



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس

إعداد

**يحيى محمد أحمد المالكي**

باحث ماجستير - كلية التربية - جامعة القصيم  
رئيس قسم الشؤون التعليمية بمكتب تعليم الداير  
إشراف

**د/ إبراهيم بن حنش الزهراني**

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد الرابع - أبريل ٢٠٢٠ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدابر من وجهة نظر قيادات المدارس، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل يعزى لمتغير الجنس والخبرة؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة من قيادات المدارس بلغ عددهم (٦٨) قائدا وقائدة، وأظهرت الدراسة أن واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدابر جاء بدرجة مرتفعة، وذلك على مستوى المحاور الأربعة للاستبانة، وهي: بناء فرق العمل، الاجتماعات الدورية لفرق العمل، تفعيل التوصيات، الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدابر تعزى لمتغير الجنس والخبرة .

**الكلمات المفتاحية :** فرق العمل ؛ تعليم الدابر ؛ قيادات المدارس .

## Abstract

This study examined the reality of activating the work-teams in schools from the viewpoint of school leaders in Al-Dayer Education Office. The aim of the study is to identify any significant differences among the individual responses due to the gender and/or the experience of the participants. In order to achieve the aim of the study, the researcher used a 33-item questionnaire with a five point Likert Scale to collect data from 68 participants of male and female leaders. Then, the researcher utilized the descriptive approach to analyze the data of this research study.

The findings revealed high level of work team activation in four aspects namely: a) work team building; b) periodic meetings; c) activation of meeting recommendations; and d) difficulties related to work team activation. Further, the results showed no significant differences related to work team activation in schools due to the gender and/or the experience of the participants.

*Key words:* work-team, Al-Dayer Education, school leaders.

## مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية والتربوية في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم الكثير من التحديات، ومع هذا التطور والتغيير لم تعد الأساليب التقليدية التي كانت تمارسها هذه المؤسسات ذات جدوى كبيرة، وأصبح من الضروري البحث عن اتجاهات حديثة؛ تساهم في تحسين الكفاءة، ورفع مستوى الفاعلية، بما يضمن بقاءها في دائرة التأثير ويسهم في تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها المرسومة .

ويعد استثمار الكوادر البشرية وتفعيل أدوارها عبر تكوين فرق العمل من أبرز العوامل الداعمة لعمليات التغيير والتحسين المستمرة، حيث يشير شباح (٢٠١٧) أن مدخل فرق العمل من أفضل الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لاستثمار طاقاتها البشرية وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يحقق أهدافها، كما أكد بوش وكلوفر (Bush&Glover,2013) على العلاقة الإيجابية بين القيادة المدرسية التي تتبنى أسلوب فرق العمل في ممارستها، والتحسين في مستويات أداء المدرسة، وانعكاس ذلك على عمليات التعليم والتعلم داخلها .

والمدرسة كمؤسسة تربوية لا يمكن أن تدار بصورة فردية، بل لا بد من تضافر الجهود وتعاون الجميع وصولاً إلى العمل المنظم الذي يشارك فيه المجتمع المدرسي وأولياء الأمور وأصحاب التأثير والمصلحة، بحيث تشكل من خلالهم فرق عمل ممثلة في المجالس واللجان المدرسية، وهذا كما ذكر سفيان وعاتكة (٢٠١٧) يسهم بشكل إيجابي في البناء المؤسسي للمنظمة عبر تمكين فرق العمل وتفعيلها. " وتمثل اللجان والمجالس المدرسية أحد الأشكال التنظيمية للعمل المدرسي، وتلعب دوراً حيوياً في سبيل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وسهولة سير العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات " (آل درعان، ٢٠١٤ ، ص٢٧٧) ، ولتحقيق ذلك فقد نص الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في إصداره الثالث على تشكيل مجموعة من فرق العمل المختلفة تحت مسمى المجالس واللجان مبيناً أهدافها والمهام المطلوبة منها وطريقة عملها.

وتأتي هذه الدراسة من أجل الوقوف على واقع تفعيل هذه الفرق في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس، لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتجنب نقاط الضعف وتلافيها بما يسهم في تحسين أداء قيادات المدارس وتوجيههم نحو استثمار فرق العمل بالشكل الأمثل .

### مشكلة الدراسة

تعد القيادة المدرسية من أهم عناصر تطوير العملية التربوية التعليمية، وتحسين مخرجاتها؛ حيث تمثل الحلقة الأقرب من الميدان والأكثر تأثيراً في تحقيق رؤى وتطلعات الوزارة على مستوى المدرسة كمؤسسة تربوية؛ باعتبار القائد المدرسي المسؤول عن إدارة العمل، ومتابعة تحقيق الأهداف وصولاً إلى النتائج المرجوة، يسانده في ذلك الكادر التعليمي والإداري وفق المهام والمسؤوليات المناطة بهم .

ونظراً لأهمية التطوير المؤسسي، ورغبة في الاستفادة المثلى من المورد البشري في المدرسة؛ فقد سعت وزارة التعليم إلى تحديد وتوضيح إجراءات العمل بما يلبي حاجات المدرسة عبر إصدار الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، حيث بين هذا الدليل الارتباطات التنظيمية والمهام والمسؤوليات داخل المدرسة (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ، ١٤٣٦)، كما اشتمل على طريقة تشكيل فرق العمل الداعمة للعمل التربوي والتعليمي على شكل مجالس ولجان موضحاً أهدافها والمهام المطلوبة منها بالإضافة إلى آلية عقد الاجتماعات الدورية لكل منها .

ومن خلال الملاحظة الميدانية لمشرفي القيادة المدرسية وتقاريرهم الدورية عن الأداء الفني لقيادات المدارس؛ والتي أشارت إلى هناك قصوراً في تفعيل فرق العمل، وأن تطبيقها يتم بشكل صوري في أغلبها، وهذا يتفق مع ما أشار إليه الشهري وبدوي وأبو العلا (٢٠١٧) من أن هناك قصوراً في تكوين فرق العمل وإدارتها بصورة فاعلة من قبل قادة المدارس .

