



## أسلوب فرق العمل

"معوقات تطبيقه ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهتها"

فوزية على محمد الصاوي\*

أ.د. منال رشاد عبد الفتاح\*\* - د. إيهاب إبراهيم منجى الحو\*\*\*

### الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهة هذه المعوقات، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل، والوقوف على أهم ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر، وتحديد أهم الإجراءات اللازمة لمديرها لمواجهة معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية، وكان من أبرز نتائجه حاجة العاملين بالمؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس إلى تنمية الثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم، بالإضافة إلى حاجة المؤسسة التعليمية إلى تعزيز الاتصال والتواصل بين فرق العمل بمختلف وحداتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك حاجة فرق العمل بذات

\* باحثة دكتوراه بقسم في التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية جامعة السويس.

\*\* أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة السويس.

\*\*\* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة السويس.

أ. فوزية الصاوى وآخرون أسلوب فرق العمل - معوقات تطبيقه ودور مدير المؤسسة التعليمية ...

المؤسسة إلى إتاحة الفرص المتكافئة لفرق العمل بها في إطار المشاركة في صنع القرار مع الدعم الكامل من قياداتها لهذه الفرق.

الكلمات المفتاحية: أسلوب - فرق العمل - معوقات - الدور - مدير

المؤسسة التعليمية.

---

## *Team Work Style*

### *Obstacles to its Application and the Role of the Manager of the Educational Institution in Facing Them*

*Fawzia Ali Mohamed Al-Sawy\**

*Prof. Manal Rashad Abdel Fattah \*\* - Dr. Ehab Ibrahim Mongy Al Haw \*\*\**

#### *Abstract:*

The current research aimed to identify the obstacles to the application of the work teams method and the role of the director of the educational institution in facing these obstacles, by identifying the theoretical foundations of the work teams method, and standing on the most important features of the educational institution in Egypt at the present time, and identifying the most important procedures necessary for its director to face the

---

\* PhD's researcher, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

\*\* Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education - Suez University

\*\*\* Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

obstacles to applying The work teams method, and the current research used the descriptive approach in order to achieve its scientific goals and answer its research questions. Its units in order to achieve the desired goals, as well as the need for work teams in the same institution to provide equal opportunities for its work teams within the framework of participation in decision-making with the full support of its leaders for these teams.

**Keywords:** Style - Work Teams - Obstacles - Role - Director of the Educational Institution.

## أولاً: الإطار العام للبحث:

### مقدمة البحث:

يشهد العالم في الوقت الحاضر مجموعة من المتغيرات المتلاحقة والتي ترتب عليها ظهور مفاهيم جديدة في مجال العمل الإداري، وذلك للتكيف مع هذه المتغيرات ومواكبة مستجداتها، ومن هذه الأساليب جاء أسلوب فرق العمل والذي ينطلق من التأكيد على استثمار العنصر البشري والاعتماد على الأداء الفريقي حيث إن ذلك يسرع من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى أن أسلوب فرق العمل يعد بمثابة أداة أو طريقة يمكن من خلالها تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية الذي يترتب عليه تعظيم العائد على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وفريق العمل وللمؤسسة بشكل عام.

هذا بالإضافة إلى أن العمل الفرقي يشعر من خلاله جميع العاملين أنهم جزء من المؤسسة ذاتها على اعتبار أنه يشجعهم على المشاركة في صناعة القرار واتخاذها، ومن ثم حل المشكلات بمنهجية علمية تؤدي إلى تطوير العمل المؤسسي وتحسين أداء العنصر البشري وزيادة إنتاجية المؤسسة، وفي ذات السياق فإن المؤسسة العصرية أصبحت تحتاج إلى خصوصية تميزها عن غيرها سواء على مستوى الثقافة المؤسسية أو أفكار العمل أو سلوك العاملين بحيث تمتلك المؤسسة شخصية وكياناً مجتمعياً يميزها عن المؤسسات المناظرة ولعله من خلال تبني أسلوب فرق العمل حسن إدارتها تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار مع النمو في إطار معطيات العصر والموارد المتاحة لها (عبري، ٢٠١٨، ١٢٦-١٢٧).

### مشكلة البحث:

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهة معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- I. ما الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل؟
- II. ما أهم ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر؟
- III. ما أهم الإجراءات اللازمة لمدير المؤسسة التعليمية في مصر لمواجهة معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل؟

**أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي التعرف على معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهة هذه المعوقات، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل.
- ٢- الوقوف على أهم ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر.
- ٣- تحديد أهم الإجراءات اللازمة لمدير المؤسسة التعليمية في مصر لمواجهة معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل.

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

**مصطلحات البحث:**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

**١- الأسلوب Style:**

يعبر عن أنماط وفنيات خاصة يتبعها المدير لنقل خبراته للعاملين لتنفيذ طريقة العمل بصورة تميزه عن غيره من المديرين الذين يستخدمون نفس الأسلوب ليشمل التعبيرات اللغوية، تعبيرات الوجه، الانفعالات، نغمة الصوت، الإيحاءات، مثل: أسلوب التعليم باستخدام التلفزيون، الفيديو، جهاز العرض وعلى هذا يمكن النظر إلى الأسلوب على أنه يمثل الطريقة التي يستخدمها مدير المؤسسة التعليمية (الجنابي، ٢٠١٠، ٧٠-٧١).

## ٢- أسلوب فرق العمل Team Work Style:

ينظر إلى فريق العمل على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون ويؤثرون في بعضهم البعض الآخر وتظهر بينهم علاقات متبادلة فيما يتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج من أجل تحقيق الأهداف المشتركة على اعتبار أنهم يمتلكون هدفاً واحداً مشتركاً أو أكثر، ويرون أنفسهم ككيان اجتماعي داخل المؤسسة حيث تجمعوا لأداء مجموعة من المهام ذات الصلة بالعمل المؤسسي بالإضافة إلى أنهم يمتلكون أدواراً ومسئوليات مختلفة في إطار تنظيمي شامل عبر حدود وروابط تتفق مع بيئة العمل ونظامه بالمؤسسة (Budijanto, 2013, 141-142)، كما يمكن النظر إليه أيضاً على أنه مجموعة من الناس تركز على مهمة يتم إنجازها من خلال التنسيق بينهم ومساهمة كل منهم بمواهبه وقدراته وطاقاته الشخصية من أجل إنجاز العمل الذي يقوم به في المؤسسة (هايبس، ٢٠١٧، ٥١-٥٢).

وعلى ضوء التعاريف السابقة لفريق العمل يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي له مؤداه أن: فريق العمل يمثل وسيلة لتطوير المؤسسة التعليمية المصرية بشكل عام من أجل الارتقاء بها عبر التفاعل المشترك بين كافة العاملين بمختلف وحداتها على اعتبار أنهم يعملون في إطار أهداف واضحة ومحددة يقومون بإنجازها من خلال المهارات المتنوعة والجهود المتميزة مع تحملهم مسئولية نتائج العمل باستمرار.

