

## العمل الفريقي في المدرسة بين الواقع والمأمول

### Team work in school between reality and expectations

إعداد

ابتسام حسين عيد عيد

مدير المرحلة الابتدائية بإدارة سنورس التعليمية بمحافظة الفيوم

د/ غدي رجائي عبد المنعم

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ بكلية الخدمة الاجتماعية-

جامعة حلوان

#### ملخص البحث:

هدف البحث إلى لقاء الضوء على العمل الفريقي في المدرسة، والدور الذي يمارسه فرق العمل من أجل النهوض بالمدرسة، بالإضافة إلى رفع كفاءة هذه المدارس والتطوير الإداري بها. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذا البحث. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: التعرف على الأسس النظرية للعمل الفريقي بالمدرسة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، وتم التعرف على واقع أداء العمل الفريقي بالمدارس في محافظة الفيوم نظريًا، وتم معرفة مؤشرات كفاءة وفاعلية أداء العمل الفريقي بالمدارس، وهذا يؤكد على حاجة المدارس إلى العمل الفريقي.

وأختتم البحث بتقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء للعمل الفريقي بالمدارس بمحافظة الفيوم.  
الكلمات المفتاحية: العمل الفريقي - المدرسة.

## Research Summary:

The research aimed to shed light on team work in the school, and the role played by the work teams in order to advance the school, in addition to raising the efficiency of these schools and administrative development in them. The descriptive approach was used, and the questionnaire was relied upon as a tool for this research. The research reached several results, the most important of which are: identifying the theoretical foundations of team work in schools in light of contemporary educational literature. The reality of performing team work in schools in Fayoum Governorate was identified theoretically, and indicators of the efficiency and effectiveness of team work performance in schools were known. This confirms the need for schools to Teamwork.

The research concluded by presenting a number of recommendations that could contribute to improving the performance of team work in schools in Fayoum Governorate.

**Keywords: team work – school.**

## مقدمة:

تعد العولمة، واقتصاد السوق، واقتصاد المعلومات، والمنافسة، والخصخصة، وغيرها، كل هذه المتغيرات؛ تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائمة ومتقنة مع متطلبات واحتياجات العاملين على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع (طارق رضوان، 2014).

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكونة من العاملين بالمنظمة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضا العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسوية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها.

ولم تكن العملية التعليمية في منأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم إلى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية؛ وذلك لتوائم متطلبات المراحل الحالية، والمستقبلية والمدرسة لا يمكن النظر إليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها، فالطالب كمخرج نهائي للمدرسة أو الجامعة يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر إلى المدرسة كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم والتحاقهم

بسوق العمل، وأن تكون المدرسة على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والمتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع (السيد أبو حشيش، 2011).

### مشكلة البحث:

في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية عرفت المؤسسات الحديثة تطوراً ملحوظاً في وسائل الإنتاج والخدمات وكذا أساليب العمل، فأصبح العنصر البشري هو المحرك الأول لإدارة المؤسسة والوصول إلى أهدافها، وهو من أقوى العناصر في إحداث التغيير والقادر على الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات، كما أن الاهتمام بالبعد الإنساني يمثل مطلباً استراتيجياً لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد ودوافعهم للعمل.

ومن هذا المنطلق أصبحت جودة الخدمة في أداء فرق العمل في القطاع الحكومي إحدى النماذج الإدارية التي تهتم بتحسين مستوى الأداء فيها، وفي نسق الاقتصاديات المفتوحة مع ما يفرضه هذا من تأهيل للموارد البشرية لمجابهة تحديات الجودة والكفاءة والمنافسة التي يقتضيها عالم تغيرت معه مقاييس القوة والشجاعة والكفاءة (السيد عبد العال، 2019).

فالاستثمار لم يعد مقتصرًا على التجهيزات كما كان من قبل، بل صارت المقاييس الجديدة لتقنين العوامل التنافسية تركز على قدرة اكتساب المهارات التي تتوافق مع التكنولوجيا والاستراتيجيات الجديدة، بحيث يمكن القول إن مسائل الاستثمار اللامادي والاستثمار في المعرفة والموارد البشرية ظلت إلى وقت ليس بالبعيد مسائل ثانوية ففي الخطاب التنموي للمؤسسة حيث كان ينظر إليه على أنه مكلف وطويل الأمد ومردوديته صعبة القياس، لكن ضروريته تأكدت تدريجياً لتصبح

حاجة في عصر يمثل فيه اقتصاد المعرفة "رهان" في محاولات الوصول إلى ما يعرف بالتنمية المستدامة (تهاني شحاته، 2021).

ف فريق العمل المدرسي يعد المحدد الأساسي للأداء في المدرسة لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها الأمر الذي يتطلب من مؤسسيها الاستفادة المثلى لفرق العمل هذه وجذب أحسن الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعارف والمعلومات، للاستفادة من هذه المواهب والطاقات الضمنية والظاهرة ولكون العامل البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج، ولكونه كذلك هو المحرك والموجه لبقية العوامل الأخرى فقد أصبح التركيز على رأس المال البشري أكبر من رأس المال المادي، وهو الدور الذي تلعبه وزارة التربية والتعليم من خلال مختلف أنظمتها الفرعية، حيث تسعى بدورها للوصول لأفضل تعلم داخل وخارج محيط أنظمتها الفرعية، من خلال استقطاب أفضل قيادات فرق العمل الموجودة داخل وخارج محيط المؤسسة والحفاظ على كفاءتها خاصة الداخلية وتطوير أدائها.

