

مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام
في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب
"دراسة ميدانية"

إعداد

أ/ نوره محيا وسمي السليس العتيبي

مدربة مركزية

بمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم

بالمملكة العربية السعودية

ورئيسة قسم التعليم الأهلي والأجنبي

بإدارة التعليم بالمذنب

د/ عزيزة عبد الله طيب

أستاذ مشارك الإدارة التربوية

ووكيلة معهد الدراسات التربوية

جامعة الملك عبد العزيز جده

مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب "دراسة ميدانية"

د/ عزيزة عبد الله طيب و أ/ نوره محيا وسمي السليس العتيبي

أولاً - مقدمة:

يعتبر القائد قلب العملية الإدارية وعقلها في أي منظمة. خاصة وإن كان هذا القائد يعتمد في عمله بشكل كبير على عمل المجموعات، فالعمل بالمجموعات يحتاج إلى قائد يقوم بتوحيد الموارد ووضع الخطط والأهداف ومراقبة الأداء حتى يتم التأكد من سير العمل بشكل صحيح في المنظمة.

وحيث تشهد المنظمات في الآونة الأخيرة حالة من التغيرات الكبيرة التي أدت إلى مواجهة تحديات وضغوط وفرص مختلفة لم تسبق في تاريخ البشرية، لذلك أصبح إلزاماً على المنظمات عامة والمنظمات التربوية خاصة تبني القائد الإداري الحكيم القادر على قيادة الآخرين من أجل تحقيق الإنجازات (حاوي، ٢٠٠٨م). وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي في عمله وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنه لديه تطلع وفهم لما سيكون عليه المستقبل حيث ينظر إليه بطريقة ذكية ويعمل على تطويره لخدمة أهدافه (السايع، ٢٠١٣م).

ويشغل القائد منصب إداري حساس، ويتم اختياره بعد دراسة المؤهلات العلمية والعملية والشخصية التي تمكنه من إدارة دفة العمل في المنظمة وفق أسس علمية تحقق الأهداف المرسومة (عيسى، ٢٠٠٩م). كما يجب أن يتمتع القائد بمهارات قيادية تمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة وبذلك جميع العقبات التي تواجهه وفق رؤية وخطة واضحة لتحقيق الأهداف، ومن هذه المهارات مهارات قيادة فريق العمل (عبد الوهاب، ٢٠١٤م، ص٤٦). وتعتبر مهارات قيادة الفريق من أهم الأساليب المتبعة في عملية تنمية المنظمة والتي شاع استخدامها في أواخر

- د/ عزيزة عبد الله طيب: أستاذ مشارك الإدارة التربوية ووكيلة معهد الدراسات التربوية جامعة الملك عبد العزيز جده.
- أ/ نوره محيا وسمي السليس العتيبي: مدربة مركزية بمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية، ورئيسة قسم التعليم الأهلي والأجنبي بإدارة التعليم بالمذنب.

القرن العشرين (أبو جربوع، ٢٠١٤). ومن أسباب تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث هو فشل الأساليب الإدارية البيروقراطية المبنية على الهرمية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل، والبعد عن الابتكار والتجديد والمشاركة والسرعة في الإنجاز (حاوي، ٢٠٠٨م). وهذا ما توفره فرق العمل الفعالة لفريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة (الزهراني، ٢٠١٠م). وتوفير فرص الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء. (عبده، ١٤٣١هـ).

وباعتبار رئيس القسم قائد إداري للجهة المخططة والمشرفة والمنفذة لجميع العمليات والأنشطة التربوية فعليه استيعاب وتطبيق المهارات الإدارية والقيادية التي تحتاجها المنظمة (حمدان، ٢٠٠٧م). وبحكم موقعة في السلم الإداري يتحتم عليه التمتع بالكفاءة العالية والفعالية، وتبني النظم الحديثة في الإدارة والاستفادة من التغذية الراجعة بغرض تصحيح المسار وتجويد الأداء (حاوي، ٢٠٠٨م). كما أنه يعتبر المؤثر الأول وأهم عنصر لنجاح المنظمة ولتحقيق رسالتها الإدارية، حيث يقع عليه العبء الأكبر في رسم الخطط التي تحدد العمل وتنظيمه وتحقيق أهداف المنظمة، وهو المسؤول عن كيفية ملاحقة الأحداث العالمية، وحسن استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء ومواكبة التطور، وفي تطور المجتمع ذاته، وإيصال المعلومات إلى الأفراد وبسهولة عملية تبادل المعلومات بينهم، هو المسؤول عن جميع عناصر العملية الإدارية بين كافة العناصر الإنتاجية، (القحطاني، ٢٠٠٨م، ١٥)، (هيجان، ٢٠٠٩، ٥٣)، (دهيش، ٢٠٠٩، ٤٣).

ورؤساء القسم في الإدارات التعليمية في المملكة هم الأشخاص المعينين رسمياً من قبل مدير التعليم بالإدارة العامة للتربية والتعليم، ويحدد له مجموعة من المهام العامة تتمثل في استقبال جميع الخطابات الواردة من الرئيس المباشر ومراجعتها وتوجيهها للمرؤوسين لتنفيذها مع متابعة التنفيذ، متابعة تنفيذ الخطط والبرامج بعد اعتمادها من الرئيس المباشر، إعداد التقارير الدورية عن نشاطات القسم وإنجازات القسم وموقوفات الأداء فيها وسبل التغلب عليها، تنظيم المعاملات والملفات الخاصة بالقسم وحفظها وفهرستها بشكل يساعد على استخراجها بيسر

وسهولة، الإشراف إدارياً وفنياً ومتابعة عمل المرؤوسين والمستخدمين وإعداد الأداء الوظيفي لهم، تحديد الاحتياجات التدريبية والمستلزمات الإدارية والفنية الخاصة بالقسم ومتابعة توفيرها، إعداد الميزانية السنوية للقسم بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى أي مهام أخرى يكلف بها. (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٠هـ) وبالتالي وفي ضوء ما تقدم يجب أن يكون رئيس القسم لديه مجموعة من المهارات تمكنه من أداء عمله القيادي، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة في هذا المجال حيث أوصت دراسة كل من: الحراشة (٢٠٠٦م)، السديري (٢٠١٠م)، سو حويبا (٢٠٠٧م) هدى (٢٠١٢م)، سيدام (٢٠٠٧م)، القرني (٢٠٠٥م)، الثبيتي (٢٠٠٨م)، فريد (٢٠٠٨م)، تسكا (٢٠٠٥م) بالتركيز على ضرورة توافر مثل هذه المهارات للقائد التربوي لممارسة عمله.

ثانياً - مشكلة البحث وتساؤلاته:

مما تقدم يتضح أنه لا بد من ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لحل مشكلات العمل وللرقي بالعملية التعليمية والتربوية وأن القصور في ممارسة هذه المهارات يساعد على البيروقراطية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل، والبعد عن الابتكار والتجديد والمشاركة والسرعة في الإنجاز.

وهذا ما تم ملاحظته من خلال الباحثان في مجال عملهم كمشرفة للتعليم الأهلي والأجنبي في إدارة التربية في محافظة المذنب، وأكد ذلك تطبيق استطلاع رأي يهدف إلى تعرف وجود قصور لدى رؤساء الأقسام في ممارسة قيادة فريق العمل ووجود بعض المشكلات الناتجة من ذلك، وتضمن أسئلة مغلقة تم الإجابة عليها من قبل (٢٠) مشرفاً من إدارة التربية والتعليم، وأوضحت النتائج اتفاق ٩٠% على وجود قصور في ممارسة رؤساء الأقسام لهذه المهارات، ووجود بعض المشكلات مثل تمركز السلطة والنمطية في العمل.

كما أكد ذلك نتائج وتوصيات الدراسات السابقة ومنها:

دراسة الفيقي (٢٠١٤م). والتي توصلت إلى أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الزهراني (٢٠١١م). والتي توصلت إلى أن استخدام المدراء لأسلوب إدارة الفريق كان بصورة متوسطة.

دراسة عيسى (٢٠٠٩م). وهدفت إلى تعرف الآثار المترتبة على تبني نظام العمل بالفريق على انسجام أداء المجموعة في العمل، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة باختلاف المجتمع.

دراسة سيدام (٢٠٠٧م) وهدفت إلي تعرف مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأسلوب إدارة فريق العمل في أقسام جامعة أم القرى من وجهة نظر كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وقد أوصت الدراسة بإقامة برامج تأهيلية ترفع من مستوى واقع إدارة فرق العمل وإجراء دراسات مماثلة.

دراسة القرني (٢٠٠٥م) والتي هدفت إلى تعرف درجة توافر سمات العمل كفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، ودرجة ممارسة مديري هذه المدارس لأسلوب إدارة فريق العمل وجاءت ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية لأسلوب إدارة فريق العمل بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بإقامة برامج تأهيلية ترفع من مستوى واقع فرق العمل وإجراء دراسات مماثلة.

الأمر الذي شجع الباحثات للبحث والاطلاع للوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير درجة ممارسة مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب، على الوجه المطلوب.

وقد تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما التوصيات والمقترحات لتطوير مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهم؟

٢- هل يوجد اختلاف في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

٣- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية اللازمة لتطوير مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب؟

ثالثاً - أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- ١- تعرف مستوى ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهم.
- ٢- التحقق من وجود اختلاف في وجهات نظر مشرفين إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤسائهم باختلاف (سنوات الخبرة).
- ٣- اقتراح مجموعه من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب.

رابعاً - أهمية البحث:

- قد تسهم نتائج البحث في توجيه المسؤولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم لتحديث معايير ترشيح القادة ورسم سياسات تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل.
- قد تزود نتائج البحث المسؤولين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب بالمعلومات الحديثة عن مهارات قيادة فريق العمل التي من الضرورة ممارستها لدى رؤساء الأقسام والكشف عن نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- قد تسلط نتائج البحث الضوء على مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب وممارستها بطريقة صحيحة.
- قد تزود نتائج البحث مشرفين إدارة التربية والتعليم بالمذنب بالمعلومات الحديثة عن مهارات قيادة فريق العمل مما يؤدي إلى تحسين ممارساتهم اليومية والعمل بمهارات فرق العمل الجماعي بالطريقة الصحيحة مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية في الإدارة.

خامساً - حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في مهارات قيادة فريق العمل (اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز، إدارة الصراع، إدارة الاجتماعات) لدى رؤساء الأقسام.

-الحدود البشرية: جميع مشرفين إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب.
-الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٥هـ / ١٤٣٦هـ.
سادساً - منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي وهو "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو واقع ما، وذلك بقصد تعرف الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها وتعرف جوانب القوة والضعف فيه من اجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات ٢٠٠٥م). وذلك لمناسبته لهدف الدراسة المتمثل في قياس درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام. بالإضافة إلى المنهج الوصفي المقارن والذي يعرف بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يطبق لتحديد الأسباب المحتملة التي كان لها التأثير على السلوك المدروس، من خلال مقارنة من يسلك ذلك السلوك أو يتصف به (عبدالله، وآخرون، ٢٠٠٧م). وذلك لمناسبته لهدف البحث المتمثل في الكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر مشرفين إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب لدرجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤسائهم باختلاف سنوات الخبرة.

سابعاً - أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة باعتبارها أحد أدوات المنهج الوصفي والتي تتفق مع طبيعة البيانات المطلوبة وأهداف البحث.

ثامناً - مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (٥٨) رئيس قسم و(١٠٧) مشرفاً في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٥-١٤٣٦هـ).

أما العينة فتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث.

