



علاقة ممارسة قائدات مدارس النعيلع العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل ببعض المتغيرات

إعداد:

أ. تغريد رحيل سالم الجهني

حاصلة على الماجستير في الإدارة التعليمية من قسم الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة



علاقة ممارسة قائدات مدارس النعيل العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل ببعض المتغيرات أ. تغريد رحيل سالم الجهني

حاصلة على الماجستير في الإدارة التعليمية من قسم الإدارة التربوية

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• المستخلص:

هدف البحث إلى بيان علاقة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل ببعض المتغيرات (المرحلة التعليمية، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، والتدعيم التنظيمي)، استخدم البحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من مائة وأربع وأربعين معلمة. واعتمد البحث على الاستبانة التي طبقت على القائدات والمعلمات، واشتملت على أربعة وثلاثين فقرة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج: لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التشكيل والصراع والأداء والتدعيم التنظيمي، تعود لمتغير المرحلة التعليمية. توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التطبيع، تعود لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح المرحلة التعليمية الابتدائية. لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التشكيل والصراع والتدعيم التنظيمي، تعود لمتغير الوظيفة. توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التشكيل والتطبيع والأداء، تعود لمتغير الوظيفة، لصالح القائدة التربوية. لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التشكيل والصراع والتطبيع والأداء والتدعيم التنظيمي، تعود لمتغير سنوات الخدمة. لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة، نحو مستوى ممارسة القائدات استراتيجيات التشكيل والصراع والتطبيع والأداء والتدعيم التنظيمي، تعود لمتغير الدورات التدريبية في مجال قيادة فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات قيادة فرق العمل - قائدات مدارس التعليم العام - متغيرات (المرحلة التعليمية، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، والتدعيم التنظيمي - المدينة المنورة .

The relationship between practice of team leadership strategies by female public school principals in AL Madinah AL Munawwarah and certain variables.

Taghreed Raheel Salem Al-Jahni

• Abstract:

The study aimed to demonstrate the relationship between the practice of team leadership strategies by female public school principals in Medina and certain variables (educational level, job title, years of service, training courses, and organizational support). The study used a descriptive approach. The research sample consisted of one hundred and forty-four female teachers. The research relied on a questionnaire administered to female leaders and teachers, which included thirty-four paragraphs. The research reached a set of results: There were no statistically significant differences between the sample members' perspectives regarding the level of practice of female leaders in strategies of formation, conflict, performance, and organizational support, due to the variable of educational stage. There are statistically significant differences between the viewpoints of the sample members, regarding the level of practice of the normalization strategy by female leaders, due to the educational stage variable, in favor of the primary educational stage. There are no statistically significant differences between the viewpoints of the sample members, regarding the level of practice of the strategies of conflict and organizational support by female leaders, due to the job variable. There are statistically significant differences between the sample members' perspectives regarding the level of practice of the female leaders' strategies of formation, normalization, and performance, due to the job variable, in favor of the educational leader. There are no statistically significant differences between the sample members' perspectives regarding the level of practice of the female leaders' strategies of formation, conflict, normalization, performance, and organizational support, due to the years of service variable. There are no statistically significant differences between the sample members' views regarding the level of practice of female leaders in strategies, formation, conflict, normalization, performance, and organizational support, due to the variable of training courses in the field of team leadership.

Keywords: Team leadership strategies - Female public school leaders - Variables: (educational stage, job, years of service, training courses, and organizational support - Medina.

• مقدمة :

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المنطلقات الرئيسية التي وضعها مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز في أنموذج تطوير التعليم العام، وحد فيه اتجاه وأولويات نشاطاتها، فالمدارس الأكثر فاعلية هي التي تجسد هذا المفهوم، وتتيح الفرص للجميع في تبادل الخبرات والمعارف، والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات و فرق العمل والممارسات الإدارية وبيئة المجتمع المدرسي عن طريق قيادة فاعلة ومعلمين مؤهلين (مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، ٢٠١٤).

