



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

التدريب الافتراضي مدخل لتطوير فرق العمل بالمعاهد
الثانوية الأزهرية
بمحافظة الشرقية "دراسة تحليلية"

إعداد

محمد عيسى محمد خضري الطيب

وكيل بمعهد ميت بشار الأزهرية

<https://orcid.org/0000-0002-6076-6898m.khodary021@foe.zu.edu.eg>

1445هـ -2024م

ملخص الدراسة:

يهدف البحث إلى تناول قضية جوهرية في مجال الإدارة التربوية، تتمثل في تطوير فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الشرقية، في ضوء الاستفادة من مدخل التدريب الافتراضي وذلك كاستجابة حتمية للتطورات التكنولوجية المتسارعة وضرورة مواكبة معايير الجودة العالمية في مجال التدريب والتطوير ، وقد اعتمد البحث على منهجية تحليلية، مستنداً إلى إطار نظري يستعرض المفاهيم الأساسية لفرق العمل والتدريب الافتراضي، فضلاً عن استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، يتناول البحث الوضع الحالي لفرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتحديد نقاط الضعف والقصور في فرق العمل بالمعاهد الثانوية، وانتهت الدراسة بتقديم النتائج والتوصيات الرامية إلى تطوير هذه الفرق من خلال مدخل التدريب الافتراضي، ويتضمن ذلك مقترحات لتعزيز برامج التدريب، وتعزيز ثقافة فرق العمل، والاستفادة من منصات التدريب الافتراضية لمواجهة التحديات ولتحقيق التميز المؤسسي لتلك المعاهد، بما يرسخ مكانة الأزهر الشريف كمنارة للعلم والمعرفة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الافتراضي - فرق العمل - المعاهد الثانوية الأزهرية

**Virtual training is an approach to developing work teams in secondary Al-Azhar institutes in Sharqia Governorate
"An Analytical Study"**

Abstract:

The research aims to address a crucial issue in the field of educational administration, namely the development of work teams in Al-Azhar secondary institutes in Sharqia Governorate, focusing on employing the virtual training approach as an inevitable response to rapid technological developments and the need to keep pace with global quality standards in the field of training and development. The research adopted an analytical methodology based on a theoretical framework that reviews the basic concepts of work teams and virtual training, as well as reviewing relevant previous studies. Moreover, the research addresses the current status of work teams in Al-Azhar secondary institutes, identifying weaknesses and shortcomings in work teams in secondary institutes. The study culminated in presenting results and recommendations aimed at developing these teams through the integration of virtual training, including proposals to enhance training programs, promote the culture of work teams, and utilize virtual training platforms to face challenges and achieve institutional excellence for these institutes, consolidating the position of Al-Azhar Al-Sharif as a beacon of knowledge and science.

Keywords: Virtual training, work teams, secondary Al-Azhar institutes

مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغييرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة، وفي علم الإدارة بصفة خاصة، الأمر الذي يستدعي استدامة إجراء التعديلات والتغييرات في البيئة التنظيمية، واستحداث آليات إدارية وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، ولم تكن الإدارة التربوية بمنأى عن تأثير تلك التغييرات العالمية، ففي ظل عالم متقلب، سريع التغيير تحولت المؤسسات المعاصرة من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات رشيقة، ومن الهياكل الهرمية البيروقراطية إلى الهياكل مرنة وشبكية حيث تتشابك وتتكامل جهود فرق العمل فيها، ومن مؤسسات تضم إدارات تعمل بوصفها جزراً منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق.

إن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، حيث إنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة وأعلى درجة من الفاعلية، لذا تشكل المؤسسات فرق عمل لأسباب عديدة نذكر منها: إنجاز الأهداف الكبيرة والمشتركة، إنجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة، ولحل مشكلة معينة، ولتحسن طرق العمل، ولمساعدة الأعضاء على تحمل المسؤوليات بشكل جماعي⁽ⁱ⁾.

وفي ذات السياق فإنه يمكن لفرق العمل إنجاز المهام التي لا يمكن للأفراد إنجازها بمفردهم، وتجميع المهارات والخبرات والمواهب المتنوعة، لمواجهة المهام المعقدة وإيجاد حلول لها، وتوفير وسيلة لاتخاذ القرارات من خلال السماح بطرح وجهات نظر متعارضة والنظر فيها، وتعمل البيئة التعاونية داخل الفريق على تعزيز الانضباط والالتزام بالمعايير، وتسهيل وتقبل التغييرات في السياسات أو الإجراءات التنظيمية، وزيادة الاستقرار التنظيمي من خلال نقل المعتقدات والقيم المشتركة لأعضاء جدد⁽ⁱⁱ⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يدير الفرق قادة يركزون على كل من المهام والعلاقات، بمعنى أن هناك أسلوبين لقيادة الفريق هما: **القيادة الموجهة نحو المهام القيادة الموجهة نحو العلاقات**، ولا بد من التأكيد على أنه يجب تدريب هؤلاء القادة على متى وكيف ينبغي التأكيد على المهام أو العلاقات مع تقدم عمل الفريق⁽ⁱⁱⁱ⁾.

ولقد أصبح التدريب والتعليم المقدم بصورة تقليدية غير ملائم لإعداد جيل قادر على المنافسة حيث حل محله أساليب أخرى تعتمد على التفاعلية والمحاكاة الافتراضية^(iv) ومن بين أنماط التدريب التي استجابت لمتطلبات العصر والتطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، نمط "التدريب الافتراضي" الذي يستخدم التكنولوجيا في التدريب، يقدم محتوى تدريبياً تفاعلياً غامراً يتكون من علاقات واتصالات وتفاعلات افتراضية تحاكي البيئات الحقيقية، من خلالها، يتمكن جميع المشاركين في عملية التدريب من تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية، دون قيود المكان والزمان^(v).

وبعد التدريب الافتراضي أحد الأنماط التدريبية التي يتم خلالها توظيف المستجدات التكنولوجية في التدريب، والتدريب الافتراضي لديه القدرة على تحقيق خمس فوائد:

انخفاض شديد في مخاطر الحوادث أثناء التدريب، سيناريو وبيئة يمكن التحكم فيهما، فعالية التكلفة، إمكانية التكرار، وتجربة غامرة (vi).

كذلك هناك نقطة قوة أخرى للتدريب الافتراضي في زيادة تواتر الدورات التدريبية مما يؤدي إلى المزيد من التكرار، ويدفع المتدربين إلى التعلم والاحتفاظ بمعرفتهم، كذلك يمكن لمجموعات متعددة أن تتدرب في جلسات متوازية، هذا إضافة إلى خفض التكاليف، كما أنها تسمح بمسارات تدريب فردية وتكييف برامج التدريب الافتراضي مع المتدرب في الوقت الفعلي من حيث مستوى الصعوبة بناءً على نقاط القوة والضعف لدى المتدرب بالتنسيق مع المدرب ورصد التقدم ووضع أهداف جديدة للمتدربين (vii).

وتماشياً مع ما سبق فإن الفرق تتعلم بشكل أفضل من خلال الفعل -أي من خلال الممارسة بطريقة تقارب أو تحاكي أو تكرر سياق المهام والأداء، فمن خلال عمليات المحاكاة يمكن السماح لأعضاء الفريق بممارسة مجموعة من التجارب الافتراضية المهمة لفعاليتهم، هذا بالإضافة إلى التركيز على أهمية مشاركة المعرفة وتكامل المهارات وسلوكيات التنسيق لفعالية الفريق في هذا النمط من التدريب (viii).

وفي ذات السياق يمكن أن يؤدي تطبيق محاكاة الواقع الافتراضي كأحد أدوات التدريب الافتراضي في تدريب المعلمين إلى توفير خبرات ميدانية من محاكاة لمواقف الصراع الواقعية التي يواجهها المعلمون في سياق العمل، وتنمية المهارات التي تساعد على حل المشكلات في العملية التعليمية، دعم ثقافة الحوار التواصل الفعال كأساس لبناء علاقات إيجابية، وتطوير سرعة اتخاذ القرار والاستجابة في حالات الصراع الحقيقي في الممارسة التربوية المهنية (ix).

وتجدر الإشارة إلى أن التعليم الأزهرى يمثل أحد أهم قطاعات التعليم في مصر، والعالم الإسلامي، حيث يدرس فيه نحو 2.5 مليون طالباً وطالبة، منهم 40 ألف طالباً وطالبة وافرين من 108 دولة حول العالم. ويشمل التعليم الأزهرى قبل الجامعي (أكثر من 9000 معهداً أزهرياً في شتى المراحل) (x).

والمعاهد الثانوية الأزهرية كمؤسسات تربوية لا ينبغي أن تدار بصورة فردية متمثلة في يد شيخ المعهد؛ بل لابد من مشاركة وتضافر جهود العاملين به وتعاون وتكاتف الجميع من أجل تحقيق عمل منظم يشارك فيه الإدارة متمثلة في شيخ المعهد والكلاء، والمعلمين، والإداريين، والعمال، والطلاب، وأولياء أمور في صورة فرق عمل متمثلة في المجالس واللجان المدرسية، وهذا يتفق مع ما تنص عليه اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية، حيث نصت على إنشاء مجالس مدرسية في المعاهد الثانوية الأزهرية هي مجلس إدارة المعهد، مجلس الآباء والمعلمين، مجلس النشاط (xi)، حيث تعد هذه المجالس واللجان المدرسية مرتكزات أساسية تساعد شيخ المعهد في كافة الأعمال التي تمارس داخل المعهد الثانوي الأزهرى، فهي دعم قوي لشيخ المعهد في انجاز مهامه، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المعاهد الثانوية (xii).

وتأسيسا على ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة قضية فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الشرقية وتطويرها في ضوء مدخل التدريب الافتراضي، بما يسهم في تحسين أداء القيادات وتوجيههم نحو استثمار فرق العمل بالشكل الأمثل. مشكلة البحث

إن نجاح أي مؤسسة وبقائها، بل وتطورها مرهون بنجاحها على التكيف والمرونة في التعامل مع المتغيرات العالمية وقدراتها على التطوير الدائم والمنافسة الجادة، ولقد شهد العالم أجمع تغيرات نوعية، واتجهت العديد من الدول العالم إلى تطوير منظومتها التعليمية خاصة في مجال التدريب والإدارة.

