

دور إدارة العمل الجماعي في تحقيق التميز القيادي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية

بمدينة مصراتة

الصادق أحمد الشيخ¹، مصطفى أحمد بن نصر²

¹قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا

²قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا

ملخص البحث: هدف البحث إلى الكشف عن دور إدارة العمل الجماعي في تحقيق التميز القيادي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة مصراتة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث في (132) معلماً ومعلمة، وتمثلت أهم نتائج البحث في أن مستوى فعالية إدارة العمل الجماعي مرتفع، وأن مستوى فعالية التميز القيادي جاء مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين العمل الجماعي والتميز القيادي لدى معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي الحكومية بمصراتة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى فعالية العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة، وأوصى البحث بتطوير برامج ودورات تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات العمل الجماعي والقيادة، مع التركيز على التواصل الفعال واتخاذ القرارات الجماعية، وإزالة العوائق الإدارية وتقليل الروتين الإداري الذي قد يعيق عمل القادة، مما يسمح لهم بالتركيز على تطوير فرق العمل وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمل الجماعي-التميز القيادي-معلمي مدارس التعليم الثانوي- مدينة مصراتة- كلية التربية.

The Role of Teamwork Management in Achieving Leadership Excellence from the Perspective of Public Secondary School Teachers in the City of Misurata

Alsadiq Ahmed Alshaikh¹, Mustafa Ahmed Ben Nassr²

¹Department of Educational Administration and Educational Planning, Faculty of Education, University of Misurata, Libya\ Asseddik1974@gmail.com

²Department of Educational Administration and Educational Planning, Faculty of Education, University of Misurata, Libya\ m.bennassr@edu.misuratau.edu.ly

Abstract:

This study investigated the influence of teamwork management on leadership excellence from the perspective of public secondary school teachers in Misurata. Using a descriptive research method, data was collected through a questionnaire distributed to 132 male and female teachers. The findings showed that both teamwork management and leadership excellence

were rated highly among teachers. A strong positive correlation was found between effective teamwork and leadership performance, suggesting that collaboration plays a key role in enhancing leadership skills.

The results also revealed that variables such as gender, educational qualifications, and years of experience did not lead to significant differences in perceptions of teamwork efficiency or leadership excellence. This suggests a consistent view of these concepts across diverse teacher demographics.

Based on these findings, the study recommended developing training programs and courses to strengthen teamwork and leadership capabilities. Emphasis should be placed on effective communication, collaborative decision-making, and eliminating administrative hurdles that may obstruct school leaders. Reducing bureaucratic processes can help leadership focus more on building cohesive teams and achieving institutional excellence. Overall, the study underscores the importance of supportive teamwork dynamics in fostering strong leadership across public educational institutions.

Keywords: Teamwork Management - Leadership Excellence - Secondary School Teachers – Misurata- faculty of education.

الإطار العام:

المقدمة:

إن إنشاء اتصال فعال في الفريق يعني خلق بيئة داخل فريق يكون فيه التواصل واضحاً وفعالاً. يتضمن إعداد أنظمة وممارسات لتمكين أعضاء الفريق من تبادل المعلومات والأفكار وردود الفعل. يضمن العمل الجماعي أن يفهم أعضاء الفريق أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح.

يعتبر النجاح الحقيقي هو الوصول إلى جماعية التفكير، والوصول إلى قرارات جماعية رشيدة ومقبولة لدى أعضاء الفريق ومع من يتأثر بها، وحتى نصل إلى القرارات الناجحة يفترض أن يكون أداء فريق العمل قائماً على التعاون والتشاور، واحترام الآراء، والولاء، والعمل بروح الفريق، وهنا تظهر أهمية تشكيل فرق العمل لأنها تزيد من وحدة وتماسك العاملين، وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي، وتزيد من التماسك بين أعضاء أسرة المدرسة. (الحريري، 2008، ص 156-158). ونمط الإدارة في عملها كفريق عالي الأداء، ينعكس على جميع المستويات في المؤسسة، مما يحقق الأهداف بسهولة، من حيث الفاعلية والكفاءة (مصطفى، 2017، ص 129).

ويتطلب العمل الجماعي لإتمامه تعاون عدد من الأفراد، ولذا ينبغي أن تراعى الدقة في الأسلوب الذي يوزع به العمل وإلا انقلب عملاً آلياً ينافي المقصود منه، فلا بد أن يحس الكل بالهدف الموحد الذي يربطهم حتى تتحقق الجوانب التربوية المرجوة وتتحقق كذلك وحدة العمل النهائية التي تعد من أبرز مشكلات العمل الجماعي في العملية التربوية (عطية، 2015، ص 17).

وببساطة، يمكن تفسير العمل الجماعي على أنه الجهد المشترك الذي يبذله مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. يمكن أن يشمل ذلك المشاريع الجماعية في المدارس، والنقاشات الجماعية لتبادل الأفكار والمعرفة، وتنفيذ المهام الجماعية، كما إن العمل الجماعي يجعل معالجة النزاعات وحلها أسهل، ويشجع أعضاء الفريق على التعبير عن آرائهم ويوفر التواصل وتلقي ردود فعل منتظمة وتساعد التعليقات المنتظمة أعضاء الفريق على فهم نقاط القوة والضعف لديهم.

وتحرص المؤسسات التعليمية على تفعيل مجتمعات التعلم في المدارس، والتي تركز على العمل الجماعي في رفع كفاءة التعليم وجودته، وذلك من خلال تكوين فرق عمل لها مهام وأهداف مشتركة تطمح إلى تعزيز منظومة التعليم المواكبة للتطور العالمي (الفروخ، 2010، ص21).

وتتميز القيادة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق مقاصد العملية التربوية، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق الغاية المناطة بها في تربية النشء، من خلال قواعد وأصول علمية توجه العمل في المدرسة، والتي يجب أن يكون مدير المدرسة على دراية بها، ليتسنى له القيام بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة (السامرائي، 2013، ص77-85).

فالقيادة المتميزة تسعى دوماً إلى تجنب الإهدار والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد و طاقة للمحافظة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وتتوقف هذه المسؤولية إلى حد كبير على نجاح مدير المدرسة في ممارسته الدور التربوي والقيادي، فهو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية بين جميع أطرافه الإدارية، والمسؤول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل. (اندراس، وآخرون، 2012، ص19).

ويتمتع بعض المديرين بوعي إداري، وإيمان واضح بضرورة العمل بروح الفريق، ويعمل على مشاركة جميع المعلمين والعاملين في المدرسة في إصدار القرار، إلا أن البعض الآخر يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة، وإصدار الأوامر، مما يؤدي إلى هدم شخصية المعلمين والعاملين في المدرسة، ويعيق بناءها ونموها ويسبب القلق والاضطراب، وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة، لذا فإنه يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفايات متعددة، تتعلق بممارسته للعمل الإداري، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد الذي يمارس دور الموجه الجماعي والمستشار الذي يزود المعلمين بالخبرة، وهو الذي ينظم أمور الجماعة، والمسؤول عن إثارتها للعمل، ورفع روحها المعنوية، والمحافظة على تماسكها ووحدةها (عطوي، 2014، ص121-125).

