

البحث (١)

**مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة
استراتيجيات قيادة فرق العمل**

إلعداد :

أ. تغريد رحيل سالم الجهني

حاصلة على الماجستير في الإدارة التعليمية من قسم الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة استراتيجيات قيادة فرق العمل

أ. تغريد رحيل سالم الجهني

حاصلة على الماجستير في الإدارة التعليمية من قسم الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد مستوى ممارسة القائدات التربويات استراتيجيات قيادة فرق العمل، من وجهة نظر المشرفات والقائدات التربويات والمعلمات. استخدم البحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من خمس مشرفات تربويات، وثلاثين قائدة تربوية، ومائة وأربع وأربعين معلمة. واعتمدت الدراسة على أداتين، هما: الاستبانة التي طبقت على القائدات والمعلمات، واشتملت على أربعة وثلاثين فقرة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج حيث جاء مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات قيادة فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة متوسطاً، بمتوسط حسابي ٣.٠٣. وكان مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التشكيل والصراع والتطبيع من وجهة نظر أفراد العينة متوسطاً، بينما كان مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات الأداء والتدعيم التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة مرتفعاً. وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المسؤولين في وزارة التعليم العام على رفع مستوى قيادة فرق العمل.

الكلمات المفتاحية : قائدات مدارس التعليم العام – المدينة المنورة – استراتيجيات قيادة فرق العمل .

The Level of Practice of Female Principals of Public Schools in Medina Using Team Leadership Strategies

Naghreed Raheel Salem Al-Jahni

Abstract:

The study aimed to determine the level of educational leaders' practice of team leadership strategies, from the perspectives of supervisors, educational leaders, and teachers. The study used a descriptive approach. The study sample consisted of five educational supervisors, thirty educational leaders, and one hundred and forty-four teachers. The study relied on two tools: a questionnaire administered to female leaders and teachers, which included thirty-four paragraphs. The study reached a set of results, where the level of female leaders' practice of team leadership strategies, from the sample members' perspective, was average. With an arithmetic mean of 3.03, the level of female leaders' practice of shaping, conflict, and normalization strategies was considered average, according to sample members, while the level of female leaders' practice of performance and organizational support strategies was considered high. In light of the results, several recommendations and proposals were developed that may help officials in the Ministry of Public Education raise the level of leadership of work teams.

Keywords: Public school leaders - Medina - Team leadership strategies.

تعد المدرسة قاعدة التطوير التربوي، وميدان التغيير الفسيح، وبين القاعدة والميدان يبرز دور القيادة المدرسية، كعامل رئيس من عوامل نجاح العملية التعليمية، وعليها يتوقف نجاح المنظومة التعليمية في تحقيق أهدافها.

فالمنظمات تمر بتغيرات سريعة في شتى المجالات -الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية - دفعتها إلى تبني مفاهيم علمية حديثة كالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والمنظمة المتعلمة (العرفج، ٢٠١١) أضحت من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر لدى الكثير من الباحثين على المستوى العالمي والمحلي، حيث أكدت عدد من الدراسات (الحواجرة، ٢٠١٠؛ حسانين، ٢٠١١؛ العرفج، ٢٠١١؛ الزياب، ٢٠١٤)، أن المنظمة المتعلمة بخصائصها ومستوياتها ومراحلها أهم الوسائل الحديثة لمواجهة هذه التغيرات، لما تتسم به من القدرة على التعليم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة، إضافة لمل تحمله من خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين (العامري والغالي، ٢٠١٤).

كما تتميز المنظمة المتعلمة بخصائص استراتيجية وإدارية وتنظيمية وثقافية التي تتضمن رؤية مشتركة وتوفير قيادة داعمة للتعليم والعمل من خلال فرق العمل وغيرها من خصائص تضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتؤدي معظم هذه الخصائص بطريقة جماعية، لذلك تتجه أغلب المنظمات إلى الحرص على تكوين فرق العمل، فهي تُكوّن الروابط بين الفرد والمنظمة (حسانين، ٢٠١١). حيث تزيد الإنتاجية، وتستخدم الموارد بفاعلية، وتتخذ القرارات وتحل المشكلات، وتوفر خدمات ومنتجات ذات جودة، بالإضافة إلى تقديم أحدث وأدق المعلومات (تعلب، ٢٠١١).

ودفعت تحديات البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمات إلى تكثيف استخدام فرق العمل بأنواعها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها، وأضحت هذه الفرق تشارك المنظمات في مسؤولياتها المتعددة (حمدان، ٢٠٠٧)، وتعد التجربة اليابانية هي الرائدة في تطبيق أسلوب فرق العمل في إدارة مواردها البشرية عن طريق تطبيق حلقات الجودة لإدارة الجودة الشاملة، والتي تعد أحد أهم عوامل نهضة اليابان، حيث قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في عام ١٩٨١م وأكد فيه على الاهتمام بالعنصر البشري، وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الفريق، كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، فالتحول والتغير الإداري وشيوع

المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون (عبد الغني، ٢٠٠٧).

وتستمد فرق العمل أهميتها من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تسهم في دفع المنظمة المتعلمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ؛ إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز (المحاسنة، ٢٠٠٧).

ولتحقيق النجاح المرجو لها بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية والإبداع لابد من توفر قيادة فاعلة، فالقائد الفعال في فكر الإدارة الحديثة ينجح في تشكيل الفرق وتنميتها بالعاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم، ويبدعون في إنجاز النتائج المستهدفة، منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتمكينهم من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتوفير الجو المناسب لإبداعهم في العمل (قنديل، ٢٠١٠)؛ لذا أصبحت قيادة فرق العمل إحدى أكثر المجالات انتشاراً وأسرعها نمواً، ويحاول الباحثون تحديد العلاقة بين نظرية القيادة وفاعلية الفرق، كما أنهم ينظرون إلى القيادة غير الفعالة على أنها العقبة الرئيسية أمام تحقيق فعالية فرق العمل (هاوس، ٢٠٠٦).

ويرتكز نجاح فرق العمل بشكل أساسي على أسلوب قيادة فرق العمل؛ لتأثيره على جميع أعمالها وإجراءاتها، وتماسكها، وفعاليتها، وإدارتها، وتحفيزها، كما له أهمية خاصة في إدارة الخلافات، والالتزام بالأهداف وتوجيه الأعضاء نحوها، واستثارة الإبداع والابتكار لديهم، فأسلوب القائد يعد من أهم عوامل بناء أو هدم فرق العمل (الرحبي، ٢٠٠٧).

وتأسيساً على ما سبق، أضحت مهماً للقيادة المدرسية بناء فرق عمل قادرة على إحداث التغير والتطوير لتصبح المدرسة منظمة متعلمة، وهذا ما أكدته دراسة كل من (القرني، ٢٠١٢؛ محمد ورشاد، ٢٠١٣؛ الفيضي، ٢٠١٤)، حيث أشادوا بأهمية قيادة وبناء فرق العمل واتخاذها كأسلوب لتطوير أداء المدرسة، ودورها الفعال في الهيكلية، ودور القائد في تعزيز أداء الفريق وتحسين عملية التعليم والتعلم.

وأوصت الدراسات السابقة الذكر بضرورة وجود الدعم المستمر من الإدارة العليا، ونشر ثقافة فرق العمل في المدارس، والاهتمام بوضع استراتيجيات لقادة المدارس، وإيجاد معايير لاختيارهم وتقويمهم، وإقامة دورات تدريبية، وإعطائهم

المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتقاضي الصعوبات التي تحد من فاعلية قيادة فرق العمل؛ لمساعدة القيادة المدرسية في التوجه نحو تنمية الشعور بملكية المدرسة لدى العاملين فيها.

