

## تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا

إعداد

أحمد محمود أحمد الدريوى خضر

### ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان مكون جزئين، الجزء الأول: المعلومات الأولية، الجزء الثاني: واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، حيث طبقت أداة البحث على عدد (36) مدرسة تعليم أساسي بمراكز محافظة المنيا التسع، من جملة عدد (158) مدرسة وبنسبة (22%) من إجمالي مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة، وتكونت عينة البحث من (1224) مفحوصاً، (101) مديراً ووكيلاً و(1123) معلماً من العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها:

- مستوى ممارسة عينة البحث لواقع أسلوب فريق العمل متمثل في الأبعاد الست التي تبناها البحث الحالي جاء بدرجة متوسطة، وجاء بُعد (معنى العمل) في الرتبة الأولى من بين أبعاد أسلوب فريق العمل، ودرجة واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا جاءت في مجملها متوسطة، حيث جاء بُعد معنى العمل في الرتبة الأولى، وجاء في الرتبة الثانية بُعد التأثير، ثم بُعد الفعالية الذاتية، فبُعد الوضوح، تلاه بُعد حرية الاختيار، وجاء في الرتبة السادسة والأخيرة بُعد القيادة المشاركة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث تعود للنوع الاجتماعي (الذكر والانثى)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من حيث سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (10) سنوات فأكثر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من حيث نوع اعتماد المدرسة (معتمدة - غير معتمدة) لصالح المدارس المعتمدة.

## Abstract

### **Search Title: A suggested scenario for activating the work style of basic education schools in Minya Governorate**

The current research aims to develop a proposed vision to activate the method of the work team in basic education schools in Minya Governorate, "a field study", and the research adopted the descriptive approach, and the research tool was applied and was represented in the two-part questionnaire, the first part: preliminary information, the second part: the reality of the work team method In Basic Education Schools in Minya Governorate, where the research tool was applied to a number (36) basic education schools in the nine Minya Governorate centers, out of a total of (158) schools and (22%) of the total basic education schools in the governorate, and the research sample consisted of (1224) examined (101) managers and agents, and (1123) teachers are employees of P. Basic education schools in Minia Governorate, and research found several results, including:

The level of the practice of the research sample for the reality of the work team's style is represented in the six dimensions adopted by the current research came in a medium degree, and the (meaning of work) dimension came in the first rank among the dimensions of the work team style, and the degree of the reality of the work team style in basic education schools in Minya Governorate came in average in total Where the meaning of the work dimension came in the first rank, followed by the influence dimension, then the dimension of self-efficacy, then the clarity dimension, followed by the freedom of choice dimension, and the sixth and last rank came the dimension of the participating leadership, as there are no statistically significant differences between the research sample Return to gender (a Male and female and there are statistically significant differences between the research sample in terms of years of experience in favor of years of experience (10 years or more), and there are statistically significant differences between the research sample in terms of type of school

accreditation (accredited - not accredited) in favor of accredited schools.

### المقدمة:

يعد أسلوب فريق العمل ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المؤسسات، في ضوء حرص كل مؤسسة على تحقيق مستوى أعلى من الجودة؛ حيث يحتاج تحقيق الأهداف إلى التعاون بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدراتهم على العمل معاً، حيث تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، فلم يعد الفرد هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائماً، بل أصبح فريق العمل هو المحور الحقيقي، وسادت قناعة مغزاها أن تقسيم المؤسسة إلي مجموعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، وبني هذا على افتراض أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتماؤه إلى جماعة والعمل في كنف الجماعة يرتقي بكفاءة الفرد، وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المؤسسة بشكل عام<sup>(1)</sup>.

ويعتبر أسلوب فريق العمل وسيلة لتحقيق غاية، ومدخل لتحقيق هدف ما، من خلال التشكيلات التي تمارس هذا الأسلوب بالمدارس، ومن ثم حاول البحث الحالي التأكيد على أهمية تفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا؛ للارتقاء بمستوى أداء الفرق والتشكيلات الموجودة بمدارسها؛ بما يساعد في تحقيق الترابط بين أفرادها، ويسهم في إنجاز مهامها، ومساعدة العاملين بها على مواجهة ما يأتي من خارجها، ويمكنهم من التكيف مع متغيرات البيئة من حولها، والارتقاء بمستواها؛ بما ينعكس على الجو العام للمدرسة، ويجعل مناخ المدرسة مشجعاً على الإنجاز، وتحقيق أهداف المدرسة.

**مشكلة البحث:**

أظهرت بعض الدراسات والأبحاث التي اهتمت بأسلوب فريق العمل كدراسة (إيناس إبراهيم حويل، وآخرون: 2015)<sup>(1)</sup> على أن منظومة التعليم الأساسي تعاني من بعض العوامل التي تعد عائقاً أمام تحقيق أهدافه، وهي عوامل متصلة إما بالإمكانات المادية أو متصلة بالمبنى، أو متصلة بالأنشطة، أو متصلة بالمناخ المدرسي، وضعف دور الإدارة المدرسية في القيام بدورها على الوجه الأكمل وتوفير مناخ تربوي يشجع على الإبداع والابتكار، وكذلك ما أكدت عليه دراسة (الشافعي: 2013) من رفض العاملين لفكرة العمل الجماعي واقتناعهم بالعمل الفردي، إضافة إلى صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد، وإحساسهم بنوع من الاغتراب مع أعضاء الفريق الأصليين، وضعف وضوح أدوار كل فرد داخل الفريق، والصراع على الأدوار<sup>(2)</sup>، وما أشارت إليه دراسة (ياسر فتحي الهنداوي: 2012)<sup>(3)</sup> من سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، وافتقار المدارس إلى اتباع أسلوب فريق العمل، وقلة الاهتمام ببناء قدرات القيادات المدرسية وأعضاء الفريق المدرسي.

وقد توصلت دراسة (أمل: 2011)<sup>(4)</sup> من أن مدارس التعليم قبل الجامعي بمراحله كافة في مصر تعاني ضعف قيمة العمل بأسلوب فريق العمل، وكذلك المناخ والثقافة التنظيمية والعوامل التنظيمية الداعمة لذلك، التي تضعف قدرتها على تبني قيمة العمل الجماعي وأسلوب فريق العمل، حيث تعاني من المركزية، والبيروقراطية، وروتينية الأداء، وتشبسها بمقاومة التغيير، وضعف التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المدرسة وخارجها،

(1) إيناس إبراهيم حويل، وآخرون (2015): تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تحد من تحقيق أهداف التعليم الأساسي، مجلة كلية التربية، أسيوط، مصر، المجلد 31، العدد 4، ص: 422.

(2) محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013): تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، العدد 51، يوليو، ص: 670.

(3) ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2012): بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر: دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، العدد (31)، ص: 365.

(4) أمل عبد الفتاح محمد، عبدالناصر محمد رشاد (2013): أسلوب فريق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد (155)، الجزء (2)، أكتوبر، ص: 670.

بما يؤثر على الأداء المدرسي بأبعاده المختلفة، وما أشارت إليه دراسة (عراقي: 2011)<sup>(1)</sup> من شيوع مناخ تنظيمي مدرسي سلبي، غير مشجع على ثقافة العمل بروح الفريق، وقلة وعي الأفراد بأهميته، ومحدودية إدراك مهاراته المختلفة، وكذلك دراسة (عتريس: 2010)<sup>(2)</sup> التي ذهبت إلى أن مدارس التعليم الأساسي في مصر تعاني ضعف اهتمام المديرين وتشجيعهم للعمل الجماعي التعاوني وفرق العمل، وكذلك ضعف اهتمامهم بآراء المعلمين ومقترحاتهم، ودراسة (راغب: 2009)<sup>(3)</sup> التي أكدت على محدودية توزيع المسؤوليات والمهام على العاملين، ورفض الأخذ بالأنماط التي تسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية بالعملية التعليمية في قيادة المدرسة وصنع قراراتها، وما أكدت عليه (الهنداوي: 2007)<sup>(4)</sup> من أن معظم المعلمين في المدارس المصرية وخاصة معلمي مدارس التعليم الأساسي يشكون من غياب دورهم، ومحدودية حريتهم واستقلاليتهم، وضعف تأثيرهم في الحياة المدرسية عموماً، وانقيادهم للقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من جهات أعلى. وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما الأساس النظري لأسلوب فريق العمل في الفكر الإداري التربوي؟

2. ما واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث؟

### أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

- (1) عبد الحميد عراقي عبد الحميد إبراهيم (2011): المناخ التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص: 171.
- (2) محمد عيد عتريس (2010): تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية في تحقيق التنمية المهنية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة التربية، أغسطس، ص: 116.
- (3) إيمان زغلول راغب أحمد (2009): النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية، سيناريوهات مقترحة، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (15)، العدد (4)، كلية التربية جامعة حلوان، أكتوبر 2009، ص: 526، 530.
- (4) ياسر فتحي الهنداوي (2007): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 31، جزء 2، ص: 11-12.