ومن أجل إعطاء قيمة مضافة لفريق العمل المدرسي وتحسين الأداء داخل المدرسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستقبلاً، وللعمل على استمرارية وبقاء المدرسة، يجب التركيز أكثر على فرق العمل وتفعيل دوره لتحسين الأداء في التعليم ككل.

**ومن أهم هذه المشكلات:**

- الافتقار إلى وجود رؤية للتطوير، مع عدم وضوح بعض أهداف العمل الفريقي لذي بعض الأعضاء.
- وجود ضعف في بعض الأحيان في الاتصال بين فريق العمل والإدارة المدرسية.
- سيادة النزعة المركزية في المدرسة.

- افتقار بعض أعضاء الإدارة المدرسية إلى روح المثابرة والقيادة.
- ضعف منظومة الموارد سواء كانت البشرية والمالية لعدم خضوعها لمعايير واضحة.

- ضعف ثقافة العمل الجماعي لدى بعض الأعضاء.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المدارس وتؤثر على أدائها في تطوير أداء فرق العمل المدرسي مما يستلزم ضرورة السعي لتطوير هذا الأداء والاستفادة من المداخل الحديثة ومنها مدخل قيادة التغيير.

ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في

**السؤال الرئيس: كيف يمكن تحسين أداء العمل الفرقي بمدارس محافظة الفيوم؟**

**ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس هذه التساؤلين الفرعيين التاليين؟**

1- ما واقع العمل الفرقي في المدرسة؟

2- ما المأمول من هذا النوع من العمل؟

**أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى:**

- التعرف على الإطار النظري لفرق العمل بالمدرسة في ضوء الأدبيات المعاصرة.
- التعرف على واقع أداء فرق العمل بالمدارس في محافظة الفيوم نظرياً.
- التوصل إلى واقع أداء فرق العمل بالمدارس في محافظة الفيوم.

**أهمية البحث: تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها:**

- 1- كون البحث الحالي سوف يلقي الضوء على الأسس الفكرية لإدارة فرق العمل باعتبارها إحدى التوجهات الحديثة في الإدارة، حيث تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، ورفع كفاءة المؤسسة كما تعمل على التطوير الإداري بها.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة الحالية في الكشف عن بعض المشكلات المرتبطة بالعمل الفرقي في المدارس بمحافظة الفيوم.

3- تعد البحث الحالي تلبية لتوصيات كثيرة من البحوث والدراسات التي تؤكد ضرورة إعادة النظر في الإدارة التعليمية من أجل تطويرها وتحسين أدائها بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية بأكملها ومن ثم التأثير الإيجابي علي المجتمع بأثره.

#### حدود البحث: تمثلت حدود البحث في الآتي:

- 1- **الحد الموضوعي:** تناول البحث موضوع العمل الفريقي كمدخل لتحسين أداء المدارس بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.
- 2- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على 28 مدرسة موزعين على الإدارات التعليمية التالية: سنورس وغرب وشرق الفيوم بمحافظة الفيوم.
- 3- **الحد الزمني:** تم جمع البيانات من الميدان خلال شهر أبريل 2024.
- 4- **الحد البشري:** تم تطبيق البحث الميدانية على بعض أعضاء العمل الفريقي. وكان حجم العينة الطبقية العمدية 48 مبحوث.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل لتساقه مع أهداف الدراسة ونوعها. فهو يهتم بدراسة الظاهرة؛ للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها، ولا يقف المنهج الوصفي عند مجرد جمع المعلومات والحقائق، بل يهتم بتصنيفها وتحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بالظواهر والعمليات الإجتماعية الأساسية والتصرفات الإنسانية وتحديد الممارسات السائدة ومن ثم التحليل الدقيق المتعمق والذي يقود الباحثة إلى استخلاص العلاقات والاستنتاجات المتضمنة لمشكلة الدراسة.

أيضاً استفادت الدراسة الحالية من منهج المسح الاجتماعي Social Survey Method، من خلال استطلاع رأي عينة من المبحوثين بهدف وصف

وتحليل مشكلة الدراسة، وجمع البيانات الأولية والثانوية اللازمة وإجراء استبيان لجمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

### مصطلح البحث:

#### فرق العمل: Work teams

الفرق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفرق يجمعهم أهداف مشتركة وعرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (حسن شحاتة وزينب النجار، 2003، ص76).

وفرق العمل هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق، ويعتبر أعضاء الفرق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفرق في اتخاذ القرارات"، والفرق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبًا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فرق العمل (رضا إبراهيم المليجي، 2011).