كما أن كركوش وتورمين (Karkus&Tormen,2008) يشيران إلى أن عدم توفر مناخ العمل الجماعي، والعلاقات التنافسية بين الأعضاء، وضعف الحوافز الداعمة لعمل الفريق سواء المعنوية منها أو المادية، من أهم العوامل التي تقلل من روح التعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد، كما أن الفنتوخ (٢٠١٥) يذكر أن كثرة فرق العمل المشكلة في الدليل التنظيمي تعتبر أحد المعوقات الإدارية أمام تفعيله بالشكل المطلوب .

واستنادا لما سبق من مبررات، وانطلاقا من أهمية تفعيل فرق العمل في زيادة كفاءة العمل التعليمي والإداري؛ فقد سعت الدراسة الحالية للإجابة على التساؤل : ما واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس؟  
ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ١- ما واقع بناء فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس ؟
- ٢- ما واقع انعقاد الاجتماعات الدورية لفرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادة المدارس ؟
- ٣- ما واقع تفعيل توصيات الاجتماعات في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس ؟
- ٤- ما الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس ؟
- ٥- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطي استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الجنس ؟
- ٦- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الخبرة ؟

### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على واقع بناء فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس .
- ٢- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الجنس.

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية:

- ١- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيث كونها الدراسة الأولى على حسب علم الباحث التي تناقش واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بعد إقرارها في صورتها الحالية الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعلم العام .
- ٢- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إعطاء تصور واضح عن واقع تطبيق فرق العمل في مدارس التعليم العام ، والعوامل المرتبطة بها ، وإبراز أهميتها ودورها في تحسين الممارسات القيادية.
- ٣- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي التربوي وقواعد البيانات ، وأن تزود الباحثين بأفكار جديدة وحديثة للبحث والدراسة .

### الأهمية التطبيقية :

- ١- تقدم هذه الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات ستساعد صاحب القرار على تطوير وتحسين النسخ القادمة من الدليل التنظيمي فيما يخص فرق العمل المدرسية .
- ٢- تفيد هذه الدراسة القائمين على تطوير القيادات المدرسية في تقديم الدعم اللازم لهم ، وتحسين ممارساتهم القيادية ، والعمل على استثمار التنظيمات الوزارية في تحقيق رؤية وأهداف التعليم .
- ٣- تسهم هذه الدراسة في تحسين ممارسات قادة المدارس في تفعيل فرق العمل المشكلة بصورة أكبر بما ينعكس بدوره على تجويد العمليات الإدارية داخل المدرسة.

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :** سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تفعيل فرق العمل بمدارس التعليم العام من وجهة نظر قيادات المدرس وفق التوصيف الوارد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث ، حيث سيتم دراسة هذه المجالس واللجان من حيث : بناء فرق العمل ، الاجتماعات الدورية للفريق ، تفعيل التوصيات ، الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل .
- الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنين وبنات) بمكتب تعليم الداير التابع لإدارة تعليم صيبا .
- الحدود البشرية** طبقت هذه الدراسة على قادة وقائدات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية بمكتب تعليم الداير .
- الحدود الزمانية :** الفصل الدراسي الثاني ، من العام الدراسي ١٤٤١ هـ .

## مصطلحات الدراسة

١-الدليل التنظيمي : يعرفه مشروع تطوير(١٤٣٤) بأنه وثيقة مكتوبة تتضمن الخريطة التنظيمية للمدرسة ، وكذلك تنظيم المجالس واللجان فيها ، بالإضافة إلى التوصيف الوظيفي للتشكيلات المدرسية .

ويعرف إجرائيا بأن الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية الإصدار الثالث الصادر عام ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ .

٢- فرق العمل : عرفها مشروع تطوير (١٤٣٦) بأنهم مجموعة من التربويين ، يمتلكون معارف وقدرات ومهارات متكاملة ، ولهم أهداف مشتركة ينسقون ويتعاونون فيما بينهم لتحقيقها بكفاءة .

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها المجالس واللجان الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث الصادر عام ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ ، وهي : (مجلس المدرسة ، مجلس المعلمين ، لجنة الشراكة الأسرية والمجتمعية ، لجنة التوجيه والإرشاد ، لجنة الاختبارات ، لجنة التميز والجودة ، لجنة الصندوق المدرسي ، لجنة الأمن والسلامة ) .

## الإطار النظري

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم الهامة والحديثة؛ إذا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين الأداء بصورة أكبر عبر استثمار ما لدى الأفراد من إمكانيات، وتوظيف ما يمتلكون من معارف ومهارات؛ من خلال تشكيلهم كفرق عمل مختلفة تتناسب مهامها مع متطلبات المنظمة، وتراعي التنوع والاختلاف الذي تفرضه أنماط الأعضاء وطبيعتهم .

ويستعرض أبو النصر (٢٠١٥،ص٤٠) بعضا من تعريفات فرق العمل منها تعريف جيسكا Jessica وجيفري Jeffery لفرق العمل بأنه " مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدود " ، وتعريف بريل Briil الذي يشير إلى فرق العمل بأنها " مجموعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة ، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها ، يجتمعون معا لبناء المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفرقى " .



ويرى ماهر (٢٠٠٣) أن هناك معايير يجب مراعاتها عند بناء فرق العمل من أهمها :

- ١- تنويع أفراد الفريق من حيث المهارات والخبرات ما يعني أداء أعلى وتبادلا للخبرات بين أعضاء الفريق .
- ٢- أهمية توضيح أهداف الفريق مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ، ومفهومة ومحددة بفترة زمنية ، وأن تكون هناك معايير لتقييم هذه الأهداف ومدى تحققها .
- ٣- الاهتمام باختيار أفراد الفريق بحيث يتوفر فيهم حب العمل الجماعي ومهارات التعاون والتماسك وحل الصراع .
- ٤- الحرص على تدريب أعضاء الفريق على مهارات التفاعل والتواصل وأساليب الحوار والنقاش والعمل الجماعي وإدارة الاجتماعات والتعامل مع الآخرين .
- ٥- توضيح قواعد العمل في الفريق والمهام المطلوبة بما يتناسب مع طبيعة عمل كل فريق أو لجنة.

ويلخص Reddy و Jamison في أبو النصر (٢٠١٥، ص٦٥) مراحل نمو وبناء فرق العمل في الخمس مراحل التالية :

- ١- مرحلة البناء أو التكوين أو التشكيل أو بناء الفريق .
- ٢- مرحلة التفاعل (التصادم والصراع أحيانا) .
- ٣- مرحلة وضع المعايير والقواعد .
- ٤- مرحلة الأداء أو العمل .
- ٥- مرحلة الانتهاء أو التوقف .