كما تشكل فرق العمل أهمية للقيادة التربوية حيث إنها تزيد من الوحدة والتماسك والشعور بالمسؤولية بين العاملين، كما أنها تعطيهم إحساساً أكبر بالهوية والانتماء، وتزيد من التماسك بين الأفراد، من أجل وصول القائد بمدرسته إلى منظمة متعلمة (الحريري، ٢٠٠٨).

وعلى الرغم من تأكيد الدراسات (القرني، ٢٠١٢؛ الفيضي، ٢٠١٤) على أهمية قيادة فرق العمل وجدواها في المدارس السعودية كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره، إلا أن القيادة المدرسية في الواقع التربوي السعودي تعاني من سيطرة البيروقراطية المركزية على العمل، حيث إن بعضهم مازال يصر على ممارسة الإدارة بالمداخل التقليدية دون محاولة لتجريب المداخل الحديثة في الإدارة، التي من شأنها نبذ الفردية والتسلط وتشجيع العمل التعاوني القائم على أساس المشاركة وروح الفريق الواحد (الفيضي، ٢٠١٤).

ولغرض تحديد ملامح مشكلة الدراسة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية اتضح من خلالها أن هناك غياباً للوعي بأهمية العمل الفريقي، وتأثيراته على الأداء، بالإضافة إلى عدم تقدير العمل الفريقي وتشجيعه ومكافأته بصورة أكبر من العمل الفردي، كذلك ضعف العلاقات بين أفراد التنظيم المدرسي من إدارة ومعلمين، وانعدام مظاهر التعاون والمشاركة والالتزام والمرونة، وغيرها من السمات الإيجابية التي تسهم في تحقيق أهداف فرق العمل.

ويأتي هذا البحث استكمالاً لبحث سابق قامت به الباحثة عنوانه مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة

فرق العمل ، حيث أعدت اداة البحث (الاستبانة) وقامت بإجراءات الضبط والتطبيق .

• سؤال البحث :

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة حول ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة استراتيجيات قيادة فرق العمل تبعاً لاختلاف متغير (الوظيفة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة والدورات التدريبية)؟

• هدف البحث :

◀ هدف البحث إلى بيان علاقة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل ببعض المتغيرات (المرحلة التعليمية، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، والتدعيم التنظيمي).

• مصطلحات البحث :

• الاستراتيجيات :

يذكر جليك (Gleuck, 1988) في محمد (٢٠١٤) بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبنى لتأكيد تحقيق الأهداف السياسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب.

وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة خطوات منظمة وواضحة يسير عليها القائد التربوي عند قيادة فرق العمل، لتحقيق الأهداف التربوية للمنظمة المتعلمة.

• قيادة فرق العمل

يعرفها القحطاني (٢٠٠٨) بأنها قدرة القائد الذي يواجه التحديات المتمثلة في تمكين أفراد الفريق من العمل الفريقي المنسجم، كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة.

وُتَعَرَّفَ إجرائياً بأنها: قدرة القائد التربوي على توجيه مجموعة الأفراد العاملين في المدرسة، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

ويقصد باستراتيجيات قيادة فرق العمل في هذه الدراسة: قدرة القائد التربوي على تحديد مجموعة خطوات منظمة وواضحة للقيام بالمهام والأنشطة المترتبة لبناء فرق العمل وإدارتها، والمرتبطة بالتفاعل الذي يحدث بينها وبين أعضائها بإتقان وكفاءة، التي تؤثر إيجاباً في سلوكياتهم، وتدفعهم إلى العمل والالتزام، وإنجاز المهام بالصورة المرجوة بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة، ورضا أعضاء الفريق.

• حدود البحث:

تم تطبيق البحث في مدارس البنات بالمدينة المنورة. واقتصر البحث على المشرفات التربويات والقائدات التربويات بالإضافة للمعلمات؛ لأنهن مكلفات بالقيادة المدرسية من قبل الوزارة، ويمثلن أعضاء فرق العمل.

• منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي ويعرف بأنه ذلك المنهج الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها (العساف، ٢٠١٢).