وجدير بالذكر أنه لا يخلو أي نظام تعليمي، مهما بلغت درجة تقدمه، من تحديات ومشكلات تنتوع مصادرها، سواء نشأت عن تفاعله مع محيطه المجتمعي أو عن التفاعلات الداخلية بين مكوناته، وتُلقي هذه المشكلات بظلالها السلبية على مخرجات هذا النظام، فتُضعف نوعية هذه المخرجات وتُقلل من فاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة، ثم إنّ إيجاد حلول جذرية لهذه التحديات لا يتحقق من خلال استيراد حلول جاهزة، بل يتطلب نهجاً علمياً منظماً يبدأ بالبحث عن العوامل والأسباب الجذرية لهذه المشكلات، مع تحليلها وتشخيصها بدقة، وبيان ارتباطها بالأوضاع الداخلية والخارجية للنظام. وبناءً على ذلك، تُوضع حلولٌ مُستتيرةٌ تُساهم في ترشيد السياسات وتحسين نتائج الأداء بشكلٍ فعّال^(xiii).

وتأسيسا على ما سبق تُعدّ إدارة المعاهد الأزهرية من أهم الإدارات التعليمية التي تتطلب عمليات تغيير وتطوير عاجلة، لا سيما في ضوء نتائج الدراسات التي كشفت عن وجود العديد من المشكلات الإدارية والتعليمية في هذه المؤسسات.

فعلَى صعيد فرق العمل والارتكاز عليها في انجاز المهام والمسئوليات بالمعاهد الأزهرية أشارت دراسة (جوان واخرون) على أن هناك قصور في إدارة التعليم الأزهرية بصفة عامة هذا القصور يرجع للخلل في عمليات الإدارة التعليمية تتمحور في معظمه حول مركزية الإدارة وهيمنة السلطات التنفيذية العليا ووجود نوع من النمطية في التنظيم الإداري على كل المستويات وفي كل المعاهد الأزهرية^(xiv).

في حين أشارت دراسة (أحمد عبد الغني) إلى أن شبوخ المعاهد لا يعيرون اهتماما للمجالس التي تشكل داخل المعاهد، وأن كثيرا منهم لا يرأسون اجتماعات هذه المجالس مما أدى إلى ضعف الشراكة في مجال إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية، وقلة معرفة أولياء الأمور بما يدور داخل المعاهد الأزهرية وذلك لعدم وضوح أهداف تلك المجالس، وقلة اهتمام كل من الآباء والمعلمين بالشراكة في تلك المجالس^(xv).

وفيما يتعلق بالتدريب بوجه عام والتدريب الافتراضي بوجه خاص، وعلى الرغم من أهمية التدريب الافتراضي كأحد الأنماط التدريبية التي تزيد من قدرة المؤسسات التعليمية والعاملين بها على مواكبة التطورات التكنولوجية والثورات المعرفية والاتجاه نحو الرقمنة والتحول الرقمي، وانطلاقاً من استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 حيث تستهدف الرؤية الاستراتيجية للتعليم حتى عام 2030 إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة

عالية دون التمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن. وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً^(xvi). وفي نفس الصدد أكدت دراسة (رفعت محمد) على ضرورة تدريب شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية والمعلمين على مهارات استخدام الحاسوب، وتشجيع المعلمين ووكلاء وشيوخ المعاهد باستخدام وسائل التعلم الحديثة ومنها وسائل التعلم الذاتي التي تمكن الفرد من التعلم بنفسه وحتى يشبع دوافعه ورغباته في التعلم، وضرورة تدريب المعلمين على أساليب المشاركة في اللجان، والمشروعات المختلفة، وإنشاء وحدة تدريب داخل المعاهد الأزهرية أسوة بوحدة التدريب في المدارس الحكومية والإدارات التعليمية^(xvii). وتأسيساً على ما تقدم يمكن بلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير فرق العمل في المعاهد الثانوية بمنطقة الشرقية الأزهرية من خلال مدخل التدريب الافتراضي؟

- وينبثق من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية الآتية:
- (1) ما الإطار النظري للتدريب الافتراضي في الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث: مفهومه وأهدافه وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، وأنماطه؟
 - (2) ما الإطار النظري لفرق العمل من حيث: المفهوم والأهداف والأهمية والخصائص، وبناء فرق العمل، وطبيعة العلاقة بين التدريب الافتراضي وفرق العمل؟
 - (3) ما الوضع الراهن لفرق العمل في المعاهد الثانوية بمنطقة الشرقية الأزهرية؟
 - (4) ما أهم النتائج والتوصيات لتطوير فرق العمل في المعاهد الثانوية بمنطقة الشرقية الأزهرية في ضوء مدخل التدريب الافتراضي؟
- أهداف البحث:**

- يمكن بلورة أهداف البحث في النقاط التالية:
- (1) توضيح الإطار النظري للتدريب الافتراضي في الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث: مفهومه وأهدافه وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، وأنماطه.
 - (2) التعرف على الإطار النظري لفرق العمل من حيث: المفهوم والأهداف والأهمية والخصائص، وبناء فرق العمل. وطبيعة العلاقة بين التدريب الافتراضي وفرق العمل.
 - (3) الكشف عن الوضع الراهن لفرق العمل في المعاهد الثانوية بمنطقة الشرقية.
 - (4) التوصل لأهم النتائج والتوصيات لتطوير فرق العمل في المعاهد الثانوية بمنطقة الشرقية الأزهرية في ضوء مدخل التدريب الافتراضي.

أهمية البحث

- يتناول البحث الحالي بالوصف والتحليل التدريب الافتراضي وتطوير فرق العمل في المعاهد الثانوية الأزهرية وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية
- يفيد البحث أصحاب القرار والقيادات العليا بالأزهر الشريف وفي المناطق التعليمية الأزهرية والمعاهد الثانوية الأزهرية في إدراك أهمية التخلي عن الأنماط القيادية

التقليدية والاشكال الهرمية في الإدارة وتبنى أنماط إدارية وقيادية حديثة واستحداث آليات ادارية جديدة.

منهج البحث: لكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته اعتمد على المنهج الوصفي

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: سوف يتمثل في التدريب الافتراضي (مستقل) وفرق العمل (تابع).
الحدود البشرية: سوف يقتصر البحث في معالجته للحدود البشرية من خلال العاملين بالمعاهد الثانوية الازهرية بمحافظة الشرقية

مصطلحات البحث:

أولاً: التدريب الافتراضي Virtual Training

يعرف محمد عطية خميس التدريب الافتراضي بأنه "حزمة برمجية تُقدم عبر الحواسيب والشبكات، تُمثل بيئة تعليمية إلكترونية مُتكاملة تُستخدم لإنشاء وإدارة المحتوى التعليمي، وتوفير أدوات لإدارة المتعلمين وعمليات التعلم وأنشطته وتفاعلاته، والتقييم، وتوصيل المحتوى، وإدارته. تمكن المعلمين والمتعلمين من الاتصال والتفاعل والتشارك فيما بينهم بطريقة متزامنة أو غير متزامنة، كما تقدم المساعدة والتوجيه والدعم التعليمي والفني عبر الإنترنت (xviii).

ويعرفه البحث الحالي بأنه: نشاط مؤسسي مخطط له يستخدم التقنيات الافتراضية لمحاكاة وتمثيل بيئة غامرة وتفاعلية من خلال بيئات اصطناعية تخيلية قادرة على أن تمثل الواقع الحقيقي تسمح للمندربين بتجربة وتطبيق المهارات والمفاهيم المطلوبة في تطوير فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية بشكل متزامن أو غير متزامن أو هجين.

ثانياً: فرق العمل

يعرفه إيلغن، كوزلوفسكي (Kozłowski & ilgen) على أنه (أ) مجموعة مكونة من شخصين أو أكثر، (ب) يتفاعلون اجتماعيًا (وجهًا لوجه أو عبر الوسائط الافتراضية بشكل متزايد)، (ج) يمتلكون هدفًا مشتركًا أو أكثر، (د) يتم تجميعهم لأداء مهام ذات صلة بالمؤسسة، (هـ) يظهرون تعاونًا وتبادلًا للأدوار فيما يتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج، (و) لديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة، (ز) مدمجين في إطار تنظيمي شامل، مع حدود وروابط تتصل بسياق النظام وبيئة العمل الأوسع نطاقًا (xix).

ويعرف البحث الحالي فرق العمل اجرائيا على أنها: جماعات، يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي، لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولون عن تحقيق هذه الأهداف، مع قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، بما يمكنها من تحمل مسؤولية إدارة المعاهد الثانوية الازهرية.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة لمحوري البحث من القديم إلى الأحدث
المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب الافتراضي

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة بعنوان: "متطلبات تفعيل التدريب الافتراضي في المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية" (2021) (xx).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات البشرية والمادية والمالية والإدارية لمنظومه التدريب الافتراضي في المدارس الثانوية العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الافتراضي يعد صورة من صور استجابات المؤسسات التعليمية لمسايرة التطورات التكنولوجية، وهناك حاجة ماسة إلى توفير كافة ما يدعم تطبيقه بنجاح، وضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لإتمام عملية التدريب الافتراضي.

2. دراسة بعنوان: "تفعيل التدريب الافتراضي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات نظام التعليم الجديد 2.0: رؤية مقترحة" (2023) (xxi).

هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتفعيل التدريب الافتراضي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات نظام التعليم الجديد 2.0. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتوصلت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتفعيل التدريب الافتراضي في ضوء متطلبات نظام التعليم الجديد، من أهم بنودها وضع اللوائح والقوانين والتشريعات اللازمة لإنشاء مراكز للتدريب الافتراضي، توفير بنية تحتية تكنولوجية حديثة؛ وشبكات إنترنت فائقة السرعة، نشر الوعي بأهمية وفلسفة التعليم والتدريب الافتراضي

3. دراسة بعنوان: "تصميم منصة تدريب افتراضية قائمة على التطبيقات التفاعلية لتنمية الكفايات المهنية التكنولوجية لدى العاملين بوزارة الثقافة" (2024) (xxii).

