

## سُبُلُ تَحْسِينِ مُسْتَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ

### إعداد

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق      أ/ منال أحمد عبد العزيز الحسين  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك      ماجستير الإدارة والإشراف التربوي  
كلية الشرق العربي للدراسات العليا      كلية الشرق العربي للدراسات العليا

سُبُلُ تَحْسِينِ مُسْتَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ

ماجدة مصطفى عبد الرازق\*، منال أحمد عبد العزيز الحسين

قسم الإدارة التربوية، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

\*البريد الإلكتروني: dr.magda\_mostafa@yahoo.com

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل، ومعوقات سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لسبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل وفقاً لمتغيرات: الوظيفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في إدارة فرق العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (٦٥) قائدة، و (٢٥٠) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم البديعة غرب مدينة الرياض، وخرجت الدراسة بناء على نتائجها بتوصيات من أهمها: ضرورة تفويض القائدات بعض من صلاحياتهن لأعضاء فرق العمل لتيسير مهامهم وتحقيق أهدافهم. ضرورة توفير الأدلة المناسبة التي توضح لقائدات المدارس آليات فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: تَحْسِينِ مُسْتَوَى، إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ، قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ، مَدِينَةِ الرَّيَاضِ.

**Ways of improving the level of teamwork-management for leaders of government primary schools in Riyadh city.**

**Magda Mostafa Abdel Razek \*, Manal Ahmad Abdul-Aziz Al-Hussein**

**Department of Educational Administration, Arab east Faculty for Graduate Studies, Riyadh, Saudi Arabia \*.**

**\*Email: dr.magda\_mostafa@yahoo.com**

**Abstract:**

**This study aimed at finding new ways of improving the level of teamwork management, difficulties in finding such ways for leaders of government primary schools in Riyadh city, in addition to discovering the differences of a statistical significance in the average responses of the sample of the study seeking to upgrade the level of teamwork- management according to variables of: position, academic qualification, experience, training courses on teamwork- management. The study used the descriptive method as well as the questionnaire to collect the data. The sample included (65) leaders and (250) teachers of the government primary schools of the department of al Badiyah Education Department, West Riyadh. Accordingly, the study has come up with some recommendations, most importantly are the following:**

- The necessity of making schools leaders delegate teamwork members some of their authorities to facilitate their tasks and achieve their targets.**
- The necessity of providing suitable evidences that make mechanisms of teamwork management clear for school leaders.**

**Keywords: level Improving, management of work teams, leaders of primary schools, the city of Riyadh.**

## مقدمة :

الإنسان بفطرته كائن اجتماعي، لا يمكن أن ينعزل عن الآخرين، فهو لا يستطيع - مهما كانت قدراته - أن يعمل منفرداً؛ لذا نجد أن المؤسسات، والمنشآت على اختلافها، تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل، بغية توحيد الجهود، وصنع التطور والابتكار. ولما كانت فرق العمل من المفاتيح الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة التي تكفل للمؤسسات التطور والتقدم جاءت أهميته في المجال الإداري، لذلك يتضح أهمية دور قائد المدرسة لمساعدة العاملين بشكل منظم لتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، لأجل العمل بروح الفريق؛ حتى يكونوا مشاركين في صنع التقدم والتنمية، ومستفيدين منها.

تعد فرق العمل أهم ركائز النجاح والتقدم للمنظمات، في ظل تطور وتزايد حجم المشكلات التنظيمية، وحرص كل منها على تحقيق أعلى مستويات الجودة. فتحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً (أبو النصر، ٢٠١٥، ٤٦).

ويشير هلال (٢٠١٥، ١٠) إلى أن إدارة فرق العمل تتطلب من قائد المدرسة تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفرق، وفي اتجاه تحقيق الهدف، ومن المهم أن يكون كل فرد من أفراد الفرق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء؛ وذلك لتحقيق الأهداف والسعي لنجاح إدارة الفرق.

وترى كل من كاناغا وبريستريدج (Kanaga & Prestridge, 11, 2009) أن من مقومات نجاح إدارة فرق العمل توفر هدف واضح، وهيكل يمكن من التفويض، ودعم تنظيمي قوي، وعلاقات داخلية إيجابية، وعلاقات خارجية واضحة، وإدارة فاعلة للمعلومات. وتعتبر هذه المقومات القاعدة الأساسية المساعدة للوصول إلى مرحلة تحسين إدارة فرق العمل.

ويذكر كلان Klann (2009, 10) أن من سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل هو تعزيز القائد للمعنويات والنفوس والروح لدى أعضاء الفرق، وأن ذلك يوفر تجاوباً إيجابياً من التفاؤل والتعاون والإخلاص من قبل أعضاء الفرق، تجاه المؤسسة التعليمية ككل، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والكفاءة، وتظهر نتائج ملموسة على صعيد التواصل والعلاقات.

وتعد إدارة فرق العمل من الأساليب الحديثة التي تلجأ إليها جميع المنظمات سواءً لتطوير خططها الاستراتيجية أو لإدارة الأزمات والمشكلات التي تواجهها، وأيضاً في تعزيز

مرونتها التنظيمية التي ترفع من قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات والمستجدات، بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهود لعمليات التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة، ولذلك فإن إدارة فرق العمل في المؤسسات التربوية أصبحت ضرورية ومهمة خاصة في المدارس (Mckean، 2011، 137).

ونظراً لأهمية التعليم في المرحلة الابتدائية لكونها مرحلة التعليم الأساسي؛ ولأهمية إلمام القائد بسبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل في المؤسسات التربوية؛ جاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود السابقة، حيث أجريت بعض الدراسات عن واقع إدارة فرق العمل، كدراسة المطيري (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن ممارسة إدارة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك عدداً من المشكلات التي تواجه القائدات، من أهمها: قصور التدريب على إدارة فرق العمل، وندرة الأدلة التي توضح لمديرات المدارس عن آليات إدارة فرق العمل، وقلة مشاركة أعضاء الفرق في صنع القرارات؛ كما توصلت دراسة العتيبي (٢٠١٥) إلى أن واقع ممارسة إدارة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة أيضاً لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية؛ وكذلك دراسة الشهري (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود عدد من الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل في المؤسسة التعليمية، مثل: ضرورة نشر ثقافة فرق العمل للقيادات والعاملين، وعدم وجود استراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة الفرق، وقلة الصلاحيات لقيادات الفرق في اتخاذ القرارات؛ وعلى الرغم من جهود هذه الدراسات، إلا أن هذه الدراسة تأتي مستكملة للجهود الرامية لإبراز أهمية ودور فرق العمل في النهوض بالمؤسسات التربوية ومساعدتها في تحقيق التقدم والتطور؛ وسعت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة التربوية هي الأساس في تنمية وتطوير مخرجات التعلم؛ وعلى الرغم من أهمية دورها إلا أنها تعاني من العديد من المشكلات والمعوقات منها (المركزية في اتخاذ القرارات، والبيروقراطية التي لا تسمح بالتجديد والابتكار، والتي تركز على الإنتاج أكثر من اهتمامها بحاجات العاملين)، لذا فإن الإدارة الفاعلة في المؤسسات التربوية يفترض أن تتسم بالقدرة على التعامل مع الآخرين ومع المتغيرات بمرونة أكبر، وتشجيع العمل بروح الفرق الواحد (الآغا، عساف، ٢٠١٥، ١٦).

لذلك يواجه أسلوب إدارة فرق العمل عند تنفيذه بعض العوائق والصعوبات التي تحتاج للوقوف عليها ومعالجتها؛ والتركيز على سبل تحسين إدارة فرق العمل لدى القادة

التربويين لتطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف المنشودة، ويؤكد ذلك العديد من الدراسات منها دراسة الشايب (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن هناك تفاوت في وعي المديرات بأهمية فرق العمل، ووجود تقييد من قبل المديرات بالقواعد التنظيمية من حيث تواجد فرق العمل وأن هناك تفاوت بين ممارسة هذه الفرق لمهامها المنوطة بها.

وأكدت دراسة القرني (٢٠٠٥) على أهمية توافر سمات التيسير والتعاون والمرونة والالتزام لدى القادة والعاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين لإنحاء الحماس في نفوسهم للعمل كفريق.

وقد أظهرت نتائج دراسة الفيقي (٢٠١٣م) إلى وجود معوقات تنظيمية تحول دون ممارسة مديرات المدارس لمهارات إدارة فرق العمل بدرجة كبيرة، وعدم وعي المديرات بأهمية الإلمام بكفاءات منسوبات المدرسة.

إن هذه الصعوبات تحتاج سبل للتحسين مما يتطلب دراسة ميدانية على قائدات ومعلمات المدارس، ولذلك تحددت مشكلة الدراسة في الكشف عن " سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. التعرف على سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟
٢. التعرف على المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟
٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل، لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وفقا لمتغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في إدارة فرق العمل).

## أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما سبب تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟
٢. ما المعوقات التي تواجه سبب تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟
٣. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لسبب تحسين مستوى إدارة فرق العمل، لدى قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وفقا لمتغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في إدارة فرق العمل).

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

### أ- الأهمية العلمية:

- إلقاء الضوء على سبب تحسين مستوى إدارة فرق العمل في المؤسسات التعليمية، والتي تعد من ركائز نجاح المنظمات وتقدمها في ضوء المنافسة الشديدة بينها.
- أهمية دور القيادة الفاعلة في إنجاح عمل الفرق، وإيجاد بيئة إيجابية يتمكن فيها أعضاء الفرق من العمل بكل ما لديهم من إمكانيات وقدرات.

### ب- الأهمية العملية:

- يؤمل أن تستفيد قائدات المدارس من نتائج الدراسة في تطبيق سبب تحسين مستوى إدارة فرق العمل والتغلب على معوقاتها.
- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة العاملون في المؤسسات التربوية، من القادة والمشرفين والإداريين والمعلمين.