• سؤال البحث :

« ما مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل (التشكيل، الصراع، التطبيق، الأداء، التدعيم التنظيمي)؟ »

• هدف البحث :

« تحديد مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة استراتيجيات قيادة فرق العمل (التشكيل، الصراع، التطبيق، الأداء، التدعيم التنظيمي) من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة بالملكة العربية السعودية »

• أهمية البحث :

نبعت أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه، حيث تعد فرق العمل اتجاهاً إدارياً حديثاً للربط بين المنظمة وأفرادها، حيث يساعد في بناء فرق عمل فعالة ومبدعة للوصول إلى منظمة متعلمة ذات أداء عالٍ .

• مصطلحات البحث

• الاستراتيجيات:

يذكر جليك (Gleuck, 1988) في محمد (٢٠١٤) بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف السياسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب.

وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة خطوات منظمة وواضحة يسير عليها القائد التربوي عند قيادة فرق العمل، لتحقيق الأهداف التربوية للمنظمة المتعلمة.

• قيادة فرق العمل

يعرفها القحطاني (٢٠٠٨) بأنها قدرة القائد الذي يواجه التحديات المتمثلة في تمكين أفراد الفريق من العمل الفريقي المنسجم، كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة.

وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة القائد التربوي على توجيه مجموعة الأفراد العاملين في المدرسة، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

ويقصد باستراتيجيات قيادة فرق العمل في هذا البحث: قدرة القائد التربوي على تحديد مجموعة خطوات منظمة وواضحة للقيام بالمهام والأنشطة المترتبة لبناء فرق العمل وإدارتها، والمرتبطة بالتفاعل الذي يحدث بينها وبين أعضائها

بإتقان وكفاءة، التي تؤثر إيجاباً في سلوكياتهم، وتدفعهم إلى العمل والالتزام، وإنجاز المهام بالصورة المرجوة بما يساهم في تحقيق أهداف البحث، ورضا أعضاء الفريق.

• المنظمة المتعلمة

هي تلك المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل مستمر، ورفع كفاءة العاملين للتكيف مع المتغيرات، والعمل ضمن فريق عمل مع وجود رؤية مشتركة تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية (عاشور، ٢٠١٠)

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي تحصل عليها المدرسة باعتبار أنها تسعى باستمرار إلى زيادة قدرتها على تحقيق النتائج التي ترغب فيها، من خلال إيجاد فرص للتعليم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

• حدود البحث

اقتصر البحث على مدارس مشروع الملك عبدالله (تطوير) لتطوير التعليم العام باعتباره نظاماً تطورياً حديثاً مطبقاً في عدد من المدارس، ويهدف إلى بناء منظومة للتطوير التعليمي، وبناء قيادات تربوية مؤهلة، وإيجاد نماذج قيادية. وطبق البحث في مدارس البنات في المدينة المنورة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٥ - ١٤٣٦هـ، لعدم وجود مثل هذا البحث في المدينة المنورة بحسب علم الباحثة. كما اقتصر على المشرفات التربويات والقائدات التربويات بالإضافة للمعلمات؛ لأنهن مكلفات بالقيادة المدرسية من قبل الوزارة، ويمثلن أعضاء فرق العمل.

• الإطار النظري :

• قيادة فرق العمل

يعرفها القحطاني (٢٠٠٨) بأنها قدرة القائد الذي يواجه التحديات المتمثلة في تمكين أفراد الفريق من العمل الفريقي المنسجم، كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة.

وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة القائد التربوي على توجيه مجموعة الأفراد العاملين في المدرسة، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

ويقصد باستراتيجيات قيادة فرق العمل في هذا البحث: قدرة القائد التربوي على تحديد مجموعة خطوات منظمة وواضحة للقيام بالمهام والأنشطة المترتبة لبناء فرق العمل وإدارتها، والمرتبطة بالتفاعل الذي يحدث بينها وبين أعضائها بإتقان وكفاءة، التي تؤثر إيجاباً في سلوكياتهم، وتدفعهم إلى العمل والالتزام،

وإنجاز المهام بالصورة المرجوة بما يساهم في تحقيق أهداف البحث، ورضا أعضاء الفريق.

• فرق العمل

تُعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها لأجل تطوير تنظيمها وتحسين أدائها. ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات إدارية لاقت قبولاً واسعاً كإدارة الجودة الشاملة، وبرزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات المتعلمة، كذلك تحقق فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء للمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة (عفانة، ٢٠١٣).

وأشار أبو النصر (٢٠١٢) إلى أن فرق العمل تعد من الأدوات الفاعلة لإنجاز المهام المشتركة. فالخبرات العملية تثبت أنه يمكن لأي مجموعة من الأفراد أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعد فريق العمل النواة الأساسية لكل إدارة ناجحة، فهو يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه أي قائد تربوي؛ ويمكن القول أن فرق العمل تمثل أحد أهم الخصائص التنظيمية التي تسعى المنظمات بلوغها وتحقيقها.

وأوضحت المنظمات بحاجة ماسة إلى الاعتماد على مفهوم فرق العمل، لأنها تسخر الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية، كما تجمع خبرات وأفكار واقتراحات ونقاط القوة لدى أعضاء الفريق (حمدان، ٢٠٠٧). ويرى هيرينجتون (Harrington, 2009) أن فريق العمل عملية تهدف إلى توحيد جماعات العمل وزيادة تماسكها بهدف أداء مهامها بفاعلية أكبر لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، على أن يشترك أعضاء الفريق الواحد في الصفات والخصائص لتقديم إنجازات متميزة في مناخ يتميز بالدفء والانسجام والتعاطف.

ويشير بارون (Baron, 2011) إلى أنها جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. وأورد أبو النصر (٢٠١٢) أن فرق العمل وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، أو هم يعملون معاً؛ لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.

ويتضح من خلال المفاهيم السابقة اختلاف مفهوم فرق العمل عن جماعة العمل حيث إن الكثير يخلط بينهما، فمفهوم جماعة العمل ينصب على مجموعة

العمل التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات في التشكيل والتجانس التخصصي والأهداف والمهام. وله موقع ثابت على الهيكل التنظيمي للمنظمة، أما فرق العمل فهي مجموعة العمل التي تتمتع بدرجة منخفضة من الثبات في التشكيل والتجانس التخصصي والأهداف (توفيق، ٢٠١٥).

بينما يعرفها الحريري (٢٠١٢) بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتعاطفون ويتعاونون فيما بينهم ويتقاربون في القدرات والخصائص، ويمتلكون مهارات عالية، ويتولى كل منهم مهمة معينة عليه إنجازها، للتوصل بالتالي إلى تحقيق هدف مشترك عن طريق تكامل هذه المهام. ويعدّها توفيق (٢٠١٥) النواة الأساسية لكل منظمة ناجحة؛ لذا تمثل أحد التحديات الرئيسة التي تواجه أي قيادة.

وعليه يمكن تعريف فرق العمل بأنها " العملية المرحلية المخططة التي تقوم فيها القيادة التربوية بالعمل مع مجموعة الأفراد العاملين في المدرسة لتكوين جماعة مندمجة وملتزمة وقادرة على أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، من خلال المسؤولية المشتركة والروح الجماعية والجهود التعاونية لأولئك الأفراد".

وتتنوع فرق العمل بتنوع أهداف تشكيلها وبعده عوامل منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، والفترة الزمنية، والاستمرارية، ونوع المهمة ودرجة تعقدها، ومهما تعددت أنواع فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه، واتفق كلٌّ من (عفانة، ٢٠١٣؛ أبو النصر، ٢٠١٢) على ستة أنواع منها كالآتي:

« فرق عمل الإدارة العليا، وتشكل من مديري الإدارة العليا، الذي تقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداؤها على فاعلية المنظمة؛ نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، وتتحدد المهام المناطة بهم في تحديد رؤية ورسالة المنظمة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووضع الاستراتيجيات، وتطوير فلسفة المنظمات والسياسات والتوجهات العامة، وأيضاً تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

« فرق العمل متعددة الوظائف، تمثل مجموعة من الأفراد ممن يملكون المهارات والخبرات ويتم ندبهم من الدوائر المختلفة بهدف التطوير أو حل مشكلة، تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسة، وعادة ما يستخدم هذا النوع في

المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات المنظمة.