ويمكن تعريف فريق العمل في البحث الحالي بأنه: مجموعة من الأفراد يتم اختيارها في المدرسة تهدف لإدارة العملية التعليمية وتحسينها وتطويرها واستمراريتها عن طريق الصياغة اللازمة للمنهج العلمي وتحقيق الأغراض التربوية تحقيقًا يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

## البحوث والدراسات السابقة:

### دراسة شحادة (2012):

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في تلك الممارسات تعزي لمتغيرات البحث وهي نوع العمل والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة استبانة تكونت من (83) فقرة، وتم بتطبيق الاستبانة على عينة البحث التي تكونت من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (214) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، ثم قام بتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، ومن أهم نتائج هذا البحث:

- 1- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقييم والرقابة بدرجة (66,44%)
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تعزي لمتغير العمل والجنس وسنوات الخدمة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الدهش (2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وأساليب تطويرهم المهني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسح ومقياس ليكرت المتدرج عن طريق استبانة تكونت من (40) مهارة إدارية و(35) أسلوب للتطوير المهني، وكان من وأهم نتائجها: أهمية توافر جميع المهارات الإدارية لدي مديري التعليم وإمكانية تطبيقها مثل: مهارات القيادة الإدارية، التعامل الإنساني، صنع اتخاذ القرار، التوجيه، والتنظيم، وأيضاً أهمية استخدام جميع أساليب التطوير المهني وإمكانية تطبيقها مثل: تأهيل مدير

التعليم، حضور اجتماعات ذات مستوى أعلى في الإدارة والوزارة، زيارة المؤسسات المماثلة في الداخل والخارج، بناء علاقات إيجابية مع المديرين في الجهات الأخرى، والتدريب باستخدام التقنيات الحديثة.

#### دراسة عبدالجواد(2020):

هدف هذا البحث إلى التعرف على الكفايات اللازمة لمديري التعليم في مصر استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت البحث إلى جميع الكفايات، وأساليب تنميتها مهمة ومهمة جدًا، درجة توافر الكفايات وممارستها من قبل مديري التعليم أقل من متوسط درجة أهميتها، وجود علاقة بين توافر الكفايات لدى مديري التربية والتعليم والمؤهل العلمي لصالح المؤهل العالي.

#### دراسة مريم، شباح (2017):

هدف هذا البحث إلى عرض أفضل الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية وتوفير العمل واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأسفرت البحث عن بعض النتائج منها، تبني استراتيجية فرق العمل التي توفر مثل هذا الجو وتفتح الباب للارتقاء الذاتي من خلال فرق النجاح.

دراسة داود عبدالعزيز أحمد محمد(2019): هدف هذا البحث إلى تطوير أداء مديري المدارس من خلال مجموعة من الأسس والاستراتيجيات الحديثة واستخدمت الباحثة: المنهج الوصفي وتوصل البحث إلى وجود نقاط ضعف في منظومة الإدارة ومديري المراحل التعليمية وضرورة العمل على برامج تدريبية والاهتمام بتنميتهم مهنيًا من كل الجوانب.

### دراسة عبدالغني، وأحمد عبده (2020):

هدف هذا البحث إلى عرض المشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأسفر البحث عن بعض النتائج منها، الطرق الهامة لرفع الكفاءة من خلال فرق العمل التي تتحقق من خلالها التكامل وأهداف المنظمة واشباع حاجات الأفراد.

### التعليب على البحوث والدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة استفادت البحث الحالي الأمور الآتية:

- 1- أهمية العمل الفريقي في المدارس؛ نظرًا لمميزات هذ النوع من العمل في تحقيق أهداف المدارس بكفاءة وفاعلية.
- 2- أن هناك عدة تحديات ومعوقات تواجه العمل الفريقي في المدارس، لابد من رصدها ودراستها؛ تمهيدًا لمواجهتها.
- 3- تمت الاستفادة من هذه البحوث والدراسات السابقة في إعداد البحث الحالي.
- 4- أثبت بعض الدراسات أهمية العمل الفريقي ودوره في تطوير المدارس.
- 5- الاستفادة في بناء وتطوير الإستبانة والعثور على مراجع الدراسة المناسبة.
- 6- أوجه تميز الدراسة الحالية: تميزت دراستي عن الدراسات السابقة من حيث: أنها تدرس العمل الفريقي بين واقعه الحالي وما يمكن أن يكون مستقبلاً.

## الاطار النظري:

### العمل الفريقي في المدرسة بين الواقع والمأمول:

تُعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الممارسات الإدارية المعاصرة، حيث يمثل فريق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة، الذين يعملون معًا لإتمام أهداف مشتركة، في الوقت الذي يُحمِلون أنفسهم المسؤولية المتبادلة.

ويتشكل فريق العمل عادة من أعضاء قد لا يعرف بعضهم بعضًا، فهو يتكون من أشخاص مختلفين، وربما من دوائرٍ وأقسامٍ وهيئاتٍ مختلفة، لذلك قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت للبدء بالمهمة المُوكلة عليهم، ومن خلال العمل الجماعي، سنُتاح لكل موظفٍ فرصةً للمشاركة مع الآخرين في أداء مهمة معينة ببراعة،

### أولًا: مفهوم فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات".

والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبًا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.

