



## Managing Teamwork at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, and the Requirements for Activating them "Case Study"

*Dr. Ahmed A. H. Alhendawy*

Assistant Professor of Administration, Planning & Comparative Studies  
Faculty of Education for Boys at Cairo, Al Azhar University, Egypt  
[AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg](mailto:AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg)

*Dr. Mahmoud S. A. Ali*

Lecturer of Administration, Planning & Comparative Studies  
Faculty of Education for Boys at Cairo, Al Azhar University, Egypt  
[m01014499525@gmail.com](mailto:m01014499525@gmail.com)

**Received: 1-6-2023 Revised: 9-7-2023 Accepted: 19-7-2023**

**Published: 30-8-2023**

**DOI: 10.21608/JSRE.2023.214859.1572**

Link of paper: [https://jsre.journals.ekb.eg/article\\_314046.html](https://jsre.journals.ekb.eg/article_314046.html)

### Abstract

The study aimed to present a proposal for activating teamwork management at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University. As a result, the study adopted case study method, besides the standardized personal interview as a suitable technique with a sample of (105 participants) from the faculty members at the Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University to find out the current management of teamwork, its challenges and the requirements for activating it according to their perspectives, so as to consist with the theoretical and intellectual framework of managing teamwork in university institutions in the literature of contemporary, educational and administrative thought. The results indicated that the most important challenges facing the management of teamwork at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University are lack of interest in providing incentives and appropriate rewards for distinguished teamwork, weakness of employing modern technology in communication so as to complete teamwork tasks. The study ended with presenting a proposal for activating the management of teamwork in the faculty through many requirements, including: preparing an organizational map showing the teamwork at the faculty level, its regulations, the mutual relations among them, the roles assigned to each teamwork, its vision, objectives and mechanisms of coordination among the teams, so as to achieve the faculty strategic direction.

**Keywords:** *Teamwork, Managing Teamwork, Activating Requirements.*

## إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها "دراسة حالة"

د. أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد

كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية

[AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg](mailto:AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg)

د. محمود صلاح أحمد علي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية

[m01014499525@gmail.com](mailto:m01014499525@gmail.com)

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر. ولتحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر، تتألف من (١٠٥ فرداً)، للوقوف على واقع إدارة فرق العمل والمعوقات التي تواجهها، ومتطلبات تفعيلها بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر من وجهة نظرهم، وذلك تكاملاً مع الرؤى التنظيرية والفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من بينها: تأكيد استجابات أفراد عينة الدراسة؛ على أهم المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، والتي تراوحت نسب موافقتهم عليها بين (٨٣,٨ - ١٠٠) %، ومن هذه المعوقات: قلة الاهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لفرق العمل المتميزة، وضعف توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل والتعاون لإنجاز أعمال الفريق. وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بالكلية، متضمنة العديد من المتطلبات، ومنها: إعداد خريطة تنظيمية توضح فرق العمل على مستوى الكلية، والضوابط المحددة لها، والعلاقات المتبادلة فيما بينها، والأدوار المنوط بها كل فريق ورؤيته وأهدافه وآليات التنسيق بين فرق العمل بما يحقق التوجه الاستراتيجي للكلية.

**الكلمات المفتاحية:** فرق العمل، إدارة فرق العمل، متطلبات تفعيل.

## إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها "دراسة حالة"

### مقدمة الدراسة

يحيط بالجامعات اليوم العديد من التحولات والتغيرات المجتمعية، والتي تتزايد بشكل مستمر، ويكون على الجامعات مسايرة هذه التحولات من خلال تكاتف جهود منسوبيها، فالجامعات مثلها مثل قطاعات الأعمال الأخرى تحولت من العمل في صورة تسلسلات هرمية ذات أدوار محددة إلى العمل في صورة أفقية تقوم على فرق العمل الجماعية، والتي يجمع بينها التعاون والتنسيق والانسجام، وتقوم على بناء شبكة اتصالات وتوزيع المسؤوليات فيما بينهم بناء على الخبرات والتجارب والجدارات التي يمتلكها كل منهم، مما يحقق أقصى قدر من المرونة والمشاركة الجماعية بالمؤسسات الجامعية.

وتعمل فرق العمل الفعالة على إيجاد مناخ عمل إيجابي وصحي يشارك فيه الجميع ويسمح بتطور وارتقاء الأعضاء من خلال النجاح الجماعي، وبذلك فهي تعمل على تكريس القواعد لبناء الصحة التنظيمية السليمة للجامعة، وتظل هذه الطريقة من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نجاح الجامعات، والحفاظ على الموارد البشرية، وتُسهم في تفادي كل العوائق التي قد تدفعها إلى ترك العمل، أو التغيب، أو الإهمال في العمل، مما يؤدي في النهاية إلى ضمان تحقيق أهداف الجامعة واستمرارها. (شباح، ٢٠١٧، ١٥٤)

وتكمن أهمية فرق العمل بمؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق القدرة على حل المشكلات، والتطوير للمخرجات، واتخاذ القرارات المناسبة والعقلانية، وتنفيذ العديد من المهام بسرعة وكفاءة عالية، وتعمل أيضاً على تشجيع الأفراد، والوصول إلى مستويات مرتفعة من الرضا، والوصول إلى مراحل متقدمة من الإبداع والابتكار، والتشجيع على الاتصال والتعاون، وتنمية العمل بروح الفريق، والمساندة المجتمعية، والتحفيز المتواصل للأعضاء على تحسين المهارات الخاصة بهم، والقيام بالعديد من المهام المطلوبة على أكمل وجه. (حسين وطعمه، ٢٠٢٠، ٣٥٨)

كما تؤدي فرق العمل داخل مؤسسات التعليم الجامعي دوراً بالغ الأهمية من خلال التعرف على مواطن القوة في الجامعة، والعمل على ترسيخها، والتخطيط لمستقبل أفضل من خلال العمل على تنفيذ العديد من المشروعات الجامعية، ووضع الخطط الاستراتيجية، والتي تمثلها فرق العمل بداية من التخطيط والتوجيه والتدريب، ومروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالمتابعة والتقييم، ولعل الدور الحيوي والفعال الذي تقوم به فرق العمل الإدارية والأكاديمية في الجامعة يتمثل في توقع أو تصور الأمور والقضايا المهمة التي قد تحدث في الجامعة، والعمل على اتخاذ المبادرات الصحيحة والمناسبة للتعامل مع كل منها. (السيد، ٢٠١٧، ٣٦٥)

كما يؤدي تشكيل فرق العمل واستخدامها في الجامعة دوراً بارزاً ومهماً في عملية توليد الأفكار الخلاقة، حيث يعمل الاختلاف لخبرات الأفراد التي تعمل داخل الفريق وتخصصاتهم ومستوى تعليمهم على إعطاء فرص كبيرة ومتعددة للابتكار والتنوع للأفكار والأساليب المختلفة للتنفيذ، ومن أكبر المزايا لاستخدام فرق العمل والعمل المشترك والجماعي تتمثل في الترابط والتركيز على حل أكبر قدر من المشكلات، مما يولد حلولاً ممتازة لهذه المشكلات من خلال التكامل المعرفي، واندماج الخبرات، والابتكار

الجماعي، هذا بالإضافة إلى أن العمل عن طريق فرق العمل يعمل على مساعدة الأفراد على الزيادة المستمرة في قدراتهم والتقييم المستمر لأفكارهم، وتحمل قدر كبير من المسؤولية، مما يقلل في النهاية من التكاليف الكبيرة للأخطاء، ونتيجة لذلك يسعى أعضاء الفريق إلى إظهار التزام كبير من أجل الوصول للقرار الجماعي الناجح. (أشريفة والخليل، ٢٠٢١، ٢٥)

وتمثل إدارة فرق العمل أساس الإدارة الناجحة بالجامعات، فالنمو البشري يبدأ بالاعتماد على الآخرين ثم الاستقلالية ثم الاعتماد المتبادل، ولا يوجد إنسان في هذا الكون يمتلك قدرة مطلقة أو علمًا مطلقًا، لذلك فإنه لا يمكن إتمام أي مشروع في مجال العمل الجامعي بالاعتماد على شخص واحد، بل يجب العمل في صورة فرق، وتتطوي إدارة الفريق على وضع هدف مشترك لمهمة مشتركة ما، ويعمل أفراد الفريق بصورة تتسم بالترايط والاعتماد المتبادل، كما أنهم يقومون بصورة متبادلة بتعزيز الالتزام الذاتي وتطبيق آليات التحفيز وذلك من خلال التمكن بصورة تدريجية من إتمام مهام العمل، ويمكن من خلال الإدارة الفعالة لفرق العمل إحداث التغيير في أساليب التفكير وسلوكيات وعادات الحياة اليومية وأساليب التعلم وأنماط التواصل الشخصي وتطوير العديد من القدرات لدى أفراد هذه الفرق. ( Yan & Zhao, 2018, 688)

وتعد كلية التربية بنين بالقاهرة؛ إحدى كليات جامعة الأزهر، والتي تسعى الجامعة من خلالها إلى إعداد معلمٍ مسلمٍ يجمع بين الثقافة التخصصية والدراسة الدينية، ويتميز بها عن زملائه من خريجي كلية التربية بالجامعات الأخرى، وذلك من خلال توظيف العلوم التربوية وتوظيف أساليب التربية الحديثة في خدمة الإسلام والأمة الإسلامية والعربية وربط الدين بالحياة، وإجراء الدراسات والبحوث التربوية والنفسية. وبناء عليه؛ تهتم الكلية وكافة منسوبيها بتطوير أدائها بما يسهم في توفير المعلم الكفاء الذي يتم إعداده إعداداً مناسباً، يتفق مع التطورات المستحدثة، وقادراً على مواجهة التحديات المعاصرة. (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ٨)

إن تحقيق هذه الأهداف يحتاج بشكل كبير إلى التكامل والتعاون بين مختلف العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية والتنظيمية بالكلية، وإلى قدرتهم على العمل بشكل جماعي، وهنا تُعد إدارة فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تعالج قضية إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، لما لها من دور فعال في تطوير أداء الكلية ورفع كفاءة العاملين بها، وتحسين فعاليتها الإدارية والتنظيمية، حيث تعد هذه الدراسة محاولة للتعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة لإدارة فرق العمل سعياً للتوصل إلى تصور مقترح لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر بما يساهم في تحقيق توجهها الاستراتيجي وتحسين قدراتها التنافسية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن أي نظام تعليمي مهما كانت درجة تقدمه؛ يعاني من مشكلات وصعوبات، سواءً كانت هذه المشكلات ناجمة عن حراكه وتفاعله مع المجتمع، أو نتيجة تفاعل مكوناته بعضها مع بعض، كما أن وجود مشكلات وصعوبات في هذا النظام؛ لا شك ينعكس سلباً على مخرجاته، بما قد يتسبب في ضعف نوعية هذه المخرجات، ونقص فاعليتها في أداء الواجبات المنوطة بها، وأن إيجاد حلول لهذه المشكلات لا يتحقق باستيراد هذه الحلول وإنما بالبحث عن عواملها وأسبابها، والقدرة على تشخيصها، وبيان صلتها بالأوضاع

الداخلية والخارجية، بشكل علمي منهجي مُنظَّم، ثم وضع البدائل التي تُوجِّه ترشيده السياسات وتحسين نتائج الأداء. (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧م، ٢٦٩-٢٧٠)

وفي هذا الإطار؛ أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية، بالخطة الاستراتيجية للكلية ٢٠٢٠-٢٠٢٥م؛ نقاط القوة ونقاط الضعف لكل معيار من معايير ضمان الجودة والاعتماد، والمتمثلة في: (رسالة الكلية وأهدافها - القيادة والحوكمة - إدارة الجودة والتطوير - أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - الجهاز الإداري - الموارد المالية والمادية - البرامج التعليمية والمقررات الدراسية - التدريس والتعلم - الطلاب والخريجون - البحث العلمي والأنشطة العلمية - الدراسات العليا - المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) لتبلغ نقاط القوة (٢٨) نقطة، وبلغت نقاط الضعف عدد (٩٥) نقطة، وكذلك أبرز تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، حيث بلغ إجمالي الفرص المتاحة (٢٢) فرصة، في حين بلغت التهديدات (٢٠) تهديداً، وقد تضمنت نقاط الضعف بالكلية؛ ضعف تلبية أهداف الكلية لاحتياجات المستفيدين، وقلة ملائمة الهيكل التنظيمي للكلية مع حجمها ونشاطها، مما يُشير إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهتها، والحد من تأثيراتها السلبية، بما يتفق مع مكانة كلية التربية بنين بالقاهرة بجامعة الأزهر وتاريخها العريق. (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م، ٣٠-٤٢)

وأشارت دراسة (الهنداوي وأحمد ٢٠٢١م، ٥٥) إلى بعض المظاهر التي تؤكد على وجود فجوة بين صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية وتنفيذها ومتابعتها على أرض الواقع، مما يتطلب الاهتمام بالتخطيط التشغيلي تكاملاً مع التخطيط الاستراتيجي بالكلية، ومن أبرز تلك المظاهر ما يأتي: تأخر قيام (الأقسام الأكاديمية- الإدارات المختلفة - الوحدات) بترجمة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية إلى خطط خاصة بكل منها، في ضوء الأدوار المنوطة بها في تحقيق التوجه الاستراتيجي للكلية، وقلة الاهتمام بإرساء نظام لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالكلية لتحقيق التنسيق الفعال والتواصل الدائم بين مختلف إدارات الكلية بما يضمن انسجامها وتكاتفها في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، ومتابعة مستوى جودة التنفيذ.

وأكدت دراسة (عربان، ٢٠٢١م، ١٢٨-١٢٩) على جمود الهيكل التنظيمي لكلية لتربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، وقلة مواكبته للمتغيرات البيئية، وقلة تفويض السلطة، وكثرة الإجراءات الإدارية الروتينية، إضافة إلى أنه لا يوجد توصيف وظيفي دقيق لمعظم الوظائف، كما أنه لا يوجد دليل يجمع مسؤوليات وسلطات كل وحدة تنظيمية، في ظل تبعثرها بين عدة قوانين ولوائح وقرارات، وسيطرة العمل الفردي وندرة العمل بروح الفريق.

إن وجود تلك المشكلات نسبياً؛ يُحتمُّ ضرورة تكاتف الجهود على مستوى الأفراد وعلى مستوى فرق العمل وعلى المستوى المؤسسي للكلية، من خلال الإدارة الفعالة لفرق العمل، بحيث تُسهم في التغلب على تلك المشكلات التي تُشكل عائقاً أمام تحقيق أهدافها والقيام بدورها الاستراتيجي على الوجه الأمثل، توافقاً مع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة فرق العمل، وأوضحت دورها في النهوض بالمؤسسات عامة والمؤسسات الجامعية بشكل خاص. وبناءً عليه؛ تطرح الدراسة السؤال الرئيس التالي:

■ كيف يمكن تفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما المقومات الأساسية لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر؟
- ٣- ما واقع إدارة فرق العمل ومتطلبات تفعيلها بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر علي ضوء متطلباتها؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تعرف الأسس الفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- تحليل المقومات الأساسية لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر.
- رصد وتحليل واقع إدارة فرق العمل ومتطلبات تفعيلها بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التوصل إلى التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر علي ضوء متطلباتها

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أنها قد تُلقي الضوء على الأهمية المتزايدة لإدارة فرق العمل ودورها في تحقيق التفاعل الناجح والمستمر بين كافة العاملين بالكلية، حيث إنه إذا غاب ذلك التفاعل أو انحدر لأي سبب من الأسباب، فإن ذلك يؤدي إلى الانعزالية بأضرارها النفسية والاجتماعية والثقافية، مما يتعين على كل مشارك في فريق عمل الكلية؛ إدراك أهمية هذا التفاعل، وإدراك دوره والمساهمة في دفع فريقه نحو التقدم.
- قد تُسهم الإدارة الفعالة لفرق العمل في مساعدة الكلية على بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهاراتهم وزيادة مداركهم، ومواجهة الصراعات والنزاعات بين الأفراد والجماعات، وتحقيق التواصل الفعال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية في إطار من الشفافية والوضوح عند مواجهة القضايا والمشكلات، وبما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري بالكلية وتحقيق توجهها الاستراتيجي.
- قد تفيد الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية بأهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، بما يُساعد على تأدية وظائفها الجامعية بأبعادها التدريسية والبحثية والمجتمعية، بكفاءة وفاعلية.



