



قسم أصول التربية

**متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط**

**(بحث مستل من رسالة دكتوراه)**

**اعداد**

**حامد حسن عوف**

باحث دكتوراه - قسم أصول التربية

**أ.د / علي صالح جوهر**

أستاذ التخطيط التربوي

وعميد كلية التربية النوعية سابقا

كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

## متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط

### المستخلص

هدف هذا البحث إلى التعرف علي متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط ، و تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط ، والتعرف الإطار النظري والمفاهيمي فرق العمل ، و التعرف علي الإطار اللائحي والقانوني لمدارس التعليم العام بدمياط وضع تصور مقترح لتحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط.وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي كمدخل وآلية لتحقيق هذه المتطلبات حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر نكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية، وقد توصل البحث الي العمل على إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط تسمح بالتعاون والعمل الجماعي، تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بدمياط وتحفيزهم تحقيقا لمشاركتهم فى العمل الجماعي، زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام بدمياط بأهمية وجود فرق العمل ودورها الإيجابي فى تنمية المستوي وازدهار العمل بها، العمل على تقديم أفضل ممارسات القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بدمياط من خلال فرق العمل كنمط قيادي يتفق مع متغيرات العصر.

**الكلمات المفتاحية:** البحث التربوي، فرق العمل، الواقع التعليمي، مدارس التعليم العام

بدمياط.

**Abstract:**

The aim of this research is to identify the requirements for improving the work of work teams in general education schools in Damietta, and to improve the work of work teams in general education schools in Damietta, and to identify the theoretical and conceptual framework of work teams, and to identify the regulatory and legal framework for general education schools in Damietta, to develop a proposed vision to improve the work of work teams In general education schools in Damietta. The research relied on the descriptive approach as an input and a mechanism to achieve these requirements, as it is more appropriate to the nature and objectives of the study. It is an approach based on collecting accurate and detailed descriptions of existing phenomena in order to use information and data to develop smarter plans to improve social and educational conditions and processes. The research has found work to create a culture supportive of work teams in general education schools in Damietta that allows for cooperation and teamwork, empowering workers in public education schools in Damietta and motivating them to achieve their participation in team work, increasing the level of awareness of administrative leaders in general education schools in Damietta of the importance of the existence of work teams and their positive role in developing level and the flourishing of work in it, work to provide the best practices of school leadership in general education schools in Damietta through work teams as a leadership style consistent with the changes of the times

**Keywords:** educational research, work teams, educational reality, general education schools in Damietta.

## متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات غير مسبوقة في شتى المجالات ، متمثلة في الانفجار المعرفي وما يصاحبه من تطور تقني وثورة في مجال الاتصالات وتدفق المعلومات ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة بسهولة ، وقد كان لهذه التحديات تأثيراً ملموساً على كافة مؤسسات المجتمع ، إلا أنها كانت أكثر تأثيراً على المؤسسات التربوية والتعليمية، فالتعليم لم يعد عملاً كمالياً وترفاً، بل غدا في العصر الحديث عملية استثمارية تحقق عائداً اقتصادياً للفرد والمجتمع، كما انه يلعب دوراً بارزاً في تنمية المجتمع وتطوره من خلال إعداد الكوادر البشرية القادرة على النهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية الشاملة له، مما يدعو إلى حتمية تحسين وتطوير أداء المؤسسات التربوية لتسهم في دفع عجلة التقدم واللاحاق بالركب لمواجهة تلك التحديات، ومسايرة التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع.

إلى أن هذا التغير الدائم يستدعي بالضرورة تطوير النظم التعليمية وتفعيلها لزيادة قدرتها على مواجهة هذه التحديات والمتغيرات والتكيف معها، فهذه التحديات لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية وإنما بخلق نظم تربوية حديثة تحقق بيئة تعليمية منفتحة على المجتمع، تتسم بالمرونة وتوظيف الطاقات وتلبية متطلبات الحياة، وتحقق التوازن المأمول بين مخرجات التعليم الكمية والكيفية. (عبد الجواد، ٢٠٠٤، ص ١٧٠)

فالتعليم هو المصدر الرئيس للأمن القومي في أي مجتمع، وأن نجاح المؤسسات كافة لا يأتي إلا بعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها؛ بإعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً. والتعليم الجيد يجعل الأفراد لهم القدرة على تفسير الأشياء بشكل صحيح، وتطبيق المعلومات في سيناريوهات الحياة الواقعية؛ وبالتالي تُمسح المعتقدات الخاطئة من العقل؛ وهذا يجعل المرء متحضراً ومبتكراً.

وقد اتجهت كثير من المؤسسات التعليمية - ومنها المدارس - إلى استخدام منهجية فرق العمل كأحد أساليب الإدارة الديمقراطية لتحسين النتائج، ووسيلة لتنظيم الأفراد؛ ليعملوا بطريقة إيجابية، وخلق الترابط والمساءلة بين أعضاء الفريق؛ حيث يعتبرون أنفسهم مسئولين بشكل متبادل لتحقيق الهدف؛ كنتيجة لبناء الثقة والالتزام فيما بينهم؛ لذا تُعتبر منهجية فرق العمل من الأساليب الشائعة لتنظيم العمل في المؤسسات المعاصرة، ويُعتبر الشعور بالمسئولية الجماعية، والهوية المشتركة، والحماسة الشديدة لتقبل المسئوليات بغية تحقيق الهدف الجماعي؛ من أهمية العمل بأسلوب فرق العمل، فسلوك الفرد يختلف عندما يكون عضواً في جماعة عمل؛ بسبب ما تفرضه عليه هذه الجماعة من قيود، كما أن انتماء الموظف لجماعة عمل ما يعتبر من أهم الحوافز التي تعمل على تعزيز لاتجاهات الإيجابية للعمل (لورين غاري وآخرون، ٢٠١١، ص ٩)

فالأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل يجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة، تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة كما أنه أحد مداخل التحسين المدرسى المعاصر، والذي يساعد على تنمية العلاقات بين الزملاء، وتبادل الخبرات التنظيمية، وحل المشكلات للوصول لتحقيق هدف المدرسة؛ ومن ثم لا بد من إدراك أن العمل الجماعي بروح الفريق يُعد عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفعال، بالإضافة إلى كونه المصدر الرئيس للتطوير المستمر لهذا الأداء. (رضوان، ٢٠١٣، ص ص ٤١-٤٢)

**ومن هنا يأتي أهمية هذا البحث في سعيه لتحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط.**

### **مشكلة البحث:**

علي الرغم من الجهود الكثيرة المبذولة في تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط إلا أن هناك العديد من الدراسات المتابعة والتقارير التي أشارت

إلى بعض المعوقات التي تتعلق بتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام في دمياط عامة ودمياط خاصة والتي بدورها تعيق عملية تحفيز الإبداع بها وتضعف روح الابتكار والسعي للتغيير وقد أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة سعد، هبة الله فوزي محمد، صيام، إيمان توفيق محمد ٢٠٢٢ توصلت إلى أن الإرجونوميكا (الهندسة البشرية) يمكن أن تعمل على تحسين وتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام، وذلك عن طريق العمل على تطوير الجوانب التكنولوجية والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، وتقليل مقدار استهلاك الطاقة البشرية والإجهاد البشري، تحسين مؤشرات الراحة في العمل وزيادة الرضا لدى العاملين في أداء العمل وتوفير مناخ آمن ومريح يتفق مع احتياجاتهم وإمكانياتهم، وفي ضوء النتائج تم التوصل لمجموعة من التوصيات؛ منها أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة في مدارس التعليم العام بدمياط، والمهتمين بتطبيق النظريات الحديثة لتوفير أعلى معدلات الراحة والأمان للعاملين لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء لمديري المدارس، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة. وأكدت دراسة رضوان والدهشان توصلت الي مقترحات تساعد على تطبيق التصور المقترح وهي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية وتحفيز العاملين بالمدرسة وتشجيعهم وتوفير بيئة تكنولوجية حديثة وتطوير نظم تدريب العاملين ونقل الخبرات وتفعيل ورش العمل، وتطوير فرق العمل المختلفة. وأوصت الدراسة بوضع وزارة التربية والتعليم آليات لتنفيذ إدارة المعرفة بداخل مدارس الثانوي العام، وعلاج وزارة التربية والتعليم لمشكلات المعلم المادية والمعنوية وتفعيل وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية وورش العمل وجاءت دراسة العميري ٢٠١٥ تؤكد علي عملية بناء الفريق تمر بعده مراحل يحدث خلالها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل لذلك فهي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وتتمثل هذه المراحل في التشكيل أو بناء الفريق ومرحلة العصف أو الصراع والاختلاف في وجهات النظر ومرحلة التعاون وأخيراً مرحلة الأداء أو الالتزام بمعايير وقيم الفريق

ومن هنا تبدو مشكلة الدراسة في ضرورة الاهتمام بتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط عامة ودمياط خاصة وكذلك محاولة تطوير هذه المدارس للارتقاء بها والوصول للمتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع والتميز بها.

**ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:**

**ما متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي لفرق العمل؟
٢. ما الإطار اللائحي والقانوني لمدارس التعليم العام بدمياط؟
٣. ما أهم المعوقات التي تحول دون تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط؟
٤. ما التصور المقترح لتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط؟

### **أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى: تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، والتعرف الإطار النظري والمفاهيمي فرق العمل، والتعرف على الإطار اللائحي والقانوني لمدارس التعليم العام بدمياط وضع تصور مقترح لتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط.

### **أهمية البحث:**

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه وهو موضوع تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، وما يمكن أن يسهم به في تطوير مدارس التعليم العام بدمياط، والسعي نحو تحقيق الإبداع والتميز بها.

### **منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر

الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: متطلبات تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط

الحدود المكانية: بعض مدارس التعليم العام بدمياط.

الحدود البشرية: مديري ومعلمين مدارس التعليم العام بدمياط

### مصطلحات البحث:

- يعرف فرق العمل بأنه قيام مجموعة من الأفراد الذين تكلفهم إدارة المنظمة بتخطيط عمل محدد وتنفيذه وإكمال مستلزماته، في ظل قيادة رئيس مؤهل يساعده الأعضاء كلٌّ بدوره (معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٩٠٤)
- وكذلك يعرف أيضا بأنه ظاهرة تنتج عن تعاون جماعة من العاملين، لتحقيق هدف مشترك، وزيادة الإنتاج ، وتعتمد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق في إنجاز المهام (بدوى، ٣٨٧، ١٩٩٤)
- وكذلك يعرف بأنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة لتحقيقها، والفريق وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم واتخاذ القرارات (رضوان، مرجع سابق، ص ٣٩)
- ويعرف البحث الحالي فرق العمل تعريفا إجرائيا بأنها " مجموعة من الأعضاء، ذوي تخصصات مختلفة، يُختارون بشكل مدروس؛ للقيام بمهمة محددة، هؤلاء الأعضاء يجتمعون معًا لتبادل المعلومات لتحقيق الهدف المشترك، في ظل قيادة مؤهلة.

### إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي فرق العمل.

المحور الثاني: يتناول الإطار اللائحي والقانوني لمدارس التعليم العام بدمياط.



**المحور الثالث:** يتناول أهم المعوقات التي تحول دون تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط.

**المحور الرابع:** يتناول التصور المقترح لتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط.

**المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي فرق العمل:**

**أهمية فرق العمل: (Jerry 2010, PP 9,12.)**

- ١- الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل يجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة، تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.
  - ٢- كما تُعتبر فرق العمل أحد مداخل التحسين المدرسي المعاصر، والذي يساعد على تنمية العلاقات بين الزملاء، وتبادل الخبرات التنظيمية، وحل المشكلات؛ وبالتالي يتحقق الأداء الفعال
  - ٣- وأشارت الأدبيات إلى أن استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال؛ يقوم بتحريك المواهب والقدرات الكامنة للعاملين كافة في المؤسسات لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر
  - ٤- وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، وحرص كل عضو من الفريق بتحقيق مستوى أعلى من الجودة، كما أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.
  - ٥- بالإضافة إلى أن فرق العمل وسيلة لتنظيم الأفراد ليعملوا بطاقة إيجابية.
- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل: (عبد الغنى، ٢٠٠٧، ص ٤)**
- ٦- تتمثل مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل في مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المدرسة، وازدياد الشكاوى والتذمر بينهم، وضعف الولاء والانتماء والالتزام.

٧- وظهور بوادر اللامبالاة بين أفراد المدرسة، وكثرة الغياب، والمعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو إدخال التقنيات الجديدة، وعدم وضوح المهام المسندة، وارتفاع مستوى الهدر بالموارد المادية والبشرية، وعدم مشاركة المعلومات مع الآخرين.

### خصائص فرق العمل الفعّالة ومقوماتها:

#### (Cameron Klein, 2009, pp181- 182)

- ١- تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات، والتي تُميزها عن فرق العمل غير الفعّالة، والتي من أهمها وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، وتواجد آلية للتقويم او للمتابعة المستمرة، وتواجد قيادة فعّالة.
- ٢- وتتميز العلاقات بين أعضاء الفريق بالثقة والاحترام والتعاون والمسئولية المشتركة، من خلال مناخ عمل مشجع وبيئة محفزة، وتستند القرارات إلى المعلومات الدقيقة والواضحة.
- ٣- والتي يشترك فيها أعضاء الفريق كافة، والصراع المتواجد صحي وطبيعي شريطة ألا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية؛ حيث يركز الصراع الصحي على الموضوعات وليس الأشخاص، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد علي النفوذ، وتتوقف السلطة على الكفاءة.
- ٤- وفي هذا السياق أكد تقرير كاميرون كلاين على وجود أربعة مكونات محددة لبناء فرق العمل الفعّالة وهي: تحديد الأهداف، والعلاقات الشخصية، وتحديد الأدوار، واستخدام أسلوب حل المشكلات.
- ٥- تتضافر هذه المكونات معًا لتُكوّن الكفاءة الجماعية، والتي ستُتيح للفريق فرصة النجاح
- ٦- مميزات الفريق الفعّال تنطوي على ثلاث مقومات رئيسية، وهي: الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك. ويُمثل الالتزام التفاضلي المشترك لتحقيق أهداف في الأداء جوهر عمل الفريق، و يتولد الالتزام نتيجة وجود حس مشترك بامتلاك الهدف الذي يأمل الفريق الوصول إليه، وأضاف جيم أن توزيع المكافآت للفريق يكون بناءً على

- عمله الجماعي لا على الأداء الفردي وهذا بمثابة وسيلة لبناء الالتزام. وعند تكوين الفريق يجب أن يتوافر في أعضائه ثلاث فئات من المهارات.
- ٧- أولها: الكفاءة الفنية للعمل الذي سوف يقوم به عضو الفريق.
- ٨- وثانيها: مهارة حل المشكلات.
- ٩- وثالثها: مهارة التواصل الاجتماعي، وتتضافر هذه المهارات معًا لتكون الكفاءة الجماعية التي ستتيح للفريق فرصة النجاح، وفي النهاية ليس الالتزام والكفاءة والهدف المشترك مقومات كافية لبناء فريق فعّال، ولكنها تُعد النقاط العامة التي ينبغي الانطلاق منها.

