

## ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية

د. علي بن محمد زهيد الغامدي

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة طيبة

a.zohaad@hotmail.com

## ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية

د. علي بن محمد زهيد الغامدي

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة طيبة

### الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية؛ وأثرها على تفعيل دور الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، تكونت العينة من (١١٨) مديراً، شملت (٥٧) مديراً للمرحلة الابتدائية و(٤٢) مديراً للمرحلة المتوسطة و(١٩) مديراً للمرحلة الثانوية، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي؛ والاستبانة المكونة من جزأين؛ الأول المهارات التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس في حالة قيادتهم لفرق العمل، والآخر المعوقات التي تحول دون ممارسة المديرين لتلك المهارات.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة؛ وبلغ المتوسط العام (٤,١٦)، وأن المعوقات التي تتعلق بإدارة المدرسة والعاملين بها لمديري مدارس التعليم العام بلغ متوسطها (٣,٩). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ < ∞) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أسلوب إدارة الفريق لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة تبعاً لتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي). وأسفرت النتائج ومن خلال استخدام تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة الاشتراك في فرق العمل والمهارات وبعض المعوقات التي تواجههم عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠٥ < ∞)؛ لأن كل قيم مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (ف) (F-Test) أكبر من (٠,٠٥ < ∞) في غالبية هذه المعوقات والمهارات.

الكلمات المفتاحية: ممارسة مديري المدارس، مهارات القيادة، فرق العمل المدرسية.

## The Implementation of the Leadership Skills by Saudi Principals Working for State Schools

Dr. Ali M. Al-Ghamdi

Faculty of Education  
Taibah University

### Abstract

The study aims at identifying the extent to which Saudi school principals implement leadership skills in their teamwork and the impact of such implementation on fostering the role of school administration amongst leaders working for state schools in Medina, K.S.A. Population sample included a total of 118 school principals from primary schools (57), intermediate schools (42), and 19 from secondary schools. A survey of two main sections was used; the first section is a hypothetical one which highlights the skills that school principals are supposed to employ in case they are to lead school teamwork. The second one is dedicated to the challenges/ difficulties impeding these school leaders from practicing their work while implementing such skills. Results for the first section were high with a general arithmetic mean of 4.16. Observed results of the second section were also high with a general average of 3.9. Depending on the school category (primary, intermediate, or secondary), school leaders in Madinah do not seem to agree on the team management style to be used. Indeed, observed results regarding this variable revealed that there are differences of statistical significance at the 0.05 level. By using ANOVA and F Test, the results were revealed that there are no differences of statistical significance were observed at the 0.05 level regarding the nature of leaders' participation in teamwork, needed skills, and challenges.

**Keywords:** school principals' practices, leadership skills, school teamwork .

## ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية

د. علي بن محمد زهيد الغامدي

قسم الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة طيبة

### المقدمة :

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً وتطوراً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، بحكم ما أملتته الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ولعل ما تتطلبه هي إدارة علمية مرضية وواعية، لكي تلتقي المنظمات والمؤسسات الإدارية العاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فالتطورات العلمية تتسابق لتحل مشاكل العالم وتوفر قدرات هائلة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها (الداعور، ٢٠٠٧م، ص ٤). وهذه التطورات والمتغيرات ضرورة وجود إدارة قوية تعاونية، تشاركية، ومرنة، تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى إيجاد نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والحكمة، والقدرة في التأثير على الآخرين (العرايب، ٢٠١٠م، ص ٢). وبالتالي فإن مواجهة هذه التحديات سواء كانت الفكرية أم التربوية لا يتأتى إلا من خلال التأكيد على التفوق في الأداء والقيادة المبدعة، التي تتصف بجملة من المهارات القيادية الواجب توفرها في مدير المدرسة كالمهارات الشخصية (الإصغاء والبشاشة) والمهارات التخطيطية (تحديد الأهداف، ووضع السياسات) والمهارات التنظيمية (تحديد الأعمال والوظائف، وتشجيع المعلمين الجدد)، والمهارات الإشرافية، ومهارات إدارة فرق العمل، والعلاقات الإنسانية (ديمقراطية العمل وإتاحة الفرص) (البيلاوي، ٢٠٠٦، ٩٧-١٠٩).

لذلك حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والنفسي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية من أجل

إيجاد التنمية، عن طريق تفعيل دور المدرسة في المجتمع. ويرى عساف (٢٠٠٥م، ص ٤٥) "أن مدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين والطلبة، وفي تعلم الطلبة، وفي الأداء العام للمؤسسة التربوية. إذ إن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات إبداعية تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة، من خلال المهبة الاجتماعية التي يتمتعون بها، وتوفر قدراً من الطمأنينة والتقدير الذاتي لدعم العاملين في تحقيق قيمهم الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والوصول إلى التعاون المثمر والانسجام في تأدية المهام المنوطة بهم، كل ذلك قد يتحقق من خلال امتلاكه لمهارات إدارة الفريق المدرسي". كما أن من مهام القائد المسؤول التربوي، الحرص على إتاحة الفرصة أمام كافة المتأثرين من المعلمين والعاملين في النظام المدرسي أو المتعايشين فيه ومعه على المشاركة في صنع القرارات التي يتأثرون بها. والتأكيد على أن الإدارة ليست مسؤولية تتمحور حول فرد واحد أو شخص مدير المدرسة نفسه وإنما هي عملية تشاركية يقوم المدير فيها بدور المنسق البارع، لفرق العمل المختلفة بالمدرسة (الطويل، ١٩٩٩م، ص ٢٣).

وما ينبغي أن يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال، هو تحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال على المعلمين، والمشرفين الطلابيين، والعاملين الآخرين داخل المدرسة وذلك كل حسب اختصاصه ومؤهلاته. ولا بد هنا أيضاً التأكيد على ضرورة التزام الدقة والموضوعية في التوزيع لتلك الأعمال، اعتماداً على المؤهلات الحقيقية لكل معلم وما يناسبه من عمل. وقد يتطلب ذلك التنظيم أن يقوم مدير المدرسة بتنسيق عمل مدرسته مع مدارس أو جهات أخرى، إذا كان في ذلك مردود إيجابي، وكيفية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتنظيم المدرسي تعد من أهم وظائف القيادة الإدارية، وبالتالي فإن أي تطور أو إصلاح للإدارة يرتبط أساساً بمدى إمكان الوصول إلى أفضل القرارات، لتنمية وتطوير العملية الإدارية (البدرى، ٢٠١٠م، ص ٢٧).

وبالنظر لواقع المدرسة المعاصرة وجد الكثير من التغيرات في تصور المجتمع لها ولدورها، بحيث أصبح هذا التطور ضروري لممارسة مدير المدرسة لمهارات قيادة فرق العمل بالمدرسة، بما يتماشى مع روح العصر وواقع المدرسة نفسه. إذ بات واضحاً أن مدير المدرسة يضطلع بدور رئيس في تحقيق أهداف مدرسته سواء كانت ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية، من خلال قيامه بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتعددة. لذا ولضمان نجاح مدير المدرسة كقائد في مهمته على أكمل وجه، لا بد وأن تتوفر لديه مجموعة من المهارات القيادية التي تساعده وتسانده في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية. ومن أبرز هذه المهارات والقدرات (العجمي، ٢٠٠٧م، ص ص ٢٥-٢٧):

- المهارات التصورية: هذه المهارة تعني قدرة مدير المدرسة على رؤيته وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر وبالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام التربوي، كما أن نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد النجاح فيه، على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار بتوافر المهارة الإدراكية التصورية وبقدرته على إدراك شبكة العلاقات الممتدة وذات الصلة بالقرار المعين.

- المهارات الفنية: وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد المدرسي في ممارسته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتوفر هذه المهارة فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية.

- المهارات الإنسانية: وتتصل المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفاعل والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود المشتركة ضمن الفريق الذي يتولى قيادته. وغالبا ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف وتنشيط متطلبات، المهارة الفنية.

وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجماعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للجماعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة (السعود، ٢٠٠٢م: ٢٣).

ولا يقتصر دور مدير المدرسة في الجانب التنظيمي للعمل على الجانب الإداري فقط، بقدر ما يشمل الجانب الإنساني في تقديم المساعدات التي يحتاج إليها العاملون من الناحية المعنوية مثل الحوافز، وحثهم على التعاون، والعمل بروح الفريق، فالتنظيم هو عمل إنساني، وليس جهداً ألياً والذين يحققون الأهداف الموضوعية هم المعلمون، والذي يقودهم نحو تحقيقها هو المدير ولذلك تعتمد درجة تحقيق الأهداف من عدمها على عوامل إنسانية، ومن ثم توافر الإمكانيات المادية (العجمي، ٢٠٠٧م: ٢٨).

وقد أجرى العديد من الباحثين دراسات، تناولت مجال ممارسة مديري المدارس لمهارات

قيادة فرق العمل المدرسية، فقد قامت الزهراني (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مهارات بناء فريق العمل في البرامج التدريبية المنفذة في مراكز التدريب التربوي بمدينة الطائف والتعرف على مهارات بناء فرق العمل التي يمارسها المديرون والمديرات من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمهارات التي يمارسها المديرون والمديرات والخاصة بالتعامل مع فرق العمل تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة والجنس، وعدد الدورات التدريبية، والمرحلة الدراسية، ونوع التعليم، تكوّن مجتمع الدراسة من (١٠٧) مديرا ومديرة، (٥٣٥) معلما ومعلمة. ومن أبرز النتائج توفر مهارات بناء فرق العمل في البرامج التدريبية بصورة متوسطة من وجهة نظر المديرين، أما المديرات فيرونها متوفرة بدرجة عالية، تمارس المديرات مهارات بناء فرق العمل بدرجة عالية، أما المديرون فيمارسونها بدرجة متوسطة، يرى المعلمون أن المديرين يمارسون مهارات بناء فرق العمل بدرجة متوسطة، بينما ترى المعلمات أن المديرات يمارسن تلك المهارات بدرجة عالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمديرات حول المهارات الممارسة تعزى للمتغيرات التالية نوع التعليم بالمدرسة، عدد سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، وعدد الدورات التدريبية بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وكانت لصالح المديرات.