## مصطلحات الدراسة:

١. سُبُل: ذكر أنيس (٢٠٠٤، ٤١٥) أن سُبُل في اللغة من كلمة (سَبِيل) والسَّبِيل هو الطريق المسلك.
٢. تحسين: من الفعل (حَسَنَ) وَحَسَنَ الشيءَ تحسِيناً أي زَيَّنَهُ وأَحَسَنَ إليه، وهو يحسن الشيء أي يَغْلَمُه وَيَسْتَحْسِنُه أي يَغْدُو حَسَنًا (الرازي، ١٩٨٦، ٥٨)، ويذكر البستاني (١٩٨٠، ١٢٠) أن حَسَنَه تحسِيناً أي جعله حَسَنًا، وَحَسَنَ الشيءَ زَيَّنَهُ.
٣. إدارة: تنظيم معين لتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين، بأقل جهد، وفي وقت أسرع، ونتيجة أفضل (الأغا، عساف، ٢٠١٥، ١٧).
٤. فرق العمل: هو عدد من الناس يمتلكون مهارات متكاملة، وملتزمون بهدف مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء، ونهج يعدون أنفسهم من خلاله أنهم مسئولون مسؤولية متبادلة (Harvard Business Review، 2016، 275).
٥. إدارة فرق العمل: هو إدارة الفرق بطريقة تزيد من فرصة نجاحه، من خلال أربع نقاط مهمة، هي: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف بالأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. إن تطبيق هذه العناصر من أهم المفاتيح الأساسية لإدارة الفرق وتحقيق أهدافه (Kanaga & Prestridge, 2009, 10).
٦. التعريف الإجرائي: تعرف الدراسة الحالية إدارة فرق العمل بأنها: قيام القائدة بمشاركة مجموعة من العاملات في المدرسة، لديهم مهارات وخبرات متنوعة للعمل بصورة اختيارية، للعمل ضمن فريق منظم، وذلك لتحقيق أهداف الفرق وأهداف المدرسة، من خلال التعاون المتبادل والمسؤولية المشتركة، وتوحيد الجهود المبذولة لأعضاء الفرق.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل (المعنويات: وهي انعكاس للموقف أو الحالة الذهنية للفرد أو فريق العمل، العنقوان:



- وهو الشعور بالفخر لكونهم أعضاء بهذا الفرق، الروح: وهي العنصر المنشط لأعضاء الفرق وطاقتهم وحيويتهم وشجاعتهم)، لدى قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل.
  - الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ
  - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
  - الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
- الدراسات السابقة:

تناولت الباحثتان الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات المختلفة؛ وتم التوصل إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية، مرتبة وفقاً لتاريخها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1- دراسة الزهراني (٢٠١١) بعنوان: "واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفرق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة الفرق، وكذلك التعرف على أهمية أسلوب إدارة الفرق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٤) مديراً ومعلمياً من المدارس الثانوية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة الفرق كانت بدرجة متوسطة، أيضاً درجة أهمية أسلوب إدارة الفرق لمدير المدرسة من وجهة نظر ميري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة كانت كبيرة، وتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية أسلوب إدارة الفرق لمدير المدرسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وبتغير المؤهل العلمي وكذلك عدد سنوات الخبرة.

2- دراسة الشهري (٢٠١٢م) بعنوان: "الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل في الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ووكلائها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فرق العمل في الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ووكلائها، والتعرف على مستوى الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل في الأقسام العلمية، وتقديم مقترحات للتخفيف من الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل في الأقسام العلمية وكذلك تحسين أداء الأقسام، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على جميع مجتمع الدراسة المكون من (٨٨) من رؤساء الأقسام العلمية ووكلائها ووكيلاتها، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة فرق العمل في الأقسام العلمية بجامعة الإمام كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك بعض الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل في الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من أهم تلك الصعوبات صعوبات تخطيطية وتنظيمية، واتضح أن أفراد عينة الدراسة مؤيدون بدرجة كبيرة للمقترحات المناسبة للتخفيف من الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل.

3- دراسة الفيقي (٢٠١٣) بعنوان: "تطوير مهارات قيادة فرق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية".

هدفت الدراسة إلى تطوير مهارات قيادة فرق العمل لدى المديرات في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير من خلال التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فرق العمل، والمعوقات التنظيمية التي تحول دون ممارستها، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها ومحافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (٣٨) مديرة، وعينة عشوائية من المعلمات بلغ عددهن (٤٣٠) معلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فرق العمل بدرجة متوسطة، مع وجود معوقات تنظيمية تحول دون ممارسة مديرات المدارس لمهارات قيادة فرق العمل بدرجة كبيرة.

4 - دراسة العتيبي (٢٠١٥م) بعنوان: "واقع إدارة فرق العمل لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع إدارة فرق العمل لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي في منطقة مكة المكرمة، من وجهة نظر المشرفين ووكلاء المدارس، وتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة فرق العمل تعزى إلى (طبيعة العمل، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي

المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٢) منهم (١٤٠) مشرفاً، و(١٩٢) وكيلًا بالمدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع بناء وتشكيل فرق العمل، وإدارة الصراع واتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور ومؤشرات إدارة فرق العمل؛ ولقد جاء أعلى تقدير لمحور اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل، يليه إدارة الصراع، ثم بناء وتشكيل فرق العمل.

5- دراسة المطيري (٢٠١٦م) بعنوان: "واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لإدارة فرق العمل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لإدارة فرق العمل من وجهة نظر المديرات والإداريات والمعلمات، وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لإدارة الفرق، بالإضافة إلى تقديم المقترحات لتطوير إدارة فرق العمل في المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والإداريات والمعلمات والبالغ عددهن (٨٤٠) بواقع (٢٥) من المديرات، و(١٥٧) من الإداريات و (٦٦٨) من المعلمات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض يمارسن إدارة فرق العمل بدرجة متوسطة، وأن المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لممارسة إدارة فرق العمل تؤثر بدرجة متوسطة، ومن أهم هذه المشكلات: قصور تدريب المديرات، وقلة مشاركة أعضاء الفرق في صنع القرارات..

6- دراسة فالان Phalane (٢٠١١م) بعنوان: "خبرات فرق إدارة المدارس الثانوية في العمل الجماعي في تشوان مدارس المنطقة الشمالية" Experiences of Secondary School Management Teams on Teamwork in Tshwane North District Schools.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تجربة العمل الجماعي لدي فريق الإدارة العليا في المدارس، لقد جلبت الديمقراطية في جنوب أفريقيا، عددا كبيرا من التغييرات في نظام التعليم، بما في ذلك مفهوم إدارة فرق التعليم في المدارس، وتماشيا مع ذلك أجريت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الست التي جرى أخذ عينات منها في منطقة تشوان الشمالية، وقد وضعت هذه الدراسة في إطار المنهج التفسيري، وسعت إلى الكشف عن

تجربة أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل الجماعي، وقد أتاح النموذج التفسيري اكتساب فهم متعمق لتجربة أعضاء فريق الإدارة العليا للعمل الجماعي أثناء قيامهم بمهامهم المدرسية، استخدمت المقابلات والاستبيانات كأدوات بحثية لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة بأنه على الرغم من أن مفهوم العمل الجماعي تلقى استقبالا جيدا، إلا أن هناك عقبات كبيرة أمام تنفيذ العمل الجماعي كشكل بديل للإدارة التقليدية.

7- دراسة مولير وبيتسو ونيكيرك Muller, Pitsoe & Niekerk (٢٠١٣م) بعنوان: "تصورات مديري التعليم عن العمل الجماعي: دراسة حالة تجريبية في منطقة نكانغالا، جنوب أفريقيا" Education Managers' Perceptions of Teamwork: A Pilot Case Study in the Nkangala District, South Africa.

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما: أولا تحديد ما إذا كان يمكن تصميم أداة قياس كمية لقياس تصورات مديري التعليم عن العمل الجماعي في المدارس؛ وثانيا، تحديد احتياجات تدريب مديري المدارس على العمل الجماعي من خلال تطبيق هذه الأداة الكمية، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، حيث تم إجراؤها على ٢٣ من مديري التعليم، للتوصل إلى تصوراتهم واحتياجاتهم التدريبية في عشرة جوانب من العمل الجماعي حددت من خلال الدراسة الأدبية. تم تطبيق المنهج التجريبي التي أجريت في منطقة نكانغالا في جنوب أفريقيا، وأظهرت نتائج التحليل بأنه من الممكن تصميم واختبار اتجاهات وتصورات المدير بطريقة موثوقة، ومن ثم يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية في العمل الجماعي الفعال.

8- دراسة بيتسو Pitsoe (٢٠١٤م) بعنوان: "كيف تستطيع إدارة المدرسة توجيه خبرة فرق العمل: دراسة حالة في المدارس بمنطقة كاموينغ، في أوغندا" How do School Management Teams Experience Teamwork: A Case Study in the Schools in the Kamwenge District, Uganda

هدفت الدراسة إلى التعرف على العمل الجماعي كأداة أساسية لتحقيق النجاح لأي منظمة، وفي غياب العمل الجماعي تفشل الفرق في الوصول إلى أفضل قدراتها، أيضا تم إلقاء الضوء على كافة التصورات حول العمل الجماعي بين المعلمين والقادة والإداريين، لمعرفة المهارات والكفاءات المطلوبة للعمل الجماعي الفعال وفوائد العمل الجماعي وتأثيره على التعليم والتعلم والتحديات المتعلقة بالعمل الجماعي وأخيرا المبادئ التوجيهية التي يمكن استخدامها من قبل فرق إدارة المدرسة (فريق الإدارة العليا)، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة هادفة من ٤٠ معلما من عشر مدارس ابتدائية حكومية مدعومة بمنح دراسية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة الاستقصائية، والمقابلة لجمع البيانات من

المدارس الابتدائية العشر في منطقة كاموينغ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن العمل الجماعي بين أعضاء المدرسة يؤثر بشكل إيجابي على جودة التعليم والتعلم.

**9- دراسة شانثااي وتيسبوتا وسومبراش Chantathai, Tesaputa & Somprach (٢٠١٥م) بعنوان: "تطوير برنامج المعلم الفعال: برنامج بناء العمل الجماعي للمدارس البلدية في تايلاند" Development of Effective Teacher Program: Teamwork Building Program for Thailand's Municipal Schools.**

هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج العمل الجماعي الفعال للمعلمين في المدارس البلدية في تايلاند، تم إجراء مسح أولي حول الوضع الحالي والمشكلة لتطوير الخطة لاقتراح البرامج المحتملة، وقد تم اختيار العينات عشوائياً من المدارس البلدية باستخدام طريقة أخذ العينات متعددة المراحل من أجل التحقيق في وضع المنظمة ومشكلاتها. وبرنامج العمل الجماعي الفعال هو منهج لتعزيز ظروف العمل عن طريق التعاون من جميع المعلمين، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي باستخدام الملاحظة المباشرة والاستبانة كأدوات جمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة، حقق برنامج العمل الجماعي الفعال للمعلمين مستويات رضا عالية لدى المعلمين نظراً لتطبيقاته المختلفة لسياق معين، وكان التعاون عاملاً رئيسياً لتعزيز فعالية البرنامج بسبب القيم الأساسية التي عقدها المشاركون لتحقيق الأهداف المتبادلة، ومن أهم التوصيات اقتراح دراسة مستقبلية تتعلق بالتعامل مع الإداريين ورعاية المنظمة لوعي المعلمين في بناء الفرق للفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة البحثية على أنواع أخرى من التنظيم قد تعطي نتائج بحثية مختلفة تستحق التحري والبحث فيها.

