبات (جيد) لأداء الدراسة، ولبُعد (أداء المعلمين وتقيمه) كانت (أكبر من 0.8) وهي نسبة تدل على ثبات (جيد جداً) لأداء الدراسة.

14. اختبار التوزيع الطبيعي :Natural distribution test

تم التحقق من التوزيع الطبيعي لكل بُعد من أبعاد الدراسة (1. التغذية العكسية 2. أداء المعلمين وتقيمه 3. الد汪ع) من خلال حساب معاملات الالتواز (Skewness) والتقطيع (Kurtosis) وفق الجدول رقم (12)، ومن ثم تم حساب حاصل قسمة كل من معاملات الالتواز على الخطأ المعياري لمعامل الالتواز، وقسمة معامل التقطيع على الخطأ المعياري لمعامل التقطيع، وفي حال كان حاصل القسمة يتراوح بين (-1.96 و +1.96) لكل من المعاملين فإن التوزيع يكون طبيعياً.

جدول رقم (12) معاملات الالتواز والتقطيع بالنسبة لأبعاد الدراسة المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

أبعاد الدراسة	معامل التقطيع		معامل الالتواز			
	Kurtosis		Skewness			
	Std. deviation	Statistic	Std. deviation	Statistic		
التغذية العكسية	1.52	0.71	0.662	1.009	0.337 0.242	
أداء المعلمين وتقيمه	0.36	1.35	0.662	0.239	0.337 0.455	
الد汪ع	0.08	1.00	0.662	0.716	0.337 0.338	

وبحسب نتائج الجدول رقم (12) يتبيّن أن التوزيع كان طبيعياً.

15. الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة descriptive statistics for the study's variables

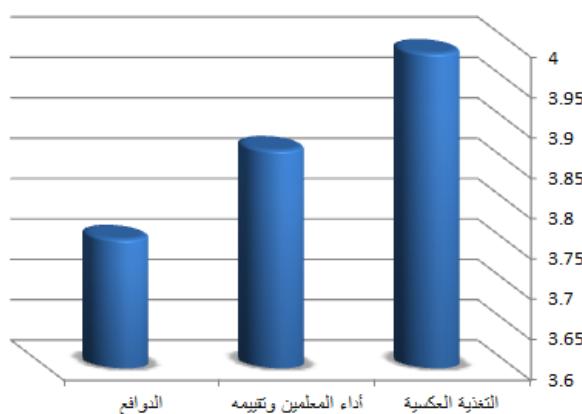
تم حساب المتوسط الحسابي، حيث يعتبر المتوسط الحسابي بين (1 و 1.8) ضعيف جداً، وبين (1.8 و 2.4) ضعيف، وبين (2.6 و 3.4) متوسط، وبين (3.4 و 4.2) جيد، وبين (4.2 و 5) يعتبر قوي، وأيضاً تم إجراء اختبار (One sample t-test) لمعرفة مدى توفر أبعاد الدراسة في مراكز مشروع بداية ولمعرفة فيما إذا كان كل بُعد يميل نحو الجانب الإيجابي الموجب (أي يتجاوز سطح المقياس: 3.4) حيث تم اختيار هذه النسبة لاستبعاد الإجابات الحيادية التي تتراوح بين (2.6 و 3.3) والجيد بين (4.2 و 4.2) وأما الممتاز بين (4.2 و 5).

الجدول رقم (13) المتosteats الحسابية واختبار (One sample t-test)، المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

One sample t-test		المتوسطات الحسابية Means	الأبعاد
Sig	T		
0.00	20.44	3.99	التغذية العكسية
0.00	19.73	3.87	أداء المعلمين وتقييمه
0.00	19.37	3.76	الدّوافع

وكما يظهر في الجدول رقم (13) فإن المتوسط الحسابي لـ التغذية العكسية جيد، والمتوسط الحسابي لـ أداء المعلمين وتقييمه جيد، والمتوسط الحسابي لـ الدّوافع جيد. ويبينه الشكل رقم (06):

الشكل رقم (06) المتosteats الحسابية Means لمتغيرات الدراسة



ويتبين أيضاً من الجدول رقم (13) أن التغذية العكسية تجاوزت وسطي المقاييس وبالتالي يمكن القول أن التغذية العكسية مطبقة بشكل جيد في مراكز مشروع بداية، وأن أداء المعلمين وتقييمه تجاوزت وسطي المقاييس وبالتالي يمكن القول أن أداء المعلمين وتقييمه يعتبر جيد في مراكز مشروع بداية، وأن الدّوافع تجاوزت وسطي المقاييس وبالتالي يمكن القول أن الدّوافع تعتبر جيدة في مراكز مشروع بداية.

16. اختبار الفرضيات :Testing hypotheses

1/9 اختبار الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتغذية العكسية في أداء المعلمين:

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Regression) للمتغير المستقل (التغذية العكسية) على المتغير التابع (أداء المعلمين).

جدول رقم (14) عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط (Regression) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

F-ANOVA		R ²	R	B	Sig	Constant	الأبعاد
F	Sig						
43.42	0.00	0.475	0.689	0.689	0.00	0.644	التجذية العكسية والأداء
Dependent variable: أداء المعلمين							
Predictors: (constat): التجذية العكسية							

وتبيّن النتائج في الجدول رقم (14) أن معامل التحديد $R^2 = 0.475$ وهو يمثل النسبة التي تفسرها التغذية العكسية من أداء المعلمين، وبما إن قيمة (B) موجبة ودرجة الأهمية ($Sig < 0.05$) وبالتالي فإن التأثير إيجابي معنوي، والمعادلة التالية هي معادلة الانحدار:

$$Y = 0.644 + 0.689X$$

وأيضاً تم إجراء تحليل الارتباط (Correlation) للتعرف على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (التغذية العكسية) مع المتغير التابع (أداء المعلمين) ومع المتغير المعدل (الدowaf) وقد تم اعتماد التصنيف التالي للتعرف على قوة العلاقة:

إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3 يكون الارتباط ضعيف، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط (بين 0.4 وأقل من 0.6) يكون الارتباط متوسط القوة، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط (بين 0.6 و 0.8) يكون الارتباط قوي وأخيراً إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.8 يكون الارتباط قوي جداً.