- 1- توضيح طبيعة أسلوب فريق العمل وأهميته.
- 2- الكشف عن واقع أداء فرق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.
- 3- التوصل إلى توصيات لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي.

**أهمية البحث:** تأتي أهمية هذا البحث في كونه يحاول تسليط الضوء على:

1. واقع أسلوب فريق العمل وأبعاده بمدارس التعليم الأساسي.
2. آراء عينة البحث في أهمية تفعيل أسلوب فريق العمل.

### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي في محاولة لجمع الحقائق والبيانات الكمية والكيفية عن الظاهرة المحددة وتفسيرها للخروج باستنتاجات وتعميمات ذات الدلالة بشأن موضوع البحث<sup>(1)</sup>.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: العرض لأسلوب فريق العمل بأبعاده (حرية الاختيار، والوضوح، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير، والقيادة المشاركة)، وكيفية تفعيلها بمدارس التعليم الأساسي.
- الحدود البشرية: مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي التي بمبنى وإدارة مدرسية واحدة بمحافظة المنيا.

### مصطلحات البحث:

- تفعيل لغة: فعل يفعل تفعيلاً فهو مفعّل، وفعل الأمر أي نشطه، وقواه مثل "فعل مساعيه أي قواها ونشطها، مؤتمر التعليم أوصى بتفعيل توصياته أي تنشيطها، أي تقويتها<sup>(2)</sup>، ويقصد بالتفعيل في هذا البحث الخطوات التي يمكن القيام بها من أجل الإعداد والتنمية لقدرات أعضاء فرق العمل في جميع جوانبها مهنيًا، لتحديثها وتطوير أدائها وتأهيلها بما يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسات.

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة (2002): أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص: 87.

(2) أحمد مختار عمر، وآخرون (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، علم الكتب، القاهرة، المجلد الرابع، ص: 1724 - 1725.

**- فريق العمل: Teamwork**

عُرف بأنه عدد محدود من الأفراد ذوي مهارات متكاملة، يلتزمون بغرض مشترك، وأسلوب متقارب، وأهداف في الأداء، ويحاسبون بعضهم عليها وفقاً لقواعد مشتركة، ووفق ما لديهم من خصائص وتوجه نحو العمل، وبما يتوافر لهم من المعرفة وسرعة الاستجابة والاستعداد للعمل والإنتاج<sup>(1)</sup>، وركز تعريف (هايبس: 2005) على أهمية بعض الأمور لأسلوب فريق العمل كالتنسيق والتركيز حيث ذكر بأنه<sup>(2)</sup>: "مجموعة من الناس تركز على مهمة، وتنسق، ويساهم كل منهم بمواهبه، ومقدراته، وطاقاته الشخصية الخاصة في العمل الذي يقومون بتأديته"<sup>(3)</sup>، وعرفه (Renny: 2013)<sup>(4)</sup> بأنه "مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون، ويؤثرون في بعضهم بعض، وتظهر بينهم علاقات متبادلة فيما يتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يمتلكون هدفاً واحداً مشتركاً أو أكثر، ويرون أنفسهم ككيان اجتماعي داخل المؤسسة، فقد تم تجميعهم لأداء المهام ذات صلة بالمؤسسة، كما أن لهم أدواراً ومسؤوليات مختلفة ومدمجة معاً في إطار تنظيمي شامل، مع حدود وروابط بسياق النظام وبيئة العمل الأوسع نطاقاً، وقد عرفه البحث الحالي بأنه: "وسيلة لتطوير المدرسة والارتقاء بها من خلال تفاعل تشاركي يعتمد على عدد من الأفراد (4-8) لديهم مهام خططوا لها، تتصل بعضها ببعض، مستخدمين مهاراتهم المتنوعة، وجهودهم المتميزة لانجازها في إطار تحملهم للمسئولية والاعتمادية في عملهم، وتعاونهم المستمر لتحقيق أهداف محددة تهدف إلى الارتقاء بمدارسهم".

**الدراسات السابقة المتعلقة بأسلوب فريق العمل:**

- (1) محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013): مرجع سابق، ص: 384.
- (2) علي محمد زهيد الغامدي (2015): ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر، ص: 445.
- (3) نيكي هايبس (2005): إدارة الفريق استراتيجياً النجاح، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ص: 52.
- (4) Renny Rochani Budijanto (2013): Thinking Styles, Teamwork Quality and Performance, **D ph**, university of canberra, Australia's, p: 141.

- دراسة: إسرائ محمد حسين أبو عصبه(2019)<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين إدارة فرق العمل في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلماً، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس فاعلية مديري المدارس الخاصة لفرق العمل، وقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وأظهرت النتائج: أن درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة لصالح التخصص وسنوات الخبرة عشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة لصالح متغير الجنس أو المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس عن طريق تدريبهم وإطلاعهم على التجارب العالمية، وإحاقهم ببرامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية لديهم.

- دراسة: غادة هاشم محمد(2017)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المهارات القيادية اللازمة في العمل الجماعي لطلبة المرحلة الأساسية العليا في مدارس (الأونوروا)، في الأردن من وجهة نظر المدراء والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من مدراء ومعلمي مدارس الأونوروا في الأردن للعام الدراسي(2016/2015)م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (150) مديراً، و(350) معلماً ومعلمةً، وطبقت عليهم استبانة؛ للكشف عن المهارات القيادية اللازمة في العمل الجماعي لطلبة المرحلة الأساسية العليا مكونة، وأشارت النتائج: أن واقع مهارة العمل الجماعي جاء بدرجة منخفضة لجميع مهارات العمل الجماعي، في حين حصلت المهارات القيادية اللازمة في العمل الجماعي على درجة عالية من الأهمية.

(1) إسرائ محمد حسين أبو عصبه(2019): إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص: ل- م.

(2) غادة هاشم محمد(2017): المهارات القيادية اللازمة في العمل الجماعي لطلبة المرحلة الأساسية العليا في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين: "حالة مدارس هيئة الأمم المتحدة الأونوروا"، دراسات، العلوم التربوية، الأردن، مجلد 44 (ملحق)، ص: 122.



– دراسة: (Amir: 2015)<sup>(1)</sup>

هدف هذا البحث الكشف عن العلاقة بين قيادة الفريق والتمكين من خلال التعلم التنظيمي بين معلمي المدارس الثانوية في مدينة سافه الإيرانية في العام (2013-2014)، وتم تطبيق منهج البحث الوصفي، شملت عينة الدراسة (230) معلماً، بناءً أخذ العينات الطبقية، لجمع البيانات، تم استخدام ثلاثة استبيانات، الأولى لقيادة الفريق، والثانية للتعلم التنظيمي، والثالثة للتمكين النفسي الذي يحتوي على (20) عنصراً في مقياس ليكرت من الخماسي، واستخدم المنهج الوصفي الاستدلالي، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين قيادة الفريق العمل والتعلم التنظيمي وتمكين المعلمين، كما أظهرت الدراسة تأثير قيادة الفريق على التمكين بشكل غير مباشر من خلال التعلم التنظيمي، ودرجة قيادة الفريق، وجاء التعلم التنظيمي والتمكين النفسي للمعلمين أعلى من المتوسط، مع الأخذ في الاعتبار أن فريق القيادة والتعلم التنظيمي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تعزيز التمكين بين معلمي المدارس الثانوية في مدينة سافه، ومن الضروري مراعاة هذين العاملين في التخطيط للمعلمين.

– دراسة: (Ibrahim, Yahya and Kursad: 2014)<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين المعلم الأدوار القيادية ومستويات الالتزام التنظيمي الابتدائي والثانوي والعالي معلمي المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتألقت عينة الدراسة من (280) معلماً يعملون في موعلا، تركيا، تم اختيار المشاركين عن طريق العينات العنقودية غير المتكافئة، تم جمع البيانات من خلال تطبيق استبيان مقياس قيادة المعلمين والالتزام التنظيمي للمعلم، وأظهرت النتائج أنه: هناك مستوى منخفض من العلاقات الإيجابية بين مستويات الالتزام التنظيمي وتوقعات الأدوار القيادية للمعلمين، وكانت

(1) Amir Hossein Mohammad Davoudi, Saeed Nikakhlagh(2015): The Analysis of the Relationships between Team Leadership and Empowerment through Organizational Learning (Case Study: the Teachers of High Schools in Saveh City of Iran, **International Journal of Scientific Management and Development**, Vol 3, Issue 2, February (2015), p: 859.

(2)Ibrahim Colak, Yahya Altinkurt and Kursad Yilmaz(2014):The Relationship between Teachers' Teacher Leadership Roles and Organizational Commitment Levels, **Educational Process: International Journal**, Vol 3, Issue 1–2, p: 35.

هناك علاقات كبيرة بين الأدوار القيادية للمعلمين ومستويات الالتزام التنظيمي، وأن معلمي المدارس الابتدائية الذين أظهروا المزيد من الأدوار القيادية للمعلمين، كما كان لديها مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، واعتبر المعلمون أن بُعد التحسين المهني لقيادة المعلم كان الأكثر ضرورة، ويجب أن يتم، ويتبع ذلك التعاون بين الزملاء، والتحسين المؤسسي، وأظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً، وأن هناك أهمية علاقة بين الأدوار القيادية للمعلمين والمعلمين مستويات الالتزام، واقترحت الدراسة عقد دورات تدريبية للمعلمين لتعزيز مهارات القيادة لديهم.