## ٣- الدور Role:

يمكن أن ينظر إلى الدور على أنه مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية التي يمكن أن تضطلع بها مؤسسة معينة، وعلى هذا فإنه يمكن

تعريف الدور على أنه مجموعة من البدائل أو الخيارات التي يمكن أن يؤديها مدير المؤسسة التعليمية حتى يحقق أهدافها المنشودة والتي يأتي في مقدمتها تحقيق الأمن والأمان للطالب، وذلك من خلال التعاون الإيجابي مع كل القائمين على تسيير أمورها عبر استخدام كافة الإمكانيات المتاحة مع مراعاة ظروف المجتمع (حسين، ٢٠٠٧، ٢١٨-٢١٩)، وعلى ضوء ما سبق فإن الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لفرد أو أكثر في إطار معين، ويحمل في طياته مجموعة المهام التي يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية عبر العناصر البشرية التي تعمل معه لتحقيق الأهداف المنشودة مع الأخذ في الاعتبار أن الدور يتضمن:

- **الدور الممارس:** ويعني مجموعة الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها أعضاء فريق العمل على أرض الواقع.
- **الدور المثالي:** ويعني التزام أعضاء فريق العمل بالضوابط الحاكمة لحركته وعلاقاته والتي تتمثل في اللوائح والقوانين والتشريعات.
- **الدور المأمول/ المتوقع:** ويعني مجموعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها أعضاء الفريق مع الأخذ في الاعتبار أنها تمثل ما يتوقعه جمهور المؤسسة من هذا الفريق.

#### ٤. مدير المؤسسة التعليمية School Manger:

هو المسئول الأول عن تسيير أمور المؤسسة التعليمية في كافة مجالات العمل سواء كانت إدارية أو فنية أو إشرافية أو مالية أو مجتمعية أو غيرها.

## ثانياً: الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل:

### ويندرج تحتها:

#### أ- ماهية أسلوب فرق العمل ومبررات الاهتمام به:

تطرح الأدبيات المعاصرة أسلوب فرق العمل من زوايا متنوعة فهناك من ينظر إليه على أنه مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهود مشترك يبذله الجميع مع وجود الالتزام نحو تحقيق هذه الأهداف وتحمل المسؤولية عن النتائج (القيوتي، ٢٠٢٠، ١٢٢-١٢٣)، وهناك من يراه على أنه عبارة عن وحدة بين شخصين أو أكثر يتفاعلون ويقومون بتنسيق العمل من أجل إنجاز هدف محدد (الصيرفي، ٢٠١٩، ١٢-١٣)، في حين يرى آخر أن أسلوب فرق العمل عبارة عن مجموعة أفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض في وجود الدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه (أبو النصر، ٢٠١٩، ١١-١٢)، ويأتي فريق آخر وينظر إليه على أنه يعد بمثابة أسلوب ينضوي على مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف محدد ومن ثم يتمكنون من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة (Brezicha & et al., 2019, 114-115)، ويأتي آخر ليتعامل مع أسلوب فرق العمل على أنه يحمل بين طياته عدداً محدداً من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة مرتفعة ومهارة فائقة وخبرة متنوعة ومن ثم يبذلون قصارى الجهد من أجل تحقيق الأهداف المحددة وبالتالي تكون المسؤولية مشتركة بين الجميع عن النتائج التي تحققت بالفعل (حسين وخليل، ٢٠١٨، ١٩٢-١٩٣).

وهناك من يرى أن فرق العمل عبارة عن مجموعة قليلة من الأفراد ذوي المهارات لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محددة



وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسئولية مشتركة (جلاب، ٢٠١١، ٣٤٠-٣٤١).

وعلى ضوء المفاهيم السابقة لفريق العمل يمكن الخروج بمجموعة من المضامين التربوية لماهية أسلوب فرق العمل وذلك على النحو التالي:

- يركز أسلوب فرق العمل على حجم الفريق والهدف المشترك والعلاقة التبادلية التكاملية بين أفرادها.
- يشير إلى وجود مسئولية متبادلة بين أعضائه مع وجود روح التعاطف والانتماء بين هؤلاء الأفراد.
- يشير إلى أن التفاعل بين أعضاء الفريق يتم بناءً على طبيعة المهمة وقدرة كل عضو على الإنجاز.
- يؤكد على المشاركة في العمل الموحد وتحمل كل فرد مسئولياته والمهام المناط به أداؤها (Daft, 2022, 641-642).

أما عن مبررات الاهتمام بأسلوب فريق العمل في المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية في الوقت الحاضر فيمكن عرضها على النحو التالي:

- الاتجاه المتزايد نحو الأخذ بمبدأ الديمقراطية في كافة مجالات الحياة المجتمعية بشكل عام وفي إدارة المؤسسات المجتمعية بشكل خاص.
- مشاركة العاملين في صنع القرار ومعالجة المشكلات التي تخصهم.
- تمكين العاملين من كل العمليات الفنية والإدارية بكل وحدات المؤسسة.
- كثرة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المجتمعية وخاصة المشكلات السلوكية التي تتعلق بتعدد الصراعات بين العاملين وقلة الانضباط والغياب المتكرر من قبل بعض العاملين بذات المؤسسة.

- زيادة حجم التحديات المعرفية والتكنولوجية التي تواجه المؤسسة المجتمعية يجعلها تحتاج إلى الحوار والمناقشة ودعم التعاون بين الجميع مع التأكيد على التخطيط العلمي ووضع منهجية علمية لحل المشكلات (عشبية، ٢٠٠٧، ٢٧٦-٢٧٧).

ومثل هذه الأمور تحتم على المؤسسات العصرية توليد ثقافة جديدة بين العاملين بها من خلال التنسيق بين الجهود ونشر ثقافة فريق العمل حيث التكامل والتنوع لضمان الفاعلية وتحقيق الأهداف المنشودة ناهيك عن أن تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأزمات والإدارة بالاتفاق بالإضافة إلى الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالاستثناء أو الإدارة بالحقائق أو الإدارة بالبرمجة الخطية يحتاج إلى الاعتماد على فرق العمل بأشكالها المختلفة، على اعتبار أن فريق العمل يؤدي إلى تحقيق أعلى المعدلات داخل المؤسسة العصرية، ويحقق مبدأ المشاركة والالتزام والتفويض والتمكين لكل أعضاء الفريق، ويجعل المؤسسة العصرية قادرة على مواكبة التحديات التي تواجهها من خلال تحقيق الأهداف المنشودة (التريني وآخرون، ٢٠٢٠، ١٩٣-١٩٤).

### ب. فلسفة فريق العمل وفوائده:

تنطلق فلسفة أسلوب فرق العمل من وجود مجموعة من العناصر البشرية ذات المهام المترابطة والمهارات المتنوعة بحيث يعملون في بيئة مناسبة ومناخ يشجع على الإنجاز، حتى تظهر الروح الواحدة والإحساس المشترك وتحمل المسؤولية تجاه النتائج التي تحققت على أرض الواقع مع الالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة عبر التمسك بمجموعة القيم النبيلة مع الإرادة والإصرار على

الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة من خلال القرارات الرشيدة وقنوات الاتصال الهادفة والمهارات الفائقة (Ivancevich & et al., 2019, 504-505)، وبمعنى آخر فإن فلسفة فرق العمل تؤكد على الشعور بالتماسك والتفاعل الإيجابي مع أعضاء الفريق وتعزيز هذه الروح في إطار الالتزام التنظيمي لدى كل الأعضاء مع استثمار الموارد المتاحة بنجاح وتقليل التكلفة وتحسين العائد وتشجيع الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن ثم تتمكن من إثبات ذاتها وترقية مكانتها والمحافظة على سمعتها (هلال، ٢٠١٨، ٢٣-٢٤).