تاسعاً - مصطلحات البحث:

القيادة:

تعرف في معجم المعاني بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم".

وعرفت في القاموس الدولي للتربية بأنها "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقه طيبه وأن كل منهم يؤدي دوره بكفاءة عاليه" (في:حسين وحسين ٢٠٠٦، ٧٨)

كما تعرف بأنها "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة"، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. (موسوعة القيادة)

ويعرفها الحربي بأنها "العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر عنصرا فعالا ومؤثرا في أي منظمة تعليمية والتي تنعكس على فعاليتها". (١٤٢٥ هـ، ١٠)

بينما عرفها النمر وآخرون بأنها "مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه" (٢٠٠٥، ٣١٤).

فريق العمل:

يعرف في قاموس المعاني بأنه "طائفة من الناس منظمّة للعمل معاً".

كما يقصد به "العمل بالتعاون مع مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الهدف"، كما يقصد به "أن الأفراد يحاولوا التعاون، وذلك باستخدام مهاراتهم الفردية وتوفير تغذية راجعة بناءة، على الرغم من أي خلاف شخصي بينهم".

(business dictionary)

كما يعرف بأنه "عدد محدد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يلتزمون بغرض مشترك وأهداف في الأداء يحاسبون بعضهم عليها وفقا لقواعد مشتركة" (العجمي، ٢٠٠٣، ٣٨٨)

قيادة فريق العمل:

يقصد بقيادة الفريق "إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع معين أو لأداء وظيفة معينة داخل المنظمة، وعادة تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء، ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة، وتقود عملية صنع القرار في الفريق". (A Dictionary of Human Resource Management)

وقائد فريق العمل هو "الفرد الذي يعمل مع مجموعة والمسؤول عن تشجيع وتنسيق العمل الجماعي بين أعضاء المجموعة. وكثيرا ما يقال إن دور قائد

الفريق يكون قليل من التوجيه وتيسير الأمور ("A Dictionary of Human Resource Management)

مهارات قيادة فريق العمل:

هي مجموعة من المهارات، الفنية والذهنية والسلوكية والإدارية التي يتوقع وجودها بدرجات مختلفة بين العاملين ولدى القادة الإداريين والتي يؤدي وجودها وتفاعلها إلى إدارة العمل وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الإتقان والتفوق (عبد الوهاب، ٢٠١٤م).

كما يمكن تعريفها بأنها "مجموعه من المهارات الضرورية التي لا بد أن يمتلكها مديروا المدارس مما يمكنهم من القيام بمسئولياتهم وتصنف أربعة أصناف: مهارات ذاتية - فنية - إنسانية - إدراكية (عابدين، ٢٠٠٥، ٩٠ - ٩٤).

كما حددها حريري في: المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية الإجتماعية والمهارات التصورية الإدراكية. (١٤٢٣ هـ، ٦٤: ٦٨)

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لكل من القيادة وفريق العمل والمهارات اللازمة لقيادة فريق العمل، تعرف الدراسة "مهارات قيادة فريق العمل" إجرائياً على أنها:

"مجموعة من المهارات اللازمة لرئيس القسم ليمارس عمله كقائد لفريق العمل مما يساعد على تنظيم العمل وتوجيه قدرات الفريق نحو أعلى درجات الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة"

عاشراً- الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً- الدراسات العربية:

١. دراسة الفيقي، هدى (٢٠١٤م) والتي هدفت إلى تطوير قيادة فرق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية من خلال تعرف واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فرق العمل، وإدارة الصراع، وتحفيز أعضاء فريق العمل، واستخدام المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (٣٨) مديرة وعينة عشوائية من المعلمات بلغ عددها (٢٣٠) معلمة. وأوضحت

النتائج أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة من وجهة النظر الكلية لأفراد العينة، بينما جاءت بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر المديرات أنفسهم، ووجد فرق ذا دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فريق العمل، تعزى لاختلاف متغير الوظيفية، وذلك لصالح المديرات، بينما لا يوجد فرق ذا دلالة إحصائية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

٢. **دراسة الزهراني، صالح ظافر (٢٠١١م): والتي هدفت إلي تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب إدارة الفريق. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٤) مديرا. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام المدراء لأسلوب إدارة الفريق كان بصورة متوسطة، وأهمية استخدام أسلوب إدارة الفريق في المدارس جاء بصورة عالية.**

٣. **دراسة عبده، أم الخير (٢٠١٠م) والتي هدفت إلي تعرف العلاقة بين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومختلف المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن تكوين فرق العمل يسهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، كما يسهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في العمل، بالإضافة إلى تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.**

٤- **دراسة السديري، أحمد (٢٠١٠م) والتي هدفت إلي تعرف آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراء هم في قيادة فريق العمل في المؤسسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الخاص في سلطنة عمان، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٨) موظف، و(٦٢) عامل، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي، ومن نتائج الدراسة: وجود فرق ذا دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل، وخصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل لصالح الخبرة التي تزيد عن ٦ سنوات.**

- ٥-دراسة عيسى، بعيظ (٢٠٠٩م) والتي هدفت إلى تعرف الآثار المترتبة على تبني نظام العمل بالفريق على انسجام أداء المجموعة في العمل، وكيف يمكن أن تتأثر مهارات الفريق على أداء الأفراد في المنظمة، وتمثل مجتمع البحث في قسم التربية البدنية بولاية الاغواط، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تتأثر مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الاجتماعي، وأن الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يساعد على القيادة والتحفيز ويساهم في تطوير عمل الفريق وزيادة الأداء داخل المجموعة.
٦. دراسة سيدام، إيمان (٢٠٠٧م) والتي هدفت إلى تعرف مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأسلوب إدارة فريق العمل في أقسام جامعة أم القرى من وجهة نظر كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من عينة البحث المتمثلة في (١٠٥) رئيس قسم و(٣٢٠) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: اتجه عينة الدراسة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تتميز بشكل عام بدرجة تأييد كبيرة نحو فريق العمل وفعالية تطبيقه في العمل الإداري، وتعزيز وبناء روح الفريق من قبل الإدارة العليا يمكن أن يوجد بين أفراد العينة نوعا من العواطف والمشاعر الإيجابية مما يؤدي إلى زيادة الاتصال والولاء لوظائفهم والالتزام داخل هذه المنظمات.
٧. دراسة الحراشنة، محمد، والبشاشة، سامر (٢٠٠٦م) والتي هدفت إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، وبحث وجود اختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة). وقد استخدم منهج البحث الوصفي والاستبانة وعينة عشوائية بسيطة قوامها (٤٦٠) من الأمانة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردى وبين فاعلية اتخاذ القرارات. ووجود فرق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة)، وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخذ القرارات.

٨. **دراسة القرني، صالح (٢٠٠٥م) والتي هدفت إلى تعرف درجة توافر سمات العمل كفريق في المدارس المتوسطة والثانوية، ودرجة ممارسة مديري هذه المدارس لأسلوب إدارة فريق العمل وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بتعليم القنفذة، وتكونت العينة من (٧٥) مديرو (١٢٦) معلم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكان من أهم النتائج للدراسة: توفر سمات العمل بروح الفريق في المدارس المتوسطة والثانوية بالقفزة بدرجة متوسطة، وجاءت ممارسة مديروا المدارس المتوسطة والثانوية لأسلوب إدارة فريق العمل بدرجة متوسطة، ويوجد فرق ذا دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات فئتي مجتمع الدراسة في اتجاه ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة فريق العمل. وتعزى هذه الفروق لاختلاف متغير الوظيفة وذلك لصالح المعلمين.**

٩. **دراسة الثبتي (٢٠٠٥م) والتي هدفت إلى تعرف الأساليب والخطوات المنبثقة في بناء فريق العمل في إدارة التعليم، وكان مجتمع الدراسة جميع موظفي إدارة التربية بالعاصمة المقدسة وتكونت العينة من (١٥٨) من المشرفين ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارة، واستخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وكان أهم النتائج: توفر مهارات العمل كفريق في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بدرجة عالية، وتوفر مراحل وتطوير فرق العمل بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، ووجود فرق ذا دلالة إحصائية بالنسبة لبناء وتطوير فريق العمل.**

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

١. **دراسة فريد (Fred،2008) والتي تهدف إلى تعرف الخصائص التي تميز طريقة إدارة الموظفين في المنظمات وذلك من أجل خلق مستويات مرتفعة من الأداء. وقد أجرت جامعة ولاية أوهايو تجربة قام بها نائب الرئيس للعلوم الصحية من أجل تحسين الأداء الأكاديمي والعلمي والمالي. وقد استخدم نائب رئيس كلية العلوم الصحية وفريقه مجتمع للبحث وبلغ عدد العينة (٣٠٠)، واستخدم نموذج سلسلة القيمة من أجل تحديد تأثير سلوك القيادة على الموظفين**

وتحقيق الرضا الوظيفي وكذلك رفع مستوى الأداء. استخدم الباحث **المنهج** التجريبي ولقد أشارت النتائج إلى أن اختيار نمط القيادة المناسب وتجنب التحديات يمكن أن يساهم في تحسين نوعية المهام التي يقوم بها الموظفين وزيادة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة.

٢. **دراسة تسكا (Teska، 2005) والتي تهدف إلى** تعرف أنماط الاتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يستخدمونها في القيادة، وقد استخدم **المنهج** الوصفي وتم اختيار مديري التربية والتعليم من ديوترويت وذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية، **كمجتمع** للدراسة **وعينة** بلغ عددها (٢٨٤)، واستخدم الاستبانة أداة للبحث، وبينت **نتائج** الدراسة، إلى أنه يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور، وأن نمط الاتصال الفعال يمكن مدير التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور **وأوصت** الدراسة بإجراء دراسات مماثلة.

٣. **دراسة مولر (Muller, 2005) والتي هدفت إلى** تحديد مفاهيم المدراء التربويين نحو فريق العمل داخل المدرسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل، و تم تطبيق استبيان كأداة للدراسة على **عينة** من (٢٣) مدير تربوي من أجل تحديد مفاهيمهم نحو طريقة إدارة العمل في المدرسة والتعامل مع الموظفين وكان **المنهج** المستخدم هو المنهج الوصفي وأشارت **نتائج** الدراسة إلى أن تدريب المدراء بدرجة كبيرة يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة دافعية الموظفين للعمل. وكانت التوصيات بإقامة دورات تدريبية تأخذ صفة الاستمرارية وإجراء دراسات مماثلة باختلاف المجتمع.

٤. **دراسة سو خويا (Seokhwa) والتي هدفت إلى** كشف تأثير القيادة والرضاء الوظيفي على الانتماء لدى فريق العمل. واستخدم الاستبيان كأداة للبحث، وتكون المجتمع من المدراء والمعلمين و**عينة** البحث تكونت من (٤٣) مدير و(١٥٦) معلم وقد استخدم **المنهج** الوصفي المسحي. وأشارت **نتائج** الدراسة إلى أن القيادة تؤثر على سلوك المواطنة والانتماء التنظيمي لفريق العمل سواء بشكل مباشر أم غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي، وقد **أوصت** الدراسة

بإقامة دورات تدريبية تأخذ صفة الاستمرارية وإجراء دراسات مماثلة باختلاف المجتمع.