« فرق دوائر الجودة، ويطلق عليها أيضاً مسمى (دوائر مراقبة الجودة) (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الوظيفية نفسها، يكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين الجودة.

« فرق العمل الموجهة ذاتياً، عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على الاعتماد الذاتي، ويتم تشكيلهم من وحدة وظيفية واحدة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق حيث تتولى قيادة الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة، وتتخذ القرارات بالمشاركة، وتستخدم عادة من قبل المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

« فرق العمل المدارة ذاتياً، عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ودرجة كبيرة من التمكين والحرية في اتخاذ القرارات، ويكمن الهدف الأساسي من هذا النوع في تحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة، إضافة إلى إشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية. ويؤثر غالباً على الهيكل التنظيمي.

« فرق العمل الافتراضية، ظهرت نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات، التي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، وتمتاز بإمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة، حيث يتعدى التفاعل والاتصال بينهم حدود الزمان والمكان، مما يؤدي إلى تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات، وتخفيض تأثير المركز والمكان الاجتماعي (توفيق، ٢٠١٥).

ويتحدد نوع فرق العمل المستخدمة في المنظمة بحسب حاجتها كمرغبة المنظمات في اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي يحتاج بالتأكيد إلى مشاركة الأفراد في التخطيط للعمل كفريق متماسك وفق رؤية استراتيجية واضحة (بطاح، ٢٠٠٦)، بالإضافة إلى الحاجة للتفكير الإبداعي الذي يستوجب التوسع الكبير في استخدام فرق العمل متعددة المهام. كذلك التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، وتطوير وتحسين الأداء وفقاً لما تمليه مبادئ وأسس إدارة

الجودة الشاملة. وأخيراً التطور السريع والتغيير المتلاحق في مجال إعادة الهيكلة التنظيمي للمنظمة من قبل فرق العمل المتنوعة، والحاجة الماسة إلى التعاون المتبادل بين الأفراد والاستفادة من مهاراتهم وإبداعاتهم ومبادراتهم.

ويلعب تشكيل فريق العمل واستخدامه في توليد الأفكار الخلاقة في المنظمة دوراً فعالاً، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب التنفيذ، كما إن من أهم عقبات الإدارات الحكومية الافتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق مما ينعكس سلباً على عملية الابتكار والتجديد، بل ويتولد بدلاً عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة (أشيرة، الخليل، ٢٠٢١، ص ٢٥).

وبما أن المؤسسات التعليمية تطمح إلى التحول إلى منظمات متعلمة، فقد اعتمدت نظم التعليم بشكل أساسي على فرق العمل من خلال القيادة في تنفيذ أنشطتها وخدماتها، رغبة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

• قيادة فرق العمل

أصبحت القيادة تأخذ مواقعها بشكل متزايد داخل السياق الفريقي، وبتزايد انتشار استخدام أسلوب فرق العمل في المؤسسات التعليمية تزايدت أهمية دور القائد في إرشاد الأعضاء ومساعدتهم على التقدم؛ اعتماداً على جيوديم من أجل تكملة وزيادة ميّارات بعضهم البعض، ورغم إتمام القيادة التربوية بالعمل الفريقي التعاوني، لكن لا تيمل فردية المنتمين إليها، بل تشجع الفردية البناءة بينهم وتنمي لديهم روح الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية للتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم المدرسي من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، من خلال المشاركة التي تيسر للقيادة تحديد الأيداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات، فالمشاركة تعني تشكيل فرق للعمل (توفيق، ٢٠١٥).

ويعد الحريري (٢٠١٣) إلى أن قيادة فرق العمل تعني قدرة قائد الفريق على توجيه أعضاء فريقي، والتأثير فيهم لتحقيق الأيداف المنشودة. ويحدد القحطاني (٢٠٠٨) صفات القائد بأني الشخص الذي يواجه التحديات المتمثلة في تمكين أفراد الفريق من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاى أو رؤية محددة.

وتتحقق فاعلية فرق العمل من خلال قيادة تتولى ميام التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والمتابعة المستمرة، وتقويم الأداء، وإدارة الصراع، وإدارة الاجتماعات، وترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق وحثهم على الإنجاز، وطرح الأفكار الجديدة، ودعم التعاون، وكتابة

التقارير المفصلة والدقيقة حول سير العمل، ومدى تحقيق الأهداف، ورفعها إلى قيادة المؤسسة التربوية. ويقتضي ذلك توفر استراتيجيات لقيادة فرق العمل تساعد القيادة على تشكيل فريق متكامل يستطيع كل عضو فيه إدارة وقياس أداؤه ونتائجه بالنسبة للأهداف المشتركة (الحريري، ٢٠١٢).

• الدراسات السابقة

تعتبر استراتيجيات قيادة فرق العمل في ضوء المنظمة المتعلمة، أحد التوجيهات الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات المتعلمة لتبنيها من أجل تطوير بيئاتها وتحسين أدائها وإنتاجيتها، إلا أن هناك بعض الدراسات التي تناولت فرق العمل من جوانب أخرى كتطوير مهارات القادة ووضع اليات لقيادة الفريق، وستعرض يذي الدراسات مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب التاريخ كما يلي:

تناولت دراسة عوف، وجوهر (٢٠٢٣) متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، وقد توصلت الدراسة الى العمل على إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط تسمح بالتعاون والعمل الجماعي، تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بدمياط وتحفيزهم تحقيقا لمشاركتهم في العمل الجماعي، زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام بدمياط بأهمية وجود فرق العمل ودورها الإيجابي في تنمية المستوى وازدهار العمل بها، العمل على تقديم أفضل ممارسات القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بدمياط من خال فرق العمل كنمط قيادي يتفق مع متغيرات العصر

وتناولت دراسة السيد (٢٠١٧) إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالجامعة، حيث توصلت الدراسة إلى فرق العمل تمثل ركيزة أساسية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعات، كما ان لها دور اجتماعي مهم يتعلق بممارات القيادة في كيفية التعامل مع الشخصيات المختلفة داخل فرق العمل، وتكوين اتجاهات إيجابية جديدة نحو تشكيل فرق عمل فعالة، مواجهة تحديات تشكيل فرق العمل، إدارة وقت فرق العمل.

وتناولت دراسة طيب، العتيبي (٢٠١٦) مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب "دراسة ميدانية"، حيث توصلت البحث إلى: وجود اختلافات في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مشرفيهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما تبين وجود اختلافات أيضاً بين كل بعد من أبعاد قيادة فريق العمل المتمثلة في مهارات اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز، إدارة الصراع، وإدارة الاجتماعات تعزو إلى سنوات

الخبرة في العمل . ربما يعود ذلك إلى أن الرئيس خلال فترة عمله الطويلة مر بتجارب وخبرات وصقلت مهاراته وزادت من معارفه فأدى ذلك إلى قدرته على ممارسة مهارات قيادة فريق العمل

واستهدفت دراسة روسو وأوب (Rousseau, Aube, 2014) تحديد علاقة التزام وأداء فرق العمل بممارات القائد في مدارس مونتريال في كندا، مستخدمة المنهج مختلط، مطبقة استبانة والمقابلة على عينة مكونة من (٣٨١) عضواً و(١١٠) قائداً، وتوصلت إلى توضيح مسار العلاقة بين ممارات قائد فرق العمل وأداء الفريق والتزامي، حيث وجد أن الفرق الخاضعة لقائد ذو ممارات جيدة عالية الأداء والالتزام، على عكس الفرق الخاضعة لقائد ذو ممارات منخفضة، كما توصلت إلى أهمية الأداء في قيادة فرق العمل ووسائل تعزيز أداء الفريق.