### أما عن فوائد فرق العمل فيمكن عرضها على النحو التالي:

- تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق حيث يساند بعضهم البعض.
- إتاحة فرص كاملة لتبادل المعلومات بحرية وبطريقة انسيابية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لخدمة الأهداف المنشودة.
- توليد الشعور لدى أعضاء الفريق بالالتزام تجاه مصالح المؤسسة عبر تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.
- توليد بيئة مؤسسية محفزة للعمل ومناخ مناسب يقلل الشعور بالوحدة.
- تنامي الإحساس بالهوية المشتركة والشعور بالفخر بالانتماء للفريق.
- انتهاء حالات الكسل وفض الصراعات والتوجه نحو الإنجاز المبدع.
- تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وتنمية المواهب الذاتية لدى أعضاء الفريق.
- تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها.
- زيادة فاعلية الاتصالات بين أعضاء الفريق ومن ثم يقل الاعتماد على الوصف الوظيفي (خميس، ٢٠١٦، ٢٤-٢٥).

### جـ - أدوار فريق العمل وأسسها:

تتمثل أدوار فريق العمل على النحو التالي:

- **التحديد Selection:** ويعني تحديد واجبات كل فرد في الفريق وتحديد الهدف المراد تحقيقه.
- **التأكيد Confirmation:** ويعني التأكيد على الدافعية للحركة نحو الأمام والتقدم على ضوء الرؤية الجديدة والحوافز المأمولة بعد تحقيق الهدف.
- **التركيز Focus:** ويعني حشد كافة الطاقات الكامنة لدى أعضاء الفريق من أجل تحقيق الأهداف سواء على المدى القريب أو المدى البعيد (Kozlowski & Ilgen, 2006, 83-84).
- **التغيير Change:** ويعني الاهتمام باستيعاب ثقافة الإدارة الجديدة التي تتوجه نحو صناعة مستقبل أفضل للفريق وللمؤسسة.
- **الإرشاد Extension:** ويعني إرشاد كافة أعضاء الفريق نحو تحمل المسؤولية تجاه النتائج التي تتحقق.
- **الالتزام Commitment:** ويعني تفاعل جميع أعضاء الفريق على ضوء الجدول الزمني الموضوع مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- **الاستعانة Help:** وتعني استعانة الفريق بكافة الخبرات المتاحة والكفاءات الموجودة والتي تتمثل في أعضاء الفريق ذاته (العمرى، ٢٠١٧، ١٥٢-١٥٣).

ومثل هذه الأدوار تتكامل من أجل وضع الأهداف المنشودة بطريقة تحفز أعضاء الفريق على تحقيقها مع تعريف كل فرد في الفريق بكيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق مثل هذه الأهداف مع توفير كافة

المعلومات والحقائق اللازمة لتحقيق الإنجاز المتميز وفي ذات السياق يتم التخلص من كافة المعوقات التي تحد من المشاركة الفاعلة والاتصال الجاد بين جميع أعضاء الفريق مع التأكيد على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وخاصة عند صنع القرار واتخاذ مع إمام جميع أعضاء الفريق بالسياسات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل وفي نفس الوقت يتوجه جميع أعضاء الفريق نحو حل المشكلات التي تواجههم عبر التفكير الإبداعي لتحقيق أفضل النتائج الممكنة في إطار التوجيه والإرشاد للجميع مع تحديد الأولويات وإظهار المرونة في كل مجالات العمل ودعم كل أعضاء الفريق وتقبل آرائهم ومقترحاتهم من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وتقلل من المخاطر وتدعم العلاقات بين أعضاء الفريق بل وتسهم في تنفيذ الخطط بأقل جهد وأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة (الطائي وآخران، ٢٠١٧، ١٨٧-١٨٨).

أما عن الأسس التي ينطلق منها أسلوب فرق العمل فيمكن عرضها على النحو التالي:

- **الثقة المتبادلة Mutual Trust:** وتعني وجود ثقة متبادلة بين إدارة المؤسسة وأفراد الفريق ناهيك عن وجود ذات الثقة بين أعضاء الفريق وبعضهم البعض على اعتبار أن مثل هذه الفرصة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج وتشجيع كل أعضاء الفريق على التعلم لكل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة بشكل عام وللفريق بشكل خاص.
- **الالتزام الداخلي Internal Commitment:** ويعني أن يقوم كل فرد من أفراد الفريق ببذل قصارى جهده وأقصى طاقاته بناءً على رغبة داخلية

من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة بنجاح (دره، ٢٠١٥، ٣٢٦-٣٢٧).

- **المشاركة الفاعلة Active Participation**: وتعني تبني المؤسسة مفهوم المشاركة كمنهج للحياة يتحرك خلاله كافة أعضاء الفريق مثل مشاركة المعلومات والمشاركة في صنع القرار واتخاذها وتفويض السلطة وتحمل المسؤولية والتقييم الذاتي والابتكار والمرونة وغيرها.
- **الدعم المتواصل Continuous Support**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بدعم أسلوب فرق العمل في كافة ميادين العمل المؤسسي على ضوء ثقافة الحوار والمناقشة والتطلع إلى الأفضل وحب تحقيق النجاح في كل مجالات العمل المؤسسي (إبراهيم، ٢٠١٤، ٧٥-٧٦).

#### د. مراحل بناء فريق العمل وخصائصه:

يمر بناء فريق العمل بمجموعة من المراحل يمكن عرضها على النحو

التالي:

- **مرحلة التشكيل/التكوين Configuration Stage**: ويتم خلال هذه المرحلة اختيار كل فرد ينتمي للفريق على ضوء معايير محددة وواضحة منها القدرة والمهارة بالإضافة إلى تحديد المهام المراد إنجازها ووجود عنصر التجانس والانسجام بين أعضاء الفريق (البشاشة والحراشنة، ٢٠٠٦، ٥٢-٥٤)، معنى ذلك أن هذه المرحلة تعد بمثابة مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية من أجل بناء علاقات صادقة وفي إطار المهام المطلوب تحقيقها.

- **مرحلة العصف/الصراع Storm/Conflict Stage:** ويتم خلال هذه المرحلة عقد جلسة اجتماع ليتعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض وربما ينشأ نوع من التوتر، بينهم وبالتالي يقوم قائد الفريق بالتعامل الجاد مع أسباب هذا التوتر مع تحديد الأدوار وتوزيع المهام والمسئوليات على الأعضاء بالإضافة إلى تحديد مجموعة القيم والقوانين المنظمة للعمل داخل الفريق حتى يسهل السيطرة على الخلافات التي تنشأ مع الأخذ في الاعتبار تجاوز الصراعات من قبل أعضاء الفريق والتركيز على إنجاز الأهداف المنشودة وتحمل تبعات النتائج التي تتحقق على أرض الواقع (Chinneck, 2017, 126-127)، معنى ذلك أن هذه المرحلة تندمج فيها الشخصيات وتتحدد فيها الأدوار والنتائج ومن ثم تبرز الصراعات والتي بدورها تساعد على الانصهار في جماعة العمل ويتولد الإصرار على معرفة المتوقع عبر الحوار والمناقشة وبالتالي تزداد توقعات أعضاء الفريق وتتنامى طموحاتهم وترتفع رسالة الفريق ككل وربما يتولد نوع من المناورة والتحالف الذي يتم التركيز عليه في إطار إنجاز الأهداف المنشودة.