التعليق على الدراسات السابقة: في ضوء ما استعرضته الدراسة من دراسات سابقة عربية وأجنبية لوحظ أنها تناولت مهارات قيادة فريق العمل بشكل عام وقياس درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام بشكل خاص، كما أكدت على أهمية فرق العمل وأثرها على رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه يمثل الدراسة الأولى علي حد علم الباحثات التي يتم تطبيقها على تعرف درجة ممارسة قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهن ووضع تصور لتطويرها، بالإضافة إلى بحث اختلاف هذه الدرجة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك تتميز عن باقي الدراسات إنها شملت على حدود موضوعية لخمس مهارات (مهارة اتخاذ القرار، مهارة الاتصال مهارة التحفيز، مهارة إدارة الصراع، مهارة إدارة الاجتماع).

حادي عشر-خطوات البحث وإجراءاته:

تمثلت خطوات البحث وإجراءاته في الإجابة عن تساؤلات البحث وجاءت في ثلاثة أجزاء رئيسة كالآتي:

الجزء الأول: يتضمن الإطار النظري المرتبط بمتغيرات البحث.

الجزء الثاني: يتضمن الدراسة الميدانية (الإجراءات - النتائج وتفسيرها).

الجزء الثالث: يتضمن التوصيات والمقترحات اللازمة لممارسة رؤساء الأقسام مهارات قيادة فريق العمل.

وفيما يلي عرض كل منهم تفصيلاً.

الجزء الأول - الإطار النظري:

وفقاً لمتغير البحث والمتمثل في "مهارات قيادة فريق العمل" سوف يتضمن الإطار النظري عدة مباحث تتمثل في القيادة وفريق العمل ثم مهارات قيادة فريق العمل.

المبحث الأول: القيادة

تعتبر القيادة في المنظمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة وهي التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وخاصة إذا ما وظف قائد المنظمة المهارات القيادية التي يمتلكها عند تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات في إدارة المنظمة، وفيما يلي عرض لمفهومها وأهميتها:

أولاً - المفهوم:

حظيت القيادة باهتمام كبير منذ زمن بعيد، فالأدبيات القديمة أشارت إلى المآثر والإنجازات العظيمة لقادتهم، كما حظيت باهتمام كبير منذ زمن بعيد، وقد عُرِّفت القيادة بطرق مختلفة، واستخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة لتفسيرها وتحليلها، ورغم ذلك فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف معين أو موحد لهذا المفهوم (السايج، ٢٠١٣، ٣٢).

وقد عُرِّفت حسب صفات وسمات القائد، كما أشار القحطاني بأنها: "الوظيفة التي يستخدم بها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين" ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين (٢٠٠٨م، ٥). ثم عُرِّفت بعد ذلك بناء على سلوك القائد، حيث عرفها الهوارى بأنها: "السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة" ويعبر هذا التعريف عن مدخل من مداخل تعريف القيادة، وهو المدخل السلوكي (٢٠٠٥م، ٧).

كما تعرف بأنها "عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم". (العساف، ٢٠١١، ٤).

من خلال التعريفات السابقة ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تركز على أن كل قائد لديه خصائص يؤثر بها على التابعين له ومجموعة سلوكيات لتوجيههم ومتابعتهم وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة.

ويعتبر رئيس القسم قائد واهم عنصر لنجاح المنظمة ولتحقيق رسالتها الإدارية، حيث يقع عليه العبء الأكبر في رسم الخطط التي تحدد العمل وتنظيمه وتحقيق أهداف المنظمة، وهو المسؤول عن كيفية ملاحقة الأحداث العالمية، وحسن استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء ومواكبة التطور، وفي تطور المجتمع ذاته، وإيصال المعلومات إلى الأفراد

ويسهل عملية تبادل المعلومات بينهم، هو المسؤول عن جميع عناصر العملية الإدارية بين كافة العناصر الإنتاجية. (القحطاني، ٢٠٠٨م، ١٥)، (هيجان، ٢٠٠٩م، ٥٣)، (دهيش، ٢٠٠٩م، ٤٣).

ولا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، ورئيس القسم باعتباره قائد يجب أن تتوفر به المهارات التالية:

- **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه، يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، معالجا للمواقف التي يصادفها في العمل ملماً بالأهداف الخاصة بالمنظمة، الانجاز في العمل (الفتي، ٢٠٠٨م، ٦٣).

- **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع القائد على التعامل بنجاح مع الآخرين، وذلك باحترام شخصيتهم، ودفعهم إلى العمل بحماس وتبنى الروح المعنوية للمجموعة (هيجان، ٢٠٠٩م، ٦٩-٧١)، (الغامدي، ٢٠٠٩م، ٦٥).

- **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه (الغامدي، ٢٠٠٩م، ١١٤)، (العميرة، ٢٠١٣م، ٩٧).

- **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وأفكار تغيير المنظمة وتطويرها وفقاً لمتطلبات العصر (السايع، ٢٠١٣م، ٦)، (هيجان، ٢٠٠٩م، ٧).

ومما تقدم ترى الدراسة أن رئيس القسم كقائد يجب أن يتوافر لديه مجموعة من المهارات لكي يتمكن من التعامل مع مختلف العاملين وخاصة إذا كانوا في جماعات وفرق عمل، ولذا سوف يتم تناول فرق العمل في المبحث التالي.

المبحث الثاني - فريق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض

لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية (الناطور، ٢٠١١م، ٤٢). وقد أدرك الإنسان على وجه العموم، والقائد على وجه الخصوص أهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، مهما كان نوعها وتركيبها (القطاني، ٢٠٠٨م، ١٧٥). وأصبح التطور التنظيمي نتيجة طبيعية لديناميكيات الجماعة وتعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه (السديري، ٢٠١٠م، ١٢). وتأسيساً على ذلك فإنه يجب على القائد الإداري الإلمام بتلك الديناميكيات التي تتمثل في كافة العمليات والتفاعلات التي تتم بين أعضاء أي مجموعة في المنظمة، نتيجة لضرورة عملهم مع بعضهم البعض لإنجاز مهمة محددة (عشبية، ٢٠٠٧م، ٢٧٣).

وقد تعددت تعريفات "فريق العمل" حيث يعرف في قاموس المعاني بأنه "طائفة من الناس منظمة للعمل معاً".

كما يقصد به "التعاون في العمل بين مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الهدف"، كما يقصد به "محاولة الأفراد التعاون مع بعضهم، وذلك باستخدام مهاراتهم الفردية وتوفير تغذية راجعة بناءة، على الرغم من أي خلاف شخصي بينهم". (business dictionary)

ويعرفه عيسى أنه "مجموعة من الأعضاء الذين يتعاونون ويتحاورون بحرية وصرامة لتحقيق الهدف الأسمى والأولوية القصوى ألا وهي تحقيق أهداف الفريق على حساب الأهداف الشخصية لكل فرد من أفراد الفريق" (٢٠٠٩م).

كما يعرف بأنه "عدد محدد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يلتزمون بغرض مشترك وأهداف في الأداء يحاسبون بعضهم عليها وفقاً لقواعد مشتركة". (العجمي، ٢٠٠٣، ٣٨٨)

ويعرفه السايح: "أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (٢٠١٣م، ص ٧).

ووفقاً لما تم عرضه يلاحظ اتفاق التعريفات على أن فريق العمل يجب أن يتضمن عدد محدد من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة ويكون بينهم تعاون من أجل تنظيم العمل وفقاً لمدخل مشترك فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للفريق.

ويعد العمل بروح الفريق عملية أساسية من عمليات تنمية البشر، ويهدف إلى مساعدة الأفراد لتنمية مهاراتهم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمات من خلال تنمية المعارف وتعديل الاتجاهات وتغيير السلوك وزيادة قدرات الأداء، ومن هنا فإن استخدام فرق العمل أصبح سمة بارزة تلجأ إليها الإدارة لحل المشكلات والبحث عن الفرص والإمكانات التي تجعل النماء والتحسين مستمراً (السايج، ٢٠١٣م، ص٧)، والعمل بروح الفريق في المنظمة يعتبر أحد منافذ الإثراء الوظيفي في كسر الحاجز بين الإدارات وفي رفع الروح المعنوية بين الموظفين، لتمكينهم من معرفة الكثير عن بعضهم للأخر، سواء من ناحية معرفة المهام، أم القدرات والإمكانات الوظيفية، أو مشكلات العمل، أو خطط وتوقعات المستقبل (الثبتي، ٢٠٠٥م، ص٢).

وإدارة التربية والتعليم كغيرها من الإدارات تتكون من عدة فرق، على الأقل فريق عمل واحد يتكون من أفراد بينهم علاقات وأسباب تدفعهم للعمل معاً، وتتمثل فرق العمل في إدارة التربية والتعليم في المشرفين التربويين والقادة من رؤساء الشعب والتي بدورها يجب أن يكون لديها قدر كاف من المهارات الضرورية لقيادة فريق العمل ولذا سيتم تعرف هذه المهارات في المبحث التالي.

المبحث الثالث-مهارات قيادة فريق العمل:

مما تقدم فإن القائد يجب أن يكون له خصائص محدد تساعد على إتباع سلوكيات تساعد على توجيه المجموعة أو فريق العمل والتواصل معهم بشكل جيد من أجل تحقيق الأهداف.

فقائد فريق العمل هو عضو في الفريق وقد لا يكون له أي سلطة على الأعضاء الآخرين ولا يتم تعيينه على أساس دائم ولكن بشكل دوري ومن مهامه (١) تمثيل الفريق (٢) اتخاذ قرارات في غياب توافق الآراء، (٣) حل الصراع بين أعضاء الفريق (٤) تنسيق جهود فريق. وهو الفرد الذي يعمل مع مجموعة والمسؤول عن تشجيع وتنسيق العمل الجماعي بين أعضاء المجموعة. وكثيراً ما يقال إن دور قائد الفريق يكون قليل من التوجيه وتيسير الأمور (A

(Dictionary of Human Resource Management

وقيادة الفريق "إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع معين أو لأداء وظيفة معينة داخل المنظمة. وعادة تتضمن تحديد الأولويات للفريق

وأهداف الأداء، ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة، وتقود عملية صنع القرار في الفريق" (A Dictionary of Human Resource Management) وبالتالي يجب أن تتوفر مجموعه من المهارات الضرورية التي لا بد أن يمتلكها القادة لقيادة الفريق مما يمكنهم من القيام بمسئولياتهم وفيما يلي عرض لهذه المهارات، وسيتم عرضها بشكل عام، ثم بما يرتبط برئيس القسم كقائد..

أولاً - مهارة اتخاذ القرار: يعرف اتخاذ القرار بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل" (العزاوي، ٢٠٠٦م، ٢٦). ويتضمن أربع نواحي أساسية يجب التركيز عليها وهي: أن اتخاذ القرار عملية اختيار من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما، كل منها يسهم بدرجة ما في حلها، أي أن مقدار المساهمة في علاج المشكلة يختلف من بديل لآخر، أن عملية اتخاذ القرارات تحتوي على حل المشاكل وبالتالي يصعب الفصل بين مراحلها بمعنى أن الوصول إلى حل لمشكلة ما يعني الوصول إلى الالتزام بتطبيق بديل ما لحلها، أن عملية اتخاذ القرار تعني أكثر من مجرد اختيار بديل لحل نهائي لمشكلة ما من بين البدائل المتاحة (عالم، ٢٠٠٩م، ١٧)، (عبد الخالق، ٢٠٠٩م، ٨٩).

دور رئيس القسم في ممارسة مهارة اتخاذ القرار:

يجب أن تمر عملية اتخاذ القرار من قبل رئيس القسم في عدة خطوات

كالتالي:

الخطوة الأولى الدراسة: بمعنى أن يتفهم الرئيس حجم المشكلة، ووصفها الدقيق، ومدى تأثيرها، ولماذا ظهرت وهل تم علاجها من قبل، ووضع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بشرط أن تكون جميعها قابلة للتطبيق، ثم توضيح السلبات المحتملة والإيجابيات المتوقعة من تطبيقها، ومدى اتساع عدد المستفيدين والتكلفة (حاوي، ٢٠٠٨م، ٩٦).