جدول رقم (15) عرض نتائج تحليل الارتباط (Pearson Correlation) بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل، المصدر: الدراسة الميدانية مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

الدowaf	أداء المعلمين	التغذية العكسية	تحليل الارتباط
0.419	0.689	1	التغذية العكسية
0.410	1	0.689	أداء المعلمين
1	0.410	0.419	الdowaf

(ملاحظة ارتباط المتغير مع نفسه دائمًا هو ارتباط تمام ويساوي 1)

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التغذية العكسية) والمتغير التابع (أداء المعلمين) وإلى وجود علاقة ارتباط متوسط القوة بين المتغير المستقل (التغذية العكسية) والمتغير المعدل (الdowaf) وإلى وجود علاقة ارتباط متوسط القوة بين المتغير التابع (أداء المعلمين) والمتغير المعدل (الdowaf).

9/ اختبار الفرضية الثانية: تعدل الدowaf تأثير التغذية العكسية في أداء المعلمين:

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المعدلة (moderated multiple regression) على المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل لمعرفة ما إذا كانت الدowaf هي المتغير المعدل ولها تأثير على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويطلب هذا التحليل القيام بتحليل الارتباط (Correlation) أولاً وقد تم القيام به بالفعل عند اختبار الفرضية الأولى، ثم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المعدلة يتم حساب تأثير المتغير المستقل والمعدل معاً على المتغير التابع ومن نافذة (Statistics) يتمأخذ خيار (R^2 Change) ليظهر تأثير المتغير المعدل الظاهر في المتغير التابع.

جدول رقم (16) عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد، المصدر: الدراسة الميدانية مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

F-ANOVA		R^2 Change	R	Sig	الأبعاد
F	Sig				
22.8	0.00	0.496	0.7	0.00	محصلة أبعاد التغذية العكسية والdowaf في الأداء

يظهر الجدول رقم (16) قيمة (R^2 Change=49.6%) ويفسر هذا بأن التأثير الرئيسي للمتغير المستقل والمعدل هو 49.3% على تباين المتغير التابع، ولأن $Sig < 0.05$ فإذا للتغذية العكسية (المتغير المستقل)

تأثير على أداء المعلمين (المتغير التابع) ويتوقف مستوى الأداء على وجود الدوافع (المتغير المعدل) ومدى قوتها.

بمقارنة النتائج أعلاه مع الجدول رقم (14) الذي عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط (Regression) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث كانت قيمة $R^2 = 47.5\%$ وفي الجدول رقم (16) كانت $R^2 = 49.6\%$ فهناك زيادة في قيمة R^2 وهذا دليل على تأثير الدوافع على العلاقة ما بين التغذية العكسية والأداء.

9/ اختبار الفرضية الثالثة: لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)

تم اختبار هذه الفرضية على مراحل:

9/1 لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية باختلاف النوع:

حيث تم استخدام اختبار Independent sample T-test (Independent sample T-test) للفرق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير النوع مع محصلة المتغير المستقل وهو التغذية العكسية، لكن أولاً تم التحقق من شرط التجانس باستخدام اختبار Levene's Test (Levene's Test).

جدول رقم (17) عرض قيم اختبار Independent sample T-test (Independent sample T-test) بين المتغير المستقل ومتغير النوع، المصدر: الدراسة الميدانية ومحررات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

المتوسط Mean		Independent sample T-test		Levene's Test for Equality of Variances		النوع
إناث	ذكور	(2-tail)Sig	T	Sig	F	
3.7	3.8	0.6	0.6	0.3	1.2	محصلة بُعد التغذية العكسية

ومن الجدول رقم (17) نجد أن شرط التجانس محقق بالنسبة للمتغير المستقل مع متغير النوع حيث أن قيمة اختبار Levene's Test for equality of Variances (Levene's Test for equality of Variances) مرتفعة وبمستوى دلالة أكبر من (> 0.05)

و عند تطبيق اختبار Independent sample T-test (Independent sample T-test) قد أشارت النتائج إلى أن المتغير المستقل (التغذية العكسية) لا يختلف باختلاف النوع حيث نجد إن درجة الأهمية الإحصائية ($T < 0.05$) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17)

9/2 لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية باختلاف العمر: و

9/3 لا تختلف التغذية العكسية في مراكز مشروع بداية باختلاف الخبرة التدريسية:

أما بالنسبة لمتغيرات (العمر – الخبرة) فقد تم استخدام One Way ANOVA (One Way ANOVA) وقبل البدأ في تطبيقه تم استخدام Levene's Test for equality of Variances (Levene's Test for equality of Variances) وذلك من أجل التأكد من شرط تجانس البيانات، ويكون شرط تجانس البيانات محقق عندما تكون قيمة $Sig < 0.05$ في اختبار Levene's (Test for equality of Variances) الأمر الذي يشير إلى إمكانية استخدام اختبار F.

جدول رقم (18) عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المتغير المستقل ومتغير العمر
المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Anova		Test of homogeneity of variance		العمر
Sig	F	Sig	Levene	
0.5	0.5	0.4	1.9	محصلة بُعد التغذية العكسية

جدول رقم (19) عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المتغير المستقل ومتغير الخبرة
المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Anova		Test of homogeneity of variance		الخبرة
Sig	F	Sig	Levene	
0.4	0.8	0.5	1.5	محصلة بُعد التغذية العكسية

تبين نتيجة اختبار (One Way ANOVA) إلى أن التغذية العكسية لا تختلف باختلاف متغيري (العمر و الخبرة) حيث أن قيمة $F < 0.05$ وذلك وفق الجدول رقم (18) والجدول رقم (19).