كما أن "إدارة الفريق هي قدرة المدير على تنفيذ وتنسيق فريق لتنفيذ مهامهم وأهدافهم المشتركة، عادةً ما تتضمن إدارة الفريق مديراً وفريقاً ومهارات اتصال ومستمعين نشطين وتحديد الأهداف وخلق ثقافة إيجابية وفي كثير من الأحيان برنامج إدارة مشروع لمساعدة الجميع على البقاء فعالين ومنظمين" (Rebecca Wojno,2023) وتكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ."

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها: "تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة ."

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا ينضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظرًا لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

### أهمية فرق العمل:

يُشار إلى أن الإدارة الفعالة لفريق العمل تساعد الشركة بأكملها على العمل بسلاسة أكبر"، كما أنها تعد "أمرًا ضروريًا لنجاح الفريق والتنظيم، على حد سواء، فالمدیر الذي يتفوق في المجالات الأساسية - مثل تحديد الأهداف، وتفويض المهام، وتقديم ملاحظات متسقة - قد أشرك الموظفين، وعمل على تحقيق أهداف الشركة، قد يكون موظفوك موهوبين، لكن هذا لا يكفي؛ لأن إدارة الفريق الفعالة توجههم في الاتجاه الصحيح، وتساعدهم على النجاح"، ونحو مزيد من التفاصيل لبيان أهمية الإدارة الفعالة لفريق العمل، توضح على النحو الآتي: (عبد الله عطية الزهراني، 2016).

### 1- تؤدي إدارة الفريق الفعالة إلى موظفين أكثر سعادة:

الإدارة الفعالة لفريق العمل جزء من دور قائد الفريق أو المدير لضمان شعور الموظفين بالرضا عن مكان عملهم، حيث يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على نجاح الأعمال.

على سبيل المثال، عندما تدير الشركات فرق العمل بفعالية ويشعر الموظفون بالسعادة والتقدير، يمكن أن تزداد قيمتها السوقية وأدائهم المالي، ويمكن أن ترتفع مستويات الاحتفاظ بالموظفين، وغالبًا ما تكون هناك جودة أعلى لخدمة العملاء، ونتيجة لذلك، يصبح العملاء أكثر ولاءً (فادية جميل الطورة، 2011).

### 2- تؤدي إدارة الفريق الفعالة إلى موظفين أكثر إنتاجية:

من خلال إدارة الفريق الفعالة، يشكل المدى ثقافة يزدهر فيها الموظفون، في أحد الاستطلاعات، قال 77٪ من العمال الأمريكيين إن للثقافة تأثير قوي على

قدرتهم على أداء أفضل لأعمالهم، فمثلاً يمكن للإدارة السليمة للفريق بناء ثقافة حيث يمكن للعمال التركيز على عملهم بدلاً من القلق بشأن العناصر الخارجية (فادية جميل الطورة، 2011).

### 3- تؤدي إدارة الفريق الفعالة إلى التقليل من معدل دوران الموظفين:

في دراسة استقصائية أجريت عام 2019، قال 81% من أصحاب الأعمال إن "حجم الأعمال يمثل مشكلة مكلفة"، ويشير الاستطلاع إلى أن الشركات الأمريكية تتفق 1،1 مليار دولار سنويًا بحثًا عن عمال بديلين، كما يشير إلى أن العلاقات الضعيفة بين المديرين والزملاء هي السبب الثاني الأكثر شيوعًا لاستقالة الموظفين، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة الفعالة لفريق العمل، ولكي يتحقق ذلك نحن بحاجة إلى تتبع آلية سبل ومراحل نمو تطور فرق العمل (نبيلة بلخضر، 2018).

### 4- بناء فريق فعال:

تتمثل إحدى مزايا إدارة الفريق في أنها تعزز بناء الفريق في مكان العمل، وإن امتلاك الشخص المناسب، والقيام بالوظيفة المناسبة وفقاً لسمات شخصيته وخلفيته التعليمية أمر مهم للفريق بأكمله، عندما يكمل الموظفون بعضهم البعض، يكون من الأسهل تجنب الثغرات في مهارات وتواصل أعضاء الفريق، ومن خلال الاستفادة الكاملة من القدرات الفريدة للموظفين الفرديين، يكون مدير الفريق قادراً على تفويض المشاريع بسهولة إلى أعضاء الفريق لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، مما يؤدي إلى إتمام المشروع في الوقت المناسب وإرضاء العملاء (Elorous Team, 2022).

### 5- تعزيز التعلم:

من بين فوائد العمل الجماعي لمؤسسة ما هو إتاحة الفرصة للجميع للتعلم واستكشاف وجهات نظر جديدة، على سبيل المثال، سيكتسب الموظفون الجدد بالتأكيد المعرفة من العمال الأكثر خبرة على المدى الطويل، علاوة على ذلك، عندما

يتعاون أشخاص مختلفون من ذوي المواهب المختلفة مع بعضهم البعض، فإنهم يتبادلون المهارات التي لم تكن لديهم من قبل، والعمل الجماعي، على عكس العمل بمفرده في مشروع، يسمح للأعضاء أيضًا بمناقشة الأفكار الجديدة وتحدي الأفكار القديمة، هذه العملية، بدورها، تؤدي إلى التوصل إلى حلول أكثر كفاءة لإكمال المشروع بسلاسة (حسين رامز رمضان محمد، 2019، ص 701)