## مصطلحات الدراسة

من أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة مايلي:

### ١- فرق العمل Teamwork

تتعدد تعريفات فرق العمل، ومن أهمها ما يلي:

- عدد من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة لبعضهم البعض، ويتصفون بولائهم لهدف محدد، ويتحملون مسئولية مشتركة، ويرون أنفسهم ويراهم الآخرين كأنهم كيان واحد. (بداوي ودلالي، ٢٠١٧، ٤٠)
- مجموعة من الأفراد يعملون معًا، من أجل الوصول إلى مجموعة من الأهداف المحددة ضمن مجال عمل محدد، ويتميزون بوجود تكامل مهاري فيما بينهم، وتجمعهم الأهداف المشتركة، مما يتطلب التنسيق والتكامل والتفاعل بين الأعضاء. (حسين وطعمه، ٢٠٢٠، ٣٥٧)
- مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات متكاملة والتي تمكنهم من العمل معا لتحقيق الهدف التنظيمي المحدد، أو هم مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف واحد ويسعون إلى تحقيقه من خلال التكامل والتعاون في العمل. (أبو زيد، ٢٠١٦، ٥٨)

ويُقصد بفرق العمل إجرائياً: " مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات متكاملة، ويعملون معًا في إطار مسئولية مشتركة، ويجمعهم هيكل تنظيمي تتكاتف فيه الجهود وتتكامل وحداته، في ظل بيئة عمل متكاملة ومتعاونة، بحيث يستشعر كل فرد مسئوليته تجاه الآخر، من أجل تحقيق غايات، وأهداف واضحة ومُحددة".

### ٢- إدارة فرق العمل Managing Teamwork

تتعدد تعريفات إدارة فرق العمل بمؤسسات التعليم الجامعي، ومن أهمها ما يلي:

- الأساليب والاستراتيجيات والعمليات الإدارية المتعددة التي تستخدمها الإدارة لتوجيه أعضاء الفرق نحو تحقيق أهداف وغايات البرامج (Katsioloude & Cannonier, 2019, 56).
- تسهيل جهود فريق العمل لتحقيق الهدف المشترك (Koeslag-Kreunen & et al., 2018, 195)
- قدرة المدير أو المؤسسة على التنسيق بين مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات تكميلية لأداء مهمة ما (Iheme & Owhondah, 2020, 307)
- القدرة على استخدام المهارات الخاصة لأفراد الفريق وتشجيعهم على التعاون والمشاركة للمساهمة في تطوير المؤسسة الجامعية (Tang, 2015, 509)

ويُقصد بإدارة فرق العمل إجرائياً: "العمليات والإجراءات التي تستخدمها إدارة الكلية لتحقيق التنسيق والتعاون بين منسوبي الكلية من (أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وجهاز إداري وطلاب وعاملين) والذين يمتلكون مهارات تكميلية لأداء المهام والأدوار والواجبات، وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للكلية".

## منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب دراسة الحالة **Case Study** والذي يهتم بدراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية، وملاحظة الأفراد في أماكنهم الخاصة والتفاعل معهم بلغتهم وبشروطهم، والتي تستلزم بالضرورة العمل الميداني، حيث يتفاعل الباحثون مع المشاركين في البحث في مواقفهم الطبيعية، ويعد أسلوب دراسة الحالة؛ أحد أساليب المنهج الوصفي، والذي يستهدف معالجة مشكلة الدراسة بعمق (وصفاً وتفسيراً وتحليلاً)، نظراً لصغر نطاق مجتمع الدراسة الجغرافي والبشري، وذلك من أجل التوصل إلى أنسب السبل لتحسينه وتطويره، ويغلب علي هذا الأسلوب الطابع الكيفي أو النوعي عند تناوله بالبحث والدراسة. (أبو علام، ٢٠٠٦م، ٢٩٥-٢٩٨)

واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالجامعة - جامعة الأزهر، تتألف من (١٠٥ فرداً)، وذلك للوقوف على واقع إدارة فرق العمل والمعوقات التي تواجهها، ومتطلبات تفعيلها بكلية التربية بنين بالجامعة - جامعة الأزهر، وذلك من وجهة نظرهم، وقد تضمنت عينة الدراسة فئات متنوعة، من (أعضاء هيئة تدريس - قيادات أكاديمية) في مختلف الأقسام العلمية بالكلية، ممن لهم اهتمامات وخبرات فنية في إنجاز الوظائف الجامعية بالكلية من (تدريس - بحث علمي - خدمة مجتمع) والمشاركة في فرق العمل بها. وذلك تكاملاً مع الاستفادة من الرؤى النظرية والفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات التعليمية كما أشارت إليها الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، ومن ثم تقديم المتطلبات اللازمة لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر في سبيل مواكبة التطورات العالمية المعاصرة.

كما تم استطلاع آراء عدد (١٥) من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية، ممن لهم اهتمامات بحثية وخبرات فنية في مجال إدارة فرق العمل، حول التصور المقترح لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، بما يسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي لها بكفاءة وفعالية.

واتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية المتبعة؛ سارت الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

### أولاً: الأسس الفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية.

تسعى إدارة المؤسسات الجامعية من خلال فرق العمل إلى تحقيق معدلات أداء عالية داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وداخل الجامعات بصفة خاصة، وذلك لتحقيقها العديد من المبادئ المهمة والضرورية لسير العمل الجامعي ومنها مبدأ التمكين والمشاركة والتفويض والالتزام وغيرها من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها فرق العمل، والتي تجعل هذه الجامعات قادرة على مواكبة التحديات والتغلب على المعوقات التي تواجهها، وتحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها. (الشافعي، ٢٠١٣، ٣٩٤)

كما يتم تطبيق مفهوم إدارة فرق العمل أيضاً في السياقات الطلابية الجامعية، مثل الاتحادات الطلابية، بالإضافة إلى إدارة عملية تعزيز روح الفريق، وترسيخ وجود أعضاء الفريق الأساسيين وملاحظة الاختلافات في النمو والتطور لدى كل عضو، وتوجيه العمل، وذلك مع التركيز على الهدف وتعزيز الإشراف، وتعزيز حوافز عمل الفريق. (Tang, 2015, 510-511)



وهناك العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة الحالية، والتي ساعدت في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة، ومهدت لإعداد دراستها الميدانية، ومنها دراسة (عبد، ٢٠١٠) والتي هدفت تعرف العلاقة بين التكوين الجيد لفرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم النسائي الجامعي، والتعرف على تأثير هذه الفرق في ترشيد عملية صنع القرارات في تلك المؤسسات، والتعرف على العلاقة بين تكوين الفرق وتقليل الهدر في الموارد والمخرجات الخاصة بالمؤسسة، ولا سيما في هذا القطاع التعليمي النسائي الجامعي؛ وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف مستوياتهم الإدارية؛ واشتملت عينة الدراسة على (٣٧٠) موظفة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استخدام الاستبانة؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: يساعد العمل الجماعي من خلال فرق العمل على أداء العمل بطاقة إنتاجية عالية؛ وتساهم فرق العمل في التطوير لعمليات صنع واتخاذ القرار وذلك بشكل كبير؛ وتكوين فرق العمل يساهم أيضاً في التحسين لأداء الموظفين، والمواجهة للقضايا والمشكلات بقوة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الوصول إلى الاستقلالية وتحقيق المرونة في تنفيذ جميع الأعمال.

وناقشت دراسة (النويقة، ٢٠١٤) مستوى التمكين لفرق العمل في جامعة الطائف وأثره على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الدراسة التطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل داخل الجامعة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يمثلون كافة أعضاء فرق العمل داخل جامعة الطائف، واشتملت العينة على عدد (١١٠) موظف، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة رئيسة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود مستوى مرتفع وفعال لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي داخل الجامعة؛ ووجود الأثر الإيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي؛ والموظفين حملة شهادة البكالوريوس هم أكثر تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل وذلك مقارنة مع باقي الفئات؛ حيث أنهم يمثلون الفئة الأكثر في أعضاء فرق العمل، كما يعد الموظفين التنفيذيين من الفئات ذات التقدير الكبير لمستوى تمكين فرق العمل؛ وذلك نتيجة شعورهم بالدافعية لمشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اعتماد الجامعة على العمل من خلال فرق العمل في تنفيذ العديد من المهام وخاصة المهام الاستراتيجية، مما له من أثر كبير في تحسين الأداء والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتوسيع لمشاركة العاملين بجامعة الطائف في فرق العمل مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم نحو المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بشكل عام.

وهدفت دراسة (طيب والعنبي، ٢٠١٦) تعرف مستوى الممارسة لمهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في الإدارة الخاصة بالتربية والتعليم في محافظة المذنب من وجهة نظر المشرفين، والتحقق من وجود اختلاف في وجهات نظر مشرفي الإدارة الخاصة بالتربية والتعليم في محافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية في درجة الممارسة لمهارات قيادة فرق العمل لدى رؤسائهم باختلاف عدد سنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب، واشتملت العينة على (٥٨) رئيس وعدد (١٠٧) من المشرفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ بين سنوات الخبرة من خمس إلى أقل من عشر سنوات، وبين سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات لصالح سنوات الخبرة من خمس إلى أقل من عشر سنوات، مما يؤكد على أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما زاد معها درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات

قيادة فرق العمل بسبب مرورهم بالعديد من التجارب التي ساعدتهم على الوصول لدرجة مرتفعة من هذه المهارات .

وتطرقنا دراسة (بداوي ودلالي، ٢٠١٧) إلى مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة المسيلة بدولة الجزائر، والتعرف على مدى الممارسة للعمل كفريق داخل المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على المزايا لاستخدام الإدارة بالأهداف، ومعرفة دور النظام في تفعيل فرق العمل داخل الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والمتمثلين في نواب رئيس الجامعة، والأمين العام للجامعة، وموظفين بمديرية الجامعة، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، والأمين العام لكل كلية، ورؤساء الأقسام، ونواب رؤساء أقسام، واللجان العلمية وفرق البحث، واشتملت العينة على عدد (٥٥) فرداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعاننا بالاستبانة كأداة رئيسة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: حصلت فرق العمل داخل الجامعة على أهمية كبيرة في تفعيل نشاط الجامعة، حيث يهدف العمل بأسلوب فرق العمل إلى بلوغ وإنجاز أهدافها الموجودة في خطتها؛ وتوجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠٥ نحو الإدارة بالأهداف وفرق العمل للمتغيرات الوظيفية والشخصية، ومتغير السن، ومتغير الجنس، ومتغير الخبرة المهنية؛ ولا توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لمحور فرق العمل وفقاً لمتغير الصفة الوظيفية، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على مسايرة النظرة الحديثة والمتقدمة لفرق العمل، وأهمية النظر إليها كمورد أساسي يؤدي بالجامعة إلى الوصول إلى أهدافها بفعالية وكفاءة، ودعم نظام العمل بالفرق في الإدارة الجامعية ومواصلة نشر هذه الثقافة، مما له من أثر إيجابي على أداء الأفراد.

وسلطت دراسة (Koeslag-Kreunen & et al., 2018) الضوء على تصورات أعضاء فرق عمل المحاضرين الجامعيين حول سلوك التعلم في الفرق ومهام العمل في هذه الفرق والسلوكيات القيادية في الفرق، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين المشاركين في فرق العمل التدريسية بإحدى الجامعات المتخصصة في العلوم التطبيقية بهولندا، واشتملت عينة الدراسة على (١٦) محاضراً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: تمحور الجزء الأكبر من سلوكيات فرق العمل التعليمية في الجامعة محل الدراسة حول تشارك الأفكار، وأفاد أفراد عينة الدراسة بأن المهام والأساليب والحلول المطبقة غير ناجحة؛ وذلك لأن قادة الفرق على الرغم من أنهم يجمعون بين سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية، فإنهم يعملون عن بعد دون التدخل بصورة نشطة أو فعالة في عمل الفرق؛ وأفاد أفراد عينة الدراسة بأن العمل في الفرق اتسم بسلوكيات القيادة التشاركية مع التركيز على الفريق ككل، وذلك بدلاً من حل المشكلات على المستوى الفردي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إجراء دراسة طولية من أجل تكوين الفهم لكيفية تأثير القيادة على تحول فريق العمل نحو النمط التكيفي أو التكامل في العمل والتعلم.

واستعرضت دراسة (بن برطال، ٢٠١٨) تأثير فرق العمل على التنمية للثقة التنظيمية، وتحديد المستويات المختلفة للثقة التنظيمية، وتحديد مفهوم جماعات العمل وفرق العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار تليجي بالأغواط في دولة الجزائر، واشتملت العينة على عدد (٤٨) أستاذ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعاننا بالاستبانة كأداة رئيسة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أغلب أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة عمار تليجي بالأغواط يمارسون العديد من المهام في صورة فرق عمل،

ومنها الفرق البحثية الخاصة بالمجالس العلمية واللجان العلمية، وهناك علاقة طردية إيجابية بين فرق العمل والثقة التنظيمية، أي أنه كلما زاد العمل كفريق كلما زادت الثقة التنظيمية؛ واتجاه فرق العمل والثقة التنظيمية لم يتأثرا بالعوامل الشخصية والديمغرافية (سنوات الخدمة- السن- الجنس- الرتبة)، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المعنوي والمادي لكل الفرق من أجل الاستمرار في مزاولة أعمالها على الوجه الأكمل وكسب ثقة جميع الأفراد العاملين بهذه الفرق، والاهتمام بالعمل الجماعي في صورة فرق داخل الكلية واعتباره أولوية على الأعمال الفردية، بالإضافة إلى بث الثقافة الداعمة للتعاون بين مختلف المستويات والتخصصات.

وقامت دراسة (Shah & et al., 2021) بتقييم أثر كفايات القيادة وإدارة الفرق لدى رؤساء الأقسام الجامعية على الرضا الوظيفي لدى المحاضرين الجامعيين، واشتملت عينة الدراسة على (٤) عمداء و(٤٠) رئيس قسم و(١٧٥) عضو هيئة تدريس، وذلك بكليات العلوم الاجتماعية بأربع جامعات واقعة بمدينتي راولبندي وإسلام آباد بباكستان، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين كفايات القيادة وإدارة الفرق لدى رؤساء الأقسام من ناحية والرضا الوظيفي لدى المحاضرين من ناحية أخرى؛ وتتضمن كفايات القيادة وإدارة الفرق المستخدمة بواسطة رؤساء الأقسام كلاً من القيادة العادلة، واستراتيجيات إدارة الفرق، ومهارات التواصل الفعال، ومهارات التعاون، والتفكير الناقد، والتخطيط المناسب، وإدارة الذات، وإدارة العاملين، ومهارات حل المشكلات، ومهارات اتخاذ القرار؛ ويواجه رؤساء الأقسام تحديات في تطبيق كفايات القيادة وإدارة الفرق، وتتضمن جوانب هذه التحديات كلاً من جودة الهدف والمساهمة، واتباع المعايير التنظيمية للجامعة، واتخاذ القرار، وتقدير فريق العمل وتحفيزه، والتعاون، وتحسين أداء النظام، وتواصل الفريق، والخصوصية، وتشارك المعلومات، وتضمنت توصيات الدراسة تزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالفرص الكافية لتنمية كفايات القيادة وإدارة الفرق لديهم.