4/9 اختبار الفرضية الرابعة: لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)

تم اختبار هذه الفرضية على مراحل:

1/4/9 لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية باختلاف النوع:

حيث تم استخدام اختبار (Independent sample T-test) للفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير النوع مع المتغير التابع وهو أداء المعلمين، لكن أولاً تم التحقق من شرط التجانس باستخدام اختبار (Levene's Test for equality of Variances)، ومن الجدول رقم (20) نجد أن شرط التجانس متحقق بالنسبة للمتغير التابع مع متغير النوع حيث أن قيمة اختبار (Levene's Test for equality of Variances) مرتفعة وبمستوى دلالة أكبر من ($Sig > 0.05$)

جدول رقم (20) عرض قيم اختبار (Independent sample T-test) بين المتغير التابع ومتغير النوع، المصدر: الدراسة الميدانية ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

المتوسط Mean		Independent sample T-test		Levene's Test for Equality of Variances		النوع
إناث	ذكور	(2-tail)Sig	T	Sig	F	
3.6	3.8	0.4	1.4	0.4	0.9	محصلة بُعد أداء المعلمين وتقيميه

و عند تطبيق اختبار (Independent sample T-test) قد أشارت النتائج إلى أن المتغير التابع (أداء المعلمين) لا يختلف باختلاف النوع حيث إن درجة الأهمية الإحصائية ($T < 0.05$) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (20).

9/4/2 لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية باختلاف العمر: و

9/4/3 لا يختلف أداء المعلمين في مراكز مشروع بداية باختلاف الخبرة التدريسية:

أما بالنسبة لمتغيرات (العمر – الخبرة) فقد تم استخدام (One Way ANOVA) وقبل البدأ في تطبيقه تم استخدام (Levene's Test for equality of Variances) وذلك من أجل التأكد من شرط تجانس البيانات، ويكون شرط تجانس البيانات محقق عندما تكون قيمة $Sig < 0.05$ في اختبار (Levene's Test for equality of Variances) الأمر الذي يشير إلى إمكانية استخدام اختبار (F).

جدول رقم (21) عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المتغير التابع ومتغير العمر
المصدر: الدراسة الميدانية مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Anova		Test of homogeneity of variance		العمر
Sig	F	Sig	Levene	
0.5	0.5	0.4	1.5	محصلة بُعد أداء المعلمين وتقييمه

جدول رقم (22) عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المتغير التابع ومتغير الخبرة

المصدر: الدراسة الميدانية مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Anova		Test of homogeneity of variance		الخبرة
Sig	F	Sig	Levene	
0.5	0.7	0.4	1.4	محصلة بُعد أداء المعلمين وتقييمه

تبين نتيجة اختبار (One Way ANOVA) إلى أن أداء المعلمين وتقييمه لا يختلف باختلاف متغيري (العمر و الخبرة) حيث أن قيمة $Sig(F) < 0.05$ وذلك وفق الجدول رقم (21) والجدول رقم (22).

9/5 اختبار الفرضية الخامسة: لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)

تم اختبار هذه الفرضية على مراحل:

9/5/1 لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية باختلاف النوع:

حيث تم استخدام اختبار (Independent sample T-test) للفرق بين المتوسطات بالنسبة لمتغير النوع مع المتغير المعدل وهو الدوافع، لكن أولاً تم التحقق من شرط التجانس باستخدام اختبار (Levene's Test for equality of Variances)، ومن الجدول رقم (18) نجد أن شرط التجانس محقق بالنسبة للمتغير المعدل مع متغير النوع حيث أن قيمة اختبار (Levene's Test for equality of Variances) مرتفعة وبمستوى دلالة أكبر من ($Sig > 0.05$)

جدول رقم (23) عرض قيم اختبار T-test (Independent sample T-test) بين المتغير المعدل ومتغير النوع، المصدر: الدراسة الميدانية ومحرّجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

المتوسط Mean		Independent sample T-test		Levene's Test for Equality of Variances		النوع
إناث	ذكور	(2-tail)Sig	T	Sig	F	
3.4	3.7	0.15	1.4	0.7	0.9	محصلة بُعد الدوافع

وعند تطبيق اختبار (Independent sample T-test) قد أشارت النتائج إلى أن المتغير المعدل (الدوافع) لا يختلف باختلاف النوع كما هو موضح في الجدول رقم (23) فإن درجة الأهمية الإحصائية $0.05 < \text{Sig}(T)$

2/4/9 لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية باختلاف العمر: و 3/4/9 لا تختلف الدوافع في مراكز مشروع بداية باختلاف الخبرة التدريسية:

أما بالنسبة لمتغيرات (العمر – الخبرة) فقد تم استخدام (One Way ANOVA) وقبل البدأ في تطبيقه تم استخدام (Levene's Test for equality of Variances) وذلك من أجل التأكد من شرط تجانس البيانات، ويكون شرط تجانس البيانات محقق عندما تكون قيمة $\text{Sig} < 0.05$ في اختبار Levene's (Test for equality of Variances) الأمر الذي يشير إلى إمكانية استخدام اختبار (F).

جدول رقم (24) عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المتغير المعدل ومتغير العمر المصدر: الدراسة الميدانية ومحرّجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Anova		Test of homogeneity of variance		العمر
Sig	F	Sig	Levene	
0.7	0.4	0.4	1.2	محصلة بُعد دوافع المعلمين

جدول رقم (25) عرض قيم اختبار (Levene's Test for equality of Variances) بين المتغير المعدل ومتغير الخبرة المصدر: الدراسة الميدانية ومحرّجات البرنامج الإحصائي (SPSS:22)

Anova		Test of homogeneity of variance		الخبرة
Sig	F	Sig	Levene	
0.5	0.6	0.5	1.5	محصلة بُعد دوافع المعلمين

تبين نتيجة اختبار (One Way ANOVA) إلى أن الدوافع لا تختلف باختلاف متغيري (العمر و الخبرة) حيث أن قيمة $0.05 < \text{Sig}(F)$ وذلك وفق الجدول رقم (24) والجدول رقم (25).