### 6- زيادة الأداء :

حتمًا، نصل إلى استنتاج مفاده أن العمل الجماعي هو المحرك الرئيسي لزيادة الأداء، يجب أن تحقق المنظمة الأهداف في الوقت المحدد وبدون عمل جماعي، فمن الصعب للغاية تحقيق ذلك، لا يمكن للأفراد بمفردهم اتخاذ القرارات بمفردهم أو تنفيذ المهام بسهولة، قد يبدو الأمر غير بديهي، لكن الأفراد يزدهرون من خلال فريق، والموظفون الذين يعملون في فريق لديهم مستويات أداء وأداء أعلى، لذلك عندما يؤدي كل فرد أداءً مثاليًا، كذلك تفعل المنظمة ككل.

أخيرًا، من بين فوائد العمل الجماعي في المنظمة المنافسة، بالطبع، ليس النوع السلبي من المنافسة الذي يمزق الفرق، بل بالأحرى المستوى الصحي للمنافسة الذي يدفع أعضاء الفريق إلى أن يصبحوا أفضل وأفضل بمرور الوقت (Ayoko, O, B,& Chua, 2014).

### 7- رضا الموظفين:

إحدى النقاط المهمة بنفس القدر تجاه فهم أهمية إدارة الفريق هي زيادة رضا الموظفين، عندما يجتمع الأفراد معًا لتشكيل فريق قوي، فإنهم يتعلمون أيضًا الاعتماد على بعضهم البعض وبالتالي على الترابط، ويخلق هذا الترابط أجواء إيجابية في مكان العمل، وهو أمر ضروري لإنتاجيتهم وكذلك رفاههم النفسي، وتهدف الإدارة الجيدة للفريق أيضًا إلى تقليل النزاعات غير الضرورية بين أعضاء الفريق، وتحسين

علاقات الموظفين هو في الواقع أثر جانبي لطيف للشعور الراسخ بالثقة بينهم، الأمر بسيط: العمل الجماعي يجعل الموظفين أكثر سعادة (نادية نصر الشريف، 2018، ص124)

**أهداف بناء فرق العمل:** ( أسماء قوراري وأميرة توامي، 2017)

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
  - 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
  - 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
  - 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
  - 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
  - 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
  - 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
  - 9- تهيئة البيئة المناسبة لنحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

( Choi, S, B.& Kim, K. and Kang, 2017)

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية، توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي: (فاطمة تهيري، 2019)

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

- **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق مع وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

- **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

**مهارات بناء فرق العمل:** ومن الضروري التعرف على مهارات بناء إدارة فعالة لفريق العمل، وفي هذا الصدد يمكننا الإشارة إلى المهارات التالية:  
(زهراء سيد الرفاعي، 2013).

**1- الاتجاه والغرض:** أساس أي فريق هو اتجاه واضح، قبل كل شيء، كيف يمكن للفريق أن يحقق إذا لم يعرف ما الذي يحاول تحقيقه؟ لتحديد اتجاه فريق العمل، نحتاج إلى تحديد أهداف الفريق، هذه هي الأهداف الجماعية التي يجب على كل عضو في الفريق العمل من أجلها بغض النظر عن مساهمته الفردية.

**2- الهيكل القوي:**

أساس آخر لفعالية الفريق هو الهيكل القوي، تحتاج الفرق إلى المزيج الصحيح من الأشخاص، ويجب تنظيم الأدوار والمسؤوليات بشكل فعال، ويجب أن تكون هناك قواعد أساسية واضحة لكيفية عمل الفريق والعمل معاً، كما يجب أن يكون هناك هيكل قائم يقر بالإنجاز ويكافئه.

### 3- الدعم والمساندة:

الأساس الثالث لفريق فعال هو الدعم، ويشمل ذلك الحفاظ على نظام المكافآت الذي يعزز الأداء الجيد، وتزويد الفريق بالموارد والمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بالمهمة، فضلاً عن توفير التدريب والتدريب لمساعدة أعضاء الفريق على بناء معارفهم ومهاراتهم والتغلب على المشكلات والتحديات التي يواجهونها أثناء العمل.

**4-التواصل:**

التواصل عنصر حاسم في العمل الجماعي الفعال، فيه توزع المعلومات المطلوبة بين أعضاء الفريق، كما أنه يمكن أعضاء الفريق من بناء علاقات عمل تعاونية، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أن الفرق المدربة على أبعاد الاتصال تميل إلى الأداء بشكل أفضل من الفرق التي لم تكن كذلك - لذا فإن الأمر يستحق استثمار بعض الوقت والطاقة في تحسين مهارات أعضاء الفريق للتواصل بشكل أكثر فعالية.

**5-التعاون:** من خلال التعاون بين أعضاء فريق العمل يتم وضع أسس فعالية الفريق، كما يتم تأسيس قاعدة للعمل من خلالها، ويحتاج بعد ذلك المدير إلى إدارة العمل الجماعي فعلنا أثناء الممارسة العملية، وهذا يعني التأكد من أن كل عضو يفهم دوره في الفريق، وأنه يشارك في سلوكيات تعاونية إيجابية، بما في ذلك حل النزاعات عند ظهورها.