وتناولت دراسة (Wei & et al., 2022) العوامل المؤثرة على إدارة فرق العمل للابتكار، والمكونة من المحاضرين في كليات الآداب بالجامعات الخاصة بمقاطعة لياونينغ الصينية، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٤٢) من المحاضرين والمديرين بكليات الآداب ب(١٠) جامعات عامة وخاصة واقعة بمقاطعة لياونينغ الصينية، واشتملت عينة الدراسة على (١٠) أفراد، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: تتضمن إدارة الفرق في الكليات والجامعات الخاصة بمقاطعة لياونينغ أربعة مكونات، وهي الطلب على المواهب، وإدارة الوظائف التنظيمية، والقيادة الفعالة، ومخرجات المحاضرين؛ ويوجد عدد (٣٨) مبدأً توجيهياً لإدارة فرق عمل المحاضرين بكليات الآداب الخاصة محل الدراسة، وهي تتضمن عدد (١١) مبدأً متعلقاً بإدارة مكونات الطلب على المواهب، وعدد (١٢) مبدأً متعلقاً بإدارة مكونات الأعمال التنظيمية، وعدد (١١) مبدأً متعلقاً بإدارة مكونات القيادة التنظيمية الفعالة، وعدد (٤) مبادئ متعلقة بإدارة مكونات مخرجات التدريس، وتضمنت توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة بمقاطعة لياونينغ بصياغة معايير مناسبة لقياس كفاءة وجودة عملهم، وإجراء دراسات مماثلة مع استقطاب عينات بحثية أكبر حجماً، وإجراء دراسات مقارنة تستهدف المقارنة مع جامعات أو مقاطعات صينية أخرى.

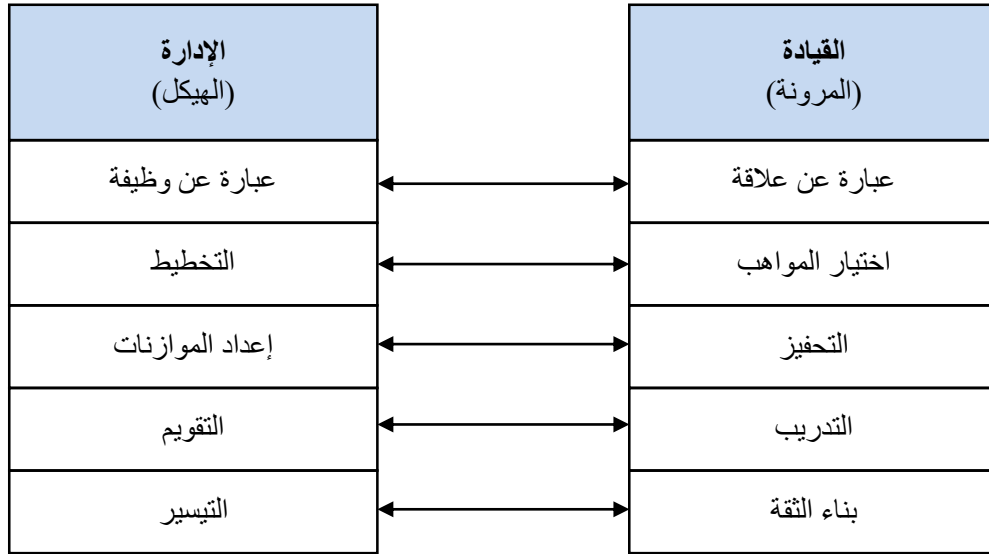
واستكشفت دراسة (Perez & et al., 2023) كيفية تكوين فرق العمل ذاتية الإدارة بمؤسسات التعليم العالي وكيفية تأثير ذلك على فاعلية فرق العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب

والمشاركين في فرق العمل ذاتية الإدارة وذلك بجامعتين متخصصتين في مجال الأعمال بإسبانيا، واشتملت عينة الدراسة على (٥٦٠) طالباً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: يتم تكوين فرق العمل ذاتية الإدارة عن طريق قيام الطلاب ببناء المجموعات بصورة مستقلة واتخاذ القرار بالأفراد الذين سيتم التعاون معهم؛ ووجود أربعة متغيرات تؤثر على بناء فرق العمل ودرجة فاعليتها واحتمال نشوء الصراعات فيها، وتتضمن هذه المتغيرات كلاً من الكفايات والمستوى الأكاديمي والعلاقات الاجتماعية وطبيعة القرارات المحددة؛ واتسمت فرق العمل المتأثرة بمتغيري الكفايات والمستوى الأكاديمي بدرجة أعلى من الفاعلية والرضا مقارنة بفرق العمل المتأثرة بمتغيري العلاقات الاجتماعية وطبيعة القرارات المحددة، وتضمنت توصيات الدراسة الآتي: إجراءات دراسات مماثلة تستهدف فرق العمل المكونة من طلاب غير أولئك المتخصصين في مجال الأعمال، واهتمام الدراسات المستقبلية بالتنوع في الفقرات والمجالات المدرجة في أدوات الدراسة.

وهناك العديد من الخصائص التي تتسم بها إدارة فرق العمل بمؤسسات التعليم الجامعي، والتي تتمثل فيما يأتي:

١. **وضوح الأدوار التي تقوم بها من حيث المسؤوليات والواجبات**، وقدرتها على تحديد أولويات الفريق، وامتلاكها المهارات التي تسهم في حل المشكلات، والوصول إلى توافق القبول بين أعضاء الفريق، وتبادل الثقة بين رئيس الفريق والأعضاء، والاتصال الفعال، بالإضافة إلى امتلاك القائد القدرة على التقييم والقياس الموضوعي، وتقدير القائد لمتطلبات واحتياجات أعضاء الفريق، والقدرة على إدارة العلاقات داخل وخارج الفريق. (أبو زيد، ٢٠١٦، ٦١)
٢. **الارتباط بالقيم المتداولة والمعروفة**، والاتفاق على السلوكيات العامة للأعضاء، والتنظيم الجماعي، وحرية التعبير؛ ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لكل عضو من أعضاء فريق العمل التعبير عن خبراته وذاته مما يؤدي إلى التفاعل المشترك والتجاوب المتبادل، كما ينبغي أن يشترك الأعضاء في نظام له مجموعة من الأهداف والتي ترتبط بمسئوليات جوهرية يعمل على تنفيذها الأفراد للوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة، كما أن تقويم أعضاء الفريق يتم من خلال شخص لديه معارف أساسية وخبرات واضحة ومدركاً لطبيعة البيئة المحيطة به والعوامل المؤثرة فيها. (السيد، ٢٠١٧، ٣٦٧)
٣. **تصميم وظائف الأفراد داخل فرق العمل**؛ ويتمثل هذا التصميم في العمل على الإعداد الوظيفي والإحساس بالتمكين عن طريق السلطة الممنوحة والصلاحيات لحل المشكلات ذاتياً دون الاضطرار إلى العودة باستمرار للإدارة العليا، بالإضافة إلى اعتماد الأعضاء داخل الفريق على بعضهم البعض وفقاً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم وخبرتهم ودرجة المودة والانسجام التي يمتلكها أعضاء الفريق. (الشافعي وآخرون، ٢٠١٩، ٢١).
٤. **من الخصائص البارزة الأخرى التي تتسم بها إدارة فرق العمل بالجامعات ارتفاع متطلبات الوقت**؛ فحتى وإن كانت الإجراءات تتطلب سرعة التنفيذ، فإن وجود فريق عمل يوجب اللجوء إلى المشورة والمناقشة، لذلك ففي العديد من الأحيان قد لا يكون من الممكن إتمام المهام في الموعد المطلوب، فعمليات المشورة والتفاوض قد تستغرق وقتاً طويلاً، ونظراً لعامل الوقت فقد تستغرق عملية الوصول إلى اتفاق على رأي ما ساعات طوال من الجدل والتفاوض، كما أن اجتماعات فرق العمل الجامعية قد تتعرض للتأجيل لعدة أيام. (Obakoya & Badru, 2021, 95-96)

٥. الجمع بين مبادئ الإدارة والقيادة في الآن نفسه، ويمكن توضيح هذه المبادئ والعلاقة بينها من خلال الشكل (١) (Zhang, 2016, 860).



شكل (١) العلاقة بين مبادئ الإدارة والقيادة في فرق العمل بالجامعات

يتضح مما سبق أن من أهم خصائص إدارة فرق العمل أنها تسهل عمل الفريق من خلال التوزيع المناسب للأدوار والمسئوليات كل على حسب ما يمتلكه من مهارات وقدرات، وتنظيم الاتصال الفعال بين الأعضاء بحيث يأخذ شكل الاتصال الأفقي الذي يضمن التفاعل بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى صنع القرارات واتخاذها بشكل متكامل لفريق العمل وتحت مسؤولية الفريق، كما أن بناء الثقة بين فريق العمل هو محدد أساسي لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها أو التي يرغب فريق العمل في تحقيقها، مما يؤدي في النهاية إلى صورة متكاملة من الأداء قائمة على تقدير القائد لمتطلبات واحتياجات أعضاء الفريق.

وتعد عملية تكوين فرق العمل من العمليات المثيرة للاهتمام؛ حيث إنها تتكون من مجموعة من الأعضاء قد يختلفون في الخبرة والمستوى العلمي ويرتبطون مع بعضهم البعض بنوع من الأهداف داخل المؤسسة الجامعية، ويسعون معا إلى تطوير الوسائل والطرق التي تساعدهم على تنفيذ الأعمال الجامعية بأقل جهد ممكن، لذلك فالمقصود من اتباع منهجية جيدة لبناء فريق العمل هو جعل الجماعة وحدة متعاونة ومترابطة تتميز بالتفاعل المثمر والفاعلية بين الأعضاء، ويكون ذلك بعيدا عن أي مظهر من المظاهر المؤدية للصراع لنصل في النهاية إلى جماعة ملتزمة بالعمل ومنسجمة، يتعاون الجميع فيما بينهم لتحقيق الأهداف المحددة. (جغبلو، ٢٠١٩، ٨٩)

وتوجد العديد من الأسباب لاستخدام فرق العمل في مؤسسات التعليم الجامعي ومن أبرزها هو وجود مجموعة من المهام ذات طبيعة خاصة تحتاج إلى وجود فريق بخبرات متنوعة، وقصور العمل الفردي في تحقيق المهام والمسئوليات المطلوبة، ووجود العديد من المشكلات التي يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن إيجاد حلول لها، ووجود الفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها، والاحتياج المستمر بالجامعات إلى الأفكار الجديدة والابداعية، ووجود كم كبير من التحديات والمخاطر التي تواجه مؤسسات



التعليم الجامعي، بالإضافة إلى وجود مشكلات خاصة بالسلوك التنظيمي والاجتماعي (يوسف، ٢٠١٧، ٧)، وبناء على ذلك يمكن تصنيف فرق العمل كالتالي:

### ١- فرق العمل الوظيفية

إن فرق العمل الوظيفية عبارة عن فرق تضم مجموعة من الأفراد يعملون معاً في سبيل تحقيق الأهداف أو حل ومعالجة المشكلات المشتركة، وتتحدد صلاحياتهم غالباً حسب الهيكل التنظيمي ويقومون بالحفاظ على استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الثابتة للمؤسسة؛ ويعد إنشاء هذا النوع من فرق العمل اتجاهًا صاعدًا ومتناميًا، ويتم تجميع فريق العمل حسب التخصص ضمن الأقسام الوظيفية؛ وعادةً ما تتمتع هذه الفرق بدرجة ثابتة من حرية اتخاذ القرارات والعمل باستقلالية؛ وفي معظم الأحيان يكون قائد الفريق هو رئيس وحدة تنظيمية، ويتم تشكيل فريق العمل ليكون دائمًا ومستمرًا. (Keczer, 2013, 75-76)

وهناك عدد من الخصائص التي تتميز بها فرق العمل الوظيفية عن غيرها من أنواع فرق العمل؛ فعند العمل نحو إتمام مهمة ما، قد تقوم فرق العمل الوظيفية بالتنقل بين المجالات الوظيفية المتماثلة؛ ولهذا الأمر عدة آثار إيجابية، من أهمها إمكانية الحد من الأخطاء في وضع الحلول نظرًا لدراسة المشكلات بمنظور شامل؛ ومع ذلك وفي الوقت نفسه فإن طبيعة فرق العمل الوظيفية قد تكون محفوفة بالتحديات نظرًا لضرورة بناء حس المجتمع في فريق العمل، وتعزيز التبادل الفعال للمعرفة، وبالتالي تحقيق التعاون الفعال، وتمثل تلك الأمور تحديات في تنظيم فرق العمل الوظيفية. (Kalabina & Belyak, 2020, 3)

وفي بعض الأحيان قد ينشأ في فريق العمل الوظيفي بعض الصراعات التي قد تعوق تنفيذ الأهداف المرغوبة، ويجعل ذلك الأمر من إحداث التوافق والتواءم بين أفراد فرق العمل الوظيفية أمرًا يتسم بالتحدي؛ لذلك فمن المهم من أجل بناء فريق عمل وظيفي فعال الاهتمام بتطبيق الممارسات الفعالة في تكوين الفريق وتدريب أعضائه وإدارته وتحفيزه، وذلك من أجل تجنب مشكلات الأداء. (Najafizadeh, 2022, ii)

ومن أجل معالجة الصراعات التي قد توجد أو تنشأ في فريق العمل الوظيفي من المهم أن يعمل مدير الفريق على التخفيف من حدة التوترات بين أعضاء الفريق؛ ومن السبل الممكنة لذلك تنظيم اجتماعات إدارة الأداء من أجل تشجيع أفراد الفريق على المشاركة الفعالة، وذلك إلى جانب الاحتفاء بالإنجازات المتحققة وتوفير أدوات مناسبة لمعالجة الصراعات؛ ومن خلال مثل تلك الإجراءات يكون من الممكن المساهمة في تعزيز إنتاجية وفاعلية فريق العمل. (Jansson & Persson, 2020, 14)

### ٢- فرق العمل الافتراضية

إن فرق العمل الافتراضية هي فرق العمل التي تضم مجموعة من الأفراد العاملين تجمعهم خطة عمل واحدة داخل جامعة واحدة، إلا أن طبيعة عمل كل منهم تكون في أماكن متعددة أو في أوقات متغيرة، ويتم تحويل القيادة فيها إلى القيادة الافتراضية أو القيادة الرقمية، وهي التي تتم من خلال وسائط رقمية مثل الإنترنت وأدوات التواصل الرقمية بين القائد وأعضاء فريق العمل. (آل سعود، ٢٠١٨، ٢٠٣)

وتعد فرق العمل الافتراضية بمؤسسات التعليم الجامعي من أهم النتائج التي تترتبت على التطور الرقمي الكبير خاصة في نقل البيانات والمعلومات وعمليات الاتصال، مما انعكس بشكل إيجابي وواضح تمامًا على ممارسات وأعمال الجامعات منذ بداية القرن العشرين وحتى الوقت الحالي، فهذه الفرق هي



محاولة جادة لمسايرة ومواكبة التحديات الكبيرة والانفتاح العالمي خاصة في عالم الاتصالات والإنترنت، ومن خلال تكوين هذه الفرق يتم تحديد العلاقات بين الأفراد على أساس الخبرة والمعرفة والمعلومات، ومن أهم مميزات فرق العمل الافتراضية هو المشاركة في المعلومات بين جميع أعضاء الفريق، وسرعة صنع واتخاذ القرارات، واللامركزية، وكذلك سرعة الاستجابة وتجاوز المكان والزمان؛ مما يسهم بشكل كبير في تحسين عمليات تحديد الأهداف والمشاركة والتخطيط، وغياب فكرة التنافس السلبي والنفوذ والمكانة الاجتماعية، حيث إن كل شيء يتم من خلال شبكة الإنترنت. (أشريفة والخليل، ٢٠٢١، ٧٣)

وتتم إدارة فرق العمل الافتراضية من خلال الأساليب الإدارية التي تستطيع الجمع بين تقنيات الإدارة التربوية وتقنيات المعلومات والاتصالات تجاه تنظيم محدد، ومن خلال تحديد المهام الأساسية للأعضاء الممزوجة باحترافية الاتصال التقني والقدرة على التنسيق التنظيمي الرقمي بين الأعضاء، دون التقيد بحدود المكان والزمان، وسعياً لتنفيذ الأهداف التنظيمية الخاصة بالوحدة الإدارية الجامعية التابعين لها في مؤسسات التعليم الجامعي. (عيداروس، ٢٠١٥، ٨٨)

وفي سياقات العمل الجامعي، يتكون فريق العمل الافتراضي من مجموعة من العناصر البشرية الممكن إدارتها بصور مختلفة، فهو مجموعة من الأشخاص المترابطين مع بعضهم البعض باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف إتمام المهام التنظيمية، لذلك فمن أهم سبل تعزيز كفاءة فرق العمل الافتراضية تحسين جودة التواصل بالجامعة. (Kwamboka & Sang, 2019, 102)

وما ينطبق على الفرق التقليدية ينطبق أيضاً بنفس القدر على الفرق الافتراضية، حيث إن جميع الأعضاء ينبغي عليهم التعاون والتواصل فيما بينهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ولكن مع اختلاف تواجدهم وتوزيعهم جغرافياً، إلا أن التباين الجغرافي للأعضاء قد يحدث فجوة كبيرة فيما بينهم إذا لم يتم الإشراف عليهم وإدارتهم بشكل صحيح، ومن هنا يأتي الدور الذي يقوم به القائد الرقمي والذي يتمثل في تسهيل وإدارة التعاون بين أعضاء فريق العمل وتحقيق التواصل المستمر فيما بينهم، بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به التكنولوجيا المناسبة في تحقيق الاتصال الفعال بينهم. (حماد، ٢٠٢١، ١٨٢)

وعلى الرغم من تشابه فرق العمل الافتراضية مع فرق العمل التقليدية، فإن هناك مجموعة من الخصائص البارزة التي تُكسب فرق العمل الافتراضية طبيعة خاصة، ومن المهم للغاية تمتع فريق العمل بالجامعة بالاستعداد والجاهزية للتعامل مع هذه الخصائص، ويمكن إجمال هذه الخصائص في الآتي: (Brewer & et al., 2015, 210)

- أهمية وجود هدف واضح؛ حيث إن وجود هدف واضح أمر ذو أهمية لدى أي فريق مهما كان نوعه، ولكنه يكتسب أهمية خاصة في فريق العمل الافتراضي، ويعد الفهم المشترك للهدف مؤشراً مهماً على كون الفريق قوياً.