10. نتائج الدراسة: Results

توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للتغذية العكسية إيجابي متوسط القوة في العينة المدروسة في أداء المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن الدوافع هي متغير معدل يؤثر على علاقة التغذية العكسية بأداء المعلمين ويتوقف مستوى الأداء على وجود الدوافع ومدى قوتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف في التغذية العكسية، وأداء المعلمين، والدوافع، في مراكز مشروع بداية باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - العمر - خبرة التدريس).

وبحسب الإحصاءات الوصفية التي تم إجرائها فقد توصلت الدراسة إلى أن التغذية العكسية يتم تطبيقها بشكل جيد في مراكز مشروع بداية، وأن أداء المعلمين وتقيمه يعتبر جيد في مراكز مشروع بداية ، وداعية الأداء عند المعلمين تعتبر جيدة في مراكز مشروع بداية.

11. مناقشة النتائج :Discussing the results

1/11 تعليق عن علاقة الطالب بإدارة المؤسسة التعليمية وعلاقتها المباشرة في أهداف وبيانات التغذية العكسية :

تعتبر العلاقة بين الإدارة والطالب من أكثر العلاقات التعليمية حساسية تجاه العملية التعليمية لأن الإدارة في هذه الحالة ستقف وجهاً لوجه مع تطلعات الطلاب التي غالباً ما لا تتحقق أو لا تتحقق مع أهداف العملية التعليمية للمؤسسة التعليمية بغض النظر فيما إذا لو كانت تعبر عن رغبات شخصية أو ضعف في مدارك الطالب للعملية التربوية، وعليه يجب أن تل JACK الإدارية الوعائية إلى مسارات مباشرة وغير مباشرة تصب كلها في تعزيز الأواصر بين الطالب والإدارة، ومنها بحسب البكري ومنه (2011) على سبيل المثال لا الحصر:

- عرض جدول ساعات الدورات على الطلاب لبيان ملاحظاتهم عليها وتعديلها، وليس كما توقف بعض الإدارات موقف الدكتاتورية في إجراءاتها، وهذا ينطبق على جدول الامتحانات وهذا يكون من مسؤولية المعلم الذي يحتك مباشرة مع الطلاب ويحدد مواعيد الامتحانات بالاتفاق مع الإدارة.
- القيام بمقابلات مباشرة بين الطلاب والإدارة للوقوف على المشاكل الحقيقية التي تواجه الطلاب ووضع الحلول والمقترنات التي تبني متطلباتهم التعليمية عبر الدخول إلى الصحف المتنوعة في نهاية الجلسة والاجتماع بالطلاب وأخذ رأيهما لمدة بسيطة كعشرين دقيقة كل شهر.
- تمتين العلاقة بين الإدارة والطلاب بتفعيل الأنشطة الlassificative بدعوة الطلاب للتطوع في صفوف المتطوعين في مراكز مشروع بداية عبر تنفيذ الطلاب بأهداف المراكز كافة ودعوتهم لمساعدتها في تحقيق أهدافها في المجتمع السوري.
- تنفيذ وتوسيعية الطلبة بأهمية إدراج المعلومة الهدافة والصادقة والشفافة كون الهدف من تقديرهم للدورات هو تحسين العملية التعليمية من خلال حصول الإدارة على هذه البيانات لتقديم التغذية العكسية الفعالة وليس الاكتفاء بشرح عبارات استمار التقى كما كان يحصل في المراكز وهذا يكون بتقديم الفرق الإدارية حتى يتغير الموقف السلبي من استمار التقى ونقل صورتها الإيجابية بشكل صحيح للطلاب.

يأتي هذا التعليق كون الطرف الوحيد الذي يقيم الأداء في المراكز المدروسة هو الطلاب ولم تركز هذه الدراسة على دراسة هذه الناحية بل تركتها لدراسات أخرى مستقبلية ولكن غاية التعليق هو لفت نظر الإدارة إلى أهمية تقوية أواصر العلاقة بينها وبين الطلاب.

2/11 بالتعاون مع إدارة مراكز مشروع بداية: كما يظهر في الجدول رقم (26) تم الحصول على احصائيات الأعوام الثلاثة الأخيرة لعدد جلسات تقديم التغذية العكسية التي تم القيام بها مع معلمي المراكز، وفي محاولة لتفسير النتائج تم القيام بمقابلة مع مديره مشروع بداية والأخذ بتعليقات بعض المعلمين عن الموضوع.

جدول رقم (26) احصائيات الأعوام الثلاثة الأخيرة لعدد جلسات تقديم التغذية العكسية

2018	2017	2016	عدد جلسات تقديم التغذية العكسية التي تم القيام بها مع المعلمين
2 حتى منتصف العام	4	3	

وشرحت المديرة أثناء المقابلة معها أن شكاوى الطلاب وتقييمهم لكل دورة وحضورهم لكامل الجلسات أو انسحابهم منها هو دليل الإدارة على نجاح أو فشل أداء المعلمين، بينما علامات الطلاب ليست من معايير التقييم المعتمدة في المراكز، أما حضور الدرس بشكل مفاجئ واستخدام أسلوب الملاحظة في تقييم الأداء فقد اعترفت المديرة بضعف خبرتها وصغر سنها أمام مسؤولية كهذه، فالإدارة على قناعة بضرورة التقييم الكافي من قبل الطلاب كونه يعطي سمعة جيدة للمرأة للمراقبة، وأمام اعتراف بعض المعلمين على عمر الطالب الصغير فهو لا يمكنه الخدمة لتقييم تقديم ذي معنى تمسك الإدارة بضرورة التقييم، لكن عند طرح مشكلة عدم قدرة المعلم على مواجهة الطالب في حال حصل على تقييم سيء تم السماح بتسجيل اسم الطالب على استماراة التقييم بدلاً من جعل من قام بالتقدير مجهول الهوية.