واستعرضت دراسة شارما وباجباي (Sharma, Bajpai, 2014) درجة ممارسة فرق العمل في تنظيم المنظمات وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص والعام الهندي، مستخدمة المنهج الوصفي مطبقة استبانة على عينة ممثلة للمجتمع بلغت ٢٥٠ منظمة وتوصلت إلى أن فرق العمل محرك رئيس في تنظيم المنظمات بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين عمل الفرق والرضا الوظيفي، حيث أظهرت فرق العمل في القطاع العام درجة عالية من الرضا الوظيفي على عكس القطاع الخاص.

وتحققت دراسة يلدل وانطونس (Heldal, Antonsen, 2014) من إيجابية قيادة فرق العمل الصغيرة في منظمات النرويج التي تواجه خطورة عالية في تنظيماتها، متبعة المنهج التجريبي، مطبقة الملاحظة على عينة ممثلة من مدرسة ترونداييم، وتوصلت إلى أن قيادة فرق العمل الصغيرة الفعالة تسييم في إنقاذ المنظمات من الأخطار المحيطة بها، على عكس فرق العمل الكبيرة حيث تشكل خطر على المنظمات.

واستعرضت دراسة الفيضي (٢٠١٤) تطوير ممارات قيادة فرق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير من خلال معرفة ممارسة المديرات ممارات قيادة فرق العمل والمعوقات التنظيمية لقيادة فرق العمل، متبعة المنهج الوصفي، مستخدمة استبانة طبقت على عينة عشوائية من (٣٨) مديرة و(٤٣٠) معلمة من جميع مدارس أبيا، وتوصلت إلى وجود بعض ممارات قيادة فرق العمل لدى المديرات، وعدد من معوقات تنظيمية، منيا ضعف الإدارة العليا لممارسة أسلوب فرق العمل وقصور تدريب المنسوبات.

كما قدمت دراسة القرني (٢٠١٢) آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام، حيث تعرفت إلى درجة ممارسة مديري المدارس

أسلوب إدارة فريق العمل، ومعوقات تطبيقي وتقديم مقترح لتفصيلي، متابعة المنهج الوصفي، مستخدمة استبانة مطبقة على عينة ممثلة من مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية في القنفذة حيث بلغت (٧٥) مديراً و (١١٢٦) معلماً، وتوصلت إلى ممارسة مديري المدارس أسلوب فرق العمل بدرجة متوسطة، على حين توجد معوقات تنظيمية منيا الطبيعة الفردية، واعتياد المعلمين على العمل بشكل فردي، بالإضافة إلى غياب الأنظمة الداعمة، والوعي بأهمية فرق العمل وتأثيراتها الإيجابية على حجم ونوع الأداء.

واستعرضت دراسة الزيراني (٢٠١١) درجة ممارسة مدير المدرسة أسلوب إدارة الفريق وأيميتي بمحافظة جدة، مستخدمة المنهج الوصفي، مطبقة استبانة على عينة عشوائية من (٥٨) مديراً و (٣٥٦) معلماً في المدارس الثانوية، وتوصلت إلى ممارسة إدارة فرق العمل بدرجة كبيرة، وإلى ممارسة المديرين لي بدرجة متوسطة، كالعامل مع المتغيرات المؤثرة بمرونة، وتحقيق التكامل بين أعمال الأعضاء، والحرص على استثمار وقت الاجتماعات لصالح العمل، ووجود فروق دالة إحصائية تجاى ممارسة مديروا المدارس أسلوب إدارة فرق العمل تعزى لاختلاف متغير الوظيفة.

وبينت دراسة السالمي (٢٠١٠) واقع ممارسة استخدام أسلوب فرق العمل في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال ثلاث مجالات (بناء فرق العمل، وسماتي، وواقع توظيفي، في الإدارة المدرسية) واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة قصدية من (٦٨) مديراً ومديرة و (٦٢) مساعداً ومساعدة و (١٩٠) معلماً ومعلمة و (٧٧) إحصائي أنشطة مدرسية وإحصائية، وتوصلت إلى توفر ممارسة فرق العمل للمجالات الثلاثة بدرجة عالية، وحرص المديرين على مواكبة المستجدات التربوية الحديثة في الإدارة المدرسية، ومشاركة المجتمع المحلي في فرق العمل، وقدمت كذلك تصوراً مقترحاً لاستخدام أسلوب فرق العمل في الإدارة المدرسية.

• منهج البحث:

نظرا لطبيعة البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي وهو ذلك المنهج الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها (العساف، ٢٠١٢).

• مجتمع البحث:

يو جميع مفردات الظاهرة التي تقوم بدراساتيا الباحثة (نوفل وآخرون، ٢٠١٥)، ويتكون مجتمع البحث الأصلي من (١١٤٦) معلمة حسب إحصائية وحدة التطوير في إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لعام ١٤٣٥ - ١٤٣٦.هـ.

• عينة البحث:

تعني الدلالة على جزء من مفردات مجتمع البحث، وتم اختياريا في البحث بهدف تعميم النتائج على المجتمع (نوفل وآخرون، ٢٠١٥)، واختيرت عينة عشوائية

من المعلمات بلغت (١٥٠) معلمة، بنسبة بلغت (١٣.٠٨٪) من عدد أفراد عينة البحث الكلي اعتماداً على ما أشار إليه عودة والملكاوي (٢٠٠٤) "في اختيار العينة العشوائية في البحوث الوصفية بأخذ نسبة ١٠٪ لمجتمع كبير (يتجاوز الألف)".

• أداة البحث (الاستبانة):

• المرحلة الأولى: البناء الأولي لفقرات الاستبانة

مرت الاستبانة بالعديد من الخطوات حتى أصبحت صالحة للاستخدام في البحث الحالية، فقد تم البناء الأولي لعبارات الاستبانة عن طريق ما يلي:

« تحليل ممارسة القائد التربوي استراتيجيات قيادة فرق العمل لتحسين أداء العمل الفرقي، وذلك من خلال الاطلاع على الكتابات والدراسات العربية والأجنبية واللوائح والأنظمة ومنشورات فرق العمل الصادرة من وزارة التعليم. »
« الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة؛ للمساعدة في إعادة صياغة الاستبانة لتحقيق أيداف البحث.

• المرحلة الثانية: صدق وثبات الاستبانة

صدق الاستبانة هو معيار لمقياس يتم تصميمه وتتوفر فيه خاصية الصدق، التي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ولا شيء غير ذلك (أبوعلام، ٢٠١٣)، وللتحقق من صدق أدوات البحث، تم الاعتماد على ما يلي:

• الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

وزعت أداة البحث بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط التعليمي وذلك في عدد من الجامعات السعودية، ورئيس قسم التخطيط والسياسات بإدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، لإبداء آراءهم حول استبانة البحث ومناسبة عباراتها ومدى وضوح العبارات، وانتمائاً للمجال، وصلاحيّة الاستبيان للاستخدام، ومدى مناسبة معيار التدرج المستخدم فيها لقياس عبارات الاستبيان، وإضافة ما يروونه مناسباً من عبارات لم يتم ذكرها لكل مجال من مجالات البحث، أو تعديل تلك العبارات. استجاب (٧) محكمين بنسبة بلغت (٢١.٢١٪). انظر الملحق رقم (١). ومن خلال آراء المحكمين، وما تم القيام به من تعديلات لازمة، يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري مع إمكانية تطبيقها على أفراد عينة البحث.

• صدق الاتساق الداخلي

حسب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد البحث بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١): معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المجال بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

م	معامل الثبات			
	التشكيل	الصراع	التطبيع	الأداء
١.	٠.٥٢٦	٠.٦١٨	٠.٧٧٢	٠.٦٠٧
٢.	٠.٦٣٦	٠.٦٧٨	٠.٨٠١	٠.٦٧٩
٣.	٠.٦٠٦	٠.٥٨٠	٠.٦٨٦	٠.٧٢٨
٤.	٠.٦٥٣	٠.٧٢٤	٠.٣٢٤	٠.٧٠٩
٥.	٠.٦٨٨	٠.٧١٥	٠.٦٨٨	٠.٧٢٣
٦.	٠.٦٨١	٠.٤٥٤	٠.٦٨٩	٠.٦٣٥
٧.	٠.٧٠٧			٠.٧٢٢
٨.	٠.٦٠٧			٠.٦٠٠

(♦♦) دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال.