- تحديات التواصل غير الرسمي وبناء الثقة ونقل المعرفة؛ حيث توجد تحديات متجددة تكتنف التواصل غير الرسمي وبناء الثقة ونقل المعرفة في فرق العمل الافتراضية نظراً للطبيعة المتباعدة والمنتشرة لعملها، وحتى يتمكن فريق العمل الافتراضي من تحقيق النجاح في ظل بيئة قائمة على الإنترنت فإن عليه العمل على توظيف التواصل غير الرسمي في بناء الثقة بين أعضاء الفريق، ومن ثم استثمار هذه الثقة في دعم تداول وتناقل المعرفة.

- أوجه قصور التكنولوجيا؛ وتنبع أوجه قصور استخدام التكنولوجيا من عدد من العوامل مثل تباين تصورات أفراد فريق العمل حول استخدام التكنولوجيا وأوجه القصور المتأصلة في التقنيات التكنولوجية المستخدمة، فاستخدام التكنولوجيا بوجه عام يؤدي إلى التقليل من كم الإشارات الممكن استخدامها في التواصل والتغيير في أنماط العمل والعلاقات؛ الأمر الذي يتطلب تطبيق إجراءات تكيفية بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى ذلك فمن المهم تصميم التكنولوجيا المستخدمة بحيث تتوافق مع الجوانب العاطفية وتلك المتعلقة بالعمليات بين أعضاء الفريق.

### ٣- فرق العمل المدارة ذاتياً

يتم في بعض الأوقات الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول، ويتم إعادة تخصيص كثير من أعمال هذا المستوى إلى فرق العمل، وقد كانت البداية لظهور فرق العمل المدارة ذاتياً في صناعة السيارات بدولة السويد (فولفو)، فقد تم إعادة تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي من خلال الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى القطاعات الأخرى الصناعية والتعليمية، ويكمن السبب الرئيس لاستخدام هذا النوع من الفرق في الرغبة في تحقيق السرعة والابتكار وتقليل التكلفة والجودة وإشباع متطلبات تقدير الذات والنمو والاحتياجات المجتمعية لدى العاملين. (أبو جربوع، ٢٠١٤، ٤٩)

وتعد فرق العمل المدارة ذاتياً إحدى الصور المتعددة من فرق العمل، وفيها لا يكتفي الأعضاء داخل الفريق بالتخطيط أو اتمام العمل، بل يقومون بالاثنتين معاً، وفي فرق العمل المدارة ذاتياً عادة ما يقوم المسؤول عن فريق العمل أو المدير الأعلى بتحديد الخطوط العريضة للعمل أو الهدف ويترك لأعضاء الفريق مرونة وحرية القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف المرغوب تحقيقه، وتنقسم فرق العمل المدارة ذاتياً إلى أربع فئات: (أشريفة والخليل، ٢٠٢١، ٧٣)

**الفئة الأدنى:** تتولى الجانب العملي من الخطة.

**الفئة فوق الدنيا:** حيث يمكن لأعضاء فريق العمل أن يسند إليهم مهام تتعلق بتطوير الفريق أو جودة العمل.  
**الفئة الوسطى:** تمنح هذه الطبقة قدر كبير من الحرية لأفراد الفريق من حيث الإجازات وتحديد أوقات العمل، وتعيين رئيس الفريق.

**الفئة العليا:** هذه الطبقة تمنح أعضاء الفريق سلطة كبيرة وواسعة في جميع المجالات.

ويمثل فريق العمل المدار ذاتياً في الجامعة مجموعة من الأفراد المسؤولين عن إتمام العمل من البداية إلى النهاية، ويكون هؤلاء الأفراد مسؤولين ليس فقط عن تنفيذ العمل ولكن أيضاً مراقبة وإدارة عملهم والعمليات الشخصية بينهم، ويمثل الفريق المدار ذاتياً نمطاً مختلفاً بصورة جذرية عن منهج الإدارة التقليدية، والذي يكون في ظله أفراد الفريق مطالبين من قبل المديرين بأداء مهام محددة إلى جانب كون وظائف الأفراد والمديرين منفصلة. (de Pillis & Parsons, 2013, 54)

وقد أشار (الحسينان ، ٢٠١٧ ، ١٩) إلى خصائص فرق العمل المدارة ذاتيًا والتي منها:

- كفاءة ممارسة الأعمال من خلال الطرق المتعددة والخبرات .
- امتلاك قدر كبير من الاستراتيجيات المعرفية وما وراء المعرفية والتي تسهم في إنجاز المهام الأكاديمية المتعددة والتي يكلفون بها.
- امتلاك مجموعة من الأهداف التعليمية التي يسعون للوصول إليها وتحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للاستراتيجيات المعرفية لتنفيذها أو تعديلها.
- الاهتمام بتشكيل البيئة المحيطة بهم حتى تخدم احتياجاتهم الأكاديمية والتعليمية.
- امتلاك تصورًا واضحًا عن الأعمال الخاصة بهم والقيام بتقييمها للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز.
- التميز بالتفكير الناقد والتفكير المتشعب والتفكير الإبداعي .
- الدوافع ذاتية ومستقلة والتعلم شخصي يعتمد على العمليات ما وراء المعرفية.

ويرتبط تطبيق نمط فريق العمل المدار ذاتيًا بتحقيق العديد من الآثار الإيجابية على الأداء الجماعي للطلاب، فكلما ارتفع مستوى تصور الواجب تجاه الفريق، كلما ازداد ميل الطلاب نحو التعامل على نحو تبادلي مع بقية أفراد الفريق، ويعني ذلك زيادة مشاعر الالتزام المتبادل بين أفراد الفريق، كما أن التحقق المتصور للالتزامات تجاه الفريق مرتبط بتعزيز التزام الطلاب تجاه فريق العمل، فكلما تصور الطالب بأن أفراد الفريق يحققون التزاماتهم تجاه الفريق بصورة فعلية كلما ازداد التزامهم تجاه الفريق. (Schreuder & et al., 2017, 148)

ومن الملاحظ أن تطبيق نمط فرق العمل المدارة ذاتيًا محدود نسبيًا في السياقات التعليمية الأكاديمية، فعادةً ما يفضل المحاضرون التمتع بقدر أكبر من التحكم والسيطرة في العمليات في بيئة التعلم وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف العملية التعليمية وتعزيز المشاركة الصفية، وفي ظل هذه الثقافة لا يتمكن الطلاب من الحصول على تجارب للعمل الجماعي والمشاركة في لحظات وأحداث تنطوي على الإدارة الذاتية، ولا يكون مصحوبًا بالمعرفة أو التوجيه حول كيفية إدارة الذات بصورة فعالة وناجحة، وعندما يكون الطلاب معتادين على التعلم في ظل بيئة تتسم بدرجة مرتفعة من الاعتماد على التدريس والمراقبة من قبل المحاضر فإنهم يكتسبون قدرًا محدودًا أو حتى معدومًا من الخبرة والتجارب في المشاركة في فرق العمل المدارة ذاتيًا. (Berezin, 2015, 5-6)

#### ٤- فرق عمل المشاريع

تواجه المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات في ظل بيئاتها التنافسية شديدة التغيير العديد من التحديات التي جعلت هذه الجامعات مطالبة بالقيام بالعديد من الوظائف للتطوير المستمر لإجراءات متنوعة تضمن إنجازها للواجبات على أكمل وجه، وتعد فرق عمل المشاريع بمثابة وسائل مهمة تمكنها من تنفيذ التغييرات المتضمنة في الأهداف الاستراتيجية في ظل هذه البيئة المتوترة، الأمر الذي يظهر حاجتها إلى تحقيق مستوى مناسب وضروري من النضج يعكس قدرتها على إدارة المشروعات الجامعية على نحو فعال مع تحسين وتطوير هذه القدرة باستمرار. (جوهر، ٢٠٢٢ ، ١٩٥)

وتعني فرق عمل المشروعات مجموعة من الأفراد الذين يعملون على تحقيق مشروع ما ومحاولة وضع أفضل الطرق لتنفيذ المشروع الذي يسعون إليه، وذلك من خلال استخدام الأساليب المتنوعة التي تساعد في تكوين الصورة المرغوبة التي سيكون عليها المشروع، ويتم بناء فريق عمل المشروع من مجموعة من الأفراد المتخصصين من أجزاء مختلفة من المؤسسة لفترة زمنية محددة للمساهمة في تخطيط وتنفيذ المشروع، وبمجرد إكمال المشروع يتم حل المجموعة وتعيين الأعضاء في مشاريع جديدة أو أعمال أخرى. (Clark & Colling, 2005, 179)

وتأتي خطوات تصميم المشروع كالتالي: (حسين، ٢٠١٨، ٦)

- بناء فريق عمل للقيام بتصميم المشروع.
- تجهيز خطة عمل لتصميم المشروع.
- جمع البيانات والعمل على تحليلها.
- اقتراح الأنشطة والأهداف وتصميم الوسائل والطرق المناسبة للمتابعة والتقييم.
- وضع خطط العمل.
- تحديد الموازنات.

وتكمن أهمية فرق عمل المشاريع فيما تقدمه للجامعات من نقاط قوة ومزايا كثيرة، حيث إنها تعتبر مفتاحاً للمستقبل في المنافسة العالمية، بالإضافة إلى أهميتها في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، كما أن هذا النوع من فرق العمل ذو أهمية بالغة في حل معظم المشكلات والمعضلات التي تواجه الجامعات، أما على صعيد الروابط الاجتماعية فنجد أن فرق العمل عموماً بكل أشكالها تساعد على ترسيخ العلاقات وتفعيل الانسجام والتعاون بين الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وذلك نتيجة تمكين أعضاء فرق العمل وتحقيق مشاركتهم الفعالة، ومن خلال ذلك تتمكن الجامعات من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الجيد في الوقت الذي يتم تحديده حسب المواصفات الموضوعية. (أبو جربوع، ٢٠١٤، ٥٧)

وتكتسب فرق عمل المشاريع أهمية كبيرة في الجامعات؛ فجزء كبير من العمل في الجامعات يكون من خلال المشاريع التي تتطلب درجة مرتفعة من التنسيق والعمل الشبكي بين أفراد فرق عمل خاصة بذلك، وفي إدارة المشاريع ينطوي أداء وتنفيذ المشروع على أنشطة أفراد الفريق، والإدارة تنطوي على العمل على إتمام العمل بالاعتماد على جهود أفراد الفريق. (Kwamboka & Sang, 2019, 101)

ويُطبق نمط فرق عمل المشاريع بشكل كبير بين طلاب الجامعة، وعادةً ما يشارك الطلاب في مثل هذه الفرق خارج البيئات الدراسية بهدف تنمية العديد من المهارات الضرورية للتكيف مع متطلبات سوق العمل في حياتهم العملية، وتتضمن هذه المهارات كلاً من مهارات التفاعل الاجتماعية والتواصل والتعاون، والمرونة في العمل في سياقات مختلفة، والقدرة على إدارة المعلومات والتعاملات مع الآخرين. (Ainsworth, 2016, 454)

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من تعدد صيغ وأنماط فرق العمل إلا أن جميعها تشترك في كونها تتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون تخصصات أو مهارات مختلفة تسهم جميعها في تحقيق الأهداف، كما أن كل فرد في فريق العمل يكمل عمل الأفراد الآخرين، وتشترك أيضاً أنماط فرق العمل في كونها قائمة على التفاعل والتعاون والتشارك بين جميع الأفراد، ولا يقوم كل فرد بالعمل منعزلاً عن الآخرين، ويختلف فريق العمل الوظيفي عن فريق عمل المشروع في أن فريق العمل الوظيفي قائم على مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات مختلفة ولكنهم جميعاً يقومون بالأعمال الوظيفية المستمرة، بينما فريق عمل المشروع يقوم بتنفيذ المهمة الموكلة إليه لفترة زمنية محددة ثم يتم حل الفريق وتعيين الأعضاء في مشاريع جديدة أو أعمال أخرى.

وهناك العديد من المداخل الحديثة في ميدان الإدارة التربوية والتي يمكن تعظيم الاستفادة منها في تفعيل إدارة فرق العمل بمؤسسات التعليم الجامعي، ويمكن عرض العلاقة بين إدارة فرق العمل وأبرز هذه المداخل، وذلك على النحو الآتي:

### ١- إدارة فرق العمل والمجتمعات المهنية بمؤسسات التعليم الجامعي

توجد بالجامعات أشكال متنوعة من المجتمعات المهنية سواء الأكاديمية أو الإدارية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية وتطوير التعليم وسد احتياجات المجتمع وتحقيق التنافسية، وتبذل تلك المجتمعات الكثير من الجهود في تنفيذ الاستراتيجيات الحديثة والاتجاهات التربوية الفعالة في التعليم، واستطاعت فرق العمل اثبات فعاليتها في دعم وتعجيل هذه الجهود؛ حيث يمثل أسلوب فرق العمل قيمة مضافة ومنهجية علمية تتبعها الجامعات المعاصرة، وتعمل على الاستثمار للموارد البشرية وبناء القدرات الإبداعية والمهارات الريادية، وتحرص الجامعات على اعتماد استراتيجية فرق العمل كاستراتيجية من استراتيجيات التعليم للنهوض بالمستوى المهاري والأكاديمي في جميع التخصصات. (معوض، ٢٠١٩، ٧٥)

ويؤكد ذلك أهمية اتباع أسلوب فرق العمل بمؤسسات التعليم الجامعي، فقد أصبح كل ما يتم تحقيقه وإنجازه تقريباً يتم بواسطة الفرق، وذلك لضمان تضافر الجهود لتحقيق وإنجاز الأهداف المنشودة، فالنجاح داخل الجامعات يكون عبر التخطيط، التنسيق، التقييم، التعاون، التقويم، حل المشكلات، الرقابة، الحوار، والمشاركة بين مجموعة من الأشخاص العاملين فيها مهما كانت وظيفتهم أو رتبته، لذا ينبغي على الجامعات التأكد من بناء فرق عمل فعالة، وإدارتها بشكل مبتكر للوصول إلى أهدافها، ومواجهة العديد من المشكلات التي تواجهها مثل الصراع التنظيمي، فالصراع جزء رئيس من العمل الجماعي. (أبو عصبه، ٢٠١٩، ٢)

وتؤدي إدارة فرق العمل دوراً بالغ الأهمية في الدمج بين المجتمعات المهنية بالجامعة، مثل دورها الأساسي في تنظيم الفرق البحثية العلمية، والتي يتم تنظيمها من خلال عدد من الآليات مثل مراكز التبادل الأكاديمي ومجموعات وفرق عمل المشاريع وغير ذلك، وتتسم هذه الفرق بأنها تعمل في ظل بيئات متعددة التخصصات، ونظراً لأهمية الفرق البحثية في مؤسسات التعليم الجامعي أصبحت الإدارة الفعالة لهذه الفرق حاجة ملحة، وتساهم إدارة فرق العمل في إحداث التكامل بين مجتمعات الممارسة المهنية بالجامعة نظراً لأن معظم أفراد هذه الفرق يتسمون باختلاف الخلفيات الأكاديمية وأوجه القوة الأكاديمية واختلاف المعارف والمعلومات والمهارات. (Lina & Yunbang, 2014, 207)

لذلك يتعين على الجامعات بذل مزيد من الجهد لتغيير ثقافة المناخ السلبي وغير المشجع على العمل من خلال فرق العمل، حيث يميل أعضاء الجامعات للعمل الفردي وتجنب العمل الفريقي، بالإضافة إلى ضعف مستوى البرامج التدريبية ومحدودية حجم الاستفادة من مميزات الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل، والتي تجعل من الفريق وحدة متماسكة تمتاز بالتفاعل المثمر بين أعضاء الجامعة، لتكون في النهاية فريق أو جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل، قادرة على تحقيق أهداف الجامعة، والتقليل من ضغوط العمل، وحل المشكلات، وإدارة الصراع بين أعضائها، مما يدعم استمرارية التحسين بالجامعات. (الديواني، ٢٠١٩، ٢٦٠)

ويتضح مما سبق دور فرق العمل في الدمج بين المجتمعات المهنية الموجودة داخل الجامعات، وإحداث التكامل والتنسيق فيما بينها، وعدم حدوث تضارب وتكرار في تنفيذ المشروعات الجامعية، سواء البحثية أو التدريسية أو الخدمية أو التطويرية، مما يكون في النهاية فرق ومجتمعات مندمجة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، بجانب النهوض بالمستوى المهاري والأكاديمي داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وللوصول إلى ذلك لا بد من تغيير الثقافة غير المشجعة على التكامل والتعاون إلى ثقافة داعمة للعمل الفريقي المنتج والعمل المؤسسي .