- **مرحلة التوافق/الصياغة Compatibility/Formulate Stage:** ويتم خلال هذه المرحلة دعم حرية التعبير عن الرأي مع احترام الرأي الآخر وتبني المناخ الحافز للهمم والمشجع للإنجاز مع تبني الإبداع بين أعضاء الفريق وتحسين العلاقات حتى يزداد التماسك ويتنامى التعاون وترتفع علامات الانتماء للهدف الأسمى للفريق والذي يتمثل في تحقيق الأهداف المشتركة (الزهراني، ٢٠١٦، ١٠٨-١٠٩)، معنى ذلك أن هذه

المرحلة يتألف خلالها الفريق وتكتمل وحدته واندماجه ويحدث الاتفاق، وبالتالي تظهر قوته ويتحدد قائده وتتحدد أدوار الأعضاء بالإضافة إلى فهم الأعضاء بعضهم البعض وبالتالي تتكامل الجهود ويتم التغلب على الخلافات ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

- **مرحلة الإنجاز Completion Stage**: ويتم خلال هذه المرحلة الالتزام بالعمل وتفعيل أداء كل عضو داخل الفريق حتى تتحقق النتيجة المنشودة عبر الكفاءة العالية والمهام الواضحة مع تحمل الجميع مسئولية النتائج، معنى ذلك أن هذه المرحلة تركز على إنجاز المهام المحددة مع الالتزام برسالة الفريق ومواجهة المشكلات وتوجيه المنافسة نحو إنجاز الأهداف وبالتالي يتنامى الأداء وتتكامل الجهود ويظهر التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

- **مرحلة التفكك أو الانتهاء Disintegration or Completion Stage**: ويتم خلال هذه المرحلة إنهاء الفريق للمهام الموكلة إليه ومن ثم يتفرق أعضاؤه بعد ذلك إلا أنهم يتجهون نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية وفي بعض الأحيان يسود الإحباط أو الندم الذي يؤدي إلى التشتت وفقدان علاقات الصداقة والمحبة أو علاقات التعاون خاصة بعد إعلان نهاية عمل الفريق بعد أن تم تنفيذ مهامه بنجاح (الشايب، ٢٠١٧، ٥-٢٤).



## ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر خصائص فريق العمل على النحو

التالي:

- **الوضوح Clarity**: ويعني وجود مجموعة من الأهداف الواضحة التي يتعاون في إطارها جميع أعضاء الفريق من أجل تحقيقها بنجاح مع تحديد مهام كل عضو في الفريق.
- **الرقمية Digital**: وتعني تحديد رقم أعضاء الفريق بحيث لا يقل عن (٥) ولا يزيد عن (٢٥) فرداً لضمان فعالية التواصل بينهم (Irving, 2015, 230-232).
- **المهارية Skill**: وتعني امتلاك أعضاء الفريق مجموعة من المهارات المتميزة التي تساعدهم على أداء المهام بنجاح مع وجود تنوع في الخبرة بين الأعضاء.
- **الالتزام Commitment**: ويعني معرفة كل عضو في الفريق دوره بدقة ومكانه داخل الفريق مع الالتزام بتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية عن النتائج المتحققة (محمد، ٢٠١٣، ٢٠-٢١).
- **الفعالية Effectiveness**: وتعني وجود قنوات اتصال مفتوحة لدعم حرية تبادل المعلومات والخبرات في إطار ضمان سرعة إنجاز مهام الفريق بنجاح.
- **الإيجابية Positivity**: وتعني وجود مناخ عمل تعاوني يساعد على إطلاق الطاقات وحسن استثمار القدرات وتوظيفها لصالح الفريق مع دعم منظومة القيم الإيجابية التي تحث جميع الأعضاء على الاحترام المتبادل والثقة بين الجميع مع الانسجام في إطار الأهداف المشتركة (حمدان، ٢٠٢٠، ٤٧-٤٨).

- **الاستثمار Investment**: ويعني اهتمام أعضاء الفريق بحسن استثمار الوقت وإدارته على نحو أفضل للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة على ضوء الموارد المتاحة له.
- **المنهجية Methodology**: وتعني استخدام المنهجية العلمية بالتعامل مع الخلافات أو الصراعات الداخلية بين أعضاء الفريق مع التركيز على الهدف الأسمى وهو بقاء الفريق وتحقيق أهدافه بنجاح (عيسى ومهيبي، ٢٠٢٢، ٣٦٦-٣٦٧).
- **الأولوية Priority**: وتعني انطلاق عمل أعضاء الفريق على ضوء مصفوفة الأولويات الأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية مع مراعاة سرعة الإنجاز ودقة الإنجاز بالإضافة إلى جودة الإنجاز.
- **الإتاحة Availability**: وتعني إتاحة الفرصة أمام أعضاء الفريق للتعبير عن آرائهم واحترام الرأي الآخر مع حسن استثمار الفرص لتوظيف القدرات وتنمية المهارات مع التنسيق الفاعل بين الجميع (توفيق، ٢٠١٨، ٨٧-٨٨).
- **التغذية المرتدة Feedback**: وتعني وجود تغذية مرتدة عن أداء كل عضو من أعضاء الفريق حتى يستطيع أن يوجه أداءه نحو تحقيق الأهداف المنشودة للفريق كوحدة واحدة.
- **العدل Justice**: ويعني تبني ميزان العدالة بين جميع أعضاء الفريق من حيث الحقوق والواجبات والتعامل مع الخلافات بينهم.
- **المشاركة Participation**: وتعني مشاركة جميع أعضاء الفريق في صنع القرار واتخاذها وخاصة ذات الصلة بالأهداف المشتركة (بسايسة وطواهر، ٢٠٢١، ١٠٢-١٠٣).

- **الاتصال Connection**: ويعني تشجيع أعضاء الفريق على المناقشة الهادفة والتعبير عن الرأي مع احترام الآراء الأخرى.
  - **المعرفة Knowledge**: وتعني اهتمام أعضاء الفريق بمعرفة جوانب القوة وتعزيزها باستمرار ومعرفة جوانب الضعف لدى الفريق ومحاولة علاجها أولاً بأول.
  - **الإدراك Perception**: ويعني اهتمام أعضاء الفريق بالبحث عن الفرص ومحاولة استثمارها لصالح الفريق وكذلك اكتشاف التهديدات ومحاولة علاجها أو التصدي لها قبل وقوعها (حسين، ٢٠١٤، ٨٧-٨٨).
  - **التحضير Preparation**: ويعني اهتمام أعضاء الفريق بالتحضير العلمي الهادف من أجل التعامل السريع مع الخلافات وتسويتها عن طريق روح التعاون وفلسفة الألفة والمحافظة على الهدف المشترك.
  - **التحفيز Stimulus**: ويعني وضع نظام واضح ومحدد لتحفيز أعضاء الفريق مقابل الجهد المبذول وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها (الشافعي، ٢٠١٣، ٣٥-٣٦).
- وعلى ضوء الخصائص السابقة يتضح أن فريق العمل يهتم بمساعدة أعضائه من أجل تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من خلال الاجتهاد والالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية وتوزيع المهام والمسئوليات بين الأعضاء وفق مبدأ العدالة مع التأكيد على حسن توظيف القدرات وتنمية المهارات والتنسيق بين الجهود المبذولة من مختلف الأعضاء وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق التعاون وسهولة التواصل بين أعضاء الفريق حتى يشعر كل عضو من أعضائه باعتباره مديراً لهذا الفريق، وبالتالي يأتي التفاعل مع باقي الأعضاء على ضوء

ثقافة الاحترام المتبادل وتبني الفكر الهادف مع التركيز على البناء من أجل الصعود إلى القمة والوصول إلى أعلى درجات النجاح، معنى ذلك أن فريق العمل الناجح يعمل في جو من الثقة السائدة بين أفرادها بالإضافة إلى حل الصراعات بمنهجية علمية مع وجود عنصر المساءلة الشفافة وانطلاق الجميع نحو تحقيق الهدف المشترك مثل الجسد الواحد الذي يمتلك اتجاهها واحدا لتحقيق هذا الهدف.