• ثبات الاستبانة

يقصد به أن تكون الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم لكي يتم التأكد من أن الاستبانة تعطي نفس النتائج تقريباً لو تكرر تطبيقها مرات متتالية على نفس الأشخاص (العساف، ٢٠١٢). ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً بطريقة إعادة الاختبار، من خلال توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢) قائدة تربوية و(١٠) معلمات من خارج أفراد عينة البحث الفعلي، وإعادة تطبيق استبانة البحث على نفس أفراد العينة السابقة مرة أخرى، لمعرفة إجابتهن مرتين. وكان الفارق الزمني بين التطبيق الأول والثاني عشرة أيام. ثم يجاد الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون التام وفقاً لمعامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach alpha وجاءت قيم معامل الارتباط على النحو التالي:

جدول (٢): قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	معامل الثبات	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠١
التشكيل	٠.٧٩٤	٠.٠٠١	دالة
الصراع	٠.٦٩٧	٠.٠٠١	دالة
التطبيع	٠.٧٤٧	٠.٠٠١	دالة
الأداء	٠.٧٦٦	٠.٠٠١	دالة
التدعيم التنظيمي	٠.٨٢٣	٠.٠٠١	دالة
كامل الاستبانة	٠.٩١٨	٠.٠٠١	دالة

يتضح من الجدول (٢) أن الثبات الكلي لاستراتيجيات قيادة فرق العمل بلغت قيمتي (٠.٩١٨)، في حين جاءت قيمة معامل الارتباط لمجال التشكيل (٠.٧٩٤)، و (٠.٦٩٧) و (٠.٧٤٧) و (٠.٧٦٦) لمجال الصراع، والتطبيع، والأداء على التوالي،

وبدلالة إحصائية (٠.٠٠١)، ويعد ذلك من الوجية الإحصائية عالياً بدرجة كبيرة، مما يجعل أداة البحث صالحة للاستخدام.

• المرحلة الثالثة: الصورة النيانة للاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

« الجزء الأول: المعلومات الأولية لعينة البحث وتشمل الوظيفة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة ، والدورات التدريبية في مجال قيادة فرق العمل.

« الجزء الثاني: وخصص للمعلومات الأساسية للدراسة، وتكون من (٣٤) عبارة موزعة على خمس مجالات يي: مجال التشكيل، حيث بلغ عدد عباراتي (٨) عبارات، بنسبة بلغت (٢٣.٥٪)، وعبارات مجال الصراع، بمقدار (٦) عبارات، بنسبة بلغت (١٧.٦٪)، وشمل مجال التطبيع (٦) عبارات، بنسبة بلغت (١٧.٦٪)، وعبارات مجال الأداء (٦) عبارات، بنسبة بلغت (١٧.٦٪)، وفي حين شمل مجال التدعيم التنظيمي (٨) عبارات، بنسبة بلغت (٢٣.٥٪). (انظر الشكل (٤)).

وتم تصميم تلك العبارات حسب شكل التدرج الخماسي على مقياس ليكرت، حيث يكون معيار التدرج فيها من درجة (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة، وبدرجة ضعيفة جداً) ويضع المجيبون إشارة (٧) أمام الاستجابة التي يرونها مناسبة (انظر الملحق (٢)).

• المرحلة الرابعة: جمع البهانات والمعلومات

بعد أن أصبحت أداة البحث (الاستبانة) صالحة للاستخدام جُمعت المعلومات عن طريق إتباع الخطوات التالية:

« الحصول على خطاب رسمي من وكالة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة طيبة. لمخاطبة مدير عام إدارة التربة والتعليم بمنطقة المدينة المنورة للسماح للباحثة بتطبيق الاستبانة (انظر الملحق رقم (٣)).

« الحصول على موافقة رسمية من مديرة عام إدارة التربة والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (تسييل ميمة) بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة (انظر الملحق رقم (٤)).

« توزيع الاستبانات في شير جمادى أول من العام الدراسي (١٤٣٦هـ / ٢٠١٥م).

« تم توزيعها وقد بلغ عدديا (١٥٠) استبانة. انظر الرسم البهاني (٢ - ٣).

« من خلال عملية المتابعة شخصيا من قبل الباحثة، وبمساعدة ومساندة عدد من معلمات المدارس المختلفة والمشرفات التربويات، حيث بلغ عددين (٦) معلمات ممن يعملن في مختلف المراحل التعليمية، وكذلك مشرفتين تربويتان، واستغرق الحصول على استبانات البحث شيئا كاملا.

« تم الحصول على (١٢٣) استبانة، بنسبة بلغت (٨٢٪) من مجموع عدد الاستبانات التي تم توزيعها، في حين فقدت (٢٧) استبانة، بنسبة بلغت (١٨٪). بينما استبعدت عدد من الاستبانات لعدم صحة بهاناتيا وعدم اكتمال معلوماتيا، وعدم صلاحيتها للاستخدام، حيث بلغ عددا (٩) استبانة، بنسبة بلغت (٦٪). وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام (١١٤) استبانة، بنسبة بلغت (٧٦٪).

• المرحلة الخامسة: المعالجة الإحصائية

بعد إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها قامت الباحثة بتحليل معلومات البحث شخصياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البهانات، وبي: التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages)، والمتوسطات الحسابية (Arithmetic Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations)، واختبار (T-test) في حالة وجود مجموعتين من المتغيرات الثابتة والمتغيرات المستقلة (أي للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً للوظيفة)، وكذلك تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance: ANOVA) في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة (أي لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً للوظيفة والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية)، ومعامل ارتباط بهرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد معامل ثبات استبانة البحث، واختبار شيفيه (Scheffe Test) لتحديد درجة اتجاي الدلالة الإحصائية في الفروق الدالة لصالح أي مجموعة من المجموعات (أي لمعرفة اتجاي الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً للوظيفة والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية).

• تحليل نتائج البهانات الأساسية للبحث:

• سؤال البحث : ما مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل (التشكيل، الصراع، التطبيع، الأداء، التدعيم التنظيمي) من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟

وللإجابة عن السؤال استخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً بحسب متوسطاتيا الحسابية، وفقاً لمستوى ممارسة استراتيجيات قيادة فرق العمل من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وذلك لكل مجال من مجالات البحث على حدي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣): قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجالات مرتبة تنازلياً (ن=١٤٤)

الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحكم
التشكيل	٣.٣٤	٠.٦١٠	٤	متوسطة
الصراع	٣.٣٣	٠.٦٢٣	٥	متوسطة
التطبيع	٣.٣٩	٠.٦٨٥	٣	متوسطة
الأداء	٣.٤٧	٠.٧١٣	١	كبيرة
التدعيم التنظيمي	٣.٤١	٠.٧١٤	٢	كبيرة
المتوسط العام	٣.٣٩	٠.٥٣٠		متوسطة

يتضح من الجدول (٣)، أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات قيادة فرق العمل تراوحت ما بين ٣.٤٧ و ٣.٣٣، ويو متوسط يقع بين الفئة الثانية والثالثة حيث يشير إلى أن درجة الإستجابة كانت متوسطة لكل بمتوسط حسابه عام ٣.٣٩، وأوضحت دراسة كلا من الفيضي (٢٠١٤) والقرني (٢٠١٢) بممارسة القيادة لاستراتيجيات فرق العمل بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى نقص الوعي بثقافة قيادة فرق العمل لدى القادة وسيطرة المركزية على العمل الفرقي.