## ٢- إدارة فرق العمل والتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم الجامعي

تشهد الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في العديد من الجامعات العديد من التطورات المتسارعة؛ لذلك تم اعتماد العديد من الطرق الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري ومنها أسلوب فرق العمل، والذي يعتبر من الطرق المتطورة والحديثة التي تعتمدها الجامعات بشكل عام، وقد أثبتت التجارب أن هذا الأسلوب يعتبر من الاستراتيجيات الناجحة والمتطورة للعديد من المؤسسات التعليمية والبحثية، والتي يمكنها من خلالها الاستثمار الأمثل لمواردها عن طريق تحسين العوائد واختزال التكلفة العالية. (حسين وطعمه، ٢٠٢٠، ٣٥٧)

ويسهم العمل من خلال الفرق في الاستثمار الأمثل للطاقات والموارد البشرية وتهيئة جو عمل مناسب يحقق متطلبات الأفراد الاجتماعية والنفسية ويلبي رغباتهم الأساسية، مما يساهم في بناء صحة تنظيمية سليمة للجامعة، فبيئة العمل هي التي تعبر عن مستوى الصحة التنظيمية مما يساهم في التطوير التنظيمي، ولذلك يجب على الجامعة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، واعتماد استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بتنفيذ واجباتهم، بل أيضا بتحقيق أهداف واضحة تتبناها الجامعة، وهو ما يؤدي بالجامعة إلى تحقيق أهدافها من خلال اعتماد فرق العمل التي تهيئ مثل هذا الجو وتفتح الباب للارتقاء الذاتي من خلال نجاح الفريق. (شباح، ٢٠١٧، ١٣٨)

وتعد ممارسات إدارة فرق العمل من التدخلات الفعالة لتحقيق التطوير التنظيمي بالجامعات، فمن خلال تدخلات إدارة فرق العمل وإدارة دوائر الجودة يمكن توليد عدد من الآثار الإيجابية التي يمكن أن تساهم بدورها في تحقيق التطوير التنظيمي الفعال بالجامعة؛ حيث تساهم هذه الممارسات في إحداث التغيير في الهياكل والترتيبات التنظيمية بما يؤدي إلى التغيير في ترتيبات العمل وتصورات العاملين بالجامعة، ومن خلال ذلك يمكن إحداث التحسينات الإيجابية في السلوكيات الوظيفية والأداء التنظيمي والتنمية الفردية، والتي تؤدي جميعها إلى تحقيق التطوير التنظيمي الفعال (Banerjee, 2014, 213)، ويتمثل الأداء الإداري لفرق العمل في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال ما يلي: (الشافعي، ٢٠١٣، ٣٩٧)



- وضع الأهداف بصورة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم على الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف.
- تعريف الأفراد بالكيفية التي يتم بها الحصول على الموارد اللازمة والضرورية لتحقيق تلك الأهداف وجمع المعلومات والبيانات والحقائق من مصادر مختلفة.
- إزالة العوائق البيروقراطية والتي تحد من الاتصال الفعال والمشاركة.
- إظهار الثقة في قدرة أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف وصنع واتخاذ القرارات.
- تحليل المشكلات عن طريق تحليل المعلومات والتي تم جمعها سابقاً ووضع أنسب الحلول.
- إظهار المرونة وتقديم الدعم للآخرين وتقبل آرائهم وتقديمهم.
- إصدار الأحكام المناسبة في الوقت المناسب وفي ظل المعلومات المتوفرة.

ويتضح مما سبق أن إدارة فرق العمل تؤدي دور أساسي ومحوري في التطوير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم الجامعي، بالإضافة إلى تكوين الإطار التنظيمي نفسه والذي يعمل فيه مجموعة من الأعضاء مع بعضهم البعض بصورة تكاملية، وتوفير المناخ المناسب والذي يدعم أعضاء الفريق لتحمل المسؤوليات الموكلة لهم، والقدرة على تسخير جميع اختصاصاتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم الجامعي.

وفي ظل الأهمية المتزايدة لإدارة فرق العمل، والتي ترجع إلى دورها المميز في زيادة تميز الجامعات حيث تعد وسيلة لمواجهة الأوضاع غير منتظمة داخل الجامعة، وإيجاد جامعات ذات فعالية مرتفعة تتميز بالأداء العالي وتتمتع بالمرونة وتتجاوز مع التقدم والاستمرار، وإدارة فرق العمل هي وسيلة لغاية أو مدخل للوصول إلى الهدف الجامعي المرغوب تحقيقه. (يوسف، ٢٠١٧، ٩) ويمكن توضيح أبعاد إدارة فرق العمل من خلال ما يلي:

#### ١- البعد القيادي

تعد القيادة أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد على تفسير وفهم وتشكيل السلوك التنظيمي لفرق العمل في مختلف الجامعات على اختلاف أحجامها وأنشطتها، وهي في الوقت نفسه تعد توجيهها لسلوك الآخرين نحو هدف معين، فالقيادة هي نمط من أنماط السلوك وكلمة تحمل معاني متعددة، ولا يستطيع القيام بها إلا العدد القليل من الأفراد، ويشير مصطلح القيادة إلى السمة التي من خلالها يقوم الفرد بالتأثير في مشاعر وأفكار الأفراد أو في سلوكهم، حتى يؤديوا الأعمال المطلوبة منهم، وتكمن أهمية القيادة في التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها اكتساب التصرفات والأنماط القيادية التي تؤثر على سلوك الآخرين. (حلاق، ٢٠٢٠، ٤٨)

وتكمن أهمية القيادة في إدارة فرق العمل في أنه لا يمكن لأي فريق عمل الوصول إلى مستوى أداء فعال دون التوجيه المناسب وضمان تشارك جميع أعضاء الفريق لعبء العمل، ويتطلب تحقيق الاتفاق بين أعضاء الفريق حول تفاصيل العمل وتحقيق التكامل بين مهاراتهم الفردية وجود قيادة قوية وفعالة، سواء أكان ذلك من قبل إدارة المؤسسة أم من أعضاء الفريق أنفسهم. (Sanyal & Hisam, 2018, 18)

ويعد القائد هو قلب العملية الإدارية وعقلها في أي مؤسسة، خاصة وإن كان هذا القائد يعتمد في عمله بقدر كبير على العمل بالفرق، فالعمل بالفرق يحتاج إلى قائد يقوم بوضع الخطط والأهداف وتوحيد الموارد ومراقبة الأداء حتى يتم التأكد من أن سير العمل يتم بشكل صحيح في المؤسسة، وتكمن أهمية ممارسة مهارات قيادة فريق العمل في حل مشكلات العمل، والرقى بمؤسسات التعليم الجامعي، والقصور في الممارسة لهذه المهارات يساهم بشكل كبير في نمو البيروقراطية والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات وتمركز السلطة، الأمر الذي يؤدي إلى النمطية في العمل والجمود، والبعد عن التجديد والابتكار والمشاركة والسرعة في الإنجاز. (طيب والعتيبي، ٢٠١٦، ٣٨٩)

وقائد الفريق هو المسئول الأول عن الفريق والقادر على تشجيع الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن قائد الفريق هو المسئول عن تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل بين أعضاء فريقه، ويكون بينه وبين الأعضاء في الفريق قدر كبير من الاحترام والثقة والتعاون، وينبغي أن يكون القائد مقتنعا بأهداف الفريق وجاداً في تحقيقها، كما ينبغي أن تتوافر فيه الشخصية الناضجة والخبرة العملية المناسبة، حيث يعمل القائد مستشاراً للفريق، ومسهلاً لمهمة الأعضاء، ويعمل على تثبيت القيم والقواعد السلوكية، وتعليم وتوجيه الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة لهم. (أبو جربوع، ٢٠١٤، ٤١-٤٢)

وتتضح معايير قيادة فرق العمل فيما يلي: "القيادة الموجهة بالفكر والشفافية، والتخطيط، والموضوعية والعدالة، القيادة الديمقراطية والتي تعتمد على المشاركة الفعالة لكل الأطراف ذات المصلحة، وأيضاً تستخدم التمكين والتفويض في سلطات اتخاذ القرارات، وتكون قابلة للنقد، والإبداع والابتكار بغرض التغيير الهادف والتطوير والتحسين المستمر، والاستقلالية والمسئولية في العمليات والأنشطة، والالتزام وعدم التخلي عن الواجبات والمسئوليات التي تحددها الأدوار الخاصة بالأفراد والمؤسسات، والاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية، والاهتمام بالتغذية المرتدة، والحرص على جمع المعلومات والقيام بتوثيقها لتفهم ردود الأفعال، والعمل على الاستفادة منها لتطوير وتحسين المخرجات". (السيد، ٢٠١٧، ٣٧١)

ويعد بعد القيادة من الأبعاد التي يجب إعطاؤها قدرًا كافيًا من الاهتمام في تناول فرق العمل بالجامعات، فإدارة الفرق تنطوي بصورة متأصلة على حدوث تعارض بين الحاجة إلى بدء ودفع العمل الجماعي من ناحية والتحكم والمسئولية من ناحية أخرى، والجمع بين ممارسة إدارة فرق العمل وتفويض السلطات إلى هذه الفرق. (Obakoya & Badru, 2021, 94)

وهناك أساليب جوهرية للقيادة يتم تطبيقها في فرق العمل بالمؤسسات التعليمية، ويمكن إجمال أهم تلك الأساليب فيما يلي: (Theme & Owhondah, 2020, 308)

جدول (١) أبرز أساليب القيادة المطبقة في إدارة فرق العمل بالمؤسسات التعليمية

الوصف	أسلوب القيادة
يقوم القائد بالمناقشة مع المرؤوسين في فريق العمل قبل اتخاذ أي قرار، وبذلك يمكن لأعضاء الفريق تقديم الاقتراحات والآراء التي قد تختلف عن رأي قائد الفريق، وتتمثل الميزة الرئيسية لهذا الأسلوب في أنه يتيح لأعضاء الفريق الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار؛ الأمر الذي يمنحهم الشعور بالتقدير، وقد يؤدي هذا بدوره إلى تعزيز الإنتاجية وجودة العمل ورفع الروح المعنوية، أما وجه القصور الرئيس لهذا الأسلوب هو أنه يجعل عملية اتخاذ القرار تستغرق وقتاً أطول وبالتالي أكثر بطئاً وخاصةً إذا كان فريق العمل كبيراً.	القيادة الديمقراطية
يتسم هذا الأسلوب بأنه أحادي الجانب ويكون فيه نمط الاتصال من أعلى إلى أسفل، حيث يقوم قائد الفريق باتخاذ القرارات واتخاذ المبادرات، كما أن قائد الفريق يتجاهل آراء أعضاء الفريق ولا يشجع النقد والمقترحات، وذلك إلى جانب اعتماده في التحفيز على الترهيب، وتكمن الميزة الرئيسية لهذه الأسلوب في أنه يجعل عمليات اتخاذ القرار تتسم بسرعة، وتبرز أهمية ذلك بشكل خاص في أوقات الأزمات، أما وجه القصور الرئيس لهذا الأسلوب هو أنه يؤدي إلى الإفراط في الاعتماد على قائد الفريق في اتخاذ القرارات؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى الإجهاد بالنسبة لقائد الفريق وأيضاً انخفاض مستوى الإنتاجية والروح المعنوية لدى أعضاء الفريق نظراً لعدم تقدير آرائهم.	القيادة الأوتوقراطية
يعد هذا الأسلوب هو النقيض من أسلوب القيادة الأوتوقراطية، حيث يتسم قائد الفريق بارتفاع درجة ثقته في أعضاء الفريق، حتى وإن أدى ذلك إلى عمل الأعضاء في الوقت وبالوتيرة التي يرغبون بها، ويكون تطبيق قائد الفريق لأساليب أو سلطات الإدارة محدوداً، وعادةً ما يتم تطبيق هذا الأسلوب في السياقات التعليمية التي تتطلب درجة مرتفعة من المرونة والحرية من أجل تعزيز الإبداع والإنتاجية، وتتمثل الميزة الرئيسية لهذه الأسلوب في أنه يتيح لأعضاء الفريق ممارسة الإبداع وتنمية إمكاناتهم نظراً لعدم وجود قيود التحكم أو الملاحظة الدقيقة، أما من أوجه قصور هذا الأسلوب أن عمل أعضاء الفريق يتسم عادةً بالبطء بسبب قلة الخضوع للإشراف.	القيادة الترسلية

وقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاهات حديثة في مجال القيادة، منها: (القيادة الخادمة)؛ والتي تُفكر في كيفية مساعدة الآخرين بشكل مستمر سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، و (القيادة الاستراتيجية)؛ والتي تُركز علي إضافة البعد الاستراتيجي للمؤسسة وتظهر في قدرة القائد علي بناء رؤية واستراتيجية وحشد الجهود نحو وضعها موضع التنفيذ، و (القيادة الأخلاقية)؛ والتي تسعى إلي ايجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن اطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والانظمة، و (القيادة التحويلية)؛ والتي تُركز علي تحويل كل فرد من الأتباع الي قائد للوصول في النهاية الي تحويل وتغيير علي مستوي التنظيم، و (القيادة الإبداعية)؛ وتتمثل في قدرة القائد على رؤية الصورة المستقبلية للمؤسسة بصورة تختلف عما يراه الآخرون الذين يعتمدون علي النظرة التقليدية، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة، بحيث تعتمد علي تميز الفرد في رؤيته لقيادة العمل، وقدراته العقلية والفكرية، وتوفير مناخ ملائم، وقيادة رشيدة تسهم في تنمية العاملين في توليد الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم في المؤسسة. (محمد، ٢٠١٨م، ١٥)

وعندما يتبنى فريق عمل أحد هذه الاتجاهات، فلا يعني تجاهل أو إنكار الاتجاهات الأخرى، فأبي قائد في مؤسسته لا بد أن يكون خادماً لأتباعه بما يُحقق أهداف تلك المؤسسة، وأخلاقياً في تعامله مع كافة الأفراد، ولديه رؤية مستقبلية في إطار توجه استراتيجي؛ مُنطلقاً من حاضر المؤسسة وواقعها ومشكلاتها،

ويتعامل رئيس الفريق مع كل فرد من أتباعه كقائد، وأن يكون مُبدعاً في تقديمه للحلول وفي تعامله مع القضايا المختلفة، كما أن كل قائد لابد ان يتحرك بين جميع أنماط القيادة بما يخدم الموقف الذي يتم التعامل معه.