### مراحل بناء فرق العمل وإدارتها:

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدثًا مخططًا له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معًا بنوع من الأهداف داخل المدرسة؛ وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم به أداء العمل. يتم تأليف فرق العمل؛ بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى عشرة أعضاء تقريبًا، وبغض النظر عن الحجم الأمثل للفريق، فالأهم أن يتوافر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها، وبوجه عام كلما زاد عدد الأفراد بمجموعة العمل، زاد معه وجود الضغوط غير المرئية التي تُؤثر على تكيف الأفراد وانسجامهم مع بعضهم البعض، ولنجاح الفريق وتطوره من كونه مجرد تجميع أفراد إلى أن يصل إلى وحدة عاملة مترابطة، يمر بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولًا إلى التكامل؛ وعليه تتحقق من خلال الفريق أهداف المدرسة، ويتم عرض هذه المراحل بشيء من التفصيل على النحو التالي: (رضوان، ص ٤٠)

من خلال الفريق أهداف المدرسة، ويتم عرض هذه المراحل بشيء من التفصيل على النحو التالي:

**المرحلة الأولى: التكوين أو التشكيل:**

مرحلة التكوين Forming تتسم السلوكيات في هذه المرحلة بالأدب والالتزام بقواعد اللياقة وكذلك السطحية، لأن كل شخص يبحث عن التشابه أو الاحتياجات المشتركة، ويكثر القلق والاضطراب لاختلاف الاحتياجات، ومن الممكن أن تكون هذه المرحلة هادئة ومستحبة أو متوترة ويسودها الإحباط، ويتم فيها تحديد الأدوار وتوزيع المهام، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، والدخول في مناقشات غير مثمرة. مرحلة التشكيل مرحلة مهمة تتطلب من قائد الفريق العمل والتأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح، وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي؛ نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية والفردية (بيلبن، ٢٠٠٩، ص ١٧٥)

**المرحلة الثانية: العصف (الصراع)**

تُعد مرحلة العصف أصعب مرحلة من مراحل التطور في كل من عضو الفريق والجماعة، وهي مرحلة السلطة وصنع القرار، وهي مهارات ضرورية لعمل الجماعة في المستقبل وتدفعها نحو التقدم، وتُعتبر محاولة الأفراد الهروب من الأشياء المحبطة أمراً أساسياً حتى لا يرتد الفريق نحو المرحلة الأولى (رضوان، مرجع سابق، ص ٤٥)

**المرحلة الثالثة: التعاون (مرحلة النمذجة)**

يبدأ الأفراد في مرحلة النمذجة ووضع القواعد Measurements والاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف، ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة؛ حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات؛ لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتُعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق. (بيلبن، ٢٠٠٩، ص ٨٤)

### المرحلة الرابعة: الأداء (رضوان، مرجع سابق، ص ٤٧)

تتسم مرحلة الأداء Performance بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس يبدأ بالالتزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق، والثقة بالآخرين، ودور القائد في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيطة والحذر؛ حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي، كما تُسمى مرحلة النصر؛ حيث يُحقق الفريق نجاحه، والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق يجنبهم التعرض للمخاطر كما أن التعاون في تسوية الخلاف سبب مهم في نجاح الفريق، كما يتم عرض الأفكار للاستفادة منها؛ وبذلك يأتي تطوير خطة الفريق بمساهمة الجميع. أثر القيادة في بناء فرق العمل الفعالة تُعتبر مهارات التحدث والاتصال والاستماع من الصفات الرئيسة لقائد الفريق الناجح، ينتقد عندما يكون ضرورياً، ويُقدم الدعم -وخاصة المعنوي - عندما يحين وقته، ويُشجع عندما يتوجب ذلك، كما تُعتبر الشجاعة في اتخاذ القرار وتفعله في الوقت المناسب من إحدى مهام القائد الناجح.

### المحور الثاني: يتناول الإطار اللائحي والقانوني لمدارس التعليم العام

#### بدمياط:

#### **أولاً طبيعة مدارس التعليم العام في دمياط**

يعتبر النظام التعليمي الدمياطي نظاماً مركزياً يخضع لسيطرة الحكومة المركزية في القاهرة وتُشرف عليه وزارة التربية والتعليم، وتتولى مسئولية الإشراف وانتداب المدرسين وتدريبهم وتنظيم الامتحانات، ويتسم النظام التعليمي بالحفاظ على استمرارية ما هو قائم بدون أي تغيير، والاهتمام بالكم أكثر من الكيف، وبالحفظ أكثر من الفهم، وبالمناهج أكثر من الطالب؛ مما جعل النظام التعليمي بعيداً عن تحقيق أهدافه.

ويتكون السُّلم التعليمي في دمياط من مرحلة رياض الأطفال، ومرحلة التعليم العام، ومرحلة التعليم الثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي. والتعليم العام حق لجميع الأطفال الدمياطيين الذين يبلغون السادسة من عمرهم، وتلتزم الدولة بتوفيره لهم، ويلتزم أولياء الأمور بتنفيذه، وذلك على مدى تسع سنوات دراسية. والتعليم العام مرحلة مجانية إلزامية، تتكون من حلقتين، الحلقة الأولى هي: "الحلقة الابتدائية" ومدتها ست سنوات، أما الحلقة الثانية هي: "الحلقة الإعدادية" ومدتها ثلاث سنوات، ويُجرى امتحان على مستوى المديرية التعليمية في نهاية المرحلة الإعدادية. (Townasley,,2023)

ولمزيد من إلقاء الضوء على طبيعة مدارس التعليم العام في دمياط؛ سوف تتم الإشارة بقدر من التفصيل لأهداف مدارس التعليم العام وإدارته؛ وذلك على النحو التالي:

### **أهداف مدارس التعليم العام في دمياط**

يهدف التعليم العام في دمياط إلى تنمية قدرات التلاميذ، واستعداداتهم، وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية، التي تتفق وظروف البيئات المختلفة، وغرس الانتماء الوطني لدى التلاميذ، وتنمية مختلف جوانب شخصياتهم تنميةً شاملةً متكاملةً. ولكي تتحقق أهداف مدارس التعليم العام في دمياط؛ لابد من هيكلة إدارية للمدرسة، يتم عرضها على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم 139 ، ص ٥)