### ثانياً: ملامح المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر:

#### أ. أهمية المؤسسة التعليمية في مصر وفلسفتها:

تتمثل أهمية المؤسسة التعليمية في كونها مجتمعاً متجانساً يقوم على التباين ويقدر المسؤولية ويحدد الحقوق والواجبات لكل فرد وأسلوب وآداب التعامل مع الآخر بالإضافة إلى أنها تقدم مجموعة من الجهود المبذولة من قبل المعلمين في إطار التنشئة الاجتماعية للتلميذ أو الطالب مع ممارسة السلطة والنظام وأنماط العلاقات داخل الصف المؤسسي، ومن ثم فإنها تحدد النماذج المرغوبة للسلوك من خلال دعم السلوك الإيجابي للتلميذ ورفض السلوك غير المرغوب فيه، ومن ثم فإن المؤسسة التعليمية تقوم بتعليم التلميذ أو الطالب الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية واحترام القوانين ناهيك عن أنها تشكل العلاقات الاجتماعية الهرمية داخلها سواء بين إدارة المؤسسة التعليمية والمعلم وبين المعلم وزملائه وبين المعلم والتلميذ مع الأخذ في الاعتبار أن هذه التنظيمات تهتم بغرس مجموعة من القيم والمعايير لدى التلميذ أو الطالب منها الولاء والطاعة والتنافس الشريف والمثابرة، مع كفاءة ألوان مختلفة من النشاط الاجتماعي الذي يساعد على نمو الإنسان واكتمال نضجه حتى يتوافق مع مجتمعه في الحاضر والمستقبل (مصطفى، ٢٠٠٧، ٨٨-٨٩).

وتنطلق فلسفة المؤسسة التعليمية في مصر بمختلف المراحل التعليمية من فلسفة المجتمع الذي تنتمي إليه ومن ثم تتمثل في تنمية الشخصية المتكاملة لدى التلميذ/ الطالب حتى يصبح مواطناً صالحاً في المجتمع ومشاركاً فاعلاً في كافة ميادين الحياة ملماً بحقوقه مؤدياً لواجباته على ضوء عادات وتقاليد المجتمع وثقافته وميثاقه الأخلاقي (ناصر، ٢٠١٧، ٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وكذلك إتاحة الفرصة له لممارسة كافة الأنشطة المؤسسية وتنمية مهاراته ومدركاته مع تعديل سلوكياته في الاتجاه المرغوب فيه بالإضافة إلى إشباع حاجاته في ميادين الثقافة الإنسانية وتشجيعه على التجديد والابتكار مع مراعاة طاقاته ومستوى تفكيره على أن يتم كل ذلك في إطار ترسيخ العقيدة الدينية عنده وتربية الضمير الأخلاقي والوازع الديني لديه (مصطفى، ٢٠٠٧، ٨٨-٨٩).

#### ب- خصائص المؤسسة التعليمية في مصر ووظائفها في الوقت الحاضر:

تتمثل خصائص المؤسسة التعليمية في مصر في الوقت الحاضر فيما

يلي:

- **النسيج الواحد:** حيث تتكون المؤسسة التعليمية من مجموعة من المعلمين والمتخصصين في جميع نواحي الأنشطة والتخصصات التي تساعد التلميذ على التعلم مع إكسابه مجموعة من المهارات والاتجاهات الإيجابية مع تنمية القيم النبيلة لديه.
- **وضوح البنية:** حيث تعد المؤسسة التعليمية بمثابة بناء تنظيمي يشمل مدير المؤسسة التعليمية والمعلمين والتلاميذ أو الطلاب والفصول والمعامل وأماكن اللعب بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات النفسية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

- **مؤسسة متفردة:** حيث تمثل المؤسسة التعليمية مركزاً للعلاقات الاجتماعية المتداخلة والمعقدة بين كافة العناصر البشرية التي تعمل بها سواء على مستوى الطلبة أو على مستوى المعلمين أو على مستوى الإداريين أو على مستوى أولياء الأمور أو على مستوى إدارة المؤسسة التعليمية ذاتها.

- **تنامي الانتماء:** حيث يسود المؤسسة التعليمية شعور بالانتماء نحو الوطن من خلال المناهج الدراسية التي يدرسها الطالب ويقوم بتدريسها المعلم ويشرف عليها الموجه مع إدارة المؤسسة التعليمية وفي ذات السياق يتعاون مع الجميع ولي الأمر وبعض المؤسسات ذات الصلة.

ونظراً لأن المؤسسة التعليمية تعد بمثابة الواقع الذي يمر فيه التلميذ/الطالب من حياة المنزل الضيقة إلى الحياة الاجتماعية الحقيقية ومن ثم فإنها تمثل المجتمعات الحية للتربية بأوسع معانيها فهي مؤسسة تعد الإنسان حتى يصبح فاعلاً في المجتمع الحقيقي حيث إنها تساعده على التكيف الاجتماعي من خلال مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والأفكار والمبادئ المجتمعية، وتتمثل المؤسسة التعليمية في الطالب والمعلم وإدارة المؤسسة التعليمية والتجهيزات والمعامل بل إنها تمتد لتشمل عملية التمدد والذي يتمثل في النظام التعليمي بأكمله من حيث أهدافه ونظمه ووسائله، لذا فإنها تمتد في رسالتها لتصبح مؤسسة تربية يقصدها أبناء المجتمع طلباً للعلم والمعرفة، وبالتالي تستثير فيها العقول وتهذب من خلالها السلوكيات كما يتم توسيع معارف وعلوم الإنسان على اعتبار أنها تشمل الجوانب الاجتماعية والنفسية والخلفية له، وعلى هذا فإنه يمكن عرض وظائفها على النحو التالي:

- **وظيفة سياسية:** تتمثل في تشجيع التلميذ/الطالب على حرية التعبير عن الرأي مع احترام الرأي الآخر فإذا كانت المؤسسة السياسية معنية بتحديد أهداف التربية وغاياتها وتحديد إستراتيجيات العمل المؤسسي ومناهجه لتحقيق أغراض سياسية واجتماعية قريبة المدى أو بعيدة المدى لذا فإن المؤسسة التعليمية تعتبر بمثابة حلقة وسيطة بين الأسرة والدولة لتحقيق الغايات المجتمعية التي حددها المجتمع لنفسه، ولعل ذلك يتم من خلال التأكيد على الوحدة القومية للمجتمع مع ضمان الوحدة السياسية له بالإضافة إلى المحافظة على بنية المجتمع وتحقيق الوحدة الثقافية والفكرية ناهيك عن تدعيم الأيديولوجية السائدة في المجتمع.

- **وظيفة اقتصادية:** وتتمثل في قيام المؤسسة التعليمية بإعداد العمالة الماهرة القادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بالإضافة إلى اتصالها بعجلة الإنتاج المتطور، وبالتالي أصبحت تسهم بدور فاعل في زيادة الدخل القومي وتحقيق النمو الاقتصادي للدولة، معنى ذلك أن المؤسسة التعليمية بمراحلها المختلفة مسئولة عن إعداد رأس المال البشري الذي يعد بمثابة رأس المال الحقيقي للمجتمع، وذلك من خلال دوره في تنمية الدخل الاقتصادي القومي والذي يستطيع من خلال مهاراته أن يتكيف مع الآلات المتطورة والتي يتم توظيفها في كافة ميادين الحياة (السيد، ٢٠١٧، ١٦-١٧).