ودراسة عشبية (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات قيادة فريق العمل التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس والوكلاء بالمدارس الثانوية العامة، والكشف عن أوجه الخلل في ممارسة تلك المهارات، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها، ولتحقيق الأهداف السابقة قامت الدراسة بمسح وتحليل مجموعة من الكتابات والدراسات التي تتناول أسلوب فريق العمل، وحددت المهارات التي يتعين القيام بها لقيادة فريق العمل مثل مهارات بناء الفريق، ومهارات مرتبطة بالعلاقة بين قائد الفريق وأعضائه، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من مديري المدارس والوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك كثيراً من أوجه القصور والخلل في ممارسة مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة فريق العمل، مثل قصور توزيع المهام على أفراد الفريق في ضوء قدراتهم، وضعف تشجيع أعضاء الفريق على الحوار والنقد، كما أن هناك معوقات عديدة تحول دون الممارسة الجيدة لتلك المهارات منها تدني إدراك مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة الفريق، وقصور تدريبهم على هذه المهارات، ونقص معرفة مديري المدارس والوكلاء بقدرات العاملين بالمدرسة.

وقام لورين (Lorraine, 2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على أكثر أنواع فرق العمل

انتشاراً في المدارس، والكشف عن أبرز النتائج التي تترتب على وجود هذه الفرق والمعوقات التي تواجهها، ولتحقيق الأهداف قامت الدراسة بعمل مسح لـ (١١) مدرسة من خلال تحليل السجلات والكتابات المتعلقة بفرق العمل المختلفة، وتطبيق استبانته على (٩) من مديري تلك المدارس و(٥٩) من المدرسين العاملين بها، ومن خلال تحليل سجلات فرق العمل، وتطبيق الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنواع فرق العمل انتشاراً في هذه المدارس فرق التغيير والتحسين المدرسي، وفرق دعم الطلاب، وفرق التنمية المهنية، وفرق إدارة الأزمات. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك نتائج إيجابية كثيرة ترتبت على وجود هذه الفرق منها تحسين تنفيذ الأنشطة المدرسية، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتنفيذ الجيد لبعض البرامج الجديدة، وتقليل حجم المشكلات التي تواجهها المدارس، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات التي تؤثر سلباً في أداء فرق العمل منها كثرة ضغوط العمل، وضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات، وضعف اهتمام القيادات العليا في التعليم بمساعدة ومتابعة فرق العمل، وقلة المقابل المادي للاشتراك في فرق العمل.

وأجرى الثبيتي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب والخطوات المتبعة في بناء فريق العمل في إدارات التعليم، والتعرف على المعوقات التي تواجه بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٨) من المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة توفر مهارات العمل كفريق في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بدرجة عالية، وتوصلت الدراسة إلى توفر مراحل وتطوير فرق العمل بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وفقاً للترتيب للمراحل التالية: التأثير، التكوين، الإنجاز، المعايير. وأشارت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمهارات بناء وتطوير فريق العمل في مراحل التكوين والمعايير والإنجاز تعزى لمتغير الخبرة. وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمهارات بناء وتطوير فريق العمل في مرحلة التأثير.

كما قام إبراهيم (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة استخدام أسلوب فرق العمل في إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة، والكشف عن واقع استخدام أسلوب فرق العمل في إدارة المدارس الثانوية العامة في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا ومصر، واستخدمت استبانته طبقت على عينة عشوائية بلغت (٤٧٩) من المديرين والنظار والوكلاء والمدرسين الأوائل بالمدارس الثانوية بالمحافظات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن فرق العمل واستخدامها في



المدارس الثانوية العامة في الدول المتقدمة يعد أمراً أساسياً لتسيير شؤون العمل في المحلات المختلفة، كما تتنوع هذه الفرق حسب مجالات العمل المدرسي وتشترك فيها فئات متعددة، منها أعضاء من إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب والإداريين والأخصائيين والعمال وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي والموجهين، وأعضاء من المستويات الإدارية العليا، وبخصوص واقع استخدام فرق العمل في المدارس الثانوية العامة في مصر، أشارت الدراسة إلى أنه يغلب على أسلوب فرق العمل في هذه المدارس الطابع الرسمي، وتقتصر مشاركة أولياء الأمور في فرق العمل على مجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين، ولا تتوافر في فرق العمل بعض الأدوار المتنوعة التي يتعين أن يمارسها أفراد الفرق مثل دور المخطط، والمدرّب، وأخصائي العلاقات العامة. كما أشارت الدراسة إلى غياب بعض أنواع فرق العمل في المدارس الثانوية العامة في مصر مثل فريق الإرشاد، وفريق التغيير، وفريق مواجهة المشكلات السلوكية.

أما القرني (٢٠٠٤) فهدفت دراسته التعرف على درجة توافر سمات العمل كفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب إدارة فرق العمل، وعلى معوقات تطبيق أسلوب إدارة الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين ومديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة والبالغ عددهم (٧٥) مديراً، (١١٢٦) معلماً في (٧٥) مدرسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: توفر سمات العمل بروح الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية بالقنفذة، يمارس مديرو تلك المدارس أسلوب إدارة فريق العمل بدرجة متوسطة ووجود معوقات تواجه تطبيق أسلوب إدارة فريق العمل بدرجة متوسطة.

أما دراسة ولانسي (Wallance, 2003) فهدفت إلى تحديد أهم المجالات التي يمكن أن تشارك فيها فرق العمل، وتحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة لتحقيق المشاركة الفاعلة للأفراد في قيادة المدارس بإنجلترا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية كأداة للدراسة الميدانية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في قيادة المدرسة يمكن أن تحقق كثيراً من الفوائد من أبرزها دعم النظام المدرسي، وتحقيق التعاون بين أفراد المجتمع المحلي للمدرسة، وأن على مدير المدرسة القيام بعدد من الأدوار لدعم المشاركة في قيادة المدرسة منها تدعيم الإدارة الذاتية للفريق، ومنح فرق العمل كل السلطات التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم، مع تطبيق مبدأ المساءلة الجماعية، والعمل على توفير ما تحتاج إليه فرق العمل من موارد مادية وبشرية.

وقدم سميلك (Smialek, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الذي تسهم فيه فرق العمل في نجاح العمل المدرسي في المدارس الألمانية، والعوامل المؤثرة في هذا الدور، ولتحقيق ذلك استخدمت في الدراسة استبانته طبقت على (٣٩٠) عضواً من أعضاء فرق العمل في المدارس الألمانية، وتوصلت الدراسة إلى أن فرق العمل حققت الكثير من الفوائد، من بينها اتخاذ قرارات مدرسية فعالة، وتحقيق الشراكة الفاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإتاحة الفرصة لظهور قيادات مدرسية جديدة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل المدرسية المصارحة والمكاشفة في شتى أمور العمل، وتفويض أعضاء فرق العمل في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال، ومراعاة إمكاناتهم عند توزيع الأعمال عليهم.

أما كيفر و واري (Keifer & Ware, 2002) فقاما بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية فرق المعلمين وأسس بنائها وواقعها في مدارس مدينة زيورخ، من خلال تطبيق استبانته على أفراد العينة (٤٠) عضواً من أعضاء فرق العمل في مدارس زيورخ، وأشارت النتائج إلى أن فرق المعلمين تقوم على أسس متعددة من أهمها الإدارة الذاتية للفريق، والتعاون بين المعلمين في فرق العمل للارتقاء بمستوى إنجاز الطلاب، والوصول بهم إلى المستويات والمعايير الفعالة بين المعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وكذلك أوضحت نتائج الدراسة أن كل صف دراسي له فريق خاص به، وأن فرق المعلمين حققت نتائج إيجابية مثل ارتفاع مستوى تحصيل الطلاب للغات في بعض المدارس من (٥١٪) إلى (٩٨٪) وارتفاع مستوى تحصيل الطلاب للرياضيات من (٥٠٪) إلى (٧٨٪).

أما دراسة أديس (٢٠٠٢) بعنوان «العوامل المؤثرة على بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية.. دراسة استطلاعية» فهذه الدراسة هدفت إلى استطلاع آراء العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية حول العوامل المؤثرة على بناء الفريق، وتكون مجتمع الدراسة من (٤١٥) من الدوائر الأردنية من: جمارك الأحوال، والجوازات والأراضي والمساحة، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تأثير العوامل التنظيمية الداخلية (الإدارة العليا- الحوافز- الصراع - الاتصال - التفويض - أدوار الفريق) على مفهوم بناء الفريق كان بدرجة متوسطة. أن تأثير العوامل التنظيمية الخارجية (العوامل التقنية - العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية - السياسات والتشريعات) على مفهوم بناء فريق العمل كان بدرجة عالية. أن العوامل التنظيمية الداخلية ذات أثر إيجابي أكبر من العوامل الخارجية.