هدفت الدراسة إلى تنمية الكفايات المهنية التكنولوجية لدى العاملين من خلال تصميم منصة تدريب افتراضية قائمة على التطبيقات التفاعلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإطار النظري، والتجريبي لإجراء تجربة البحث. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تصميم منصة تدريب مصغر قائمة على التطبيقات التفاعلية في تنمية الكفايات التكنولوجية والثقة الرقمية لدى العاملين بالهيئة، وتوفير حوافز وتشجيع لتحفيز العاملين على التفاعل مع التطبيقات التفاعلية،

الدراسات الأجنبية

1. دراسة بعنوان: "تطور التدريب الافتراضي: الآثار المترتبة على تنمية المواهب في فترة ما بعد الجائحة" (2022) (xxiii).

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية برامج التدريب الافتراضية في مؤسسة عامة

استخدمت الدراسة بحث مسح مقطعي باتباع نهج كمي لجمع البيانات والتحليل. توصلت الدراسة إلى أن منصة التدريب الافتراضية المعتمدة للتدريب وكفاءات الميسرين في التقديم قدمت مساهمات في فعالية برامج التدريب الافتراضية أثناء الجائحة.

2. دراسة بعنوان: "تأثير التدريب الافتراضي على الشعور بالكفاءة الذاتية لدى معلمي المرحلة الثانوية الفلبينيين في مجالات إشراك الطلاب واستراتيجيات التدريس وإدارة الصف (2022) (xxiv).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب الافتراضي على إحساس المعلمين بالفعالية في مجالات مشاركة الطلاب، والاستراتيجيات التعليمية، وإدارة الفصل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى هناك فوائد للتدريب الافتراضي تتمثل في ملامته، وسلامته، وتطويره التكنولوجي والشخصي، والمرونة، وإمكانية الوصول، والإبداع، والتركيز، وتوصي هذه الدراسة بتنفيذ خطة عمل أو برنامج يلبي احتياجات المعلمين

3. دراسة بعنوان: "دراسة مقارنة بين التدريب الصفي والتدريب الافتراضي: أيهما أكثر فعالية من حيث التكلفة؟" (2024) (xxv).

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم دقيق لأسلوب التدريب سواء الصفي أو الافتراضي الذي يظهر كخيار أكثر فعالية من حيث التكلفة.

استخدمت الدراسة دراسة الحالة وتصميم بحثي متعدد الأساليب لدمج كل من البيانات الكمية والنوعية، مستخدما استطلاعات الرأي والاستبيانات، المقابلات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد النهج الأمثل للتدريب والتنمية المهنية يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية: تحليل احتياجات المتدربين، وتفضيلاتهم، توافر البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة، دراسة العائد المتوقع على الاستثمار في التدريب من حيث تحسين مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بفرق العمل
الدراسات العربية

1. تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا (2020) (xxvi).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

توصلت الدراسة إلى ضرورة تنمية العاملين بمدارس التعليم الأساسي على الاستفادة من أسلوب فريق العمل، من خلال زيادة التنافسية الجماعية وفق أسلوب فريق العمل

2. واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس (2020) (xxvii).

هدفت الدراسة التعرف على واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل وإدارتها، والتعريف بأهمية فرق العمل ودورها في تحسين الممارسات؛ ودعم العمل الجماعي داخل المدرسة؛ وأهمية ذلك في رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي،
3. متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط^(xxviii).
هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات وتحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى العمل على إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط تسمح بالتعاون والعمل الجماعي، تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بدمياط وتحفيزهم تحقيقاً لمشاركتهم في العمل الجماعي، زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بأهمية وجود فرق العمل ودورها الإيجابي.

الدراسات الأجنبية
1. دراسة بعنوان: " استراتيجيات تطوير فرق العمل عالية الأداء في المنظمات الحديثة" (2019)^(xxix).

هدفت الدراسة إلى مناقشة استراتيجيات تطوير فرق العمل في المنظمات الحديثة. استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات البحثية وتوصلت الدراسة أنه من أجل رعاية فرق العمل لتحقيق أداء عالٍ، يُتوقع من المنظمات الحديثة أن تضمن مرور فرق العمل بكافة مراحل تطوير الفريق مع عدم إغفال مبادئ تطوير فرق العمل (حجم الفريق، تكوين الفريق، الدعم التنظيمي، أهداف واضحة، تدريب الفريق، ثقة الفريق، مساءلة الفريق، قيادة الفريق).

2. دراسة بعنوان: "بناء الفريق كأداة إدارية لبناء فريق محترف" (2020)^(xxx).
هدفت الدراسة إلى دراسة الجوانب النظرية لاستخدام بناء الفريق، وتحديد مزايا وعيوب وجدوى استخدامه في الإدارة العملية.
استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يعتمد نجاح المؤسسة على احترافية العاملين وإدارتهم المختصة فحسب، بل يعتمد أيضاً على فريق ودود متماسك، والغرض الرئيسي من بناء الفريق التماسك العاطفي للفريق، وزيادة العائد على العمل الجماعي
2. دراسة بعنوان: "تحليل العوامل المؤثرة على كفاءات فرق العمل لدى المديرين الذين بدأوا حياتهم المهنية" (2021)^(xxxi).

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الخصائص التي قد تؤثر على تنمية مهارات إدارة فرق العمل لدى الطلاب (المديرين المستقبليين) الذين يشعرون في مسيرتهم المهنية. استخدمت الدراسة اعتمد التحليل على بحث تم إجراؤه على مدار عامين (2017-2018) على عينة عشوائية من 265 طالباً جامعياً كانت الطريقة المستخدمة في البحث

عبارة عن مسح. وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير الأقوى على كفاءات الفرق (خاصة إدارة الفريق) هي كفاءات حل النزاعات، والمهارات التنظيمية، والتواصل والتفكير الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد رصد وتحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تم الرجوع إليها يمكن القول: إن مجمل الدراسات التي تم مناقشتها قد اتفقت على: أن التدريب الافتراضي يمكن اعتباره نمطا جديدا من أنماط التدريب التي ينبغي أن تتبناه المؤسسات لتدريب منسوبيها وموظفيها نتيجة للتطور الحاصل في وسائل الاتصالات وأجهزه الحاسوب حيث إنه وعلى الرغم من اختلاف البيئات وعينات الدراسة المستخدمة في كل من هذه الدراسات التي تم الرجوع إليها إلا أنها أكدت على ضرورة الاستفادة من التدريب الافتراضي كنوع من أنواع التنمية المستمرة للعاملين بالمؤسسات التعليمية.

(1) اوجه الاستفادة:

قد استفاد البحث من الدراسات السابقة في التأسيس لمشكلة البحث الحالية ومعرفة بعض المراجع العربية والأجنبية التي تناولت القضية المبحوثة، وتحديد الإطار العلمي والمنهجي للبحث الحالي.

(2) اوجه التشابه:

بعد رصد وتحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تم الرجوع إليها يمكن القول: إن مجمل الدراسات التي تم مناقشتها قد اتفقت على أن التدريب الافتراضي يمكن اعتباره نمطا جديدا من أنماط التدريب التي ينبغي أن تتبناه المؤسسات لتدريب منسوبيها. اما بالنسبة لأوجه الاختلاف: فان البحث الحالي يختلف عن الابحاث والدراسات السابقة في الاهتمام بالتناول المنهجي للتدريب الافتراضي وتوظيفه مدخلا لتطوير فرق العمل وهذا لم يسبق ان تناوله أي بحث من قبل -على حد علم الباحث.

خطوات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:
المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للتدريب الافتراضي.
المحور الثاني: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي فرق العمل.
المحور الثالث: الوضع الراهن لفرق العمل بالمعاهد الثانوية الازهرية.
المحور الرابع: يتناول نتائج الدراسة التحليلية ومقترحاتها.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري المحاور الآتية:-
المحور الأول: التدريب الافتراضي (اطارا نظريا)

يشهد العالم ثورة هائلة في مجال التدريب والتعليم، مدفوعة بتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبرز التدريب الافتراضي كأحد المفاهيم الحديثة في مجال التدريب والتعليم، ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض الآتي:-

أولاً: مفهوم التدريب الافتراضي Virtual Training

يتضمن مفهوم التدريب الافتراضي شقين: التدريب، الافتراضي **التدريب:** من حيث الدلالة اللغوية ذكر (لسان العرب) درب دربا إذا اعتاد الشيء وأولع به، والمُدْرَبُ: المُجَرَّبُ والدارب: الحاذق بصناعته^(xxxii).

كذلك عرفه أبو النصر بأنه عملية مستمرة ومخطط لها، بهدف تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للفرد، لزيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتطوير مهاراته، بما يساهم في تطوير أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة^(xxxiii).
الافتراضية: Virtual وتمثل الافتراضية الصفة التي تميز هذا النوع من التدريب عن غيره من أنواع التدريب الأخرى.

ويمكن تعريفها من حيث الدلالة اللغوية على أنها محاكاة يولدها الحاسوب لمناظر ثلاثية الأبعاد لمحيط أو سلسلة من الأحداث تمكّن الناظر الذي يستخدم جهازاً إلكترونياً خاصاً من أن يراها على شاشة عرض ويتفاعل معها بطريقة تبدو فعلية^(xxxiv).

كذلك فقد عرفها لانير (Lanier) بأنها "حقل تقني حديث تكون فيه كل الحواس مشتركة بواسطة وسيط الكتروني أي أنها عكس المادية والواقعية"^(xxxv).

أما بالنسبة للتدريب الافتراضي Virtual Training

تعرفه سيندى هاجت (Cindy Huggett) على أنه "فصل تدريبي تفاعلي للغاية ومتزامن عبر الإنترنت بقيادة معلم، يتضمن أهدافاً تعليمية محددة، ويشارك فيه متدربون مرتبطون بشكل فردي من مواقع متفرقة جغرافياً، باستخدام نظام أساسي للفصول الدراسية على شبكة الإنترنت"^(xxxvi).

ويشير إليه أونير (Oner) على أنه "محاكاة عبر الإنترنت لبيئات العمل المهنية حيث يقوم المشاركون فيه بأداء المهام بشكل احترافي وتعاوني عبر الانترنت لإكمال المهام التي تحاكي تحديات العالم الحقيقي التي قد تواجههم في وظائفهم"^(xxxvii).

ويعرفه البحث الحالي بأنه: نشاط مؤسسي مخطط له يستخدم التقنيات الافتراضية لمحاكاة وتمثيل بيئة غامرة وتفاعلية من خلال بيئات اصطناعية تخيلية قادرة على أن تمثل الواقع الحقيقي تسمح للمتدربين بتجربة وتطبيق المهارات والمفاهيم المطلوبة في تطوير فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية بشكل متزامن أو غير متزامن أو هجين.