- **وظيفة ثقافية:** وتتمثل في تحقيق التواصل والتجانس بين أفراد المجتمع وخاصة بين الثقافات الفرعية القائمة في إطار المجتمع الواحد كما أنها تسهم بدور فاعل في إنهاء التناقضات الاجتماعية والعرقية والجغرافية من خلال دعم التواصل الثقافي عبر تعزيز لغة التواصل القومي بين جميع

أفراد المجتمع وتحقيق الوحدة الثقافية عبر تحقيق تجانس الأفكار والمعتقدات والتقاليد والتصورات السائدة في المجتمع، وفي ذات السياق فإنها تقوم بنقل التراث الثقافي من الأجيال السابقة إلى الأجيال اللاحقة بأساليب ووسائل متنوعة ناهيك عن تحقيق التكامل الاجتماعي حيث القضاء على التناقضات وتحقيق التكامل بين فئات المجتمع من خلال تحرير المتعلم من الانعزال المحصور بين جماعته التي ينتمي إليها بالإضافة إلى التوجه نحو تحقيق النمو الشخصي للتلميذ أو الطالب سواء داخل المؤسسة التعليمية أو داخل المجتمع الذي تنتمي إليه وبالمثل تأتي تنمية أنماط اجتماعية جديدة على أساس من العلم والمعرفة حتى يصبح التلميذ أو الطالب مواطناً صالحاً قادراً على التكيف مع مستجدات الحياة ومتغيراتها، وفي المقابل تأتي تنمية القدرات الإبداعية حيث تشجيع الإنسان على استكشاف المجهول وزيادة الطموح العلمي لديه.

- **وظيفة انتقائية:** وتتمثل إجراء الاختبارات التي يجتازها التلميذ أو الطالب حيث يظهر مستواه العلمي في كل مرحلة ثم يلتحق بالمرحلة التي تليها حيث يظهر المتفوق الذي يواصل استمراره في محراب العلم حتى يصبح من الكوادر البشرية المفيدة للمجتمع في أحد التخصصات التنموية سواء على الصعيد العلمي أو الصعيد الأدبي.

- **وظيفة بيئية:** وتتمثل في توفير بيئة اجتماعية أكثر توازناً من حيث تنشئة التلميذ أو الطالب وتكوين شخصيته تكويناً عصبياً يساعده على التفاعل الإيجابي مع مجتمعه مع قبول الآخر والتكيف مع ثورات العصر ومتغيراته (مصطفى، ٢٠٠٧، ٨٨-٨٩).



- **وظيفة أخلاقية:** وتتمثل في تربية التلميذ/ الطالب وفق منظومة أخلاقية تجعل القواعد المجتمعية ماثلة في فكره وشعوره وتساعده على تحقيق الانضباط الداخلي والخارجي.

وعلى ضوء الوظائف السابقة فإن المؤسسة التعليمية المصرية في الوقت الحاضر تضطلع بدور هام في تطوير قدرات الإنسان وتأهيله لاكتساب المعارف العصرية ومساعدته على التحليل والربط والاستنتاج، وتوظيف كل ذلك للتكيف مع المواقف الحياتية المختلفة.

**ثالثاً: حاجة المؤسسة التعليمية في مصر إلى أسلوب فرق العمل في الوقت الحاضر:**

يؤدي أسلوب فرق العمل إلى تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق المؤسسي، وبالتالي يتوحد الجميع لتحقيق النجاح المنشود والوصول إلى الأهداف المرجوة ومن ثم تقل المنافسة الفردية بالإضافة إلى تفعيل فرق تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، وبالتالي تتولد بيئة عالية تحفز بذل الجهود وتنمي شعور أعضاء الفريق تجاه المصالح المؤسسية وتزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، ناهيك عن شعور أعضاء الفريق بالفخر للانتماء لفريق العمل المؤسسي، وبالتالي تقل حالات الغياب وتقل الصراعات ويزداد الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مع تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية مع تحقيق الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة التعليمية، وفي ذات السياق تحتاج المؤسسة التعليمية إلى أسلوب فرق العمل لدعم الشراكة بينها وبين المجتمع المحلي المحيط بها مع تحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين بها وصناعة القرارات وفقاً

لمبدأ المشاركة وقيادة عمليات التغيير المرتبطة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل الإدارة الذاتية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالحقائق والإدارة بالمعلومات، كما أن المؤسسة التعليمية المصرية في الوقت الحاضر تحتاج إلى تكوين كوادر قيادية تقود عمليات التغيير وتدعم العلاقات الإنسانية بين الجميع وتقلل الضغوط الوظيفية بينهم وتبني ثقافة مؤسسية متميزة وتشجع التعلم الذاتي وسبيلها في ذلك نشر ثقافة أسلوب فرق العمل بين كل العاملين بمختلف وحداتها وجعله منهج حياة للمؤسسة التعليمية كمؤسسة مجتمعية مسئولة عن تربية الأجيال على ضوء فلسفة المجتمع وإمكاناته المتاحة.

#### رابعاً: أدوار مدير المؤسسة التعليمية ومهاراته:

يمكن عرض أدوار مدير المؤسسة التعليمية المصرية في الوقت الحاضر على النحو التالي:

- **الدور التربوي:** ويتمثل في قيام مدير المؤسسة التعليمية بإكساب العاملين مجموعة القيم والاتجاهات التي تفيد المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها مع مشاركة كافة الأطراف المعنية في ذلك.
- **الدور القيادي:** ويتمثل في قيام مدير المؤسسة التعليمية بقيادتها عبر التعاون مع كل العاملين فيها عن طريق الإدارة بالمشاركة وتحمل المسؤولية عند تحقيق الأهداف المنشودة مع دعم علاقات المؤسسة التعليمية بكافة المؤسسات ذات الصلة.
- **الدور المجتمعي:** ويتمثل في قيام مدير المؤسسة التعليمية بتنمية العلاقة مع المجتمع المحلي المحيط بها عبر تحسين قنوات الاتصال وتنوعها مع مؤسساته المختلفة في إطار تبادل المنافع والخبرات مع مشاركة المؤسسة

في حل قضايا المجتمع ومشاركة المجتمع في حل قضايا المؤسسة التعليمية.

- **الدور الإداري:** ويتمثل في قيام مدير المؤسسة التعليمية بتطبيق العمليات الإدارية على أرض الواقع بنجاح من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة ورقابة لكافة الأعمال بمختلف وحدات المؤسسة التعليمية.

- **الدور التوجيهي:** ويتمثل في قيام مدير المؤسسة التعليمية بتوجيه سلوكيات العاملين بمختلف وحداتها نحو الأهداف المنشودة لها وذلك في إطار الضوابط الحاكمة لذلك.

- **الدور الريادي:** ويتمثل في قيام مدير المؤسسة التعليمية ببحث الطلبة نحو ممارسة بعض الأعمال في إطار تحقيق التنمية المستدامة بكافة قطاعات المجتمع عبر المشاركة في ريادة الأعمال فكرياً وثقافة وسلوكاً وممارسة.

### أما عن مهارات مدير المؤسسة التعليمية فتتمثل في:

- **مهارة ذاتية:** وتشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية لمدير المؤسسة التعليمية مثل الشعور بالمسئولية مع الاتزان عند التعامل مع المواقف المختلفة والقدرة على المبادرة بالإضافة إلى قوة الإرادة والإصرار والعزيمة.

- **مهارة فنية:** وتشمل الإلمام بفنيات العمل المؤسسي من أجل اللحاق بركب التطور وخاصة في مجال أساليب التعليم والتعلم مع التأكيد على الإبداع من أجل الوصول إلى الأفضل.