**10- دراسة ميلو Mello (٢٠١٥) بعنوان: "استخدام مستندات جوجل لدعم إدارة سير العمل في فرق العمل لطلاب الهندسة". Using Google Docs to Support Work Flow Management in Teams of Engineering Student**

هدفت الدراسة إلى بحث كيفية دمج فرق طلاب الهندسة مع محرر مستندات غوغل لدعم عملية إدارة سير العمل، نظراً للحاجة التعليمية لمساعدة الفرق على دعم سير العمل بشكل أفضل، وينص معيار ABET على أنه يجب على طلاب الهندسة تعلم كيفية العمل معاً كفريق واستخدام وسائل التواصل الفعالة، وقد ساهمت نتائج هذه الدراسة في بناء إطار تعليمي لدعم الاستخدام الفعال لحوافز محرر مستندات غوغل لإدارة سير عمل الفرق بنجاح.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
  ١. ساعدت الباحثتان في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
  ٢. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات، وانتقاء ما يتناسب مع موضوع البحث.
  ٣. ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتدعيمه وإثرائه.
  ٤. استفادت الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنهجية الدراسة.
  ٥. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
  ٦. ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.
  ٧. استفادة الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية وربطها بها.
- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
  ١. تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لجانب مختلف لم يتم التطرق إليه في الأبحاث السابقة لإدارة فرق العمل وهو: سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
  ٢. حيث تركز هذه الدراسة على معرفة الطرق الجديدة المؤدية إلى تحسين إدارة فرق العمل، لتسهيل عمل الإدارة المدرسية، والارتقاء بثقافة العمل الجماعي، الذي ينعكس بدوره بشكل إيجابي على حسن سير العمل، وبالتالي تحسين مخرجات التعلم.
  ٣. تقوم هذه الدراسة الحالية بتسليط الضوء على العلاقة بين القائدات وأعضاء الفرق من جهة وبيئة عمل الفرق من جهة أخرى، بغية ترسيخ المعنى العملي لروح الفرق في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض.

#### أولاً: الإطار النظري:

يتكون الإطار النظري للدراسة الحالية من محورين رئيسيين، وهما فرق العمل والقيادة وذلك على النحو التالي:

#### المحور الأول: فرق العمل:

##### ١. مفهوم فرق العمل:

تعرف فرق العمل بأنها " مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء أعمال موحدة وتوجههم أهداف عامة، ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية محددة في هذه

الأعمال، ولدى أفراد الفرق التعاطف والانتماء للذات يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل، ولكي يعمل الفرق بفعالية يجب أن يتصف أعضاؤه بالمرونة والثقة وتقديم الدعم أثناء تقدم الفرق نحو تحقيق أهدافه" (هلال، ٢٠١٥، ١٠).

ويوضح خبراء هارفارد Harvard Business Review (2011, 22) فرق العمل بأنهم جماعة من الأفراد لديهم مهارات يكمل بعضها بعضاً، ويتفاعلون معا لتحقيق هدف مشترك، ولديهم التزام ومنهجية يرون أنفسهم مسؤولون عنها بشكل جماعي.

فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق، ويعتبر أعضاء الفرق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين في اتخاذ القرارات، والفرق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فرق العمل (رضوان، ٢٠١٧، ٣٩).

الفريق هو مجموعة من الأفراد المعتمدة بعضها على البعض ضمن مهامها، ويتشاركون مسؤولية النتائج، حيث أنهم يرون أنفسهم تماما كما يراهم الآخرون باعتبارهم كيان اجتماعي كامل ضمن نظام اجتماعي أكبر، وبإمكانه إدارة علاقاته خلال الحدود التنظيمية (Kohn, O Connell, 2017, 30).

أيضاً تعرف فرق العمل بأنها تجمع عدد من الأشخاص يتراوح عددهم ما بين ٦ إلى ٣٠ شخصا من تخصصات وخبرات متنوعة، لاكتشاف فرص جديدة لم يكن لأي منهم تصورها بمفرده، ويتطلب ذلك أن يتعاون الأفراد المختلفون في العمل معا بأفضل الطرق الممكنة، وإحداث التكامل بين وجهات نظرهم المختلفة (Edmondson, 2016, 10).

يتضح مما سبق من خلال عرض مفاهيم فرق العمل، وجود عناصر اتفقت فيها أغلب المفاهيم، وهي أن الفرق تتكون من مجموعة محددة من الأعضاء تتنوع تخصصاتهم وخبراتهم، يجمعهم هدف مشترك يعملون لتحقيقه، مع الالتزام والتعاون بين أعضاء الفرق، والمسؤولية المشتركة بين الأعضاء في إنجاز المهام.

وليست كل مجموعات العمل تعد فرقا للعمل كما وضحتها خبراء هارفارد Harvard Business Review (2016, 286) والتي تستعرضها النقاط التالية:

## مجموعة العمل:

- لديها قائد قوي ذو تركيز واضح.
- المساءلة فردية.
- غرض المجموعة هي الرسالة الأساسية للمنظمة نفسها.
- منتجات عمل فردية.
- تدبير اجتماعات فاعلة.
- تقيس فاعليتها على نحو غير مباشر، عن طريق بسط نفوذها على الآخرين.
- تناقش، وتقرر، وتفوض.

### ١- أهمية بناء فرق العمل:

من المؤكد أن الإنجازات الفردية مجزية للغاية، ولكن العمل ضمن فريق يقدم فرصا ذات قيمة عالية ونتائج مرضية تنشأ من عمل الفرد ذاته أيضا، فعمل الفرق له صلة بالرضا الوظيفي الذي لا يمكن تحقيقه ببساطة من خلال المجهودات الفردية (Kohn, O Connell, 2017, 20).

### ٢. فرق العمل الفعالة:

يذكر كوهين واوكونيل Kohn, O Connell (2017, 35-36) بأن الفرق الفعالة هي التي تساهم في الوصول إلى أعلى أداء يمكن أن يحققه الفرق؛ فأى فريق بإمكانه أن يكون فعالاً ورائعاً عندما يلبي الاحتياجات التي نشأ من أجلها بل ويتجاوزها أيضا، فإذا كانت المنظمة التي تقوم بإدارة الفرق تعتقد أنه أدى مهامه جيدا، فحينئذ يعد ذلك الفرق فعالاً، وتعتبر النتائج التي يحققها الفرق أمر مهم للمنظمات التي تتولى إنشاء هذا الفرق وتشغيله وتحليل عمله، ولكن تميل كل هذه النتائج لأن تدرج ضمن ثلاث فئات أساسية: (١) فاعلية الأداء، حسبما يتم تقييمها من خلال مخرجات نوعية وكمية مقبولة وموضوعة مسبقا؛ (٢) نتائج سلوكية، وهي ترتبط بالتقييم الخارجي لمدى الرضا بعمل الفرق وطرقه، حسبما يقيمه العملاء أو المستفيدين أو مساهمين خارجيين آخرين؛ (٣) مواقف الأعضاء، ترتبط بشعور الأعضاء بأن الفرق قد أتم عمله على نحو جيد، فمواقف الأعضاء تجاه خبرة فريقهم تعني الكثير للمنظمات، لأن التجربة التي يتردد صداها لدى الفرد تعزز قيمة العمل الجماعي لدى أعضاء الفرق أنفسهم، ويحفز اهتمامهم للانضمام



إلى فرق مستقبلية والمشاركة بها، كما يقدم قدرة على مشاركة أعضاء الفرق المستقبلين للعوامل التي تزيد من احتمالية أن يقدم الفرق تجربة إيجابية ومنتجة لهم جميعاً.

### ٣- أنواع فرق العمل:

يوضح أحمد (٢٠١٢، ١٨٧-١٨٤) أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فرق العمل.
  - الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفرق، بمعنى هل الفرق دائم أم مؤقت.
  - نوع المهمة ودرجة تعقدها.
- ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه ومنها ما يلي:

- فرق عمل الإدارة العليا
- فرق العمل الوظيفية
- فرق العمل متعددة الوظائف
- فرق دوائر الجودة
- فرق العمل الموجهة ذاتياً
- فرق العمل المدارة ذاتياً
- فرق العمل الافتراضية

### ٤. مراحل بناء فرق العمل:

يشير كل من ماكجراث وبييتس (Mcgrath&Bates, 106, 2015) بأنه في عام ١٩٦٥م اقترح تاكمان (Tuchman) لأول مرة نموذجاً مكوناً من أربعة مراحل لبناء فرق العمل وهي كالتالي:

١. التكوين: يبدأ أعضاء الفرق في التفاعل مع بعضهم البعض ويحاولون استيعاب

المطلوب منهم في المهمة، ويكون الشعور المسيطر على هذه المرحلة هو الإثارة والحماس الممزوج بالخوف والالتباس.

٢. الصراع (العاصفة): وهي المرحلة الأصعب فيها تظهر النزاعات وتطفو الأهداف الشخصية على السطح فيبدأ أعضاء الفرق في محاولة إثبات أنفسهم ويجادلون في القرارات المتخذة ويكثر الصراع والمواجهات بين أعضاء الفرق.

٣. التوافق (التعاون): في هذه المرحلة يجد الفرق طرقاً لفض النزاعات، ويكون الفرق أكثر انسجاماً ويبدأ في الظهور كوحدة متماسكة، ويتم توجيه النقد والتعليقات على نحو بناء ويبدأ الأعضاء في التعاون مع بعضهم البعض.

٤. الأداء: يتصف سلوك الأعضاء في هذه المرحلة بالتفاهم والرغبة في مشاركة المعارف والخبرات، وتزداد قدرة الفرق على التنبؤ بالمشكلات ومواجهة المستجدات، وتتعزيز الثقة بالنفس وبالأعضاء الآخرين للفريق لأنهم يعملون باتجاه هدف مشترك.

٥. الإنهاء (الانفصاض): ترتبط هذه المرحلة بفرق العمل المؤقتة التي تنتهي بانتهاء المهمة، فيتشارك الأعضاء إما الشعور بالراحة أو بالضيق؛ وذلك وفقاً للنتائج النهائية للمهمة .

### المحور الثاني: قيادة فرق العمل

يتناول هذا المحور مفهوم القيادة، القيادة التربوية، القيادة وفرق العمل، المهام المسندة لقائدات المدارس في إدارة فرق العمل، دور القيادة في نجاح فرق العمل، وذلك كما يلي:

#### أولاً: مفهوم القيادة:

يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكياتهم،

وتتحدد عناصر القيادة في ثلاثة أمور أساسية هي (الحريري، ٢٠١٥، ١٥):

- القوة Power: وتعني المشاركة في عملية صنع القرارات، والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين، بما قد تحمله من وقوع جزاء معين.
- النفوذ أو التأثير Influence: ويقصد به استخدام القائد لأساليب وسبل للتأثير في الآخرين.

• السلطة Authority: وتتعلق بالأدوات الرسمية التي تعمل القيادة في إطارها وفقا لضوابط شرعية يحددها النظام السياسي القائم.

ثانياً: القيادة التربوية:

يعرف الغامدي (٢٠١٤، ٥٢) القيادة التربوية بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها".