الخطوة الثانية الاستشارة: بأن يستشير رؤوسيه عند اتخاذ القرار ويلتزم بالجدية في الاستشارة ليست لمجرد المظهر، ولا يعني السماح للمرؤوسين بالاستشارة خروج الرئيس من مسؤولية القرار بل يلزم عليه مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار بجميع خطواته (السديري، ٢٠١٠م، ١٩).

الخطوة الثالثة الإعداد: وذلك بإدخال القرار حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة واختيار البدائل واستشارة المستشارين، وعلى الرئيس ترك جميع البدائل والتركيز

على الاختيار الذي تم اتخاذه دون تردد ووضع خطة واضحة لإنجاز القرار (الحراشة، ٢٠٠٠م، ٥٨).

الخطوة الرابعة توضيح القرار: على الرئيس شرح ولا مانع من اختيار بعض المرؤوسين المشاركين في توضيح الهدف من اتخاذ القرار، ويعتمد القرار في هذا على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه وكلما كان الهدف واضحاً كلما كان القرار المتخذ سليماً (البشاشة، ٢٠٠٦م ٧٦).

الخطوة الخامسة التفويم: وذلك بمراقبة الأداء ومتابعته والوقوف على السلبيات وعلاجها، والتنبؤ بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ القرار بصورة معينة، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته، والمتغيرات المحتملة (الناطور، ٢٠١١م، ٢٢٥).

ومما تقدم ترى الباحثة ضرورة ممارسة هذه الخطوات من قبل رئيس القسم في الإدارة، لما لها من أهمية في مشاركة مرؤوسيه باتخاذ قرارات صائبة قابلة للتطبيق هادفة لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- مهارة الاتصال: يعرف الاتصال بأنه نشاط إنساني يؤدي إلى التواصل بين البشر الغرض منه تبادل المعلومات وهو نشاط ذو طبيعة خاصة لأنه متواصل غير منقطع لا يمكن إعادته كما لا يمكن محوه. (الناطور، ٢٠١١، ٤).

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وتتجلى أهميتها في أنها أداة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف وتدارس المشكلات واتخاذ القرار، ومن غير نظام اتصال فعال، لا يكون لعمليات الإدارة والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه أي معنى، حيث ينعدم التفاعل الاجتماعي الضروري (العتيبي، ٢٠٠٧م، ٣٩).

دور رئيس القسم في ممارسة مهارة الاتصال:

يعتبر رئيس القسم هو المسؤول عن تحديد الاتصال المناسب مع مرؤوسيه لمعرفة التامة بإمكاناتهم وكذلك الإمكانيات المادية للمنظمة، ومهما اختلفت إمكانيات المنظمة يجب عليه أن يصدر توجيهات بوسائل حديثة منها الشبكات الإلكترونية، المذكرات، إجراءات العمل أو النشرات المصورة كالبيانات، الرسوم والصور الفوتوغرافية، الأفلام، ويجب ألا يقتصر دور الرئيس على استخدام وسائل الاتصال القديمة مثل: الاتصال الكتابي كالخطابات الرسمية، والاتصال

الشفوي كالمقابلات، حيث تعرقل الانجاز في المنظمة. (الناطور، ٢٠١١م، ٤٩). كما يجب ألا يقتصر على نوع واحد حتى لا يشعر المرؤوسين بالملل وعدم التقبل بسبب الروتين، فاستخدام الرئيس الاتصال من القمة إلى القاعدة، بمعنى أن الرئيس يرسل ولا يستقبل في جميع اتصالاته مع مرؤوسيه، أي ينقل المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات والتعليمات الإشرافية، يؤدي إلى إهمال دور مرؤوسيه وتهميش خبراتهم والغفل عن حاجاتهم مما يؤدي إلى تدني نسبة الإبداع (البابطين، ٢٠٠٥م، ٢٥٦)، (المغدي، ٢٠٠٦م، ٢٥٣)

وعلى رئيس القسم: أن يختار أنواع متعددة للاتصال ووسائلها الخاصة والوسيلة المناسبة لنوع الاتصال مع مرؤوسيه ولا يقتصر على نوع واحد أو وسيلة واحدة لأن وسيلة الاتصال تعتبر قناة تمر بها الرسالة من خلال الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي عبارة عن وسيلة نقل المعلومات والمحرك الرئيس لعملية الاتصال في المنظمة (الفحطاني، ٢٠٠٨، ١٩١). وفيما يلي عرض لبعض أنواع الاتصال التي يستخدمها الرئيس في المنظمة والوسائل المناسبة:

- **الاتصال الكتابي:** ويعتمد على الكلمات والألفاظ المكتوبة في صياغة مضمون الرسالة الموجهة من المرسل للمستقبل (حسين، ٢٠٠٥م، ١٠٥). ومن مميزاته أنه يسهل الرجوع لتحديد المسؤوليات، يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل (نشان، ٢٠٠٤، ٢٢٥). **والوسيلة المناسبة له:** التقارير، المذكرات، المنشورات، الشكاوى، اللوحات البيانية، وسائل الإيضاح البصرية، والجرائد الحائطية (الكويتي، ٢٠٠٩م، ٣١).

- **الاتصال الشفوي (اللفظي):** وهو الاتصال الذي يتم من خلال اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة، وغالباً يتم هذا النوع وجهاً لوجه (الكويتي، ٢٠٠٩م، ٣١). ومن مميزاته أنه يقوي روح التعاون والصدقة، ويشجع على تبادل الأسئلة، ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم لأنه يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بأقل وقت. **الوسيلة المناسبة له:** اللجان، المقابلات الشخصية والاجتماعات والمحاضرات. (فهيم، ٢٠٠٦م)

- **الاتصال البدني (غير اللفظي):** هو الاتصال الذي يحوي على استخدام الإشارات والحركات وتعبيرات الوجه ولغة الجسد ويعرفه مطاوع "كل المعاني التي يتم تبادلها بين الأفراد بدون كلمات" (٢٠٠٥م، ٩٥). وهو أكثر صدقا من الاتصال اللفظي حيث يعكس المشاعر والأحاسيس الإنسانية (حجاب، ٢٠٠٧، ٢٢٠).

الوسيلة المناسبة له: الإيماءات، تعبيرات الوجه، كالخوف الدهشة، الغضب الابتسامة (مطوع، ١٠٤، ١٤٢٨). بالإضافة إلى لغة العين، لغة اليد كالمصافحة واللمس، التريبب على الكتف، والسكوت، لغة القرب المكاني، كوضعية الجلوس في الاجتماعات بين الرئيس والمرؤوس (العيصرة، ١٠٣، ٢٠٠٧).

ومما سبق ترى الدراسة أن هذه الأنواع من الاتصال مع المرؤوسين بوسائلها ليست بالأمر السهل بل تحتاج إلى مهارات عالية وجهد مضاعف من قبل رئيس القسم في فهم تلك اللغات وذلك لاختلاف المشرفين في مستوياتهم الإدراكية والعلمية والثقافية والاجتماعية وكذلك لاختلاف البيئة.

ثالثاً - مهارة التحفيز: تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز ولكن مما يجدر التنويه له أن ذلك الاختلاف ظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون.

وقد أشارت دراسة العقربي (٢٠٠٦م، ٤٥) إلى أن هناك اختلافاً بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، "فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال. ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم" (في: القريوتي، ٢٠٠٦م، ٧٦). وعرفها الهيئتي بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (٢٠٠٥م، ٦٥).

وتعتبر الحوافز مثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه ويصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة، ويمثل التحفيز الوسيلة التي يمكن بها شحن طاقات العاملين ورفع معنوياتهم الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى رضاهم الوظيفي وتحسين الأداء، وتعتبر الحوافز بمثابة النظام الذي تتبعه الإدارة بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة (عيصرة، ٢٠٠٦م، ٩١).

وتقسم الحوافز إلى نوعين:

- النوع الأول: الحوافز من حيث (أثرها) والنوع الثاني الحوافز من حيث (طبيعتها أو قيمتها).

ويتضمن النوع الأول الخاص بأثرها، الحوافز التالية:

- حوافز إيجابية:

وهي ما يقدم للموظف إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء محسوساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل (الناطور، ٢٠١١م، ١١٥). ولها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء (رضوان ٢٠١٢م، ص ٦٢).

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما: أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز، وأن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة. (هيجان، ٢٠٠٩م، ٣٧١)، (الجساسي، ٢٠١١م).

- **حوافز سلبية:** وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية (السايج، ٢٠١٣م، ١٤).

ويرى كثير من المديرين بأن العقاب أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وبذلك لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل، ولابد أن يكون حجم العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه (رضوان ٢٠١٢م، ٦٣).

أما النوع الثاني - والخاص بطبيعتها أو قيمتها يتضمن:

- الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات (السايج، ٢٠١٣، ١٢).

- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها: التقدير بالجهد الوظيفي، توجيه خطاب شكر كموظف مثالي في المنظمة، أو غير ذلك (الناطور، ٢٠١١م، ١١٥).

مما سبق ترى الباحثة ضرورة ممارسة مهارة التحفيز في المنظمة التربوية لما له من أثر لتحقيق الاهداف وإثارة روح التنافس بين الموظفين ما يؤدي إلى شحن طاقاتهم والسرعة في إنجاز المهام الموكلة إليهم وتجويد العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية بشرط أن يخلق الرئيس جوًّا من التنافس بين المرؤوسين والعدل في إعطاء الحوافز.

رابعاً - مهارة إدارة الصراع: الصراع هو ما يحدث داخل المنظمة الواحدة ويكون رأسياً أو أفقياً بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء عندما تصطدم مصالح هؤلاء الأفراد أو تتعارض مع بعض، أو يحدث تداخل بين سلوك الفرد مع أنشطة أو أهداف الأفراد الآخرين (عبدالوهاب، ٢٠١٤، ١٢٠).

مسببات الصراع في فريق العمل: توجد مجموعة من المسببات والتي يجب على الرئيس أن يوضحها للمرؤوسين حتى لا يقعوا فيها وان يكونوا قادرين على معرفة الأسباب التي تؤدي للمشكلات مما تؤدي للصراع في المنظمة (مقابلة، ٢٠١٢م، ٣٤).

ومن هذه المسببات:

- **الاعتمادية المتبادلة والموارد المشتركة:** يزداد احتمال حدوث الصراع عندما يعتمد قسمين على موارد مشتركة مثل الأموال، المعلومات، الأجهزة، حيث إذا لم يتفق القسمان على تخصيص هذه الموارد بطريقة مرضية فإن الصراع سيحدث بينهما (العمامرة، ٢٠١٢م، ٢٣٩).

- الاختلاف في الأهداف:

فاختلاف الاهداف ستؤدي إلى أن كل قسم سيضع أهداف مختلفة عن الآخر مما يؤدي إلى ظهور مشكلة تعارض الاهداف وعدم توافقها الأمر الذي يؤدي إلى أن ينظر كل قسم إلى الآخر على انه يعرقل تحقيق الأهداف مما قد يزيد احتمال حدوث الصراع، وعلى رئيس القسم توجيه أهداف المرؤوسين نحو تحقيق أهداف

المنظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى التقليل من الصراع (عبد الوهاب، ٢٠١٤م، ١١٩)،
(هلال، ٢٠٠٨م، ٨٠).