باستعراض الدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل نجد أن الدراسات استعرضت موضوع فرق العمل من خلال عدة متغيرات وموضوعات مثل: ربط فرق العمل بواقع إدارة فريق العمل كدراسة غادة(2017)، ودراسة(إسراء : 2019)، أو تعرف أثر تمكين فرق العمل والثقة كدراسة(Amir: 2015)، وهدفت دراسة(Ibrahim: 2014) تحديد العلاقة بين المعلم والأدوار القيادية ومستويات الالتزام التنظيمي الابتدائي والثانوي والعالي لمعلمي هذه المدارس، وبالرجوع للمراحل التعليمية التي طبقت فيها الدراسات السابقة نجدها غطت جميع مراحل التعليم فمثلاً مرحلة التعليم العام(ابتدائي - متوسط - ثانوي) كدراسة(2014 Ibrahim: )، أو المرحلة الأساسية كدراسة غادة(2017)، أو التعليم الخاص كدراسة(إسراء : 2019)، كما تنوعت عينة الدراسة في الدراسات السابقة، فمنها ما استهدف مديري المدارس كدراسة(غادة: 2017)، أو العاملين بمدارس التعليم الحكومي كدراسة(غادة: 2017)، ودراسة إسراء (2019)، ودراسة(Amir: 2015).

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لأسلوب فريق العمل في: تحديد مرحلة التعليم الأساسي كمرحلة تعليمية لإجراء الدراسة، كذلك تحديدها لأبعاد أسلوب فريق العمل التي تبنتها وهي: (حرية الاختيار، والوضوح، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير، والقيادة المشاركة)، وأثر تفعيل هذه الأبعاد في تحقيق فعالية الأداء المدرسي، ومحاولة الربط بين المتغيرين ودور ذلك في الارتقاء بأداء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

يعد أسلوب فريق العمل تقنية حديثة تساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد، وما يتمتع به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل معهم، والذي يعكس بدوره تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء، وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات أو التناقضات أو سوء الفهم، وأن يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>، وقد عرفه (حسين ياسر فاروق: 2009) بأنه: "طريقة عمل مجموعة من الأفراد، مجتمعين، لهم هدف مشترك، تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفرادها مع عمل ومهارات الآخرين، ويعملون لأجل تحقيق نفس النتائج، فهو بمثابة محطة توليد لطاقت كامنة؛ لأن كل فرد فيه يقدم مساهمة فريدة من نوعها، والفريق الجيد هو الذي يعتبر أن الكل أكبر وأعظم من الجزء"<sup>(2)</sup>.

أما (Renny: 2013)<sup>(3)</sup> فقد عرف أسلوب فريق العمل: "بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون، ويؤثرون في بعضهم بعض، وتظهر بينهم علاقات متبادلة فيما يتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يمتلكون هدفاً واحداً مشتركاً أو أكثر، ويرون أنفسهم ككيان اجتماعي داخل المؤسسة، فقد تم تجميعهم لأداء المهام ذات الصلة بالمؤسسة، كما أن لهم أدواراً ومسؤوليات مختلفة ومدمجة معاً في إطار تنظيمي شامل، مع حدود وروابط بسياق النظام وبيئة العمل الأوسع نطاقاً، وهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ينظر أعضاؤها إلى أنفسهم كأعضاء من قبل الآخرين ويتعاونون في مهام مشتركة"، ويصف (هايبس: 2005) أسلوب فريق العمل بأنه<sup>(4)</sup>: "مجموعة من الناس تركز على مهمة، وتنسق، ويساهم كل منهم بمواهبه، ومقدراته، وطاقتة الشخصية الخاصة في العمل الذي يقومون بتأديته".

(1) فاروق عبده فلي، السيد محمد عبدالمجيد(2005): مرجع سابق، ص: 102.

(2) حسين ياسر فاروق(2009): متعة العمل معاً.. دروس في العمل الجماعي، القاهرة، دار النشر للجامعات، ص ص: 35-36.

(3) Renny Rochani Budijanto(2013): **Op.cit**, pp 41-42.

(4) نيكى هاييس(2005): مرجع سابق، ص: 52.

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم فريق العمل وأسلوبه ومرادفاته مهم لمعظم المؤسسات كوسيلة لتحسين الأداء وتطويره والارتقاء بها، وأنه يمثل تبني أسلوب فريق العمل بالمدارس أحد الوسائل الأساسية للخروج من الإطار التقليدي للعمل، إذ أنه ينقل التركيز من مجرد الاهتمام بتطوير أداء المعلم منفرداً إلى تطوير أداء المدرسة ككل<sup>(1)</sup>، وأن هناك اتفاق على أن أسلوب فريق العمل يعبر عن طريقة ووسيلة يتم من خلالها التنسيق والتكامل والتناغم بين أعضاء ؛ لتحقيق أهداف محددة، ومن هنا تتضح أهمية أسلوب فريق العمل في الآتي<sup>(2)</sup>:

- 1 - يساعد في تلبية حاجة الموظف إلى الانتماء والتقدير وتأكيد الذات واعتراف الزملاء بالإنجاز.
- 2 - يوفر مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال قد لا تتوفر في العمل الفردي.
- 3 - يزيد من الاعتمادية بين وحدات المؤسسة وبين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.
- 4 - يربط بين وحدات المؤسسة وبين الأفراد لإنجاز الأعمال معاً، ويقوي العلاقة بينهم.
- 5 - يعمل على احترام آراء الآخرين وحاجاتهم المختلفة، ومحاولة تلبية الحد الأقصى لها.
- 6 - يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة.
- 7 - يعمل على كسر الحواجز والعقبات الناشئة عن ذاتية وفردية كل منهم، وإذابة الفوارق بين الأفراد.

(1) أمل عبدالفتاح محمد، عبد الناصر محمد رشاد(2013): مرجع سابق، ص: 660.

(2) يمكن الرجوع إلى:

- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة(بدون): فريق العمل ومهارات العمل الجماعي، مركز إعداد القادة، القاهرة، ص: 4.  
 - محمد المحمدي الماضي(2010): المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، أعمال ندوات(تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة)، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ص: 54.

- أمل عبدالفتاح محمد، عبد الناصر محمد رشاد(2013): مرجع سابق، ص: 661.

8 - يشجع على الخوض في المخاطر، والقيام بالمبادرات المستمرة التي تسهم في الإبداع والتجديد.

9 - ينمي الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وقائدهم، الأمر الذي يشعر الجميع بمسئولية تجاه عملهم.

10 - يدعم سبل الاتصال الإيجابي ويزيدها بين أعضاء الفريق وبعضهم وقائدهم. وهكذا فالمؤسسة دون أسلوب فريق عمل جيد، يمتلك أعضاء متمكنون، من المحتمل أن تصاب بحالة من التخطي في أداء ما لديها من مهام، وضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، والفشل في الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوفرة للأفراد لديها، والتي في إمكانها المساهمة في تحقيق الإنجاز.

### أهداف أسلوب فريق العمل:

تشكل أهداف أسلوب فريق العمل قاعدة أساسية للتنسيق داخل المؤسسة، ويصبح العمل به أكثر ما يساعد على التشارك في الأهداف<sup>(1)</sup>، ومن هنا تتمثل بعض أهدافه في<sup>(2)</sup>:

- 1 - تشجيع الأعضاء على الاستفادة من قدرات وخبرات وتجارب وآراء بعضهم بعض.
  - 2 - تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.
  - 3 - دعم استمرارية العمل وعدم توقفه لتأثره بتغييب فرد مهما كان.
  - 4- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
  - 5- زيادة الاتصال بين الأعضاء، وتقديم أحدث وأدق المعلومات.
  - 6- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج، وتنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- تمثل أهمية أسلوب فريق العمل، وما يوفره من مميزات دافعا قويا للأخذ به؛ لما له من دور في تحقيق الأهداف المخطط لها؛ لمساعدة المؤسسة والعاملين فيها، ومن أهم

(1) محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013): مرجع سابق، ص: 396-397.

(2) يمكن الرجوع إلى:

- حسين ياسر فاروق (2009): مرجع سابق، ص: 40-41.

- محمد المحمدي الماضي (2010): مرجع سابق، ص: 54.

دوافع الأخذ به<sup>(1)</sup>: في ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة، وضعف وضوح المهام والعلاقات داخل المؤسسات التعليمية، وازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية، ووجود مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة، ومحدودية فاعلية الاجتماعات وضعف المبادرة والإبداع، وضعف مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة، وقصور فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بالشكل المناسب، وضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد، والمعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

وهكذا تمثل هذه المشكلات وغيرها دافعاً قوياً للأخذ به لمساعدتها على تحقيق وإنجاز أفضل للأعمال داخل المؤسسات؛ كون هذا الأسلوب سيساعدها على الحصول على أفكار إبداعية ابتكارية جديدة، وإمكانية حل المشكلات المؤثرة بأسلوب غير تقليدي، ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وكبر حجمها، واستثمار الوقت بشكل أفضل، ووجود منافسة بين المؤسسات<sup>(2)</sup>.