## ٢- بُعد البيئة التنظيمية

تعد البيئة التنظيمية بعداً بالغ الأهمية من أبعاد إدارة فرق العمل في أي سياق تنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن التغيرات في البيئة التنظيمية من الاعتبارات الواجب إيلاؤها قدرًا كبيرًا من الاهتمام والانتباه، فمن المهم إدارة فرق العمل على نحو يتسم بالمرونة، أو ما يعرف بمرونة فريق العمل، والمقصود بمرونة فريق العمل هو قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات والتقلبات في البيئة التنظيمية، ومن خلال مرونة فريق العمل من الممكن إحداث التغيير في الهيكل السلوكي والمعرفي للفريق وتمكين الفريق ككل من الاستجابة للتغيرات والمتطلبات في البيئة التنظيمية على نحو مرن وليس على نحو آلي أو جامد (Ling & et al., 2021, 1807)

والبيئة التنظيمية هي البيئة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتويه من سياسات، وأهداف، وفلسفة، ونظام حوافز، وخطط، وموارد، وتقييم للأداء، والتدريب، وتعد البيئة التنظيمية هي الوسيط بين الرضا عن العمل وبين الأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يؤكد على وجود بيئة تنظيمية إيجابية تتيح مستويات مرتفعة من الأداء والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن خلال التحسين المستمر للبيئة التنظيمية يستطيع القائد التأثير على أعضاء الفريق والذي يعد هو جوهر عملية رفع مستوى الأداء داخل الجامعات. (يوسف، ٢٠١٧، ٥)

وتعد البيئة التنظيمية أحد المحاور الأساسية في التطوير التنظيمي، لذلك ينبغي على فرق العمل توجيه جهودهم نحو تطوير البيئة التنظيمية للجامعة، إذ أن فشل بعض الجامعات في تحقيق أهدافها يعود إلى العديد من الأسباب التي يأتي في مقدمتها الخلل في تكوين بيئتها التنظيمية؛ الأمر الذي يتطلب الاعتناء بدراسة المكونات البيئية بشكل دقيق، وتوقع أي مشكلات أو عقبات مرتبطة بالبيئة التنظيمية وافترض حلول فعّالة لها، فالبيئة التنظيمية تعتبر هي الحصلة لكل العوامل التنظيمية الداخلية كما يحلها ويفسرها فرق العمل الموجودة فيها، والتي يظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، ومن ثم على أدائهم وانتمائهم للجامعة التي ينتمون إليها. (الصالح، ٢٠١٣، ٤٩٠)

ولا يمكن الحصول على البيئة التنظيمية المناسبة والفعالة إلا من خلال توفير مناخ يمتاز بالصراحة والصدق، وتمتع الأفراد العاملين بها بالمعاملة العادلة بما يتناسب مع توقعاتهم من خلال إشباع متطلباتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، أو بين الأفراد العاملين أنفسهم، وهو ما يحقق مناخاً مريحاً ومساعداً في العمل، ويساعد في القضاء على التوتر والخوف والصراعات التي قد تنتشر في حالة غياب الثقة، ورفع الروح المعنوية للأفراد. (شباح، ٢٠١٧، ١٤٣)

وتهدف البيئة التنظيمية إلى إعادة تنظيم مقصودة، أو إعادة تحديد مهمات العمل بهدف الاحتكاك بين الأشخاص، أو التخلص من مصدر الصراع بالنسبة إلى مجموعة أو أكثر، وتكون البيئة التنظيمية فاعلة إلى أبعد تقدير عندما تحدد المجموعات الفرعية تركيبة فريق العمل مثل المقررات الفرعية في مقابل المقررات

الرئيسية، أو إذا كان أفراد الفريق يشعرون بالتعالي والفخر أو يشعرون بالتهديد، أو أنهم في موقف دفاعي، أو يتشبثون بالصور السلبية النمطية عن الآخرين. (بن باز، ٢٠٠٣، ٢٠١٦)

وكما توضح دراسة (الفقهاء وسلامة، ٢٠٢٢، ٣١)، أن البيئة التنظيمية تعد المتغير الأكثر أهمية وتأثيراً في حياة الجامعات، حيث يتم من خلالها التفاعل والتعامل والإنجاز، فمن خلال الكيفية التي تكون بها هذه البيئة تكون مخرجاتها، ولما كانت فرق العمل في الجامعات تعمل في ظل المنافسة فيما بينها، فإنها تسعى دائماً نحو المستوى الأفضل والارتقاء بالمستوى العام للأداء، كما أنها تعمل على التحكم في بيئة الجامعة التنظيمية وضبطها لتحقيق أهدافها، فنجاح الجامعات يتوقف على مدى قدرة فرق العمل فيها على توفير متطلبات البيئة التنظيمية لممارسة المهام المتعددة والنشاطات المطلوبة لعملها، وتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتمثل البيئة الثقافية جزء من البيئة التنظيمية وهي تعبر عن القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك بها أعضاء الفريق وتؤثر في سلوكهم، كما أن البيئة التنظيمية تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة والنتيجة عن قيم وثقافة الأفراد والجماعات والمجتمع داخل الفريق، وللبيئة التنظيمية دور كبير في عملية التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات فرق العمل وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية لها، كما تؤدي دوراً مهماً في تماسك الفرق وتعاونها؛ حيث إنها توفر الإحساس بالهوية والذاتية لدى الأفراد وتعمل على استقرار الفرق، بالإضافة إلى أنها تمثل مرشداً أخلاقياً لهم. (حلاق، ٢٠٢٠، ٥١)

إن البيئة التنظيمية المحيطة بمؤسسات التعليم الجامعي تنقسم إلى فئتين وهما البيئة التنظيمية الخارجية والبيئة التنظيمية الداخلية، فالبيئة التنظيمية الخارجية تتضمن عناصر مثل أعضاء هيئة التدريس والأقسام الأكاديمية، أما البيئة التنظيمية الداخلية فهي تتضمن عوامل مثل السياق التنظيمي والثقافي الخاص بفريق العمل. (Mardiyeva, 2023, 121)

ولا يمكن النجاح في بناء وإدارة فرق العمل على نحو فعال دون توافر عدد من المتطلبات المهمة في البيئة التنظيمية المحيطة، ويأتي على رأس هذه المتطلبات التواصل الفعال ومشاعر الثقة والقيادة المنتجة، وفي ظل بيئة تنظيمية تنسم بهذه الطبيعة، من الممكن إيجاد مجموعة من العناصر المؤثرة على فاعلية وكفاءة إدارة فرق، وتتضمن هذه العناصر الآتي: (Sanyal & Hisam, 2018, 18)

- وجود الثقة بين جميع أعضاء فريق العمل.
- الإعداد الجيد لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من المشاركة في المناقشات والدخول في المناظرات حول الأفكار.
- تعلم كيفية تحويل القرارات والخطط إلى إجراءات عملية.
- القيادة الفعالة لهيكل الفريق في ضوء أدوار ومسؤوليات محددة لأعضاء الفريق.
- الأداء السليم لعمليات تقويم أعضاء الفريق ومكافأة وإثابة ذوي الأداء المتميز.
- التركيز على تحقيق الأهداف الجماعية.

### ٣- بعد المشاركة والتفاعل

تعد مظاهر المشاركة والتفاعل من أهم الأبعاد والمزايا في إدارة فرق العمل بالجامعات، فهذا البعد ينطوي على ممارسات الإدارة التشاركية، والتي تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة لفرق العمل، وفي سياقات إدارة فرق العمل يتم تبني وتداول الأفكار المبتكرة في الاجتماعات ومن هنا يمكن نقل هذه الأفكار إلى مستويات إدارة أعلى في الجامعة، ويعني ذلك بأن إدارة الفرق تساهم في الحد من التوجهات الديكتاتورية في الإدارة والتنظيم، ومن خلال تبني ثقافة الحوار يمكن إظهار أوجه القوة لدى مختلف الآراء، لذلك فإن اجتماعات فرق العمل يجب أن تتسم بدرجة مرتفعة من الحرية والانفتاح من الحوار وفي ظل مناخ تشاركي.

(Obakoya & Badru, 2021, 95-96)

ويعد تتمتع أعضاء الفريق بالاستعداد والجاهزية للمشاركة والتفاعل على نحو فعال في فريق العمل أمر مهم وحيوي، فالعمل الجماعي في فريق العمل يعتمد على التعاضد والترابط بين جميع أعضاء الفريق وذلك مع إيجاد بيئة يكون فيها جميع الأعضاء مستعدين للمساهمة والمشاركة في تعزيز وإنشاء بيئة لعمل الفريق تتسم بالإيجابية والفاعلية. (Sanyal & Hisam, 2018, 18)

وتمثل فرق العمل مجموعة من الأعضاء ذوي التخصصات المتنوعة الذين يتم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهام محددة، هؤلاء الأعضاء يجتمعون معا لتبادل الخبرات والمعلومات لتحقيق الهدف المشترك في ظل القيادة المؤهلة، ويزيد أسلوب فرق العمل من مستويات المشاركة الإيجابية لأعضاء الجامعة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من دافعيتهم لإنجاز الأعمال، ومن ثم تتحسن معنوياتهم، ويصبحون أكثر ثقة في استمرار تحسين أدائهم، ومن ثم تحسين العمل الجامعي. (الديواني، ٢٣٩، ٢٠١٩)

وينبغي أن تشجع القيادات العمل بروح فريق العمل والمشاركة والتعاون والتفاعل المستمر بين العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف الجامعة، كما ينبغي أن تعمل جميع فرق العمل في جميع المستويات في الجامعة بالتعاون مع جميع الوحدات الأخرى المختلفة لضمان فاعلية كافة الوظائف في الجامعة ككيان واحد. (السيد، ٣٦٦، ٢٠١٧)

وتكمن أهمية المشاركة والتفاعل بين فرق العمل في إيجاد بيئة عالية التحفيز تقلل من شعور العاملين بالوحدة وتزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، بالإضافة إلى إشعار جميع الأفراد بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الإهمال والغياب والكسل، والحد من الصراعات بين الأفراد، مما يؤدي إلى التركيز المستمر على الأهداف، كما أن المشاركة تعمل على تشجيع المبادرات وتقديم المقترحات مما يؤدي إلى التحفيز للقدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى أعضاء الفريق، ويساهم ذلك في تقديم استجابة سريعة للمتغيرات البيئية وتقليل الاعتمادية على الوصف الوظيفي، والتفويض الفعال من قبل المديرين وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول الفعالة لها. (جغبلو، ٩١، ٢٠١٩)

ويوضح (أبو عصب، ١٨، ٢٠١٩) أن من أهم مزايا المشاركة والتفاعل بين فرق العمل إشاعة الأجواء المريحة للعمل، والتنمية المستمرة لروح الإبداع لدى الأفراد، وتعزيز مكانة القائد وتفاعله الإيجابي مع أعضاء الفرق، والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، والاستجابة السريعة للمتغيرات التكنولوجية، والتفويض الفعال لها مع زيادة المرونة في الأداء، والالتزام بالأهداف والقيم السائدة،



وتطوير جودة القرارات، وزيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء، وتطوير مهارات الأعضاء، وتنمية قدرة الجامعة على الوصول لأهدافها على جميع المستويات.

ويعد توفر فرص المشاركة والتفاعل بين أعضاء الفرق أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة الجامعات، فهي تشجع على الانغماس المباشر في العمل، ما ينمي الإحساس بالمسئولية الكبيرة تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد من التزام أعضاء الفرق في الجانب النفسي، ففرق العمل التي تهيم مبدأ المشاركة والتفاعل تعمل على رفع الروح المعنوية للأعضاء، وتحفزهم على أداء الأعمال بالصورة المطلوبة، وبالتالي يتبلور لديهم زيادة الانتماء والمسئولية تجاه العمل. (حلاق، ٢٠٢٠، ٧٠).

#### ٤ - بعد تنمية المهارات الفردية

تعد تنمية المهارات الفردية من أبرز انعكاسات الإدارة الفعالة لفرق العمل في أي سياق تنظيمي، فالإدارة الفعالة لعمل الفرق تساهم في تمكين الأعضاء وتنمية أنفسهم وإمكاناتهم، وذلك إلى جانب تعلمهم تطبيق الاستراتيجيات الفعالة لإتمام مهام العمل على نحو فعال. (Sanyal & Hisam, 2018, 15)

وتمثل إدارة الفرق منصة للتنمية المهنية للأعضاء، وذلك نظرًا لأنها توفر لهم التمكين من خلال العمل الجماعي، كما أن إدارة الفرق تعتمد على تفويض السلطات والذي يستهدف استغلال أوجه القوة لدى أفراد الفريق، مثل إعطاء المزيد من المهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ذوي الميول الأكاديمية القوية، كما أن إدارة الفرق تساعد على إعداد الأعضاء لكي يتولوا مواقع قيادية في المستقبل عندما يحين الوقت المناسب لذلك، ويعني ذلك بأن فرص النمو التي توفرها إدارة الفرق تساعد الأعضاء على أن يصبحوا مديرين أكفاء. (Obakoya & Badru, 2021, 94)

ويعد تمتع الفريق ككل بمجموعة من المهارات الخاصة هو الهدف الأساسي من تكوين الفريق، وخطوة مهمة تساعد في تنفيذ مهام وأهداف الفريق، ومن هذه المهارات تمتع الفريق بالمرونة في مواجهة القضايا والمشكلات، والقدرة على القياس وما يحتاجه من توفير قياسات خاصة بالمهمة ودرجة إنجازها، وامتلاك القدرات اللازمة والضرورية لوضع الحلول البديلة للمشكلات، والتواصل الفعال بين الجامعة والفريق وكافة الأطراف ذات العلاقة. (أبو زيد، ٢٠١٦، ٦٠)

ومن المهارات الفردية التي ينبغي أن يتمتع بها أعضاء الفريق هي الجاهزية للاستمرار في العمل في أي وقت، ومراعاة التنوع في الأنشطة العملية في الإدارة، والقدرة على مواجهة المشكلات المستقبلية، وتغيير الأداء إذا تطلب الأمر، والتفاعل مع العمل الإداري بسهولة، والاستعداد الدائم عند تغيير الخطة. (عطا الله، ٢٠١٧، ١٥)

ويتم عند تكوين الفرق الإبداعية اختيار الأفراد من خلال المفاضلة على أساس المهارات، حيث يتم تعيين واختيار من يتمتعون بأفضل المهارات فقط، بصرف النظر عن مستوى معرفة الفرد بالمشكلة، ويتم استخراج أفضل ما عند كل عضو في الفريق، وتشجيع الأفراد على المنافسة المستمرة، وإيجاد فرصا للميول الفردية، وإيجاد تدفقا متتابعًا وثريا للأفكار بين أفراد الفريق، والعمل على كشف الأفكار الإبداعية والتقدمية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التشجيع على العمل معًا بشكل مكثف، وجعل الأفراد يقترحون

من بعضهم البعض، ويعملون معا بطريقة سريعة، لمحاولة إثارة دهشة العملاء عن طريق تجاوز توقعاتهم.  
(بن باز، ٢٠١٦، ٢٤٢)

ومن أهم المهارات التي يجب تنميتها لكل فرد يعمل في فرق العمل: (طيب والعتيبي،  
٢٠١٦، ٤١٩)

- مهارة جمع المعلومات اللازمة حول أي مشكلة قد تعرقل العمل.
- الاستفادة من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل للحصول على الحلول المناسبة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تصنيف المعلومات حسب أهميتها واحتياجها.
- اختيار وسائل الاتصال المناسبة لتحقيق الأهداف.