• مجتموع البحث:

هو جميع مفردات الظاهرة التي تقوم بدراستها الباحثة (نوفل وآخرون، ٢٠١٥)، ويتكون مجتمع البحث الأصلي من (١١٤٦) معلمة حسب إحصائية وحدة التطوير في إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لعام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

• عينة البحث:

اختيرت عينة عشوائية من المعلمات بلغت (١٥٠) معلمة، بنسبة بلغت (١٣.٠٨٪) من عدد أفراد عينة الدراسة الكلي اعتماداً على ما أشار إليه عودة والملاوي (٢٠٠٤) "في اختيار العينة العشوائية في البحوث الوصفية بأخذ نسبة ١٠٪ لمجتمع كبير (يتجاوز الألف)".

• أداة البحث [الاستبانة]:

تم تصميم أداة البحث (الاستبانة) في بحث سابق قامت به الباحثة حيث تم ضبط الاستبانة من حيث الصدق والثبات، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

◀ الجزء الأول: المعلومات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الوظيفة، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال قيادة فرق العمل.

◀ الجزء الثاني: وخصص للمعلومات الأساسية للدراسة، وتكون من (٣٤) عبارة موزعة على خمس مجالات هي: مجال التشكيل، حيث بلغ عدد عباراتي (٨) عبارات، بنسبة بلغت (٢٣.٥٪)، وعبارات مجال الصراع، بمقدار (٦) عبارات، بنسبة بلغت (١٧.٦٪)، وشمل مجال التطبيق (٦) عبارات، بنسبة بلغت (١٧.٦٪)، وعبارات مجال الأداء (٦) عبارات، بنسبة بلغت (١٧.٦٪)، وفي حين شمل مجال التدعيم التنظيمي (٨) عبارات، بنسبة بلغت (٢٣.٥٪). (انظر الشكل (٤)).

وتم تصميم تلك العبارات حسب شكل التدرج الخماسي على مقياس ليكرت، حيث يكون معيار التدرج فييا من درجة (بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة، وبدرجة ضعيفة جدا) ويضع المجيبون إشارة (√) أمام الاستجابة التي يرونها مناسبة (انظر الملحق (٢)).

وتم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة البحث، وتم الاعتماد على نتائج تطبيق أداة البحث على عينة البحث في التحليل الإحصائي المستخدم للإجابة عن سؤال البحث، وبيان ذلك فيما يلي :

• نتائج البحث :

تاتي نتائج هذا البحث اعتمادا على نتائج بحث سابق قامت به الباحثة عنوانه مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل .

وللإجابة عن سؤال البحث : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة حول ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لاستراتيجيات قيادة فرق العمل تبعاً لاختلاف متغير (المرحلة التعليمية، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، والتدعيم التنظيمي)؟

أستخدم تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير التخصص، واختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مصادر هذه

الفروق، كما تم التحقق من تجانس التباين باستخدام اختبار ليفين (Levene)، قبل إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test)، للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على النحو التالي:

بالنسبة لاختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمجالات بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية:

جدول (١): اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المرحلة التعليمية (ن=١١٤)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.01$
التشكيل	بين المجموعات	٠.٤٢٧	٢	٠.٢١٣	٠.٥٦٩	٠.٥٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٢.٨٤٢	١٤١	٠.٣٧٥			
الصراع	بين المجموعات	٠.٣٥٩	٢	٠.١٧٩	٠.٤٥٨	٠.٦٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٥.١٩٦	١٤١	٠.٣٩١			
التطبيع	بين المجموعات	٣.٨٠٧	٢	١.٩٠٣	٢٣٠	٠.١٦	دالة
	داخل المجموعات	٦٣.٤٤٩	١٤١	٠.٤٥٠			
الأداء	بين المجموعات	٠.٥٢٦	٢	٠.٢٦٣	٠.٥١٣	٠.٦٠٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٢.٣٢٥	١٤١	٠.٥١٣			
التدعيم التنظيمي	بين المجموعات	١.٣٩٣	٢	٠.٦٩٦	١.٣٧١	٠.٢٥٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٧١.٦٣٨	١٤١	٠.٥٠٨			

(♦) دالة عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول (١) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو مجال التشكيل والصراع والأداء والتدعيم التنظيمي، تعود

لمتغير المرحلة التعليمية حيث إن مستوى الدلالة لقيمة "ف" (٠.٥٦٧)، (٠.٦٣٣)، (٠.٦٠٠)، (٠.٢٥٧) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠٥) أي غير دالة احصائياً، وقد يعزى ذلك إلى أن المرحلة التعليمية ليس لها تأثير على الاستراتيجيات السابقة الذكر لدى القائدات التربويات.