ولكل أسلوب من أساليب العمل فوائد متعددة من الصعب الإلمام بها، سواء للفرد أو للمؤسسة؛ كونها متجددة ومتطورة، وكلما تمكن أفراد المؤسسة من العمل بأسلوب فريق العمل بالطريقة الصحيحة كلما زادت الفائدة، تتمثل فوائد أسلوب فريق العمل في عدة نقاط مهمة منها<sup>(3)</sup>:

مساعدة المدرسة على التخطيط الجيد ووضع الأهداف، وبناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات، وزيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة، وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين، وقدرتهم على حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات، وتوفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية، وإعطاء مزيد من

(1) علياء عبدالله العميري(2015): بناء وإدارة فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، السودان، العدد 78، ديسمبر 2015، ص: 3.

(2) حمد صالح إبراهيم حميد(2016): دور أسلوب إدارة فريق العمل في تحسين مستوى الأداء وتحاذي القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ص: 16-17.

(3) محمود عبدالفتاح رضوان(2012): بناء وتحفيز فريق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص: 30.

الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

ومن فوائده أيضاً<sup>(1)</sup>: تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، واشتراك المزيد من الأفراد في اتخاذ القرار، وبالتالي تزايد احتمالية تنفيذ القرار، كما يعطي أفضل المعلومات لتعدد مصادر الأفراد وتنوعها، وتقبل مزيد من المخاطرة نظراً لقوة الجماعة، والإحساس بروح الفريق.

ولتحقيق هذه الاستفادة من مميزات وفوائد أسلوب فريق العمل لابد من تأييد الإدارة العليا، ووجود الثقة المتبادلة، والالتزام الداخلي، والمشاركة الفعالة<sup>(2)</sup>، بما يساعد الإدارة المدرسية وأعضاء الفرق في تحقيق الاستفادة المثلى من هذا الأسلوب.

وبناء على ما سبق فإن لأسلوب فريق العمل أهمية كبيرة لما من مناخ داعم للجماعية، والتعاون، ويساعده للمؤسسة على حل مشكلاتها والتعامل مع المتغيرات المحيطة بها بسهولة، وتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء المؤسسة، وقدرتها على الاستفادة من إمكانياتها، وقدرات أفرادها؛ لتحقيق أهدافها، وتجاوز المواقف الصعبة التي قد تواجهها لحظة الاختيار لقرار مصيري، وتقديم حلول وفرص أفضل لاحتواء ما يواجهها من متغيرات من حولها، وتجديد الأفكار، وتنوع المعلومات، وتعدد مصادر الخبرات والمعارف المتعلقة بالعمل، بما يساهم ويساعد في تحقيق الإنجاز المأمول للمؤسسة.

### مراحل عمل أسلوب فريق العمل بالمؤسسة:

يتطلب إيجاد أسلوب فريق العمل وجود أعضاء، هؤلاء الأعضاء قد لا يعرفون بعضهم بعض، وبالتالي يحتاجون إلى بعض الوقت؛ للبدء بالمهمة الموكلة إليهم، وكذلك من الضروري مراعاة<sup>(3)</sup>: أن يكون هناك سبب قوي لتكوين الفريق، وأن يكون بناء الفريق نابعاً من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس مفروضاً من الإدارة، وتكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية، وأن يتساوى الأعضاء في أدوارهم وأدوار الآخرين، وتتوفر

(1) حسن محمد حسان، محمد عطوة مجاهد، محمد حسنين العجمي، سعدية يوسف الشرقاوى (2005): التربية وقضايا المجتمع المعاصرة، العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، القاهرة، ص: 286.

(2) محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013): مرجع سابق، ص: 400.

(3) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: مرجع سابق، ص: 6.

لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق، وتوافر الثقة والاحترام والرغبة في التعاون تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر، فإذا ما توفرت هذه الأمور كان من المهم تشكيل فريق الفريق، وتتمثل مراحل تشكيل فريق العمل في<sup>(1)</sup>:

المرحلة الأولى: مرحلة اختيار أعضاء الفريق.

المرحلة الثانية: الإدراك والتعارف بين الأعضاء

المرحلة الثالثة: التبادل للآراء والخبرات حول بعض الموضوعات المطروحة.

المرحلة الرابعة: المشاركة والتعاون وانطلاق الطاقة الجماعية، والتعاون في تحديد الأهداف.

المرحلة الخامسة: الانجاز حيث تظهر نتائج الأداء الجماعي لكل عضو بالفريق.

المرحلة السادسة: التقييم والتحفيز ومناقشة النتائج ومدى تحقيق الأهداف، وتحليل أسباب.

ويتميز فريق العمل الفعال بتنوع الأدوار بين العاملين، ويعرف كل فرد دوره، ويشترك وفق ما تم التخطيط له، وتتعد الأدوار ومن الأدوار المهمة لأسلوب فريق العمل والتي نستعرض منها التالي.

### **دور مدير المدرسة في قيادة المؤسسة للعمل بأسلوب فريق العمل.**

حيث تتمثل أدوار مدير المدرسة مع كل مرحلة من مراحل العمل لبناء الفريق تتمثل في<sup>(2)</sup>:

1- دور المدير في مرحلة تشكيل الفريق: ويكون القائد هنا مرشد وموجه، يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية، ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للعمل المشترك، وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة، مراعي آراء ووجهات نظر الأعضاء، ملماً بمناطق الضعف أو مجالات نقص الخبرة لديهم، مؤكداً على السلوكيات التي تحقق النجاح، والابتعاد عن شخصنة الأمور.

(1) خبراء المجموعة العربية(2012): الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص: 31-32.

(2) يمكن الرجوع إلى:

- عبدالكريم حسين(2004): بناء الفرق وإدارتها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ص: 8-9.

- محمود عبدالفتاح رضوان(2012): مرجع سابق، ص: 34



2- دور المدير في مرحلة النزاع: وعلى القائد فيها عدم كبت النزاع؛ لأن كبته دون الوقوف على أسبابه يكون بمثابة تغطيته وستره لفترة محدودة، قد يحوله إلى نزاعات شخصية، وعليه ان يُستخدم النزاع لشحن الأفكار، وتنقيتها واستخراج الآراء، والوصول لقوانين وأعراف خاصة بالفريق دون تعارض مع قوانين وأعراف المؤسسة، وحل مشاكل الأعضاء كلما أمكن ذلك.

3- دور المدير في مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة يقلل القائد من تدخله في عمل الفريق؛ ليطور الفريق نفسه ويستقل في عمله، بعد أن يطمئن إلى أن الأعضاء قد اتفقوا على معظم قواعد عملهم، وإن النزاعات الموجودة هادفة، وترمي إلى تطوير الأفكار، وليس إلى المشاغبات بأنواعها، وعليه أن: "يستمر في الأنشطة التي تدعم الثقة وتقوي أعضاء الفريق، ويظهر بين أعضاء الفريق كنموذج يحتذى به أو مثل أعلى للأعضاء، ويساعد الأعضاء في بناء مهاراتهم واتخاذ القرارات وإدارة الصراع"<sup>(1)</sup>.

4- دور المدير في مرحلة الأداء: يتضاءل فيها دور القائد بحيث يُفوّض كثير من الأمور إلى الفريق نفسه، الذي يعمل بشبه استقلالية ويتنور بأفكار أعضائه، ويتعلم من أخطائه، ويصبح القائد إرشادي واستشاري، بدلاً من الإشراف الفعلي على العمل، ومتدخل في شؤونه<sup>(2)</sup>،

وتأسيساً على سبق فمدير المؤسسة عليه أن يجيد استخدام ما يمتلك من أدوات ومهارات، إلى جانب المعرفة والخبرة بما يجعله يدير أسلوب فريق العمل بالمؤسسة بشكل جيد.

### الأدوار الرئيسية لأعضاء المؤسسة للعمل بأسلوب فريق العمل:

تتنوع أدوار العاملين من أسلوب فريق العمل، وهي أدوار عديدة، ومرسومة، لهم أو تم تأهيلهم عليها؛ بناءً على ما يمتلكون من مهارات ومميزات، وعليه يجب تحديد الأدوار

(1) حسين ياسر فاروق (2009): مرجع سابق، ص: 63-65.

(2) عبدالكريم حسين (2004): مرجع سابق، ص: 8-9.