وتضمن مهارات الاتصال الفعال الوضوح على مستوى الفريق بشأن المهام والمواعيد النهائية والأهداف، من الأمثلة على ذلك استخدام ميزات التعاون في جدولة نشر الوسائط الاجتماعية التي تضمن اتصالاً واضحاً أثناء استراتيجيات محتوى الوسائط الاجتماعية، تسمح هذه الشفافية للفريق بالتركيز على إنتاجيتهم وتعاونهم، وعلى الجانب الآخر، تؤدي إدارة الاتصالات الرقمية السيئة للفرق إلى خفض معنويات الموظفين وإنتاجيتهم، هذا يؤثر سلباً على رضا العملاء والنتيجة النهائية.

ويمكن لمنصة مكان العمل مساعدة المديرين وأعضاء الفريق على التواصل بشكل أفضل، على سبيل المثال، يمكن للمدير استخدام خطة اتصالات المشروع للاجتماعات والمهام ومراجعات التقدم، باستخدام هذا النظام الأساسي، يمكن للمديرين تعيين أعضاء الفريق لعناصر العمل ومراقبة تقدمهم في كل مرحلة.

## متطلبات عمل الفريق المدرسي: (أحمد كمال حافظ غنيم، ٢٠١٥)

للتعامل مع فريق العمل المدرسي، يجب على المديرين تحديد وحل تحديات تعيين أعضاء الفريق الظاهري الافتراضي وإدارتهم، تتضمن بعض التحديات الشائعة الجدولة وسوء التواصل، للتغلب على هذه العوائق، يمكن للمديرين تسجيل جميع المعلومات - من الموظفين الجدد إلى أنشطة الفريق -:

### 1- تجنب منع إرهاق فريق العمل:

يمكن لقائد الفريق وضع حدود إيجابية وضمان توازن جيد بين العمل والحياة لفريقه، بالطبع، قد يكون هذا صعبًا - لا سيما في الفرق حيث يعمل الموظفون بمرونة وقد يفضلون البدء مبكرًا أو العمل متأخرًا، وفي مقالتها حول إدارة إشعارات العمل، تقول بيل بيث كوبر إن الأمر متروك لقادة الفريق للتأكد من إبعاد الجميع عن الإجهاد الإرهاق، تتمثل إحدى الطرق في مساعدتهم على إدارة إشعاراتهم بشكل أفضل.

### 2- تفويض الأعمال بعناية:

أمر مهم أن يقوم المدير بتفويض المهام للموظفين بناءً على المهارة والخبرة والكفاءة، يجب أن يثق المدير في أن كل عضو في الفريق يمكنه إكمال المهام المعينة في الوقت المحدد، ومن الناحية المثالية، يجب أن يكون لكل عضو في الفريق عبء عمل عادل، ولكن حتى المديرين الجيدين يمكن أن يواجهوا صعوبة في التفويض، في الواقع، يشعر 21% من الموظفين بالإرهاق من عبء العمل "معظم الوقت"، وجد استطلاع أجرته مؤسسة جالوب أن "عبء العمل الذي لا يمكن إدارته" هو ثاني أكبر عبء يقوله الموظفون بعد تعرضهم للإرهاق، وكيف يمكن للمديرين التأكد من أنهم يحترمون القدرات الفردية؟

مهم أن يقوم المدير بإنشاء نظرة عامة على تعيينات المهام لكل عضو في الفريق والمواعيد النهائية الخاصة بهم، ويمكن أن يساعد نموذج إدارة المهام المديرين على

تفويض المهام عن طريق تحديد قدرات أعضاء الفريق بسهولة وإجراء تغييرات لتقليل أعباء العمل الثقيلة.

### 3- القدرة على حل المشكلات:

بغض النظر عن مدى جودة الإعداد أو التنظيم أو التأسيس لمشروع أو عملية، يواجه كل مدير مشاكل، يمكن أن يكون هذا في شكل موعد نهائي أو حدث فائت، يمكن أن تكون الميزانية بطبيعتها، يمكن أن ينطوي على انهيار غير متوقع في سلسلة التوريد، مهما كانت الحالة، يجب أن يكون المديرين ماهرين في حل المشكلات، تعد القدرة على تقييم التحدي والتفكير النقدي في الحلول المحتملة وصياغة الاستجابة ضرورية لأي شخص مكلف بقيادة فريق.

4- القدرة على صنع القرار: على مدار اليوم، المديرين مسؤولون عن اتخاذ عدد من القرارات التي تؤثر على فريقهم أو المشروع الذي يشرفون عليه، تحديد أولويات المهام، وتخصيص الموارد، وتفويض الواجبات - كل منها هو قرار يقع على عاتق المدير، وفي بعض الأحيان، سيحتاج المدير إلى اتخاذ قرار رسمي لحل المشكلة، في أوقات أخرى، قد ينطوي صنع القرار على بناء توافق في الآراء، حيث يتم دعوة أعضاء الفريق للمشاركة في المناقشة والمساعدة في توجيه العملية، في النهاية، يكون المدير مسؤولاً عن نتيجة القرار، وعلى هذا النحو، يجب أن يكون مطمئناً للنتائج اللاحقة.