ثانياً: أهداف التدريب الافتراضي

يوفر التدريب الافتراضي فرصة للتعلم المستمر والتطوير المهني، ومن أهم أهداف التدريب الافتراضي التي يسعى إلى تحقيقها:

- (1) يحقق التعلم الموجه ذاتياً والذي يعد قدرة أساسية في بيئة التدريب^(xxxviii).
- (2) التأثير على السمات الشخصية للمتدربين، وتشجيعهم على التقدم، وضبط النفس، وزيادة

- مهارات التنظيم الذاتي، والتكيف والتأمل (xxxix).
- (3) نماذج التدريب الافتراضية تعمل على توفير فرص غير مسبوقه لدعم التطوير المهني للمعلمين، من خلال الممارسة والتفكير وحل المشكلات، والتغذية الراجعة (xl).
- (4) تحقيق الفعالية حيث يعمل التدريب الافتراضي على تحقيق الفعالية في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات في أنشطتها المختلفة (xli).
- (5) أثناء التدريب الافتراضي، يمكن للمتدرب الدخول في تجربة التدريب واختبار مدى تعلمه بنفسه بطرق مختلفة.
- (6) تعزيز الإحساس بالانتماء لمجموعة، وهذا يلعب دورًا حيويًا في عملية التدريب (xlii).
- (7) تحقيق مبدأ المشاركة، من خلال ألعاب المحاكاة ووضع المتدربين في بيئة ترفيهية مليئة بالمغامرة وشبيهة بالواقع الفعلي (xliii).
- (8) يقدم التدريب الافتراضي التعلم مدى الحياة، ويعد نموذجاً جديداً في مجال التدريب حيث يخلق فرصاً تدريبية متساوية لكل شخص في أي مجال وأي وقت وأي مكان (xliv).
- (9) تحسين عملية التدريب والتعلم التي ستؤدي إلى تعزيز التعلم بين المعلمين (xlv).
- وبرؤية تحليلية لتلك الأهداف السابق عرضها، وفي إطار سعي المؤسسات التعليمية الازهرية لاسيما المعاهد الثانوية الازهرية لمواكبة المستجدات الرقمية، نجد أن هناك حاجة لتبني برامج التدريب الافتراضي لإعداد معلم قادر على التعلم الذاتي، والمستمر، ومدى الحياة،
- ثالثاً: أهمية التدريب الافتراضي
- يمثل التدريب الافتراضي أحد المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير الكفاءات والجدارات المهنية لتحقيق متطلبات الأداء الفعال، يمكن توضيح أهميته كالآتي:
- (1) **مخاطر منخفضة:** من السهل تجربة وتطبيق مبادرات التدريب الافتراضي لأنه يسمح للمستخدمين بارتكاب الأخطاء، دون التعرض للخطر (xlvi).
- (2) **خفض تكلفة التدريب:** مما يجعل التدريب الافتراضي أكثر فعالية من التدريب التقليدي عن طريق التخلص من غالبية التكاليف غير التدريبية.
- (3) **الانغماس والشعور بالتواجد والحضور** (xlvii).
- (4) **الإتاحة:** يمكن تقديم التدريب في أي مكان وفي أي وقت، إذا كان لدى الشخص كمبيوتر واتصال بالإنترنت يمكنه الوصول لجلسات التدريب الافتراضي (xlviii).
- (5) **إمكانية التعلم التعاوني والتشاركي:** يوفر التدريب الافتراضي إمكانية الاتصال بين المتدربين وتشكيل مجموعات التعلم فيما بينهم، مما يعزز التفاعل والمشاركة.
- (6) **العموم والتكامل:** يتميز التدريب الافتراضي بالترابط والاتساق بين جميع عناصر التدريب، مما يضمن جودة التدريب وفاعليته.
- (7) **إيجابية المتدربين:** يساهم التدريب الافتراضي في زيادة إيجابية المتدربين ودافعيتهم للتعلم، مما يعزز مخرجات التدريب.
- (8) **المرونة:** يوفر التدريب الافتراضي للمتدربين إمكانية التدريب في أي وقت وأي مكان،

وفقاً لمتطلبات وقدرات المتدربين.

ويتضح مما سبق مدى أهمية التدريب الافتراضي لتطوير كفاءات وقدرات المؤسسات التعليمية الازهرية وبخاصة المعاهد الثانوية سواء كانوا افرادا أو فرق عمل رابعاً: ابعاد التدريب الافتراضي

التدريب الافتراضي يُعد نهجاً تدريبيًا مبتكرًا، حيث يُقدم بيئة تعليمية غامرة تُحاكي الواقع من خلال أدواته، يُتيح هذا النهج للمتدربين فرصة التفاعل مع بيئة افتراضية آمنة وواقعية، ويمكن عرض ابعاد التدريب الافتراضي على النحو الآتي:

1. **المحاكاة Simulation**، وهي تجريد أو تبسيط لبعض المواقف المستمدة من الحياة الحقيقية. حيث يوضع المتعلم في نظام أو بيئة مشابهة للبيئة التي يراد منه التعامل معها دون مخاطرة أو تكلفة عالية (xlix).

2. **الانغماس (الغمر) والحضور (الوجود) immersion and presence** يُشير "الانغماس" إلى نتائج تطبيق التقنيات الغامرة، حيث يُعد النظام غامراً أكثر كلما زاد عدد وتنوع طرق العرض وجودة العروض المقدمة، بالإضافة إلى الحفاظ على دقة بصرية مشابهة للعالم الواقعي، بينما "الحضور" هو رد الفعل الذاتي والنفسي لتلك البيئات الغامرة (i).

3. **التفاعلية Interaction** ويُنظر إلى التفاعلية على أنها تفاعل متبادل بين الإنسان والآلة، يعتمد بشكل كبير على نوعية المحتوى المقدم وأداء التقنية المستخدمة، لذا هي شعور ذاتي شخصي مُحفّز تثيره التكنولوجيا (ii).

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تؤدي بيئات التدريب الافتراضي دوراً هاماً في تعزيز تدريب معلمي المعاهد الثانوية الازهرية، من خلال توفير مساحة آمنة وخاضعة للرقابة لممارسة مهاراتهم وتطويرها.

خامساً: أنماط التدريب الافتراضي

تتعدد أنماط التدريب الافتراضي وفق الوقت الزماني وأدوات التفاعل إلى نمطين هما المتزامن وغير المتزامن ونمط ثالث يجمع بينهما وهو النمط المختلط ويمكن تفصيل ذلك كالآتي:

1. التدريب الافتراضي المتزامن

هو تفاعل عبر الويب مباشرة يوفر التدريب والتعلم في نفس الوقت، لكن ليس في نفس المكان من خلال وسيط أو أدوات عبر الإنترنت مثل (المؤتمرات الهاتفية، ومؤتمرات الفيديو، والمحاضرات عبر البث المباشر والدراسة المباشرة) (iii).

2. **التدريب الافتراضي غير المتزامن** هو نمط يتيح تفاعل غير مباشر بين المدرب والمتدربين، حيث لا يستلزم تواجد كافة المتدربين في وقت واحد أو مكان واحد أثناء التدريب، وذلك بالاعتماد على أدوات الاتصال غير التزامني (iii).

يتضح مما سبق أن التدريب الافتراضي المتزامن يتضمن تفاعلات وجهًا لوجه، بينما التدريب الافتراضي غير المتزامن هو حل تعليمي ذاتي السرعة يسمح للأفراد أو فرق

العمل بالمعاهد الثانوية الازهرية بتحمل المسؤولية عن أهداف التعلم الخاصة بهم، نظراً لأن كلا من النمطين لهما مزايا وعيوب، فإن مزيجاً من الأوضاع المتزامنة وغير المتزامنة يعد مناسباً أكثر من أي منهما بشكل منفصل.

المحور الثاني: فرق العمل (إطاراً نظرياً)

تواجه مؤسسات اليوم لاسيما التعليمية بيئة سريعة التغير، مما يستوجب من هذه المؤسسات إعادة تصميم هياكلها التنظيمية التقليدية لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وتمثل "فرق العمل" أداة فعالة لمواجهة هذه التحديات، ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض الآتي:-

أولاً: مفهوم فرق العمل

الفريق في اللغة: ذكر (لسان العرب) الفرق والفرقة والفريق: الطائفة من الشيء المتفرق، والفرقة طائفة من الناس والفريق أكثر منه (liv).

يرى سميث، كاتزنباخ (Katzenbach & Smith) أن الفريق عبارة عن عدد صغير من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية الملتزمين بهدف مشترك، ومجموع من أهداف الأداء، ونهج يخاسبون فيه أنفسهم بشكل متبادل (lv).

وفي ذات السياق عرف تورنيس، كرامر (Kramer & Tornes) فرق العمل هي مجموعات متفاعلة و مترابطة ولها أهداف مشتركة، ومدمجة في مؤسسات يتنوع أعضاؤها في المعرفة والخبرة والمهارات وتوفر فرق العمل فوائد تشمل تعزيز الابتكار وتقليل معدل دوران العاملين (lvi).

وتأسيساً على ما سبق، يعرف البحث الحالي فرق العمل اجرائياً على أنها: جماعات، يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي، لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولون عن تحقيق هذه الأهداف، مع قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، بما يمكنها من تحمل مسؤولية إدارة المعاهد الثانوية الازهرية.

ثانياً: أهداف فرق العمل

أصبحت فرق العمل من العناصر الأساسية في المؤسسات التعليمية الحديثة، نظراً لما تحققه هذه الفرق من أهداف والتي من أهمها:

- 1) تشجيع الأعضاء على الاستفادة من قدرات وخبرات وتجارب وآراء بعضهم بعض.
- 2) دعم استمرارية العمل وعدم توقفه لتأثره بتغيب فرد مهما كان.
- 3) إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
- 4) التحفيز والتشجيع نحو تحقيق الأهداف (lvii).
- 5) تقليل العزلة والخوف من التغيير، وتعزيز فاعلية الفرد داخل فريق العمل
- 6) إيجاد الطرق الكفيلة بحل النزاع والصراع
- 7) مناقشة المشاكل والوصول الى الحلول الفعالة (lviii).

وفى ضوء ما سبق يمكن القول إن فرق العمل أصبحت من العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في المعاهد الثانوية الأزهرية، حيث إنها تعمل على تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية والفردية.