ثالثاً: القيادة وفرق العمل:

إن جوهر القيادة وروح المبادرة والرغبة في الريادة موجودة غالباً في كل فريق، وما تحتاجه الفرق لكي تتفوق وتتألق هو تحريك تلك الروح من قبل القيادة واستثمارها بما يحقق الأهداف المنشودة، لذلك عند بدء عمل الفرق هناك مجموعة متنوعة من الأدوات تتضح في النقاط التالية (Gustavson & Leive, 2016, 206):

• اتفاقيات الأداء: هنا يتفق القائد التربوي مع أعضاء الفرق على الأهداف والمقاصد التي ينوي تحقيقها.

• قواعد وأدوار محددة: لكي تكون الانطلاقة فعالة يجب أن يقضي الفرق بعضاً من الوقت في تنظيم نفسه.

• مجموعات الممارسة: وهي مجموعة من الأفراد الذين يحدددهم القائد ويقدم لهم الدعم الكافي، ويتشاركون في اهتمامات أو أعمال يمارسونها ويتعلمون كيف يؤديونها بشكل أفضل وبيانتظام.

• عمليات اتخاذ القرارات: يستخدم القائد مع الفرق الناجحة نموذجاً واحداً من النماذج المشهورين في عملية اتخاذ القرار وهما إما الموافقة بإجماع الآراء أو التصويت بالأغلبية.

رابعاً: المهام المسندة لقائدات المدارس في إدارة فرق العمل:

يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي (الحر، ٢٠١٠، ٢٢-٢٣):

• قيام القيادة بوضع الرؤية والأهداف الواضحة للعمل ضمن فرق العمل بمشاركة كافة الأعضاء.

- تحديد حجم مسؤولية كل عضو من أعضاء الفرق.
  - مساعدة القيادة للعاملين في الفرق للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.
  - قيام القيادة بتوثيق المعلومات الخاصة بأداء عمل الفرق.
  - المتابعة المستمرة من خلال أساليب الاتصال الفعالة للتأكد من سلامة سير عمل الفرق.
  - العمل على مساعدة العاملين على التطور والتحسين المستمرين ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وتزويدهم بمهارات العمل الجماعي من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية.
  - التعامل مع المشكلات والصراعات بموضوعية والتصدي لها بوعي.
  - تفعيل نظام المكافآت لدعم وتشجيع فرق العمل المتميزة.
  - الاحتفال بإنجازات الفرق والاعتراف بالخطأ أو الفشل.
  - العمل على إنشاء بيئة عمل محفزة للفرق يتحمل فيها كل عضو مسؤولية التحفيز الذاتي.
  - الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات.
- من الأدبيات السابقة تم استعراض إدارة فرق العمل وسبل تحسين إدارتها؛ كما التطرق إلى قيادة فرق العمل ومهام القيادة في إدارة الفرق ودورها في نجاح هذه الفرق؛ لأن القيادة هي العنصر الذي يربط أعضاء الفرق مع بعضهم البعض بما تمتلك من القدرة على التأثير الإيجابي لدى الأعضاء، وتبين من خلال استعراضها أهميتها وفوائدها المتحققة من تطبيقها في المؤسسة التعليمية؛ لذلك من المفيد لقائد المدرسة أن يعمل على تحسين إدارته لفرق العمل والتي تساعد على رفع مستوى أداء الفرق وبالتالي تحسين المخرجات وتحقيق الأهداف المنشودة.

## الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، وهو "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع؛ اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ وذلك لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" (النوح، ٢٠١٥، ١٣٧).

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ولذا فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات، ٢٠٠٤، ١٣١)، ويتكون مجتمع الدراسة من قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم غرب مدينة الرياض، فرع مكتب تربية والتعليم البديعة، والبالغ عددهم (٦٥) قائدة، و (٢٥٠) معلمة.

تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لإمكانية الحصول على النتائج وكذلك إمكانية تعميم هذه النتائج على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة كاملاً (٦٥) من قائدات المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لمكتب تربية والتعليم البديعة غرب مدينة الرياض، و (٢٥٠) من معلمات المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لمكتب تربية والتعليم البديعة غرب مدينة الرياض، ونظراً لكثرة عدد مجتمع الدراسة من المعلمات تم أخذ نسبة (١٠%) من المعلمات، كما هو متبع في الدراسات الوصفية نظراً لتجانس أفراد عينة الدراسة، وبالتالي بلغ عددهم (٢٥٠) معلمة، وبلغ المجموع الكلي للعينة (٣١٥) من قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لمكتب تربية والتعليم البديعة غرب مدينة الرياض.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

## ١. الوظيفة:

جدول (١)  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
٧٩.٤	٢٥٠	معلمة
٢٠.٦	٦٥	قائدة مدرسة
%١٠٠	٣١٥	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، حيث وجد أن (٢٥٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٩.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة معلمات، بينما وجد أن (٦٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٢٠.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة قائدات مدارس، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:



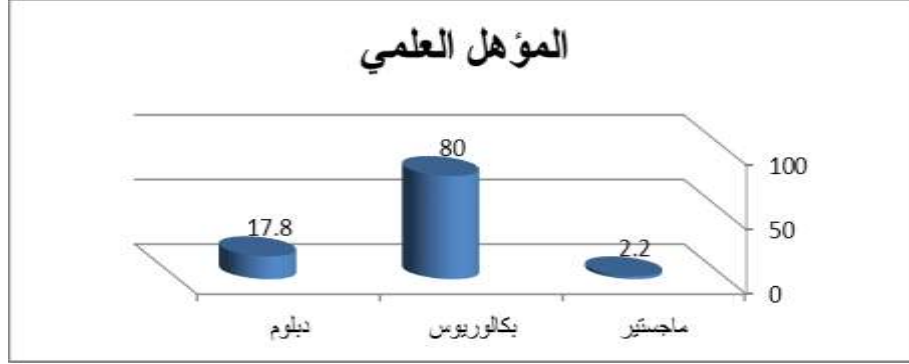
شكل (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة  
٢. المؤهل العلمي:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٢.٢	٧	ماجستير
٨٠.٠	٢٥٢	بكالوريوس
١٧.٨	٥٦	دبلوم
%١٠٠	٣١٥	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتبين أن (٢٥٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٠%) من إجمالي أفراد

عينة الدراسة حاصلات على بكالوريوس، بينما وجد أن (٥٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (١٧.٨٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حاصلات على دبلوم، بينما وجد أن (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٢.٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حاصلات على ماجستير، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

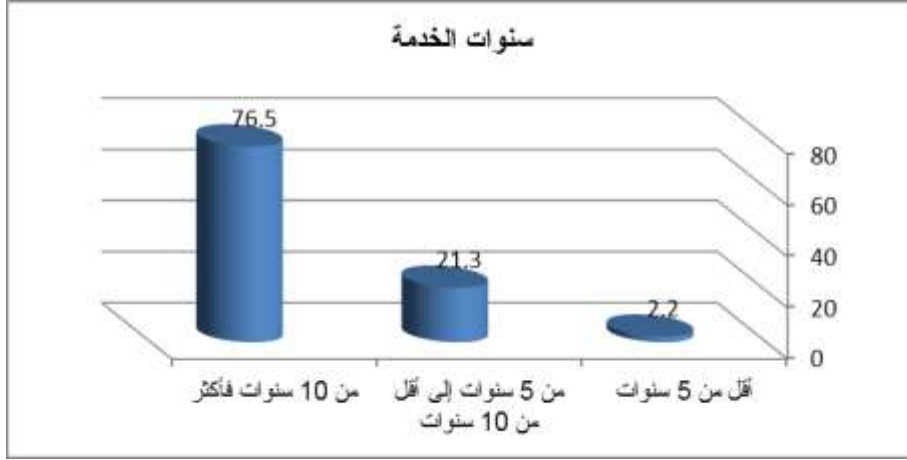
### ٣. سنوات الخدمة:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
٢.٢	٧	أقل من ٥ سنوات
٢١.٣	٦٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٧٦.٥	٢٤١	من ١٠ سنوات فأكثر
٪١٠٠	٣١٥	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث يتبين أن (٢٤١) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٦.٥٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة والتي تصل سنوات خبرتهن من ١٠ سنوات فأكثر، بينما وجد أن (٦٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٢١.٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة والتي تصل سنوات خبرتهن من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما وجد أن (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٢.٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهن أقل من ٥

سنوات، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة  
٤. الدورات التدريبية:

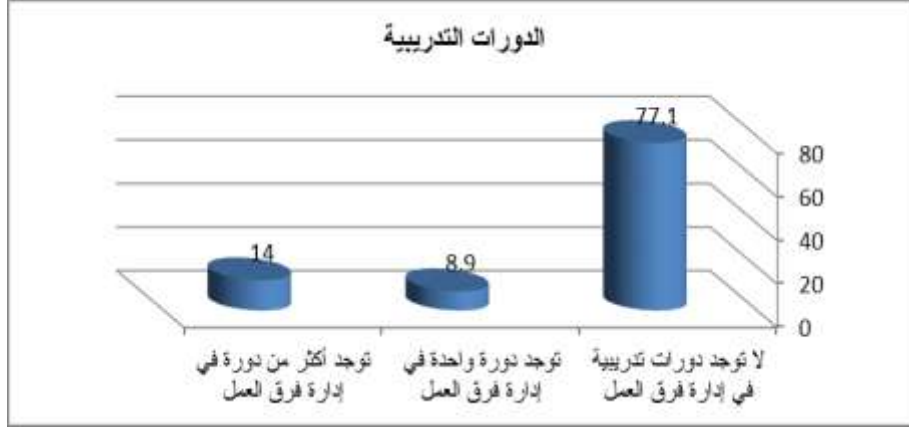
جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
٧٧.١	٢٤٣	لا توجد دورات تدريبية في إدارة فرق العمل
٨.٩	٢٨	توجد دورة واحدة في إدارة فرق العمل
١٤.٠	٤٤	توجد أكثر من دورة في إدارة فرق العمل
%١٠٠	٣١٥	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث يتبين أن (٢٤٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٧.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يحصلن على أي دورات تدريبية في إدارة فرق العمل، بينما وجد أن (٤٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (١٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلن على أكثر من دورة في إدارة فرق العمل، بينما وجد أن (٢٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٨.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلن على دورة واحدة في إدارة فرق العمل، والشكل التالي يوضح ذلك:



سُبُلُ تَحْسِينِ مُسْتَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ  
د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق، أ/ منال أحمد عبد العزيز الحسين



شكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

٥. أداة الدراسة وإجراءات التطبيق:

تم بناء الاستبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

اشتملت على قسمين موزعين كما يلي:

القسم الأول: ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة البحث والتي تتعلق بالبيانات الأولية لمجتمع الدراسة: (الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية في إدارة فرق العمل).

القسم الثاني: ويتكون من (٣٧) فقرة مقسمة على ثلاث محاور كما يلي: المحور الأول (١٢) فقرة، المحور الثاني (١٣) فقرة.