أما مجال التطبيق، جاءت الفروق دالة احصائياً في استجابات أفراد العينة، تعود لمتغير المرحلة التعليمية، حيث إن مستوى الدلالة لقيمة "ف" (٠.١٦) أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠٥) أي دالة احصائياً وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في التطبيق، ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من ينتمون مرحلتهم التعليمية ابتدائي ومن مرحلتهم التعليمية ثانوي صالح من مرحلتهم التعليمية ابتدائي.

جدول (٢): مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

م	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	الفرق لصالح
١.	ابتدائي	٣.٦١				
٢.	متوسط	٣.٤٦	٠.٥٩٦			
٣.	ثانوي	٣.٢٢	٠.٢٢	٠.٢٠٦		لصالح الابتدائي

ويبين الجدول (٢) أن دلالة الفروق في التطبيق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، جاءت بين من مرحلتهم التعليمية ابتدائي ومن مرحلتهم التعليمية الثانوية، لصالح من مرحلتهم التعليمية ابتدائي، حيث بلغ المتوسط الحسابي له ٣.١٦، وربما يرجع ذلك إلى زيادة وعي القائدات التربويات للمرحلة الابتدائية بمفهوم قيادة فرق العمل، وقدرتهم على التمكن والتمكين من القيادة، كذلك ربما قلّت المقررات والأنشطة الصفية في هذه المرحلة مما يتيح الفرصة للاهتمام بفرق العمل.

وكذلك بالنسبة لاختبار (ت) لمعرفة الفروق الإحصائية للمجالات بالنسبة لمتغير الوظيفة:

جدول (٣): اختبار (ت) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة (ن=١٤٤)

م	المجال	ن=٣		ن=١١٤		قيمة "ت"	مستوى الدلالة الفعلية	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
		قائدة تربوية		معلمة				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١.	التشكيل	٣.٥٤	٠.٦٠٨	٣.٢٩	٠.٦٠٢	١.٩٩٨	٠.٠٤٨	دالة
٢.	الصراع	٣.٥٠	٠.٦٥٧	٣.٢٩	٠.٦٠٩	١.٦٣٣	٠.١٥	غير دالة
٣.	التطبيع	٣.٦٤	٠.٧٦١	٣.٣٢	٠.٦٥٢	٢.٢٨٥	٠.٠٢٤	دالة
٤.	الأداء	٣.٧٢	٠.٧٨٧	٣.٤٠	٠.٦٨١	٢.٢١٤	٠.٠٢٨	دالة
٥.	التدعيم التنظيمي	٣.٥٨	٠.٧٨١	٣.٣٧	٠.٦٩٢	١.٤٧٨	٠.١٤٢	غير دالة

(♦) دالة عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول (٣) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، نحو مجال الصراع والتدعيم التنظيمي، حيث إن مستوى الدلالة لقيمة "ت" = ٠.١٥، ٠.١٤٢ على التوالي أي أن مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥؛ وهي غير دالة إحصائية؛ ويشير ذلك إلى أن استراتيجية الصراع ليس لها تأثير حيث يقوم به جميع الأطراف، وكذلك التدعيم التنظيمي يكون من خارج فريق العمل.

أما مجال التشكيل والتطبيع والأداء فتوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حيث إن مستوى الدلالة لقيمة "ت" = (٠.٠٤٨) (٠.٠٢٤) (٠.٠٢٨) على التوالي أي أن مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥؛ وهي دالة إحصائية، لصالح القائدة التربوية بمتوسط حسابي لتشكيل ٣.٥٤ مقابل ٣.٢٩، ولتطبيع ٣.٦٤ مقابل ٣.٣٢، ولأداء ٣.٧٢ مقابل ٣.٤٠، وهو ما يتفق مع دراسة الفيضي (٢٠١٤) والقرني (٢٠١٢): من أن القائدة التربوية تمارس قيادة فرق العمل بدرجة كبيرة تبعاً لمتغير الوظيفة.