ثالثاً: أهمية فرق العمل

تُعد فرق العمل بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة. فهي تُساهم في تعزيز التعاون والتكامل بين العاملين، وتكمن أهميتها في النقاط الآتية:

- (1) وسيلة ناجحة لمواجهة الفروق الفردية بين الأفراد، حيث تعظم الاستفادة منها
- (2) تحول التنوع والاختلاف بين الأفراد إلى نقطة قوة، بدلاً من أن تصبح نقطة ضعف.
- (3) تساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة (lix).
- (4) توفر استجابة أسرع للمتغيرات البيئية، وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول
- (5) التفويض الفعال من قبل المديرين، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- (6) زيادة فعالية الاتصالات بما يؤدي إلى تحسين مهارات الاتصال وتنميتها لدى الأفراد.
- (7) توفير الاتصال المفتوح، وزيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة، بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات (lx).

ومما سبق يتضح أن فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، من خلال حرص العاملين بالمعاهد الثانوية من ذوي التخصصات المهنية المتعددة على التعاون والتكامل وتبادل المعلومات والخبرات لتحقيق الأهداف.

رابعاً: خصائص فرق العمل

تُعد فرق العمل عنصرًا جوهريًا لنجاح أي مؤسسة، لذا تتميز فرق العمل بمجموعة من الخصائص، حيث عدد كلا من **ميكان و رودجر Rodger & Mikan** ثمانية عشر خاصية أو سمة لفرق العمل تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات ووضعاً لكل فئة مجموعة من الخصائص التي تجعل هذه الفرق عالية الأداء ومنجزة وفعالة واحترافية منها:

الفئة الأولى: من حيث الهيكل الوظيفي: وهي خصائص مرتبطة بإجراءات التنسيق والتحكم وهي: (الهدف الواضح - الثقافة المناسبة - المهمة المحددة - الأدوار المتميزة - القيادة المناسبة - الأعضاء ذوي الصلة - الموارد الكافية).

الفئة الثانية: من حيث المساهمات الفردية: وهي خصائص مرتبطة بالمستويات المختلفة لتجربة الأفراد ومهاراتهم داخل الفرق، وكذلك إنشاء وإدارة العلاقات بين الأفراد وهذه الخصائص هي: (الصورة الذاتية - الثقة - الالتزام - المرونة).

الفئة الثالثة: من حيث عمليات الفريق: وهي مرتبطة بالجوانب الدقيقة للتفاعل وأنماط التنظيم التي تحول المدخلات إلى مخرجات. وهي (التنسيق - الاتصال - التماسك - صنع القرار - وإدارة الصراع - العلاقات الاجتماعية - تقييم الأداء) (lxi).

وفى ضوء ما سبق يتضح أن وجود هذه الخصائص في فرق العمل تجعلها عالية الأداء وأكثر فعالية من غيرها، وبذلك تزداد فعالية وكفاءة المؤسسة التعليمية

خامساً: بناء فرق العمل

لا يعني بناء الفريق مجرد جمع أفراد الفريق معاً فحسب، بل لابد من صياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق الأخذ بعين الاعتبار الشخصيات المشاركة في الفريق.

وتشير **فابوندا (Fapohunda)** إلى أن بناء الفريق عبارة عن حدث مخطط له لمجموعة من الأشخاص الذين لديهم علاقة أو أهداف تنظيمية مشتركة، لتحسين الطريقة التي ينجزون بها عملهم. أو فلسفة جديدة لتصميم العمل تنظر إلى العاملين كأعضاء في فرق مترابطة، وليس كعمال فرديين^(lxii).

ويعد أشهر نماذج بناء الفريق نموذج **تاكمان "Tuckman"** ويتكون من خمس مراحل:

1) **التكوين أو التشكيل Forming**: المرحلة الأولى من تطور الفريق هي عملية تجميع هيكل أولي للفريق وإقامة علاقات بين أعضاء الفريق، وتحديد رؤية للفريق، وتأسيس قواعد أساسية وتعيين أدوار، ويتميز أعضاء الفريق في هذه المرحلة بمستوى عالٍ من الغموض وبذل جهد مكثف لتجنب المواقف التي تولد الصراع^(lxiii).

2) **العصف Storming**: المرحلة الثانية من تطور الفريق هي مرحلة الصراع، والتي لا يمكن تجنبها، ولكن يمكن إدارتها بشكل فعال، حيث إن الصراع هو جزء لا يتجزأ من تقدم الفريق ولا مفر منه في التطور الطبيعي للفريق، والذي يظهر حتماً عندما يحاول الأعضاء التركيز على المهام، لذا فإن التواصل الفعال هو أمر ضروري في هذه المرحلة، حيث إنه يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن آرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم وحل النزاعات بشكل فعال^(lxiv).

3) **النمذجة أو وضع المعايير Norming**: تتميز المرحلة الثالثة من تطور المجموعة بتحقيق درجة عالية من النضج، حيث يتم التفاوض حول الأدوار والتنظيم والعمليات بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى زيادة وضوح الأهداف وتوافق أعضاء الفريق عليها، لا تختفي النزاعات في هذه المرحلة، لكنها تُدار بشكل أكثر فعالية، ويتم بناء علاقات إيجابية بين الأعضاء، مما يؤدي إلى الثقة وتماسك المجموعة^(lxv).

4) **التنفيذ أو الأداء Performing**: يتميز الفريق في هذه المرحلة بالتركيز الشديد على إنجاز المهام، مع الحفاظ على تماسك الفريق وروح التعاون، ويقوم الفريق بتبني المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقييم حلولها، كما أن فترات الصراع متكررة، ولكنها قصيرة لأن الفريق طور استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع، وهذه هي المرحلة الأخيرة من تطوير فرق العمل الدائمة. وتمت إضافة مرحلة خامسة^(lxvi).

5) **التأجيل أو التحويل أو الختام Adjourning**: بالنسبة لفرق العمل المؤقتة -فرق المشاريع، أو المجموعات المماثلة التي لديها مهمة محدودة للقيام بها -المرحلة النهائية هي مرحلة الانتهاء. في هذه المرحلة، في هذه المرحلة، يكون أعضاء الفريق قد طوروا وأنجزوا مهمتهم معاً، والآن يحتفلون بنجاحهم يستعد الفريق للانفصال. يتم تركيز الاهتمام على إنهاء الأنشطة بدلاً من أداء المهام^(lxvii).

سادسا: طبيعة العلاقة بين التدريب الافتراضي وفرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية:-

في ظل التحولات الجذرية والتطورات الإدارية، واتجاه إدارة المؤسسات التعليمية نحو إعادة هيكلة نظامها التعليمي من خلال استخدام فرق العمل، ولكي يكون أعضاء هذه الفرق، وقادتهم ذوي كفاءة مهنية واحترافية، فإنهم يحتاجون الى اكتساب المعارف، والمهارات، والسلوكيات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال برامج التدريب الافتراضي، خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتدريب الفريق هو جهد مخطط ومصمم لتحسين أداء الفريق من خلال مساعدة الأفراد على اكتساب المعلومات والمهارات والسلوكيات الجديدة الضرورية للأداء الفعال في بيئة الفريق. يتم إدارته على مستوى الفريق بأكمله، ويهدف إلى تحسين أداء الفريق كوحدة واحدة (lxviii).

وفي ذات الإطار أشار **سيجيل Siegle** أن للتدريب الافتراضي فوائد كثيرة عند تدريب فرق العمل سواء كانت لأعضاء الفريق او للفريق ككل منها:

- زيادة فعالية الفريق
- تقليل تكاليف التدريب وإن كان لا يمثل فائدة مباشرة لأفراد أعضاء الفريق، فإنه يعد أمراً مهماً للمؤسسات التي يجب أن تدفع مقابل وقت التدريب والمدربين
- يوفر التدريب الافتراضي للفرق، من خلال إتاحة أدوات قائمة على المحاكاة في فضاء افتراضي، إمكانية الوصول إلى مساحات تدريب افتراضية غير محدودة.
- تحسين مهارات الاتصال، والذي يؤدي إلى انخفاض معدلات الخطأ وتقليل المخاطر على المتدربين وتقليل وقت إكمال المهمة، وزيادة مستوى الثقة بالنفس
- تطوير قدرات القيادة الجماعية، ومساعدة القادة على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم
- تحسين الرضا عن التدريب المقدم، وزيادة الرضا بين أعضاء الفريق، وقد ثبت أن زيادة الرضا لها تأثير إيجابي على الجودة العامة للفرق (Ixix).

مما سبق يمكن القول إن تدريب الفريق هو استراتيجية قيمة لرأس المال البشري في المؤسسات التعليمية والتي يمكن أن تؤثر على النتائج التنظيمية في تلك المؤسسات لاسيما المعاهد الثانوية الأزهرية. وأن التدريب الافتراضي وادواته وأنماطه قد تكون مفيدة في تدخل تدريبي يزيد من فاعلية واحترافية الفريق.

المحور الثالث الوضع الراهن لفرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الشرقية بمصر
يُعد الأزهر الشريف من أهم المؤسسات الدينية والعلمية في العالم الإسلامي، وتُعد المعاهد الثانوية الأزهرية مؤسسة تعليمية مهمة، لها دور مهم في إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم الجامعي الأزهرى، وإعدادهم للحياة العملية، ونشر الثقافة الإسلامية.