ج. معيار الحكم على استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة:

قامت الباحثتان بحساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، وبناءً عليه تم حساب المدى (٣-١=٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٢=٠,٦٦)، بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

من ١ إلى أقل من ١,٦٦ يمثل (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.  
من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣ يمثل (أوافق إلى حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من ٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٠٠ يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

والجدول التالي (٥) يوضح طريقة تصحيح المقياس:

طريقة تصحيح المقياس

التدريج	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
أوافق	١	من ١ إلى أقل من ١,٦٦
أوافق إلى حد ما	٢	١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣
لا أوافق	٣	٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٠٠

٦. صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة التربوية والبحث العلمي؛ لأخذ آرائهم في درجة مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانة من فقرات، من حيث الوضوح وسلامة الصياغة، ومن حيث الدقة والترابط بين الفقرات، وترتيبها حسب الأولوية.

قامت الباحثتان بتطبيق أداة الدراسة ميدانياً على بيانات العينة؛ وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

المحور الأول: سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور.

سُبُلُ تحسِينِ مُستَوَى إِدَارَةِ فِرَقِ العَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ المَدَارِسِ الإِبْتَدَائِيَّةِ الحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرِّيَاضِ  
د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق، أ/ منال أحمد عبد العزيز الحسين

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٥٤٧	٥	**٠.٨٦١	٩	**٠.٩١٣
٢	**٠.٨٣٦	٦	**٠.٨٩١	١٠	**٠.٩٣٢
٣	**٠.٩١٦	٧	**٠.٨٩٥	١١	**٠.٩١٦
٤	**٠.٩٢٣	٨	**٠.٨٤٠	١٢	**٠.٨٧٤

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

**المحور الثاني: المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض**

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٨١٨	٦	**٠.٨٥٠	١١	**٠.٧٦٠
٢	**٠.٨٧١	٧	**٠.٨٦٢	١٢	**٠.٨٠٩
٣	**٠.٨٦٧	٨	**٠.٧٤١	١٣	**٠.٨٢٤
٤	**٠.٧٩١	٩	**٠.٨١٣		
٥	**٠.٨٦٧	١٠	**٠.٨٢٨		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة مما يدل

على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

#### ٧. ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد به ثبات الاختبار، أي أن الاختبار يعطي النتائج نفسها إذا ما تم استخدامه أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (النوح، ٢٠١٥، ١٢١)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) وقد قامت الدراسة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (١٠) معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وهي:

جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاوَر	عدد الفقرات	معامل الثبات
سبيل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الحكومية	١٢	٠.٩٧٠
المعوّقات التي تواجه سبيل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	١٣	٠.٩٦٠
الثبات الكلي للاستبانة	٣٧	٠.٨٩٩

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (٨) يتضح أن ثبات أداة الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لمحاوَر الدراسة ما بين (٠.٩٦٠، ٠.٩٨٠) كما بلغت قيمة معامل الثبات العام (٠.٨٩٩)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### ٨. إجراءات تطبيق أداة الدراسة: اتبعت الدراسة عند تطبيق أداة الدراسة ما يلي:

- إعداد الأداة في صورتها النهائية وموافقة سعادة المشرفة على تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
- بعد حصول الدراسة على التوجيهات والتسهيلات قامت بتطبيق الاستبانة يدوياً على جميع أفراد عينة الدراسة وذلك في الفصل الدراسي الأول ١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ.
- وقد حصلت الدراسة على (٣١٥) استبانة كاملة صالحة للتحليل ولم يستبعد شيء

منها وذلك لحرص الدراسة، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS)، ومن ثم قامت الدراسة بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

#### ٩. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات من استجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، تم إدخالها في الحاسب الآلي ثم تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ثم القيام بعد ذلك بمجموعة من الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج والتعليق عليها، وحساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

١. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٢. المتوسط الحسابي العام للمحور "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٣. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، (ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤. معامل الارتباط بيرسون "person Correltion" لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

٥. معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

٦. اختبار (T-test) لمقارنة استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

التي تنقسم إلى فئتين فقط.

٧. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص الفروق بين استجابات المفحوصين على مقياس البحث حسب متغيرات الدراسة التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟

للإجابة عن ما سئل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة من قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية على عبارات محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)

م	العبارة	قائدات المدارس				معلمات المدارس		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحدد قائدة المدرسة الأهداف المشتركة لأعضاء الفريق.	٢.٩٥	٠.٢١	٤	أوافق	٢.٥٦	٠.٦٨	١
٢	تتفق القائدة مع الأعضاء حول تحديد أدوار الأفراد.	٢.٩٥	٠.٢١	٤م	أوافق	٢.٢٣	٠.٧٨	٣
٣	تتناقش القائدة مع الأعضاء حول أدوار الفريق.	٢.٩٤	٠.٣٠	٨	أوافق	٢.٠٢	٠.٨٢	٨
٤	تتفق القائدة مع الأعضاء على المبادئ الأساسية للعمل ضمن الفريق.	٢.٩٨	٠.١٢	١	أوافق	١.٩٩	٠.٨٤	٩
٥	تؤكد القائدة على قيم التعاون بين أعضاء الفريق.	٢.٩٨	٠.١٢	١م	أوافق	٢.٣١	٠.٧٨	٢

سُبُلُ تحسِينِ مُستَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ العَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ المَدَارِسِ الإِبْتِدَائِيَّةِ الحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرِّيَاضِ  
د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق، أ/ منال أحمد عبد العزيز الحسين

م	العبارة	قائدات المدارس				معلمات المدارس			
٦	تشجع القائدة أفراد فريق العمل على تفعيل قنوات اتصال مفتوحة بينهم.	٢.٩١	٠.٢٩	١٠	أوافق	٢.٠٨	٠.٨٤	٦	أوافق إلى حد ما
٧	تعمل القائدة على إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات.	٢.٨٩	٠.٣١	١١	أوافق	١.٧٣	٠.٨٧	١١	أوافق إلى حد ما
٨	تفوض القائدة بعضاً من صلاحياتها لإدارة فريق العمل.	٢.٦٨	٠.٥٦	١٢	أوافق	١.٦١	٠.٨٢	١٢	لا أوافق
٩	تؤكد القائدة على أهمية المشاعر الإيجابية لرفع معنويات الفريق.	٢.٩٨	٠.١٢	١١	أوافق	٢.١٤	٠.٨١	٥	أوافق إلى حد ما
١٠	تنمي القائدة شعور الفخر لدى الأعضاء بالانتماء للفريق.	٢.٩٥	٠.٢١	٤	أوافق	١.٩٤	٠.٨٨	١٠	أوافق إلى حد ما
١١	تعمل القائدة على تنمية روح الفريق بالتشجيع والعبارات الداعمة.	٢.٩٥	٠.٢١	٤	أوافق	٢.٠٦	٠.٨٥	٧	أوافق إلى حد ما
١٢	تشجع القائدة أعضاء الفريق على الابتكار والتجديد.	٢.٩٢	٠.٣٢	٩	أوافق	٢.١٨	٠.٧٧	٤	أوافق إلى حد ما
	المتوسط الحسابي العام	٢.٩٣	٠.١٥		أوافق	٢.٠٧	٠.٦٩		أوافق إلى حد ما

-يتضمن محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) على (٩) فقرة، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على (جميع فقرات المحور) بدرجة أوافق، حيث تراوحت متوسطاتهم ما بين (٢.٦٨ إلى ٢.٩٨)؛ وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠٠) والتي تشير إلى درجة (أوافق) على أداة الدراسة، في حين جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على (فقرة واحدة) من المحور بدرجة أوافق وهي الفقرة رقم (١)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٦) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠٠) والتي تشير إلى درجة (أوافق) على أداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على (١٠) فقرات من المحور بدرجة أوافق إلى حد ما وهي الفقرات رقم (٥-٢-١٢-٩-٦-١١-٣-٤-

١٠-٧)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (١.٧٣ إلى ٢.٣١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) والتي تشير إلى درجة (أوافق إلى حد ما) على أداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على (فقرة واحدة) من المحور بدرجة لا أوافق وهي الفقرة رقم (٨)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٦١) وهذا المتوسط يقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٠٠ إلى ١.٦٦) والتي تشير إلى درجة (لا أوافق) على أداة الدراسة.

- تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، حيث أن المتوسط الحسابي لهن يتراوح ما بين (٢.٦٨ إلى ٢.٩٨) ، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) قد بلغ (٢.٩٣ درجة من ٣) ، والتي تشير إلى درجة (أوافق) على أداة الدراسة ، في حين تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تفاوت في استجابات عينة أفراد عينة الدراسة من المعلمات على محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، حيث أن المتوسط الحسابي لهن يتراوح ما بين (١.٦١ إلى ٢.٥٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى والثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) قد بلغ (٢.٠٧ درجة من ٣)، والتي تشير إلى درجة (أوافق إلى حد ما) على أداة الدراسة.

- يتضح من الجدول (٩) أن أعلى الفقرات بالنظر إلى المتوسط الحسابي في محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) من وجهة نظر قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت على النحو التالي:

١- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (٤) وهي " تتفق القائدة مع الأعضاء على المبادئ الأساسية للعمل ضمن الفريق " بالمرتبة الأولى بين عبارات محور سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وبدرجة أوافق ، بمتوسط حسابي (٢.٩٨) ، وانحراف معياري (٠.١٢)؛ وهذا يعني أن القائدة تتفق مع الأعضاء على المبادئ الأساسية للعمل



ضمن الفريق وهذه أهم سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وقد تعزو الباحثتان ذلك إلى أن رسم الخطوط الرئيسية ومبادئ العمل منذ البداية من أهم عوامل نجاحه حيث يحدد في أذهان الفريق خطوات العمل والأطر الأساسية التي يسير خلالها ، في حين ما يخص موافقة المعلمات على عبارات هذا المحور فجاءت الفقرة رقم (١) وهي "تحدد قائدة المدرسة الأهداف المشتركة لأعضاء الفريق" بالمرتبة الأولى بين عبارات المحور وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد تعزو الباحثتان ذلك إلى أن رسم الأهداف المشتركة بكل دقة وتبعاً لجدول زمني محدد ومعلن وعلى مدار العام يساعد على إدارة الفريق بسلاسة في كل مهامه.

٢- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (٥) وهي "تؤكد القائدة على قيم التعاون بين أعضاء الفريق" بالمرتبة الأولى مكرر بين عبارات محور سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢.٩٨)، وانحراف معياري (٠.١٢) وهذا يعني أن القائدة تؤكد على قيم التعاون بين أعضاء الفريق وهذا بدوره يعمل على تحسين مستوى إدارة فرق العمل، وقد تعزو الباحثتان ذلك إلى أن إرساء قيم التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق كوحدة مندمجة ومتفاعلة يضمن نجاح العمل على أعلى مستوى من الإنجاز والدقة ، أيضاً جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على هذه الفقرة بالمرتبة الثانية بين عبارات المحور وبدرجة أوافق إلى حد ما، بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧٨)، وقد ترجع الدراسة ذلك إلى أن بعض القائدات لديهن وعي إلى حد ما بالنمط القيادي المبني على القيم المشتركة بين أعضاء الفريق بغية ترسيخ قيم التعاون والمشاركة بين أعضاء فريقهن.