ويحقق المديرون الأهداف بشكل أكثر كفاءة ويقدمون نتائج عالية الجودة عندما يعمل أعضاء الفريق معاً بكفاءة ويعزز التعاون الفعال للفريق في بيئة العمل الشعور بالانتماء والمشاركة.

ويعد المدير من أهم عناصر النظام التربوي الذي يُعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم، للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب، فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمدير الكفاء، الذي يمتلك الكفايات الشخصية، والفنية، والمهنية، التي تجعله قادراً على تقديم تعليم نوعي متميز، ومن الجدير بالذكر أن الجودة المطلوبة في أداء المدير يحتاج لمعايير ومؤشرات لمراقبتها، وضمان تحققها في هذا الأداء، حيث تعد هذه المعايير بمثابة المحك الذي يقاس في ضوءه مستوى أداء المدير، ودليل للبعد عن الذاتية في الحكم على هذا الأداء، وتعطي المدير الحافز للوصول للصورة المثالية المرجوة في أدائه (الفاخري، 2010، ص42-93).

وتعد العملية التربوية أهم وسيلة للنهوض بمسؤوليات بناء الإنسان الحر، ذي الشخصية المتكاملة، وفي ظل التطورات العالمية المتسارعة في كافة المجالات، لا بد وأن يواكب النظام التربوي كافة هذه التغيرات، وحيث إن الأعباء ازدادت على كاهل الإدارات التربوية، وتعدد أدوارها ومهامها، أصبح من الضروري بمكان توزيع القيادة والأنشطة؛ لتتمكن من إنجاز أهدافها التي تحقق التقدم بأفضل الطرق، والأساليب، معتمدة على قدرات بشرية متعددة ومتنوعة، بقيادة تشاركية فاعلة.

مشكلة البحث:

من خلال عدد من اللقاءات مع المختصين والزملاء المديرين وتقارير فرق الجودة المدرسية، وما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة تم رصد مشكلة حقيقية في جودة أداء المعلمين، ناتج عن عدم إشراكهم في اتخاذ القرار، وفقدانهم الحيوية والإثارة للعمل، التي يفترض أن يمارسها مديرو مدارسهم من خلال العمل بروح الفريق. وقد أكدت دراسة القرني، (2005) أن سمات العمل بروح الفريق لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لإدارة فرق العمل؛ جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت دراسة أبو عصب، (2019)، أن درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل كانت متوسطة، وأشارت دراسة الزعيم، محمد (2014) أن هناك علاقة طردية بين تمكين المعلمين وإعطائهم الفرصة للمشاركة في القرارات وبين مستوى أدائهم، كما أظهرت نتائج دراسة الزهراني، (2010) أن درجة ممارسة إدارة فرق العمل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بجدة جاءت متوسطة، ومن خلال الاطلاع على جهود الباحثين في المجال الإداري يتضح التأثير الإيجابي لتوزيع القيادة على العاملين في تحسين أداء المديرين، وهذا يتماشى مع ما أشارت إليه دراسة خلف الله، (2018) حيث ذكرت أنه كلما زادت القدرات القيادية الحديثة لدى مدير المدرسة، كلما تمكن من زيادة فاعلية أداء المديرين، وكذلك ما أكدته دراسة الزعيم (2014) حيث أكدت على علاقة طردية بين تمكين المديرين، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في القرارات، وبين مستوى أدائهم، كما جاءت دراسة أبو عصب (2019) والتي أظهرت أن درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل كانت متوسطة. وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور إدارة العمل الجماعي في تحقيق التميز القيادي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة مصراتة، لعلها تساعد مديري المدارس في تبني أنظمة ومفاهيم حديثة قائمة على العمل الجماعي، تؤثر بشكل إيجابي على أداء المعلمين، وعلى نجاح المدارس في تحقيق الجودة في النظام التعليمي والتربوي.

أسئلة البحث:

تمثلت أسئلة البحث في الآتي:

- 1- ما مدى فاعلية العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة؟
- 2- ما مدى فاعلية التميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة؟

فرضيات البحث:

تمثلت فرضيات البحث في الآتي:

- 1- الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى كفاءة العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة".
- 2- الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة".

أهداف البحث:

هدف البحث لتحقيق النقاط الآتية:

1. تحديد فعالية العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة، من وجهة نظر معلمهم.
2. تحديد فعالية التميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة، من وجهة نظر معلمهم.
3. توضيح العلاقة الارتباطية بين العمل الجماعي والتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

1. دعم القيادات المدرسية مهنيًا وتطويرها، من خلال إرساء احترافية التدريب القيادي تعزيزًا لدعائم التميز القيادي بما يحقق أعلى معدلات الإنجاز المهني والمؤسسي، ويمكنهم من مواكبة المتغيرات الوطنية والدولية.
2. يأتي هذا البحث تزامنًا مع تعددية مبادرات وزارة التربية والتعليم بليبيا ومشاريعها الهادفة للارتقاء بمستوى الأداء القيادي لمديري المدارس.
3. تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع القرارات الاستراتيجية والتنفيذية ومتخذيها من أجل تحقيق شعار "استدامة التميز القيادي من منظور احترافية التدريب القيادي لمديري المدارس".
4. تعدد المستفيدين من مقترحات البحث، وهم: مسؤولو الوزارة، ومديرو إدارات التعليم، ومديرو المدارس، والمعلمون، والإداريون، والباحثون في مجال الإدارة التربوية؛ حيث يتوقع أن تمدهم بما يجب عمله إجرائيًا عند رسم السياسات التعليمية أو إعداد الخطط التنموية التطويرية الاستراتيجية لأبعاد منظومة التعليم العام كافة بصفة عامة.

منهج البحث:

انطلاقاً من موضوع الدراسة والأهداف التي حددتها الدراسة؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عن تلك الظاهرة كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي؛ يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي؛ فيعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى .

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على العمل الجماعي والتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة.
- الحد البشري: معلمي المدارس الثانوية بمدينة مصراتة.
- الحد المؤسسي: مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مصراتة.
- الحد المكاني: مدينة مصراتة.
- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2024.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري

مفهوم إدارة العمل الجماعي.