- عدم توازن السلطة:

عندما لا تتوافق السلطة من قبل الرئيس للقسم مع المرؤوسين وذلك بفرض القيود والتسلط عليهم وإعطاء توجيهات بطريقة متسلطة وإعاقة إسهاماتهم وعدم إتباع العدل في توزيع المهام، فإن احتمال وجود الصراع سيزداد (هيجان، ٢٠٠٩م، ٦٥١).

- الغموض:

عندما يكون هناك غموضاً في تعريف مجال عمل قسم من قبل رئيس القسم وعدم تطبيق اللوائح والأنظمة الصادرة من الإدارة العليا سواء في تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد في القسم أو في تطبيقها في حل النزاع بين المرؤوسين، فإن ذلك يزيد من احتمال ظهور الصراع بين المرؤوسين (العميرة، ٢٠١٢م، ٢٣٩) (عبد الوهاب، ١٢١، ٢٠١٤).

دور رئيس القسم في ممارسة مهارات إدارة الصراع:

على الرئيس أن يمتلك مهارات متعددة لإدارة الصراع في المنظمة ويكون قادر على حل مشكلات الأطراف المتنازعة وذلك بإتباع ما يلي:
- استخدام السلطة الرسمية المعتدلة:

ويقصد بها قيام الرئيس باستخدام السلطة والحزم والوسطية في التعامل بين الشدة واللين وذلك باستخدام القواعد والنظم واللوائح لحل ومعالجة المشكلة المسببة للصراع، فعلى الرئيس أن يطبق اللوائح الخاصة للسرعة في الحل حتى لا يزيد ويترتب عليه أمور تعرقل سير العمل في المنظمة تحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة (عبد الوهاب، ١٢، ٢٠١٤)، (القحطاني، ٢٠٠٨م).

- التعامل المباشر لمناقشة المشكلة المسببة للصراع:

سواء مناقشة جماعية وهي طريقة فعالة للاهتمام بشكوى الأطراف المتنازعة بإتاحة الفرصة لجميع الأطراف لطرح المشكلة وعمل مناقشة مفتوحة وصريحة وبذلك يستطيع الرئيس الحصول على المعلومات اللازمة حول المشكلة تساعده الوصول إلى القرارات (موسى، ٢٠٠٥م، ٢٦٦). أو يعقد اجتماعات فردية لكل أطراف النزاع وبذلك يعطي فرصة متساوية للتحدث والتعبير وإظهار ردة فعله حيال المشكلة، ويستطيع الرئيس معرفة معلومات أكثر عن المشكلة المسببة

للصراع والتوصل الفردي لحلها (مقابلة، ٢٠١٢م، ٧٣)، كما يمكن للرئيس تطبيق سياسة الأخذ والعطاء للتوصل لحل وسط وذلك بان يأخذ من الأفراد الحل المناسب للمشكلة بشكل فردي ثم يقوم بإعطائهم نفس الحلول بعد دراستها وتطبيقها حسب الإجراءات اللازمة والصلاحيات المخولة له هلال (٢٠٠٨م، ١٣٤).

- الرسالة المشتركة والأهداف العالية: ويقصد بها أن رئيس القسم يخلق رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الموظفين (القحطاني، ٢٠٠٨م، ١٨).

خامساً - مهارة إدارة الاجتماعات:

الاجتماع هو تعبير عن العمل الجماعي، بمعنى آخر فإن الاجتماع يمثل لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمان معين، من أجل مناقشة موضوع أو موضوعات معينة، والخروج بنتائج محددة حول هذه الموضوعات (هيجان، ٢٠٠٩م، ١٧٦).

تكمن أهمية الاجتماعات في إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة للتعبير عن آرائهم، أي كان مركز العضو أو قوته أو مستواه الوظيفي، وذلك للوصول لقرارات جماعية، وهذه القرارات تتصف بالنضج والصدق والعمق والموضوعية (العمامرة، ٢٠١٢م، ١٩٤). إتاحة الفرصة لإلتقاء الرؤساء مع المرؤوسين وتعرفهم على المشكلات والصعوبات التي تواجه أو تعترض إنجاز أعمال المنظمة، وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين، تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين ورؤسائهم (حمدان، ٢٠٠٦م).

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن الكثير من الاجتماعات تعقد للاستعراض الإداري من قبل الرئيس، ويوزع عليهم المهام ويملي اللوائح والأنظمة والتعليمات والتوجيهات، وينتهي الاجتماع دون أن يخرج بنتائج (باشامي، ٢٠١٣م، ٤٠).

أدوار قائد فريق العمل في إدارة الاجتماعات وذلك في عدة مراحل:

-المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاجتماع يتم فيها الإعداد والتحضير للاجتماع وتقرير مدى الحاجة إلى الاجتماع، وتحديد الهدف منه بدقة (خنور، ٢٠١٣م، ١٤).
تحديد المشاركين الملائمين في الاجتماع وإشعارهم بذلك، تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع وكذلك المدة المخصصة له، إعداد جدول أعمال المشاركين للاجتماع ويكون واضح ودقيق ويزود المرؤوسين به بوقت كافي،

التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع والاستعداد لعقدة، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة (السايح، ٢٠١٣م، ١٣).

- **المرحلة الثانية:** أثناء الاجتماع توجد بعض النقاط التي يجب الاهتمام بها من قبل الرئيس لضمان نجاح الاجتماع لأنه يعتبر المسئول الأول عن خطوات سير الاجتماع، وإعداد مكان الاجتماع (باشامي، ٢٠١٣م، ٤٤). ومن هذه النقاط: المناقشة مع أعضاء الفريق في الموعد المناسب لعقد الاجتماع، بدء الاجتماع في الوقت المحدد، وذلك بعد أن يكون تم إبلاغهم عن عدم التأخير، الحرص على استغلال وقت الاجتماع بما يؤدي إلى تحقيق الهدف منه، التعامل مع أنماط الشخصيات المختلفة في الاجتماع بما يتناسب مع كل نمط، توضيح أدوار المشاركين ومسؤولياتهم (عشيبه، ٢٠٠٧م، ٣٩٦). المشاركة في النقاش باعتباره عضواً وليس رئيساً، وتوليد الأفكار والخيار بين الأفكار وصياغة الأفكار والإعداد للعرض وأخيراً القرار، (مطاوع، ١٤٢٤هـ، ٤٣). الحرص على مشاركة جميع أعضاء الفريق فيما تم التوصل إليه في الاجتماع، مساعدة أعضاء الفريق على تبادل المعلومات فيما بينهم مع تزويدهم بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعالة في الاجتماع، العمل على توفير المناخ الذي يسمح بالتعاون في صنع القرار، استخدام أسلوب الإقناع أكثر لا أسلوب السلطة في تنفيذ القرارات، إيجاد روح الألفة والانسجام بين المشاركين، مناقشة المعارضين في آرائهم المخالفة حتى يتم التوصل إلى قناعة أحد الطرفين (حمدان، ٢٠٠٦م، ١٧٤).

- **المرحلة الثالثة:** تعد مرحلة ما بعد الاجتماع في الواقع المرحلة التي تختار فيها فعلياً القرارات التي تم الاتفاق عليها من قبل المشاركين وذلك من حيث الحرص على تنفيذها والعمل بها أو تجاهلها وعدم الاكتراث بها فالمحاضر الخاصة بالاجتماع ينبغي أن يتم إعدادها وتوزيعها في أسرع وقت ممكن بعد إضافة مرئيات الأعضاء كتابياً، وتوقيعهم على المحضر، بالإضافة إلى صياغة ما يصدر عن كل المشاركين في قرار واحد، ولا بد من إخبار الأشخاص الذين لم يحضروا الاجتماع بما حدث به، أما المسؤولون فعليهم تنفيذ القرارات التي تم التوصل إليها في الاجتماع (هيجان، ٢٠٠٩م، ٣١٩)، (عشيبه، ٢٠٠٧م، ٢٩٧).

دور رئيس القسم في ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات:

من الأدوار الخاصة لرئيس القسم في هذه المهارة، إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده، الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع، وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد قبل بدء الاجتماع، واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع، اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش، توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع، تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له، الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة لذلك. (القحطاني، ٢٠٠٨م، ٢٧٣) (السايج، ٢٠٠٤م، ١٤).

مما تقدم وبتحليل ما تم عرضه يمكن استنتاج بعض النتائج التي يمكن أن تساعد في وضع توصيات ومقترحات للتطوير وهي كالتالي:

- تسهم القيادة في تنمية رؤية مستقبلية، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
- تزود القيادة الأفراد بالقوة من أجل التغلب على المعوقات البيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية.
- تعتبر الحوافز مثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه ويصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة.
- يساعد التحفيز على شحن طاقات العاملين ورفع معنوياتهم الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى رضاهم الوظيفي وتحسين الأداء.
- مهما اختلفت إمكانيات المنظمة يجب استخدام وسائل حديثة للتواصل مع العاملين منها الشبكات الإلكترونية، المذكرات، إجراءات العمل أو النشرات المصورة، الرسوم والصور الفوتوغرافية، الأفلام.
- يجب التنوع في استخدام أساليب ووسائل متنوعة لتحقيق اتصال فعال مع العاملين في المنظمة بهدف البعد عن الملل وعدم التقبل للعمل، وتدني نسبة الإبداع في العمل.
- تتأثر مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الاجتماعي، وأن الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يساعد

على القيادة والتحفيز ويسهم في تطوير عمل الفريق وزيادة الأداء داخل المجموعة.

- استخدام أساليب الإقناع والمشاركة بشكل أكثر لإيجاد روح الألفة والانسجام بين المشاركين مما يساعد على تحقيق أهداف العمل الجماعي.

الجزء الثاني - الدراسة الميدانية:

أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

١- إعداد أداة البحث (الاستبانة)

تمثلت أداة البحث في استبانته تهدف إلى قياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات قيادة فريق العمل بالإضافة إلى وضع توصيات ومقترحات لتطويرها. ولإعداد الاستبانة تم الاستعانة بما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة وتحديد قائمة المهارات الأساسية والمهارات الفرعية لكل مهارة من مهارات قيادة فريق العمل، وجاءت الاستبانة في جزئين كالتالي:

الجزء الأول: مكون من معلومات أولية تتمثل في: (سنوات الخبرة لرئيس القسم).

الجزء الثاني: يتناول الأبعاد الخاصة بقياس درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام مكون من خمسة أبعاد ويتضمن (٥٠) فقرة ويمثل كل بعد مهارة من مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام وهي:

- البعد الأول: مهارات اتخاذ القرار.
 - البعد الثاني: مهارات الاتصال.
 - البعد الثالث: مهارات التحفيز.
 - البعد الرابع: مهارات إدارة الصراع.
 - البعد الخامس: مهارات إدارة الاجتماعات.
- وتم استخدام أسلوب ليكرت (likert) خماسي التدرج: (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً).

٢- ضبط الاستبانة: تم ضبط الاستبانة بالتحقق من صدقها وثباتها على النحو التالي:

أ- صدق الاستبانة:

للتحقق من الصدق تم حساب الصدق الظاهري وصدق البناء على النحو

التالي:

-الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، وقد تم عرضها على نخبة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبلغ عددهم (١٠) محكمين (ملحق ١)، بهدف إبداء آرائهم وقد أخذت ملاحظاتهم وآراءهم بعين الاعتبار، حيث تم تعديل الاستبانة بما اتفق عليه ٧٥% من المحكمين مما ساعد على إخراجها بصورة جيدة.