- يتضح من الجدول (٩) أن أقل الفقرات بالنظر إلى المتوسط الحسابي في محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) من وجهة نظر قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت على النحو التالي:

١- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (٩) وهي "تفوض القائدة بعضاً من صلاحياتها لإدارة فريق العمل" بالمرتبة الثانية عشر والأخيرة بين عبارات المحور وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وذلك قد يشير إلى أن القائدة تسمح لبعض الخبرات والكفاءات من الوكيلات في الفريق بالمعاونة في أداء مهامها والإشراف على تنفيذها ، أيضاً جاءت استجابات

أفراد عينة الدراسة من المعلمات على هذه الفقرة بالمرتبة الثانية عشر بين عبارات المحور وبدرجة أوافق إلى حد ما، بمتوسط حسابي (١.٦١)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، وقد تعزو الدراسة السبب في ذلك لسيادة المركزية والنمطية لدى القائدات مما يمنعها عن التخلي عن مسئولياتها بسبب النتائج التي قد تتوقعها القائدة من ذلك، أيضا قد تنظر القائدة إلى الأعضاء على أنهم يقعون في مستوى إداري أقل من الذي بيده عملية التفويض.

٢- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (٩) وهي "تعمل القائدة على إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الحادية عشر بين عبارات محور سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٣١)، وقد تعزو الدراسة ذلك إلى أن النمط القيادي الديمقراطي في توزيع الصلاحيات ومشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة به من عوامل نجاحه، أيضا جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على هذه الفقرة بالمرتبة الحادية عشر بين عبارات المحور وبدرجة أوافق إلى حد ما، بمتوسط حسابي (١.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذا قد يرجع إلى أن أسلوب اتخاذ القرارات لدى القائدات يتم بشكل روتيني، وغلبة البيروقراطية في العمل الحكومي المدرسي يحد من المشاركة في اتخاذ القرارات.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض قد بلغ (٢.٩٣ درجة من ٣) وانحراف معياري (٠.١٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى درجة أوافق على أداة الدراسة.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) من وجهة نظر معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض قد بلغ (٢.٠٧ درجة من ٣) وانحراف معياري (٠.٦٩)؛ وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى درجة أوافق إلى حد ما على أداة الدراسة.

سُبُلُ تحسِينِ مُستَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ العَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ المَدَارِسِ الإِبْتِدَائِيَّةِ الحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرِّيَاضِ  
د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق، أ/ منال أحمد عبد العزيز الحسين

إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟

للإجابة عن ما المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات؛ فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة من قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية على عبارات محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)

م	العبارة	قائدات المدارس			معلمات المدارس				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تدني مستوى الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.	١.٧٢	٠.٨٤	١٠	أوافق إلى حد ما	٢.٤٦	٠.٧٤	١٣	أوافق
٢	ضعف إلمام القائدة وأعضاء الفريق بمهارات العمل الجماعي.	١.٧٥	٠.٨٧	٩	أوافق إلى حد ما	٢.٤٩	٠.٧٥	١١	أوافق
٣	قلة التنظيم مما يؤدي إلى تداخل أدوار الفريق.	١.٩١	٠.٩١	٦	أوافق إلى حد ما	٢.٥٩	٠.٦٨	٨	أوافق
٤	قلة توافر الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لعمليات الفريق.	٢.٠٩	٠.٨٠	٢	أوافق إلى حد ما	٢.٧٦	٠.٥٤	١	أوافق
٥	ضعف إدراك أعضاء الفريق لأولويات ومهام الفريق.	٢.٠٠	٠.٨٧	٤	أوافق إلى حد ما	٢.٥٩	٠.٦٩	٩	أوافق
٦	انخفاض حماس الأعضاء للعمل بروح الفريق الواحد.	١.٨٠	٠.٨٥	٨	أوافق إلى حد ما	٢.٦٠	٠.٦٨	٧	أوافق
٧	قلة الدعم المعنوي والتشجيع لأعضاء الفريق.	١.٦٢	٠.٨٠	١٣	لا أوافق	٢.٦٥	٠.٦٥	٤	أوافق

م	العبارة	قائدات المدارس			معلمات المدارس				
٨	مكافأة العمل الفردي بصورة أكبر من العمل الجماعي.	١.٦٩	٠.٨٣	١١	أوافق إلى حد ما	٢.٦٢	٠.٦٦	٦	أوافق
٩	اتكالية بعض أعضاء الفريق بصورة تؤثر سلباً على معنويات الفريق.	٢.٠٠	٠.٨٣	٣	أوافق إلى حد ما	٢.٧٦	٠.٥٥	٢	أوافق
١٠	قصور تدريب القائدات على إدارة فرق العمل.	١.٩٢	٠.٨٣	٥	أوافق إلى حد ما	٢.٥٦	٠.٦٩	١٠	أوافق
١١	لدرة الأدلة التي توضح لقائدات المدارس عن فرق العمل.	٢.١١	٠.٨١	١	أوافق إلى حد ما	٢.٦٣	٠.٦٤	٥	أوافق
١٢	إهمال معالجة الصراعات بين أعضاء الفريق.	١.٨٠	٠.٨٣	٧	أوافق إلى حد ما	٢.٤٨	٠.٧١	١٢	أوافق
١٣	قلة مشاركة أعضاء الفريق في صنع القرارات.	١.٦٥	٠.٧٤	١٢	لا أوافق	٢.٧٢	٠.٦١	٣	أوافق
	المتوسط الحسابي العام	١.٨٥	٠.٦٥		أوافق	٢.٦١	٠.٥٣		أوافق إلى حد ما

- يتضمن محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) على (١٠) فقرة، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على (١١) فقرة من المحور بدرجة أوافق إلى حد ما وهي الفقرات رقم (١١-٤-٩-٥-١٠-٣-١٢-٦-٢-١-٨)، حيث تراوحت متوسطاتهم ما بين (١.٦٩ إلى ٢.١١)؛ وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٩ إلى ٢.١١)؛ والتي تشير إلى درجة (أوافق إلى حد ما) على أداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على (فقرتين) من المحور بدرجة لا أوافق وهي الفقرات رقم (١٣-٧)، حيث بلغت متوسطاتهم الحسابية (١.٦٥ ، ١.٦٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٠٠ إلى ١.٦٧) والتي تشير إلى درجة (لا أوافق) على أداة الدراسة ، في حين جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على (جميع فقرات المحور) بدرجة أوافق، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢.٤٦ إلى ٢.٧٦) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠٠) والتي تشير إلى درجة (أوافق) على أداة الدراسة.

- تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، حيث أن المتوسط الحسابي لهن يتراوح ما بين (١.٦٢ إلى ٢.١١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى والثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) قد بلغ (١.٨٥ درجة من ٣)، والتي تشير إلى درجة (أوافق إلى حد ما) على أداة الدراسة، في حين تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، حيث أن المتوسط الحسابي لهن يتراوح ما بين (٢.٤٦ إلى ٢.٧٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) قد بلغ (٢.٦١ درجة من ٣)، والتي تشير إلى درجة (أوافق) على أداة الدراسة.

- كما يتضح من (١٣) الجدول أن أعلى الفقرات بالنظر إلى المتوسط الحسابي في محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) من وجهة نظر قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت على النحو التالي:

١- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (١١) وهي "تدرة الأدلة التي توضح لقائدات المدارس عن فرق العمل" بالمرتبة الأولى بين عبارات محور المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وبدرجة أوافق إلى حد ما، بمتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وقد تعزو الدراسة ذلك إلى عدم وجود أدلة واضحة ومتطورة لأهم صلاحيات ومهام وتنظيمات فرق العمل بين أيدي قائدات المدارس للاسترشاد بها، لأن وضوح الأدلة مطلب مهم لتيسير العمل وجعله أكثر إنتاجية، وعدم وجودها يؤدي إلى البطء في العمل ويكثر الخطأ فيه، في حين جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على الفقرة رقم (٤) وهي "قلة توافر الوقت الكاف والإمكانيات اللازمة لعمليات الفريق" بالمرتبة الأولى بين عبارات المحور وبدرجة أوافق،

بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٥٤).

وقد تعزو الدراسة ذلك إلى ارتفاع أنصبة المعلمات من الحصص التدريسية مع كثرة أعداد الطالبات والتي تؤدي إلى عدم الاهتمام بتحديد الوقت الكافي لعمل الفريق، وكذلك محدودية المباني المستأجرة وضعف الإمكانيات والتجهيزات اللازمة.

٢- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (٤) وهي "قلة توافر الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لعمليات الفريق" بالمرتبة الثانية بين عبارات المحور وبدرجة أوافق إلى حد ما، بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، وقد ترجع الدراسة ذلك إلى عدم وعي القائدات بأهمية تخصيص الوقت الكافي لإدارة الفريق وجعله في قائمة الأولويات، وعدم التدريب على مهارة إدارة الوقت والتي تعد مهارة مهمة للقائدة، أيضاً ضعف توزيع الميزانية التشغيلية للمدارس من خلال الصلاحيات المالية الممنوحة للقيادة، في حين جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على الفقرة رقم (٩) وهي "اتكالية بعض أعضاء الفريق بصورة تؤثر سلباً على معنويات الفريق" بالمرتبة الثانية بين عبارات المحور وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٥٥).

وقد ترجع الدراسة ذلك إلى ضعف شعور بعض المعلمات بالولاء الوظيفي وانخفاض الدافع للعمل نظراً للروتين اليومي، وغياب القيادة بالقوة كأسلوب توجيهي لأعضاء الفريق.

كما يتضح من الجدول (١٠) أن أقل الفقرات بالنظر إلى المتوسط الحسابي في محور (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) من وجهة نظر قائدات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت على النحو التالي:

١- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات على الفقرة رقم (٧) وهي "قلة الدعم المعنوي والتشجيع لأعضاء الفريق" بالمرتبة الثالثة عشر والأخيرة بين عبارات المحور وبدرجة لا أوافق، بمتوسط حسابي (١.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، وقد تُحِيل الدراسة ذلك ربما إلى تبني القائدة لأسلوب القيادة الحرة، وقلّة الدعم المعنوي والتشجيع الكافي المترتب على هذا الأسلوب، وذلك بسبب وجود المعلمات ذوات الخبرة المهنية العالية، وعدم اهتمام القائدة وأعضاء الفريق بالعلاقات الإنسانية وإدراك تأثيرها على العمل الإداري، في حين جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات على الفقرة رقم (١) وهي "تدني مستوى الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق" بالمرتبة الثالثة عشر والأخيرة بين عبارات المحور وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري

(٠.٧٤)، وقد تُحِيلُ الدَّرَاسَةُ ذَلِكَ إِلَى نَمَطِ الْقِيَادَةِ التَّسْلُطِيَّةِ الْمُسْتَخْدَمِ مِنْ قَبْلِ الْقَائِدَةِ، وَضَعْفِ الْإِهْتِمَامِ بِجَانِبِ الْعِلَاقَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ بَيْنَ الْقَائِدَةِ وَأَعْضَاءِ الْفَرِيقِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى قَلَّةِ الْأَهْدَافِ وَالْقِيَمِ مَشْتَرِكَةٍ بَيْنَ الْأَعْضَاءِ.