توجد مرادفات ومسميات مختلفة للعمل الجماعي؛ فيُسمَّى العمل الجماعي، أو فريق العمل، أو عمل المجموعة؛ وكلها تؤدي نفس المعنى، ويتبنَّى البحث مُسمَّى "العمل الجماعي" (الفاخري، 2010، ص10). ويُعرَّف (2005,13) Oxford Dictionary العمل الجماعي بأنه: العمل الذي قامت به مجموعة من الأفراد بشكل تعاوني.

ويعرف العمل الجماعي: بأنه «تكتاف المهنيين من التخصصات المختلفة مثل التربية الخاصة والتعليم العام وعلم النفس والطب بصفة إرادية للاستفادة من علم وخبرات كل منهم في خدمة التلميذ، وتلبية احتياجاته المتنوعة، ويتحمل الجميع مسؤولية تنفيذ ونتائج العمل» (أبونيان، 2017، ص247).

يُعرف إجرائياً: بأنه المهارات اللازمة للممارسات الاستشارية والعمل الجماعي (مجموعة الأنشطة التعليمية والتربوية) التي يشترك فيها المهنيين من معلمي التعليم العام، والأخصائيين؛ لتلبية الاحتياجات التعليمية والتربوية للطلاب.

الاستراتيجيات الناجحة لتعزيز العمل الجماعي.

مفهوم استراتيجية العمل الجماعي

استراتيجية العمل الجماعي هي نهج أساسي لتحقيق الأهداف والتطور في مختلف المجالات. يشمل هذا المفهوم التعاون الفعال بين الأفراد في مجموعاتهم وفرق العمل. يهدف العمل الجماعي إلى تعزيز التفاهم المشترك وتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية.

وهذه الاستراتيجية تعزز تعزيز التفاعل وبناء الفرق القوية، وتشجع على الابتكار والإبداع. يمكن أن تشمل الأنشطة الجماعية مثل جلسات العمل الجماعية ومشاريع التعاون وورش العمل والنقاشات الفصلية.

باختصار، استراتيجية العمل الجماعي تمثل وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بالتعاون، وتعزيز التفاعل والتعلم المشترك، وتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً أساسياً من استراتيجيات التدريس والتعلم المتقدمة، وهي تشجع على تحسين الأداء وتحقيق النجاح في مختلف المجالات.

استراتيجيات إدارة العمل الجماعي للمديرين (الفاخري، 2010، ص34):

1. إقامة اتصال فعال في الفريق : تشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين أعضاء الفريق.
2. توضيح أدوار الفريق لتعزيز التعاون : تحديد الأدوار والمسؤوليات الفردية والتواصل معها بوضوح.
3. تعزيز العمل الجماعي في مكان العمل : بإنشاء بيئة عمل تعاونية من خلال ترتيب مساحات العمل.
4. زرع الثقة والاحترام في بيئات الفريق : بناء الثقة من خلال الوفاء بالوعود باستمرار والموثوقية.
5. تشجيع تبادل الأفكار لزيادة الإنتاجية : بإنشاء مساحة آمنة لأعضاء الفريق لمشاركة الأفكار.
6. الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز تعاون الفريق : استثمار في أدوات وبرامج التعاون التي تسهل الاتصال.
7. تحديد الأهداف التعاونية وتحقيقها : وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للفريق تتوافق مع أهداف الشركة.

بناء العمل الجماعي.

أهمية بناء العمل الجماعي

تكمُن أهمية بناء العمل الجماعي في (Morgan, 2012,p32& Donne, 2011,p51):

1. تحقيق مهمات أكثر فعالية وكفاءة بالعمل الفردي.

2. إنجاز العمل في وقت أقل مقارنةً بالعمل الفردي.

3. تكامل مهارات العمل الجماعي بين أعضاء الفريق بما يحقق الهدف العام للفريق.

4. تحقيق الثقة لأعضاء الفريق من خلال تعاونهم ومشاركتهم في إنجاز العمل المكلفين به.

مهارات العمل الجماعي

هناك ضوابط ومهارات ضرورية لا بد لأعضاء الفريق من امتلاكها لإنجاز العمل الجماعي، وهي (رشوان، 2016، ص 32):

- مهارات شخصية: مثل مهارات التعامل مع الآخرين لإنجاز العمل بصورة جيدة، وتمثل في: حسن إصغاء الفرد، وتقديم يد العون، والقدرة على التعبير عن آرائه وتوضيح فكرته لأعضاء الفريق، وضبط النفس.. وغيرها من مهارات الاتصال الفعال والتعاوني التي تساعد على إنجاز المهمة التعليمية الموكلة إليه.
- مهارات إدارية: وهي التي تؤهل الفرد لأن يكون قائداً لمجموعته، حيث تمكنه من تقسيم الأعمال وتوزيعها على كل أفراد المجموعة، كما تمكنه من حل النزاعات والخلافات التي قد تظهر داخل المجموعة، أو بين فريق عمله وفريق آخر.

إذاً، فالعمل الجماعي يعمل على استغلال المهارات المختلفة بين أعضاء الفريق لإنجاز المهمات التعليمية المكلف بها، ويوطد العلاقة بين أعضاء المجموعة لإنتاج عمل مميز.

فوائد العمل الجماعي:

يشير الفقي، (2020، ص10) وسباركر (2013، 30) Sparks إلى أن العمل الجماعي أسلوب فعال ومثمر؛ فهو يتيح لكل فرد في المجموعة أن يشعر بالمسؤولية الفردية والجماعية، مما يجعله أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعد العمل الجماعي الأفراد على تحقيق أفضل لذواتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، كما أنه يشعرهم بأن لهم دوراً إيجابياً في الحياة، وهذا من شأنه أن يحسن التواصل، ويخلق علاقات أفضل، ويزيد من إنتاجية العمل. ولذلك يُحقق العمل الجماعي النمو الاجتماعي والعقلي والفردي للطلاب، حيث كشف علم النفس التعليمي أن العمل الجماعي في البيئة الصفية يُحقق النمو الاجتماعي الواعي الذي يكسب العادات الفعالة للحياة في المجتمع ثم قبول الجماعة للفرد، كما يُحقق الكفاية العالية في جميع أنواع التعلم وإكساب المعلومات المرتبطة بالمادة الدراسية، هذا بالإضافة إلى أنه يُكسب الفرد القدرة على التميز عن الذات المشاركة الفعالة مع الجماعة التي يمتلك منها المعرفة التي تساعد على حل المشكلات في جميع جوانبها؛ وكل ذلك يؤدي إلى الصحة النفسية عند الطالب (لبيب، ومينا، وشمس الدين، 2014، ص96)، (ريان، 2015، ص302).

كما أشار (Caruso & Woolleny, 2008, 17) إلى فوائد العمل الجماعي في التعليم، منها:

- 1- تنوع الآراء داخل المجموعة الواحدة.
- 2- تنمية مهارات التفكير الناقد والابتكاري.
- 3- تنمية الثقة بالنفس من خلال عرض الأفكار ومناقشتها.