- صدق البناء (الاتساق الداخلي):

من أجل التأكد من صدق الاستبانة الداخلي، تم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (٢٠) مشرفاً من مجتمع له نفس خصائص مجتمع البحث، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويوضح جدول (١) المعاملات كالتالي:

جدول (١) معاملات ارتباط فقرات كل بعد بالدرجة الكلية له

الصدق الظاهري	الصدق البنائي	الصدق البنائي	الصدق الظاهري	الصدق الظاهري
٠.٥٧٨*	٦	٠.٧٦٥*	١	مهارات اتخاذ القرارات لدى رئيس القسم
٠.٧٥٩*	٧	٠.٨٦٦*	٢	
٠.٥٩٩*	٨	٠.٧٤٢*	٣	
٠.٦٩٤*	٩	٠.٥٧٩*	٤	
٠.٧٦٤*	١٠	٠.٦٥١*	٥	
٠.٨٠٨*	١٦	٠.٧٠١*	١١	مهارات الاتصال لدى رئيس القسم
٠.٦٦٠*	١٧	٠.٧٩٥*	١٢	
٠.٥٨٨*	١٨	٠.٥٩١*	١٣	
٠.٧٣٠*	١٩	٠.٦٩٠*	١٤	
٠.٨٤٤*	٢٠	٠.٦٢٠*	١٥	
٠.٥٨٦*	٢٦	٠.٨٢٣*	٢١	مهارات التحفيز لدى رئيس القسم
٠.٧٨١*	٢٧	٠.٨٧١*	٢٢	
٠.٨٧٩*	٢٨	٠.٨٧٠*	٢٣	
٠.٧٨٧*	٢٩	٠.٩٠٤*	٢٤	
٠.٦٨٨*	٣٠	٠.٩٣٨*	٢٥	
٠.٩٣٧*	٣٦	٠.٧١٠*	٣١	مهارات إدارة الصراع لدى رئيس القسم
٠.٨١٢*	٣٧	٠.٨٧٣*	٣٢	
٠.٨٠١*	٣٨	٠.٩٣٣*	٣٣	
٠.٩٠٨*	٣٩	٠.٨٣١*	٣٤	
٠.٨٤٠*	٤٠	٠.٩١٦*	٣٥	
٠.٧١١*	٤٦	٠.٨٣٠*	٤١	مهارات إدارة الاجتماعات
٠.٦٧٠*	٤٧	٠.٧٩٩*	٤٢	
٠.٧٤٠*	٤٨	٠.٨٠٩*	٤٣	
٠.٦٠٢*	٤٩	٠.٨٦٣*	٤٤	
٠.٧٠٨*	٥٠	٠.٨٥١*	٤٥	

** دالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١). وكذلك تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة. ويوضح جدول (٢) المعاملات كالتالي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
0.82 **	مهارات اتخاذ القرار
0.92**	مهارات الاتصال
0.943 **	مهارات التحفيز
0.855**	مهارات إدارة الصراع
0.84**	مهارات إدارة الاجتماعات

** دالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط الخاصة بكل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). مما تقدم يتضح أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بالصدق وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

ب- ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام نفس عينة الاتساق الداخلي لإيجاد معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول (٣) معاملات الثبات كالتالي:

جدول (٣)

قيم معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل

قيمة معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.93	مهارات اتخاذ القرار
0.916	مهارات الاتصال
0.941	مهارات التحفيز
0.957	مهارات إدارة الصراع
0.901	مهارات إدارة الاجتماعات
0.935	الإستبانة ككل

يتضح من الجدول أن قيم معاملات ألفا لأبعاد الاستبانة الفرعية والاستبانة ككل تتراوح بين (٠,٩٠١-٠,٩٥٧)، وبلغت القيمة الكلية (0.935) وهي قيم مرتفعة جداً مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية وجاهزة للاستخدام.

٣- إجراءات تطبيق أداة البحث:

تم إجراء التطبيق على أفراد عينة البحث على النحو التالي:

١. تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث مناوله حيث تم توزيع (١٠٧) استبانة
٢. تم استخدام (١٠٠) استبانة واستبعاد (٧) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٠) استبانة.

ثانيا- عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

١- الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهم؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لكل بعد كالتالي:

البعد الأول- مهارات اتخاذ القرار لدى رئيس القسم:

يوضح جدول (٤) النتائج كالتالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

و درجات الممارسة وترتيب عبارات بُعد مهارات اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٢	كبيرة	.946	4.07	يعمل مع الفريق لجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة	١
١	كبيرة	.918	4.16	يستفيد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة	٢
٥	كبيرة	.987	3.93	يطرح للفريق بدائل متعددة لاختيار أفضلها لحل المشكلة	٣
٣	كبيرة	1.104	4.05	يشرك فريق العمل في اتخاذ القرار بناء على الأهداف المرغوب تحقيقها	٤
٩	كبيرة	1.043	3.77	يقوم بحث المرؤوسين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات	٥
١٠	كبيرة	1.210	3.49	يضع الية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	٦
٧	كبيرة	1.059	3.90	يمتلك المهارات اللازمة في حل المشكلات المتعلقة بالقرار	٧
٤	كبيرة	1.100	3.96	يشجع مشاركة المرؤوسين الفعالة في اتخاذ القرارات	٨
٦	كبيرة	1.102	3.91	يشرك المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه العمل	٩
٨	كبيرة	1.035	3.80	يصنف مع الفريق المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار	١٠
	كبيرة	٠.854	3.90	المتوسط الحسابي العام	

ويبين من الجدول: أن درجة ممارسة مهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام جاءت (كبيرة) وقد يعزى ذلك إلى الصلاحيات الذي يمنحها مدير إدارة التعليم بمحافظة المذنب لرؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات، من خلال توفير البيئة الداعمة لذلك والتدريب والتعلم بتوفير دورات وبرامج تدريبية للعاملين، وإعطاء العاملين الثقة ومنحهم فرصة ومساحة أكبر في التصرف في ممارسة أعمالهم (الاستقلالية) ويتفق نتائج هذا البعد مع دراسة الحراشة (٢٠٠٦م) والخاصة بتأثير خصائص فرق العمل على فاعلية اتخاذ القرار.

ومن خلال النتائج أعلاه نلاحظ، تراوح المتوسطات الحسابية لمهارة اتخاذ القرار ما بين المستويين (٤٩، ٣-١٦، ٤) وبدرجة ممارسة (كبيرة) لكل الفقرات.

البعد الثاني: مهارات الاتصال لدى رئيس القسم، ويوضح جدول (٥) النتائج كالتالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجات الممارسة وترتيب عبارات بُعد مهارات الاتصال لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٢	كبيرة جدا	٠.988	4.21	يلتزم بالاتصال الذي يدعم العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين في المنظمة.	١١
١	كبيرة جدا	٠.905	4.22	يختار وسيلة الاتصال المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.	١٢
٨	كبيرة	٠.980	3.99	يستخدم وسائل متعددة للاتصال مع المرؤوسين.	١٣
٣	كبيرة	٠.907	4.08	يتبع الاتصالات الواضحة لتسهيل انسياب المعلومات للمساعدة في رفع كفاءة الأداء.	١٤
٤	كبيرة	٠.968	4.05	يستخدم الاتصالات الحديثة في تحديد مؤشرات الأداء في المنظمة.	١٥
٥	كبيرة	1.014	4.04	يحرص على الاتصال السريع مع فريق العمل لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.	١٦
٩	كبيرة	1.152	3.84	يتجنب خطوط الاتصال التقليدية التي تعرقل انجاز العمل في المنظمة.	١٧
٧	كبيرة	٠.932	4.00	يعتمد في إصدار التوجيهات على وسائل تواصل حديثة.	١٨
٤	كبيرة	٠.914	4.05	يُفعل نظام الاتصال المناسب الذي يُمكن من فهم الرسالة بين المرسل والمستقبل.	١٩
٦	كبيرة	٠.964	4.02	يلتزم بقنوات اتصال فعالة تساعد على انسيابية انتقال المعلومات بطريقة سريعة.	٢٠
	كبيرة	٠.73٨	4.05	المتوسط الحسابي العام	

وتبين من الجدول أن درجة ممارسة مهارة الاتصال لدى رؤساء الأقسام جاءت (كبيرة) وقد يعود ذلك على أن ممارسة رئيس القسم لمهارة الاتصال المناسبة لطبيعة مرسوميه وإمكانيات المنظمة مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء داخل فريق العمل وقد انفق نتائج هذا البعد مع دراسة تسكا (٢٠٠٥م) في ممارسة الرؤساء لمهارة الاتصال داخل فريق العمل.

ومن خلال النتائج أعلاه نلاحظ، تراوح درجة الممارسة ما بين (كبيرة، كبيرة جداً)، **وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي الفقرة (١٢) وهي** "يختار وسيلة الاتصال المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة" من حيث موافقة المشرفين وبدرجة ممارسة (كبيرة جداً). وقد يعزى ذلك إلى الدعم غير المحدود لوزارة التربية والتعليم في توفير وسائل الاتصال الحديثة والمتنوعة التي تمكن المسؤولين من الاختيار والمفاضلة بين الوسائل لاختيار انسبها وأفضلها في تحقيق الدقة والسرعة لتحقيق أهداف الإدارة التربوية فقد ساهمت الإدارة في توفير نظم الاتصالات الالكترونية.

وحصلت على أقل المتوسطات الحسابية العبارة (١٧) وهي "تجنب خطوط الاتصال التقليدية التي تعرقل انجاز العمل في المنظمة" وهي بدرجة ممارسة (كبيرة).

وقد يرجع ذلك إلى قلة إلمام الرئيس باستخدام وسائل الاتصال التي توفرها التكنولوجيا الحديثة.

البعد الثالث: مهارات التحفيز لدى رئيس القسم ويوضح جدول (٦) النتائج كالتالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الممارسة وترتيب عبارات بُعد مهارات التحفيز لدى رؤساء الأقسام.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٣	كبيرة	1.105	4.03	يقدم عبارات التثناء الشفوية لتحريك سلوك المرؤوسين.	٢١
٩	متوسطة	1.338	3.22	يمنح حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة أداء العاملين.	٢٢
٥	كبيرة	1.190	3.72	يحقر المرؤوسين فور الانتهاء من العمل المطلوب.	٢٣
٨	متوسطة	1.283	3.23	يقدم الحافز الذي يتناسب مع الأداء.	٢٤
٧	كبيرة	1.199	3.58	يراعي مناسبة الحافز لحاجات المرؤوسين.	٢٥
١	كبيرة جداً	1.203	4.22	يتجنب الحوافز السلبية كالعقاب والخصم.	٢٦
٢	كبيرة جداً	1.066	4.21	يعدل بين المرؤوسين في منح الحوافز.	٢٧
٥	كبيرة	1.296	3.72	يستغل التحفيز كأداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل المرؤوسين.	٢٨
٦	كبيرة	1.269	3.63	يحرص على خلق جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين.	٢٩
٤	كبيرة	1.050	3.78	بممتلك القدرة على أن يكون الجزاء متكافئاً مع السلوك الخطأ الصادر من المرؤوسين.	٣٠
	كبيرة	0.930	3.76	المتوسط الحسابي العام	

ويتضح من الجدول أن درجة ممارسة مهارة التحفيز لدى رئيس القسم جاءت (كبيرة) وبمتوسط حسابي عام (٣,٧٦)؛ وقد يعود ذلك على ممارسة الرئيس لمهارة التحفيز داخل فريق العمل التي تعتبر وسيلة هامة لتحريك سلوك المرؤوسين وقدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في النهاية إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. ويتفق نتائج هذا البعد مع دراسة (عيسى، ٢٠٠٧م) دور التحفيز لتحريك سلوك المرؤوسين داخل فريق العمل.