وعند السؤال عن كيفية القيام بجولة تقديم التغذية العكسية كان الجواب أن جلسات التغذية العكسية كانت مختصرة وسريعة وتم إعلام المعلم بنتيجة تقييمه من خلالها مع تقديم الملاحظات عن أدائه وبعض التوجيهات الضرورية، وعند السؤال عن سبب الصعوبات والمكافآت الناتجة عنها كان الجواب في صعوبة تقبل نتائج تقييم أساسه قائم على رأي الطالب حصراً من دون أي نوع آخر من أنواع تقييم الأداء، أما المكافآت فكانت شاملة لجميع المعلمين والإداريين وتمثل في زيادة في الراتب بنسبة ثابتة للجميع بغض النظر عن نتائج التقييم مما زاد في سلبية بعض المعلمين من التقييم ونتائج، بينما وأشار معلمون آخرون إلى أهمية الاجتماعات الدورية في التقييم النفسي وطرح الاقتراحات ومناقشة الإدارة بشكل جماعي وفضلوها عن المقابلات الفردية، وعلق بعضهم أنهم لا يعيرون تقييم الطالب أي أهمية طالما الأداء يسير بشكل حسن من وجهة نظر المعلمين.

12. توصيات وحلول الدراسة :Recommendations and Solutions

- زيادة الاهتمام بتعريف الطالب بالتغذية العكسية وأهميتها من خلال زيادة أداء المعلمين الموجه نحو تقديمها له عن أدائه في الصدف مع الأخذ بالاعتبار الجهد والضغط الذي يفرضه هذا الحل على المعلمين، وأن تشمل دورات تدريب المعلمين موضوعات تتناول التغذية العكسية وكيفية تقديمها للطلاب والاستعداد لتلقينها منه ومن الإدارة والزملاء وكيفية استخدامها لتحسين الأداء، على أن تتم مناقشة نظام التغذية العكسية المطبق حالياً وكلا ايجابياته وسلبياته بدلاً من إلغاء المحاضرات عن فائدتها فالطرف المتنقلي للتغذية العكسية ما لم يتمكن مهارة قبولها منتصب بلا فائدة، وعليه يترتب تقوية العلاقات بين المعلمين والإدارة لزيادة الثقة في التغذية العكسية والإدارة التي تقدمها، ويفضل الاستعانة ببعض الخبراء والمختصين في مجال تدريب المدراء المسؤولين عن تقييم أداء المعلمين وكيفية تطبيقه بما يفيد بتطوير المؤسسة ويجب رصد ما يتربّط عليه من كلفة.
- عند استخدام التغذية العكسية وتقدمها من قبل الإدارة يجب انتقاء المعلومات التي تحمل تأثيراً ايجابياً عند الانتهاء من الأداء حتى ينتج عنها أعلى درجة تأثير ويجب خلق ثقافة من التقدير والتثبيط حيث يلاحظ كل معلم تعب المعلمين الآخرين ويسمع المعلمون كلمات التقدير والتثبيط تعبر عنها الإدارة لكل فرد منهم على حد، ويفضل تقليل تكرار الملاحظة للمعلمين ذوي الأداء الممتاز لتقليل شعور الفرق عندهم منها والتركيز على المعلمين الذين يحتاجون لرفع مستوى أدائهم بدلاً من تقديم التغذية العكسية بشكل مستمر للجميع على حد سواء.
- توفير كتيب أو دليل إرشادي يوضح السياسات الخاصة بتقييم أداء المعلمين وكيفية تطبيقها على جميع عناصر المؤسسة التعليمية مع ضرورة تحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في المؤسسة على اعتبارهم شركاء فاعلين في تحسين الأداء.

- تبني التغذية العكسية المبنية على حضور المعلم وجمع البيانات عن أدائه بالملحوظة بعد تدريب الإدارة على ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة المترتبة على ذلك والوقت الضائع في سبيل التدريب، وذلك لما فيه من رفع لمستوى التغذية العكسية المقدمة للمعلم وزيادة الثقة فيها وكون الطالب مصدر وحيد حالياً لبيانات التغذية العكسية مع أنهم زاوية جيدة للمؤسسة التعليمية لترى نفسها بوضوح من وجهة نظرهم وتعرف موقعها التنافسي لكن يعاب فيهم أن تقييمهم لا يشير إلى عيوب أداء الإدارة ولا يميزون عيوب أداء المعلمين كونهم لا يعرفون ما هو مستوى الأداء المطلوب وطريقة تنفيذه بحسب المعايير الإدارية مع أنه من الضروري الاستمرار فيأخذ رأيهem.
- تطبيق الحوافز المناسبة المؤثرة بدرجة كافية للاستفادة ورفع مدى قوة الدوافع لدى المعلمين في المراكز المدرّسة لرفع مستوى الأداء بالإضافة من دراسات الحوافز التي تراعي الاختلافات الشخصية التي من شأنها التأثير في الدوافع عند تطبيق أي منها.

13. الدراسات المستقبلية :Future Research

- تطبيق نفس هذه الدراسة في مراكز أخرى لنفس الجمعية بعد الأخذ بنتائج هذه الدراسة وزيادة الوعي حيال موضوع التغذية العكسية للطلاب، والمعلمين، والمدراء، وتدريب المدراء على تقييم الأداء وتقديم التغذية العكسية لقياس الفرق عن نتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة بعد استخدام نوعين من التقييم: أولاً التقييم بالملحوظة وثانياً التقييم بالاستماراة المقدمة للطلاب، لمعرفة أي منها يقدم تغذية عكسية أدق وأفضل وأكثر تحقيقاً لهدف تحسين الأداء.
- إجراء دراسة لقياس قوة العلاقة ما بين المعلمين والإدارة ومبادرات الإداره والطلاب نظراً لما لهذه العلاقات من تأثير على تأثير التغذية العكسية في تحقيق هدفها في تحسين الأداء.
- دراسة المؤثرات الأخرى في الأداء لتحسين الأداء حيث أن الدوافع كانت جزءاً من هذه الدراسة ونتج أن لها تأثيراً على مستوى الأداء، يمكن دراسة أثر الرضى الوظيفي في الأداء وأثر الحوافز المطبقة على الأداء.
- دراسة أثر ضغط العمل على الأداء بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - العمر - خبرة التدريس)
- دراسة عن أنواع الحوافز واختلافها بحسب المتغيرات الشخصية لمعرفة أيها الأنسب تطبيقه والأكثر فعالية في المراكز مما شأنه زيادة الدوافع والرضى الوظيفي.
- دراسة عن أكثر طرق التدريب على التغذية العكسية فعالية بالأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (27) جدول تلخيص اختبار الفرضيات والتوصيات والأبحاث المستقبلية