وتهدف المعاهد الأزهرية وفقا لقانون 103 لسنة 1961م في المادة (85) إلى: "تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية، وإلى جانبها المعارف والخبرات التي يتزود بها نظراؤهم في المدارس الأخرى المماثلة ليخرجوا إلى الحياة مزودين بوسائلها وإعدادهم الإعداد الكامل للدخول في كليات جامعة الأزهر ولتنتهيا لهم جميعا فرص متكافئة في مجال العمل والإنتاج كما تنتهيا لهم الفرص المتكافئة للدخول في كليات الجامعات الأخرى في مصر، وسائر الكليات ومعاهد التعليم^(lxx).
الواقع الكمي للمعاهد الثانوية بمحافظة الشرقية

تتنوع المعاهد الأزهرية الثانوية إلى: معاهد عادية، ومعاهد نموذجية، ومعاهد خاصة، وكذلك معاهد بنين وفتيات، ويشرف قطاع المعاهد الأزهرية من خلال المناطق بالمحافظات والإدارات التعليمية بالمراكز المختلفة على جميع هذه المعاهد الأزهرية
حصر إحصائي للمعاهد الثانوية على مستوى منطقة الشرقية الأزهرية:

هناك تفاوتاً جغرافياً على المستوى القومي في أعداد معاهد وفصول وطلاب ومدرسين المرحلة الثانوية حيث تحتل منطقة الشرقية المرتبة الأولى على مستوى المناطق الأزهرية بمحافظات الجمهورية من حيث عدد المعاهد والفصول والطلاب والمدرسين، ويمكن توضيح إجمالي المعاهد الثانوية الأزهرية (عادي، خاص، نموذجي) بمنطقة الشرقية الأزهرية من خلال الجدول رقم (7)

جدول (7) إجمالي عدد المعاهد والطلاب والمدرسين والإداريين بمنطقة الشرقية

عدد المعاهد		عدد الفصول		عدد الطلاب		عدد المدرسون		عدد الإداريين	
بنون	فتيات	بنون	فتيات	بنون	فتيات	بنون	فتيات	بنون	فتيات
318	1769	28228	20130	2340	1385	964	421	1385	3725
				48358					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الجداول الواردة من قطاع المعاهد الأزهرية: مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: احصائيات المرحلة الثانوية 2022-2023م ويتضح من الجدول (7) أنه يوجد بمنطقة الشرقية 318 معهدا تشمل 1769 فصلا تحتوي على 48358 طالبا وطالبة بمتوسط كثافة الفصول بها 27 طالبا لكل فصل ومتوسط عدد المدرسين والإداريين بالمعاهد هو 12 مدرس، 4 إداريين لكل معهد.

جهود الأزهر في تطوير فرق العمل

يتميز التعليم الأزهرى قبل الجامعي وخاصة التعليم الثانوي بأنه القاعدة الأساسية في سلم التعليم بالأزهر الشريف، والرافد الأساسي لكليات جامعة الأزهر. وانطلاقاً من أهمية فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية فقد نصت اللائحة الداخلية للمعاهد الثانوية على انشاء مجالس مدرسية في المعاهد الثانوية الأزهرية هي مجلس إدارة المعهد، مجلس الأباء والمعلمين، مجلس النشاط^(lxxi)، حيث تعد المجالس واللجان المدرسية

مرتكزات أساسية تساعد شيخ المعهد في كافة الأعمال التي تمارس داخل المعهد، فهي دعم قوي لشيخ المعهد في انجاز مهامها^(lxxii)0
أ- مجلس إدارة المعهد هو المسؤول عن متابعة العملية التعليمية بالمعهد وتوجيهها للوصول إلى الأغراض المنشودة لتحقيق أهداف المعهد ويختص مجلس إدارة المعهد بما يلي:

- 1- رسم السياسة العامة للمعهد (الفنية والمالية والإدارية) ومتابعة تنفيذها.
 - 2- وضع نظام تقييم عمل المدرسين والطلاب.
 - 3- اقتراح ما يخص المعهد في مشروع موازنة الأزهر^(lxxiii).
- ب- مجلس الآباء والمعلمين حيث نص القانون رقم (156) لسنة 2007م بتعديل بعض أحكام القانون رقم 103 لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر. مادة (90مكررا 1) على أنه: "يشكل على مستوى كل معهد وكل منطقة أزهرية وعلى مستوى الجمهورية مجلس يسمى "مجلس الأمناء والآباء والمعلمين"^(lxxiv).
- ج- اتحاد الطلاب حيث نصت المادة رقم (81)، (82) من قانون (250) لسنة 1975م بإنشأ اتحاد للطلاب بكل معهد ثانوي أزهرى، كما ينشأ اتحاد عام لطلاب المعاهد الثانوية على مستوى الجمهورية. والغرض من هذا الاتحاد:

1. تقوية الروح الدينية بين الطلاب وتعميق المبادئ التي يدعو إليها الإسلام.
 2. تنمية الروح الاجتماعية السليمة بين الطلاب، والعلاقات الطيبة مع مدرسيهم.
 3. تنمية الوعي القومي العربي والإسلامي^(lxxv).
- ومما سبق يمكن القول بأن الأزهر يسعى الأزهر الشريف إلى تطوير فرق العمل في المعاهد الثانوية الأزهرية، وذلك من خلال إنشاء مجالس مدرسية ولجان، والتي يمكن اعتبارها بمثابة فرق العمل.
- جوانب الضعف والقصور في فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الشرقية

تعد المعاهد الأزهرية جزءا لا يتجزأ من المنظومة التعليمية بمصر، ولقد سعى الأزهر إلى وضع خطط لإصلاح التعليم بالمعاهد الثانوية الأزهرية، والتي تؤكد على التوجه إلى آليات إدارية حديثة كفرق العمل إلا إن هناك العديد من جوانب الضعف والقصور تشير إلى أن هذه الإصلاحات قد ظلت عند مستوى الآمال والطموحات. واقتصرت على هياكل تنظيمية شكلية، ومن أهم جوانب الضعف والقصور ما يلي:

1. الجمود النسبي للتشريعات والإجراءات والهياكل التنظيمية القائمة على المركزية الشديدة والتي تكون عائقا أمام الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفي مقدمتها تنمية رأس المال البشري، والاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام والمسؤوليات^(lxxvi).
2. وجود قصور في الممارسات الإدارية الحديثة بالمعاهد الثانوية الأزهرية؛ ويرجع ذلك إلى أن شيوخ المعاهد يميلون إلى الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة نتيجة المركزية الشديدة، وبالتالي يفقدون إلى أسلوب الإدارة الحديثة في إدارة معاهدهم.

3. غياب ثقافة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى سيادة العمل الفردي، جمود مناخ العمل بالمعاهد الأزهرية.
4. مقاومة بعض القيادات والمعلمين بالمعاهد الأزهرية للتغيير، نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة، وغياب الرؤية الاستراتيجية، والنظرة المستقبلية لديهم^(lxxvii).
5. شيوخ المعاهد لا يعيرون اهتماما للمجالس التي تشكل داخل المعاهد، وأن كثيرا منهم لا يرأسون اجتماعات هذه المجالس مما أدى إلى ضعف الشراكة في مجال إدارة المعاهد الأزهرية، وقلة معرفة أولياء الأمور بما يدور داخل المعاهد وذلك لعدم وضوح أهدافها وقلة اهتمام كل من الآباء والمعلمين بالشراكة فيها^(lxxviii).
6. قلة تكافؤ السلطات الممنوحة لإدارة المعاهد الأزهرية مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها، فإدارة المعاهد الأزهرية ما هي إلا أدوات لتنفيذ القرارات واللوائح الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية دون منحها الحرية الكافية للتصرف في المواقف الطارئة مما يحد من فعالية الممارسات الإدارية لإدارة المعاهد الأزهرية.
7. غياب الدعم المقدم من إدارة المعاهد الأزهرية لتدريب وتنمية صف ثانٍ من القيادات الإدارية داخل المعهد^(lxxix).
8. ضعف التركيز على العمل التعاوني داخل المعهد وإنجاز المهام بروح الفريق.
9. قلة تفويض شيوخ المعاهد للمعلمين للقيام ببعض الأعمال لخدمة العملية التعليمية.
10. ندرة تنمية شيوخ المعاهد للمهارات القيادية لدى المعلمين أو التأكيد على جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم^(lxxx).

هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- المشكلات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والأشياء التي تعوق عملهم، ومنها:
 1. ضعف التركيز على أهداف التعليم الثانوي الأزهرية، وقلة الوعي بهاء والقصور في تحقيقها.
 2. ضعف تأثير شيخ المعهد من خلال الضعف في كفاية الاتصال، وعدم تدفق قنواته الأفقية والرأسية داخل المعهد وخارجه مع الإدارة العليا والمجتمع المحلي.
 3. سوء توزيع السلطة بين أفراد المعهد وتركيزها في يد الإدارة، وخفض الحرية المتاحة في العمل نتيجة المركزية الشديدة في إدارة التعليم الأزهرية.
 4. ضعف توفير وتوظيف المعاهد الثانوية الأزهرية لمواردها البشرية والمادية المتاحة، إما بسبب سوء توزيعها أو استخدامها.
 5. ما زالت المعاهد الثانوية الأزهرية تسير في فلك الإدارة التقليدية التي تحافظ على بقاء الوضع كما هو عليه ومن ثم تعيش في عزلة عما يجري في المجتمع من أحداث.
- قصور في الكفايات الفنية والمهنية لشيوخ المعاهد الثانوية، حيث يعانون من جمود وروتين في تطبيق القوانين والتشريعات وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحياتية. كما يعانون من المحاباة والاستحواذ على السلطة وعدم تفويض الآخرين، كما يفتقرون

للنزاهة والموضوعية والعدالة.

- قصور في الكفايات الإنسانية والاجتماعية حيث لا يراعون احتياجات العاملين ولا يشجعون على الإبداع والمبادرة والعمل الجماعي^(lxxxi).
- ومما سبق يتضح أن فرق العمل في المعاهد الثانوية الأزهرية تواجه العديد من جوانب الضعف والقصور مثل المركزية الشديدة في إدارة التعليم الأزهرية، وجمود التشريعات والإجراءات والهياكل التنظيمية، ومقاومة التغيير، وافتقار شيوخ المعاهد إلى المهارات الإدارية الحديثة.

المحور الرابع: نتائج ومقترحات الدراسة التحليلية

أولاً: نتائج البحث

فيما يلي عرض لبعض النتائج المستخلصة من الإطار النظري والدراسة التحليلية:

- (1) ضرورة تكيف المعاهد الثانوية مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها في التدريب:

- نشر الوعي حول التدريب الافتراضي.
 - توفير بيئة تدريبية افتراضية جاذبة. وتعزيز البيئات الافتراضية بأنشطة تفاعلية
 - توظيف منصات التدريب والأنشطة التفاعلية وأدوات ووسائل التقويم الافتراضية.
- (2) ضرورة استخدام التدريب الافتراضي كنموذج للتجديد التربوي:

- يتوافق مع الاتجاه نحو التعليم الافتراضي.
 - يساهم في تنمية مهارات المعلمين الرقمية.
- (3) ضرورة تطوير برامج الإعداد في كليات التربية:
- تنمية وعي المعلمين الجدد بإمكانيات وإيجابيات البيئات الافتراضية.
 - إكساب المعلمين مهارات الاستفادة من تكنولوجيات التدريب الافتراضي في التدريب والتدريس.