### **إدارة مدارس التعليم العام في دمياط:**

تتكون الإدارة المدرسية في دمياط من أفراد، لكل منهم اختصاصاته ومسئوليته، ويُحدد الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة توزيع المهام، ومن المسؤول أمام من؟ ولتنسيق التفاعلات التي يجب اتباعها، ويُفرضي مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة مدارس التعليم العام بدمياط إلى وجود تشابه كبير بين مكونات الهيكل التنظيمي بالمدرستين الابتدائية والإعدادية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم 139 ، ص ٥)

**(أ) مكونات الهيكل التنظيمي:**

وفيما يلي بيان مختصر لمكونات الهيكل التنظيمي بالمدرستين: (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم 139 ، ص ٧)  
 مدير/نائب المدير وناظر للمدرسة يُعاونهُ الوكلاء والمدرسون الأوائل والمدرسون، ويُشارك

في إدارتها مجلس الآباء، مع اختلاف نوع العمل وحجمه بالحلقتين أو المدرستين. بالإضافة إلى ذلك، وجود لجنة استشارية لإدارة المدرسة الإعدادية، تُسمى مجلس إدارة المدرسة بناءً على القرار الوزاري رقم 61 لسنة 1978 م، تقوم بمعاونة المدير في إدارة المدرسة، وتكون تحت رئاسته، وتضم في عضويتها كلاً من:

١- مدير المدرسة (رئيسياً).

٢- وكلاء المدرسة (أعضاء).

٣- الأخصائي الاجتماعي الأول / أقدم الأخصائيين (أمين المجلس).

٤- أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة (أعضاء).

٥- أقدم الإداريين بالمدرسة (أعضاء).

يُعقد المجلس اجتماعاً دورياً كل شهر على الأقل، ويحتفظ الأخصائي الاجتماعي، أمين

المجلس، بالسجلات والملفات المنظمة لعمل المجلس، على أن يقوم بتقييم وختم صفحات السجل بخاتم المدرسة.

ب) وقد تحددت مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة كما جاء بالقرار الوزاري رقم 28 لسنة 2004 على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم 139 ، ص ٨)

١- يكون المدير مسؤولاً عن القيادة التنظيمية، والتربوية، والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة.

- ٢- يُشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإد راتها وتق ويمها؛ طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة.
- ٣- يقود العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة لعملية وضع رؤية مستقبلية تُساعده في تحديد الأهداف التعليمية، وجدولتها زمنياً، واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- ٤- يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.
- ٥- يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتماشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ، وأولياء الأمور.
- ٦- يعمل على خلق مناخ مدرسي إيجابي داعم للعاملين بالمدرسة، ويحرص على إبراز مساهمتهم في نجاح خطط المدرسة وجهودها؛ مما يُعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.
- (ج) وقد تحددت مسؤوليات نائب مدير المدرسة كما جاء بالقرار نفسه على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم 139 ، ص ٩)
- ١- يكون نائب مدير المدرسة مسئولاً عن معاونة مدير المدرسة في القيادة التربوية لجميع العاملين في المدرسة. معاونة مدير المدرسة في توجيه البرامج التعليمية وبرنامج الانضباط المدرسي، وإدارة عمليات المدرسة، وتنسيق أنشطة العاملين في المدرسة والتلاميذ.
- ٢- يُساعد المدير في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع.
- ٣- يُساعد في وضع الخطط اللازمة لحصول المدرسة على الاعتماد التربوي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.



٤- يُتابع تنفيذ ملاحظات الهيئة، وما يتصل بها من تنفيذ خطط لتحسين المدرسة وتطويرها

### المحور الثالث: يتناول أهم المعوقات التي تحول دون تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط:

بعض المعوقات والمشكلات ذات العلاقة بالتحسين المستمر لمدارس التعليم العام في دمياط:

ويُمكن حصر بعض من المعوقات لاستمرارية تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمدارس الدميائية، وخاصة مدارس التعليم العام المعتمدة على النحو التالي:

(أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ١٨)

١- يتضح مما سبق عرضه-من اهتمام وزارة التربية والتعليم في دمياط بتقديم الدعم الفني اللازم للمدارس فيما يتعلق باستمرارية تحسين جودة الأداء بالمدارس عامة والتعليم العام على وجه الخصوص -أن اختصاصات وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية لم تتضمن ما يتعلق بمرحلة ضمان الجودة واستمرارية التحسين.

٢- وبالإشارة إلى بعض المعوقات لاستمرارية تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمدارس الدميائية، وخاصة مدارس التعليم العام المعتمدة على النحو التالي:

٣- وبالإضافة إلى أهم المعوقات التي واجهت المؤسسات التعليمية لكي تتم عملية الاعتماد، يتوافر مجموعة من الضوابط التي تُسهم في علاج مشكلات عديدة تعاني منها المنظومة التعليمية، منها ارتفاع نسب الغياب، ومتوسط الكثافة ما لا يتناسب مع مساحة الفصول، وضعف مشاركة أولياء الأمور، ومشاركة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية، وضعف ثقافة الجودة لدى العاملين بها.