كما يتضح من خلال النظر لترتيب مجالات استراتيجيات قيادة فرق العمل في ضوء تحول المدارس إلى منظمة متعلمة بحسب المتوسط تراوحت ما بين ٣.٤١ و ٣.٣٣، حيث بلغت استراتيجية الأداء أعلى درجة، بمقدار ٣.٤٧ يليه التدعيم التنظيمي بمقدار ٣.٤١، ثم التطبيع بمقدار ٣.٣٩، والتشكيل في الدرجة التالية بمقدار ٣.٣٤، وأخيراً الصراع بمقدار ٣.٣٣. واتضح أن الأداء والتدعيم التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، يليه التطبيع والتشكيل والصراع بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بأفراد العينة حول مستوى الممارسة بالنسبة لكل مجال من المجالات مقارنة بالمتوسط الحسابي مرتبة كالاتي، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة حول استراتيجية الأداء والتدعيم التنظيمي في فرق العمل ٣.٤٧، ٣.٤١ على التوالي، ويتضح أن كلا من استراتيجية الأداء والتدعيم التنظيمي في قيادة فرق العمل جاءت بدرجة كبيرة. وبذا ما يتناسب مع دراسة بيلدل وانطونسن (Heldal, Antonsen, 2014)، أن للبعد التنظيمي أثر كبير في نجاح المنظمات.

وجاءت استراتيجية التطبيع والصراع بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٣٩، ٣.٣٣ على التوالي. وربما يرجع ذلك إلى قلة التمكن من التعامل مع حل الصراعات، وبناء الالتزام لدى أعضاء الفريق.

وتشير استراتيجية تشكيل فرق العمل إلى درجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابه ٣.٣٤، وربما يرجع ذلك إلى قلة توفر الإمكانيات والوسائل والمميزات التي تساعد على تشكيل فرق العمل، وغياب الأنظمة الداعمة للعمل والتغذية العكسية.

• وبالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة حول استراتيجيات قيادة فرق العمل في ضوء تحول مدارسهم إلى منظمة متعلمة لكل عبارة من عبارات كل مجال، أوليا استراتيجية تشكيل فرق العمل

جدول (٤): قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وترتيب عبارات استراتيجية التشكيل (ن=١٤٤)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١.	الأهداف الموضوعية محددة وتخدم المدرسة.	٣.٤٨	٠.٨٩٣	١
٢.	وجود عدد كاف من أعضاء الفريق.	٣.٤٠	٠.٩٦٣	٣
٣.	تتم مراجعة مستمرة لرؤية المدرسة بمشاركة جميع أعضاء الفريق.	٣.٣١	٠.٩٠٣	٦
٤.	التعرف على أعباء أعضاء الفريق الوظيفية قبل إعطائهم أي التزامات جديدة.	٣.٣٧	٠.٩٧٣	٥
٥.	يتم تقدير ما يقوم به الجميع لتحسين التعلم في المدرسة.	٣.٣٨	٠.٩٦٨	٤
٦.	القيام بالتدريب التبادلي لأعضاء الفريق.	٣.٢٢	٠.٩٧٨	٧
٧.	التأكد بأن الفريق يحصل على كل التطورات والمعلومات أولاً بأول باستمرار	٣.٤٤	١.٠٤	٢
٨.	توفير جو ملائم لتفعيل التغذية العكسية بشكل يسهل تطوير الفريق.	٣.١٩	٠.٩٠٣	٨
المتوسط الحسابية العام = ٣.٣٤ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٦١				

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين ٣.٤٨ و٣.١٩، وأن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات التشكيل جاءت بدرجات متقاربة في جميع عبارات التشكيل ماعدا العبارتين رقم (١) و(٧)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لكل منهما مقدار ٣.٤٤، ٣.٤٨، ٣.٤٤ على التوالي، ويذا يدل على أن استراتيجية تشكيل فرق العمل جاءت بدرجة ممارسة كبيرة في تلك العبارات، وربما يرجع ذلك إلى توفير وزارة التعليم اللوائح والأنظمة التي تساعد في تشكيل قيادة فرق العمل.

في حين بلغت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات من رقم (٢) وحتى رقم (٦) ورقم (٨) مقدار ٣.٤٠، ٣.٣١، ٣.٣٧، ٣.٣٨، ٣.٢٢، ٣.١٩ على التوالي، أي أن العبارات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويشير إلى أن زيادة عدد الأعضاء يؤثر على تكييف الأفراد وإنسجامهم فالقائد الفعال للفريق يعمل على تحسين كافة جوانب التشكيل فضلا عن التدريب المستمر.

وبالنظر إلى الترتيب عبارات استراتيجية التشكيل يتضح أن عبارة "الأهداف الموضوعية محددة وتخدم المدرسة" بلغت أعلى قيمة بمقدار ٣.٤٨ وربما يرجع ذلك إلى وعي القادة بأهمية تحديد الأهداف، والموضوعية في توصيل المعلومات بشكل مستمر، بالإضافة إلى وضوح رؤية ورسالة القيادة في المدرسة، والخطة الاستراتيجية للمدرسة المتفق عليها من قبل وزارة التعليم. في حين بلغت عبارة "توفير جو ملائم لتفعيل التغذية العكسية بشكل يسهل تطوير الفريق" أقل

قيمة بمقدار (٣.١٩) مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، ويعكس ذلك إلى إيمال عملية التغذية الراجعة من قبل القادة وتجايل الأخذ بتوصيات الفريق، وقلة توفر الإمكانيات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير الفريق.

• وبالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول استراتيجية الصراع في قيادة فرق العمل في ضوء تحول مدارسهم إلى منظمة متعلمة لكل عبارة من عبارات المجال.

جدول (٥): قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وترتيب عبارات استراتيجية الصراع (ن=١٤٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
٥	٠.٩٣١	٣.٢٤	يتكيف الفريق مع مختلف جوانب الصراعات بأسلوب إيجابي وفعال.	٩.
٢	٠.٩٧٧	٣.٤٠	مناقشة ومواجهة الخلافات في جو يسود الانفتاح والصراحة والرغبة في المساعدة.	١٠.
٣	١.٠٢	٣.٣٧	تجايل المشاكل الشخصية فيما تداخلت مع العمل.	١١.
٤	١.٠٨	٣.٣٧	توفر فرص متساوية لأعضاء الفريق في صنع القرار.	١٢.
١	٠.٩٨٩	٣.٤٧	مواجهة الصراعات ومحاولة الإسراع لحلها.	١٣.
٦	٠.٩٢١	٣.١٨	انخفاض الدافعية لدى أعضاء الفريق.	١٤.
المتوسط الحسابية العام = ٣.٣٣ الانحراف المعياري العام = ٠.٦٢٣				

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين ٣.٤٧ و٣.١٨، وأن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الصراع جاءت بدرجات متقاربة في جميع عبارات الصراع ماعدا العبارة رقم (١٣) جاءت بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط حساب ٣.٤٧، وبذا ما توالى مع دراسة السامي (٢٠١٠) من وجود تأثير كبير بعد حل الصراعات المعقدة في العمل الفريقي على الفعالية التنظيمية في المنظمات.

في حين بلغت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات من رقم (٩) وحتى رقم (١٢) ورقم (١٤) مقدار ٣.٤٠، ٣.٣٧، ٣.٣٧، ٣.٣٧، ٣.٢٤، ٣.١٨، على التوالي، أي أن الصراع جاء بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزى ذلك إلى وجود المشاكل الشخصية والخلافات، وأن القرار يعود للقادة.

وبالنظر إلى الترتيب عبارات استراتيجية الصراع يتضح أن عبارة "مواجهة الصراعات ومحاولة الإسراع لحلها" بلغت أعلى قيمة بمقدار ٣.٤٧ ويشير ذلك إلى نجاح القائد في العمل الفريقي يتم بتجاوز الصراعات. في حين بلغت عبارة "انخفاض الدافعية لدى أعضاء الفريق" أقل قيمة بمقدار ٣.١٨ بدرجة ممارسة متوسطة، ويؤكد أن الصراع ممكن أن يكون سبباً في زيادة الدافعية لدى الأعضاء، ويتشابه هذا مع دراسة القرني (٢٠١٢) إلى غياب الوعي بأهمية الدافعية وتأثيراتها الإيجابية المباشرة على حجم الصراعات.

• وبالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة حول استراتيجية التطبوع في قيادة فرق العمل في ضوء تحول مدارسهم إلى منظمة متعلمة لكل عبارة من عبارات المجال.

جدول(٦): قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وترتيب عبارات استراتيجية التطبوع (ن=١٤٤)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١٥.	بناء وتوفير الدعم اللازم للفريق	٣.٢٥	١.٠٤	٦
١٦.	توصيل فكرة المعايير والجودة في الأداء إلى الأعضاء للتقيد بها.	٣.٥٤	١.٠٣	١
١٧.	توجيه أعضاء الفريق على الالتزام برسالة ورؤية المدرسة.	٣.٤٤	١.١٠	٣
١٨.	كثرة المقاطعات بين أعضاء الفريق وتحليل دوافع الآخرين أثناء المناقشات.	٣.٢٧	٠.٩٣٣	٥
١٩.	مساعدة الأعضاء للتركيز على أداء الأعمال التي تناسب مياديتهم وقدراتهم.	٣.٣٨	١.٠١	٤
٢٠.	تشجيع أعضاء الفريق للتعلم التعاوني من خلال الإبداع والعصف الذهني.	٣.٤٩	١.٠٩	٢
المتوسط الحسابي العام = ٣.٣٩، الانحراف المعياري العام = ٠.٦٨٥				

يتضح من الجدول(٦) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين ٣.٥٤ و٣.٢٥، وأن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات التطبوع جاءت بدرجتين مختلفتين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات رقم (١٦) و(٢٠) و(١٧) مقدار ٣.٥٤، ٣.٤٩، ٣.٤٤ على التوالي بدرجة ممارسة كبيرة في تلك العبارات، وبهذا ما توصلت إليه دراسة القرني(٢٠١٢) أن ممارسة القادة لتعاون والالتزام والمرونة والمشاركة بدرجة كبيرة.

في حين بلغت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات رقم (١٥) و(١٨) و(١٩) مقدار ٣.٢٥، ٣.٢٧، ٣.٣٨ على التوالي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة في تلك العبارات، ويعزى ذلك إلى كثرة ميام القادة مما يشغلهم عن الأخذ بأيمية دعم المعنوي أو المادي للفريق، وعدم الاطلاع على مياديات وقدرات الأعضاء والعشوائية في اختيارهم.

وبالنظر إلى الترتيب عبارات استراتيجية التطبوع يتضح أن عبارة "توصيل فكرة المعايير والجودة في الأداء إلى الأعضاء للتقيد بها" بلغت أعلى قيمة بمقدار ٣.٥٤ ويعزى ذلك إلى سعي القادة إلى إيصال الرؤية للآخرين، ونمذجة سلوك الفريق، وجودة المخرجات. في حين بلغت عبارة "بناء وتوفير الدعم اللازم للفريق" أقل قيمة بمقدار ٣.٢٥ بدرجة ممارسة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى عدم توفر بهئة مهيئة لدعم القائد لأعضائي والعكس.

- وبالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة حول استراتيجية الأداء في قيادة فرق العمل في ضوء تحول مدارسهم إلى منظمة متعلمة لكل عبارة من عبارات المجال.

جدول (٧): قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وترتيب عبارات استراتيجية الأداء (ن=١٤٤)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٢١.	وضوح اللوائح التنظيمية لمسارات العمل.	٣.٥٩	١.٠٣	١
٢٢.	مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مبادراتهم.	٣.٤٢	١.١٠	٦
٢٣.	العمل مع أعضاء الفريق لتحديد كيفية قياس الأداء.	٣.٤٥	١.٠٠٩	٤
٢٤.	قبول التغذية العكسية من أعضاء الفريق.	٣.٤٩	١.٠٢	٢
٢٥.	مكافأة أعضاء الفريق نظير الأداء الفعال في جميع الأحوال.	٣.٤٢	١.١٠	٥
٢٦.	العمل على تطوير الفريق في الجوانب التي تفيد فيها المعارف والمهارات والقيم.	٣.٤٧	١.٠٢	٣
المتوسط الحسابية العام = ٣.٤٧، الانحراف المعياري العام = ٠.٧١٣				

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين ٣.٥٩ و٣.٤٢، وأن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الأداء من رقم (٢١) وحتى رقم (٢٦) مقدار ٣.٥٩، ٣.٤٩، ٣.٤٥، ٣.٤٢، ٣.٤٧، جاءت بدرجات ممارسة كبيرة، وكما دلت دراسة شارما وباجباي (Sharma, Bajpai, 2014) أن هناك علاقة قوية بين أداء الأعضاء وقيادة الفريق. ويدل ذلك على أن استراتيجية الأداء تعتبر نتيجة نبائية للاستراتيجيات السابقة حيث يقوم القائد فيها بأقل قدر من الإدارة والقيادة.

وبالنظر إلى الترتيب عبارات استراتيجية الأداء يتضح أن عبارة "وضوح اللوائح التنظيمية لمسارات العمل" بلغت أعلى قيمة بمقدار ٣.٥٩ ويشير ذلك إلى أن القائد يكون جازم لممارسة الأدوار وبلوغ الأيداف. في حين بلغت عبارة "مساعدة أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مبادراتهم" أقل قيمة بمقدار ٣.٤٢، وربما يرجع ذلك إلى التغيير المستمر لأعضاء الفريق حيث يؤدي إلى قصور في تدريبهم وتطوير مبادراتهم.

- وبالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة حول استراتيجية التدعيم التنظيمي في قيادة فرق العمل في ضوء تحول مدارسهم إلى منظمة متعلمة لكل عبارة من عبارات المجال.

جدول (٨): قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وترتيب عبارات استراتيجية التدعيم التنظيمي (ن=١٤٤)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٧.	تعمل المدرسة على تنفيذ توصيات الفريق.	٣.٤٠	١.١١	٥
٢٨.	لدى المدرسة توقعات واضحة عن جودة مخرجات الفريق.	٣.٤١	١.٠٤	٤
٢٩.	ميام الفريق محفزة لأعضاء الفريق.	٣.٤٢	١.٠١	٣
٣٠.	توفير الموارد اللازمة لإنجاز ميام الفريق.	٣.٣٣	١.٠٤	٨
٣١.	يتلقى الفريق تغذية مرتدة منتظمة من المدرسة حول أدائي وتقدمي.	٣.٤٩	١.٠٥	٢
٣٢.	على رأس الفريق قائد لديه ميارات في مجال قيادة الفريق.	٣.٥٦	١.٠٨	١
٣٣.	أيداف الفريق واضحة لباقي أعضاء المدرسة.	٣.٣٥	١.١٠	٧
٣٤.	يحصل الفريق على الاستقلال الكلي في أداء ميمتي.	٣.٣٨	١.٠٨	٦
المتوسط الحسابية العام = ٣.٤١، الانحراف المعياري العام = ٠.٧١٤				

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين ٣.٥٦ و ٣.٣٣، وأن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات التدعيم التنظيمي جاءت متقاربة بدرجات ممارسة كبيرة رقم (٣٢) و (٣١) و (٢٩) و (٢٨) مقدار ٣.٥٦، ٣.٤٩، ٣.٤٢، ٣.٤١، ويعزى ذلك إلى تحديد المنظمة المخرجات، وأن قيادة الفريق غالباً تكون من خلال القائد التربوي الذي يمتلك ميارات، واختيار الأعضاء حسب تخصصاتهم.