كما قام السيد (٢٠٠١) بدراسة بعنوان «العوامل المؤثرة على العمل الجماعي- دراسة مقارنة على العاملين في القطاعين الحكومي والخاص» والتي هدفت إلى: التعرف على طبيعة

العوامل المؤثرة على فعالية العمل الجماعي باختلاف نوعية المنظمة، تحديد أولويات تأثير عوامل البنية الجماعية على فعالية العمل الجماعي في القطاعين الحكومي والخاص، المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص من حيث اتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي ومدى إدراكهم لروح الفريق. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين الحكومي والخاص في ما يتعلق بالعوامل المؤثرة على العمل الجماعي وهي الصراحة والمواجهة، الإجراءات الفعالة، القيادة المناسبة، التنمية الشخصية، المشاعر. عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين من حيث تأثير كل من وضوح الأهداف، الأدوار المتوازنة، التعاون وحل الصراع، المراجعة الدورية، الاتصال الجيد والعلاقات الوثيقة على جماعية العمل. عدم وجود فروق جوهرية بين القطاعين من حيث جماعية العمل في كل منهما. أوضحت الدراسة ارتباط جميع عوامل البنية الجماعية ببعضها البعض بعلاقة طردية موجبة وارتباط كل من هذه العوامل على حدة مع العمل الجماعي ارتباطاً معنوياً موجباً. أن عوامل البنية الجماعية مجتمعة لا تؤثر جوهرياً على العمل الجماعي حيث هناك عوامل دون الأخرى تؤثر جوهرياً على العمل الجماعي وهي الصراحة والمواجهة، الأدوار المتوازنة، القيادة المناسبة، وضوح الهدف. كما أجرى الرشيد وحداد (٢٠٠١) دراسة بعنوان «فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية - دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين» هدفت إلى التعرف على أنماط فرق العمل التي تمارسها منظمات الأعمال الأردنية، ومدى تواجد فرق العمل في منظمات الأعمال، ومدى حاجة منظمات الأعمال إلى فرق العمل، ونظرة المديرين نحو فائدة فرق العمل، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤) منظمة أردنية، (٦٣٢) مديراً. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن فرق العمل التقليدية هي النمط الأكثر ممارسة في منظمات الأعمال الأردنية، يليها فرق العمل المعنية بحل المشكلات، ثم التوجيه والقيادة، وأخيراً فرق العمل المسيرة ذاتياً. وجود فرق العمل بدرجة متوسطة في منظمات الأعمال الأردنية. أن حاجة منظمات الأعمال لفرق العمل كانت بدرجة متوسطة. أن درجة استعداد المديرين لبناء فرق عمل عالية، وأن الاستشارة وليس المشاركة هي التي عكست مدى استعداد المديرين لبناء فرق العمل.

وقام شيبيل وفوسك (Fauske & Scheible, 2001) بدراسة هدفت إلى التعرف على المهام التي تقوم بها هذه الفرق في مجالات العمل المختلفة، ودور مديري المدارس في دعمها، وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، إذ تم اختيار ثلاث مدارس ثانوية تقع في ضاحية غرب الولايات المتحدة الأمريكية كعينة لتطبيق الدراسة، وقامت هذه المدارس بتطبيق أساليب واستراتيجيات إصلاحية خلال أربع سنوات في الفترة ١٩٩٦م-٢٠٠٠م، واستخدمت

الدراسة أداتي الملاحظة والمقابلة الشخصية في التطبيق على أعضاء فرق المعلمين، كما حلت الدراسة القرارات والقوانين التي تنظم عمل هذه الفرق، وتوصلت الدراسة إلى أن فرق المعلمين تقوم بالعديد من المسؤوليات للارتقاء بالعملية التعليمية بالمدارس منها تصميم استراتيجيات وأساليب تدريس تلبى احتياجات الطلاب التعليمية، وتطوير الأساليب التي تستخدم للتعامل مع المشكلات السلوكية للطلاب، وتدعيم العلاقات بين العاملين في المدرسة، وأعضاء المجتمع المحلي، وقد ساعد هذه الفرق في أداء هذه المسؤوليات أن مديري المدارس لديهم معرفة كافية عن كيفية بناء فرق العمل، وكيفية دعمها فنياً ومادياً.

كما أجرى هوو (Howe, 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على الاختلافات بين فرق الإدارة في القطاع الخاص وفرق الإدارة المدرسية فيما يتعلق بفاعلية ممارسات هذه الفرق لأربعة جوانب هي قيم العمل وإنجاز المهام، ومهارات العمل وإنجاز المهام، وقيم الصيانة، ومهارات الصيانة من وجهة نظر مشرفي المدارس العاملين والرؤساء التنفيذيين لمؤسسات القطاع الخاص المسجلين بالغرفة التجارية بولاية أنديانا. وكانت أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في المجالات الأربعة بين مشرفي المدارس العامة والرؤساء التنفيذيين لمؤسسات القطاع الخاص المسجلين بالغرفة التجارية بولاية أنديانا.

وهدف دراسة جيمس (James, 1998) لاختبار عمليات بناء الفرق في المدارس الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من (25) مفردة من مديري المدارس والمعلمين وموظفي الإشراف والرعاية والسكرتارية والموظفين، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن عملية بناء الفريق عملية مستمرة وأن أنشطة عمل الفريق تتخلل اليوم الدراسي طوال السنة وفي خارج اليوم الدراسي، وأن أنشطة عمل الفريق تتطلب الالتزام بالوقت، وأن مدير المدرسة يعمل كمنسق لعمليات بناء الفريق، وأن نتائج عمل الفريق مطابقة لما تؤكد الدراسات المعاصرة.

وأما دراسة توم (Tom, 1998) فقد هدفت إلى تحديد دور بناء الفريق في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة، والمقابلات الشخصية كأدوات لدراسته وكانت أهم نتائج الدراسة أن أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون لزيادة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار هي التدريب على مهارات الاتصال، وبناء الفرق، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وعملية التنسيق، وتطوير معايير متفق عليها للقضايا المهمة، واستخدام الفريق القيادي في المدرسة كمجلس أعلى للأفكار والقضايا المهمة يمنح المعلمين فرصة لاتخاذ أدوار قيادية.

قام عبابنة (١٩٩٧) بدراسة بعنوان « بناء فريق العمل -دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن »هدفت إلى التعرف على آراء المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات الجنس، العمل، مدة الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المحافظة، المسمى الوظيفي التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم بناء فريق العمل بالإضافة إلى إثراء المعرفة الإدارية نحو بناء فريق العمل ومؤشرات الحاجة إليه وأنواعه، ومتطلبات نجاحه وتفعيل دوره. وتكونت عينة الدراسة من ٥٠٧ من العاملين في الأجهزة الحكومية في أربع محافظات في شمال الأردن منهم ٩١ مديراً، ٦٣ مساعد مدير، ٢٥٢ رئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانته من جزأين كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن بدرجة متوسطة بما يقارب ٦٩٪ وتبين من خلال البحث أن توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال جاء مرتباً تنازلياً: المشاركة - التيسير- الانفتاحية - التعاون -الحساسية - المرونة - الالتزام - تحمل المخاطر. وتبين أيضاً أنه يجب إيجاد فرق عمل فريدة عند تطبيق أو تفعيل مفهوم بناء فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية، من خلال انتقاء أفراد ذوي خبرات مميزة، وأن يتناسب حجم الفريق مع المهام المناطة به، وأن يتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة. وتبين أيضاً أن هناك وجود استعداد بدرجة عالية من قبل المديرين لتطبيق مفهوم بناء فريق العمل. ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين مدى توفر سمات العمل كفريق ومدى استعداد الإدارة للبدء في تطبيق مفهوم بناء فريق العمل.

أما سولد (Oswald, 1996) فقد توصلت دراسته إلى أن العمل من خلال الفريق يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة من أبرزها تحسين العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، وتنمية مهارات التعلم الذاتي لديهم، وتحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين بالمدارس، واتخاذ قرارات يشترك في صنعها جميع الأعضاء، وأوضحت الدراسة أن فريق العمل الجيد يتطلب أن يتطلع قائد الفريق بالعديد من المهام منها توضيح أهداف الفريق ورسالته والتأكد من إدراك أفراد التدريب المناسب لأعضاء فريق العمل بما يساعده على أداء أدوارهم بالصورة المرجوة، وضرورة قيام أعضاء الفريق بالتنقيوم الذاتي لأعمالهم للتعرف على جوانب الخلل ومعالجتها. وأجرى نيل (Neil, 1995) دراسة هدفت إلى التعرف على الأدوار التي يضطلع بها قائد

فريق العمل لتحفيز أفراد الفريق على الأداء الجيد. ولتحقيق ذلك حددت الدراسة الأدوات التي يقوم بها قائد الفريق في بعض المدارس الحكومية والخاصة في مدينة ميرلاند الغربية بالولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن قائد الفريق في كل من المدارس الحكومية والخاصة يساعد الأعضاء على التنمية المهنية، وعلى تطوير ثقافتهم التنظيمية، ويحرص على مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وأشارت الدراسة إلى أن قائد الفريق في المدارس الخاصة يحرص على توجيه الأعضاء ومتابعتهم، وحل مشكلاتهم بصورة أكثر منها في المدارس العامة، كما أشارت الدراسة إلى أن فرق العمل الموجودة بالمدارس العامة والخاصة في حاجة إلى الدعم المستمر من الإدارة المدرسية، حتى تتمكن من أداء مهامها بفاعلية.

أما دراسة كارنيز (Carnes, 1988) فقد هدفت إلى التعرف على الوضع الحالي لفرق الإدارة الناجحة بالمدارس العامة بولاية أوريجون كما هي عليه عام 1988م، والتعرف على مفهوم إدارة الفريق والكيفية التي تطورت بها فرق الإدارة وطرق تنظيمها وتشغيلها، والتعرف على الخصائص الأساسية لفرق الإدارة الفعالة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن خصائص فريق الإدارة الفعالة تتمثل في أن يؤسس ويدعم أهداف المدرسة وتعليمها. يشرك كل أعضائه في عملية اتخاذ القرار، ومراجعة السياسات والتعليمات الإدارية ذات العلاقة بأنظمة المدرسة. يتبنى مفهوم فريق العمل ويركز على روح الفريق الواحد. يتم تصميمه وتنظيمه استجابة للمتطلبات العليا للمنظمة.