مقومات نجاح العمل الجماعي:

أشار ميشيل (Michael, 2012, p25) إلى أن نجاح أي عمل جماعي لا بد له من توافر بعض المقومات بين أعضاء المجموعة، وهي:

- 1- الاتصال الجيد والمتبادل بين أعضاء المجموعة.
- 2- شعور جميع أعضاء المجموعة بالمسؤولية الفردية والجماعية.
- 3- شعور كل عضو بأنه أنجز المهام الموكلة إليه بنجاح.
- 4- الاستجابة والحساسية لاحتياجات الآخرين.
- 5- توزيع المهام على أعضاء المجموعة بطريقة تناسب وتلائم قدرات كل عضو.
- 6- النقد البناء من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لجميع أعضاء المجموعة.
- 7- التعاون المثمر بين أعضاء المجموعة التي يتم فيها تبادل الأفكار الجديدة والمتكاملة.

معوقات نجاح العمل الجماعي:

يذكر (Donne 2011, p4) العوامل التي يمكن أن تقف عائقاً أمام نجاح العمل الجماعي، وهي:

1. تهرب أحد أعضاء المجموعة من المهمة المكلف بها وتركها على عاتق الآخرين.
2. تأدية أحد الأعضاء لكل المهام التعليمية الموكلة للمجموعة.
3. الأنانية واهتمام كل عضو بعمله وإهمال باقي أعضاء المجموعة.
4. غياب الالتزام وعدم مراعاة احتياجات كل أعضاء المجموعة.
5. عدم توافق بعض الأفراد لاختلاف المهارات فيما بينهم.
6. عدم المتابعة والتدريب الكافي من قبل المعلم لتنمية سلوكيات العمل الجماعي.

خصائص فرق العمل الجماعي الفعالة.

يذكر كل من فريند وكوك (Friend & Cook 2016, p27) أن من أهم خصائص العمل الجماعي ما يلي:

- 1- الرغبة في العمل الجماعي: إن من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي، فالكثير من العاملين في أي ميدان وخصوصاً الميدان التربوي يرفضون العمل الجماعي إذا اتسم بصيغة الإلزامية؛ ولذلك يجب أن يتم العمل الجماعي برغبة تامة من الأعضاء المشاركين في الفريق وتوضيح مدى الحاجة لتواجههم في الاجتماعات.
 - 2- تقاسم العمل: يقصد بذلك أنه يجب أن تكون هناك مساواة في تقديرات العمل بين الأعضاء بما في ذلك صنع واتخاذ القرار، حيث إنه لا بد أن يكون لكل عضو فرصة في طرح فكرة أو حل للمشكلة أو اتخاذ قرار دون تحيز لرأي عضو عن الآخر.
 - 3- الهدف المشترك: يجب أن يكون هناك هدف واحد مشترك يسعى فريق العمل الجماعي لتحقيقه، ولا يشترط الاتفاق على جميع الأهداف.
 - 4- الثقة المتبادلة بين الطرفين: ضرورة أن تكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل، ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لا بد من بنائها تدريجياً من خلال الاجتماعات الدورية بين الأعضاء.
 - 5- الشعور بالانتماء: وذلك من خلال شعور الجماعة (أعضاء الفريق) بأنهم فرد واحد يتحمل نتائج العمل الجماعي.
- ماهية وتعريف التميز القيادي.

يعني وصول الأدوات المدرسية كافة لشمالية الإنجازات وفقاً لمعايير جودة التميز المدرسي بما يدعم تحقيق النسيج المدرسي ذي الاستدامة الإنجازية المهنية. (Osman, 2012, p950)

وهي الكيفيات النظامية التي تحقق أعلى درجات ومستويات الإنجاز الوظيفي المشفوعة بالرضا الوظيفي. (2012, p65, Hashim J,

وهي الإطار الاحترافي للمبادئ المهنية الحاكمة لأبعاد المنظومة المدرسية بما يدعم تحقيق أعلى معدلات إنجاز الأهداف التنظيمية. (Lewis, 2011, p13).

أما التعريف الإجرائي للتميز القيادي فهو: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المدارس، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء بالمدارس الثانوية بليبيا.

مبادئ التميز القيادي، نذكر منها:

- 1- **الفطنة:** إذ يجب أن يكون القائد لماحاً سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته.
 - 2- **التكيف:** يتمتع القادة بالمرونة ويتخذون الخطوات اللازمة من أجل التكيف مع التغييرات التي تطرأ على العمل والاحتياجات المختلفة بالطريقة الأنسب، مما يؤدي إلى ازدهار مؤسساتهم إلى حد كبير نظراً لقدرةهم على تقبل التغيير واستباقه، بدلاً من إنكار ضرورته وتجنبه، حتى أن أسلوب الإدارة الذي يتبعه هؤلاء يتبدل بحسب الظروف والاحتياجات (الفروخ، 2010، ص 50-52).
 - 3- **الإدراك:** ويعني استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد (PMI, 2008, p11).
 - 4- **التواصل:** يعد أحد أهم المهارات القيادية، فالقادة الكفاء يستطيعون بتواصلهم الفعال سواء كان مباشراً أو غير مباشر، لفظي أو غير لفظي اقناع وتوجيه والهام من حولهم من خلال قنوات الاتصال المتجددة باستمرار، كما أنهم يعرفون متى يتعين عليهم أن يتحدثوا، ومتى يجب أن يلزموا الصمت فهم يتواصلون بشكل فعال، وقادرون على أن يشرحوا لموظفيهم بإيجاز ووضوح مختلف الأمور، بدءاً من أهداف الشركة، ووصولاً إلى المهام المحددة المتخصصة (أبونيان، 2017، ص 47).
 - 5- **الشعور بالأمان:** يجب على القادة التصرف بناءً على ما يقولونه؛ حتى يتمكنوا من بناء الثقة، فإن هذا التطابق الداخلي أو الشخصي هو أحد أشكال المواءمة وبناء الثقة مع الرؤوسين (القحطاني، 2016، ص 48).
 - 6- **حب خدمة الآخرين:** إن الاهتمام بخدمة الناس وخصوصاً من القائد، ووضعهم في مرحلة الأولوية سوف يساعد على سد النقص والقصور في أي جانب من جوانب المؤسسة (الفروخ، 2010، ص 51).
- نستنتج مما سبق أنه قبل أن تبدأ في محاولة التفكير في التميز القيادي، يجب عليك أن تنجح في قيادة ذاتك فمثلاً إذا كنت تقطع على نفسك عهداً ولا تفتأ تنقضها أو تؤجلها فإنك على الأرجح لا تقود نفسك بالجودة المطلوبة، كذلك إذا كنت تعاني مشكلة في تنظيم الوقت فأنت على الأرجح لا تقود نفسك بالجودة المطلوبة، ولا شيء سيعطي انطباعاً متميزاً لدى قائده أو رئيسك مثل قيادتك لنفسك والتعرف على خفاياها وأسرارها وخصائصها ونقاط قوتها وضعفها وتضع لنفسك خارطة طريق ممنهجة توصلك للهدف.
- خصائص التميز القيادي.**