كما يوضح الدليل التنظيمي لمدارس التعليم في إصداره الثالث وصفا دقيقا لفرق العمل من حيث مسمياتها ، والهدف منها ، وآلية عقد اجتماعاتها ، حيث يوردها مشروع تطوير (١٤٣٦) على شكل مجالس وللجان كالتالي :

- ١- مجلس المدرسة .
- ٢- مجلس المعلمين .
- ٣- لجنة الشراكة الأسرية والمجتمعية .
- ٤- لجنة التوجيه والإرشاد .
- ٥- لجنة الاختبارات .
- ٦- لجنة التميز والجودة .
- ٧- لجنة الصندوق المدرسي .
- ٨- لجنة الأمن والسلامة .

## الدراسات السابقة

### أولاً : الدراسات العربية

هدفت دراسة أبو عصبه (٢٠١٩) إلى استقصاء العلاقة بين فرق العمل في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت الدراسة أن فاعلية إدارة قادة المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل كانت بدرجة متوسطة، كما حدثت الدراسة إلى زيادة الوعي بأهمية إدارة فرق العمل لدى قادة المدارس .

وسعت دراسة الشريف (٢٠١٨) إلى تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين أداء المنظمات العامة السعودية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المنظمات العامة بمدينة الرياض، والتي بلغ عددها (٤٤) منظمة، من ضمنها التعليم، وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٠٠٠) موظف وموظفة، استخدمت فيها الاستبانة كأداة، حيث جاء مستوى أداء فرق العمل كأحد الأبعاد التي شملتها الدراسة بصورة متوسطة، وأكدت الدراسة على أهمية إيجاد الوسائل التي تشجع موظفي المنظمات ومنها التعليمية؛ على تشكيل فرق العمل ورفع مستوى مشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها .

وأجرى طيب والعنبي (٢٠١٦) دراسة سعت إلى التعرف على مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التعليم بمحافظة المذنب، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٥٨) رئيس قسم، و (١٠٧) مشرفاً تربوياً، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة كبيرة ، كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام، بحيث تأخذ في الاعتبار صفة الاستمرارية؛ للمحافظة على درجة الممارسة الكبيرة، ومواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة في مهارات قيادة فريق العمل .

كما تناولت دراسة أبو زيد (٢٠١٦) قياس مدى توفر المقومات اللازمة لبناء فرق عمل فاعلة، وتحديد أثرها في تحسين مستوى أداء المؤسسات الخدمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض، وتمثلت في ثلاث جهات هي ( الإدارات التعليمية ، البلديات ، الوحدات الصحية )، حيث بلغ عدد الفرق (٦٨) فريق عمل، شملت (٣٨٥) عضواً و (٦٨) قائداً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، وأسفرت النتائج عن مستوى متوسط لأداء فرق العمل في الوحدات الخدمية السعودية، وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بتوافر المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة بشكل أكبر .

كما قام الغامدي (٢٠١٥) بدراسة سعت إلى معرفة مدى استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، وأثرها على تفعيل دور الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تكونت العينة من (١١٨) مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة فرق العمل المدرسية وإدارتها لدى أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من مديري المدارس ذوي الكفاءة العالية ومن تجاربهم المميزة في إدارة فرق العمل .

وبينت دراسة المبارك (٢٠١٤) دور جماعات فرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٠٠) معلم من العاملين في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت، وأشارت النتائج بأنه كلما ارتفع مستوى أداء جماعات فرق العمل بالمؤسسة كلما ارتفع مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع فرق العمل والجماعات على القيام بمهامها والأدوار المطلوبة منها.

كما هدفت دراسة العنزى (٢٠١٣) إلى الكشف عن معوقات الاعتماد على مدخل فرق العمل لتطوير الأداء الوظيفي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظرهم بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٤١) مديراً ومديرة بمدارس المرحلة الثانوية؛ وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات الاعتماد على مدخل فرق العمل، هو قلة وعي بعض متخذي القرار بأهمية العمل بالفريق في مجال الإدارة المدرسية، وأكدت الدراسة على أهمية تنمية الوعي لدى المديرين ومساعدتهم بما يتصل بطبيعة عمل الفريق .

وسعت دراسة القرني (٢٠١٢) إلى التعرف على الآليات المقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، والبالغ عددهم (٧٥) مديرا و (١١٢٦) معلما، حيث طبقت الدراسة على كامل المجتمع، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية لأسلوب إدارة فريق العمل جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، بينما كانت عالية من وجهة نظرهم، وأكدت الدراسة على أهمية إعادة بناء أنظمة العمل المدرسي في كل مناحيه على أساس العمل الجماعي التعاوني لجميع أفراد التنظيم المدرسي .

وأجرى السالمي والعمرى والخروصي (٢٠١٠) دراسة سعت إلى الوقوف على واقع ممارسة استخدام فرق العمل في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أتباع المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تألفت عينة الدراسة من (٦٨) مديرا ومديرة، و (٦٢) مساعدا ومساعدة و (٩٠) معلما أول ومعلمة و (٧٧) أخصائيا وأخصائية أنشطة مدرسية، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل وأخصائي الأنشطة المدرسية يمارسون أسلوب فريق العمل بدرجة عالية .

### ثانيا : الدراسات الأجنبية

أجرى كل من Polega , Amorim, Brilowski & Baker, K(2019) دراسة سعت للتعرف على أدوار قادة المدارس في تعزيز العمل الجماعي، ومعرفة العوائق التي يواجهها المعلمون عند العمل ضمن الفريق، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغت العينة (٦٣٦) معلما أمريكيا، وأظهرت النتائج أن من أهم العوائق التي تواجه المعلمين عند العمل ضمن الفريق؛ عدم توفر الوقت الكافي، وضعف التواصل وقلة الخبرة بين أعضاء الفريق الواحد، كما أشارت الدراسة إلى أن القادة يقومون بتقديم بعض الحوافز والمبادرات، مثل : تعديل الجداول، وتنظيم أنشطة فريق العمل، وتحديد أهداف العمل الجماعي في إطار التطوير المهني.