- (4) فعالية أسلوب فرق العمل في تنمية مهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي:

- بناء الثقة تعزز من المشاركة الإيجابية لأعضاء الفريق في اتخاذ القرارات.
- تحسين التواصل المفتوح وتفويض السلطة.
- تنمية علاقات متبادلة وفعالة بين أعضاء الفريق.
- تكامل المهارات داخل فرق العمل لتبادل المعرفة وتوليد أفكار جديدة.

- (5) العمل بأسلوب فرق العمل يحفز العاملين ويحسن الكفاءة التنظيمية:

- تقليل الصراع وتعزيز الثقة والشعور بالرضا الوظيفي.
- تحسين أداء العمل وتحفيز أعضاء الفريق، ويجعلهم أكثر دافعية لإنجاز الأعمال.

ثانياً: التوصيات

- (1) إعادة النظر في برامج التدريب وتوظيف التدريب الافتراضي:

- مراجعة محتوى البرامج والدورات التدريبية الحالية.

- الاستفادة من مزايا التدريب الافتراضي، مثل المحاكاة والتفاعلية.
 - نشر ثقافة التدريب الافتراضي في البيئة التعليمية.
- (2) **تطوير مهارات الموارد البشرية:**
- تدريب وتأهيل المدربين والمتدربين والمشرفين المشاركين في التنفيذ للتعامل بكفاءة وفاعلية مع التدريب الافتراضي وتوفير متطلباته
 - رفع الكفاءة الرقمية للمعلمين، بما يشمل مهارات تصفح وتقييم وإدارة المعلومات، والتواصل والتعاون، وإنشاء المحتوى الرقمي، والحفاظ على السلامة والأمان
- (3) **تعزيز ثقافة أسلوب فرق العمل:**
- وضع برامج تنمية مهنية لشيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية لزيادة ثقافة أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية أسلوب فرق العمل.
 - تقليل الروتين والبيروقراطية المتبعة داخل المعاهد الثانوية الأزهرية
 - خلق ثقافة داعمة للتعاون والعمل الجماعي، وتفعيل اللامركزية كلما أمكن.
- (4) **رفع وعي القيادات الإدارية بأهمية فرق العمل:**
- تثقيف القيادات بأهمية فرق العمل ودورها في إكساب المعاهد ميزة تنافسية.
 - التأكيد على دعم الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالمشاركة.
- (5) **توفير بيئة داعمة لفرق العمل:**
- السماح بالمرونة الإدارية وتخلص شيوخ المعاهد من أساليب القيادة التسلطية.
 - تصميم بيئة تنظيمية محفزة للعمل بأسلوب فرق العمل.
 - مرونة الهيكل التنظيمي بما يدعم فرق العمل.
- (6) **تنمية قدرات العاملين على أسلوب فرق العمل:**
- تقديم برامج تدريبية للعاملين على مهارات العمل الجماعي.
 - ترشيح المدربين المتميزين لحضور برامج تدريبية تفاعلية في مجال التدريب الافتراضي للاستفادة ولتداول الخبرات والاستفادة من الإمكانيات المتاحة فيها
- (7) **تعزيز مهارات قيادة فرق العمل:**
- إعداد برامج تدريبية لقيادة فرق العمل، خاصةً برامج التدريب الافتراضي.
 - تحديث برامج التدريب بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحديثة.
- (8) **تفعيل دور وحدات التدريب:**
- توفير برامج تدريبية تبعاً لاحتياجات أعضاء المجتمع المدرسي.
 - تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بالمعاهد والإدارات والمناطق الأزهرية.

قائمة المراجع

- (i) مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015) ص44.
- (ii) Miebaka Chidiebere Tamunomiebi & Goodluck Prince Uhuru: "Group, Teams and Tasks in the Organization: A Historical Escortion" European Journal of Business and Management Research, vol. (3), no. (4), December 29, 2018, p.8.
- (iii) Alan Guterman: "Team Management" SSRN Electronic Journal, July 31, 2023, pp.16, 23.
- (iv) مصطفى أحمد أمين: "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة" مجلة الإدارة التربوية، مج (5)، ع (19)، سبتمبر 2018، ص12.
- (v) محمد بن أحمد مطهر آل المطهر: "توظيف الفصول الافتراضية في برامج التنمية المهنية الإلكترونية من وجهة نظر معلمي ومعلمات الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية" المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، مج (4)، ع (1)، 2016، ص344.
- (vi) Jinki Jung & Young Joong Ahn: "Effects of Interface on Procedural Skill Transfer in Virtual Training: Lifeboat Launching Operation Study: A Comparative Assessment Interfaces in Virtual Training" Computer Animation and Virtual Worlds, vol. (29), no. (3-4), May 2018, p.1.
- (vii) Markus Muringer¹, Emma Jaspaert, Helmut Schrom-Feiertag & Sebastian Egger-Lamp: "CBRNe Training in Virtual Environments: SWOT Analysis & Practical Guidelines" International Journal of Safety and Security Engineering, vol. (11), no. (4), August 31, 2021, p.297.
- (viii) Steve W.J. Kozlowski & Daniel R. Ilgen: "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams" Psychological Science in the Public Interest, vol. (7), no. (3), December 2006, p.104.
- (ix) Vlada V. Kugurakova, Inna I. Golovanova, Albina R. Shaidullina, Elmira R. Khairullina & Natalia A. Orekhovskaya: "Digital Solutions in Educators' Training: Concept for Implementing a Virtual Reality Simulator" Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, vol. (17), no. (9), August 24, 2021, p.3.
- (x) جمهورية مصر العربية الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد: "التعليم الأزهرى نبذة عامة" متاح على https://naqaae.eg/ar/al_azhar في: (2024/4/12)

(xi) الأزهر الشريف: الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية. اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية، محمد صبري حافظ محمود وجمال محمود محمد الخباز: "تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية وأثارها على بعض جوانب العملية التعليمية دراسة ميدانية" مجلة التربية، ع (107)، ج (1)، 2002، ص 148.

(xiii) محمد معجب الحامد، مصطفى عبد القادر زيادة، بدر جويعد العتيبي، نبيل عبد الخالق متولي: " التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية الحاضر واستشراف المستقبل (مكتبة الرشد، 2007)، ص ص 269-270.

(xiv) شيرويت محمود محمد أبو عوض جوان، إيمان توفيق محمد صيام ومها عبد الباقي عبد الحافظ جوبلى: "رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد" مجلة القراءة والمعرفة، ع (202)، اغسطس 2018، ص 215.

(xv) أحمد عبد الغني محمد رضوان: "واقع الشراكة المجتمعية بمؤسسات التعليم الأزهرية قبل الجامعي وسبل تطويره: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين وشيوخ المعاهد" أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم، مج (2)، 2020، ص 17.

(xvi) جمهورية مصر العربية وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، 2016.

(xvii) رفعت محمد شاهين سيد أحمد الفقي، أميرة رمضان عبد الهادي حسن ورمضان محمد محمد السعودي: "الإدارة الذاتية للمدرسة في إندونيسيا وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر" مجلة كلية التربية، مج (19)، ع (4)، 2019، ص 504.

(xviii) محمد عطية خميس: "مفهوم بيئات التعلم الافتراضية" تكنولوجيا التعليم، مج (24)، ع (4)، 2014، ص 2.

(xix) Steve W.J. Kozlowski & Daniel R. Ilgen: "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams" Psychological Science in the Public Interest, vol. (7), no. (3), December 2006, p. 79

(xx) أمال نصر سالم شعوط، السيدة محمود إبراهيم سعد ومحمد جابر أحمد محمد البدوي: "متطلبات تفعيل التدريب الافتراضي في المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2021).

(xxi) أحمد متولي سعد عيسى: "تفعيل التدريب الافتراضي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات نظام التعليم الجديد 2.0 (رؤية مقترحة)" العلوم التربوية، مج (31)، ع (1)، يناير 2023.

(xxii) هبه السيد عبد الوهاب أحمد، إسماعيل محمد إسماعيل حسن وريهام محمد أحمد الغول: "تصميم منصة تدريب افتراضية قائمة على التطبيقات التفاعلية لتنمية الكفايات المهنية التكنولوجية لدى العاملين بوزارة الثقافة" المجلة الدولية للتكنولوجيا والحوسبة التعليمية، مج (3)، ع (6)، 2024.

(xxiii) Idris Olayiwola Ganiyu, Sulaiman Olusegun Atiku & Kim Van Der Byl: "An Evolution of Virtual Training: Implications for Talent Development in

- the Post-Pandemic Period" Development and Learning in Organizations: An International Journal, vol. (37), no. (2), 2023.
- (xxiv) Eunice Ann E. Entegro: "Impact of Virtual Training on the Filipino Secondary School Teachers' Sense of Efficacy in Student Engagement, Instructional Strategies, and Classroom Management" Open Journal of Social Sciences, vol. (10), no. (3), 2022.
- (xxv) Shubhangi Sanjay Chavan: "Comparative Study of Classroom Training Vs. Virtual Training: Which Is More Cost-Effective" Journal of Advanced Zoology, vol. (45), no. (s4), March 4, 2024.
- (xxvi) أحمد محمود أحمد الدرديري خضر: "تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج (35)، ع (2)، ابريل 2020.
- (xxvii) يحيى بن محمد أحمد المالكي وإبراهيم بن حنش سعيد الزهراني: "واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدابر من وجهة نظر قيادات المدارس" مجلة كلية التربية، مج (36)، ع (4)، 2020.
- (xxviii) حامد حسن مصطفى عوف وعلي صالح حامد جوهر: "متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط" مجلة كلية التربية بدمياط، مج (38)، ع (86)، يوليو 2023.
- (xxix) Peter Terna Iorhen: "Strategies for Developing High Performing Work Management and Economic Research", vol. (3), no. (2), 2019.
- (xxx) Alla Zlenko & Elena Isaikina: "Team Building as a Management Tool for Building a Professional Team" University Economic Bulletin, no. (47), December 17, 2020.
- (xxxi) Marek Golinski & Dorota Baczkiewicz: "Analysis of Factors Influencing the Teamwork Competences of Managers Starting Their Professional Career" European Research Studies Journal, vol. (XXIV), no. (5), December 1, 2021.
- (xxxii) ابن منظور الفضل جمال الدين: "كتاب لسان العرب" (القاهرة: دار المعارف)، ص 1350.
- (xxxiii) مدحت محمد أبو النصر: "التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل" (المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017) ص 24.
- (xxxiv) أحمد مختار عمر: "معجم اللغة العربية المعاصرة" (القاهرة: عالم الكتب، 2008)، ص 1682-1693.
- (xxxv) هيفاء بنت احمد الحبيب وصلاح بن معاذ المعيوف: "فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية" المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ع (35)، ابريل 2021، ص 21. نقلا عن 2018، Phd
- media