وقام ستريت (Street, 1986) بدراسة هدفت إلى التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في خصائص إدارة الفريق في المدارس التي تعرف من قبل ممثلي الولاية في جمعية مديري المدارس بأن لديها بنية أو هيكلًا يتيح تطبيق أسلوب إدارة الفريق، والمدارس التي لديها البنية المعدة لممارسة أسلوب إدارة الفريق، ودراسة القطاعات المعروفة ببنيتها لأسلوب إدارة الفريق وتلك التي تتبناه لتحديد خصائص إدارة الفريق الموجودة على أرض الواقع. وكانت أهم نتائج الدراسة أن خصائص إدارة الفريق في المدارس التي يعرف عنها تطبيق أسلوب إدارة الفريق تتوفر بدرجة عالية أكبر من المدارس التي لا تطبقه. أن طاقم العاملين في المكتب المركزي يعتقدون بتوافر خصائص إدارة الفريق بدرجة عالية أكثر من طاقة العاملين في المستوى التنفيذي. أن أسلوب إدارة الفريق يعد إجراءً يمكن ملاحظته، وإدراكه من قبل طاقم العاملين في البيئة المدرسية، حيث أظهر المستجيبون إدراكًا إيجابيًا لخصائص إدارة الفريق في مدارسهم.

وأجرى كراكتير (Character, 1985) دراسة هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى

ممارسة مديري مدارس البهاما الابتدائية والثانوية العامة لعملية إدارة الفريق كما يجري تصورها فعلاً من قبل مشرفي المدارس (مراقبي التعليم)، توصلت الدراسة إلى أن هناك قبولاً واسعاً لأسلوب إدارة الفريق في الإدارة المدرسية في البهاما. وأشارت إلى أن مشرفي المدارس الذين يحملون درجة الدكتوراه يشاركون مديري المدارس في عملية اتخاذ القرار بدرجة عالية أكثر من أولئك الذين يحملون درجات أو مؤهلات أقل، وتبين من خلال النتائج أن مشرفي المدارس على الأرجح يشركون مديري المدارس في الأمور ذات الصلة بطاقم العمل بالمدرسة، والمناهج، وسلوك الطلاب أكثر من الأمور المتعلقة بالميزانية، وصياغة السياسات واللوائح، والقرارات ذات العلاقة بالمبنى المدرسي.

ومن خلال القراءة للدراسات السابقة يلاحظ أن هناك تشابه واختلافاً بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب، حيث اتفقت دراسة كل من (نيل، ١٩٩٥؛ جيمس، ١٩٩٥؛ هوو، ٢٠٠١؛ ولانسي، ٢٠٠٢؛ إبراهيم، ٢٠٠٤؛ القرني، ٢٠٠٤؛ الزهراني، ٢٠٠٧؛ عشبية، ٢٠٠٧)، حول واقع إدارة فرق العمل، والتي تتفق إلى حد ما مع الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية ستحدد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. في حين اتفقت بعض الدراسات (كاراكر، ١٩٨٥؛ كارنيز، ١٩٨٨؛ وسولد، ١٩٩٦؛ توم، ١٩٩٨؛ أحمد، ١٩٩٧؛ السيد، ٢٠٠١؛ الرشيد وحداد، ٢٠٠١؛ شيبيل وفوسك، ٢٠٠١؛ أدعيس، ٢٠٠٢؛ شيرمان وجونسون، ٢٠٠٢؛ سميلك، ٢٠٠٢؛ كيفر وواري، ٢٠٠٢؛ الثيتي، ٢٠٠٤؛ لورين، ٢٠٠٥؛ سيدام، ٢٠٠٧) حول أهمية فرق العمل وأسس بنائها، والتي تختلف عن موضوع الدراسة الحالية.

واتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي وهو ما يتفق مع منهج الدراسة الحالية في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة الأخرى على المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة عبابنة (١٩٩٧) ودراسة لورين (٢٠٠٥) ومنهج دراسة الحالة كما في دراسة شيبيل وفوسك (٢٠٠٢). وقد أجريت الدراسة الحالية في البيئة المدرسية تحديداً باعتبارها أحوج ما تكون لقيادة فرق العمل والعمل بروح الفريق وهي بذلك تتفق مع بعض الدراسات (القرني، ٢٠٠٤؛ عشبية، ٢٠٠٧؛ إبراهيم، ٢٠٠٤)؛ جيمس، ١٩٩٨؛ ولانسي، ٢٠٠٢؛ وسولد، ١٩٩٦؛ الزهراني، ٢٠٠٧؛ أحمد، ١٩٩٧؛ سميلك، ٢٠٠٢؛ كارنيز، ١٩٨٨)، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في جانبها الميداني فسيجري هذا الجانب على مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة وهي منطقة لم تتناولها هذه الدراسات السابقة، في حين أجريت بعض الدراسات السابقة

الأخرى في بيئات أخرى مختلفة مثل الجامعات كما في دراسة سيدام (٢٠٠٧) وإدارة التربية والتعليم كما في دراسة الثبتي (٢٠٠٤) وبعض الدوائر الحكومية الأخرى مثل دراسة أديس (٢٠٠٢) والسيد (٢٠٠١) والرشيد وحداد (٢٠٠١) وهو ما يختلف مع الدراسة الحالية. واتضح من خلال الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية مع الاختلاف في المحاور والمجالات التي تضمنتها كل أداة ، باستثناء دراسة ولانسي (٢٠٠٣) والتي استخدمت المقابلات الشخصية كأداة للدراسة الميدانية ودراسة توم (١٩٩٨) التي استخدمت بالإضافة إلى الاستبانة المقابلات الشخصية، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة بالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الارتباط بيرسون واختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي.

وأفادت الدراسات السابقة (سميلك، ٢٠٠٢؛ لورين، ٢٠٠٥؛ وسولد، ١٩٩٦؛ كيضر وواربي، ٢٠٠٢؛ شيبيل وفوسك، ٢٠٠١)، الدراسة الحالية في عدة جوانب كأهمية فرق العمل وأسس بنائها، والتعرف على جوانب هذه الأهمية ومن أبرزها ديمقراطية القرار التعليمي، وارتفاع مستوى أعضاء الفريق، وتحقيق الرضا المهني لديهم، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. كما أفادت بعض الدراسات التي تناولت واقع إدارة فرق العمل (سيدام، ٢٠٠٧؛ الزهراني، ٢٠٠٧؛ الثبتي، ٢٠٠٤؛ القرني، ٢٠٠٤؛ إبراهيم، ٢٠٠٤؛ الرشيد وحداد، ٢٠٠١؛ أديس، ٢٠٠٢؛ عبابنة، ١٩٩٧)، الدراسة الحالية في التعرف على بعض أنواع فرق العمل، وأهداف كل منها مثل فرق المعلمين، وفرق إدارة الأزمات، وفرق الإرشاد والتوجيه. كما أفادت في التعرف على بعض المشكلات التي تواجه هذه الفرق منها كثرة ضغوط العمل، وضعف العمل الجماعي في بعض الفرق.

### مشكلة الدراسة :

يمكن لمدير المدرسة أن يتحمل تطوير وقيادة فرق العمل داخل أسوار مدرسته وخارجها، من خلال تدخله المدروس والمخطط من أجل تكوين الوعي بالموضوعات المتعلقة بكافة فرق العمل بالمدرسة، فيهتم بتدريب المعلمين على ممارسة مهارات التعاون، والمشاركة داخل وخارج حجرة الدراسة، وذلك يتطلب من المدير أن يوفر المناخ الذي يسمح بالمشاركة، وحرية التفكير وتحمل المسؤولية ، ويشجع على تكوين المجالس الطلابية بالمدرسة وتفعيلها، بالإضافة إلى تفعيل مجالس الآباء (الهدهود، ٢٠٠٦م، ص١٤) ، وبالتالي فإن للقيادة دوراً هاماً في الإدارة،



فالقدره على العمل مع الآخرين- بطريقة بناءة - من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري (مدير المدرسة) ، لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية. والقيادات الناجحة، هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وتستطيع أن تلهم الآخرين، وتستفيد من أحسن ما لديهم كأفراد وجماعات من تعاون مثمر فعال. والقيادة التربوية لا بد أن تتعامل مع مختلف أطراف العملية التربوية من طلاب ومعلمين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي، وأنشطة مدرسية، وأمور مالية، وإشراف على المباني المدرسية. فالإنسان هو المحور الأساسي الذي تنصب حوله كل جهود تلك القيادة؛ ولهذا لا بد من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان الذي تتعامل معه، بحيث يبذل أقصى ما عنده عن رضا وقناعة (مرسي، 1995م، ص 134).

والقيادة، متطلب أساسي، على مستوى الإدارة المدرسية، إذ أن مدير المدرسة هو الإداري، والقائد التربوي المعين لإدارة المدرسة وقيادتها، ومدير المدرسة الناجح، هو الذي يمتلك صفات القائد الإداري الناجح، التي تجعله قادراً على امتلاك مهارات القيادة، وعلى ممارسة هذه المهارات في قيادة فرق العمل بمدرسته التي يديرها.

### أسئلة الدراسة:

- امتلاك مديرو المدارس لمهارات بناء وقيادة فرق العمل بالمدرسة غاية في الأهمية، ولهذا تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:
- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لمهارات (بناء فريق العمل المدرسي وقيادته، وطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده) ؟
  - 2- ما المعوقات التي تحد من مهارات بناء وقيادة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لفرق العمل المدرسي، نحو ما يتعلق (بإدارة المدرسة والعاملين بها، طبيعة التفاعل بين أفراد الفريق، الإمكانيات التدريبية والمادية المتاحة). ؟
  - 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسي، والمعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لمهارات قيادة فرق العمل المدرسي تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الاشتراك في فرق العمل)؟

**أهداف الدراسة :**

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لمهارات (بناء فريق العمل المدرسي وقيادته، وطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده).
- ٢- الكشف عن المعوقات التي تحد من مهارات بناء وقيادة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لفرق العمل المدرسي، نحو ما يتعلق (بإدارة المدرسة والعاملين بها، طبيعة التفاعل بين أفراد الفريق، الإمكانيات التدريبية والمادية المتاحة).
- ٣- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، والمعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية التي تعزى لتغير (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الاشتراك في فرق العمل).

**أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية الدراسة من محاولة ووقوفها على درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسي، الأمر الذي قد يساعد في تلمس مواطن القوة والضعف في الممارسات الإدارية، وبالتالي أثرها على تفعيل دور الإدارة التربوية وتعزيز الأنماط الفاعلة وتعميم تجربتها وتشجيعها.

وتؤكد أهمية فرق العمل حينما يحب الأعضاء العاملون بالفريق العمل على شكل جماعات؛ لأنها كما يرون تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، ولمواجهة أي أخطار خارجية أو عقبات طارئة وحماية بعضهم منها؛ ولأنها تقوي كذلك التفاهم والمشاركة الوجدانية، وأن أكثر ما يميز فريق العمل هو وجود مجموعة من المهارات المتكاملة لدى فريق العمل. كما أن المدير القائد لفريق العمل إذا وجد لديه أعضاء متماسكون، فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو فريق أو جماعات عمل (غير رسمية) قد تعرقل جهوده في العمل (ماهر، ٢٠٠٤م).

ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة انبثاق فكرتها من الحاجة المستمرة لتطوير النظام التربوي في المملكة العربية السعودية، والتي ترتبط غالباً بدراسة العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، وفي مقدمتها الكفاءة؛ والقدرة الإدارية لمديري المدارس العامة (العرايب، ٢٠١٠م، ص ١٢). وعليه، فأهمية هذه الدراسة تكمن في:

- ١- أنها من الناحية النظرية، ضمن الجهود المبذولة بهدف تطوير العملية التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام.
- ٢- قد توفر الدراسة معلومات للمسؤولين عن مشاركة فرق العمل المختلفة (فرق النشاط المدرسي، مجلس الآباء، المعلمين، مجالس اتحاد الطلاب.. وغيرها) في العملية التعليمية، لما لهذه المشاركة من آثار إيجابية في العملية التعليمية بالمدرسة.
- ٣- قد تساعد الدراسة في توجيه البحوث المستقبلية، من خلال جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة وتوصياتها.

### مصطلحات الدراسة :

**الممارسة** : يعرفها الباحث إجرائياً بأنها عبارة عن مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة، فهناك ممارسات متعلقة ببناء فريق العمل وإدارته، وممارسات متعلقة بطبيعة العلاقة بين فائدة الفريق وأفراده، وجميعها تقاس من خلال المجالات الستة المتضمنة بالاستبانة.

**مدير المدرسة** : هو القائد الإداري للمدرسة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

**القيادة** : تعرف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبوي، ٢٠٠٨م: ٤٣) وفي الجانب السلوكي للقيادة عند دهيش، والشلاش، ورضوان (٢٠٠٩م) هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة؛ فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المنقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

**القيادة الإدارية المدرسية** : عرف عبوي (٢٠٠٨م) القيادة الإدارية المدرسية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة لتحقيق الأهداف التربوية. ويرى دهيش وآخرون (٢٠٠٩م) بأنها تأثير متبادل بين المدير القائد ومن تحت إدارته في موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المهام والمهارات التي يقوم بها القائد التربوي (مديرو

مدارس التعليم العام) لقيادة فرق العمل بالمدرسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، وتقاس بمدى استجابة مديري المدارس على أداة الدراسة.

**فرق العمل:** عرف جملوك (١٩٩٩م) فرق العمل بأنها وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.

وذكر (Holpp, 1999) بأنه مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول لأهداف محددة ضمن مجال عمل محدد، ويلاحظ تطور المفاهيم الإدارية المتعلقة بفريق العمل خاصة في المدارس والنظريات المهتمة بشأنه، فقد كانت إجراءات تنظيم فريق العمل تهتم بالجانب المادي فقط دون الجانب الإنساني إلى أن جاءت النظرية السلوكية والتي تركز على الإنسان أولاً ثم البيئة المحيطة بتنظيم فريق العمل والبيئة الاجتماعية التي يعمل من خلالها التنظيم. ويعرف (Harrington, 1994) مفهوم فرق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من العاملين بالمدرسة ومن خارجها معاً من أجل تحقيق هدف محدد، ويتسم عملهم بالتكامل والمسؤولية المشتركة، وينتهي عملهم بتحقيق الهدف المطلوب، ومن هذه الفرق على سبيل المثال (فرق النشاط المدرسي، ومجالس الآباء والمعلمين، ومجلس اتحاد الطلاب، وفريق إدارة الأزمات).

### حدود الدراسة :

يتحدد هذا البحث بما يأتي:

- المجال البشري: أجري على مديري مدارس التعليم العام (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).
- المجال المكاني والزمني: أجريت على مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، في (الفصل الدراسي الثاني)، العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها :

استخدم الباحث منهج المسحي الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية.

من حيث جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وصولاً إلى النتائج ذات العلاقة بأسئلة الدراسة وأهدافها وطبيعتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من (٣٦٦) مديراً لمدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة، موزعين للمرحلة الابتدائية (١٩٤) مديراً، والمرحلة المتوسطة (١٠٥) مديرين، والمرحلة الثانوية (٦٧) مديراً، حسب إحصائية إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة (إدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، ٢٠١١ م). وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. شملت (٥٧) مديراً للمرحلة الابتدائية، و(٤٢) مديراً للمرحلة المتوسطة، و(١٩) مديراً للمرحلة الثانوية. وجرى التوزيع على العينة حسب فئات المتغيرات الأولية، وتم الحصول على التكرارات، والنسبة المئوية، كما في الجدول رقم (١) التالي:

#### جدول رقم (١)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد الدراسة حسب المدرسة التي يعمل بها مديرو المدارس

المرحلة	عدد المدارس	نسبتها إلى العدد الكلي	مرحلة المدارس المطبق عليها الاستبيان	عدد المدارس المطبق عليها الاستبيان	نسبتها إلى العدد الكلي للمدارس المطبق عليها
الابتدائية	١٩٤	٥٢٪	الابتدائية	٥٧	٤٨,٣٪
المتوسطة	١٠٥	٢٩٪	المتوسطة	٤٢	٣٥,٦٪
الثانوية	٦٧	١٨٪	الثانوية	١٩	١٦,١٪
المجموع	٣٦٦	١٠٠٪	المجموع	١١٨	١٠٠٪

### - خصائص عينة الدراسة :

#### جدول رقم (٢)

التوزيع التكراري والنسبي تبعاً لمؤهلات أفراد الدراسة وطبيعة اشتراكهم في فرق العمل

م	البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	المؤهل	دبلوم عالي	٥	٤,٢٪
		بكالوريوس	١١١	٩٤,١٪
		ماجستير	٢	١,٧٪
٢	الاشتراك في فرق العمل	قائد فريق	٤٢	٣٥,٦٪
		عضو	٤٢	٣٥,٦٪
		لم أشارك	٣٤	٢٨,٨٪

من الجدول السابق (٢) يتضح أن غالبية مديري المدارس من الجامعيين بنسبة (٩٤,١٪)، يليهم من الحاصلين على الدبلوم العالي بنسبة قليلة بلغت (٤,٢٪)، ثم حملة الماجستير بنسبة قليلة جداً بلغت في متوسطها (١,٧)، كمؤشر؛ إلى أهمية إعادة النظر والبحث في كيفية الترغيب لمديري المدارس في التأهيل العلمي، لتأثيره الإيجابي على العملية التعليمية. كما يتضح طبيعة اشتراك مديري المدارس في فريق العمل، إذ يتبين التساوي في طبيعة الاشتراك كقائد أو عضو في فريق العمل بنسبة بلغت (٣٦,٦٪) وذلك يوضح وجود خلفية في الخبرة بفرق العمل؛ قائد أو عضو، بينما بلغت نسبة الذين لم يشاركوا في فرق العمل (٢٨,٨٪) من أفراد العينة.

### أداة الدراسة :

تمت الاستعانة بالاستبانة التي قام بها (عشبية، ٢٠٠٧م) للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل، وتكونت من جزأين، الأول تضمن المهارات التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في قيادتهم لفرق العمل، والثاني تضمن المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) لمهارات قيادة فرق العمل.

### ١- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٠) مديراً، وتم استخدام صدق الاتساق الداخلي الذي يوضح مدى انتماء المفردة للبعد وهذا يحقق مفهوم الصدق من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات المفردة والدرجة الكلية للبعد، وإذا كانت المفردة موجبة ودالة وأعلى من (٢,٠) فإن هذا يدل على ملائمة المفردة وانتمائها؛ لأنها تحقق ما وضعت لقياسه، أما إذا كانت درجة معامل الارتباط سالبة فيتم حذف المفردة لأنها تقيس غير الذي يقيسه البعد وهي عكسية، ولا تحقق الهدف الذي وضعت لقياسه، والأفضل حذفها، ولمعرفة مدى صدق المقياس تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون للعلاقة بين كل محور من محاور المقياس والقيمة الكلية للمقياس، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط عالية وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وتدل على وجود تماسك داخلي للأداة في بعد المهارات التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس في قيادتهم لفرق العمل، وفي بعد المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل.

## ٢- ثبات المقياس:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المقياس والدرجة الكلية، كما في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣)  
يوضح معاملات ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١.	الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته	٢٣	٠,٩٠٧
٢.	الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده	١٣	٠,٩٠٣
٣.	معوقات تتعلق بإدارة المدرسة والعاملين بها	٦	٠,٦٨٢
٤.	معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق	٤	٠,٧٨٣
٥.	معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة	٥	٠,٥٦٢
	الاستبانة ككل	٥١	٠,٩١١

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد تراوحت بين (٠,٥٠٣ - ٠,٩٠٧) وهي قيم مقبولة، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩١١)؛ مما يدل على ارتفاع ثباتها وصلاحيته للتطبيق.

## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)، وتم استخراج الإحصائيات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الأولية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لمعرفة الدرجة الممارسة لمفردات العينة حول عبارات الأداة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد الصدق لأداة الدراسة، ولحساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة؛ لمعرفة إذا كانت الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ما، وذلك؛ مثل المقارنة بين المتوسطات، ونوع المدرسة التي يعمل بها مديرو المدارس.