- **مهارة تطويرية:** وتشمل ترجمة برامج المؤسسة التعليمية إلى خطة واقعية وتقويم خطة المؤسسة التعليمية باستمرار مع المشاركة في تطوير

- المناهج الدراسية لمواكبة متغيرات العصر وتوظيف مستجداته لصالح العملية التعليمية بالمؤسسة التعليمية.
- **مهارة إدارية:** وتشمل مهارة اتخاذ القرار عبر طرح البدائل وكيفية اختيار أفضلها للوصول إلى القرار الرشيد مع مهارة تفويض السلطة في إطار تكوين قيادات المستقبل.
  - **مهارة إنسانية:** وتشمل تنمية العلاقات الإنسانية بين كل العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة التعليمية في إطار حسن التعامل مع البشر عبر إستراتيجيات واضحة ومحددة تنطلق من الاحترام المتبادل وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي مع احترام الرأي الآخر.
  - **مهارة قانونية:** وتشمل تحديد حقوق وواجبات كل فرد بالمؤسسة التعليمية مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب مع توزيع المهام مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومراعاة الفروق الفردية عند تحمل الأعباء أو التكليف بإنجاز المهام.
  - **مهارة إدراكية:** وتشمل إدراك مدير المؤسسة التعليمية للمواقف المختلفة واختيار الأسلوب الأفضل للتعامل معها.
  - **مهارة تصويرية:** وتشمل اهتمام مدير المؤسسة التعليمية بحسن استشراف المستقبل وكيفية توجيه الجهود نحو صناعة هذا المستقبل المنشود.

#### **خامسا: معوقات تطبيق أسلوب فرق العمل في المؤسسة التعليمية في مصر:**

ولقد طرحت الأدبيات المعاصرة بعض المعوقات التي تواجه المؤسسة التعليمية في مصر عند تطبيق أسلوب فرق العمل وذلك على النحو التالي:

### ■ معوقات عامة: ويندرج تحتها ما يلي:

- رفض بعض الأعضاء لفكرة العمل الفريقي واقتناعهم بالعمل الفردي.
  - صعوبة تأقلم بعض الأعضاء الجدد في فريق العمل مع إحساسهم بالاعتزاز عن أعضاء الفريق الأصليين.
  - غموض بعض أدوار كل فرد داخل فريق العمل.
  - وجود بعض الصراعات بين أعضاء الفريق في إطار البحث عن المكانة أو حب الظهور.
  - قلة الإمكانيات المتاحة لتنفيذ عمليات فريق العمل وخاصة في ظل المنظمة المتعلمة ومجتمعات التعلم.
  - قلة تفعيل عمليات الحوار والبحث والتفكير في المهام بين أعضاء الفريق.
  - افتقار الفريق إلى الخبرات الناضجة والمهارات الفائقة في إطار التطوير والبحث عن الجديد.
  - غموض بعض القضايا ذات الصلة بأهداف فريق العمل والمهام الموكولة إلى أعضائه.
  - الافتقار إلى التنوع في فرق العمل على اعتبار أن ذلك يحتم المزج بين المهارات المختلفة على ضوء المهام المنوطة بكل فريق.
  - افتقار بعض أعضاء الفريق إلى مهارات العمل الفريقي، ومن ثم يقل إنجاز العمل.
  - تزايد تعقيد هيكل الفريق تقلل من إسهام كل عضو فيه.
- ### ■ معوقات تنظيمية: ويندرج تحتها:
- غلبة الثقافة الفردية والتنافسية على المناخ التنظيمي للمؤسسة (مروان، ٢٠٢١، ٢٢-٢٣).

- التركيز على الإنجاز الشخصي.
- افتقار مدير المؤسسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع العمل الفريقي.
- التركيز على قبول الوظيفة والقيام بمهامها دون النظر إلى العلاقات والاحتياجات الإنسانية للعاملين.
- ضعف التفكير الإستراتيجي مع إهمال التمييز بين السبب والنتيجة.
- وجود هيكل تنظيمي تقليدي ذات تسلسل هرمي واسع.
- توجيه الحوافز والمكافآت للجهود الفردية (كمال، ٢٠٢٠، ١٢٢-١٢٣).
- **معوقات فردية؛ ويندرج تحتها:**
- وجود بعض المعتقدات السلبية لدى قائد الفريق مثل فرض رأيه على أنشطة الفريق.
- ضعف المهارة الفنية ومهارات العمل الفريقي لدى بعض أعضاء الفريق.
- قلة الفرص المتاحة أمام أعضاء الفريق لتعزيز مهاراتهم أو تطوير أنفسهم.
- صعوبة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.
- تنامي مشاعر العزلة بين أعضاء الفريق.
- كثرة أعضاء عدد الفريق حيث إنها تقلل من العائد والفاعلية (ناصر، ٢٠٢٠، ٧٧-٧٨).
- **معوقات مؤسسية؛ ويندرج تحتها:**
- سيطرة الطابع الرسمي على فريق العمل حيث يتم التشكيل من قبل مدير المؤسسة التعليمية وفقاً للوائح والقوانين والقرارات الوزارية الرسمية.
- حتمية التزام أعضاء فريق العمل بما جاء في القرارات واللوائح وخاصة عند تنظيم عمل الفريق وتحديد أعضائه وتحديد مهامه وأدواره.

- اقتصار مشاركة أولياء الأمور في فريق العمل المؤسسي على مجلس إدارة المؤسسة التعليمية ومجلس الآباء والمعلمين فقط.
- افتقار فريق العمل في المؤسسة التعليمية إلى مشاركة الموجه أو المشرف، وكذلك العمال وأعضاء المجتمع المحلي وبعض أعضاء الإدارة العليا.
- افتقار فرق العمل إلى برامج التحسين والتطوير المؤسسي التي تعتمد على المنهجية العلمية ومواكبة الاتجاهات المعاصرة.
- ضعف الآليات الموضوعية للتعامل مع الصراعات أو الخلافات الناتجة عن العمل المؤسسي.
- قلة التغذية الراجعة من قبل الأطراف المعنية لمواجهة قصور الأداء أو قصور الإنجاز أو قصور الحركة.
- حاجة فريق العمل المؤسسي إلى المدرب وأخصائي العلاقات العامة ومنسق الجودة بالإضافة إلى المخطط على اعتبار أن الأول يدرب الفريق على كل ما هو جديد ومفيد والثاني ينسق العمل بين الفريق وفرق العمل الأخرى بالمؤسسة التعليمية ذاتها، أما منسق الجودة فيحدد مستوى الجودة الذي يجب على فريق العمل المؤسسي الوصول إليه في حين أن المخطط هو المسئول عن وضع خطط الفريق سواء على المستوى القريب أو البعيد.
- قلة الإمكانيات المادية المتاحة لفرق العمل المؤسسي.
- وجود قصور في تدريب مدير المؤسسة التعليمية ووكيلها على مهارات قيادة فريق العمل.
- قلة الاهتمام بموضوع فريق العمل في البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين بالمؤسسة التعليمية.

- غياب الدليل الإرشادي الذي يوضح مهام وأدوار مدير المؤسسة التعليمية تجاه فريق العمل وكيفية قيادته (حمدان، ٢٠١٩، ١١٢-١١٣).