الدراسات المستقبلية	التوصيات	النتائج	قبول أو رفض الفرضية	نص الفرضية	رقم الفرضية
<p>تطبيق نفس هذه الدراسة في مراكز أخرى لنفس الجمعية بعد الأخذ بنتائج هذه الدراسة وزيادة الوعي حيال موضوع لغذية العكسية للطلاب والمعلمين والمدراء وتدريب المدراء على تقييم الأداء وتقديم التغذية العكسية لقياس الفرق عن نتائج هذه الدراسة.</p>	<p>يجب انتقاء معلومات التغذية العكسية عند تقديمها لخلق ثقافة من التقدير والتشجيع.</p> <p>توفير كتيب يوضح سياسات تقييم أداء المعلمين مع تحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في المؤسسة التعليمية.</p>	<p>يوجد تأثير إيجابي معنوي للغذية العكسية في أداء المعلمين.</p>	قبول	<p>يوجد تأثير للغذية العكسية إيجابي متوسط القوة في أداء المعلمين.</p>	1
<p>إجراء دراسة باستخدام نوعين من التقييم: أولاً التقييم باللحظة وثانياً التقييم بالاستماراة المقدمة للطلاب، لمعرفة أي منها يقدم تغذية عكسية أدق وأفضل وأكثر تحقيقاً لهدف تحسين الأداء.</p>	<p>الاستعانة ببعض الخبراء والمخصصين في مجال تدريب المدراء المسؤولين عن تقييم أداء المعلمين وكيفية تطبيقه ويجب رصد ما يترتب عليه من كلفة.</p> <p>نقوية العلاقات بين المعلمين والإدارة لزيادة الثقة في التغذية العكسية والإدارة التي تقدمها.</p>				
<p>إجراء دراسة لقياس قوة العلاقة ما بين المعلمين والإدارة وما بين الإدارة والطلاب نظراً لما لهذا العلاقات من تأثير على تأثير التغذية العكسية في تحقيق هدفها في تحسين الأداء.</p>	<p>تقليل تكرار الملاحظة للمعلمين ذوي الأداء الممتاز والتركيز على المعلمين الذين يحتاجون لرفع مستوى أدائهم.</p>				

	<p>أن تشمل دورات تدريب المعلمين موضوعات تتناول التغذية العكسية وكيفية استخدامها لتحسين الأداء ومناقشة نظام التغذية العكسية المطبق حالياً وكلاً ايجابياته وسلبياته بدلاً من إلقاء المحاضرات عن فائدتها.</p> <p>تبني التغذية العكسية المبنية على الملاحظة بعد تدريب الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة والوقت الضائع وذلك لما فيه من رفع لمستوى التغذية العكسية المقدمة للمعلم وزيادة الثقة فيها وكون الطالب كمصدر وحيد حالياً لبيانات التغذية العكسية يعاب فيهم أن تقسيمهم لا يشير إلى عيوب أداء الإدارية، ولا يميزون عيوب أداء المعلmins مع أنه من الضروري الاستمرار فيأخذ رأيهم</p>			
دراسة المؤثرات الأخرى على الأداء لتحسين الأداء حيث أن الدوافع كانت جزءاً من هذه الدراسة ونتج أن لها تأثيراً على مستوى الأداء، يمكن دراسة أثر الرضى الوظيفي على الأداء وأثر الحوافز المطبقة على الأداء.	<p>تطبيق الحوافز المناسبة المؤثرة بدرجة كافية لاستئنارة ورفع مدى قوة الدوافع لدى المعلمين في المراكز المدرستة لرفع مستوى الأداء.</p>	<p>الدowافع متغير معدل يؤثر على علاقة المتغير المستقل التغذية العكسية بالمتغير التابع أداء المعلمين ويتوقف مستوى الأداء على وجود الدوافع ومدى قوتها.</p>	قبول	<p>الدوافع متغير معدل يؤثر على علاقة المتغير المستقل التغذية العكسية بالمتغير التابع أداء المعلمين.</p>

<p>دراسة عن أكثر طرق التدريب على التغذية العكسية فعالية بالأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الشخصية</p>	<p>أن تشمل دورات تدريب المعلمين موضوعات تتناول التغذية العكسية وكيفية تقديمها للطالب والاستعداد لتأثيرها منه ومن الإدارة والزملاء وكيفية استخدامها لتحسين الأداء.</p>	<p>لا يوجد اختلاف جوهري في التغذية العكسية بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)</p>	<p>قبول</p>	<p>لا يوجد اختلاف جوهري في التغذية العكسية بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)</p>	<p>3</p>
<p>دراسة أثر ضغط العمل على الأداء بإختلاف المتغيرات الشخصية</p>	<p>زيادة الاهتمام بتعریف الطالب باللغة العكسية وأهميتها من خلال زيادة الأداء الموجه نحو تقديمها له عن أدائه في الصفة مع الأخذ بالاعتبار الجهد والضغط الذي يفرضه هذا الحل.</p>	<p>لا يوجد اختلاف جوهري في أداء المعلمين بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)</p>	<p>قبول</p>	<p>لا يوجد اختلاف جوهري في أداء المعلمين بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)</p>	<p>4</p>
<p>دراسة عن أنواع الحوافز واحتلafها بحسب المتغيرات الشخصية لمعرفة أيها الأنسب تطبيقه والأكثر فعالية في المراكز مما شأنه زيادة الدوافع والرضى الوظيفي</p>	<p>الاستفادة من دراسات الحوافز التي تراعي الاختلافات الشخصية التي من شأنها التأثير في الدوافع عند تطبيق أي منها.</p>	<p>لا يوجد اختلاف جوهري في الدوافع بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)</p>	<p>قبول</p>	<p>لا يوجد اختلاف جوهري في الدوافع بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع – العمر – خبرة التدريس)</p>	<p>5</p>