### 5- الذكاء العاطفي: (Alhroot H. Yousif, 2017, p138)

يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على إدارة عواطفه، وكذلك قدرة الآخرين، ومستوى عالي التطور من الذكاء العاطفي هو السمة المميزة للمديرين والقادة الأقوياء، الشخص الذي يتمتع بإحساس قوي بالوعي الذاتي والتعاطف والمهارات

الاجتماعية الأخرى هو شخص يمكنه تحفيز الآخرين والتأثير عليهم - وهي ميزة مهمة للمديرين يجب عليهم إظهارها.

### 6- الإنفتاح على مع الآخرين:

يسير الانفتاح جنباً إلى جنب مع كل من الذكاء العاطفي والتواصل الفعال، ومن المهم أن يشعر أعضاء الفريق بالراحة في الاقتراب من المدير عندما تكون لديهم أسئلة أو مخاوف، أو عندما يحتاجون إلى توضيح بشأن ما هو متوقع منهم، إذا كان الموظفون لا يعتقدون أنهم يستطيعون التواصل مع المدير، فهناك خطر ألا يتم معالجة المشاكل أو المخاوف قبل فوات الأوان لتصحيحها.

### معوقات بناء فريق العمل المدرسي:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المنظورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

(Batool, S., Rahman, S. & Akhtar, 2016)

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى

باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي: (أحمد كمال حافظ، ٢٠١٥).

### المعوقات التنظيمية:

١- **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، وإن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

2- **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فننجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3- **ضعف التفكير الإستراتيجي:** من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على

الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

٤- **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5- تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

### المعوقات الفردية:

1- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لیسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

٢- **المهارات:** هناك نوعان من المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم

ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن ينوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.

**٣- المكان :** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدًا ويكون التعاون ضعيفًا ووضع بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

**4- عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيزم عددًا الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما كبيرًا من زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق (فاطمة تهيري، 2019).

**نتائج البحث: توصل البحث الحالي إلى عدة نتائج تتمثل في:**

- التعرف على الأسس النظرية لإدارة فرق العمل في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

- تم التعرف على واقع أداء فرق العمل بالمدارس في محافظة الفيوم نظريًا.

- تم معرفة مؤشرات كفاءة وفاعلية أداء فرق العمل من حيث؛ درجة كفاءة أداء فرق العمل 7.1 درجة من 10 درجات وهذا مؤشر جيد على كفاءة أداء أعضاء الفريق، ودرجة فاعلية أداء فرق العمل 6.6 درجة من 10 درجات وهذا مؤشر متوسط على فاعلية أداء أعضاء الفريق.

### توصيات البحث:

في ضوء ما سبق يمكن تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها بما يساهم في تحسين أداء العمل الفريقي بالمدرسة وتتمثل في:

1- ضرورة قيام مديري المدارس بتحسين كفاءة أداء فرق العمل، حتي يمكن من حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة وترشيد استخدامها.

2- ضرورة قيام مديري المدارس بتحسين فاعلية الأداء لدى فرق العمل، حتي يمكن أن يساهم ذلك في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بشكل أكبر.

3- ضرورة توفير متطلبات أداء فرق العمل بما يساهم ذلك في تحسين هذا الأداء. وهذه المتطلبات حسب درجة احتياجها كالتالي: المتطلبات الاتصالية، ثم المتطلبات الإدارية، ثم المتطلبات المعلوماتية، ثم المتطلبات المرتبطة بالعمل الفريقي.

4- ضرورة مواجهة المعوقات التي تعوق أداء العمل الفريقي أو تقليل عددها أو التخفيف منها، سواء كانت هذه المعوقات: معوقات معلوماتية، أو مالية ومادية، أو اتصالية، أو إدارية، أو مرتبطة بالعمل الفريقي.

## المراجع:

أحمد عبده عبدالغني : إدارة وبناء فرق العمل مجلة كلية التربية ببنها العدد109 ،  
يناير:2020 .

أحمد كمال حافظ غنيم الروسان، وجعفر فالح القعيد مرزوق عايد: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، (٢٠١٥)

أسماء قوراري، وأميرة توامي: إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل الناجح دراسة حالة مؤسسة باليمتال عين الدفلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر:2017.

إياد شحادة: " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات مصر في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها"، (2012).

إياد علي الدجني: درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مج 13، ع 1، ج 1، يونيو، 2011.

تهاني شحاته أحمد: العدالة التنظيمية كمدخل لمواجهة ضغوط العمل لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، رسالة دكتوراه، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا، المنيا: 2021، ص56.

حسن شحاتة، زينب النجار: معجم المصطلحات النفسية والتربوية، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص76.

حسن شحاته وآخرون "معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، 2006، ص 108.