بوضوح، وأن تكون مرنة؛ لكي تسمح بالتداول للمسئوليات بين الأعضاء<sup>(1)</sup>، ويمكن تصنيف أدوار العاملين كالتالي<sup>(2)</sup>:

أولاً: أدوار المهام وتشمل: صاحب المبادأة، المعلوماتي، والمنسق، والموجه، والمقوم. ثانياً: أدوار المحافظة والصيانة وتضم: المشجع، ومن يحقق التناغم، وحارس البوابة، وواضع المستويات، والمتابع، والمعبر عن مشاعر الفريق، ومسئول الصيانة. ثالثاً: أدوار تعوق الفريق ومنها: العدوانية أو المشاغب، والمعترض أو الذي يضع المعوقات، والباحث عن الاعتراف والتقدير، والباحث عن المصلحة الذاتية، والصامت، وذو العقلية المنغلقة، والمسيطر.

وهذه الأدوار إذا ما فُعلت بشكل جيد، أمكن للمؤسسة تحقيق ذاتها وحل مشكلاتها.

### الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث

#### أهداف الدراسة الميدانية للبحث الحالي:

- 1- تحديد واقع أسلوب فريق العمل ببعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.
  - 2- وضع تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.
- عينة وأداة البحث الميدانية: ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث على المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة، الوظيفة، الاعتماد)

المجموع	انثى		ذكر		النوع الاجتماعي
	1224	التكرار: 636		التكرار: 588	
	النسبة من إجمالي العينة	النسبة من إجمالي العينة	النسبة من إجمالي العينة	النسبة من إجمالي العينة	
	51,9%		48,1%		

(1) ديورا هاينجتون ماكين (1995): الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نضائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، جمهورية مصر العربية: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، العدد (13)، يوليو، ص: 3-4.

(2) مدحت محمد أبو النصر (2015): فرق العمل الناجحة البناء، النمو، الإدارة، ط 3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص: 76.

المجموع	أكثر من 10 سنوات		أقل من 10 سنوات		الخبرة
1224	التكرار: 607		التكرار: 617		
	%49,6	النسبة من إجمالي العينة	%50,4	النسبة من إجمالي العينة	
المجموع	مدير أو وكيل		معلم		الوظيفة
1224	التكرار: 101		التكرار: 1123		
	%8,2	النسبة من إجمالي العينة	%91,8	النسبة من إجمالي العينة	
المجموع	غير معتمد		معتمد		نوع المدرسة من حيث الاعتماد
1224	التكرار: 982		التكرار: 242		
	%80,2	النسبة من إجمالي العينة	%19,8	النسبة من إجمالي العينة	

- صدق الاستبانة: وللتحقق من الشروط السيكومترية لأداة البحث وتحكيمها تم استخدام طريقتين:

الأولى: صدق المحكمين: وتم عرض الاستبانة على بعض من أساتذة كلية التربية بقسمي التربية المقارنة والإدارة التعليمية، وأصول التربية بجامعة (المنيا، والفيوم، وحلوان، وعين شمس، وأسيوط)، وبلغ عددهم (13) أستاذاً، حيث تم في هذه الخطوة التأكد من مدى مناسبة الأداة للتطبيق على عينة البحث، وكذلك لإبداء الرأي في الاستبانة إضافة أو تعديل أو حذف أي عبارة غير متعلقة بالاستبانة.

الثانية: صدق الاتساق الداخلي: حيث تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة البحث (واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي) عن طرق إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثاني والدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه كالتالي:

جدول قيمة معامل الارتباط (ر) الجدولية (د.ح = 39) عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.304$  (ن = 40)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة								
0,75	14		0,83	25	تابع البعد	الجزء الثاني (واقع أسلوب فريق العمل)		
0,79	15		0,76	26		معامل الصدق	العبارة	البعد

0,83	16	الجزء	0,89	32	السادس	0,76	35	تابع	0,71	1	الاول (حرية الاختيار)
0,73	17	الثالث	0,63	36	(القيادة المشاركة)	0,74	37	الثالث (الفعالية الذاتية)	0,59	7	
		متطلبات									
0,81	18	تفعيل أسلوب	الجزء الثالث (متطلبات تفعيل أسلوب فريق العمل)			0,74	4		0,78	14	
0,76	19	فريق	0,39	1	الجزء الثالث	0,86	10	الرابع (معنى العمل)	0,81	20	الثاني (الوضوح)
0,75	20	العمل	0,78	2		0,84	16		0,79	27	
0,71	21		0,81	3		0,84	23		0,77	33	
0,71	22		0,75	4		0,80	30		0,82	38	
0,60	23		0,62	5		0,64	6	0,63	2		
0,64	24		0,63	6	0,70	11	0,70	8	الثاني (الوضوح)		
0,46	25		0,52	7	0,83	12	0,81	15			
0,80	26		0,69	8	0,76	17	0,80	21			
0,68	27		0,65	9	0,87	24	0,85	28			
0,73	28		0,86	10	0,77	31	0,82	34			
0,63	29		0,76	11	0,87	5	السادس (القيادة المشاركة)	0,84	3	الثالث (الفعالية الذاتية)	
0,58	30		0,68	12	0,84	13		0,87	9		
			0,79	13	0,65	19		0,82	18		

حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارات الجزء الثاني والدرجة الكلية لهذا الجزء موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يؤكد صدق عبارات الجزء الثاني جميعها بلا استثناء، وكذلك تم إيجاد معامل الارتباط لعبارات الجزء الثالث: (متطلبات تفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي)، والدرجة الكلية لهذا الجزء، وتبين كذلك ان قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثالث والدرجة الكلية لهذا الجزء موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) ما عدا العبارتين (1)، و(25).  
- ثبات الاستبانة.

وذلك عن طريق تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (40) أربعون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات الذي يعنى الاستقرار، ولحساب ثبات إداة البحث التي تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية قام الباحث بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتم حسابه عن طريق المعادلة الآتية:

$$r_{\alpha} = \frac{n}{n-1} \left( \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n} - \bar{x}^2 \right)$$

جدول رقم (17) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الأولية (ن = 40)

معامل ألفا	المحاور
	الجزء الثاني: واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي
0,87	البعد الأول: حرية الاختيار
0,86	البعد الثاني: الوضوح
0,89	البعد الثالث: الفعالية الذاتية
0,87	البعد الرابع: معنى العمل
0,85	البعد الخامس: التأثير
0,89	البعد السادس: القيادة المشاركة
0,87	إجمالي أبعاد الجزء الثاني:
0,96	إجمالي الجزء الثالث: متطلبات تفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي.
0,91	ثبات الاستبانة كلها

أوضحت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل جزء من أجزاء الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع العبارات (0,85 : 0,96) وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبانة، حيث تم الاستقرار على الشكل النهائي لأداة البحث بأجزائه الثلاثة، الجزء الاول: البيانات الأساسية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، نوع المدرسة من حيث الاعتماد، والجزء الثاني: واقع أسلوب فريق العمل وتكون من (38) عبارة، والجزء الثالث: وهو متطلبات تفعيل أسلوب فريق العمل، وتكون من (28) عبارة.

## ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

ويتم العرض لها من خلال الإجابة عن سؤال: ما واقع أداء فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة البحث؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة متوسط الاستجابة، والترتيب لاستجابات عينة البحث على عبارات كل جزء من أجزاء أداة البحث (الاستبانة)، وفقاً لأبعاد أسلوب فريق العمل التي تبناها البحث الحالي، وهي: (حرية الاختيار، والوضوح، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير، والقيادة المشاركة)، وقد أسفر التحليل الإحصائي عن نتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (1) واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الأول	متوسطة	0,060	3,100	بُعد معنى العمل
الثاني	متوسطة	0,048	3,032	بُعد التأثير
الثالث	متوسطة	0,050	2,997	بُعد الفعالية الذاتية
الرابع	متوسطة	0,066	2,95	بُعد الوضوح
الخامس	متوسطة	0,069	2,93	بعد حرية الاختيار
السادس	متوسطة	0,039	2,867	بُعد القيادة المشاركة
	متوسط	0,064	2,972	الإجمالي

حيث احتل بُعد معنى العمل الرتبة الأولى، تلاه بُعد التأثير، وجاء بُعد الفعالية الذاتية في الرتبة الثالثة، بينما احتل بُعد القيادة المشاركة الرتبة الرابعة، ولتفسير ذلك، وبالنظر إلى الجدول رقم (1) نجد أن بُعد (معنى العمل) جاء في الرتبة الأولى، وحصل على متوسط حسابي مرجح (3,100)، وانحراف معياري (0,060) وأن الاستجابة العامة له كانت متوسطة، ويمكن إرجاع سبب ذلك أن عينة البحث ترى أن هناك أهمية لقيام الإدارة المدرسية بتقدير العاملين بها بشكل أو بآخر؛ لأنه سيدفعهم للإنجاز، ويزيد من اهتمامهم بتنفيذ ما يرد للمدرسة من نشرات أو تعليمات من المستويات الإدارية العليا رغبة في الحصول على تقدير أكبر، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، ودعمهم لخطوات التطوير بالمدرسة، كذلك إدراكهم

لقيمة عملهم، وما يمثله لأنفسهم وللآخرين من تقدير للذات، والاعتماد على النفس، وتحملهم المسؤولية، والالتزام، والصبر، ومواجهة مشكلات العمل، وكذلك تفريغ طاقتهم الإبداعية، والتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم بما يجنبهم الوقوع في الأخطاء التي تكلفهم الجهد والوقت، إضافة إلى توسيع مداركهم، وجعلهم أقدر على التعايش والتفاعل مع بعضهم، إضافة إلى إحداث التكامل والتماسك فيما بينهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (طه: 2014)<sup>(1)</sup> من أنه كلما إزدادت درجة التوافق بين قيم المؤسسة وقيم الأفراد كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما، وأدعى إلى مزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية، التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس، وما أكدت عليه دراسة (عبدالله محمد: 2013)<sup>(2)</sup> بضرورة الاهتمام بزيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مشاركتهم في تحديد المشكلات وحلها، والاهتمام بالشكاوى المقدمة منهم، وتوفير المعينات اللازمة من أجل تهيئة بيئة مناسبة بما يساعد العاملين على أداء العمل.