أم بالنسبة لاختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمجالات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد جاء كالتالي:

جدول (٤): اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة (ن=١٤٤)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$
التشكيل	بين المجموعات	٠.٤٢٦	٣	٠.١٤٢	٠.٣٧٧	٠.٧٧٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٢.٨٤٢	١٤٠	٠.٣٧٧			
الصراع	بين المجموعات	٠.٣٢٩	٣	٠.١١٠	٠.٢٧٨	٠.٨٤١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٥.٢٢٦	١٤٠	٠.٣٩٤			
التطبيع	بين المجموعات	١.٣٦٨	٣	٠.٤٢٣	٠.٨٩٧	٠.٤٤٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥.٩٨٨	١٤٠	٠.٤٧١			
الأداء	بين المجموعات	١.١٠٦	٣	٠.٣٦٩	٠.٧٢٠	٠.٥٤٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٧١.٧٤٥	١٤٠	٠.٥١٢			
التدعيم التنظيمي	بين المجموعات	٤٤١.١	٣	٠.٤٨٠	٠.٩٣٩	٠.٤٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٩١.٧١	١٤٠	٠.٥١١			

(♦) دالة عند ٠.٥

يتبين من الجدول (٤) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو مجال التشكيل والصراع والتطبيع والأداء والتدعيم التنظيمي، تعود لمتغير سنوات الخدمة حيث إن مستوى الدلالة لقيمة "ف" (٠.٧٧٠)، (٠.٨٤١)، (٠.٤٤٥)، (٠.٥٤٢)، (٠.٤٢٤) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥) أي غير دالة إحصائياً، وهذا ما توصلت إليه دراسة كلا من القرني (٢٠١٢) والزهراني (٢٠١١) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

أما اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمجالات بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية في مجال قيادة فرق العمل فقد جاء كالتالي:

جدول (٥): اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الدورات التدريبية (ن=١٤٤)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$
التشكيل	بين المجموعات	٠.٥٦٨	٣	٠.١٨٩	٠.٥٠٣	٠.٦٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٢.٧٠٠	١٤٠	٠.٣٧٦			
الصراع	بين المجموعات	٠.٤٣٨	٣	٠.١٤٦	٠.٣٧١	٠.٧٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٥.١١٧	١٤٠	٠.٣٩٤			
التطبيع	بين المجموعات	٠.٥٠١	٣	٠.١٦٧	٠.٣٥٠	٠.٧٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦.٧٥٥	١٤٠	٠.٤٧٧			
الأداء	بين المجموعات	٠.٧٤٢	٣	٠.٢٤٧	٠.٤٨١	٠.٦٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٢.١٠٩	١٤٠	٠.٥١٥			
التدعيم التنظيمي	بين المجموعات	٠.٤٨٣	٣	٠.١٦١	٠.٣١١	٠.٨١٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٢.٥٤٨	١٤٠	٠.٥١٨			

يتبين من الجدول (٥) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو مجال التشكيل والصراع والتطبيع والأداء والتدعيم التنظيمي، تعود لمتغير الدورات التدريبية في مجال قيادة فرق العمل حيث إن مستوى الدلالة لقيمة "ف" (٠.٥٠٣)، (٠.٣٧١)، (٠.٣٥٠)، (٠.٤٨١)، (٠.٣١١)، على التوالي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وهذا ما اتفقت عليه كلاً من دراسة الضيفي (٢٠١٤) والزهراني (٢٠١١) "من وجود قصور في تدريب منسوبات المدرسة في مجال قيادة فرق العمل"، ويشير ذلك إلى عدم تنوع الأساليب التدريبية المتبعة في تدريب القيادات المقدمة من قبل وزارة التعليم.