يمكن تعريف التميز القيادي من خلال الخصائص التي يمتلكها القائد والتي تجعله قائداً ناجحاً وهي (أبونيان، 2017، 115ص):

- 1- **الذكاء الاجتماعي:** يتمتع القائد الناجح بالمهارة الاجتماعية التي تمنحه القدرة على التواصل مع الآخرين وتوصيل أفكاره، لذلك فهو مستمع جيد ومحاور ماهر.
- 2- **الذكاء العقلي:** وهذا لا يعني أن القائد يجب أن يكون عبقرياً، بل أن يكون ذا ذكاء متوسط يمنحه القدرة على حل المشكلات التي تواجهه، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- 3- **التأثير على الآخرين:** يؤثر القائد الناجح على الآخرين ويتواصل معهم بمهارة ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 4- **ثقة كبيرة في قدراته ومبادئه:** يعرف القائد الناجح ما لديه من نقاط قوته، ويستخدمها في قيادته.
- 5- **التخطيط:** القائد الناجح هو الذي يضع خطط العمل الصحيحة والمدرسة جيداً، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله والطريق إلى نجاحه.
- 6- **التفويض:** يستخدم القائد الناجح آلية التفويض في عمله، ومعرفة متى يتم تفويض الأشخاص، ومن يتم تفويضه، ويحدد المهام التي يمكن تفويضها (العتيبي، 2016، ص 18).
- 7- **الثقافة:** القائد شخص متعلم، على درجة عالية من الوعي والثقافة، يطور نفسه وقدراته ومهاراته من خلال القراءة والتدريب.

أهمية إدارة العمل الجماعي في تعزيز القيادة الفعال.

يلعب الاتصال القيادي دوراً محورياً في تنمية وتطوير المؤسسات باختلاف أنواعها، ويظهر ذلك من خلال تطوير وتفعيل السلوكيات والنشاطات المثمرة والمنتجة لدى كل من القيادة سواء كانت فرداً أو جماعة والمرؤوسين أو الأتباع، ويمكن تلخيص أثر الاتصال القيادي في تنمية المؤسسات فيما يلي:

1- تحقيق التنمية القيادية: تلعب أن القيادة دوراً حيوياً في أي مؤسسة، فكلما كانت القيادة ذات كفاءة عالية انعكس ذلك إيجاباً على نجاح المؤسسة والعكس صحيح، وحتى يقوم القادة بدورهم الطلائعي المنوط بهم ينبغي لهم أن ينموا ويطوروا أنفسهم باستمرار، من خلال مساهمة التغييرات والمستجدات التي تطرأ داخل وخارج المؤسسة (التكنولوجيا، القوانين، العولمة...) ولعل أحد الجوانب الأساسية في تطوير المهارات والسلوكيات القيادية للقادة هو جانب الاتصالات، حيث لا يمكن تحقيق التنمية القيادية دون التركيز على البعد الاتصالي في العملية القيادية، ويقصد بالبعد الاتصالي ليس فقط شبكة الاتصالات داخل المؤسسة، وإنما نوعية المنظومة الإعلامية والاتصالية ككل التي تعمل ضمنها المؤسسة داخل البلد وحتى على المستوى الدولي، بحيث كلما ازداد اهتمام القادة بالاتصالات كما ونوعاً، كلما انعكس مردود ذلك على التنمية القيادية والعكس صحيح (الفروخ، 2010، ص 45).

2- ترشيد القرارات: تتربع عملية صنع واتخاذ القرارات على رأس السلوكيات القيادية للقادة، فكلما كانت القرارات التي تتخذها القيادة رشيدة، صائبة وفي الوقت المناسب، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مردودية المؤسسة والعكس صحيح، ونجاح القائد في وظيفته القيادية هو نجاحه في إشراك المرؤوسين أو الأتباع في القرارات، وفي الهدف الذي من أجله يتخذ القرار، ويجب ألا يفرض الهدف على الجماعة دون المشاركة في اتخاذ القرار (العتيبي، 2016، ص 21).

3- امتلاك المعلومات والمعرفة: تعتبر المعلومات والمعرفة أحد المصادر الأساسية التي تستمد منها القيادة قوتها وكفاءتها، فالقائد الذي يفتقر للمعلومات التفصيلية حول تاريخ وراهن وحتى مستقبل المنظمة التي يتولى قيادتها هو قائد ضعيف، إذ لا يمكن لأي قائد أن ينجح في مهمته القيادية وهو يجهل ما يحدث في مؤسسته، فإذا طرح عليه سؤال يتعلق بالمنظمة التي يرأسها، ينبغي عليه أن يمتلك الإجابة وأن يكون ملماً ومطلعاً على تفاصيل نشاطها وأقسامها وإمكاناتها، وحتى يكون القائد مسلحاً بالمعلومات، ينبغي أن تكون لديه شبكة اتصالات واسعة، ومتطورة ومكثفة تربطه بداخل المنظمة وخارجها، حيث تمثل هذه الشبكة الشرايين التي يتزود من خلالها بالمعلومات حول واقع مؤسسته، إضافة إلى أن هذه المعلومات هي المادة الأولية الأساسية لصنع القرارات الرشيدة لتطوير وتنمية المؤسسة (الفاخري، 2010، ص34).

4- إحداهات التأثير والإقناع: لا شك أن القيادة الناجحة لا تقوم على السيطرة وفرض الأوامر والتعليمات بالقوة، بل تقوم أساساً على الإقناع والثقة والتعاون والاحترام، وكلها عناصر لا بد منها لتحقيق الأهداف، وهو ما يسمى بالقيادة الإقناعية التي يحصل بها القائد بشخصيته على طاعة مرؤوسيه وهم مقتنعون بأوامره، وتعني القيادة الإقناعية أن يتبع المرؤوسون أو الأتباع تعليمات القائد عن رغبة أكيدة واقتناع ذاتي دون رهبة أو خوف، والقيادة الإقناعية تعتمد على قدرة القائد ومهاراته الاتصالية في توليد الشعور بالارتياح والرضى، ورفع الروح المعنوية وتوليد روح المحبة والأخلاق والإخلاص للقائد من خلال الاتصال المرن والفعال والمدرّوس بين القائد والأتباع، وهو نوع من أنواع الاتصال يسمى الاتصال الإقناعي (القحطاني، 2016، ص39).