**قائمة المراجع
والملحقات**

**References
And Appendices**

المراجع مرتبة أبجدياً:

1. الكتب العربية:

- تيم، يزن، (2002)، " إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة ".
 ديسير ، جاري، (2010)، " إدارة الموارد البشرية "، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية.
 زناتي، محمد ربيع، (2013)، "السلوك التنظيمي" ، جامعة طنطا، مصر.
 السلمي، علي، (1997)، " إدارة الموارد البشرية "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
 فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد محمد، (2014)، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، مصر.
 كامل، مصطفى، (1994)، " إدارة الموارد البشرية الكامل "، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
 رزق الله، عايدة، (2002)، " دليل الباحثين في التحليل الإحصائي "، القاهرة، مصر.

2. الكتب الأجنبية:

- Archer J. and Cantrell S. and Holtzman S. and Joe J. and Tocci C. and Wood T. (2016) "**Better Feedback for Better Teaching**" Bill & Melinda Gates foundation, 1st edition.
- Bartol k. and Martin D. (1998) "**Management**" McGraw-Hill Company.
- Davis K. and Newstrom J. W. (1989) "**Human behavior at work**" McGraw-Hill Inc. 8th edition.
- Itika J. S. (2011) "**Fundamentals of human resource management**" African Public Adminstration & Managemnet series, University of Groningen, Vol. 2.
- Joshi M. (2015) "**How to deal with your manager**" 1st edition.
- Joshi M. (2013) "**Human Resource Management**" 1st edition.
- Russell HR Consulting (2012) "**Employer's guide to Recruitment**" 1st edition.
- Saunders M. and Lewis PH. and Thorhill A. (2009) "**Reasearch Methods for Business Studets**" 5th edition, Pearson Education Limited, England.
- Stone D. and Heen Sh. (2015) "**THANKS FOR THE FEEDBACK The Science and Art of Receiving Feedback**".
- United Nations Economic Commission for Europe (2013) "**Human Resources management and training**" United Nations.
- Van dam N. (2017) "**21st Century Corporate Learning & Development**" McKinsey & Company, 1st edition.

3. الأبحاث والرسائل العلمية العربية المنشورة:

- ابراهيم، هناء، (2016)، "دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية"، كلية التربية – جامعة القصيم، كلية التربية – جامعة بنها، مصر.
- أحمد، قنذور، والسايسي، الشايب محمد، (2013)، "دور التغذية الراجعة الشفوية و التغذية الراجعة السمعية البصرية في تنمية مهارات تنفيذ الدرس لدى المدرسين" ، مقاربة تحليلية نظرية، جامعة فاصلدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد، (2011)، "اهتمام الجماعات الفلسطينية برفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين" ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
- أبو الروس، وسامي، حنونة، سامي، (2011)، "تأثير الدوافع على رغبة العاملين في الجامعات" ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.

بحر، يوسف، والعجلة، توفيق، (2010)، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء لعاملٍ مُؤسّسٍ في القطاع العام"، الجامعة الإسلامية، غزة.

البكري، عباس، ومنة، غازي، (2011)، "دراسة تحليلية للتغذية العكسية من الطلبة للمقرر وأعضاء الهيئة التدريسية"، جامعة بابل، العراق

الجريوي، سمية، (2015)، "تقييم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة المجلد 4 العدد 3 أذار 2015.

الجميلي، باسمة، والحميري، هديل، (2009)، "أفضل أنماط التغذية الراجعة من وجهة نظر مطبقات معهد إعداد المعلمات في مادة القراءة"، دراسة تربوية، معهد إعداد المعلمات في ديالي، العراق.

حسين، إياد، وعلي، حازم، (2013)، "تأثير التغذية الراجعة الخارجية في تعلم واحتفاظ مهاراتي الارسال والاستقبال"، مجلة الرياضة المعاصرة، المجلد الثاني عشر، العدد التاسع عشر.

خضير، رائد، والرفاعي، أروى، ومومني، محمد، (2014)، "أنماط التغذية العكسية المستخدمة في الصنوف الأساسية الأولى في الأردن"، جامعة اليرموك وجامعة أم القرى، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15 العدد الثالث.

سمارة، نواف، والمجالي، فايز، (2014)، "دوافع التحاق الطلاب ببرامج الدراسات العليا"، جامعة مؤتة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15 العدد 3.

الصالح، ماجد، (2014)، "دوافع الممارسة والأداء عند لاعبي كرة السلة المعاقين سمعياً في الأردن"، الجامعة الأردنية.

طلفاح، شافع، (2017)، "دوافع الإنجاز والأداء لدى مدربِي الألعاب"، جامعة اليرموك، الأردن

عبد الجبار، رائد، وشيرخان محمد، وعبد الأمير، سلومي،أمل، (2008)، "تأثير بعض أنواع التغذية الراجعة في تعلم فعالية رمي القرص"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 35، العدد 2، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، العراق.

عبد الحق، عماد، وبني عطا، أحمد، (2005)، "أثر التغذية الراجعة الفورية والمؤجلة على تحسين أداء مهاراتي الوقوف على اليدين، ومهارة الشقلبة الجانبية على بساط الحركات الأرضية"، كلية التربية الرياضية ، قسم التربية الرياضية، جامعة النجاح الوطنية والجامعة الأردنية، الأردن.

عيسي، حمد، (2014)، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

لفته، أحمد، (2011)، "العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء"، جامعة بغداد.

4. الأبحاث والرسائل العلمية الأجنبية المنشورة:

Arce, P. and Lourenco, S. and Martinez-Jerez, F. (2015), "**The performance effect of feedback frequency and detail**", Arizona State University, Universidade de Lisboa, University of Notre Dame.