كما تهدف تنمية المهارات الفردية إلى بناء روح التعاون والثقة بين الأفراد، وزيادة مداركهم، وتحسين العلاقات داخل الجامعة بين أعضاء الفرق والقادة، وتنمية مهارات فض الصراعات والخلافات بين أعضاء الفرق والأفراد، وزيادة الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة لتحقيق كفاءة الأداء، وتهيئة البيئة الصحية لتطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات، وإيجاد بيئة عالية التحفيز للتقليل من الوحدة وزيادة الإحساس بالهوية المشتركة. (بن برطال، ٢٠١٨، ١٨٧)

ويتضح مما سبق أن كلا من القيادة والبيئة التنظيمية والمشاركة وتنمية المهارات الفردية هي الأبعاد الأساسية لإدارة فرق العمل؛ حيث تسهم القيادة في التأثير في سلوك ومشاعر وأفكار الأفراد، وتحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق، وتعد البيئة التنظيمية متغير مؤثر في حياة الجامعات، حيث يتم من خلالها التفاعل والتعامل والإنجاز، ولها دور أساس في الشكل النهائي للمخرجات، كما تعمل المشاركة على تشجيع المبادرات من قبل الأفراد وتقديم المقترحات البناءة والتحفيز للقدرة الإبداعية لدى أعضاء فريق العمل، كما تعمل تنمية المهارات الفردية لأعضاء فريق العمل على بناء روح التعاون بين الأفراد، وزيادة قدراتهم، وتطوير العلاقة بين أعضاء الفريق والقائد، بالإضافة إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الكفاءة في الأداء.

#### ثانياً: المقومات الأساسية لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر

لم يعد في إمكان القيادات الجامعية أن تنغلِق علي آلياتها التقليدية، بل ينبغي أن تكون ذات رؤى احترافية مُتجددة، ويتأتى ذلك من خلال تشكيل وإدارة فرق العمل بما يتوافق مع المقتضيات الوطنية والدولية، على المستويين الأكاديمي والإداري، والعمل على تطوير المسار الأكاديمي والمسار البحثي، وذلك بالانتقال من الوضعية المركزية الفردية لأدوار الهيئات التدريسية إلى جماعية الفعالية التعليمية والبحثية، وأيضاً تطوير الممارسات الإدارية باستخدام وتوظيف التقنيات الحديثة في تشكيل فرق العمل ووضع آليات فعالة لقيادتها، تحقيقاً لاحترازية أدائها المهني. (عيداروس، ٢٠١٥م، ٧٥-٧٦) وفي هذا الإطار؛ يمكن عرض أهم المقومات الأساسية التي تشكل منطلقاً لتحقيق فعالية إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، والبناء عليها استثماراً لتلك الجهود، وذلك على النحو الآتي:

## ١- تعدد وتنوع أهداف كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

تستهدف كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر؛ إعداد المعلم المسلم الذي يجمع بين الثقافة التخصصية والدراسة الدينية، والذي يتميز بها عن زملائه من خريجي كليات التربية بالجامعات الأخرى وأن تجعل العلوم التربوية وأساليب التربية الحديثة في خدمة الإسلام والأمة الإسلامية والعربية وربط الدين بالحياة، وإجراء البحوث والدراسات التربوية والنفسية، وتقديم الخدمات المجتمعية المتنوعة، وتعدد وتنوع أهداف كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر، لتغطي كافة الوظائف الجامعية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، والتي يُمكن تصنيفها علي النحو الآتي: (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م، ٥-٦)

**أ- على المستوى التعليمي المهني**، تستهدف الكلية إعداد حملة الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها، وخريجي المعاهد العليا والكليات الجامعية الأخرى لمهنة التعليم والمهن المساندة لها، ورفع المستوى التربوي والنفسي والمهني للعاملين في العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية ووزارة التربية والتعليم، وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة، وإعداد وتنفيذ برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بجامعة الأزهر والجامعات الأخرى في ضوء المعايير والاتجاهات العالمية المعاصرة، وإعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية والنفسية والمهن المساندة للعملية التعليمية؛ لتلبية احتياجات المجتمعات العربية والإسلامية من هذه التخصصات.

**ب- على المستوى البحثي**، تستهدف الكلية إجراء البحوث والدراسات العلمية في المجالات المختلفة للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، والإسهام في النشر العلمي في هذه المجالات، وعقد وتنظيم الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية، والمشاركة فيها في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية.

**ج- على المستوى المجتمعي**، تستهدف الكلية تقديم الاستشارات العلمية في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية والفنية للهيئات والمؤسسات والأفراد داخل مصر وخارجها، والإسهام في تطوير الفكر التربوي والنفسي، ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقاتها؛ لحل مشكلات البيئة والمجتمع، والقيام بالمشروعات والبرامج التربوية والنفسية والاجتماعية التي تُسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة أو المشاركة فيها، والإسهام في تطوير المناهج وأساليب التقويم التربوي بمؤسسات التعليم الأزهرية والعام الجامعي وقبل الجامعي في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة، من خلال المشروعات المشتركة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المعنية.

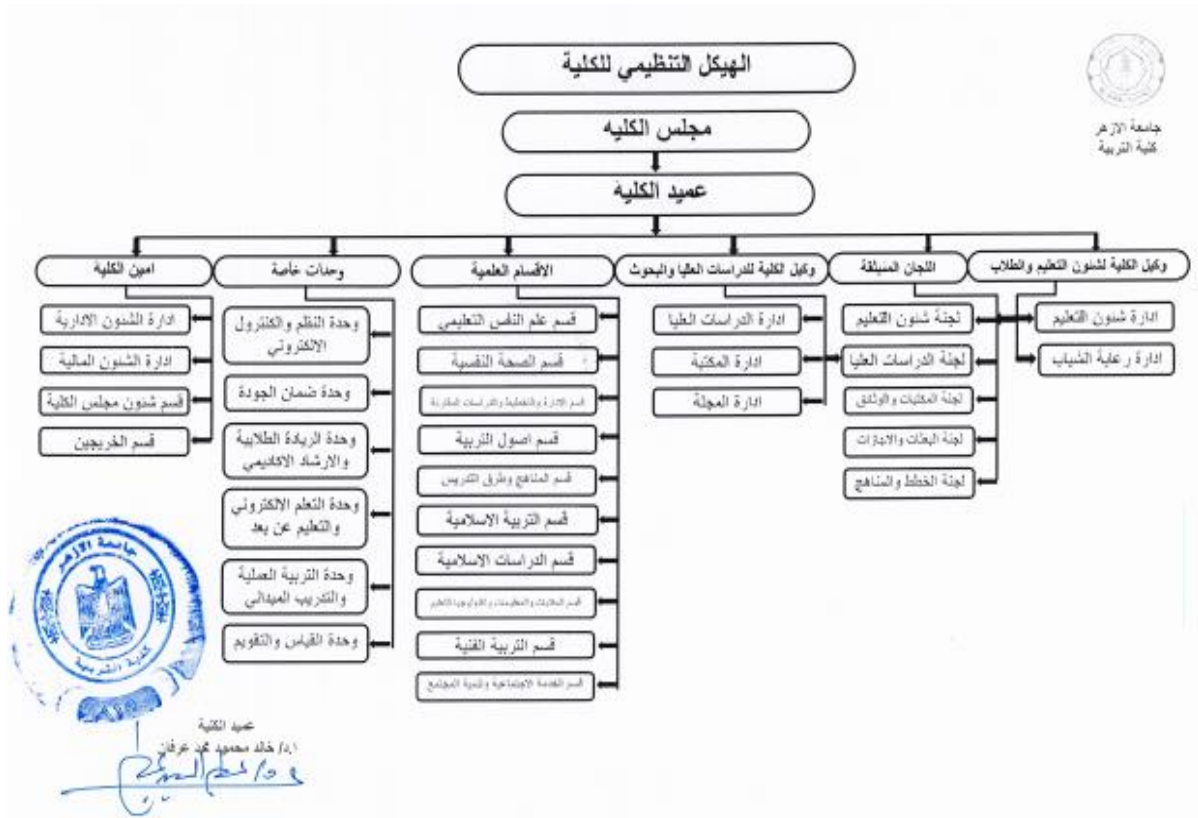
**د- على المستوى الدولي**، تستهدف الكلية التعاون مع الهيئات والمؤسسات التربوية والنفسية والاجتماعية والثقافية ذات العلاقة محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ لمعالجة القضايا المشتركة، ودعم قيم التعايش السلمي والأخوة الإنسانية، من خلال الشراكة مع المؤسسات الدولية المعنية كتعليم اللاجئين واليونسكو وغيرهما من المؤسسات.

وفي إطار سعي كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر، نحو تحقيق أهدافها، لتغطي كافة الوظائف الجامعية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، فإن الأمر يتطلب وضوح الأدوار التي تقوم بها الأفراد وفرق العمل بالكلية، من حيث المسؤوليات والواجبات، وقدرتها على تحديد أولوياتها، وامتلاكها المهارات التي تسهم في حل المشكلات، والتناسق بين أعضاء الفريق، وتبادل الثقة بين رؤساء الفرق

وأعضائها، والاتصال الفعّال بينهم، وتقدير احتياجات الأعضاء، وإدارة العلاقات داخل كل فرق وخارجه على مستوى الكلية، وذلك من خلال الإدارة الفعّالة لفرق العمل.

## ٢- وجود هيكل تنظيمي واضح ومُحدد للكلية

يُمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تؤدي الكلية من خلاله أنشطتها التدريسية والبحثية والخدمية لتحقيق أهدافها، ويتوقف نجاح الكلية إلى حد كبير على مدى تكامل عناصره والانسجام والتفاعل الإيجابي بين وحداته التنظيمية، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر.



شكل (٢) الهيكل التنظيمي لكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر

من خلال الشكل السابق يتضح تعدد المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية والأقسام العلمية التي تتكون منها الكلية، ابتداءً من مجلس الكلية وعميد الكلية، ووکیل لشئون التعليم والطلاب، والمعني بالإشراف على الإدارات الآتية: (شئون التعليم- رعاية الشباب)، ووکیل الكلية للدراسات العليا والبحوث والمعني بالإشراف على (إدارة الدراسات العليا- إدارة المكتبة- إدارة المجلة)، واللجان المنبثقة من مجلس الكلية والتي تتمثل في (شئون التعليم- الدراسات العليا- المكتبات والوثائق- البعثات والاجازات- الخطط والمناهج)، والتي يقوم وکيلي الكلية بالإشراف عليها ومتابعتها - كل فيما يخصه - ويتضح أيضاً من الشكل السابق أن الكلية تضم عشرة أقسام علمية، وست وحدات تنظيمية، ويشرف أمين الكلية على الإدارات الآتية: (الشئون الإدارية- المالية- شئون مجلس الكلية- شئون الخريجين).

كما يتضح اتجاه خطوط السُلطة والمسئولية بين كل منها، الأمر الذي يتطلب ضرورة العمل بشكل مستمر على زيادة التكامل والتنسيق والترابط بين تلك المستويات والوحدات والأقسام، سواء على المستوى العلمي الأكاديمي أو على المستوى الإداري لتحقيق الأهداف المشتركة والمنشودة للكلية، حيث إن تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية، والاهتمام بها في شكل عمليات وأنشطة مستمرة، مع تحسين الوعي بها تكاملاً مع الاهتمام بالمبادرات الفردية، يساعد علي تضافر الجهود لتحقيق وإحداث التحسين المستمر لجودة أداء الكلية، وتحقيق التوجه الاستراتيجي لها.

### ٣- تحديد التوجه الاستراتيجي للكلية

اهتمت إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة؛ بتحديد التوجه الاستراتيجي للكلية في إطار خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م، مشيرة إلى أن الكلية؛ "تتطلع إلى تحقيق التميز والريادة محلياً وإقليمياً وعالمياً في المعرفة والخبرة التربوية والتنمية المستدامة في إطار عالمية رسالة الأزهر الشريف"، كما تسعى إلى "إعداد المعلم المسلم الذي يجمع بين الثقافة التخصصية والدراسة الدينية، والتي يتميز بها عن زملائه من خريجي كلية التربية بالجامعات الأخرى، وتوجيه العلوم التربوية وأساليب التربية الحديثة في خدمة الإسلام والأمة الإسلامية والعربية وربط الدين بالحياة، وذلك في ظل عالمية رسالة الأزهر الشريف؛ فالمتعلم الجامعي الأزهرى يؤدي رسالته في إطار عالمي". (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م، ٤٤-٤٦)

وقد تم بناء التوجه الاستراتيجي للكلية استناداً إلى (رؤية مصر ٢٠٣٠م للتنمية المستدامة- الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨ - ٢٠٢٢م-نتائج التحليل البيئي للكلية)، كما حددت الكلية توجهها المستقبلي في رؤيتها ورسالتها، محددة خمس غايات استراتيجية، يندرج تحتها عدد (٢٢) هدف استراتيجي، كما حددت الكلية قيمها الحاكمة في ثمانية عناصر تتضمن الالتزام - المسؤولية - المحاسبية -الانتماء- الشفافية - الحرية الأكاديمية - التعاون - الجودة والتميز)، والجدول التالي يمثل وصفا عاما للغايات والأهداف الاستراتيجية للكلية. (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م، ٤٥-٤٦)

جدول (٢) الغايات والأهداف الاستراتيجية بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر

م	الغاية الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
١	تطوير عملية التعليم والتعلم	تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء المعايير الدولية لإعداد المعلم
		تطوير منظومة التربية العملية بما يسهم في الربط بين النظرية والتطبيق
		تطوير نظم تقويم الطلاب
		تطوير استراتيجيات واساليب التدريس المستخدمة بالكلية
٢	تطوير البحث العلمي والدراسات العليا بما يتلاءم ومتطلبات العصر	تطوير نظام الدراسات العليا وفقاً لنظام الساعات المعتمدة
		وضع خطة بحثية متكاملة للكلية وتفعيلها
		تسويق برامج وخدمات الدراسات العليا
		زيادة اجراءات البحوث التطبيقية وتقديم الدعم لها
٣	تحسين قدرة الكلية على المساهمة في خدمة المجتمع	دعم وتعزيز المبادرات البحثية المتميزة
		وضع خطة لتلبية احتياجات المجتمع
		إنشاء قاعدة بيانات توضح أنشطة خدمة المجتمع
		تسويق الخدمات التي تقدمها الكلية
٤	تطوير القدرة المؤسسية للكلية	تعظيم دور الكلية في المشاركة المجتمعية محلياً واقليمياً ودولياً
		تحديث الهيكل التنظيمي للكلية بما يتناسب واحتياجات العصر
		تنمية الجهاز الإداري
		تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالكلية
٥	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية	تطوير البنية التحتية والتكنولوجية بالكلية
		تصميم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية
		تصميم أدوات مناسبة لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية
		تنمية الموارد المالية والمادية بالكلية
		توفير بدائل للتمويل الذاتي بالكلية
		وضع خطة سنوية لصيانة وتطوير البنية التعليمية التحتية للكلية

من خلال الجدول السابق يتضح تعدد وتنوع الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى كلية التربية بنين بالجامعة الأزهر إلى تحقيقها، بحيث تتكامل عمليات تطوير عملية التعليم والتعلم، مع تطوير البحث العلمي والدراسات العليا بما يتلاءم ومتطلبات العصر، وتحسين قدرة الكلية على المساهمة في خدمة المجتمع، وتطوير القدرة المؤسسية للكلية، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية، ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال العمل الفردي، وإنما لا بُد من تضافر الجهود عبر فرق العمل بالكلية والعمل علي إدارتها بشكل فعال، بما يُحقق التكامل والتفاعل والانسجام بين كافة منسوبي الكلية في سبيل تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للكلية.