• المراجع :

- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). فرق العمل الناجحة. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢م). فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو علام، رجاء (٢٠١٣). مناهج البحث النوعي والكمي المختلط. عمان: دار المسيرة للنشر.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
- بل، جوديث (٢٠٠٨). كيف تعد مشروع بحثك العلمي؟، (ترجمة دار الفاروق). (ط٢)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- تعلقب، سيد (٢٠١١). نظم ودعم اتخاذ القرارات. عمان: دار الفكر.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٥). بناء وتحفيز فرق العمل. مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك.
- الحارثي، سعود (٢٠١٣). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (٢٠١٢م). إتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.
- حسانين، جاد الرب (٢٠١١). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية.
- حمدان، عيضة (٢٠٠٧). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الحواجرة، كامل (٢٠١٠). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٦ (١)، ٢٣٩-٢٢٥.
- الذياب، سعود (٢٠١٤). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بكلية التقنية بالخرج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الرحبي، عصام (٢٠٠٧). بناء فرق العمل. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، محمد؛ سعيد، أحمد؛ الشيبان، حسن؛ الروابده، محمد (٢٠١٣م). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(١).
- الزهراني، صالح (٢٠١١). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السالمي، شمسة (٢٠١٠). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، عمان.
- عاشور، محمد (٢٠١٠). تصورات المدرء والمعلم الجامعيين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة. مجلة (السائل، ٥).
- العامري، مهدي؛ والغالب، طاهر (٢٠١٤). الإدارة والأعمال. ط٤، عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الغني، أحمد (٢٠٠٧). إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم. مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، الأحساء- المملكة العربية السعودية، في الفترة ١٤-١٥ يناير ٢٠٠٧م.
- العبد الكريم، راشد حسين (٢٠١٢). البحث النوعي في التربية. الرياض، جامعة الملك سعود.
- العرفج، عبد المحسن (٢٠١١). مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك فيصل. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، ٢٣(١،٢)، ٨٣-١٠٩.
- العساف، صالح (٢٠١٢) مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عفانة، حسن (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. جامعة الأزهر: غزة.
- عودة، أحمد؛ ملكاوي، فتحي (١٩٩٢). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. عمان: مكتبة المنار للنشر.

- الضيفي، هدى (٢٠١٤). تطوير مهارات قيادة فرق العمل لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- القرني، صالح (٢٠١٢). آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة. مجلة عالم التربية، ١٣(٣٧)، ٢٥٣-٣٥٦.
- قنديل، علاء (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- الماضي، محمد (٢٠٠٧). المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والتفكير. ورقة عمل مقدمة في تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة. القاهرة-مصر، في الفترة مارس ٢٠٠٧م.
- المحاسنة، محمد (٢٠٠٧). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل. مجلة النهضة، ٨(١)، ١٢٧-١٦٤.
- محمد، أمل؛ ورشاد، عبد الناصر (٢٠١٣). أسلوب فرق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية. مجلة كلية التربية ٢(١٥٥)، ٦٥٩-٧٦٩.
- محمد، محمد (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠١٤). أنموذج تطوير المدارس. الرياض: وزارة التربية والتعليم. استرجع بتاريخ ٢٠١٤/٤/١١ من موقع: <http://www.tatweer.edu.sa/node/2929>.
- نوفل، محمد؛ أبو عواد، فريال؛ العبسي، محمد؛ عباس، محمد (٢٠١٥). مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر.
- هاوس، جونز. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف) الرياض: معهد الإدارة العامة.

- Baron, Robert A. (2011). **Behavior In Organizations: Understanding and Managing: The Human**. Side of Work. Boston: Allen and Bacon
- Harrington, M. (2009). **Keeping The Team Going**. NewYork: American Management Association.
- Heldal, F. & Antonsen, S. (2014). Team Leadership in a High-Risk Organization: The Role of Contextual Factors. **Small Group Research**, 45(4), pp376–399.
- Margerison, J.(2002). **Team Leadership London**: Tomas Learning. 11(4), pp17-2.
- Rousseau, V. & Aube, C. (2014). The reward-performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. **Group Processes & Intergroup Relations**, 17(5), pp645–662.
- Senge, P.M. (1994). **The fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York: Doubleday Dell publishing Group Inc.
- Sharma, J & Bajpai, N.(2014).Teamwork a Key Driver in Organizations and Its Impact on Job Satisfaction of Employees in Indian Public and Private Sector Organizations. **Global Business Review**, 15(4), pp815-831.