5- الرقابة: تتم وظيفة الرقابة من خلال وسائل الضبط وذلك حتى يتأكد القائد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعة، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً، بمعنى أن وظيفة الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقاً للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها ثم تحفيز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذها، والرقابة كوظيفة قيادية تزود القائد بالمعلومات حول الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها، ولن تتحقق الوظيفة الرقابية للقيادة إذا كان القائد منعزلاً في مكتبه، ولا يتواصل مع المرؤوسين، فالإتصال هو أساس الرقابة، إذ يجب على القائد أن يتواصل باستمرار مع مرؤوسيه، وأن يستفسر عن أوضاعهم المهنية للحصول على المعلومات بنفسه دون وسيط، ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (العتيبي، 2016، ص24).

6- تحقيق العمل الجماعي: إن القادة التشاوريين يرون أنفسهم ومرؤوسيهم كفريق واحد، وذلك للاستفادة الكاملة من أعضاء فرقهم وآرائهم، فتشكيل فرق العمل داخل المنظمة له فوائد كثيرة منها تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين، ويرفع من روحهم المعنوية، كما أنه يخلق عادة أفكاراً وبدائل جديدة ومتنوعة، ويحتاج العمل الجماعي إلى لغة مشتركة وإلى وضوح الاتصال بين الأعضاء حتى يتمكنوا من التواصل مع بعضهم البعض، ومن بناء الثقة المتبادلة فيما بينهم وحل المشاكل الطارئة ومناقشة الموضوعات ذات العلاقة بالمهام الموكلة إليهم (العتيبي، 2016، ص53).

7- الشفافية: يؤدي الإتصال القيادي إلى تكريس الشفافية في أداء المنظمة، وإلى التقليل من السرية وحجب المعلومات عن المرؤوسين والأتباع، مما يحفزهم معنوياً ويجعلهم يحسون بدورهم الإيجابي والفاعل في المؤسسة، والشفافية شرط أساسي لتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات وتحقيق العمل الجماعي المشترك الذي يؤدي في النهاية إلى تنمية وتطوير المؤسسة (الفروخ، 2010، ص26).

إجراءات البحث الميدانية:

وتشمل عينة البحث وأداة البحث والإجابة عن تساؤلات البحث؛ كما يلي:

1- عينة البحث: قام فريق البحث بتوزيع عدد (132) استبانة) بطريقة عشوائية بسيطة على عينة البحث تم استردادها بالكامل، فتكونت من (132) معلماً ومعلمة.

2- إعداد أداة البحث (الاستبانة):

لتحقيق أهداف البحث قسمت الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين أن القسم الثاني من الاستبانة قسم إلى بعدين، خصص البعد الأول للعمل الجماعي ويشمل (15) عبارة، والبعد الثاني للتمييز القيادي ويشمل (15) عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، وقد اعتمد فريق البحث في بناء الاستبانة على الجانب النظري وكذلك بعض الدراسات السابقة التي تدرس مواضيع مشابهة لبحثنا هذا، وفيما يلي الجدول (1) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في أداة البحث:

جدول 1: مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في أداة البحث

الدرجة	منخفضه	متوسطة	مرتفعة
القيمة	1	2	3
المتوسط	1.66-1.00	2.33-1.67	3.00-2.34

3- اختبار صدق الاستبانة: الصدق الظاهري للاستبانة:

من المتعارف عليه في مجال البحث العلمي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات (الاستبانة) من قياس الغرض الذي وضعت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة، وهذا يقتضي عرض الاستبانة على فريق من المختصين في مجال البحث العلمي "محكمين" لإبداء آرائهم وتعليقاتهم حول فقرات الاستبانة ومدى صلاحيتها لموضوع البحث التي من المفترض أنها تقيسه وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الاستبانة بناء على آرائهم.

4- اختبار ثبات الاستبانة :

ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وهناك عدة طرق يمكن بها قياس ثبات أداة البحث، وفي هذا البحث تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) لقياس الثبات، وباستخدام برنامج الـ (SPSS) تم استخراج معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 2: معامل الثبات بأسلوب ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
العمل الجماعي لمديري المدارس	15	0.904
التمييز القيادي لمديري المدارس	15	0.928
البعدان معاً	30	0.953

من الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الثبات جاء بقيمة (0.953)، أي أن معامل الثبات مرتفع جداً، ويمكن الاعتماد على هذه الإحصائيات، حيث أنه من المعروف إذا كان أكبر من (0.700) يعتبر مقبولاً.

5- عرض وتحليل البيانات الديموغرافية :

فيما يلي تحليل النتائج الديموغرافية إحصائياً عن طريق احتساب التكرارات والنسب المئوية .

جدول 3: توزيع أعداد ونسب أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	الجنس
21.2%	28	ذكور
78.8%	104	إناث
100%	132	المجموع

نلاحظ من الجدول (4) أن عدد الذكور (28) وتمثل نسبتهم (21.2%)، وعدد الإناث (104) وتمثل نسبتهم (78.8%)، وهي النسبة الأكثر من أفراد العينة.

جدول 4: توزيع أعداد ونسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
18.2%	24	دبلوم عالي
76.5%	101	جامعي
5.3%	7	ماجستير ودكتوراة
100%	132	المجموع

نلاحظ من الجدول (5) الذي يوضح أعداد ونسبة مؤهلات أفراد العينة، أن عدد الذين كانت مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) كانوا (24) بنسبة (18.2%)، وعدد الذين كانت مؤهلاتهم (جامعية)، كانوا (101)، وتمثل نسبتهم (76.5%)، وعدد الذين كانت مؤهلاتهم العلمية (ماجستير ودكتوراة) كانوا (7)، وتمثل نسبتهم (5.3%).

جدول 5: توزيع أعداد ونسبة أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
13.6%	18	أقل من 10 سنوات
34.8%	46	من 10 إلى 20
51.5%	68	أكثر من 20 سنة
100%	132	المجموع

من الجدول (7) الذي يوضح المستوى نسبة سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات) كان عددهم (18) ونسبتهم (13.6%)، والذين كانت خبرتهم (من 10 إلى 20 سنة) كان عددهم (46) ونسبتهم (35.1%)، والذين كانت خبرتهم (أكثر من 20 سنة) كان عددهم (68) ونسبتهم (51.5%).