**الإحصاءات الوصفية :**

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة - في كل محور - تبعاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، وتم إعطاء الأوزان لفئات المقياس كما في الجدول رقم (٤).

**الجدول رقم (٤)****درجة وجود الممارسة، ودرجة وجود المعوق**

درجة وجود المعوق	الوزن	درجة وجود الممارسة	قيمة المتوسط المرجح
قليلة جداً	١	قليلة جداً	من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠
قليلة	٢	قليلة	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	٣	متوسطة	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
كبيرة	٤	كبيرة	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
كبيرة جداً	٥	كبيرة جداً	من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥,٠٠

**نتائج الدراسة ومناقشتها :**

يمكن عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها كما يأتي:

**إجابة السؤال الأول:**

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لمهارات (بناء فريق العمل المدرسي وقيادته، وطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده)؟. للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل مهارات (بناء فريق العمل المدرسي وقيادته، وطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده) من وجهة نظر مديري المدارس بالمدينة المنورة، من خلال بُعد الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل، كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

البعد الأول: الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل المدرسي وقيادته

**الجدول رقم (٥)****المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وقيادته**

العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
١	يحرص على اختيار الأفراد ذوي المهارات اللازمة لعمل الفريق	٤,٥٥	٠,٦٣٥	كبيرة جداً	١
٢	يختار أفراد الفريق ممن يتمتعون بالعلاقات الطيبة مع الآخرين	٤,٥٣	٠,٦٦٣	كبيرة جداً	٢
٢١	يحرص على تدعيم الثقة بينه وبين أفراد الفريق	٤,٣٧	٠,٩٠٤	كبيرة جداً	٣



تابع الجدول رقم (٥)

العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
٦	يوضح للأفراد أهمية تحقيق أهداف الفريق	٤,٣٢	٠,٧٩٤	كبيرة جداً	٤
١٩	يتعاون مع أفراد الفريق في التعرف على صعوبات العمل بصورة مستمرة	٤,٣٠	٠,٨٨٠	كبيرة جداً	٥
٢٠	يتعاون مع أفراد الفريق في تصحيح الأخطاء	٤,٢٥	٠,٨١٦	كبيرة جداً	٦
٥	يوضح لأفراد الفريق الأهداف المرجو تحقيقها.	٤,٢٥	٠,٩٨٩	كبيرة جداً	٧
١٤	يفوض أفراد الفريق الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم	٤,٢٣	٠,٨٠٠	كبيرة جداً	٨
٩	يتأكد من إدراك كل عضو لحدود مهامه	٤,٢٢	٠,٨٣٢	كبيرة جداً	٩
٢٣	يستفيد من نتائج التقييم في اقتراح أساليب لرفع مستوى الأداء	٤,٢٠	٠,٨٥٧	كبيرة جداً	١٠
٧	يوزع مهام الفريق في ضوء قدرات الأعضاء	٤,١٩	٠,٨٣٧	كبيرة	١١
١٢	يشارك مع أفراد الفريق في تحديد القواعد المنظمة للعمل	٤,١٨	٠,٧٨٠	كبيرة	١٢
١٣	يوضح لأفراد الفريق مسؤوليات وسلطات القائد	٤,١٨	٠,٨٤٤	كبيرة	١٣
١١	يبين لكل عضو أهمية دوره في تحقيق أهداف الفريق	٤,١٨	٠,٩٦٦	كبيرة	١٤
١٨	يحترم حق أفراد الفريق في مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل	٤,١٧	٠,٨٠٩	كبيرة	١٥
١٧	يعمل على تحقيق التكامل بين أعمال أفراد الفريق	٤,١٤	٠,٧٧٧	كبيرة	١٦
٢٢	يحدد مع أفراد الفريق أساليب تقييم أدائهم	٤,١٤	٠,٩٢٤	كبيرة	١٧
١٠	يناقش أفراد الفريق في إجراءات تنفيذ مهامهم	٤,١٣	٠,٨٦٣	كبيرة	١٨
١٥	يتعامل مع التغييرات المؤثرة في عمل الفريق بمرونة	٤,٠٩	٠,٨٤٧	كبيرة	١٩
٨	يراعي رغبات الأفراد في توزيع المهام	٤,٠٢	١,٠٣٨	كبيرة	٢٠
٣	يراعي التقارب الثقافي بين أعضاء الفريق	٣,٩٤	٠,٨٩٩	كبيرة	٢١
١٦	يستخدم أسلوب الثواب والعقاب لضمان أداء أفراد الفريق لمهامهم	٣,٦٤	١,٠٣٥	كبيرة	٢٢
٤	يشرك أفراد من البيئة المحلية في بعض فرق العمل بالمدرسة	٣,٦٣	٠,٩١٣	كبيرة	٢٣
	الإجمالي لكل عبارات المحور	٤,١٧	٠,٨٦٦	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسطات عبارات درجة ممارسة بناء الفرق المدرسية وإدارتها كبعد من أبعاد أسلوب إدارة الفريق لدى مدير المدرسة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة تراوحت بين (٤,٥٥ - ٤,٠٢)، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته

(١٧، ٤) بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، حيث احتلت العبارة (١) المرتبة الأولى؛ بمتوسط بلغ (٤، ٥٥)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٢) بمتوسط بلغ (٤، ٥٣)، وجاءت العبارة (٢١) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٤، ٣٧)، بينما احتلت العبارة (٦) المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (٤، ٣٢)، وجاءت العبارة (١٩) في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (٤، ٣٠)، وتتفق هذه مع نتائج دراسة (سولد، ١٩٩٦) حيث كانت نتائج إيجابية بدرجة عالية حول محور تحسين العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق وتوضيح أهداف الفريق للأعضاء من قبل القائد، وربما يعود ذلك أن أغلب مديري المدارس عند بناء الفرق المدرسية يعملون على تحديد مهام وواجبات كل فريق من الفرق المدرسية، واختيار أعضاء الفرق لأداء المهام المطلوبة حسب نوع العمل، وتوجيه الفرق الوجهة المناسبة لأداء الأعمال المطلوبة.

أما استجابات أفراد العينة التي احتلت الخمس مراتب الأخيرة؛ من الأدنى إلى الأعلى، حيث احتلت العبارة (٤) المرتبة الثالثة والعشرين بمتوسط بلغ (٣، ٦٣)، وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الثانية والعشرين بمتوسط بلغ (٣، ٩٤)، واحتلت المرتبة إحدى وعشرين العبارة (٨) بمتوسط بلغ (٤، ٠٢)، والعبارة (١٥) احتلت المرتبة العشرين بمتوسط بلغ (٤، ٠٩)، واحتلت العبارة (١٠) المرتبة التاسعة عشرة بمتوسط بلغ (٤، ١٣). وتتفق النتيجة مع دراسة (سميلك، ٢٠٠٢) في ضرورة المصارحة والمكاشفة بين القائد وأعضاء الفريق، ومراعاة الفروق الفردية والإمكانيات والقدرات لكل عضو، كما أن عملية إشراك أطراف من البيئة المحلية في الفرق المدرسية قد يؤخر أداء العمل؛ لذا انخفضت درجة ممارسته من قبل مديري المدارس، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات والتعامل مع التغيرات المؤثرة في الفريق، إما لرغبتهم في مركز الاهتمام الأول والسيطرة على الفرق المدرسية، أو لشعورهم بالمسؤولية أمام الجهات الرسمية؛ عن النتائج، وبالتالي لا يمارسون هذه الأساليب أثناء إدارة الفرق.

### البعد الثاني: الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراد

#### جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراد

العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
١	يوفر المعلومات المطلوبة لأفراد الفريق	٤,٥٦	٠,٦٨٦	كبيرة جداً	١
٤	يتعامل مع أعضاء الفريق بصورة عادلة	٤,٥٢	٠,٧٤٨	كبيرة جداً	٢
٥	يركز على النجاحات التي تحفز أعضاء الفريق للعمل	٤,٤٥	٠,٧٤٦	كبيرة جداً	٣

تابع الجدول رقم (٦)

الرتبة	الدرجة	الانحراف	المتوسط	العبارات	العبرة
٤	كبيرة جداً	٠,٧٢٠	٤,٣٠	يتعاون مع أعضاء الفريق في حل المشكلات التي تعوقهم عن أداء مهامهم	١٠
٥	كبيرة جداً	٠,٨٠٠	٤,٢٦	يشجع أفراد الفريق على الحديث عن عملهم	٣
٦	كبيرة جداً	٠,٧٦٢	٤,٢٥	يحسن التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة بالاجتماع	٩
٧	كبيرة جداً	٠,٨١٥	٤,٢١	يحرص على استثمار وقت اجتماعات الفريق لصالح العمل	٨
٨	كبيرة جداً	٠,٨٩٥	٤,٢١	يكافئ أفراد الفريق ذوي الأداء المتميز	٢
٩	كبيرة	٠,٨٧٣	٤,٠٨	يشرك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	٦
١٠	كبيرة	٠,٨٤٩	٤,٠٨	يشجع أعضاء الفريق على التقييم الذاتي لأعمالهم	١٢
١١	كبيرة	٠,٩٨٦	٤,٠٥	يحدد مع أعضاء الفريق موضوعات الاجتماع قبل عقده	٧
١٢	كبيرة	٠,٨٤٧	٤,٠٠	يحرص على تقييم عمله ذاتياً	١٢
١٣	كبيرة	٠,٨٣١	٣,٧٧	يتناوب قيادة الفريق مع بقية الأعضاء	١١
	كبيرة	٠,٨١٢	٤,٢١	الإجمالي لكل عبارات المحور	

يتضح من الجدول (٦) أن متوسطات عبارات درجة ممارسة العلاقة بين مدير المدرسة كقائد للفريق المدرسية وبين أعضاء الفرق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة تراوحت بين (٤,٥٦-٣,٧٧) إذ العبرة (١) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٥٦)، وجاءت العبرة (٤) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٥٢)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبرة (٥) بمتوسط (٤,٤٥)، واحتلت العبرة (١٠) المرتبة الرابعة بمتوسط (٤,٣٠)، بينما جاءت العبرة (٣) في المرتبة الخامسة بمتوسط (٤,٢٦)، والنتيجة تتفق مع دراسة (نيل، ١٩٩٥) التي أظهرت أن قائد الفريق يحرص على حل المشكلات التي تواجه فريقه، وتختلف عنها دراسة (عشبية، ٢٠٠٧) التي أوضحت ضعف التشجيع لأعضاء الفريق من قبل القائد.