#### سادساً: نتائج البحث ومقترحاته:

لقد طبقت الباحثة استبانة على مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس بمختلف وحداتها على اعتبار أنها مؤسسة مجتمعية تقوم بالإشراف على كافة المدارس بمختلف المراحل بذات المحافظة كما أنها تمثل الإدارة العليا بالمحافظة أيضاً ناهيك عن كونها حلقة اتصال مع الإدارة المركزية والتي تتمثل في الوزارة وبين كافة الإدارات التعليمية بها ومدارسها بمختلف المراحل التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (١٧٥) فرداً منهم مديري الإدارات ورؤساء أقسام وبعض العاملين بمختلف وحداتها.

#### أ- نتائج البحث: وتتمثل في:

- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:
- يحتاج غالبية العاملين بالمؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس إلى تنمية الثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم.
- تحتاج وحدات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس إلى تعزيز الاتصال والتواصل بين فرق العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- تحتاج فرق العمل بالمؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس إلى إتاحة الفرص المتكافئة لفرق العمل بها في إطار المشاركة في صنع القرار مع الدعم الكامل من قيادات المديرية لهذه الفرق.
- يحتاج بعض العاملين بمختلف وحدات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس إلى دورات تدريبية في مجال قيادة فرق العمل.



- يحتاج قيادات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس ورؤساء وحداتها إلى دليل إرشادي يوضح دور هذه القيادات في كيفية بناء فرق العمل وتوفير متطلباتها البشرية والمادية والتقنية والمعلوماتية وغيرها.
- تحتاج المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس إلى تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات بمختلف وحداتها مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في ذات الإطار.
- يوجد في بعض وحدات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس قيادات تدعم العمل الفريقي وتتيح قدرا كبيرا للعاملين في إطار المشاركة في صنع القرار.
- تشجع بعض قيادات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس المبادرات الجماعية من أجل الاستجابة للمتغيرات البيئية باستمرار.

#### ب- الإجراءات المقترحة، وتتمثل في:

#### بناء على نتائج البحث والتي تمثلت في:

- توجيه جميع العاملين بمختلف وحدات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس نحو العمل ضمن فريق مع إبراز أهميته والاستفادة من الأفكار الجديدة التي تنتج عن تكامل الخبرات بينهم.
- تقييم أعمال المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس دورياً وباستمرار بحيث يتم معالجة السلبيات أولاً بأول مع تدعيم الإيجابيات وإدخال التجديدات التي من شأنها مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة.

- تقوية قنوات الاتصال بين وحدات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس وأولياء الأمور في إطار تفعيل الرقابة والمتابعة على أعمال المديرية لضمان سرعة إنجاز العمل مع تحقيق الجودة المنشودة.
- توظيف قيادات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس أسلوب فرق العمل في قيادة عمليات التغيير الهادف لكل ميادين العمل بها.
- تركيز قيادات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على الاستفادة من خبرات أعضاء فرق العمل لتطوير العمل الإداري لكل وحداتها.
- وضع برامج لاحتواء مقاومة بعض العاملين بالمؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لفكرة فرق العمل والتخلي عن ثقافة العمل الفردي.
- توفير الدعم الكافي من قيادات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لدعم بناء فرق العمل ودعم نظام العمل الفريقي مع تنمية قدرات العاملين على حسن استثمار هذا الأسلوب.
- تطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات بين جميع العاملين بمختلف وحدات المؤسسة التعليمية/ مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس في إطار تشجيع العمل الفريقي.

## المراجع:

- إبراهيم، نور خليل: دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، مجلة كلية الرشيد الجامعة، كلية الرشيد الجامعة، العراق، ٢٠١٤.
- أبو النصر، مدحت محمد: فرق العمل الناجحة - البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٩.
- البشابشة، سامر عبد المجيد والحراشنة، محمد أحمد: اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٢، ٢٤، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ٢٠٠٦.
- التريوني، محمد سالم وآخرون: المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠.
- الجنابي، حسين محمود: الأحدث في بحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- الزهراني، فتحية صالح: تتمية مهارة بناء فرق العمل، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٦.
- السيد، طارق: علم الاجتماع المؤسسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٧.

أ. فوزية الصاوى وآخرون أسلوب فرق العمل معوقات تطبيقه ودور مدير المؤسسة التعليمية ...

الشافعي، محمد إبراهيم: تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فرق العمل، مجلة كلية التربية، ع ٥١، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٣.

الشايب، زهرة عبد الله: أسلوب فرق العمل في التعليم، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ٢٠١٧.

الصيرفي، محمد: بناء فرق العمل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٩.

الطائي، على حسون وآخران: القيادة الرؤيوية وفرق العمل، مجلة التراث العربي، مج ١١، ع ٥٤، كلية التجارة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٧.

العمرى، إبراهيم: السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٧.

القيوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠.

بسايسة، عبد الله وطواهر، محمد التوهامي: نحو قياس أداء فريق العمل من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات اقتصادية، مج ٦، ع ١٤، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينية ٢، الجزائر، ٢٠٢١.

توفيق، عبد الرحمن: بناء وتحفيز فرق العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، ٢٠١٨.

جلاّب، إحسان دهش: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١.

حسين، سمير محمد: الإعلام والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧.  
حسين، عبد الكريم: بناء الفرق وإدارتها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠١٤.

حسين، ليث سعد الله وخليّل، ريم سعد: رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، مج ٣١، ع ٩٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٨.

حمدان، أحمد: فرق العمل الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠.

خميس، أحمد محمد: قيادة فريق العمل، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.

دره، عمر محمد: دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١١، ع ٤٤، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٥.

عبوري، زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨.

عشبية، فتحى درويش: مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة - وقاع ممارساتها وسبل تنميتها، مجلة

الإدارة العامة، مج ٤٧، ٣٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية،  
٢٠٠٧.

عيسى، سالم و مهيري، دليلة: أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ٢، ١٤،  
جامعة أحمد دراية، الجزائر، ٢٠٢٢.

كمال، إحسان: فرق العمل - مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠.

محمد، مجدي إبراهيم: جودة الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣.  
مروان، حسن: فاعلية فرق العمل، مكتبة الأقصى للنشر والتوزيع، غزة،  
فلسطين، ٢٠٢١.

مصطفى، صلاح عبد الحميد: الإدارة المؤسسية في ضوء الفكر الإداري  
المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٧.

ناصر، إبراهيم: علم اجتماع التربية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ٢٠١٧.  
ناصر، إبراهيم: علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت،  
لبنان، ٢٠٢٠.

هايبس، نيكي: إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح، ترجمة سرور على إبراهيم،  
دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠١٧.

هلال، محمد عبد الغني: مهارات بناء الفريق - كيف تكون فريق العمل،  
مركز تطوير الأداء والتنمية (بمبك)، القاهرة، ٢٠١٨.

Irving, A.: The Benefits, Challenges and Practice of Team Leadership in the Global Context, Strategies for Effective Leadership: US & Reussian Perspectives, Vol. 2, No.5, Bloomington, 2015.

Daft, H.: Organizational Behavior, McGraw Hall Book Company, London, 2022.

Chinneck, John W.: Practical Optimization: A Gentale Introduction, McGraw Hall Book Company, London, 2017.

Ivancevich, K. & et al.,: Organizational Behavior and Management, McGraw Hall Book Company, London, 2019.

Brezicha, Kristina & et al.,: Differentiating Leadership to Support Teachers in School Reform, Educational Administration Quarterly, Vol.1, No.2, New York, 2019.

Budijanto, Renny Rochani: Thinking Styles, Teamwork Quality and Performance, PHD, University of Conberra, Australia's, 2013.

Kozlowski, S.W. & Ilgen, D. R.: Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams, Psychological Science in the Public Interest, Vol.7, No.3, London, 2006.