٢- جَاءَتْ اسْتِجَابَاتُ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ مِنَ الْقَائِدَاتِ عَلَى الْفَقْرَةِ رَقْمِ (١٠) وَهِيَ "قَلَّةُ مَشَارِكَةِ أَعْضَاءِ الْفَرِيقِ فِي صَنْعِ الْقَرَارَاتِ" بِالْمَرْتَبَةِ الثَّانِيَةِ عَشْرَ بَيْنَ عِبَارَاتِ الْمَحْوَرِ وَبِدْرَجَةِ لَا أَوْافِقَ، بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِي (١.٦٥)، وَانْحِرَافِ مِعْيَارِي (٠.٧٤). وَهَذَا قَدْ يَعُودُ إِلَى أَنَّ نَمَطَ الْقِيَادَةِ الْمَرْكَزِيَّةِ وَمَا تَوَاجَهَهُ الْقَائِدَةُ مِنْ كَثْرَةِ الْمَهَامِ وَالْأَعْبَاءِ، يَمْنَعُهَا مِنَ الشُّعُورِ بِأَهْمِيَّةِ الْقِيَادَةِ التَّشَارِكِيَّةِ الَّتِي تَعَزِّزُ شُعُورَ الْأَعْضَاءِ بِأَهْمِيَّةِ رَأْيِهِمْ وَانْتِمَاعِهِمْ لِلْفَرِيقِ وَكِسَابِهِمُ الْمَزِيدَ مِنَ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ، فِي حِينِ جَاءَتْ اسْتِجَابَاتُ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ مِنَ الْمَعْلَمَاتِ عَلَى الْفَقْرَةِ رَقْمِ (١٢) وَهِيَ "إِهْمَالُ مَعَالِجَةِ الصَّرَاعَاتِ بَيْنَ أَعْضَاءِ الْفَرِيقِ" بِالْمَرْتَبَةِ الثَّانِيَةِ عَشْرَ بَيْنَ عِبَارَاتِ الْمَحْوَرِ وَبِدْرَجَةِ أَوْافِقَ، بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِي (٢.٤٨)، وَانْحِرَافِ مِعْيَارِي (٠.٧١)، وَقَدْ تَعَزَّوُ الدَّرَاسَةُ ذَلِكَ إِلَى انْتِشَاغِ الْقَائِدَةِ وَالْمَعْلَمَاتِ بِالْأَعْمَالِ الرَّوْتِينِيَّةِ وَكَثْرَةِ الْأَعْبَاءِ، وَشُعُورِ الْمَعْلَمَاتِ بِالْعَزَلَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالَّذِي يُوَدِّي بِدَوْرِهِ إِلَى الْإِحْسَاسِ بِعَدَمِ الْمُبَالَاهِ وَالْإِكْتِرَافِ بِمَعَالِجَةِ الصَّرَاعَاتِ.

نَسْتَخْلُصُ مِمَّا سَبَقَ أَنَّ الْمُتَوَسِّطَ الْعَامَ لاسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ عَلَى مَحْوَرِ (المَعْوَقَاتِ الَّتِي تَوَاجَهُ سَبِيلُ تَحْسِينِ مُسْتَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ) مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ قَدْ بَلَغَ (١.٨٥) دَرَجَةَ مِنْ (٣) وَانْحِرَافِ مِعْيَارِي (٠.٦٥) وَهَذَا الْمُتَوَسِّطُ يَقَعُ بِالْفَنَّةِ الثَّانِيَةِ مِنْ فَنَاتِ الْمَقْيَاسِ الثَّلَاثِي وَالَّتِي تُشِيرُ إِلَى دَرَجَةِ أَوْافِقَ إِلَى حَدِّ مَا عَلَى أَدَاةِ الدَّرَاسَةِ.

نَسْتَخْلُصُ مِمَّا سَبَقَ أَنَّ الْمُتَوَسِّطَ الْعَامَ لاسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ عَلَى مَحْوَرِ (المَعْوَقَاتِ الَّتِي تَوَاجَهُ سَبِيلُ تَحْسِينِ مُسْتَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ لَدَى قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ) مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ مَعْلَمَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ قَدْ بَلَغَ (٢.٦١) دَرَجَةَ مِنْ (٣) وَانْحِرَافِ مِعْيَارِي (٠.٥٣) وَهَذَا الْمُتَوَسِّطُ يَقَعُ بِالْفَنَّةِ الثَّلَاثَةِ مِنْ فَنَاتِ الْمَقْيَاسِ الثَّلَاثِي وَالَّتِي تُشِيرُ إِلَى دَرَجَةِ (أَوْافِقَ) عَلَى أَدَاةِ الدَّرَاسَةِ.

إِجَابَةُ السُّؤَالِ الثَّلَاثِ: مَا الْفُرُوقُ ذَاتِ الدَّلَالَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ عِنْدَ مُسْتَوَى دَلَالَةِ (0.05) بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ فِي تَحْدِيدِهِنَّ لِمُسْتَوَى إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ، لَدَى قَائِدَاتِ وَمَعْلَمَاتِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتَدَائِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرَّيَاضِ، وَفَقَا لِمَتَغْيِرَاتِ: (الْوِظْفِيَّةُ، وَالْمَوْهَلُ الْعِلْمِي، وَعَدَدُ سِنَوَاتِ الْخِدْمَةِ، وَالدُّوَرَاتِ التَّدْرِيبِيَّةِ فِي إِدَارَةِ فِرْقِ الْعَمَلِ)؟

## ١. الفروق حسب الوظيفة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول "معايير الدراسة" تعزى لاختلاف الوظيفة تم استخدام اختبار "Independent Samples Test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى الوظيفة

المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض	معلمة	٢٥٠	٢.٠٧	٠.٦٩	٩.٩٨	٣١٣	٠.٠٠٠
	قائدة مدرسة	٦٥	٢.٩٣	٠.١٥			
	معلمة	٢٥٠	٢.٦١	٠.٥٣			
المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض	قائدة مدرسة	٦٥	١.٨٥	٠.٦٥	٩.٨٤	٣١٣	٠.٠٠٠
	قائدة مدرسة	٦٥	٢.٨٦	٠.٢٠			
	معلمة	٢٥٠	٢.٦١	٠.٥٣			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أنفاً بالجدول (١١) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل؛ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض" باختلاف الوظيفة حيث أن قيمة ت = (٩.٩٨) ومستوى دلالتها = (٠,٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة من قائدات المدارس الابتدائية، وقد تعزو الدراسة تلك



النتيجة إلى أن ذلك يدل بأن القائدات لديهن القدرة على إدراك أفضل السبل اللازمة والمطلوب توافرها لتحسين أداء فرق العمل.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل؛ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض" باختلاف الوظيفة حيث أن قيمة  $t = 9.84$  ومستوى دلالتها = (٠,٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية ولعل هذه النتيجة تدل على أن المعلمات بفضل احتكاكهن المباشر والميداني بفريق العمل، اكتسبن القدرة على اكتشاف وملاحظة أهم المعوقات التي تواجههن كل يوم في عملهن ضمن الفريق.

- وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١١)، حيث توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية أسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومع دراسة عشيبية (٢٠٠٧)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه ممارسة مدير المدرسة لمهارات قيادة فريق العمل والتي تعزى إلى اختلاف متغير الوظيفة لصالح المديرين والوكلاء.

## ٢. الفروق حسب المؤهل العلمي:

تم استخدام «تحليل التباين الأحادي» (ANOVA one way)، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) نتائج «تحليل التباين الأحادي» (one way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	بين المجموعات	٢.٥٧	٢	١.٢٩	٢.٦١	٠.٠٨
	داخل المجموعات	١٥٣.٧٧	٣١٢	٠.٤٩		
	المجموع	١٥٦.٣٤	٣١٤			
المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	بين المجموعات	١.٥٦	٢	٠.٧٨	١.٩٧	٠.١٤
	داخل المجموعات	١٢٣.٨١	٣١٢	٠.٤٠		
	المجموع	١٢٥.٣٧	٣١٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول رقم (١٢) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل؛ في استجابات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، باختلاف المؤهل العلمي حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تفسر الدراسة النتيجة السابقة في ضوء المؤهل العلمي بأن معظم أفراد العينة يحملن درجة البكالوريوس، لذلك فهو ليس متغير أساسي للتعبير عن الاختلاف في وجهات النظر والاختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات وقائدات على محاور الدراسة الحالية، فالاستجابات نتاج ممارسة العمل بشكل واقعي، والاشتراك في فرق العمل واستخلاص المعوقات وأفضل أساليب رفع مستوى الفريق، ولعل هذا يدل على أن العمل ضمن الفريق قد لا تلحظ فيه الفروق الفردية بسبب المؤهل لأن الجميع يعمل لأجل تحقيق أهداف محددة.

### ٣. الفروق حسب سنوات الخدمة:

تم استخدام «تحليل التباين الأحادي» (one way ANOVA)، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (١٣):

جدول (١٣) نتائج «تحليل التباين الأحادي» (one way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	بين المجموعات	١.٣٠	٢	٠.٦٥	١.٣١	٠.٢٧
	داخل المجموعات	١٥٥.٠٤	٣١٢	٠.٥٠		
	المجموع	١٥٦.٣٤	٣١٤			
المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	بين المجموعات	٠.٤٢	٢	٠.٢١	٠.٥٣	٠.٥٩
	داخل المجموعات	١٢٤.٩٤	٣١٢	٠.٤٠		
	المجموع	١٢٥.٣٧	٣١٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول (١٣) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل؛ في استجابات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف سنوات الخدمة حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تفسر الدراسة النتيجة السابقة إلى أن معظم أفراد العينة لديهم عدد سنوات الخبرة متقاربة، لذلك هناك تقارب نسبي بين استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات وقائدات نحو محاور الدراسة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة استطعن التقارب في إدراك سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل، والمعوقات التي تواجهه.