وفي استجابات لأفراد العينة احتلت الخمس مراتب الأخيرة؛ من الأدنى إلى الأعلى؛ العبرة (١١) إذ جاءت في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط بلغ (٣,٧٧)، وفي المرتبة الثانية عشرة جاءت العبرة (١٢) بمتوسط بلغ (٤,٠٠)، وفي المرتبة الحادية عشرة جاءت العبرة (٧) بمتوسط (٤,٠٥)، وجاء في المرتبة العاشرة العبرة (١٣) بمتوسط (٤,٠٨)، بينما جاءت العبرة (٦) في المرتبة التاسعة بمتوسط بلغ (٤,٠٨)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لورين، ٢٠٠٥م) التي أشارت إلى ضعف مشاركة أعضاء الفريق بالمدرسة في اتخاذ القرار وصنعه

مع قائد الفريق، وقد يعود هذا إلى قصور في معرفة الأساليب التي يمكن من خلالها إنجاح عمل الفرق، كالتأهب في إدارة الفريق، وتقويض الصلاحيات، والمرونة في التعامل، وعدم التشجيع على التقويم الذاتي، وضعف هذه الممارسة يرتبط بالنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة، أو قلة التدريب على أسلوب إدارة الفرق والتعامل مع أعضائها. واختلقت مع دراستي (سولد، ١٩٩٦م)، و(نيل، ١٩٩٥م) التي أكدت أن المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه كانت بدرجة إيجابية.

### إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال على: ما المعوقات التي تحد من مهارات بناء وقيادة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لفرق العمل المدرسي، نحو ما يتعلق (بإدارة المدرسة والعاملين بها، طبيعة التفاعل بين أفراد الفريق، الإمكانيات التدريبية والمادية المتاحة). ؟  
وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحد من مهارات بناء وقيادة مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لفرق العمل المدرسي، نحو ما يتعلق (بإدارة المدرسة والعاملين بها، طبيعة التفاعل بين أفراد الفريق، الإمكانيات التدريبية والمادية المتاحة)، من وجهة نظر مديري المدارس بالمدينة المنورة، من خلال المحاور الثلاثة التالية:

### - المحور الأول: معوقات تتعلق بإدارة المدرسة والعاملين بها

#### جدول رقم (٧)

#### يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها

العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٤	ضعف السلطات المخولة لمديري المدارس ووكلائها	٤,١٥	٠,٨٠٥	كبيرة جداً	١
٣	عدم تحمس العاملين بالمدرسة للعمل في فريق	٤,٠٩	٠,٨٤٧	كبيرة	٢
٥	الاتجاهات السلبية نحو استخدام أسلوب فريق العمل لدى بعض القيادات الإدارية	٣,٨٧	٠,٧٦	كبيرة	٣
٦	قلة خبرة أفراد المدرسة بالعمل في فريق لدى بعض القيادات الإدارية	٣,٨٦	٠,٨٩٦	كبيرة	٤
١	تدني إدراك مديري المدارس ووكلائها لمهارات قيادة فريق العمل	٣,٨٠	١,١٨١	كبيرة	٥
٢	نقص معرفة مديري المدارس ووكلائها بقدرات العاملين بالمدرسة	٣,٦٣	١,١٠٨	كبيرة	٦
	الإجمالي لكل عبارات المحور	٣,٩٠	٠,٩٣٢	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٧) في محور معوقات إدارة المدرسة والعاملين بها أن الفقرة رقم (٤) التي تنص على «ضعف السلطات المخولة لمديري المدارس ووكلائها» جاءت بدرجة كبيرة جداً في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٠٥) تليها الفقرة رقم (٢) التي تنص على «عدم تحمس العاملين بالمدرسة للعمل في فريق» حيث جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٤٧) ثم الفقرة رقم (٥) التي تنص على «الاتجاهات السلبية نحو استخدام أسلوب فريق العمل لدى بعض القيادات الإدارية» حيث جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٧٦)، بينما جاءت الفقرة (٢) التي تنص على «نقص معرفة مديري المدارس ووكلائها بقدرات العاملين بالمدرسة» في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة ومتوسط (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,١٠٨).

وهنا يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (٣,٩٠) بدرجة كبيرة، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (عبابنة، ١٩٩٧م) في أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين معوقات بناء الفرق المدرسية وإدراك الإدارة لأهمية الفرق والمهارات المتعلقة بها، كما اتفقت مع دراسة (الثبتي، ٢٠٠٤) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بناء الفرق المدرسية وخبرة الأعضاء بهذه الفرق وأن نقص الخبرة يعتبر من المعوقات التي تحول دون تطبيق الفرق المدرسية لأعمالها بكفاءة عالية.

#### - المحور الثاني: معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق

##### جدول رقم (٨)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات المتعلقة بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق

العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
٨	اهتمام بعض أفراد الفريق بمصالحهم الخاصة على حساب مصلحة الفريق	٣,٩٢	٠,٩١١	كبيرة	١
٧	مناخ العمل السائد في المدرسة لا يساعد أفراد الإدارة المدرسية على ممارسة مهارات قيادة فريق العمل	٣,٨٤	١,٠٤٦	كبيرة	٢
٩	كثرة الجدل بين أفراد الفريق حول كل نقطة من نقاط العمل	٣,٧٧	١,٠٠٢	كبيرة	٣
١٠	كثرة الخلافات التي تحدث بين أعضاء فريق العمل	٣,٦١	١,٠٩٤	كبيرة	٤
	الإجمالي لكل عبارات المحور	٣,٧٨٥	١,٠١٣	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٨) في محور معوقات طبيعة التفاعل بين أفراد الفريق أن الفقرة

رقم (٨) التي تنص على «اهتمام بعض أفراد الفريق بمصالحهم الخاصة على حساب مصلحة الفريق» جاءت بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩١١) تليها الفقرة رقم (٧) التي تنص على «مناخ العمل السائد في المدرسة لا يساعد أفراد الإدارة المدرسية على ممارسة مهارات قيادة فريق العمل» حيث جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,٠٤٦) ثم الفقرة رقم (٩) التي تنص على «كثرة الجدل بين أفراد الفريق حول كل نقطة من نقاط العمل» حيث جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (١,٠٠٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) التي تنص على «كثرة الخلافات التي تحدث بين أعضاء فريق العمل» في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (١,٠٩٤).

ويتضح أن المتوسط العام بلغ (٣,٧٨٥) بدرجة كبيرة، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٤م) في أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين معوقات بناء الفرق المدرسية وعدم توفر المناخ المناسب لممارسة الأعضاء لفرق العمل.

#### - المحور الثالث: معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة

##### جدول رقم (٩)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات المتعلقة بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة

العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
١١	نقص المتطلبات المادية والفيزيقية اللازمة لعمل الفريق	٤,٤٥	٠,٧١٣	كبيرة جداً	١
١٤	ضعف المقابل المادي والمعنوي للعمل في فريق	٤,٣١	٠,٩٦٥	كبيرة جداً	٢
١٢	قصور تدريب مديري المدارس ووكلائها على مهارات قيادة فريق العمل	٣,٩٢	١,١٣٧	كبيرة	٣
١٥	عدم وجود دليل يوضح لمديري المدارس ووكلائها كيفية بناء وقيادة فريق العمل	٣,٨٧	١,٠٤٢	كبيرة	٤
١٣	قلة الاهتمام بموضوع فريق العمل في البرامج التدريبية للعاملين بالمدارس	٣,٨٤	١,١١١	كبيرة	٥
	الإجمالي لكل عبارات المحور	٤,٠٧٨	٠,٩٩٣	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٩) في محور معوقات الإمكانيات التدريبية والمادية المتاحة أن الفقرة

رقم (١١) التي تنص على «نقص المتطلبات المادية والفيزيائية اللازمة لعمل الفريق» جاءت بدرجة كبيرة جداً في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٧١٣) تليها الفقرة رقم (١٤) التي تنص على «ضعف المقابل المادي والمعنوي للعمل في فريق» حيث جاءت بدرجة كبيرة جداً ومتوسط (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٦٥) ثم الفقرة رقم (١٢) التي تنص على «قصور تدريب مديري المدارس ووكلائها على مهارات قيادة فريق العمل» حيث جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط (٣,٩٢) وانحراف معياري (١,١٢٧)، ثم الفقرة رقم (١٥) التي تنص على «عدم وجود دليل يوضح لمديري المدارس ووكلائها كيفية بناء وقيادة فريق العمل» حيث جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٤٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على «قلة الاهتمام بموضوع فريق العمل في البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين بالمدارس الابتدائية» في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة ومتوسط (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,١١١).

وبالنظر يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (٤,٠٧٨) بدرجة كبيرة، وهذه الدراسة تختلف مع نتيجة دراسة (شيبيل وفوسك، ٢٠٠١م) وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل المدرسية و توفر الدعم المادي والمعنوي والفني من قبل المديرين لفرق العمل المدرسية، ولكن تتفق مع دراسة (لورين، ٢٠٠٥م) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين معوقات بناء فرق العمل المدرسية وقلة الدعم المادي والمعنوي لفرق العمل المدرسية، كذلك بين معوقات بناء فرق العمل المدرسية وضعف اهتمام القيادات العليا بفرق العمل، كما تتفق أيضاً مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٤م) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل المدرسية وتوافر التدريب على الممارسة لأسلوب فرق العمل المدرسية وأن غياب التدريب على الممارسة لأسلوب فرق العمل المدرسية يعتبر من معوقات تطبيق فرق العمل المدرسية بالجودة المطلوبة.