الإجابة عن تساؤلات البحث:

التساؤل الأول: ما فعالية العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم احتساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج

كالتالي:

جدول 6: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعدهم العمل الجماعي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في إنجاز العمل المدرسي.	2.65	.605	مرتفع
2	يركز مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية دون الإخلال بالعمل.	2.42	.655	مرتفع

مرتفع	692.	2.46	3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات بالمدرسة.
متوسط	802.	2.19	4	يفوض مدير المدرسة بعض المهام الإدارية للمعلمين.
مرتفع	632.	2.64	5	يحفز مدير المدرسة المعلمين معنوياً على العمل الجماعي.
مرتفع	554.	2.69	6	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في حل المشكلات المدرسية.
متوسط	775.	2.25	7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط مستقبلية للمدرسة.
مرتفع	585.	2.63	8	يمنح مدير المدرسة للمعلمين فرصاً لإبداء آرائهم بالاجتماعات.
مرتفع	616.	2.60	9	يوضح مدير المدرسة للمعلمين أدوارهم التعليمية.
متوسط	792.	2.08	10	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في وضع خطط للتقييم الإداري.
مرتفع	526.	2.69	11	يثق مدير المدرسة في فريق العمل بالمدرسة في تنفيذ أعمالهم بتميز.
مرتفع	673.	2.39	12	ينقل مدير المدرسة خبرته إلى العاملين معه بالمدرسة.
مرتفع	550.	2.66	13	يشعر مدير المدرسة المعلمين بانتمائهم للمدرسة.
متوسط	815.	2.10	14	يعد مدير المدرسة أخطاء المعلمين بأنها أخطاؤه.
مرتفع	698.	2.41	15	يشارك مدير المدرسة المعلمين في تحديد أهداف العمل.
مرتفع	7.43	2.46		المجموع

من الجدول (8) يتضح أن مستوى فعالية العمل الجماعي مرتفع في كل فقراتها ما عدا الفقرات (4، 7، 10، 14) جاءت متوسطة، وبالتالي فإن مستوى فعالية إدارة العمل الجماعي مرتفع من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة مصراتة بمتوسط حسابي قدره (2.46).

التساؤل الثاني: ما فعالية التميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم احتساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي باستخدام برنامج (SPSS) وكانت النتائج

كالتالي:

جدول 7: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد التميز القيادي

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	يلتزم مدير المدرسة بتطبيق خطط متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.	.710	2.12	متوسط
2	يستغل مدير المدرسة الموارد التكنولوجية المتاحة في تنفيذ أهداف المدرسة.	.728	2.30	متوسط
3	يهتم مدير المدرسة بتطوير مهاراته الشخصية والمهنية بالتدريبات.	.681	2.37	مرتفع
4	يضع مدير المدرسة مبادرات تعليمية للطلاب.	.694	2.32	متوسط
5	يتميز مدير المدرسة بوضع خطط مستقبلية ريادية.	.757	2.33	متوسط
6	يطور مدير المدرسة أساليب العمل وفق البيئة المحيطة بالمدرسة.	.671	2.52	مرتفع
7	يحسن مدير المدرسة سمعة مدرسته في المجتمع المحيط به.	.458	2.80	مرتفع
8	يحدد مدير المدرسة مسئوليات كل معلم بإجراءات تنفيذها.	.590	2.66	مرتفع
9	يبادر مدير المدرسة بالاقتراحات المستقبلية؛ لتطوير المدرسة.	.704	2.48	مرتفع

10	يبادر مدير المدرسة بعقد شراكات مع المجتمع؛ لتحقيق تميز مدرسته.	.770	2.34	مرتفع
11	يوجه مدير المدرسة كافة الموارد البيئية بشكل منظم في المدرسة.	.646	2.44	مرتفع
12	يتخذ مدير المدرسة قرارات مبنية على بيانات ومعلومات.	.534	2.61	مرتفع
13	يعقد مدير المدرسة تدريبات للنمو الأكاديمي للمعلمين.	.807	1.92	متوسط
14	يتغلب مدير المدرسة على التحديات غير المتوقعة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	.636	2.48	مرتفع
15	يملك مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.	.648	2.49	مرتفع
	المجموع	.477	2.41	مرتفع

من الجدول (8) يتضح أن مستوى التميز القيادي مرتفع في كل فقراته ماعدا الفقرات (1، 2، 4، 5، 13) جاءت متوسطة، وبالتالي فإن مستوى فعالية التميز القيادي جاء مرتفع من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة مصراتة بمتوسط حسابي قدره (2.41).

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة بين العمل الجماعي والتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيري البحث، وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول 8: العلاقة بين العمل الجماعي والتميز القيادي

الوصف	العمل الجماعي	التميز القيادي
ارتباط بيرسون	.830**	.830**
مستوى الدلالة	0.000	0.000
العينة	132	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل بيرسون (.830) وهي قيمة موجبة وأكبر من (.600)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين العمل الجماعي والتميز القيادي لدى معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي الحكومية بمصراتة، أي كلما فعالية العمل الجماعي زاد معه فعالية التميز القيادي، كما أن قيمة مستوى المعنوية جاءت بقيمة (0.000) وهي أصغر من (0.050) أي أنها دالة إحصائياً ويمكن الاعتماد على هذه النتيجة.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى كفاءة العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة."

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

أولاً- اختبار الفروق لمتغير الجنس حول كفاءة العمل الجماعي

الجدول 9: اختبار (T) لتحديد الفروق لمتغير الجنس حول كفاءة العمل الجماعي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
ذكر	28	2.50	.388	.600	.550
أنثى	104	2.45	.451		

فمن الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة (0.550) أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى كفاءة العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نقبل فرضية البحث.

ثانياً- اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي حول كفاءة العمل الجماعي

الجدول 10: الإحصاء الوصفي لاختبار (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

ت	الفقرات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	جامعي	101	2.46	.440
2	دبلوم عالي	24	2.49	.412
3	ماجستير - دكتوراة	7	2.37	.546
	المجموع	132	2.46	.438

جدول 11: اختبار (ANOVA) لبعء كفاءة العمل الجماعي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.071	.036	0.184	.833	غير دالة
	داخل المجموعات	24.889	.194			
		24.960				

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة (0.484) أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى كفاءة العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي نقبل فرضية البحث.

ثالثاً- اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة حول كفاءة العمل الجماعي

جدول 12: الإحصاء الوصفي لاختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

ت	الفقرات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أقل من 10 سنوات	18	2.27	.644
2	من 10 إلى 20 سنة	46	2.49	.440
3	أكثر من 20 سنة	68	2.49	.358
	المجموع	132	2.46	.438

جدول 13: اختبار (ANOVA) لبعء كفاءة العمل الجماعي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.739	.369	1.952	.146	غير دالة
	داخل المجموعات	24.221	.189			
		24.960				

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة (.146) أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى كفاءة العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي نقبل فرضية البحث.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة." للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

أولاً- اختبار الفروق لمتغير الجنس حول التميز القيادي

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T) وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول 14: اختبار (T) لتحديد الفروق لمتغير الجنس حول التميز القيادي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
ذكر	28	2.36	.427	.668	.505
أنثى	104	2.43	.490		

فمن الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة (.668) أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً- اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي حول التميز القيادي

جدول 15: الإحصاء الوصفي لاختبار (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	جامعي	101	2.40	.493
2	دبلوم عالي	24	2.48	.405
3	ماجستير - دكتوراة	7	2.39	.514
	المجموع	132	2.42	.477

جدول 16: اختبار (ANOVA) لبعء كفاءة العمل الجماعي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.126	.063	.274	.761	غير دالة
	داخل المجموعات	29.452	.230			
		29.578				

فمن الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة (.761) أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي نقبل فرضية البحث.