وبالنظر إلى الجدول رقم (1) حيث جاء بُعد (التأثير) في الرتبة الثانية بين أبعاد أسلوب فريق العمل، وحصل على متوسط حسابي مرجح (3,032)، وانحراف معياري (0,048)، وكانت الاستجابة العامة له متوسطة، ويمكن إرجاع سبب ذلك أن عينة البحث ترى أن بعض ما يقوم به المعلمون ينعكس إيجاباً على تقدير الآخرين لهم، كحرصهم على تقديم ما يسهم في تطور العملية التعليمية داخل المدرسة، غير أن عينة البحث ترى أن طرق تبادل الخبرات تأتي في مرتبة متوسطة؛ للالتزام التام بما يرد من نشرات وقرارات توجيهية للمدرسة، ومحدودية استفادة المعلمين من الآراء المقدمة من زملائهم في التعامل مع الصعوبات التي تواجههم، وكذلك محدودية في تأثير العاملين على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة، مما يحد من أثرها على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، ويحد من مشاركتهم بالرأي والمشورة؛ لمحدودية الإجراءات التي يُعبرون بها أنفسهم، والتي قد تساعدهم على الاستفادة من طاقتهم الكامنة، وتعودهم الالتزام بالوقت وبالأنشطة والمهام

(1) عاطف جابر طه (2014): أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل: دراسة كمية، على عدد من المديرين،

مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التكميلية، فلسطين، العدد 33، شعبان 1434هـ، ص 301 .

(2) محمد عباس الحاج عبدالله محمد (2013): العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية لكلية التجارة، جامعة النيلين،

مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية، العدد 1، ص: 153

المكلفين بها، وقد تساعدهم على الاستقلالية وتحررهم من التبعية للآخرين، وتزيد من خبراتهم وقدرتهم على مواجهة خلافات ومشكلات العمل، أو إبداء الرأي حولها، وهذا ما دعت إليه دراسة (القرني: 2012)<sup>(1)</sup> من أهمية تنمية كفايات مدير المدرسة المهنية والفنية في مجال بناء فريق العمل وقيادة العمل الجماعي، من أجل مساعدته على إحداث التغيير المنشود في طريقة أداء أفراد الهيئة التدريسية، ويمكن في هذا الصدد عقد اللقاءات والندوات والدورات التدريبية عن آليات العمل الجماعي وبناء فرق العمل، ودراسة (عيسى بعيط 2009)<sup>(2)</sup> من أن نجاح القائد يتحقق حين يكون لديه القدرة على التأثير على الآخرين وإقناعهم برأيه وتوجيه آرائهم كما يشاء.

وبالنظر إلى بُعد (الفعالية الذاتية) بالجدول رقم (1) والذي جاء بالرتبة الثالثة بين أبعاد أسلوب فريق العمل التي يتبناها البحث الحالي، وحصل على متوسط حسابي مرجح (2,997)، وانحراف معياري (0,050)، وكانت الاستجابة العامة له كانت متوسطة، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن عينة البحث ترى محدودية قدراتها على التغلب على ضغوط العمل التي تواجهها، وكذلك الطرق التي تساعدهم في إدراك ما لديهم من مهارات وقدرات وإمكانيات تميزهم عن غيرهم من الأفراد، إضافة لمحدودية إلمامهم بالخبرات المتنوعة التي تمكنهم من القيام بمهام متنوعة وقدرتهم على تقويم أنفسهم، وكذلك اعتقاد عينة البحث أن الصلاحيات الممنوحة للعاملين محدودة، وصعوبة الاستفادة من خبرات الفرق وبعضها لاختلاف مهام الفرق وأهدافها، والالتزام بما يرد من تعليمات وتوجيهات من الجهات العليا، كما أن الإدارة المدرسية لا تعمل على وجود قيادات بديلة مما لا يسمح بتطوير الفعالية والقدرات الذاتية للأفراد، وهذا ما أكدت عليه دراسة (داود: 2015)<sup>(3)</sup> من أهمية تطوير كفاءة ومهارات المعلمين وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم عن طريق إعداد وتنظيم برنامج تدريبي للنمو

(1) صالح على يعن الله القرني (2012): آليات مقترحة لتنفيذ أسلوب إدارة فرق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على

المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة، مجلة عالم التربية، مصر، السنة 13، العدد 37، يناير، ص: 343.

(2) بعيط عيسى (2009): أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد "دراسة ميدانية" أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، رسالة

ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، ص: 162.

(3) عبد العزيز أحمد محمد داود (2015): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر

الشيخ، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، العدد 39، الجزء 1، ص: 254-255.



المهني، وتنظيم طرق الاتصال الفعال وتوفير المعلومات التي تعود بالفائدة على المدرسة عبر الاجتماعات واللجان المشتركة، وتعزيز الشعور بالمسئولية والقناعة من أن الجهود المبذولة في صالح الجميع، وتوفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تشجع على الأداء الجيد.

وبالنظر إلى الجدول رقم(1) نجد أن بُعد(الوضوح) جاء في الرتبة الرابعة بين أبعاد أسلوب فريق العمل التي يتبناها البحث الحالي، وحصل على متوسط حسابي مرجح(2,95)، وانحراف معياري(0,066)، وكانت الاستجابة العامة له متوسطة، حيث ترى عينة البحث أن هناك محدودية في قيام الإدارة المدرسية بالتأكيد على مهام جميع العاملين، بما يؤدي إلى حالة من الارتباك والحيرة التي تؤثر على كفاءة العمل وأداء العاملين، حيث تبين غياب الإعلان عن مهام العاملين، ومحدودية تقديم توجيهات وملاحظات رفض أو قبول المقترحات المقدمة منهم، مما يؤدي إلى التباس الأمور لدى العاملين، وقد ينتج عنه إحباط وتذمر داخل فرق العمل وبالتالي الفشل في المهمة، كما ترى عينة البحث محدودية تحديد المؤسسة لأهدافها، وهذا ما أشارت إليه دراسة(غريبي: 2012)<sup>(1)</sup> من ضرورة اعتبار كل فرد داخل المدرسة مسئول، وكذلك تحديد معايير الأداء للفرق، وتسهيل عملية الاتصال، وتطبيق نظام الاقتراحات والشكاوى، وتقبل النقد بكل شفافية وديمقراطية، وتعزيز الالتزام والانتماء للمدرسة بكل الطرق المتاحة، كما يتفق البحث الحالي أيضا مع ما توصلت إليه دراسة(عليان: 2014)<sup>(2)</sup> من أن هناك علاقة بين الوضوح وبين درجة تماسك أعضاء الفريق، حيث يزيد الوضوح من القدرة على حل الصراعات وزيادة بناء الثقة بين أعضائه.

وبالنظر إلى الجدول رقم(1) نجد أن بُعد(حرية الاختيار) جاء في الرتبة الخامسة من بين أبعاد أسلوب فريق العمل التي يتبناها البحث الحالي، وهي الرتبة قبل الأخيرة، وحصل على متوسط حسابي مرجح(2,93)، وانحراف معياري(0,069)، وكانت الاستجابة العامة

(1) راشد خليفة غريبي(2012): الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول- رؤية استشرافية لمستقبل

التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة- كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، ص: 1002.

(2) عليان علي رحمة عليان(2014): العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم "مدخل سلوكي،

رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، ص: 258.

له متوسطة، ويمكن إرجاع سبب هذا الترتيب المتأخر لهذا البعد لكون عينة البحث ترى أن هناك مركزية في إدارة العمل، ومحدودية في السماح للمعلم في اختياره لأسلوب العمل الذي يفضله خوفاً من الفوضى الإدارية، وكونها تركز فقط على الإنجاز المطلوب، وأن محدودية تبادل العاملين لخبراتهم ناتج عن تكديس اليوم الدراسي، وكثرة المهام الملقاة على عاتقهم، إضافة إلى محدودية توفير فرص لإشباع رغباتهم الإدارية والتعبير عن آرائهم في العمل بكل حرية، وكذلك محدودية الآليات المتاحة للتعبير عن مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات أو مناقشتها، أو اختيار الحلول الأفضل لها، وهذا ما أشارت إليه دراسة (القرني: 2012)<sup>(1)</sup> من ضرورة تدعيم المناخ الديمقراطي، وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق الجماعي لدى الهيئة العاملة في المدرسة، بما يساهم في صنع القرارات ذات العلاقة بالعملية التعليمية بصورة تشاركية والتخلص من الأسلوب البيروقراطي في إدارة المدرسة، وتعزيز التوجه نحو اللامركزية في العمل المدرسي من خلال توزيع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين، لاستثمار مهاراتهم القيادية، ومتابعة العمل وتطويره.