كما قام كل من (Zaveriai & Thinguri (2017) بإجراء دراسة تحليلية للتعرف على مدى امتلاك قادة مدارس الثانوية العامة بكينا للمهارات القيادية اللازمة لإدارة فرق العمل؛ من خلال مراجعة وتحليل مضمون مجموعة من الأبحاث والمقالات الأكاديمية التي نشرها معهد سكولر لينك والمتعلقة بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج افتقار غالبية قادة المدارس الثانوية في كينيا إلى المهارات الإدارية المطلوبة ليكونوا مؤثرين وفاعلين في إدارة فرق العمل، وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع قادة المدارس على تعلم المهارات الإدارية المطلوبة ليكونوا أكثر فاعلية في إدارة فرق العمل .

وهدف دراسة (Hlongwane & Mestry (2013 إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة المركزة مع عينة الدراسة التي تم اختيارها من مدرستين من خمس مدارس واقعة في منطقة كاثوروس بجنوب أفريقيا، وقد اختير خمسة مشاركين من كل مدرسة هم : قائد المدرسة، ونائبه، والمشرف التربوي، واثنان من المعلمين، حيث تراوحت أعمار العينة بين (٢٥ - ٦٥) عاما، وتجاوزت خبرتهم الخمس سنوات، وذكر المشاركون أن من أبرز معوقات العمل الجماعي بمدارسهم الأسلوب القيادي الذي يمارسه قادة المدارس، والذي يقوم على إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل، وأوصت الدراسة بأهمية تطوير النظام الإداري في المدارس من خلال تبني العمل الجماعي، بدلا من أسلوب التسلسل الهرمي القائم .

وسعت دراسة (Sullivan(2012 إلى التعرف على تصورات قادة المدارس الابتدائية حول تأسيس بيئات عمل تعاونية في مدارسهم، حيث اشتملت العينة على (١٢) قائدا من قادة المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة نبراسكا بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث المقابلة كأداة لجمع المعلومات؛ وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس يرون أهمية تكوين رؤية مشتركة للفريق، ويحثون على استخدام استراتيجيات التعاون في اتخاذ القرارات على المستوى الإداري، كما أعرب المشاركون على أن من أهم الأدوات التي تدعم الثقة في البيئة التعليمية؛ هو بناء فرق عمل فاعلة لإدارة وتنظيم العمليات على مستوى المدرسة .

يتضح مما سبق أن الدراسات السابقة تناولت فرق العمل في سياقات مختلفة، فمنها من قام بدراسة العلاقة بينها وبين متغير آخر، والبعض الآخر ركز على مهارات قيادة وبناء فرق العمل، في حين اهتمت دراسات أخرى بالآليات المقترحة لتفعيل فرق العمل والعوائق التي يمكن أن تواجه عملية التفعيل، كما ركز بعضها الآخر على أدوار قائد المدرسة في تعزيز العمل الجماعي، وتحفيز العاملين، وكل هذه الدراسات كانت تنطلق عن أطر عامة، دون أن يكون هناك توصيف دقيق لمسميات فرق العمل وأهدافها ومهامها وآلية عملها في البيئات التي تمت فيها الدراسة .

وتتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تناقش واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام في صورتها الحالية التي نظمت العمل، ووضحت الإجراءات والمتطلبات وفق ما أقر في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام .

كما أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، وفي إثراء الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج .

## منهج وإجراءات الدراسة

### منهج الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدابر من وجهة نظر قيادات المدارس؛ وعليه فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، باعتباره المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها وفيه "يتم استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، ١٤١٦، ص. ١٩١) .

### مجتمع الدراسة والعينة

تكون المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من جميع قادة وقائدات المدارس بمكتب تعليم الدابر التابع لإدارة تعليم صبيا للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ ، وعددهم (٥٢) قائدا و (٤٢) قائدة يتوزعون كالتالي :

جدول (١) : التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب المدارس التي يعملون بها

نوع المدرسة	المرحلة	عدد القادة	النسبة	عدد القائدات	النسبة
مستقلة	الابتدائية	٢٤	%٤٦.١٥	١٨	%٤٢.٨٦
	المتوسطة	١	%١.٩٢	٣	%٧.١٤
	الثانوية	٣	%٥.٧٧	٣	%٧.١٤
مشتركة	ابتدائي ومتوسط	١٣	%٢٥	١٠	%٢٣.٨١
	متوسط وثانوي	١٠	%١٩.٢٣	٥	%١١.٩٠
	ابتدائي ومتوسط وثانوي	١	%١.٩٢	٣	%٧.١٤
المجموع		٥٢	%١٠٠	٤٢	%١٠٠

ونظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي؛ فقد شملت العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي، حيث وزعت الاستبانة عليهم، ووصل منها (٦٨) استمارة صالحة للتفريغ؛ تمثل الحجم النهائي لعينة الدراسة، ويوضح الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية .

جدول (٢) : التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقا للمتغيرات الشخصية

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٧ %٥٤,٤
	أنثى	٣١ %٤٥,٦
المؤهل العلمي	بكالوريوس تربوي	٥٩ %٨٦,٨
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٣ %٤,٤
	بكالوريوس غير تربوي	٢ %٢,٩
	ماجستير	٣ %٤,٤
	معهد معلمين / معلمات	١ %١,٥
سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	٢١ %٣٠,٩
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢١ %٣٠,٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦ %٣٨,٢
الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية	أقل من ٥ دورات	١٢ %١٧,٦
	من ٥ إلى ١٠ دورات	٢٨ %٤١,٢
	أكثر من ١٠ دورات	٢٨ %٤١,٢

## أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات والمنهج المتبع، فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد تكونت في صورتها النهائية من جزأين :

**الجزء الأول :** يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية، والدورات التدريبية في مجال القيادة .

**الجزء الثاني :** ويتكون من (٣٣) فقرة مقسمة على أربعة محاور :

**المحور الأول :** بناء فرق العمل، ويتكون من (٧) فقرات .

**المحور الثاني :** الاجتماعات الدورية لفرق العمل، ويتكون من (٨) فقرات .

**المحور الثالث :** تفعيل التوصيات، ويتكون (٨) فقرات .

**المحور الرابع :** الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل، ويتكون من (١٠) فقرات .

## صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يأتي :

### أولاً : الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ بهدف الاسترشاد بأرائهم، وقد طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صحة العبارات ووضوحها، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه مع وضع الاقتراحات التي يمكن أن تطور الاستبانة من حذف أو إضافة أو تعديل، وبناء على المقترحات التي وصلت فقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق .

### ثانياً : صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح الجدول التالي :



جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لأداة الدراسة لفقرات كل محور بالدرجات الكلية للمحور

المحور الأول: بناء فرق العمل		المحور الثاني: الاجتماعات الدورية لفرق العمل		المحور الثالث : تفعيل التوصيات		المحور الرابع : الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٣٦	٨	**٠,٨٥٠	١٦	**٠,٨٦٨	٢٤	*٠,٤٣٤
٢	**٠,٨١١	٩	**٠,٨٥٦	١٧	**٠,٨٨٩	٢٥	**٠,٧١٤
٣	**٠,٨٦٨	١٠	**٠,٨٧٩	١٨	**٠,٦٧٩	٢٦	**٠,٦٠٥
٤	**٠,٧٨٧	١١	**٠,٨٠٣	١٩	**٠,٩٠٧	٢٧	٠,١٥٣
٥	**٠,٨٨٤	١٢	**٠,٨٩٤	٢٠	**٠,٨٩٣	٢٨	**٠,٧٦٢
٦	**٠,٨٧٢	١٣	**٠,٨٤٥	٢١	**٠,٩١٨	٢٩	**٠,٧٨٠
٧	**٠,٧٩٢	١٤	**٠,٨٨٣	٢٢	**٠,٧٧٥	٣٠	**٠,٨٣٢
-	-	١٥	**٠,٧١٤	٢٣	**٠,٨٥١	٣١	**٠,٧٥٤
-	-	-	-	-	-	٣٢	**٠,٤٥٢
-	-	-	-	-	-	٣٣	**٠,٥٩٦

\*\* دالة عند المستوى (٠,٠١) ، \* دالة عند المستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة، دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، وهذا ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل محور وتماسكها مع بعضها البعض .

### ثالثاً : حساب ثبات الاستبانة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول (٤) يبين معامل الثبات لمحاور الاستبانة :

جدول (٤) معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	بناء فرق العمل	٠,٩١٨
٢	الاجتماعات الدورية لفرق العمل	٠,٩٣٨
٣	تفعيل التوصيات	٠,٩٤٣
٤	الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل	٠,٨٢٢
	الثبات الكلي	٠,٩١٥

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد تراوحت بين (٠,٨٢٢ - ٠,٩٤٣) وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩١٥)؛ مما يدل على ارتفاع ثباتها وصلاحيته للتطبيق .

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

- ١- التكرارات والنسب المئوية : لتوصيف خصائص مجتمع البحث .
- ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : للإجابة على أسئلة البحث .
- ٣- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .
- ٤- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Gronbach): لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- ٥- اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) : لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر يعزى لمتغير الجنس .
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) : لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر يعزى لمتغير الخبرة .

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يمكن عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها كما يلي :

#### إجابة السؤال الأول :

ما واقع بناء فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر من وجهة نظر قيادات المدارس ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور بناء فرق العمل كما هو موضح في الجدول رقم (٥)

جدول (٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور بناء فرق العمل

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تُبنى فرق العمل وفق التشكيل الوارد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام .	٤,١٥	٠,٩١٨	مرتفع	٣
٢	يصدر قائد المدرسة قرارا بتشكيل كل فريق	٤,١٨	٠,٩٤٥	مرتفع	٢
٣	يراعى تنوع خبرات الفريق عند تشكيله	٤,٠٩	٠,٩٨٩	مرتفع	٤
٤	تُحدد المسؤوليات لأعضاء الفريق ( الرئيس ، النائب ، المقرر ، ....)	٤,٢٦	٠,٩٥٦	مرتفع جدا	١
٥	يوضح القائد لأعضاء الفريق الأهداف المطلوبة منهم .	٤,٠٩	١,٠١٨	مرتفع	٥
٦	يتأكد القائد من إدراك الفريق للمهام المطلوبة منهم .	٣,٨٤	٠,٩٤٠	مرتفع	٦
٧	يعد كل فريق خطة محددة الأهداف في ضوء المهام المطلوبة	٣,٣٥	١,٠٧٦	متوسط	٧
	المتوسط العام	٣,٩٩	٠,٩٧٧	مرتفع	

يتضح من الجدول (٥) أن واقع بناء فرق العمل بمدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس متحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات على هذا المحور (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٩٧٧)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى وضوح آليات بناء وتشكيل فرق العمل المدرسية المتمثلة في المجالس واللجان من خلال وجود الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الذي يتضمن الأسس والقواعد التي تُبنى عليها هذه الفرق . كما يشير الجدول أعلاه إلى حصول عبارة واحدة على درجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٧٦)، وهي العبارة رقم ٧ التي تنص على أن " يعد كل فريق خطة محددة الأهداف في ضوء المهام المطلوبة"، وقد يرجع السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الأخرى المسندة للأعضاء مما أدى إلى محدودية الوقت الكافي الذي يمكن أن يستثمر لعملية التخطيط، وهذا يتفق مع دراسة بوليفيا وآخرون (Polega, Amorim, Brilowski & Baker, 2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن من العوائق التي تواجه المعلمين أثناء العمل بنظام الفريق، محدودية الوقت الذي يسمح للأعضاء باللقاء لوقت أطول .

وتتفق نتائج هذا المحور المتعلقة بواقع بناء فرق العمل بمدارس التعليم العام بمحافظة الدائر مع دراسة الغامدي (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن عملية بناء فرق العمل المدرسية لدى قادة المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة .

### إجابة السؤال الثاني :

ما واقع انعقاد الاجتماعات الدورية لفرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر من وجهة نظر قيادات المدارس ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور الاجتماعات الدورية لفرق العمل كما هو موضح في الجدول رقم (٦)

جدول (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاجتماعات الدورية لفرق العمل

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تُجدول اجتماعات فرق العمل بحيث تكون المواعيد معلنة لجميع الأعضاء .	٣,٦٢	٠,٩١٥	مرتفع	٣
٢	يُراعى عند بناء الجدول المدرسي مواعيد الاجتماعات بما يضمن تفرغ الأعضاء لحضورها .	٢,٩٩	١,٢٥٢	متوسط	٨
٣	تُحدد مواضيع الاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف بالتشارك مع أعضاء الفريق .	٣,٤٤	١,١٦٤	مرتفع	٥
٤	يصدر قائد المدرسة تكليفا خطيا بحضور الاجتماعات متضمنا جدول الأعمال .	٣,١٢	١,١٠٠	متوسط	٧
٥	تعقد فرق العمل اجتماعاتها الدورية وفق المواعيد المعلنة .	٣,٢٩	١,٠٢٣	متوسط	٦
٦	تُستثمر أوقات الاجتماعات لمناقشة المحاور المدرجة في جدول الأعمال بصورة فاعلة .	٣,٦٠	٠,٩٧٩	مرتفع	٤
٧	يشترك الأعضاء في اقتراح التوصيات المتصلة بمحاور الاجتماع .	٣,٨٤	٠,٩٥٦	مرتفع	٢
٨	توثق اجتماعات الفريق بمحاضر رسمية متضمنة التوصيات .	٣,٩٤	١,٠٤٩	مرتفع	١
	المتوسط العام	٣,٤٨	١,٠٥٥	مرتفع	

ينتضح من الجدول (٦) أن واقع انعقاد الاجتماعات الدورية لفرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس على مستوى المحور الثاني متحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات على هذا المحور (٣,٤٨) بانحراف معياري (١,٠٥٥) .

كما يشير الجدول إلى أن درجة التحقق جاءت بصورة متوسطة في ثلاث عبارات على مستوى هذا المحور، حيث احتلت العبارة رقم ٥ المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (١,٠٢٣)، والتي تنص على أن "تعقد فرق العمل اجتماعاتها الدورية وفق المواعيد المعلنة"، تلتها العبارة رقم ٤ في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (١,١٠٠) ومفادها "يصدر قائد المدرسة تكليفا خطيا بحضور الاجتماعات متضمنا جدول الأعمال"، كما جاءت العبارة ٢ والتي تنص على أن "يراعى عند بناء الجدول المدرسي مواعيد الاجتماعات بما يضمن تفرغ الأعضاء لحضورها" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٢٥٢)، وقد يكون السبب في ذلك كثرة فرق العمل المتمثلة في المجالس واللجان الواردة في الدليل؛ مما يترتب على ذلك مشاركة جميع منسوبي المدرسة وتكرار بعضهم في أكثر من لجنة، ما يصعب معه موائمة الجدول المدرسي وانهاد الاجتماعات في وقتها المحدد .

ويرجع حصول هذا المحور على درجة مرتفعة من حيث التحقق كون تشكيل الفرق في مدارس المكتب متحقق بدرجة مرتفعة كما اتضح ذلك في المحور الأول؛ وبالتالي من المتوقع أن تمارس هذه الفرق اجتماعاتها بشكل دوري وفق الأدلة المنظمة لذلك، بالإضافة إلى طبيعة العمل الإداري في المدرسة الذي يتطلب الاجتماع بين فترة وأخرى لاتخاذ التوصيات والقرارات اللازمة، وهذا يتفق مع دراسة (البلوشي وإبراهيم، ٢٠١٧؛ والعمراني، ٢٠١٧؛ والسدحان، ٢٠١٦) والتي بينت نتائجها أن واقع انعقاد الاجتماعات المدرسية كان بدرجة كبيرة .

### إجابة السؤال الثالث :

ما واقع تفعيل توصيات الاجتماعات في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قادة المدارس ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور تفعيل التوصيات كما هو موضح في الجدول رقم (٧)

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول محور تفعيل التوصيات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	يناقش الفريق مدى تفعيل التوصيات السابقة بداية كل اجتماع	٣,٣٥	١,٠٠٤	متوسط	٧
٢	تسند كل توصية في الاجتماع إلى شخص أو مجموعة أشخاص للتنفيذ	٣,٥٠	١,٠٥٨	مرتفع	٥
٣	ترتبط كل توصية بزمن محدد للتنفيذ	٣,٣٧	١,٠٣٥	متوسط	٦
٤	يتابع رئيس الفريق مدى التزام الأعضاء بالمهام المسندة لهم	٣,٥٤	١,٠١٤	مرتفع	٣
٥	يقدم قائد المدرسة الدعم والمساندة للفريق بما يضمن تفعيل التوصيات	٤,٠٣	٠,٩٤٦	مرتفع	١
٦	يلتزم أعضاء الفريق بإنجاز المهام الموكلة إليهم ضمن التوصيات	٣,٥٠	١,٠٠٠	مرتفع	٤
٧	يوجد تقييم دوري لمدى تفعيل التوصيات الصادرة عن اجتماعات الفريق	٣,١٢	١,٠٥٨	متوسط	٨
٨	يحفز قائد المدرسة الفرق الفاعلة في تفعيل التوصيات	٣,٨٥	٠,٩٨١	مرتفع	٢
	المتوسط العام	٣,٥٣	١,٠١٢	مرتفع	

يتضح من الجدول (٧) أن واقع تفعيل توصيات الاجتماعات في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر من وجهة نظر قيادات المدارس على مستوى المحور الثالث متحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات على هذا المحور (٣,٥٣) بانحراف معياري (١,٠١٢) .

كما يشير الجدول إلى أن درجة التحقق جاءت بصورة متوسطة في ثلاث عبارات على مستوى المحور، حيث احتلت العبارة رقم ٣ المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٠٣٥)، والتي تنص على " ترتبط كل توصية بزمن محدد للتنفيذ " ، تلتها العبارة رقم ١ في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٠٤) ومفادها " يناقش الفريق مدى تفعيل التوصيات السابقة بداية كل اجتماع "، كما جاءت العبارة رقم ٧ والتي تنص على " يوجد تقييم دوري لمدى تفعيل التوصيات الصادرة عن اجتماعات الفريق " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (١,٠٥٨)، وقد يكون السبب في ذلك كثرة القرارات والتوصيات الصادرة عن الاجتماعات المتكررة لفرق العمل، وقلة الوقت المخصص لهذه الاجتماعات، في ظل المهام الوظيفية الأخرى التي تشكل عبأ على الأعضاء .