- (xxxvi) Cindy Huggett: "Virtual Training Tools and Templates: An Action Guide to Live Learning", (Association for Talent Development, 2017), p.8.
- (xxxvii) Diler Oner: "A Virtual Internship for Developing Technological Pedagogical Content Knowledge" Australasian Journal of Educational Technology, vol. (36), no. (2), January 1, 2020, p.27.
- (xxxviii) Thomas H. Morris: "Adaptivity through Self-directed Learning to Meet the Challenges of Our Ever-Changing World" Adult Learning, vol. (30), no. (2), May 2019, p.3.
- (xxxix) Masoumeh Safikani, Noushin Kohan, Yunes Jahani & Esmat Nouhi: "Self-Directed Learning Outcomes and Facilitators in Virtual Training of Graduate Students of Medical Education" Strides in Development of Medical Education, vol. (18), no. (1), November 2021, p.4.
- (xi) Elisa S. Shernoff, Adam J. Lekwa, Stacy L. Frazier, Alban Delmarre, Joseph Gabbard, Daheng Zhang, Dulal Bhuamik & Christine Lisetti: "Predicting Teacher Use and Benefit from Virtual Training in Classroom-Level Positive Behavioral Supports" School Mental Health, vol. (14), June 2022, p.14.
- (xii) Saeed Aldulaimi, Marwan Abdeldayem & Qahtan Yas: "The Evaluation of Virtual Training and Employee Effectiveness: A Case Study from Babco" Global Scientific Journal, vol. (10), no. (5), 2022, p.2320.
- (xiii) Fabrizia Mantovani & Gianluca Castelnuovo: "The Sense of Presence in Virtual Training: Enhancing Skills Acquisition and Transfer of Knowledge through Learning Experience in Virtual Environments" In: Being there: Concepts, effects, and measurement of user presence in synthetic environments. (Ios Press, 2003), p.177.
- (xiv) Saeed Aldulaimi, Marwan Abdeldayem & Qahtan Yas: "The Evaluation of Virtual Training and Employee Effectiveness: A Case Study from Babco" Global Scientific Journal, vol. (10), no. (5), 2022, p.2311.
- (xv) Atekeh Mousavi, Mahmoud Motavassel Arani, Ali Asghar Hedayati, Mitra Zolfaghari, & Ali Asghar Haeri Mehrizi: "The Effectiveness of Virtual Training of Islamic Culture and Civilization Course on Attitude, Learning and Satisfaction of Students in Tehran University of Medical Sciences" Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences, vol. (7), no. (2), June 30, 2016, p.1.

- (xlv) Eunice Ann E. Entegro, "Impact of Virtual Training on the Filipino Secondary School Teachers' Sense of Efficacy in Student Engagement, Instructional Strategies, and Classroom Management," Open Journal of Social Sciences, vol. (10), no. (3), 2022, p.114.
- (xlvi) Marwan Abdeldayem & Saeed Aldulaimi: "Entrepreneurial Finance and Crowdfunding in the Middle East" International Journal of Organizational Analysis, vol. (31), no. (4), August 24, 2021, p73.
- (xlvii) Mesut Akdere, Yeling Jiang & Kris Acheson: "To Simulate or Not to Simulate? Comparing the Effectiveness of Video-based Training versus Virtual Reality-based Simulations on Interpersonal Skills Development" Human Resource Development Quarterly, December 17, 2021, pp.2-7.
- (xlviii) Jeb Blount: "The Virtual Training: The Art of Conducting Powerful Virtual Training That Engages Learners and Makes Knowledge Stick" (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2021), p.12.
- (xlix) عادل سرايا: "تكنولوجيا التعليم المفرد وتنمية الابتكار" (دار وائل للنشر، 2007) ص135.
- (l) Simone Grassini and Karin Laumann: "Questionnaire Measures and Physiological Correlates of Presence: A Systematic Review" Frontiers in Psychology, vol. (11), March 19, 2020, p.2.
- (li) María Graciela Badilla-Quintana & Francisco Javier Sandoval-Henríquez: "Students' Immersive Experience in Initial Teacher Training in a Virtual World to Promote Sustainable Education: Interactivity, Presence, and Flow" Sustainability, vol. (13), no. (22), November 19, 2021, p.3.
- (lii) Nani Hizriani, Hidayah Nor & Saadillah Saadillah: " the synchronous and asynchronous learning at English department of universities in South Kalimantan: practices and challenges " English Review: Journal of English Education, vol. (10), no. (3), October 30, 2022, p.1046.
- (liii) محمد كمال عبد الرحمن عفيفي: "التفاعل بين أنماط التدريب (المتزامن، غير المتزامن، المدمج) عبر الفصول الافتراضية ومستويات المشاركة (فردية، جماعية) وأثره في تنمية مهارات تصميم وإنتاج الرسوم المتحركة والرضا عن بيئة التعلم لدى طلاب كلية التربية" تكنولوجيا التعليم، مج (28)، ع (4)، 2018، ص90.
- (liiv) ابن منظور أبو الفضل جمال الدين: "كتاب لسان العرب" (القاهرة: دار المعارف) ص3398.
- (lv) Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith: "The Discipline of Teams " Harvard Business Review, vol. (83), no. (7), 2005, p.4.

- (lvi) Michael J. Tornes & Michael W. Kramer: "A Multi-Level Analysis of Role Negotiation: A Bona Fide Group Approach to Work Team Socialization" Management Communication Quarterly, vol. (36), no. (2), May 2022, pp.4-5.
- (lvii) محمد المحمدي الماضي: "المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار" في تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المؤسسات العامة والخاصة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010)، ص54.
- (lviii) محمد عيد عتريس: "ملخص دراسة عن تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم" التربية، مج (13)، ع (29)، 2010، ص90.
- (lix) محمد المحمدي الماضي: "المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار"، مرجع سابق، 2010، ص54.
- (lx) محمود عبد الفتاح رضوان: "مهارات بناء وتحفيز فرق العمل" (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013) ص ص 41-43.
- (lxi) Sharon Mickan & Sylvia Rodger: "Characteristics of Effective Teams: A Literature Review" Australian Health Review, vol. (23), no. (3), 2000, pp.202-205.
- (lxii) Tinuke M Fapohunda: "Towards Effective Team Building in the Workplace" International Journal of Education and Research, vol. (1), no. (4), 2013, p.4.
- (lxiii) Sebastian Vaida & Dan Şerban: "Group Development Stages. A Brief Comparative Analysis of Various Models" Studia Universitatis Babeş-Bolyai Psychologia-Paedagogia, vol. (66), no. (1), June 30, 2021, p.93.
- (lxiv) Ibid., p.94.
- (lxv) Lucas Gren, Richard Torkar & Robert Feldt: "Group Development and Group Maturity When Building Agile Teams: A Qualitative and Quantitative Investigation at Eight Large Companies" Journal of Systems and Software, vol. (124), February 2017, p.6.
- (62) Ibid., p.6.
- (lxvii) Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo & Mary K. Coulter: "Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications", 8th ed (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013, pp.251-252.
- (lxviii) Barends, E., Rousseau, D., Cioca, I. & Wrietak, E: "High-Performing Teams: An Evidence Review: Scientific Summary" (London: Chartered Institute of Personnel and Development., 2023), p.34.

(lxix) Robert F. Siegle, Nancy J. Cooke, Noah L. Schroeder, Siyuan Li & Scotty D. Craig: "Scaling Team Training: Using Virtual Worlds to Support Learning in Massive Open Online Courses" Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, vol. (65), no. (1), September 2021, p. 567.

(lxx) جمهورية مصر العربية: "قانون رقم (103) لسنة 1961 بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، العدد (153)، 1961، ص 884.

(lxxi) الأزهر الشريف: الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية. اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية،
(lxxii) محمد صبري حافظ محمود وجمال محمود محمد الخباز: "تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية وأثارها على بعض جوانب العملية التعليمية دراسة ميدانية" مجلة التربية، ع (107)، ج (1)، 2002، ص 148.

(lxxiii) المرجع السابق، مادة (5)، ص 4.
(lxxiv) جمهورية مصر العربية: "رقم (156) لسنة 2007م بتعديل بعض أحكام القانون رقم 103 لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها" الجريدة الرسمية، العدد (28) مكرر ب، 2007، ص 9.

(lxxv) جمهورية مصر العربية: "قانون رقم (250) لسنة 1975م باللائحة التنفيذية للقانون رقم 106 لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، العدد (13)، 1975، ص 10.

(lxxvi) عبد الرحمن عطية متولي محمد، عبد السلام إبراهيم حسن فايد، والتهامي محمد إبراهيم متولي: "تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة" (رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأزهر، 2017)، ص 159.
(lxxvii) محمد عبدالعزيز عيسى، على عمر فؤاد الكاشف وحسين محمد نور: "تطوير التعليم الأزهرى قبل الجامعى فى ضوء تحقيق القدرة التنافسية" مجلة التربية، مج (41)، ع (194)، ابريل 2022، ص ص 74-75.

(lxxviii) أحمد عبد الغنى محمد رضوان: "واقع الشراكة المجتمعية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعى وسبل تطويره: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين وشيوخ المعاهد" أبحاث المؤتمر الدولى السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم -، مج (2)، 2020، ص 17.

(lxxix) انتصار محمد عيد بخيت، ناصر محمد محمود عامر ومنال موسى سعيد حسن: "الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد" المجلة العلمية لكلية التربية، ع (29) 2019، ص 323.

(lxxx) محمود محمد ابراهيم: " القيادة التحويلية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية -دراسة ميدانية" (رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأزهر، 2017)، ص 159.

(lxxxix) دعاء عبد المقصود عبد العزيز الجمل: "تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية" مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، مج (3)، ع (21)، 2022، ص ص 68-69.