وبالنظر إلى الجدول رقم (1) نجد أن بُعد (القيادة المشاركة) جاء في الرتبة السادسة والاختيرة من بين أبعاد أسلوب فريق العمل التي يتبناها البحث الحالي، وحصل على متوسط حسابي مرجح (2,867)، وانحراف معياري (0,039)، وكانت الاستجابة العامة له متوسطة، ويمكن إرجاع سبب حصوله على الرتبة الأخيرة لعدة أسباب تراها عينة البحث منها: محدودية إجراءات المتاحة لمشاركة المعلمين الفعالة في إدارة شؤون المدرسة، أو في تحديد أهدافها، أو في إشراكهم في عملية تقييم أداء بعضهم بعض أو تقييمها، وعدم أخذ رأيهم عند توزيع المهام أو توزيعهم على فرق العمل، كما ترى عينة البحث ترى أن فرصة اشتراكهم في صناعة القرارات المدرسية لا ترقى للمستوى المأمول منهم، لمحدودية الجو التشاركي الذي توفره إدارة المدرسة، ويتفق البحث الحالي مع ما ذهبت إليه دراسة (أمل عبدالفتاح محمد، عبد الناصر محمد رشاد: 2013)<sup>(2)</sup> في أن هناك تأثير سلبي لقلّة إدارة المناقشات والحوارات الفعالة مع فرق العمل المدرسية بشأن الأنشطة والممارسات المهنية المقترحة من قبلهم؛

(1) صالح على يعن الله القرني (2012): مرجع سابق، ص ص: 343-344.

(2) أمل عبد الفتاح محمد، عبدالناصر محمد رشاد (2013): مرجع سابق، ص: 747.

لرفع مستوى الأداء المهني لمعلمي المدرسة، ومن ثم إنجازهم التربوي التعليمي، وكذلك قلة تشجيع المعلمين لبعضهم بعض أثناء ممارساتهم المهنية، وهذا ما أكدته دراسة (الخصاومة: 2015)<sup>(1)</sup> من أن الإدارة المدرسية لا تسعى إلى بث الثقة في قدرات العاملين، ولا تعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية، حيث أن بعض المدراء يخشون العلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم: خوفاً انقلابهم ضده في تنفيذ القرارات، وإضافة لندرة أعداد العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

### التصور المقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي

#### فلسفة التصور المقترح:

يقوم الإطار العام للتصور المقترح على مجموعة من الأهداف التي ينطلق منها، لتحقيق الاستفادة المثلى للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة المنيا، ومن مواهبهم، وقدراتهم المتنوعة، وخبراتهم الكبيرة في مجال التربية والتعليم، وهي أن المدرسة هي البيئة الأساسية لجميع عمليات أسلوب فريق العمل، كما أن الإدارة المدرسية داعم أساسي في تحقيق أسلوب فريق العمل بأهدافه، وأن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لتفعيل هذا الأسلوب **أهدافه:** من المتوقع أن يحقق التصور المقترح بعض الأهداف والتي منها:

- وضع آليات متنوعة تشمل (محاضرات - اجتماعات - لقاءات تثقيفية - تبادل زيارات) لتعريف المعلمين بأهمية وفوائد أسلوب عمل الفريق.
- تنمية العاملين بمدارس التعليم الأساسي على كيفية الاستفادة من أسلوب فريق العمل.
- الارتقاء بمستوى مدارس التعليم الأساسي من خلال زيادة التنافسية الجماعية وفق أسلوب فريق العمل.

#### مكونات التصور:

(1) سناء محمد فائق سعيد الخصاومة (2015): القيادة التحولية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس في محافظة أريد من وجهة نظر المديرين أنفسهم، الثقافة والتنمية، مصر، السنة 16، العدد 99، ديسمبر 2015، ص: 138.

يسعى التصور المقترح لتحقيق أهدافه من خلال مجموعة خطوات وإجراءات تستهدف تفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بما يحقق الاستفادة الكبيرة منها، وذلك من خلال محاور عمل أربعة تتمثل في:

المحور الأول: القيادات العليا متمثلة في وزارة التربية والتعليم، والأكاديمية المهنية للمعلمين، كلية التربية والكليات الأخرى المناظرة لها، مديرية التربية والتعليم، الإدارة التعليمية (التوجيهات الفنية).

المحور الثاني: القيادة المدرسية بشقيها المدير والوكيل.

المحور الثالث: العاملون بالمجال الإشرافي، والمعلمون

المحور الثالث: المجتمع المحيط بالمدرسة (مهتمون بالتعليم، أولياء أمور، هيئات ومؤسسات داعمة للعملية التعليمية، وغيرها)

### إجراءات تنفيذه:

أولاً:- تشكيل فريق بالإدارة التعليمية تحت مسمى (دعم فرق العمل المدرسية)، له هيكله وقواعده المنظمة، ومهامه الواضحة المتمثلة في:

- 1- تنمية قدرات العاملين بالمدارس على أسلوب فريق العمل.
- 2- تكليف مسئول بكل مدرس وتأهيله للقيام بأعمال دعم الفرق المشكلة داخل المدارس.
- 3- وضع آلية منضبطة ومنتظمة لعقد اجتماعات دورية لمسئولي دعم الفرق بالمدارس.
- 4- عمل معرض ختام كل عام لاستعراض أعمال الفرق وتبادل الخبرات.
- 5- تنفيذ زيارات بين المدارس المختلفة للاستفادة العملية من أعمال الفرق.

ثانياً:- تفعيل محاور العمل الأربع المتعلقة بتفعيل أسلوب فريق العمل والتي طرحها البحث كالتالي:

المحور الأول: فيما يتعلق بالقيادات العليا متمثلة في وزارة التربية والتعليم، والأكاديمية المهنية للمعلمين، كلية التربية والكليات الأخرى المناظرة لها، مديرية التربية والتعليم، الإدارة التعليمية (التوجيهات الفنية).

- 1- تأكيد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي على أهمية فرق العمل المشكلة داخل المؤسسات المعتمدة من خلال الزيارات التي تتم للمؤسسات التربوية لاعتمادها وكذلك بالنسبة للمدارس التي اعتمدت وساقوم الهيئة بعمل زيارات تفقدية لها.
- 2- اعتماد الأكاديمية المهنية للمعلمين برامج لتدريب مديري ووكلاء المدارس والتوجيهات الفنية تركز على أهمية أسلوب فريق العمل داخل المؤسسات التربوية.
- 3- دعم وتكريم مستويات الإدارة العليا للنماذج المتميزة للمؤسسات التي تعتمد أسلوب فريق العمل من خلال المعلومات والبيانات والدعم المالي والمادي والتنمية المهنية، والعمل على الاستفادة من الخبرات المتميزة للمؤسسات التي تستخدم أسلوب عمل الفريق وتتميز به سواء داخل النظام التعليمي أو خارجه.
- 4- إعادة النظر في القوانين والقرارات والنشرات المعوقة لأسلوب فريق العمل والأخرى التي تمارس العمل الفريقي بشكل ورقي، وكذلك تفعيل كل ما يخص أسلوب فريق العمل، والعمل على إيجاد هياكل تنظيمية أكثر مرونة تتقبل تطورات أسلوب فريق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والمستويات المتعددة التي قد تعيقه، وتحذ من إمكانية أعضاء الفرق، والعمل على تعميمها ومتابعتها بما يساعد على وعي المؤسسات التعليمية التربوية بها.

#### المحور الثاني: فيما يتعلق بالقيادة المدرسية بشقيها المدير والوكيل:

- 1 - إيجاد رؤى متجددة للعاملين وحشد همم العاملين بالمدرسة وزيادة دافعيتهم من خلال التأكيد على مزيد من ممارسات العمل الفريقي التي من شأنها زيادة إيمان المعلمين والعاملين بالمدرسة بأهمية منهجية أسلوب فريق العمل كأسلوب إداري يحقق ما تسعى إليه المؤسسة.
- 2- استحداث آليات جديدة لزيادة التواصل بين أعضاء المدرسة اعتماداً على التكنولوجيا المتوفرة بالمؤسسة، كتكليف مسئول اتصال داخل المدرسة له مهامه المحددة للربط بين القيادة المدرسية وفرق العمل وبعضها، وبين الإدارة المدرسية والمؤسسات الأخرى، وبين المؤسسة والمستويات الإدارية العليا؛ لتقليل الهدر في الوقت من خلال تقليل عدد ومدة الاجتماعات التي تعقدها الإدارة المدرسية لنقل ملاحظاتها وتقديم تغذيتها الراجعة عن الأداء لتعديله وتطويره.