ثالثاً- اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة حول التميز القيادي

جدول 17: الإحصاء الوصفي لاختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

ت	الفقرات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أقل من 10 سنوات	18	2.29	.532
2	من 10 إلى 20 سنة	46	2.42	.498
3	أكثر من 20 سنة	68	2.45	.448
	المجموع	132	2.42	.477

جدول 18: اختبار (ANOVA) لبعد التميز القيادي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.355	.177	.776	.462	غير دالة
	داخل المجموعات	29.224	.228			
		29.578				

فمن الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة (.776) أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي نقبل فرضية البحث.

الاستنتاجات :

- 1- من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي:
- 1- أن مستوى فعالية إدارة العمل الجماعي مرتفع من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة مصراتة.
- 2- أن مستوى فعالية التميز القيادي جاء مرتفع من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة مصراتة.
- 3- أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين العمل الجماعي والتميز القيادي لدى معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي الحكومية بمصراتة، أي كلما زادت فعالية العمل الجماعي زاد معه فعالية التميز القيادي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لمستوى كفاءة العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة للتميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة).

التوصيات:

- 1- تعزيز ثقافة التعاون في المؤسسات التعليمية من خلال التركيز على بناء بيئة عمل تشجع على التعاون بين أعضاء الفريق، مما يعزز من مهارات القيادة والتميز الإداري.
- 2- تطوير برامج ودورات تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات العمل الجماعي والقيادة، مع التركيز على التواصل الفعال واتخاذ القرارات الجماعية.
- 3- تمكين القادة وذلك من خلال إعطائهم صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات، مما يساعدهم على قيادة فرق العمل بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل أكثر كفاءة.
- 4- إزالة العوائق الإدارية وتقليل الروتين الإداري الذي قد يعيق عمل القادة، مما يسمح لهم بالتركيز على تطوير فرق العمل وتحقيق التميز المؤسسي.
- 5- تعزيز وتشجيع الشفافية بين أعضاء الفريق، حيث أظهرت الدراسات أن ذلك يساعد في تحقيق التميز القيادي وزيادة الثقة بين أفراد المؤسسة.
- 6- استغلال التجارب العالمية من خلال دراسة أفضل الممارسات العالمية في القيادة والعمل الجماعي، وتطبيق ما يتناسب مع بيئة المؤسسات التعليمية المحلية.
- 7- تحفيز الابتكار والإبداع وتوفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع، حيث يمكن للقادة تشجيع فرقهم على تقديم أفكار جديدة وتحسين الأداء المؤسسي.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية

- أبو عصبه، إسماء. (2019). إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبونيان، إبراهيم (2017). الاستشارة والعمل الجماعي كأحد الأساليب التربوية لتقديم خدمات صعوبات التعليم في المرحلة المتوسطة والثانوية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد(5)، 243-282.
- اندراوس، رامي، ومعاينة، عادل، والحويلة، عبد المحسن. (2012). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. عالم الكتب الحديث، عمان.
- الحري، رافضة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- خلف الله، شيرين. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة، وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- رشوان، إيمان. (2016). أثر استخدام التدريس المتمايز في تدريس الاقتصاد المتري على تنمية بعض مهارات العمل الجماعي والتفكير الإيجابي لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع(4). ص 93-142.

- ريان، فكري. (2015). *التدريس: أهدافه، أسسه، تقويم نتائجه وتطبيقاته*، مكتبة علا، القاهرة.
- الزعيم، محمد. (2014). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بحافظات غزة الإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- الزهراني، صالح. (2011). *واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- السامرائي، طارق. (2013). *الإدارة الحديثة الفاعلة: السياسات والاستراتيجيات الحديثة*. دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، سلطان. (2016). *الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحولية لدى مديريها*. مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر، 35(168)، 441-504.
- عطوي، جودت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عطية، محي الدين محمد. (2015). *الصورة المنشودة للمعلم*. الوراق للنشر والتوزيع. الأردن.
- الفاخري، سالم. (2010). *معايير جودة أداء المعلم في التعليم العالي. المؤتمر العلمي الدولي الثاني (العربي الخامس) – التعليم والأزمات المعاصرة – الفرص والتحديات*. المركز القومي لثقافة الطفل وجمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج، ص 93 – 106.
- الفروخ، فايز. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- الفتحي، إبراهيم. (2020). *العمل الجماعي*. دار أجيال للنشر والتوزيع. القاهرة.
- القحطاني، شايع. (2016). *إدارة الذات القيادية*. مجلة الامن والحياة، 408، 94-99.
- القرني، عبد الرحمن. (2005). *سمات العمل بروح الفريق لدى مديري المدارس الثانوية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- لبيب، رشدي؛ ومينا، فايز، وشمس الدين، فيصل. (2014). *المنهج (منظومة لحتوى التعليم)*. مطبعة دار الثقافة، القاهرة.
- مصطفى، أحمد. (2017). *المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة*. القاهرة.
- ثانياً – المراجع الأجنبية
- Caruso, H. & Woolley, A. (2008). *Harnessing the Power of Emergent Interdependence to Promote Diverse Team Collaboration*.
- Donne, John. (2011). *Keys to Success: Teamwork and Leadership*. Available: <https://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb//0132850249.pdf>
- Emerald Group Publishing Limited, 11, (1): 245- 266.
- Friend, M., & Cook, L. (2016). *Interactions: Collaboration skills for school professionals (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hashim J., 2012, " *Academic Excellence as Selection Criteria among Malaysian ' employers*", Higher Education, Skills and Work-Based Learning. V.2,N.1.
- Lewis, Cynthia J., 2011, *A study of the Impact of the workplace Learning function on Organizational Excellence by Examining the Workplace Learning Practices of*

Six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients, A Dissertation submitted to the faculty of San Diego State University and the University of san Diego in partial fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education.

- Michael, W. (2012). **Effective Teamwork**, 3rd. Blackwell Publishing.
- Morgan, L. (2012). **Importance of Teamwork**. NATA Safety 1st e Toolkit – Issue 88 December. 1-6.
- Osman,A., 2012, " **School Climat the Key to Excellence**" Journal of Emerging in Educational Research'and Policy Studies , V.3,N.6.
- PMI. (2008). **organizational project management model**. project management institute inc.
- Sparks, D. (2013). **Strong Teams, Strong Schools**. JSD, 34(2). April. 28-30. Available: www.Learningforward.Org.