ومن خلال النتائج أعلاه نلاحظ، تراوحت درجات الممارسة بين (متوسطة-كبيرة جدا)

وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي الفقرة (٢٦) وهي "يتجنب الرئيس استخدام الحوافز السلبية كالعقاب والخصم" من حيث موافقة المشرفين وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)؛ وقد يرجع ذلك إلى العلاقات الاجتماعية والروابط الإنسانية التي تربط بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين، والتي تجعلهم يتجنبون الحوافز السلبية كالعقاب والخصم اتفقت هذه الفقرة مع دراسة (القحطاني، ٢٠٠٨م) أن العلاقات الاجتماعية تجنب الرئيس الحوافز السلبية.

وحصلت على أقل المتوسطات الحسابية الفقرة (٢٢) "يمنح حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة أداء العاملين" بدرجة ممارسة (متوسطة)؛ قد يعود ذلك إلى أن قوانين العمل لا تزال بعيدة عن استخدام طرق ربط الحوافز بالأداء، فهي لا ترتبط بنظام وآلية للمكافئات المادية كذلك عدم وجود قوانين تتيح لرؤساء الأقسام الحرية في منح الحوافز المادية بغرض رفع كفاءة الأداء، ويرجع إلى عدم وجود ميزانية مخصصة لرئيس كل قسم خاصة بتقديم الحوافز، حيث توزع المبالغ المالية من إدارة التربية والتعليم وهي تصل متأخرة جداً وقليلة.

البعد الرابع: مهارات إدارة الصراع لدى رئيس القسم ويوضح جدول (٧) النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الممارسة وترتيب عبارات بُعد مهارات إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٩	كبيرة	1.068	3.70	يمتلك مهارات متعددة لإدارة الصراع بين المرؤوسين.	٣١
٤	كبيرة	1.104	3.88	يطلع المرؤوسين على العوامل المسببة للصراع لتفاديها.	٣٢
٣	كبيرة	1.103	3.93	يساعد المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم.	٣٣
٥	كبيرة	1.070	3.87	يوجه أهداف المرؤوسين ليقفل من الصراع.	٣٤
٦	كبيرة	1.077	3.82	يقتنع برأيه الأطراف المتنازعة لتقديم التنازلات عندما يشتد الصراع.	٣٥
٧	كبيرة	1.015	3.80	قادر على حل مشكلة الأطراف المتنازعة في المنظمة.	٣٦
٨	كبيرة	1.028	3.79	يطبق اللوائح والأنظمة للحد من الصراع بين المرؤوسين.	٣٧
٥	كبيرة	1.143	3.87	يهتم بشكاوى الأطراف المتنازعة.	٣٨
٢	كبيرة	.969	3.99	يتعاون مع المرؤوسين للوصول إلي قرارات مقبولة لحل الصراع للجميع.	٣٩
١	كبيرة	1.127	4.11	يشجع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حلول وسط.	٤٠
كبيرة		٠,٩30	3.76	المتوسط الحسابي العام	

ويتضح من الجدول أن درجة ممارسة مهارة إدارة الصراع جاءت (كبيرة). وقد يرجع ذلك إلى المهارة العالية لدى رئيس القسم وتمكنه من ممارسة مهارات إدارة الصراع داخل فريق العمل والتزامه بالسلطة المتوازنة التي تمكنه من توجيه أهداف المرؤوسين تحقيق أهداف الإدارة بتوحيد جهودهم وتوضيح العوامل المسببة للصراع لتفاديها. وقد اتفق هذا البعد مع دراسة (هدى، ٢٠١٤م) في أهمية التزام الرئيس بمهارات إدارة الصراع.

ومن خلال النتائج أعلاه نلاحظ، تراوح المتوسطات الحسابية لمهارة إدارة الصراع ما بين المستويين (3.70 - 4.11). وجميعها درجة كبيرة.

البعد الخامس: مهارات إدارة الاجتماعات لدى رئيس القسم ويوضح جدول (٨) النتائج كالتالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الممارسة
وترتيب عبارات بُعد مهارات إدارة الاجتماعات لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٣	كبيرة	1.089	4.08	يعقد الاجتماعات للأمور الهامة وليست للاستعراض الإداري.	٤١
٤	كبيرة	1.114	4.05	يحدد هدف الاجتماع بكل دقة ووضوح.	٤٢
٧	كبيرة	1.298	3.53	يزود المرؤوسين بجدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كافي.	٤٣
٥	كبيرة	1.154	3.89	يحرص على إعداد وكتابة محضر الاجتماع.	٤٤
٦	كبيرة	1.164	3.86	يحرص على توفير البيئة اللازمة لقاعة الاجتماعات.	٤٥
٦	كبيرة	1.092	3.86	يمتلك مهارات متعددة لإدارة الاجتماع.	٤٦
٢	كبيرة جدا	1.008	4.21	يعطي الحرية لجميع المرؤوسين لطرح آرائهم أثناء الاجتماع.	٤٧
١	كبيرة جدا	1.043	4.23	يتفاعل مع آراء المرؤوسين أثناء الاجتماع.	٤٨
٨	كبيرة	1.390	3.37	يطلب من الأعضاء إبداء مرنيتهم كتابة.	٤٩
٤	كبيرة	1.258	4.05	يؤكد على توقيع المشاركين على محضر الاجتماع بعد قراءته.	٥٠
	كبيرة	٠.920	3.91	المتوسط الحسابي العام	

ويبين الجدول أن درجة ممارسة مهارة إدارة الاجتماع لدى رؤساء الأقسام جاءت (كبيرة).

ومن خلال النتائج أعلاه نلاحظ، تراوح المتوسطات الحسابية لمهارة إدارة الاجتماعات ما بين درجة ممارسة (كبيرة - كبيرة جدا)؛ قد يعود إلى إتباع رئيس القسم للاجتماعات داخل فريق العمل والتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتقويم ومتابعة نتائج الاجتماع ليصل لتحقيق الهدف المطلوب من الاجتماع، وقد اتفق هذا مع ما ورد في الإطار النظري للبحث.

وقد حصلت على أعلى متوسط العبارة (٤٨) وهي: "يتفاعل مع آراء المرؤوسين أثناء الاجتماع" من حيث موافقة المشرفين وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، وقد يرجع هذا إلى اعتبار الرئيس نفسه عضو ضمن الفريق حيث يمتلك مهارة إدارة الاجتماع وإحماء وتوليد الأفكار لفريق العمل ويحرص على حث المرؤوسين للمشاركة الفعالة ويبيدي اهتمامه لمشاركة جميع الأعضاء ويبيدي

ترحيبه وتأييده للمشاركات الهادفة اتفقت الفقرة مع دراسة باشامي (٢٠١٣م) من حيث أهمية دور المرؤوسين في إحياء وتوليد الأفكار أثناء الاجتماع.

وحصلت على أقل المتوسطات الحسابية الفقرة (٤٩) وهي "يطلب من الأعضاء إبداء مرئياتهم كتابةً" بدرجة ممارسة (كبيرة)، بالرغم من أن مهارة رؤساء الأقسام في تحمل المسؤولية ونتائج الفشل، أو للخوف من حدوث بعض الخلافات مع زملائهم نتيجة تبنيهم لمواقف قد تكون في غير صالح زملائهم في العمل.

كما تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموع الكلي لواقع ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب كما يتضح في الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
٣	٧٨%	كبيرة	٠.854	٣,٩٠	البُعد الأول: مهارة اتخاذ القرار
١	٨١%	كبيرة	٠.73٨	4.05	البُعد الثاني: مهارة الاتصال
٤	٧٥,٢%	كبيرة	٠,٩30	3.76	البُعد الثالث: مهارة التحفيز
٤	٧٥,٢%	كبيرة	٠,٩30	3.76	البُعد الرابع: مهارة إدارة الصراع
٢	٧٨,٢%	كبيرة	٠.920	3.91	البُعد الخامس: مهارة إدارة الاجتماعات
		كبيرة	.874	3.88	المتوسط الحسابي

ويتضح من الجدول حصول إجمالي الأبعاد على درجة ممارسة كبيرة، ويدل ذلك على أن ممارسة رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بالمذنب لمهارات قيادة فرق العمل كانت كبيرة؛ وقد يعزى ذلك لاهتمام رؤساء الأقسام بتشكيل فرق العمل وإدراكهم لما تحققه تلك الفرق تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وتبني تنفيذها، ووعي الرؤساء بأهمية الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه في جميع الاتجاهات، وسعيهم لتوفير بيئة تحفيز مناسبة وحرصهم على العمل بروح الفريق لما له من أهمية في تحقيق أهداف الإدارة إلى التقليل من التنافس الغير شريف بين الأفراد مما يحد من الصراع المؤسسي.

كما يبين الجدول أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة الاتصال حصلت على الترتيب الأول ثم إدارة الاجتماعات ثم اتخاذ القرارات تلاهم التحفيز وإدارة الصراع. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق

بممارسة مهارات قيادة فريق العمل إلا أن واقع الممارسة في الدراسة الحالية كبير، وواقع الممارسة في اغلب الدراسات متوسطة مثل دراسة (هدى، ٢٠١٤ م)، (الزهراني، ٢٠١١)، (سيدام، ٢٠٠٧)، و(القروني، ٢٠٠٥).

٢- الإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على: "هل يوجد اختلاف في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مشرفيهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟"

وللإجابة على هذا التساؤل الثاني تم التحقق من فرضية البحث للوصول إلى النتائج، حيث إن فرضية البحث تنص على "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة"

وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ويوضح جدول (١٠) النتائج كما يلي:

جدول (١٠) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق

في المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة رؤساء الأقسام

لمهارات قيادة فرق العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
مهارة اتخاذ القرار	بين المجموعات	2	20.511	10.256	19.232	٠,٠00	معنوى
	داخل المجموعات	98	51.727	.533			
مهارة الاتصال	بين المجموعات	2	13.110	6.555	15.584	٠,٠00	معنوى
	داخل المجموعات	98	40.800	.421			
مهارة التحفيز	بين المجموعات	2	26.694	13.347	21.951	٠,٠00	معنوى
	داخل المجموعات	98	58.980	.608			
مهارة إدارة الصراع	بين المجموعات	2	26.694	13.347	21.951	٠,٠٠٠0	معنوى
	داخل المجموعات	98	58.980	.608			
مهارة إدارة الاجتماعات	بين المجموعات	2	9.186	4.593	5.965	٠,004	معنوى
	داخل المجموعات	98	74.687	.770			
المجموع الكلي (واقع ممارسة مهارات قيادة فريق العمل)	بين المجموعات	2	18.496	9.248	21.923	0.000	معنوى
	داخل المجموعات	98	40.920	.422			
	المجموع	100	59.416				

يبين الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في واقع ممارسة مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

ولتعرّف اتجاه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه ويوضح جدول (١١) النتائج

كالتالي:

جدول (١١) نتائج اختبار (LSD) للمقارنة بين أبعاد مهارة قيادة فريق العمل

بناءً على الفئات العمرية

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
مهارة اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٣,٢٨			
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٤,٠٢			*
مهارة الاتصال	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٣٨		*	
	أقل من ٥ سنوات	٣,٥٥			*
مهارة التحفيز	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٤,١٤			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٤٤			*
مهارة إدارة الصراع	أقل من ٥ سنوات	٣,٠٦			
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣,٨٨		*	
مهارة إدارة الاجتماعات	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٣٢			
	أقل من ٥ سنوات	٣,٠٦			*
مهارة إدارة فريق العمل	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣,٨٨			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٣٢			*
مهارة إدارة فريق العمل	أقل من ٥ سنوات	٣,٤٩			
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٤,٠٢			*
مهارة إدارة فريق العمل	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٢٢			
	أقل من ٥ سنوات	٣,٢٩			*
مهارة إدارة فريق العمل	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣,٩٩			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤,٣٤			*

*دال إحصائياً عند (٠,٠٥)

يتضح من الجدول:

١- وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح ذلك الفرق بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات). وفيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد الخمسة يوضح الجدول (٤-٨) ما يلي.