3- توفير برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة مع المؤسسات غير التعليمية على فرق العمل غير التعليمية والتي تتميز بتطبيق أسلوب فريق العمل لتطوير الأداء بالمؤسسة بما يدعم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط.

المحور الثالث: فيما يتعلق بالعاملون بالمجال الإشرافي، والمعلمون:

1- أهمية تعرف المعلمين على قدراتهم وما يمتلكون من مهارات تميزهم عن غيرهم.  
2- الابتعاد عن السلبية والفردية، والعمل على إظهار الإيجابيات وتنمية روح العمل كفريق، والسعي لتبادل الخبرات مع الزملاء في المدرسة، ومبادلتهم الاحترام والتقدير؛ تشجيع سبل التفاهم معهم.

3- التنمية الذاتية للثقافة الإدارية المدرسية من خلال الاطلاع على القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للعمل وكيفية التعامل بها والاستفادة من قدر المرونة الذي تمنحه.  
المحور الثالث: فيما يتعلق بالمجتمع المحيط بالمدرسة (مهتمون بالتعليم، أولياء أمور، هيئات ومؤسسات داعمة للعملية التعليمية، وغيرها)

1- فتح المجال أمام المجتمع الخارجي كالجمعيات الأهلية والمؤسسات المحيطة ذات الخبرة كبيرة في مجال العمل بأسلوب فريق العمل للمشاركة في تطوير أداء المؤسسة بما يتفق واللوائح والقوانين المنظمة.

2- الاستفادة من تجارب المدارس والمؤسسات الأخرى التي تعمل بأسلوب فريق العمل، والعمل على نقل خبراتها لمجال التعليم والمدارس.

**المعوقات التي قد تواجهه:**

- غياب دعم القيادات العليا لأسلوب فريق العمل، ووضع التشريعات اللازمة لذلك.  
- البيروقراطية الزائدة من جهة الإدارة المدرسية، وميل العمل المدرسي للفردية والمركزية من خلال الانقياد وراء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بما يؤثر على تفعيل أسلوب العمل.

- بُعد الإدارة المدرسية عن الموضوعية في توزيع المهام، والتكليفات، والاهتمام بإسنادها إلى العناصر التي لها ولاء للإدارة المدرسة.

- خوف الإدارة المدرسية من إتاحة الفرصة للعناصر المتميزة بالمدرسة بما قد يؤثر على مكانتها.
  - محدودية ما تملكه معظم الإدارات المدرسية من مهارات وقدرات تمكنها من إدارة المدرسة بطريقة تساعد على تفعيل أسلوب فريق العمل بالمدارس.
  - افتقار الإدارات المدرسية والمعلمين لثقافة العمل الفريقي، وتوزيع المهام بأسلوب جماعي، وضعف تشجيع الإدارة المدرسية عليه.
  - ضعف تحفيز القيادات المدرسية لأسلوب العمل الفريقي، والاهتمام بالإنجاز الفردي.
- سبل التغلب عليها:**

- التقليل من البيروقراطية المتبعة داخل مدارس التعليم الأساسي، وتفعيل اللامركزية كلما أمكن ذلك، وتوظيف اللوائح والقوانين لصالح خدمة أسلوب عمل الفريق.
- التأكيد على أهمية أن تتسم الإدارة المدرسية بالموضوعية في توزيع المهام، والتكليفات، والاهتمام بإسنادها إلى العناصر التي لها ولاء للإدارة المدرسية.
- العمل على تأهيل الإدارة المدرسية لمساعدتها في إيجاد فرص للعناصر المتميزة بالمدرسة.
- محدودية ما تملكه معظم الإدارات المدرسية من مهارات وقدرات تمكنها من إدارة المدرسة بطريقة تساعد على تفعيل أسلوب فريق العمل بالمدارس.
- وضع برامج تنمية مهنية مناسبة لمديري ووكلاء ومعلمي المدارس الأساس؛ لزيادة ثقافتهم التنظيمية، وتفهم أهمية أسلوب عمل الفريق.

## المراجع

1. إسراء محمد حسين أبو عصبية (2019): إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: فريق العمل ومهارات العمل الجماعي، مركز إعداد القادة، القاهرة.
3. علي محمد زهيد الغامدي (2015): ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر.
4. إيمان زغلول راغب أحمد (2009): النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية، سيناريوهات مقترحة، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 15، العدد 4، كلية التربية جامعة حلوان، أكتوبر 2009.
5. إيناس إبراهيم حويل، وآخرون (2015): تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تحد من تحقيق أهداف التعليم الأساسي، مجلة كلية التربية، أسيوط، مصر، المجلد 31، العدد 4، الصفحات (399-426).
6. أحمد مختار عمر، وآخرون (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، علم الكتب، القاهرة، المجلد الرابع.
7. أمل عبد الفتاح محمد، عبدالناصر محمد رشاد (2013): أسلوب فريق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد (155)، الجزء 2، أكتوبر، الصفحات (657-769).
8. بعبيط عيسى (2009): أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد "دراسة ميدانية" أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر.
9. حسن محمد حسان، محمد عطوة مجاهد، محمد حسنين العجمي، سعدية يوسف الشراوى (2005): التربية وقضايا المجتمع المعاصرة، العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، القاهرة.



10. حسين ياسر فاروق (2009): متعة العمل معا.. دروس في العمل الجماعي، القاهرة، دار النشر للجامعات.
11. حمد صالح إبراهيم حميد (2016): دور أسلوب إدارة فريق العمل في تحسين مستوى الأداء وتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
12. خبراء المجموعة العربية (2012): الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
13. ديورا هاينجتون ماكين (1995): الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، جمهورية مصر العربية: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، العدد (13)، يوليو. الصفحات (1-8).
14. راشد خليفة غريبي (2012): الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول- رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة- كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
15. محمود عبدالفتاح رضوان (2012): بناء وتحفيز فريق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
16. سناء محمد فائق سعيد الخصاومة (2015): القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس في محافظة أربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم، الثقافة والتنمية، مصر، السنة 16، العدد 99، ديسمبر 2015. الصفحات (109-152)
17. صالح على يعن الله القرني (2012): آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فرق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة، مجلة عالم التربية، مصر، السنة 13، العدد 37، يناير، الصفحات (253-356).
18. عاطف جابر طه عبدالرحيم (2014): أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل "دراسة كمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 33. الصفحات (299-354)

19. عبد العزيز أحمد محمد داود (2015): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، العدد 39، الجزء 1. الصفحات (197-274).
20. عبد الحميد عراقي عبد الحميد إبراهيم (2011): المناخ التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس
21. عبدالكريم حسين (2004): بناء الفرق وإدارتها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
22. علياء عبدالله العميري (2015): بناء وإدارة فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، السودان، العدد 78، ديسمبر 2015، الصفحات (42-44)
23. عليان علي رحمة عليان (2014): العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم "مدخل سلوكي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان.
24. غادة هاشم محمد (2017): المهارات القيادية اللازمة في العمل الجماعي لطلبة المرحلة الأساسية العليا في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين: "حالة مدارس هيئة الأمم المتحدة الأونروا"، دراسات، العلوم التربوية، الأردن، مجلد 44 (ملحق).
25. فارس بن عويص العتيبي (2015): واقع إدارة فرق العمل لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
26. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، السعودية: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة (2002): أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
28. محمد المحمدي الماضي (2010): المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتقدير روح الإبداع والابتكار، أعمال ندوات (تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة)، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

29. محمد إبراهيم محمد الشافعي(2013): تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، العدد 51، يوليو، الصفحات (18-45).
30. محمد عباس الحاج عبدالله محمد(2013): العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية لكلية التجارة، جامعة النيلين، مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية، العدد 1،
31. محمد عيد عتريس(2010): تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية في تحقيق التنمية المهنية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة التربية، أغسطس،
32. مدحت محمد أبوالنصر(2015): فرق العمل الناجحة البناء، النمو، الإدارة، ط 3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
33. نيكي هاييس(2005): إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة، سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية
34. ياسر فتحي الهنداوي المهدي(2012): بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر: دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، العدد (31)، الصفحات (362-407).
35. ياسر فتحي الهنداوي(2007): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 31، جزء 2.
1. Amir Hossein Mohammad Davoudi, Saeed Nikakhlagh(2015): The Analysis of the Relationships between Team Leadership and Empowerment through Organizational Learning (Case Study: the Teachers of High Schools in Saveh City of Iran, **International Journal of Scientific Management and Development**, Vol 3, Issue 2, February (2015).
  2. Ibrahim Colak, Yahya Altinkurt and Kursad Yilmaz(2014):The Relationship between Teachers' Teacher Leadership Roles and Organizational Commitment Levels, **Educational Process: International Journal**, Vol 3, Issue 1-2.

3. Renny Rochani Budijanto(2013): Thinking Styles, Teamwork Quality and Performance, D ph ,university of canberra, Australia's.