وقد بلغت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات رقم (٢٧) و (٣٤) و (٣٣) و (٣٠) مقدار ٣.٤٠، ٣.٣٨، ٣.٣٥، ٣.٣٣، بدرجة ممارسة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى عدم وضوح الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

وبالنظر إلى الترتيب عبارات استراتيجية التدعيم التنظيمي يتضح أن عبارة "على رأس الفريق قائد لذي ميارات في مجال قيادة الفريق" بلغت أعلى قيمة بمقدار ٣.٥٦، وبهذا ما اتفق علي كل من الفيضي (٢٠١٤) والقرني (٢٠١٢) حيث إن القائد التربوي يتمتع بميارات وسمات بدرجة كبيرة. في حين بلغت عبارة "توفير الموارد اللازمة لإنجاز ميام الفريق" أقل قيمة بمقدار ٣.٣٣ ويعزى ذلك إلى ضعف دعم البهئة التنظيمية مما ليا من تأثير في الأداء.

• ملخص النتائج

- ◀ جاء مستوى ممارسة القائادات لاستراتيجيات قيادة فرق العمل من وجية نظر أفراد العينة متوسطاً، بمتوسط حسابه ٣.٠٣٩.
- ◀ جاء مستوى ممارسة القائادات لاستراتيجيات التشكيل من وجية نظر أفراد العينة متوسطاً، بمتوسط حسابه ٣.٣٤، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٣.٤٨ و ٣.١٩، أي بين مستوى عالي ومتوسط.
- ◀ جاء مستوى ممارسة القائادات لاستراتيجيات الصراع من وجية نظر أفراد العينة متوسطاً، بمتوسط حسابه ٣.٣٣، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٣.٤٧ و ٣.١٨، أي بين مستوى عالي ومتوسط.
- ◀ جاء مستوى ممارسة القائادات لاستراتيجيات التطبوع من وجية نظر أفراد العينة متوسطاً، بمتوسط حسابه ٣.٣٩، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٣.٥٤ و ٣.٢٥، أي بين مستوى عالي ومتوسط.
- ◀ جاء مستوى ممارسة القائادات لاستراتيجيات الأداء من وجية نظر أفراد العينة عالياً، بمتوسط حسابه ٣.٤٧، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٣.٥٩ و ٣.٤٢، أي مستوى عالي.
- ◀ جاء مستوى ممارسة القائادات لاستراتيجيات التدعيم التنظيمي من وجية نظر أفراد العينة عالياً، بمتوسط حسابه ٣.٤١، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين ٣.٥٦ و ٣.٣٣، أي بين مستوى عالي ومتوسط.

• المراجع :

- أشيرفة، نزار ، الخليل ، عبد الحميد (٢٠٢١) : *إدارة فرق العمل* ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). *فرق العمل الناجحة*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). *فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز الميام بشكل أفضل وأسيل*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو علام، رجا (٢٠١٣). *مناجى البحث النوعي والكمي المختلط*. عمان: دار المسيرة للنشر.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق.
- بل، جوديث (٢٠٠٨). *كيف تعد مشروع بحثك العلمي*، ٩، (ترجمة دار الفاروق). (ط٢)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- تلعب، سيد (٢٠١١). *نظم ودعم اتخاذ القرارات*. عمان: دار الفكر.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٥). *بناء وتحفيز فرق العمل*. مركز الخبرات المينية للإدارة: بمبيك.
- الحارثي، سعود (٢٠١٣). *الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). *ممارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناجى للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (٢٠١٢م). *إتجايات إدارية معاصرة*. عمان: دار الفكر.
- حسانين، جاد الرب (٢٠١١). *خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية.
- حمدان، عيضة (٢٠٠٧). *معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الحواجرة، كامل (٢٠١٠). *مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء إلهئة التدريس*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٦ (١)، ٢٢٥-٢٣٩.
- الذياب، سعود (٢٠١٤). *مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بكلية التقنية بالخرج*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرحبه، عصام (٢٠٠٧). *بناء فرق العمل*. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، محمد؛ سعيد، أحمد؛ الشيا، حسن؛ الروابدي، محمد (٢٠١٣م). *مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتيا كما يرايا العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٩ (١).
- الزيراني، صالح (٢٠١١). *واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السامي، شمس (٢٠١٠). *تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، عمان.
- السيد، سحر عبدي محمد (٢٠١٧): *إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطمة الاستراتيجية للجامعة*، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، عدد خاص، مارس، رابطة التربويين العرب، مصر. ص ص ٣٦٣ - ٣٧٥.
- طيب، عزيزة عبد الله، العتيبة، نورة محيا (٢٠١٦). *مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب "دراسة ميدانية"*، *مجلة العلوم التربوية*، العدد الثاني، ج ١، أبريل، ص ص ٣٨٧ - ٤٣٧.
- عاشور، محمد (٢٠١٠). *تصورات المدرء والمعلم الجامعيين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة*. *مجلة السائل*، (٥).
- العامري، ميدي؛ والغالبه، طاهر (٢٠١٤). *الإدارة والأعمال*. ط٢، عمان: دار وائل للنشر.

- عبد الغني، أحمد (٢٠٠٧). إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم. مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، الأحساء- المملكة العربية السعودية، في الفترة ١٤-١٥ يناير ٢٠٠٧م.
- العبد الكريم، راشد حسين (٢٠١٢). البحث النوعي في التربية. الرياض، جامعة الملك سعود.
- العرفج، عبد المحسن (٢٠١١). مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك فيصل. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، ٢٣(١،٢)، ٨٣-١٠٩.
- العساف، صالح (٢٠١٢) مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عفانة، حسن (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. جامعة الأزهر: غزة.
- عودة، أحمد؛ ملكاوي، فتحي (١٩٩٢). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. عمان: مكتبة المنار للنشر.
- عوف، حامد حسن ، جوهر ، علي صالح (٢٠٢٣) . متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط ، مجلة كلية التربية جامعة دمياط ، المجلد ٣٨، العدد ٨٦ ، الجزء ١ ، يوليو ص ص ٣٢٠ - ٣٤٧.
- الفيضي، يدي (٢٠١٤). تطوير ميّارات قيادة فرق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- القرني، صالح (٢٠١٢). آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة. مجلة عالم التربية، ١٣(٣٧)، ٢٥٣-٣٥٦.
- قنديل، علاء (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- الماضي، محمد (٢٠٠٧). المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتضجير روح الإبداع والتفكير. ورقة عمل مقدمة في تنمية الميّارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة. القاهرة-مصر، في الفترة مارس ٢٠٠٧م.
- المحاسنة، محمد (٢٠٠٧). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل. مجلة النيضة، ٨(١)، ١٢٧-١٦٤.
- محمد، أمل؛ ورشاد، عبد الناصر (٢٠١٣). أسلوب فرق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية. مجلة كلية التربية ٢(١٥٥)، ٦٥٩-٧٦٩.
- محمد، محمد (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠١٤). أنموذج تطوير المدارس. الرياض: وزارة التربية والتعليم. استرجع بتاريخ ١١/٤/٢٠١٤ من موقع: <http://www.tatweer.edu.sa/node/2929>.
- نوفل، محمد؛ أبو عواد، فريال ؛ العبسي، محمد؛ عباس، محمد (٢٠١٥). مدخل الى منايح البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر.
- يافوس، جونز. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف) الرياض: معيد الإدارة العامة.
- Baron, Robert A. (2011). Behavior In Organizations: Understanding and Managing: The Human Side of Work. Boston: Allen and Bacon
- Harrington, M. (2009). Keeping The Team Going. NewYork: American Management Association.

- Heldal, F. & Antonsen, S. (2014). Team Leadership in a High-Risk Organization: The Role of Contextual Factors. **Small Group Research**, 45(4), pp376–399.
- Margerison, J.(2002). **Team Leadership London**: Tomas Learning. 11(4), pp17-2.
- Rousseau, V. & Aube, C. (2014). The reward-performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. **Group Processes & Intergroup Relations**, 17(5), pp645–662.
- Senge, P.M. (1994). **The fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York: Doubleday Dell publishing Group Inc.
- Sharma, J & Bajpai, N.(2014).Teamwork a Key Driver in Organizations and Its Impact on Job Satisfaction of Employees in Indian Public and Private Sector Organizations. **Global Business Review**, 15(4), pp815-831.