### إجابة السؤال الثالث:

نص هذا السؤال على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات (بناء فريق العمل المدرسي وقيادته، وطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده) تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والاشتراك في فرق العمل) ؟

للإجابة عن السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات (بناء فريق العمل المدرسي

وقيادته، وطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده) من وجهة نظر مديري المدارس بالمدينة المنورة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الاشتراك في فرق العمل)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Way-one ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، لاحتوائها على أكثر من حالتين، وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

### ١ - متغير المرحلة التعليمية :

جدول رقم (١٠)

يبين نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسة مدير المدرسة مهارات قيادة فرق العمل والمعوقات وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته	١,٦٩٩	٠,٣٤١
الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده	١,٩٨٢	٠,٢٥٣
معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها	٣,٠٢٣	٠,١٢٩
معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق	٠,٩٢٦	٠,٤٥٧
معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة	١,١٧٢	٠,٣٢٧

يوضح جدول (١٠) دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء ممارسة مدير المدرسة مهارات قيادة فرق العمل المدرسية والمعوقات، حيث يتبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) < تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها مدير المدرسة في «بُعد الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده» و«محور المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها» و«بُعد الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته» و«محور المعوقات المتعلقة بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق» و«محور المعوقات المتعلقة بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة» عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) <، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠٠٧م) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده، والمعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها.



## جدول رقم (١١)

يبين نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسة مدير المدرسة مهارات قيادة فرق العمل والمعوقات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته	١,٧٢٢	٠,٣٩٩
الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده	١,٧٩٧	٠,٢٦١
معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها	٠,٤٨٥	٠,٧٠٥
معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق	١,٣٤٨	٠,٣٦٦
معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة	٠,٧٦٨	٠,٥٢٢

يوضح الجدول (١١) دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حيال ممارسة مدير المدرسة مهارات قيادة فرق العمل المدرسية والمعوقات وفقاً للمؤهل التعليمي، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ <math>K</math>) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لمديري المدارس في بعد «الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته» و«الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده» و«المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها» و«معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق» و«معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة». وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (كاراكر، ١٩٨٥م) والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ <math>K</math>) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وأشارت إلى الذين يحملون درجة الدكتوراه أنهم يشاركون مديري المدارس بدرجة كبيرة في الفرق المدرسية؛ أكثر من أولئك الذين يحملون درجات أو مؤهلات أقل.

### ٣- الاشتراك في فرق العمل:

#### جدول رقم (١٢)

يبين تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة على مجالات ممارسة مدير المدرسة لمهارات بناء وقيادة فرق العمل المدرسية والمعوقات التي تواجهه وفقاً لمتغير الاشتراك في فرق العمل

درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته	٢,٢٦٧	٠,٣٦٧
الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده	٢,٥٣٩	٠,٣١٧
معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها	١,٠٧٧	٠,٤٢٥
معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق	٢,٩٨٣	٠,٢٦٤
معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة	٢,٩٣٠	٠,٢٢٢

يوضح جدول (١٢) دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء ممارسة مدير المدرسة مهارات قيادة فرق العمل المدرسية وبعض المعوقات التي تواجهه وفقاً لطبيعة الاشتراك في فرق العمل من قبل، حيث اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) < تعزى لطبيعة الاشتراك في بعد «الممارسات المتعلقة ببناء فريق العمل وإدارته» و «الممارسات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأفراده» و «المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة والعاملين بها» و «معوقات تتعلق بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق» و «معوقات تتعلق بالإمكانات التدريبية والمادية المتاحة». بعد «المعوقات المتعلقة بطبيعة التفاعل بين أفراد الفريق». واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الزهراني، ٢٠٠٧م) ودراسة (الثبتي، ٢٠٠٤م) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) < تعزى لمتغير الخبرة والاشتراك في فرق العمل.

#### توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

- ١- اعتماد أسلوب إدارة الفريق في مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة من خلال تبني إدارة التربية والتعليم مشروع الفرق في مدارس التعليم العام والعمل على توفير جميع الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإنجاحه.

- ٢- ضرورة العمل على تعزيز ممارسة أسلوب إدارة الفريق لدى مديري مدارس التعليم العام، وذلك بالتنسيق مع مراكز التدريب التربوي لوضع برامج تدريبية تهدف إلى إعطاء دورات تدريبية للمديرين للممارسات الإدارية التي تشجع على تبني أسلوب إدارة الفرق وتوظيفه لصالح الارتقاء بأساليب العمل وتحسين المخرجات، كعمليات تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات والإدارة بالأهداف وإدارة الوقت وإدارة الصراع وإدارة الأزمات والتناوب لقيادة الفرق المدرسية.
- ٣- العمل على اعتماد قيام مديري مدارس التعليم العام بإشراك العاملين بالمدرسة في تحديد المعايير والقواعد المنظمة للعمل بأسلوب إدارة الفرق لجميع المسؤولين عن تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.
- ٤- ضرورة التخطيط المسبق من قبل مديري مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة لإدارة فرق العمل لتحديد إمكانية المشاركة في الفرق المدرسية، والاستفادة من خبرات المجتمع المحيط في تطويرها.
- ٥- توعية مديري مدارس التعليم العام بأهمية الاستفادة من نتائج التقييم في اقتراح أساليب لرفع مستوى أداء الفرق المدرسية من خلال وضع بطاقات تقييم لأداء الفرق المدرسية والتعرف على مدى وصول النتائج إلى المستوى المقبول والاستفادة من هذه النتائج عند التخطيط لبناء الفرق المدرسية مستقبلاً.
- ٦- الاستفادة من مديري المدارس ذوي الكفاءة والخبرات العالية، ومن تجارب المتميزين منهم بإقامة دورات تدريبية في مدارسهم للتدريب على أسلوب بناء فرق العمل وقيادتها.

### المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٠٤). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧). نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠١٠). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع.
- الثبتي، سعود معيوض (٢٠٠٤). بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

جعلوك، محمد علي (١٩٩٩). المدير الفعال فريق العمل الفعال (ط١). بيروت: دار الراتب الاجتماعية.

الداعور، سعيد خضر (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، فلسطين.

دهيش، خالد عبد الله؛ والشلاش، عبد الرحمن سليمان؛ ورضوان، سامي عبد السميع (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي (ط٢). الرياض: مكتبة الرشد.

الزهراني، فتحية صالح (٢٠٠٧). فاعلية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

السعود، راتب (٢٠٠٢). الإشراف التربوي. اتجاهات حديثة. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

سيدام، إيمان أحمد (٢٠٠٧). إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى.

السيد، محمود محمد (٢٠٠١). العوامل المؤثرة على العمل الجماعي دراسة مقارنة على العاملين في القطاعين الحكومي والخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (١)، ٦١٧-٦٧٦.

الطويل، هاني (١٩٩٩). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر.

عبابنة، رائد إسماعيل (١٩٩٧). بناء الفريق - دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن. مجلة الإدارة العامة. (٢) ٣٨، ٣٢٥-٣٧١.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية (ط١). الأردن: دار البداية.

العجمي، محمد مسلم (٢٠٠٧). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، عمان.

العرايب، نبيل محمود (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

عشبية، فتحي درويش (٢٠٠٧). مهارات قيادة العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة.. واقع ممارستها وسبل تميمتها. معهد الإدارة العامة. ٤٧ (٢)، ١٠٥-١٢٤.

ماهر، صالح علي (٢٠٠٤). واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنطرة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

مرسي، محمد منير (١٩٩٥). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة (ط١). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

Carnes, J. R. (1988). *A Study of successful management team in oregon public school systems*. An ED.D Dissertation, Portland State University, U.S.A.

Character, B. O. (1985). *A study of the public school principal's involvement in the decision-making process at the school system as perceived by alabama school superintendents (Team management)*. An ED.D Dissertation, The University Of Alabama, U.S.A.

James C., R., (1988). *A study of successful management teams in oregon public school systems*. An ED.D dissertation, Portland State University, U.S.A.

Harrington, D. J. (1998), *Team building in an elementary school*, (a descriptive case study). EDD, Virginia Polytechnce Institute and State university.

Holpp, L. (1999). *Managing teams*. (p1). New York: Megraaw Hill Companies.

Howe, T. (2001). *A comparison of perceptions of team management practices in public school and private sector environments*. A PhD. Dissertation. Indiana State University, U.S.A.

Fauske, J. & Scheible, R. (2001). Valuing teacher teams in school 3level reform leadership. *School Leadership and Management*, 21(1), 126-144.

Keifer, S., Ware, K., (2002). Organize teams of teachers. *Journal of Staff Development*, 23(3), 31-34.

Lorraine, M. (2005). Survey of work teams in california secondary1 schools. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 19-38.

Neil, J. (1995). The team leader as castalyst for management development. *Educational Management and Administration*, 1(23), 19-27.

Oswald, L. (1996). Work teams in schools. *Educational Management and Administration*, 23(4), 52-56.

- 
- Sharman, D., Johnson, A. (2002). *On The creative climate of a work group in organization*. Retreved from: [www.Management first.com](http://www.Management first.com).
- Smialek, M. (2002). Inside teams in education. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 84-126.
- Street, J. A. (1986). *An analysis of the current status of characteristics of team management in selected public school system (Styles)*. An ED.D Dissertation. U.S.A.: Auburn University
- Tom, F. S. (1998). *Strategies elementary principals use to enhance site- based/ shared decision making (School- Based teachers)*. ED.D, California: University of Southern California.
- Wallance, M. (2003). Sharing leadership of schools through team work: A justifiable. *Educational Management Administration Leadership*, 29(2), 153-167.