## واقع أسلوب فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط:

١- العمل في فريق يخلق دافعية للتحفيز بوجود مناخ مناسب للعمل، مع تشجيع العاملين واعتزازهم بالأداء الجماعي، والحد من الصراعات، وزيادة فعالية الاتصالات، بالإضافة للتفويض الفعّال من جانب المدراء، وأهمية تكامل وتنوع مهاراتهم فرق العمل بالمدرسة الدمياطية، والتي لها قدرة أكبر على إنجاز الأعمال، والمواقع التي يشغلونها داخل التنظيم

٢- المدرسي وخارجه تبعاً للكفاءة والمواصفات التي يتطلبها إنجاز العمل؛ وذلك للاستفادة من الطاقات والموارد البشرية كافة؛ وعلى هذا إذا تم تفعيل أسلوب فرق العمل بالمدارس الدمياطية فسيتحول إلى آلية لتطوير أداء المدرسة الدمياطية، وأسلوب لتنظيم العمل بها. وفي هذا سعت وزارة التربية والتعليم في دمياط نحو توفير جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وفي هذا السياق اهتمت بعدة اهتمامات، لعل من أهمها ما يلي:

- ١- تعاون الأسرة مع المدرسة من خلال المشاركة المجتمعية.
  - ٢- عقد اجتماعات لمجلس الآباء للتشاور في أمور تخص المدرسة..
  - ٣- تحفيز العمل التعاوني من خلال التدريبات وتبادل الخبرات.
- ١- هذا بالإضافة إلى مجالات ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والتي تنص على أهمية العمل الجماعي بروح الفريق، وأهمية وجود شراكة بين أفراد المجتمع المدرسي، وبين المجتمع المحلي مع المدرسة، وتبادل الخبرات بين المدارس وبعضها
  - ٢- بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم الدمياطية، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وما أشارت إليه بعض الدراسات والأدبيات، إلا أن هناك عدة معوقات للعمل الفرقي تحوّل دون استمرارية التحسين المدرسي، وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي: (رضوان، ٢٠١٣، ص ٦٣)
  - ١- ضعف العمل الجماعي بروح فرق العمل بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- ٢- محدودية اتباع المدارس الديمقراطية لأسلوب فرق العمل.
- ٣- تدني مستوى الثقافة التنظيمية والتي تعوق العمل الجماعي.
- ٤- ميل أعضاء المجتمع المدرسي للعمل الفردي، وتجنب العمل بأسلوب فرق العمل.
- ٥- المناخ التنظيمي سلبي وغير مشجع على ثقافة التعلم التعاوني.
- ٦- محدودية الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب فرق العمل.
- ٧- محدودية الاستفادة من مميزات فرق العمل في خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- ٨- تجنب أعضاء المجتمع المدرسي العمل الفريقي.
- ٩- ضعف مستوى البرامج التدريبية.
- ١٠- رفض بعض العاملين الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ١١- ضعف وضوح الأدوار لأعضاء الفريق لعدم دقة الوصف الوظيفي؛ يترتب على ذلك ظهور مشكلات بالفريق.
- ١٢- يحتاج الفريق إلى مزيد من الوقت لتأصيل العمل التعاوني.
- ١٣- كلما كبر حجم أعضاء الفريق فإن ذلك يُقلل من مساهمتهم في المشاركة لتحقيق الأهداف المحددة:
- ١- ضعف التنمية المهنية المستدامة، والتي يحصل عليها أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٢- ضعف مشاركة المعلمين في عملية التحسين واستمراريته؛ لمحدودية القناعة بعملية التحسين.
- ٣- معارضة الموارد البشرية بالمدارس تطبيق الاستراتيجيات الحديثة كأسلوب فرق العمل.
- ٤- ضعف المشاركة في وضع أو صنع القرار؛ كنتيجة لمحدودية تفويض السلطة من قبل المدراء، إضافة إلى التمسك بالروتين والمركزية.
- ٥- محدودية مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، في التغلب على قلة الموارد المادية.

- ٦- ضعف ثقافة الجودة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٧- الضعف العام للتوجيه التربوي والمهني والمتابعة بالمدارس الدمياطية.
- ٨- ضعف جاذبية المدرسة للمتعلمين في التحصيل الدراسي، ومن ثم الغياب المتكرر، وضعف الانتباه داخل الفصول.
- ٩- لم تتضمن اختصاصات وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية ما يتعلق بمرحلة ضمان الجودة واستمرارية التحسين، بعد حصول المدرسة على الاعتماد.
- ١٠- تتصف الاشتراطات الواجب توافرها في العاملين بوحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية بالعمومية.
- ١١- ضعف فعالية تطبيق معظم المستحدثات في المدرسة الدمياطية لمحدودية تدريب أعضاء المجتمع المدرسي عليها.
- ١٢- ميل أعضاء المجتمع المدرسي للعمل الفردي وتجنب العمل بأسلوب فرق العمل.
- ١٣- المناخ التنظيمي سلبي وغير مشجع على ثقافة التعلم التعاوني.
- ١٤- افتقار المدرسة الدمياطية لقنوات الاتصال المفتوح؛ مما يعوق من تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- ١٥- محدودية الاستفادة من الأساليب الادارية الحديثة كأسلوب فرق العمل.
- ١٦- رفض بعض أعضاء المجتمع المدرسي الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ١٧- ضعف تحديد الأدوار المطلوبة من أعضاء المجتمع المدرسي.
- ١٨- تواجه فرق العمل بالمدارس معوقات تنظيمية، لعل أهمها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي يطغى عليها الفردية والتركيز على الإنجاز الشخصي.
- ١٩- ضعف العمل الجماعي المُعضد لأداء مهام الجودة

## المحور الرابع: يتناول التصور المقترح لتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط:

نظرا لأهمية تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط وحاجة المدارس له اتزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن الاهتمام بفرق العمل بها، ذلك لأن وجود فرق العمل يعد مطلباً حيويًا داخل المدارس للتغيير لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وبالتالي النمو والازدهار، ولكن نظرا لما تواجهه مدارس التعليم العام بدمياط من تغييرات بيئية وثقافية واقتصادية، وتقنية، فقد أصبح هناك حاجة ماسة لتوجيه اهتمام القيادات في الوزارة إلى موضوع فرق العمل، ولذا حاول البحث الحالي وضع تصور مقترح لتحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، ويتضمن التصور المقترح ما يلي:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

ثالثاً: آليات تنفيذ التصور المقترح.