Dahling, J. and O'Malley, A. and Chau, S. (2015), "**Effects of feedback motives on inquiry and performance**", Department of Psychology, The College of New Jersey, Ewing, New Jersey, USA, Department of Psychology, Butler University, Indianapolis, Indiana, USA, Department of Talent Management, Novo Nordisk Inc., Princeton, New Jersey, USA.

Dupret, A. (2015), "**Effects of Evaluative Feedback on Novel-Task Self-Efficacy and Future Performance**", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor of Arts, with Honors in Psychology in the University of Michigan-Dearborn.

Hattie J. & Timperley H. (2007), "**The power of feedback**", University of Auckland.

IES, (2017), "**The Impact of Providing Performance Feedback to Teachers and Principals**", Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.

Jordan A. (2010) "**Self-enhancement and learning from performance feedback**" Darmouth college.

- Keijzers B. (2010) "**Employee motivation and performance**" Business studies.
- Lai, E. R. (2011) "**Motivation: a literature review**" Pearson for digital education.
- OECD, (2009), "**School Evaluation, Teacher Appraisal and Feedback and the Impact on Schools and Teachers**", the Organization for Economic Cooperation and Development.
- Osman, M (2012), "**Feedback has a negative impact on performance**" Queen Mary University of London.
- Owen L. (2016), "**The Impact of Feedback as Formative Assessment on Student Performance**", Neumann University.

قائمة الملحقات: الملحق رقم (01): الاستبيان الذي تم توزيعه بعد تعديلات الدكتور المشرف على هذه الدراسة.

Syrian Arab Republic
Ministry of higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة الافتراضية السورية

استبيان مصمم لأغراض الدراسة العلمية بعنوان (اختبار التأثير المُعدل للدّوافع على العلاقة بين التغذية العكسيّة والأداء: دراسة مسحية في مراكز مشروع بداية) يرجى التفضل بالإجابة عن جميع العبارات الواردة في الاستبيان بوضوح وصراحة علمًا أن البيانات المجموعة من خلال هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض الدراسة العلمية:

الباحثة	الدكتور
سحر الزغت	مهند أرناؤط

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب الذي تدعونه أكثر تمثيلاً للعبارات:

الجزء الأول:						
						عدد العبارات
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					1. التغذية العكسيّة:	
					تهدف التغذية العكسيّة إلى تحسين الأداء	1.1
					التغذية العكسيّة دقيقة وذات قيمة	1.2
					التغذية العكسيّة واقعية قابلة للتطبيق	1.3
					يتكرر تقديم التغذية العكسيّة بشكل مستمر	1.4
					ينتج عنها مكافآت وحوافز مادية أو معنوية	1.5
					هناك خوف وقلق منها	1.6
					طريقة تقديمها إيجابية	1.7
					طريقة تلقيها منفتحة مرحبة	1.8
					جلسة تقديمها فردية وخاصة بين المدير والمعلم	1.9
					يتم استخدام الدليل عند مناقشة التغذية العكسيّة	1.10

موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	2. أداء المعلمين وتقييمه:	
					تقييم الأداء عادل	2.1

					معايير تقييم الأداء واضحة	2.2
					يُنتج عن تقييم الأداء مكافآت وترقية عادلة	2.3
					يُنتج عن تقييم الأداء نظام اتصالي ذي اتجاهين بين الإدارة والمعلمين	2.4
					الجهة التي تقوم بالتقدير مناسبة	2.5
					يتم تطبيق أكثر من نوع من أنواع تقييم الأداء	2.6
					تقييم الأداء خالي من التحييز	2.7
					مستويات الأداء الناتجة عن التقييم واضحة	2.8
					مستوى الأداء المتوقع واضح	2.9
					نتائج تقييم الأداء سرية لا يطلع عليها المعلم	2.10

موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	3. الدوافع:	
					يشعر المعلم بطاقة ودافعية للعمل	3.1
					يشعر المعلم برغبة واستمتاع في أداء العمل	3.2
					يحقق العمل التسلية المتعة الشخصية	3.3
					يحقق العمل الاستقلال المادي	3.4
					يتحقق العمل المتعة والصحبة	3.5
					يفتح العمل أبواب الترقية	3.6
					يشعر المعلم بمكانته في العمل	3.7
					يتحقق العمل حاجة الاحترام والتقدير	3.8
					يتحقق العمل حاجة تحقيق الذات	3.9
					يتحقق العمل تحدي إبداعي وخلق	3.10

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

الجزء الثاني: البيانات الشخصية					
النوع:		ذكر		أنثى	
أكبر من 35		بين 25 و 35		بين 18 و 25	
أكبر من 10		بين 5 و 10 سنة		بين 2 و 5 سنة	العمر: مدة التدريس والخبرة:

شكراً لتعاونكم

Abstract:

This study aims to know the effect of feedback on teachers' performance, and to know the effect of motives on this relationship, also it aims to know if there's any differences in feedback, performance, and motives according to the differences in personal characteristics of the study's sample.

To achieve this goal a questionnaire was designed and distributed to (55) teachers of the (60) teachers working at the three Bidaya centers, and (55) were given back.

The study found that the effect of feedback has a positive medium strength effect on teachers' performance, and the study found that motivation is a moderator variable that affects the relationship of feedback and teachers' performance, and the level of performance depends on the existence of motivation and its strength, the study also found that there is no significant difference in feedback, teacher's performance, or motivation according to personal characteristics which they are: gender, age, and teaching experience and according to the descriptive statistics the study found that the feedback that is done in Bidaya centers is good, and teacher's performance and teacher's appraisal that is in Bidaya centers is good, and motivation that is in Bidaya centers is good.

And the study mainly recommended adopting feedback based on attending the teachers' lessons, and gathering data by observation of the lessons, after training the administration on it, also the study recommended that teachers' training courses include subjects talking about feedback and how to give it to students, and be ready to receive it from them, and from the administration, and from colleagues, and how to use it to better performance.