وقد يعزى سبب حصول هذا المحور المتعلق بواقع تفعيل التوصيات على درجة تحقق مرتفعة؛ إلى ارتباط التوصيات الناتجة عن اجتماعات فرق العمل بصلب العمل التعليمي الذي يعتبر جزءا من المهام اليومية التي يقوم بها الكادر التعليمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمراني (٢٠١٧) التي أشارت أن محور ما بعد انعقاد الاجتماع من تنفيذ للتوصيات والقرارات جاء بدرجة متوسطة .

### إجابة السؤال الرابع :

ما الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدابر من وجهة نظر قيادات المدارس ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بمحور الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل كما هو موضح في الجدول رقم (٨)

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	كثرة المجالس واللجان في الدليل التنظيمي	٤,٢٤	٠,٧٥٥	مرتفع جدا	٣
٢	عدم اكتمال التشكيلات المدرسية	٣,٩١	١,١٨١	مرتفع	٤
٣	تكرار الأعضاء في أكثر من لجنة	٤,٤٩	٠,٧٦٣	مرتفع جدا	١
٤	كثرة أنصبة المعلمين من الحصص الدراسية والتكليفات الأخرى	٤,٤٣	٠,٨٦٩	مرتفع جدا	٢
٥	تدني الدافعية لدى المعلمين في العمل ضمن الفريق	٣,٥٤	١,٠١٤	مرتفع	٧
٦	قلة الخبرة لدى بعض الأعضاء في العمل ضمن الفريق	٣,٣٤	١,٠٣١	متوسط	٨
٧	ضعف الانسجام بين أعضاء الفريق الواحد	٢,٨٢	١,١٠٥	متوسط	١٠
٨	ضعف القناعة بأهمية فرق العمل ودورها في تحسين الأداء	٣,١٠	١,٢٢٣	متوسط	٩
٩	نقص التجهيزات المادية الداعمة لعمل الفريق	٣,٧٨	١,٠٣٤	مرتفع	٥
١٠	قلة البرامج التدريبية الموجهة للتدريب على مهارات بناء وقيادة فرق العمل	٣,٥٩	٠,٩٩٦	مرتفع	٦
	المتوسط العام	٣,٧٢	٠,٩٩٧	مرتفع	

يتضح من الجدول (٨) أن الصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس، على مستوى المحور الرابع متحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات على هذا المحور (٣,٧٢) بانحراف معياري (٠,٩٩٧) .

كما يشير الجدول أعلاه إلى أن درجة التحقق جاءت بصورة مرتفعة جدا في ثلاث عبارات على مستوى المحور كانت هي الأعلى، حيث احتلت العبارة رقم ٣ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وانحراف معياري (٠,٧٦٣)، والتي تنص على " تكرار الأعضاء في أكثر من لجنة "، تلتها العبارة رقم ٤ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٨٦٩) ومفادها " كثرة أنصبة المعلمين من الحصص الدراسية والتكليفات الأخرى "، كما جاءت العبارة رقم ١ والتي تنص على " كثرة المجالس واللجان في الدليل التنظيمي " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٥٥)، ويلاحظ أن جميع هذه العبارات هي متطلبات تنظيمية وإجراءات إدارية؛ تعددت وتشعبت فيها المهام، مما أثر على أداء الأعضاء كما يرى قادة المدارس عند عملهم ضمن فرق العمل المدرسية، ويتفق ذلك مع دراسة الزهراني وعطية (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن المعوقات الإدارية من أبرز العوامل التي تواجه قادة المدارس عند تطبيق الجوانب التنظيمية والإجرائية .

وجاءت الثلاث عبارات الأخيرة بدرجة متوسطة حيث احتلت العبارة رقم ٦ المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (١,٠٣١) والتي مفادها " قلة الخبرة لدى بعض الأعضاء في العمل ضمن الفريق"، تلتها العبارة رقم ٨ في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (١,٢٢٣)، والتي تنص على "ضعف القناة بأهمية فرق العمل ودورها في تحسين الأداء"، كما جاءت العبارة رقم ٧ والتي تنص على " ضعف الانسجام بين أعضاء الفريق الواحد" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,١٠٥)، ولعل السبب يعود في ذلك إلى مستوى إدراك الأعضاء لأهمية فرق العمل ودورها في رفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى وضوح مهام وأهداف فرق العمل وارتباطها بالشأن التعليمي بشكل مباشر .



### إجابة السؤال الخامس :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطي استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-Test)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٩) .

جدول (٩) : نتائج اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطي استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الجنس

متغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الذكور	٣٧	١١٨,٧٨	١٣,٦٨	٠,١٦٢	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
الإناث	٣١	١٢٤,٢٩	١٨,٣٩		

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الجنس؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى توافق المتطلبات التنظيمية والإجرائية الموجهة للعمل، وتقارب الإمكانيات الفنية والمادية، بالإضافة إلى تشابه العوامل التي يعمل في ضوئها كل من الذكور والإناث في مدارس البنين والبنات، وهذا يتفق مع دراسة أبو عسبة ودراكة ( ٢٠١٩ ) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة فرق العمل تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة منصور و وزان ( ٢٠١١ ) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الممارسات الإدارية على مستوى فرق العمل تعزى لمتغير الجنس لصالح قائدات المدارس .

### إجابة السؤال السادس :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير يعزى لمتغير الخبرة ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٠) .

جدول (١٠) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفرق بين متوسطي استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر يعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٧٢,٦٢١	٢	٣٦,٣١١	٠,٨٧٣	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
داخل المجموعات	١٧٣١٩,٤٩٦	٦٥	٢٦٦,٤٥٤		
المجموع	١٧٣٩٢,١١٨	٦٧			

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر يعزى لمتغير الخبرة ؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه بيانات العمل بالإضافة إلى التنظيم الإداري الموحد الذي يوظف العمل وينظم آلياته .