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

إن تقديم تصور تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط لا يأتي بصورة غير منظمة إنما استخلص من خلال المنطلقات الفكرية المستمدة من الجانب النظري بالبحث، والتي تتمثل فيما يلي:

١. الحاجة إلى تنمية فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط حيث إنه يمكن المدرسة

من العمل بصورة أفضل ومواصلة عملها وإيجاد الحلول المتميزة لمشاكلها.

٢. إن احتياجات مدارس التعليم العام بدمياط لوجود فرق العمل أصبحت ضرورة ملحة

لأنه يحقق تكافؤ الفرص لجميع العاملين بالمدارس بالمشاركة الإيجابية في كافة

شئونها.

٣. تعدد مهام مدارس التعليم العام بدمياط ووجود فرق العمل بها يساعدها علي تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
٤. كلما تمتعت مدارس التعليم العام بوجود فرق العمل بها كلما ساعدها على التخلي عن الرتابة الإدارية، والاتجاه نحو المرونة في التعامل مع الواقع.
٥. إن توافر فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط يعمل على تطوير قدرة الأفراد على استنباط الأفكار الجديدة ذات دلالات إبداعية ومتميزة.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح

- يسعى التصور المقترح إلى تحسين عمل فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط والتي تظهر أهدافه في:
- ١- العمل على إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط تسمح بالتعاون والعمل الجماعي.
  - ٢- تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بدمياط وتحفيزهم تحقيقاً لمشاركتهم في العمل الجماعي.
  - ٣- زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام بدمياط بأهمية وجود فرق العمل ودورها الإيجابي في تنمية المستوي وازدهار العمل بها.
  - ٤- العمل على تقديم أفضل ممارسات القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بدمياط من خلال فرق العمل كنمط قيادي يتفق مع متغيرات العصر.

### ثالثاً: آليات التصور المقترح

١. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.
٢. الاهتمام ببحوث التدريب الإبداعي وأساليبه القائمة على تطبيقات تقنيات التدريب الإبداعي مثل العصف الذهني.

٣. مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الرؤية المستقبلية للصورة الكلية للمؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها، وتصميم رسالتها من خلال صنع الدوافع لتحقيقها، وذلك لن يتحقق إلا من خلال إبداع الأعضاء والعاملين.
٤. إطلاق طاقات الأعضاء الكامنة من خلال الكشف عن المعلومات وتزويد الأعضاء بها ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف والصلاحيات التي تسمح باتخاذ القرارات.
٥. ضرورة النَّص في لوائح تنظيم الجامعات وقوانينها على جعل الإعداد الإداري نشاطاً مُسبقاً لالتحاق المرءوسين بأي منصب قيادي.
٦. إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري والتدريب على متطلباته للقيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية.
٧. تصميم البيئة التنظيمية المحفزة للعمل داخل مدارس التعليم العام
٨. وضع السياسات والإستراتيجيات التي تسمح بإبداع العاملين ورغبة القادة في المغامرة واكتشاف الأشياء الجديدة.
٩. التنسيق بين جهود الأعضاء والعاملين في المدرسة الفردية والجماعية، والتوفيق بين أهدافهم مع بعضهم البعض، وكذلك أهداف المدرسة وذلك من خلال مواجهة المشاكل غير المألوفة، وإتاحته للحلول الإبداعية من قبل الأعضاء والعاملين.
١٠. تشجيع الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية والتخلص من الحلول القديمة والتقليدية.
١١. ضرورة الاهتمام بتطوير اللوائح المؤسسية التي تدعم سلوكيات الإبداع الإداري.
١٢. دعم وجود المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح للقيادات الأكاديمية بالتنوير والتجديد وبما يتيح لهم اتخاذ القرارات الإبداعية.
١٣. وضع تشريعات خاصة بالإبداع والمبدعين والكشف عنهم وإعدادهم للمستقبل ومتابعتهم.