### ٤. الفروق حسب الدورات التدريبية:

تم استخدام «تحليل التباين الأحادي» (one way ANOVA)، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (١٤):

جدول (١٤) نتائج «تحليل التباين الأحادي» (one way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	بين المجموعات	١٧.٧٢	٢	٨.٨٦	١٩.٩٤	. . . .
	داخل المجموعات	١٣٨.٦٢	٣١٢	٠.٤٤		
	المجموع	١٥٦.٣٤	٣١٤			
المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	بين المجموعات	٢.١٦	٢	١.٠٨	٢.٧٤	. . . .
	داخل المجموعات	١٢٣.٢١	٣١٢	٠.٣٩		
	المجموع	١٢٥.٣٧	٣١٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول (١٤) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل؛ في استجابات عينة الدراسة نحو محور الدراسة (المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف الدورات التدريبية حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تفسر الدراسة تلك النتيجة بأنه ربما أن غالبية أفراد عينة الدراسة استطعن إدراك المعوقات التي تواجه سبل تحسين مستوى أداء فرق العمل سواءً من تلقى تدريباً أو من لم يتلقى تدريباً كافياً، والسبب في ذلك هو مشاركة أفراد عينة الدراسة في فرق العمل بشكل مباشر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل؛ في استجابات عينة الدراسة نحو محاور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف الدورات التدريبية حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، ولتحديد صالح الفروق في كل فئات من فئات الدورات التدريبية نحو الاتجاه حول هذا المحور تم استخدام

اختبار "LSD" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (١٥):

جدول (١٥) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات الدورات التدريبية

المحور	الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	لا توجد دورات تدريبية في إدارة فرق العمل	توجد دورة واحدة في إدارة فرق العمل	توجد أكثر من دورة في إدارة فرق العمل
سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية	لا توجد دورات تدريبية في إدارة فرق العمل	٢٤٣	٢.١٣			*٠.٦٨
	توجد دورة واحدة في إدارة فرق العمل	٢٨	٢.٣٧			*٠.٤٤
	توجد أكثر من دورة في إدارة فرق العمل	٤٤	٢.٨١			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في جدول (١٥) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل؛ في استجابات أفراد عينة الدراسة اللاتي (لم يحصلن على دورات تدريبية في إدارة فرق العمل، من حصلن على دورة واحدة في إدارة فرق العمل) واستجابات أفراد مجتمع الدراسة اللاتي حصلن على أكثر من دورة في إدارة فرق العمل حول محور (سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة اللاتي حصلن على أكثر من دورة في إدارة فرق العمل وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة اللاتي حصلن على أكثر من دورة في إدارة فرق العمل موافقات على عبارات محور سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بدرجة أكبر من موافقة أفراد عينة الدراسة اللاتي (لم يحصلن على دورات تدريبية في إدارة فرق العمل، من حصلن على دورة واحدة في إدارة فرق العمل). وتفسر الدراسة النتيجة السابقة ربما إلى أن التدريب المتكرر في مجال فرق العمل قد يساعد على التعرف على سبل تحسين إدارة فرق العمل والموافقة عليها نظرا لأهميتها في المجال الإداري التربوي.

## توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة تفويض القائدات بعض من صلاحياتهن لأعضاء فريق العمل لتيسير مهامه وتحقيق أهدافه.
- ضرورة توفير الأدلة المناسبة التي توضح لقائدات المدارس آليات فرق العمل.
- أهمية تخفيف العبء الإداري على القائدات والإمكانيات اللازمة للتفرغ لعمليات الفريق.
- ضرورة توضيح الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة وكتابتها وإعلانها لكل أعضاء فريق العمل.
- توفير التدريب المتطور والمكثف للقائدات على إدارة فرق العمل وتنظيمها والتخطيط لها.
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة لعمل الفرق، ورفع مستويات حماس الأعضاء للعمل بروح الفريق الواحد.
- ضرورة وضع تعليمات واضحة لأعضاء الفريق حول أدوارهم ومسئولياتهم.
- ضرورة التعامل بإيجابية مع الأفكار التجديدية المطروحة من أعضاء الفريق، وعدم التقليل من شأنها.
- ضرورة تبنى وزارة التعليم مشروع فرق العمل في جميع المدارس، والعمل على توفير جميع الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لنجاحه.

## مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية مختلفة وفي المدارس الأهلية.
- إجراء دراسات تتناول الكفايات اللازمة لقائدات المدارس الحكومية أو الأهلية لتطبيق أسلوب إدارة فرق العمل.
- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين أسلوب إدارة فرق العمل والنمو المهني لمعلمات المدارس الأهلية.
- إجراء دراسات تتناول إدارة فرق العمل وعلاقتها بالتدوير الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية.

## المراجع

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥م). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأغا، صهيب؛ عساف، محمود. (٢٠١٥م). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. فلسطين: سمير منصور للطباعة والنشر.
- أحمد، حافظ. (٢٠١٢م). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- أنيس، إبراهيم وآخرون. (٢٠٠٤م). المعجم الوسيط. المعجم اللغوي بالقاهرة: مطابع دار المعارف، ط٤.
- البستاني، عبد الله. (١٩٨٠م). الوافي معجم وسيط للغة العربية. بيروت: مكتبة لبنان.
- الحر، عبد العزيز. (٢٠١٠م). أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحراشنة، حسن محمد. (٢٠١٠م). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- الحريري، رافده. (٢٠١٥م). فنون معاصرة في القيادة التربوية. الأردن: دار المناهج للنشر.
- الحسين، ليث؛ الجميل، ريم. (٢٠٠٩م). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل. مجلة تنمية الراقدين، العدد ٩٣، مجلد ٣١، ص ١٨١-٢٠٢.
- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر. (١٩٨٦م). مختار الصحاح. بيروت: مكتبة لبنان.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٧م). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزهراني، صالح ظافر. (٢٠١١م). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

- الزهراني، فتحية صالح. (٢٠٠٦م). فاعلية برامج التدريب في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- السالمي، شمسة محمد. (٢٠١٠م). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل. رسالة ماجستير. عمان: جامعة السلطان قابوس.
- سيدام، ايمان محمد. (١٤٢٩م). إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشايب، زهرة عبد الله. (٢٠٠٩م). تطوير عمل الإدارة المدرسية باستخدام أسلوب فرق العمل في التعليم الثانوي العام للبنات بمنطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة. أبها: جامعة الملك خالد.
- الشهري، فوزية. (٢٠١٢). الصعوبات التي تواجه إدارة فرق العمل في الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام، الرياض.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩م). إدارة العمل الجماعي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩م). بناء فرق العمل. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد الغني، أحمد. (٢٥-٢٦ ذو الحجة، ٢٠٠٧م). إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل للملتقى الأول للجودة في التعليم بعنوان التقييم المتبادل من أجل الجودة في المدرسة. الأحساء: جامعة الملك فيصل.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون. (٢٠٠٤). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.



- العتيبي، فارس. (٢٠١٥م). واقع إدارة فرق العمل لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عشبية، فتحي درويش. (٢٠٠٧م). مهارات قيادة فرق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: واقع ممارستها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير منشورة. مصر: جامعة الإسكندرية.
- عون، وفاء. (١٤٣٥). القيادة وبناء فرق العمل. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغامدي، عبد الرحمن. (٢٠١٤م). القيادة التشاركية. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الفيفي، هدى جبران. (٢٠١٣م). تطوير مهارات قيادة فرق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. أبها: جامعة الملك خالد.
- القحطاني، ريم. (٢٠٠٧م). تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- القرني، صالح علي. (٢٠٠٥م). واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٧م). التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مرعي، محمد. (٢٠٠٢م). دليل إدارة فرق العمل. دمشق: دار الرضا.
- المطيري، أسماء. (٢٠١٦م) واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لإدارة فرق العمل. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام، الرياض.

- ملائكة، عبد العزيز. (٢٠١٣م). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. الدمام: مكتبة المتنبي.
- النفيعي، فارس. (٢٠١٠م). دور القائد في نجاح فريق العمل. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. تم استرجاعه في ١٨-٤-٢٠١٩. <https://hrdiscussion.com/hr16750.html>
- النوح، مساعد. (٢٠١٥م). مبادئ البحث التربوي. (ط ٣). الرياض: مكتبة الرشد: ناشرون.
- هلال، محمد عبد الغني. (٢٠١٥م). مهارات بناء الفريق. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- Browning Henry & Kanaga kim. (2009). Maintaining Team Performance. USA: Center for Creative Leadership.
- Chantathai. P; Tesaputa.K; Somprach. K. (2015). Development of Effective Teacher Program: Teamwork Building Program for Thailand's Municipal Schools. Unpublished Master's Thesis. Canadian Center of Science and Education Canada.
- Chung. Samuel. (2013). Virtual teamwork in a business school master's program: Do team charters have an impact. Ph.D Thesis. University of San Diego.
- Edmondson Amy C. (2016). Teaming to Innovate. UK: B Jossey Bass.
- Frederic Laloux. (2014). Reinventing Organizations a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next stage of Human Consciousness. USA: Nelson Parker Publisher.
- Gustavson Paul & Leive Stewart. (2016). Smart Leadership and Team Work Skills. UK: Qindeel Printing, Publishing and Distribution.
- Harvard Business Review. (2016). HBRs 10 Must Reads on Managing People. USA: Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review. (2011). Leading Teams Expert Solutions to Everyday Challenges. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kanaga kim & prestridge sonya. (2009). How to Launch a Team Start Right for Success. USA: Center for Creative Leadership.

- Klann. Gene. (2009). **Building Your Team**. Center for Creative Leadership. UK: Pearson Education Limited.
- Kohn Stephen E & O Connell Vincent. (2017). **Strong practices for strong teams**. USA: The Career Press, Inc.
- Mckean. David. (2011). **Fast Track to Success Strategy**. UK: Pearson Education limited.
- Mello. Natalia. (2015). **Using Google Docs to Support Work Flow Management in Teams of Engineering Student**. Ph.D Thesis. Purdue University. West Lafayette, Indiana.
- Mcgrath James & Bates Bob. (2015). **The Little Book of Big Management Theories and How to Use Them**. UK: Pearson Education Limited.
- Miller Douglas. (2013). **Brilliant Teams What to Know, do and Say to make a Brilliant Team**. UK: Pearson Education Limited.
- Muller. H؛ Pitsoe. V؛ Niekerk. E. (2013). **Education Managers' Perceptions of Teamwork: A Pilot Case Study in the Nkangala District, South Africa**. Master's Thesis. Education Management. University of South Africa.
- Phalane. M. (2011). **Experiences of Secondary School Management Teams on Teamwork in Tshwane North District Schools**. Master's Thesis. Education Management. University of South Africa.
- Pitsoe. Victor. (2014). **How do School Management Teams Experience Team Work: A Case Study in the Schools in the Kamwemge District, Uganda**. Unpublished Master's Thesis. Department of Leadership and Management. College of Education. University of South Africa.
- Price David & Alison. (2015). **The Management**. UK: Icon Books Ltd.
- Termen. F؛ Karakos. M. (2007). **The obstacles to cooperation in schools: A qualitative study of the work teams**. Unpublished Master's Thesis. Educational Sciences Theory and Practice. Firat University. Turkey.
- Somech. A. (2008). **Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness**. Unpublished Master's Thesis. Department at the University of Haifa. Israel.

- **Smith. Gregory. (2009). Science Teachers Conceptions of Teams and Teamwork. Master's Thesis. Faculty of Education. Queensland University of Technology.**