## التوصيات

- ١- الاهتمام بإعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل وإدارتها، وفق معطيات ومتطلبات الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام .
- ٢- إعادة النظر من قبل صاحب القرار في عدد فرق العمل الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في نسخته الثالثة، وتحديثها في النسخ القادمة من حيث المسميات والأهداف والمهام؛ بحيث يأخذ في الحسبان التقليل من التكرار الحاصل للأعضاء في الفرق عند تشكيلها، وتراعي الأعباء الوظيفية والتعليمية الأخرى على المعلم .
- ٣- التعرف بأهمية فرق العمل ودورها في تحسين الممارسات، ودعم العمل الجماعي داخل المدرسة، وأهمية ذلك في رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي.
- ٤- استثمار قائد المدرسة للصلاحيات الممنوحة له في دمج اللجان التي يمكن دمجها وفق اللوائح المنظمة لذلك، بما يتناسب مع وضع المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية .
- ٥- التخطيط الجيد والمسبق لاجتماعات فرق العمل منذ بداية العام الدراسي؛ بحيث يؤخذ في الاعتبار حجم المهام المسندة لكل عضو، ومواعيد الاجتماعات عند بناء الجدول المدرسي.
- ٦- جدولة اجتماعات فرق العمل على مدار العام الدراسي؛ لضمان عدم تداخلها، وللإسهام في توزيع الجهد، وتخفيف الأعباء على أعضاء الفرق .
- ٧- العناية بشكل أكبر بتوصيات الاجتماعات؛ من حيث متابعة تنفيذها، وقياس مستوى التفعيل ومدى توافقه مع أهداف ومهام كل فريق .
- ٨- رصد الممارسات المتميزة في إدارة فرق العمل وتحفيزها؛ دعماً للجهود القائمة وتشجيعاً لها، مع الاستفادة من جوانب التميز في تبادل الخبرات ونقلها للمدارس الأخرى .

## المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو زيد، حمادة. (٢٠١٦). قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل توسط دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق. مجلة التجارة والتمويل : جامعة طنطا - كلية التجارة، ١، ٥٣-٨٨.
- أبو عصبه، إسراء؛ إدرادكة، أمجد. (٢٠١٩). إدارة مديري المدارس الأساسية لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- البلوشي، أحمد؛ وإبراهيم، أحمد. (٢٠١٧). واقع إدارة الاجتماعات في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. عالم التربية، ٥٩(٧)، ٨٩-١٢٧.
- الزهراني، أحمد؛ وعطية، أحمد. (٢٠١٩). معوقات الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس التعليم العام وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة المدارس في محافظة المخوة. مجلة كلية التربية، ٢٦، ٤٢-٩٨.
- السالمي، شمسة؛ والعمرى، بسام؛ والخروصي، حسين. (٢٠١٠). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- السدحان، عبد الله. (٢٠١٦). واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض. مجلة التربية، ١٦٨(٢)، ٣٨٥-٤٣٧.
- الشريف، راشد. (٢٠١٨). تقييم تأثير فرق العمل على تحسين مستوى الأداء لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية للمنظمات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢، ١١١-١٣٦.
- الشهري، عبد الله؛ وشلبي، سوسن؛ وبدوي، منى. (٢٠١٧). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة : جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٨٥، ١٣١-١٥٢.

- العساف، صالح. (٢٠٠٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العمرائي، بدرية. (٢٠١٧). دور الاجتماعات المدرسية في دورة القرار التعليمي بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية، ٢٩(٢)، ١٧١ - ١٩٦.
- العنزوي، غازي. (٢٠١٣). متطلبات تطوير الأداء الوظيفي لمديري التعليم الثانوي باستخدام مدخل فرق العمل. مجلة القراءة والمعرفة، الصفحات ١٤٥، ٣٧-٦٨.
- الغامدي، علي. (٢٠١٥). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، ١٦(٤)، ٤٤١-٤٧٨.
- الفتوخ، عبد الله. (٢٠١٥). معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٤(٣)، ٢٦٩-٢٨٥.
- القرني، صالح. (٢٠١٢). آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة. عالم التربية، ١٣(٣٧)، ٢٥٣-٣٥٦.
- المبارك، منصور. (٢٠١٤). دور جماعات وفرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٨(١)، ١٦٥ - ٢١٤.
- حمودة، نهى؛ والذبياني نورة. (٢٠١٧). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٧٦(٢)، ٣٥٢ - ٤٠٠.
- شباح، مريم. (٢٠١٧). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. مجلة كلية التربية ببنها، ١٠٩(٩)، ١٣٧ - ١٥٧.

طيب، عزيزة؛ والعنبي، نورة. (٢٠١٦). مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب : دراسة ميدانية. العلوم التربوية : جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٤(٢)، ٣٣٥-٣٨٥.

علي آل درعان. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الفاعلة (ط ٢). جدة: خوارزم العلمية ناشرون مكتبات.

قسول ، سفيان و عاتكة ، إين مبارك. (٢٠١٧). أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ٢٥(٢)، ٦٢ - ٧٠ .

ماهر ،أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مشروع تطوير. (١٤٣٤). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. وزارة التعليم ، الإصدار الثاني.

مشروع تطوير. (١٤٣٦). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. وزارة التعليم ، الإصدار الثالث.

منصور، سمية؛ و وزان، روان. (٢٠١١). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي : دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٣٣(٢)، ٢٠١-٢٣٣.

## المراجع الأجنبية

- Bush Tony & Glover, Derek,( 2013), "School management teams in South Africa: a survey of school leaders in the Mpumalanga province", ISEA • Volume 41, Number 1, PP.21-40.
- Karakus, Mehmet, and Toremen, Fatih (2008)"How our schools can be more synergic: determining the obstacles of teamwork", Team Performance Management, Vol.14 , No.5-6 , PP.233-247.
- Hlongwane, T.S. & Mestry, R., (2013)," Empowering teacher teams to implement the integrated quality management systems in South African secondary schools", Journal Social Science, 37(3): 269-277 .
- Polega, M; Amorim Neto, Rc; Brilowski, R; Baker, K,(2019). "Principals and among teachers: an exploratory study", Revista @mbienteeducacao, v. 12, n. 2, p. 12-32 .
- Sullivan, Bradley D, (2012), "The perceptions of elementary principals about their role in the establishment of collaborative workplaces in their school buildings", Doctorate theme, University of Nebraska, USA.
- Zaveriai, K. ; Thinguri, R. (2017), "Critical Analysis Of The Relationship Between Principals' Management Skills And Team Work In Public Secondary Schools In Kenya", European Journal of Education Studies , Vol.3 ,No.1,PP.152-163.