٢- وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة اتخاذ القرار بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وكذلك بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات)، لصالح سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

٣- وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة الاتصال بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح ذلك الفرق بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات).

٤- وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة التحفيز بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وكذلك بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات)، لصالح سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

٥- وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة إدارة الصراع بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، ولم يتضح وجود فرق بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات).

٦- وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة إدارة الاجتماعات بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وبين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

سنوات) ولم يتضح ذلك الفرق بين سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (أكثر من ١٠ سنوات).

وبالتالي قد أوضحت النتائج 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 وبهذا تختلف نتائج هذا البحث مع دراسة هدى (٢٠١٤م)، حيث لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فريق العمل، تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة قد يعود ذلك إلى اختلاف مجتمع البحث وعينته وبيئة التطبيق واختلاف الأبعاد التي تناولتها الدراسة.

الجزء الثالث: التوصيات والمقترحات الخاصة بتطوير مهارات قيادة

فريق العمل

من خلال ما تقدم من نتائج البحث التي توصل إليها من الإطار النظري والدراسات السابقة تم وضع التوصيات والمقترحات التالية:

أولاً - التوصيات:

- على المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في محافظة المذنب ما يلي:
- وضع لائحة تتضمن معايير تقييم وترشيح رؤساء الأقسام وكيفية متابعة ممارساتهم المختلفة ومدى تمكنهم من مهارات قيادة فريق العمل.
- إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام، بحيث تأخذ صفة الاستمرارية للمحافظة على درجة الممارسة الكبيرة ومواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة في مهارات قيادة فريق العمل.
- إعداد ورش عمل لتنمية مهارات رؤساء الأقسام في تحفيز المرؤوسين.

- تدريب رؤساء الأقسام على وضع آلية واضحة ومعلنة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية وذلك بهدف تحقيق دافعية المرؤوسين للعمل والشعور بالانتماء للفريق والتنافسية الشريفة.
- عقد ندوات وجلسات عصف ذهني بشكل استمراري بين رؤساء الأقسام مختلفي الخبرة وذلك لنقل الخبرات من ذوي الخبرة الأعلى إلى ذوي الخبرة الأقل.
- استخدام أساليب القراءات الموجهة والحلقات التنشيطية لإكساب المشرفين التربويين المعلومات الكافية عن مهارات قيادة فريق العمل.
- تدريب رؤساء الأقسام على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- ثانياً - المقترحات:**
- يمكن للدراسة أن تستعرض عدداً من البحوث المستقبلية المرتبطة بموضوع البحث كما يلي:
١. دراسة مماثلة لدرجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة القصيم.
 ٢. دراسة بحثية في تقييم ممارسات مديرات المدارس المتوسطة لمهارة ممارسة قيادة فرق العمل في المدارس المتوسطة منطقة القصيم.
 ٣. دراسة بحثية في مدى ممارسة مهارات قيادة فرق العمل في قطاعات خدمة أخرى مثل مستويات تعليمية أخرى.
 ٤. دراسة بحثية العلاقة بين مهارات قيادة فريق العمل ومستوى الأداء لدى المرؤوسين.
 ٥. دراسة بحثية أثر ممارسة مهارات قيادة فريق العمل على البيئة التنظيمية لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة القصيم.
 ٦. دراسة مماثلة لدرجة ممارسة مهارات قيادة فرق العمل لدى مدراء الإدارات في إدارات التربية والتعليم.
 ٧. يمكن تطبيق البحث في مناطق أخرى وذلك باستبدال متغيرات البحث (المؤهل، الجنس).

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى (٢٠١٤م) واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، غزة: جامعة الأقصى.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٦): بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختيارات الفروض، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، ص ٣٤١-٣٥٥.
- باشامي، بكري (٢٠١٣م) درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمهارات إدارة الاجتماعات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- برهوم أحمد حمدان (٢٠٠٦) واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة) غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- البشاشة، سامر عبد المجيد والحراشنة، محمد أحمد (٢٠٠٦م): اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد ٢٢، العدد الثاني.
- الثبتي، سعود معيض (٢٠٠٥م): بناء وتطوير فريق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الجدعاني (٢٠١٠م): مدى توافر مهارات إدارة فريق الأزمات لدى مديري مدارس التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية.
- الجباسي، عبد الله حمد محمد (٢٠١١): أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العمانية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
- حاوي، إيمان (٢٠٠٨م). بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، الأردن.

حسيني وآخرون (٢٠١٢). مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية في دولة الكويت، الكويت: جامعة الكويت، مجلة كلية التربية، المجلد (١٨) العدد (٢).

حسين، سلامه عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحربي، قاسم بن عائل (١٤٢٥هـ). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

حرشة، فواز ياسين (٢٠٠٩). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اريد، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة العدد ٤٢.

حريري، هاشم بكر (١٤٢٣هـ): الإدارة التربوية. ط٢، مكة المكرمة: د. ن. حمدان، عيضة (٢٠٠٧م). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية في الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

خنور، نسرين، والسايح، رجا (٢٠١٣م). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، بحث الحصول على الليسانس في تخصص تسيير موارد بشرية، الجزائر، جامعة قاصدي مرتاح.

دون هول (٢٠١٣م). دليل المديرين التقني نحو القيادة، الرياض: مكتب التربية للنشر.

درويش، عشية فتحي (٢٠٠٧م). مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: وواقع ممارستها وسبل تنميتها "مصر: مجلة جامعة الإسكندرية مصر، المجلد ٤٧، العدد الثالث.

الزهراني، صالح ظافر (٢٠١١). واقع استخدام أسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

- السايح، رجاء خنور، نسرین (٢٠١٣م). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير: تسيير الموارد البشرية، بحث من متطلبات الحصول على الليسانس تخصص موارد بشرية.
- السديري، أحمد محمد خميس (٢٠١٠م). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، دبي، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- السعدون، عبد الله بن رشيد (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- السفياني، سفر بن صالح (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية جامعة.
- السفياني، فاطمة (٢٠٠٩م). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- سيدام، إيمان أحمد (٢٠٠٧م). إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- شهاب، شهرزاد محمد (٢٠٠٩م). أثر برنامج تدريبي تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مراكز محافظة نيوني، مجلة دراسات تربوية، العدد الثامن.
- صعب ريم (٢٠١٣م). واقع مديرات المدارس الابتدائية للمعلمات في تحسين الكفاءة المهنية لهن في محافظة الدوادمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عالم، خالد احمد (٢٠٠٨م). درجة ممارسة القيادة التربوية في الإدارة العامة للتربية للبنين بالعاصم المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- عبد الخالق، فؤاد محمد (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي، الدمام: المتنبى للنشر.
- عبدالله، عبدالرحمن أحمد عبدالوهاب، فيصل يوسف، وسليمان السر احمد (٢٠٠٧م)، مدخل إلى البحث في التربية وعلم النفس، الرياض: مكتبة الرشد.
- عبدالوهاب، محمد (٢٠١٤م). عشر مهارات قيادية هل توجد لديك أيها المدير، الرياض: قرطبة للنشر.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥م): البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه، الأردن: دار الفكر للنشر.
- العتيبي، غزية (٢٠٠٧). درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لغة الحوار في الاتصال التربوي من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.
- العمامرة محمد حسن (٢٠١٢م). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عيسى، بعيث (٢٠٠٩م). أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، دراسة ميدانية: أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، الجزائر: جامعة الجزائر.
- عياصرة، علو وحجازي هاشم (٢٠٠٦م). القرارات الإدارية في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عياصرة، على والفاضل، محمد (٢٠٠٦). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الغامدي، عبد الله عبدالواحد (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- القحطاني، سالم عبدالله (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- القيروتي، محمد قاسم (٢٠٠٦م). مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للنشر.
- القرني، صالح علي (٢٠٠٥م). واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- كابور، هند (٢٠١٠م). "مهارات الاتصال والمدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقته بكفاءة المعلم الذاتية: دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦).
- الكويتي، إبراهيم (٢٠٠٩م). كفايات الاتصال لدى المشرف التربوي بين الواقع والمأمول، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- كنعان، نواف (٢٠٠٧م). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٢). "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس"، مجلة العلوم التربوية، العدد (١).
- مطاوع، هتون بنت حامد (٢٠٠٥م). إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الناطور، فايز عبدالكريم (٢٠١١م)، التحفيز ومهارات تطوير الذات، الأردن: دار اسامة للنشر.
- النمر، سعود بن حمدو خاشفجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاي، سعيد (١٤٢٦هـ). الإدارة العامة (الأسس والوظائف). الطبعة السادسة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الهدلق، عبد السلام (٢٠١٢م). إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الإدارة العامة للتربية بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم.
هلال محمد عبد الغني (٢٠٠٨م). مهارات إدارة الصراع، الرياض: قرطبة للنشر.
هلال، محم (٢٠٠٧). مهارات الصراع الإدارية وأثرها على الأداء، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
هيجان عبد الرحمن بن احمد (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية النسائية مدخل سيكولوجي. الرياض: دار المؤيد للنشر.
المعاجم والموسوعات:

قاموس المعاني [at: /http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)

موسوعة القيادة - [http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of) at:/leadership

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Chi Keung, Cheng (2008), **The Effect: of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development**, Access date, October 14, 2009, from: <http://www.eric.ed.gov>.
- Fred (2008). Sanfilippo, Neeli Bendapudi, Anthony Rucci, and Leonard Schlesinger **Strong Leadership and Teamwork Drive Culture and Performance Change**: Ohio State University Medical Center 2000–2006. Academic Medicine, Vol. 83, No. 9 / September
- Muller, V. Pitsoe and E. J. van Niekerk (2013), **Education Managers' Perceptions of Teamwork**: A Pilot Case Study in the Nkangala District, South Africa. J Soc Sci, 34(3): 257-268 (2013).
- Seokhwa Yun, Jonathan Cox and Sabrina Salam (2007) **Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction - Teska Jane Ellen (2005), Directorate of Education Effective leadership through Communication in Detroit**. Abstract Dissertation International, Texas A&M University.
- Hein Wendt, Martin C. Euwema, I.J. Hetty van Emmerik (2009). **Leadership and team cohesiveness across cultures.The**

-
- Leadership Quarterly** 20 (2009) 358–370, see front matter © 2009 Elsevier Inc. All rights reserved. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.005.
- Justin A. Irving (2005) **Servant Leadership and the Effectiveness of Teams**. Submitted to Regent University School of Leadership Studies In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership. March 2005.
- Team Citizenship**. International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007, pp. 171-193. ©2007 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. ISSN 1554-3145.
- Vestl, B, (2011). **An Investigation of Preferred Conflict Management Behaviors in Small-School Principals**. (PHD Degree).
- Dictionaries:**
- Business dictionary at <http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html>.
- A Dictionary of Human Resource Management (**2 rev. ed.**)(2008) at <http://www.oxfordreference.com>