حسين رامز رمضان محمد: أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في

- المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030 دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية،  
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية  
التجارة بالإسماعيلية (10)3، (2019)، ص 701.
- خالد محمد المحمادي: "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم مصر للقيادة  
التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين"، جامعة  
القاهرة، القاهرة، 2014.
- داود عبدالعزيز أحمد محمد: "تطوير أداء مديري دارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية  
بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية:  
2019، ص 78.
- رضا إبراهيم المليجي: معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية: دار  
الجامعة الحديثة للنشر: 2011.
- ظلال محمد عادل: "وجهة نظر معلمي المدارس المرحلة الابتدائية في معايير الجودة  
الشاملة"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثاني والثلاثون، 2016،  
ص 223.
- عامر مصباح "منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام" سلسلة الكتب الأساسية في  
العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008،  
ص 86.
- عائشة جمال: الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة الله، دور عبد  
تحليله، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثاني والثلاثين العدد  
الأول، (٢٠١٨)، ص 16-117.
- عبد العال محمد علي السيد: العدالة التنظيمية وعلاقتها الرضا الوظيفي لدى مدرسي  
التربية الرياضية بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة  
بنها، بنها: 2019، ص 98.

عبد الله عطية الزهراني: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات القطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية، 23(3)، (2016)، ص373.

عبدالجواد السيد بكر، وعلي إبراهيم عطية سرحان، ورمضان محمد محمد السعودي، تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسى في مصر، مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 2020.

عبدالعزیز بن عبدالرحمن بن أحمد الدهش، هاشم بن بكر بن محمد حريري، التطوير المهني لمديري التعليم، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (2001).

عبيد بن عبدالله بن بحير السبيعي، سلطان بن سعيد مقصود بخاري: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (2016).

عدنان رشيد عبد الدليمي، ووليد مجلي العوادة: أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن: 2017.

علي حسون الطائي و محمد ياسين التميمي، دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل. فادية جميل الطورة، ومحمد خير سليم أبو زيد: أثر القيادة التحويلية في أداء فريق العمل: دراسة تحليلية الآراء العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة للعلوم الإنسانية: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا،

(13)1، (2011)، ص 176.

- فاطمة تهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر: (2019).
- الفاقي: "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (2016).
- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة: 2004م.
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة فرق العمل الفعالة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: 2011م.
- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية المدرسية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: 2013م.
- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: 2014م.
- محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان: 2016.
- محمود عبد الرحمن الشنطي: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية مجلة الأعمال الأردنية(2016)، 57-12، 31(1).
- نادية نصر الشريف، ووردة سلامي: أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة سونلغاز تبسة رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و لوم التسيير، جامعة الجزائر، (2018)، ص124.

نبيلة بلخضر: تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل فريق العمل دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية البويرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، الجزائر: (2018).

وزارة التربية والتعليم : قانون ( 139 ) لسنة 1981 م المعدل بالقانون رقم ( 233 ) لسنة 1988 م، الباب الثاني، مرحلة التعليم الأساسي، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة: 1988.

### المراجع الاجنبية:

- Ayoko، O، B، and Chua، E، L، The importance of transformational leadership behaviors in team mental model similarity، team efficacy، and intra-team conflict، Group and Organization Management، 39(5)، 2014، p 504،
- Adler، P، S،، & Heckscher، C، ()، **Collaboration as an Organization Design for Shared Purpose**، In Towards Permeable Boundaries of Organizations، 57،2018-111،
- Agnihotri، A،، & Kapoor، S، (2017)، **Scale development and factorial analysis of shared leadership in the context of Indian IT sector**، International Conference on Infocom Technologies and Unmanned Systems، 285-289،
- Ahmad، F،، Abbas، T،، Latif، S،، and Rasheed، A،، **Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector**، Journal of management policies and practices، 2(2)، (2014) 11-25،
- Alhroot، H،، Yousif، A، S، H،، & Rifai، F،، **Investigating Relationship of Innovation and Entrepreneurship Adoption Concept and University Competitive Advantage: A Field Study**، International Journal of Business and Management، 12(7)، (2017) p138.
- Al-najjar، F، **JSocial Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies)**، International Journal of Business and Social Science، 7(2)،، (2016)، pp 114-125،
- Anchor، J، R،، Awwad، A،، & Al Khattab، **ACompetitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing**،

- Journal of Service Science and Management, 6, (2013), 69-79.
- Aydogdu, S, and Asikgil, B, **The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry**, International Review of Management and Marketing, 1(4), (2011), 65.
- Azhar, T, & Hassan, T, **Impact of Leadership Training on Competitive Advantage: A Study on Telecommunication Industry of Pakistan**, European Journal of Business and Management, 6(23), (2014), 209-216.
- Batool, S, Rahman, S, & Akhtar, N, **Relationship of Management-Rated High Performance Work System and Competitive Advantage: Mediating Role of Collective Human Capital**, Abasyn Journal of Social Sciences, 9(1), (2016), pp 176-188.
- Choi, S, B, Kim, K, and Kang, S, W, **Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness**, Social Behavior and Personality: an international journal, 45(3) (2017), 377-386,
- Chou, H, W, Lin, Y, H, Chang, H, H, and Chuang, W, W, **Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy**, Sage Open, 3(3), 1-10 Comportament, 5(2), (2013) 159-178.