١٤. ضرورة مراجعة التشريعات ذات التأثير على أدوار القيادات الأكاديمية والتي تعيق الإبداع الإداري
١٥. إدخال الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة في العمل داخل المؤسسات الجامعية.
١٦. تبني سياسات العمل الجماعي داخل المؤسسات الجامعية.
١٧. تأسيس ثقافة الإبداع داخل مدارس التعليم العام بما يتضمنه من قيم تؤكد الإبداع والابتكار، روح الفريق، العدالة، التعاون.
١٨. العمل على زيادة تفويض الصّلاحيات، وقلة الاعتماد على أنّه يقوم القائد بنفسه بجميع الأعمال.
١٩. اختيار القيادات الجامعية المؤهلة عملياً وعلمياً، والتي تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، لما لذلك من نتائج إيجابية في تحفيز الإبداع الإداري.
٢٠. عقد ندوات حول العمل داخل مدارس التعليم العام ضمن الفريق مع المجتمع الخارجي المحيط بالمدرسة.
٢١. محاولة تبادل الأدوار والأفكار بين القادة داخل الجامعة وبين جامعات أخرى.
٢٢. تهيئة المناخ التّظيمي المُدعم لتحفيز الإبداع الإداري، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية اللاّزمة لتحفيز الإبداع الإداري.
٢٣. ضرورة وجود قنوات اتصال فعّالة تسمح بالاتصال داخل المدرسة وخارجها مع المؤسسات الأخرى، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية ودراسة طرقه.
٢٤. إيمان القيادة الإدارية بالإبداع يساعد على وجود بيئة ملائمة تتبع ثقافة الإبداع كأسلوب حياة يومي لها فيؤدى إلى رفع كفاءتها وقدراتها الإبداعية.
٢٥. تعيين القيادات وفقاً للمهارات الإبداعية إلى جانب باقي شروط التعيين.
٢٦. التأكيد على دعم الأساليب الإدارية الحديثة التي تُحفّز الإبداع الإداري كأسلوب الإدارة بالمشاركة، والتفويض، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للقيادات بالاشتراك



- في التّخطيط والرّقابة ووضع الأهداف وتقييم الأداء لما تمّ إنجازه، وإتاحة الفرصة للمُشاركة في اتخاذ القرارات.
٢٧. تدريب القيادات الجامعية وتوجيهها، وذلك بإقامة دورات وورش عمل تحفز الإبداع الإداري، والممارسات المتعلقة بها بما يُؤدي إلى تطوُّرهم الوظيفي، وإكسابهم مهارات إضافية جديدة، بما يتناسب مع مُتطلبات التّمكين الإداري.
٢٨. السّماح بالمُرونة الإدارية، وذلك عن طريق تخلص القيادات الجامعية من أساليب القيادة التّسلّطية، ومن الرّوتين والبيروقراطية، وتبني أساليب إدارية حديثة ومُتنوعة.
٢٩. مرونة الهيكل التنظيمي وتسلسله المنظم يعد أكبر داعم للإبداع.
٣٠. وجود أنظمة للمكافآت والحوافز التشجيعية بحيث تكرم المبدعين وتحفز طاقاتهم سواء من الهيئة الإدارية أو التعليمية.
٣١. توفير كفاءات شابة مؤهلة لتولى المسؤولية القيادية والإدارية بشكل جيد.
٣٢. تبني الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة وخاصة الإبداعية منها من قبل القيادات العليا بالجامعات.
٣٣. التأكيد على ضرورة وجود آلية للمساءلة والمحاسبة داخل مدارس التعليم العام.
٣٤. توفير معلومات مُنظمة وشاملة عن الإجراءات العملية لتحفيز الإبداع الإداري.
٣٥. تطبيق النظام اللامركزي بحيث يحقق قدرًا من الاستقلالية والمرونة في تنفيذ العمل.
٣٦. تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للإبداع.
٣٧. وضع معايير للسمات والخصائص الشخصية الإبداعية التي يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية.
٣٨. وضع خطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية الإبداع الإداري لديهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

٣٩. تطوير ثقافة المدرسة الأكاديمية إلى ثقافة تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، وتُشجع عليه بصفة عامة، وترسيخ المفاهيم العامة المتعلقة به.

## المراجع

سعد، هبة الله فوزي محمد، صيام، إيمان توفيق محمد: تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بدمياط في ضوء مدخل الإرجونوميكا "الهندسة البشرية"، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة دمياط - كلية التربية، ج٨١، ٢٠٢٢.

رضوان، وائل وفتيق، الدهشان، آمال عوض: إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بدمياط، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة دمياط - كلية التربية، ج٧٥، ٢٠٢٠.

العميري، علياء عبدالله: بناء وإدارة فرق العمل، بنك فيصل الإسلامي السوداني، المال والاقتصاد السودان، ٢٠١٥.

لورين غاري واخرون، سلسلة القيادي الناجح: فرق العمل المنسجمة، ترجمة: ضفاف شربا، الرياض: العبيكان للنشر، ٢٠١١.

رضوان عبد الفتاح محمود، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية، ٢٠٠٧.

بدوي زكي أحمد، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط ٢، القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٩٤.

عبد الغنى عبده أحمد، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة فى التعليم، الرياض: مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، ٢٠٠٧.

ميرديث بيلبن، الإدارة الجماعية للمؤسسات، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، ط ٢، القاهرة، دار الفاروق للاستثمار الثقافي، ٢٠٠٩.

عبد الله عبد الجواد، ٢٠٠٤ الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، دار النشر الدولي.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩، لسنة ١٩٨١، مادة ١٥.

أبو النصر محمد مدحت، تطوير المدارس، القاهرة: الر وابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

## المراجع الأجنبية

Jerry W. Gilley et- al, Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams, Advances in Developing Human Resources 12 (1), (London: SAGE Publications, 2010),

Cameron Klein, et. al., ,Does Team Building Work?, University of central Florida, Small Group Research, VOL.. 40, No.2, 2009,

---

Carole A. Townsley, RV Armstrong and Associates, Team Building directory, Advice Association about all things team building, available at <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/resolving-conflict-in-work-t> تاريخ الدخول ١-٥-٢٠٢٣