#### ٤- تعدد وتنوع التخصصات العلمية التي تقدمها الكلية

تُقدم كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر؛ برامجها الأكاديمية، في المرحلة الجامعية الأولى/ الإجازة العالية، لأربع عشرة شعبة، وهي (الدراسات الإسلامية – اللغة العربية – اللغة الإنجليزية – اللغة الفرنسية – الجغرافيا – التاريخ – علم النفس – الرياضيات – الطبيعة والكيمياء – العلوم البيولوجية والجيولوجية – المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم – الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع – التربية الخاصة – التربية الفنية). وعلى مستوى مرحلة الدراسات العليا تُقدم الكلية العديد من البرامج الأكاديمية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي: (جامعة الأزهر، ٢٠٠٧م، ١-٣٤)

- **الدبلوم العام في التربية:** ويشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (الليسانس – البكالوريوس) من إحدى كليات جامعة الأزهر أو إحدى الجامعات المصرية أو على درجة معادلة لها من معهد علمي معترف به من الجامعة، مع مراعاة أحكام القانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١م ولائحته التنفيذية، وأن ينجح فيما تُجره الكلية من اختبارات ومقابلات للتحقق من لياقته لمهنة التدريس، وأن تُقرر الإدارة الطبية لياقته لهذه المهنة.

- **الدبلوم في الدراسات السكانية:** ويشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (الليسانس – البكالوريوس) من جامعة الأزهر، أو على أية مؤهلات جامعية معترف بها من قبل المجلس الأعلى للجامعات أو ما يعادلها من معاهد وكليات وزارة التعليم العالي، وأن يجتاز اختبارات القبول التي تعقدتها الكلية بالتنسيق مع القسم المختص.

- **الدبلوم في التنمية الاجتماعية:** ويشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (الليسانس – البكالوريوس) من جامعة الأزهر، أو على أية مؤهلات جامعية معترف بها من قبل المجلس الأعلى للجامعات أو ما يعادلها من معاهد وكليات وزارة التعليم العالي، وأن يجتاز اختبارات القبول التي تعقدتها الكلية بالتنسيق مع القسم المختص.

- **الدبلوم في الخدمة الاجتماعية المدرسية:** ويشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (البكالوريوس) في الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع من جامعة الأزهر أو من إحدى الجامعات المصرية، أو على أية مؤهلات جامعية معترف بها من قبل المجلس الأعلى للجامعات أو ما يعادلها من معاهد وكليات وزارة التعليم العالي، وأن يجتاز اختبارات القبول التي تعقدتها الكلية بالتنسيق مع القسم المختص.

- **الدبلوم الخاص المهني:** ويشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (الليسانس في الآداب والتربية – البكالوريوس في العلوم والتربية) أو الدبلوم العام في التربية من إحدى الجامعات المصرية أو ما يعادلها، وأن يكون حاصلاً على تقدير عام (جيد) على الأقل في مجموع مواد التخصص.

- **الدبلوم الخاص الأكاديمي في التربية وعلم النفس:** في إحدى التخصصات التالية (أصول التربية – الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة – التربية الإسلامية – المناهج وطرق التدريس وفق التخصص – علم النفس – الصحة النفسية)، ويشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (الليسانس في الآداب والتربية – البكالوريوس في العلوم والتربية) أو الدبلوم العام في التربية من إحدى الجامعات المصرية أو ما يعادلها، بتقدير تراكمي عام (جيد) على الأقل، أو تقدير جيد في السنة الرابعة

في حالة عدم وجود تقدير تراكمي، وأن يكون مجموع مادتي التخصص في مرحلة الليسانس أو البكالوريوس أو الدبلوم العام (جيد) على الأقل، وأن يجتاز امتحان اللغة الأجنبية الذي تعقده الكلية بنسبة ٦٠% على الأقل.

- **التخصص (الماجستير) في التربية أو علم النفس:** في إحدى التخصصات التالية (أصول التربية – الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة – التربية الإسلامية – المناهج وطرق التدريس وفق التخصص – علم النفس – الصحة النفسية)، وتُشترط أن يكون الطالب حاصلاً على الدبلوم الخاص الأكاديمي في التربية وعلم النفس من جامعة الأزهر أو ما يعادله من إحدى الجامعات بتقدير عام (جيد) على الأقل، وتقدير (جيد) على الأقل في مجموع مواد التخصص، وأن يجتاز امتحان اللغة الأجنبية الذي تعقده الكلية بنسبة ٦٠% على الأقل.

- **التخصص (الماجستير) في الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع:** وتُشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة الإجازة العالية (البكالوريوس) في الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع من جامعة الأزهر أو ما يعادله من الجامعات المصرية والعربية ووزارة التعليم العالي بتقدير (جيد) على الأقل في التقدير التراكمي، أو (جيد) في السنة الرابعة في حالة عدم وجود تقدير تراكمي، أو الحصول على أحد الدبلومات الآتية (دبلوم الدراسات السكانية – دبلوم التنمية الاجتماعية – دبلوم الخدمة الاجتماعية المدرسية) بتقدير (جيد) على الأقل، وأن يجتاز امتحان اللغة الأجنبية الذي تعقده الكلية بنسبة ٦٠% على الأقل.

- **العالمية (دكتوراه الفلسفة) في التربية أو علم النفس:** في إحدى التخصصات التالية (أصول التربية – الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة – التربية الإسلامية – المناهج وطرق التدريس وفق التخصص – علم النفس – الصحة النفسية)، وتُشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة التخصص (الماجستير) في التربية أو علم النفس من جامعة الأزهر أو على درجة معادلة لها في نفس التخصص من معهد علمي آخر معترف به بتقدير (جيد جداً) على الأقل، وتقدير تراكمي عام (جيد) على الأقل في الدرجة الجامعية الأولى، أو تقدير (جيد) على الأقل في السنة الرابعة في حالة عدم وجود تقدير تراكمي، وأن يجتاز امتحان اللغة الأجنبية الذي تعقده الكلية بنسبة ٦٠% على الأقل.

- **العالمية (دكتوراه الفلسفة) في الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع:** وتُشترط أن يكون الطالب حاصلاً على درجة التخصص (الماجستير) في الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع من جامعة الأزهر أو من إحدى الجامعات المصرية أو العربية بتقدير (جيد) على الأقل، أو على درجة معادلة لها من وزارة التعليم العالي أو من كلية أو معهد علمي آخر معترف به من الجامعة، وأن يجتاز امتحان اللغة الأجنبية الذي تعقده الكلية بنسبة ٦٠% على الأقل.

ونظراً لتعدد وتنوع التخصصات العلمية التي تقدمها الكلية، في كافة مراحلها ومستوياتها، فإن الأمر يتطلب تأدية وظائف الأفراد داخل فرق العمل بشكل دينامي يراعي التغيرات والتطورات المعاصرة، وتتضمن الإحساس بالتمكين عن طريق السلطة الممنوحة والصلاحيات لحل المشكلات ذاتياً دون الاضطرار إلى العودة باستمرار لإدارة الكلية في كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى اعتماد الأعضاء داخل الفريق على بعضهم البعض وفقاً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم وخبرتهم ودرجة المودة والانسجام والتوافق التي يمتلكها أعضاء كل فريق عمل بالكلية.

## ٥- زيادة أعداد المستفيدين بالكلية

تضم كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر؛ عدداً من القوى البشرية التي تشكل محوراً للعمل الإداري والأكاديمي، من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وجهاز إداري، باعتبارهم مستفيدين من داخل الكلية، في سبيل تحقيق الوظائف الجامعية من (تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع)، كما تُقدم الكلية خدماتها للعديد من الطلاب المستفيدين سنوياً، سواءً على مستوى مرحلة الإجازة العالية أو على مستوى مرحلة الدراسات العليا. ويوضح الجدول التالي أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الأزهر والطلاب خلال العام الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م. (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢م، ٨-٣١)

جدول (٣) أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الأزهر والطلاب خلال العام الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م

طلاب الدراسات العليا	طلاب الإجازة العالية	الجهاز الإداري	عدد أعضاء الهيئة المعاونة			عدد أعضاء هيئة التدريس			
			إجمالي	معيد	مدرس مساعد	إجمالي	مدرس	أستاذ م	أستاذ
٤٨٣	١١١٧٣	٦٨	١٨٨	٤٥	١٤٣	١٥٢	٩٠	٢٩	٣٣

من خلال الجدول السابق يتضح أن عدد طلاب مرحلة الإجازة العالية بالكلية، قد بلغ (١١١٧٣) طالباً، وبلغ عدد طلاب مرحلة الدراسات العليا (٤٨٣)، خلال العام الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م، والذين يُرجى امتلاكهم للعديد من المهارات والخصائص العلمية المتجددة، والعمل علي رفع قدرتهم في التعامل مع متغيرات العصر الحالي المتغيرة والمتطورة، وتسعى الكلية إلي تحقيق ذلك من خلال أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والذين بلغ عددهم (٣٤٠ عضواً)، وبمعاونة أعضاء الجهاز الإداري، والذين بلغ عددهم (٦٨ عضواً)، الأمر الذي يتطلب التنسيق والتكامل والتعاون والتفاعل فيما بينهم، بحيث يعملون معاً ويتميزون بوجود تكامل مهاري فيما بينهم، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والتوجه الاستراتيجي للكلية.

## ٦- اعتماد بعض البرامج الاكاديمية بالكلية من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

أصبحت قضية ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية؛ من القضايا المطروحة على كافة المستويات في مختلف دول العالم، بما تتضمنه من آليات تساعد علي تحمل هذه المؤسسات مسؤولية تحقيق أهدافها المجتمعية، وتكامل خططها وبرامجها الإصلاحية وإسهامها في تلبية الاحتياجات المجتمعية ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق النمو المهني والأكاديمي للمعلمين، والتأكد من سير العمل الأكاديمي وفق منظومة فعالة تُحقق الرضا لكافة المستفيدين، وتعزز السمعة الأكاديمية، وتزيد من التفاعل والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، وحماية المجتمع من المؤسسات التعليمية ذات المستويات المتدنية، من خلال توفير آليات دقيقة وفعالة لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على الأداء المدرسي، وتشجيع المدارس وحثها على الوصول لمستويات عالية من الجودة والتميز وتحسين قدرتها التنافسية. (هندي، ٢٠٢١م، ١٠٢٤) (الغامدي و عبد الألفي، ٢٠٢٠م، ٣٤٠-٣٤٦) (الربادي، ٢٠٢٠م، ١٠٦-١١١) (الهنداوي والأشقر، ٢٠٢١م، ١٥٤)

وتعني قضية ضمان الجودة في التعليم؛ "مجموعة العمليات والأنشطة والإجراءات التي تتخذها المؤسسة التعليمية في ضوء معايير محددة مسبقاً للمخرج أو الخدمة، ويتم تحقيقها بانتظام، وتُعد موجهاً لنجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وتهدف دائماً إلى التقليل من الوقوع في أخطاء تؤدي إلى الفشل، ومن بينها: (تطوير المقررات الدراسية وإجراء مراجعات مستمرة للبرامج الأكاديمية، ووضع الحوافز، وتطوير كفايات مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة التعليمية). (الزيات و شاكر، ٢٠٠٨م، ٣٤٣) ويُشير مفهوم الاعتماد إلي: "الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقق الفاعلية التعليمية، وفقاً لمعايير ضمان الجودة والاعتماد والمعلنة من الهيئة" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١م، ١٢).

وقد اهتمت الكلية ببذل العديد من الجهود في سبيل الحصول على الاعتماد، ابتداءً من إنشاء وحدة ضمان الجودة بالكلية بموجب قرار مجلس الكلية رقم (٢٤٠) بتاريخ: ١١ / ١٢ / ٢٠١٧م، والتي تختص بإنشاء نظم التقويم والمتابعة والتطوير وضمان الجودة بالكلية، وقد نصت اللائحة الداخلية لوحدة ضمان الجودة بالكلية على أن رؤية الوحدة " تحقيق مركز متميز للكلية في مجال تطبيق نظم جودة الأداء المؤسسي والبرامجي بما يضمن الوصول للريادة على المستويين المحلي والإقليمي"، كما تمثلت رسالة الوحدة في "تمكين الكلية من تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها من خلال إنشاء نظام ضمان الجودة والتطوير المستمر بما يحقق ثقة المجتمع في مخرجاتها"، في حين تضمنت أهداف الوحدة؛ تشكيل لجان استيفاء ملفات الاعتماد البرامجي لبرامج الكلية، ومساعدة ودعم الأقسام العلمية بالكلية والإدارات المختلفة لتهيئة الكلية وإعدادها لمرحلة ضمان الجودة والاعتماد. (كلية التربية، ٢٠١٧، ٤)

وفي هذا الإطار؛ تشهد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد أن البرامج الأكاديمية الآتية: (الجغرافيا – التاريخ – المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم – علم النفس) بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر؛ قد استوفت معايير الاعتماد البرامجي، وقد تم اعتمادها بقرار مجلس إدارة الهيئة رقم (٢١٧) بتاريخ ٢٩ / ٦ / ٢٠٢٢م، وتنتهي صلاحية هذه الشهادة في ٢٨ / ٦ / ٢٠٢٧م، ويعد ذلك مؤشراً على جهود الكلية ومنسوبيها علي المستوى الفردي والتنظيمي والمؤسسي في تحقيق جودة الأداء، و الكلية بحاجة إلي اعتماد البرامج الأخرى بها، حيث تم اعتماد أربعة برامج فقط من أربعة عشر برنامجاً، كما أن توقيت اعتماد الكلية يعتبر متأخر نسبياً مقارنة بتوقيت إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام ٢٠٠٦م، وهذا لا يُقلل من شأن الجهود المبذولة، وإنما هي محاولة للتوجيه نحو المزيد من التنسيق والتكامل والتعاون والترابط بين الأفراد والوحدات الإدارية والتنظيمية، وفرق العمل الفرعية، من خلال الإدارة الفعالة لفرق العمل، والاستفادة من اتجاهات (مجتمعات التعلم المهنية – التشارك المعرفي – التوظيف الفعال لفرق العمل المدارة ذاتياً وفرق العمل الافتراضية وفرق عمل المشاريع) وغيرها، من أجل تعزيز الجهود نحو اعتماد كافة البرامج بالكلية.

## ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة

هدفت الدراسة الحالية من خلال إطارها الميداني رصد وتحليل واقع إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذها، وتحديد متطلبات تفعيلها بما يسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للكلية. ولتحقيق ذلك؛ تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية المقننة Structured Interview كأداة للجانب الميداني للدراسة، كونها تتضمن مناقشات علمية مُنظمة ومُوجهة يقوم بها الباحث مع عينة مُحددة، بهدف استثارة أنواع معينة من المعلومات، واستثمارها في البحث العلمي، لتحقيق الاستفادة منها في تشخيص الواقع والتوجيه والعلاج، وتوفير المقابلات الشخصية؛ الحرية الكافية للمستجيب للتعبير عن رأيه، ضمن حدود السؤال المطروح للمقابلة، وكذلك حرية الباحث في تحديد الوقت والمكان المناسبين، حيث إن أسلوب الحوار في المقابلة يعطيها عمقاً أكبر في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتعد وسيلة ناجحة لكشف الجوانب الإيجابية والسلبية للظاهرة موضع الدراسة. (الدليمي وصالح، ٢٠١٤م، ١٠٦-١٠٨) وقد تم إجراء هذه المقابلات الشخصية مع عينة تكونت من (١٠٥ فرداً) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر.

وقد تم بناء الأداة بعد الاطلاع على الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة فرق العمل بمؤسسات التعليم الجامعي، وواقعها بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، حيث كانت المعلومات المتوفرة في هذا الصدد غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وصادقة للتعبير عن واقع إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر في إطار التوجه الاستراتيجي لها. وتم صياغة أسئلة المقابلة في صورتها الأولية، وعرضها على السادة المحكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها للغرض منها، ومدى وضوح وسلامة الصياغة، ومدى كفاية الأسئلة والإضافة إليها أو الحذف منها، وتم تجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات دمج بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها، وصولاً للصورة النهائية لاستمارة المقابلة، وقد تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

وقد روعي بيان الهدف الرئيس من المقابلات من أجل تأكيد التعاون، وتجنب التلميح للمستجيب للوصول إلى الإجابة الدقيقة، بالإضافة إلي عرض ما تم تدوينه من استجابات، وقد تم تصنيف إجابات المستجيبين في فئات رئيسة وفرعية حسب أفراد عينة الدراسة، وحساب التكرارات والنسب المئوية للنتائج التي تم التوصل إليها. وفي إطار ما سبق؛ يمكن عرض نتائج المقابلات الشخصية ومناقشتها، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

## البُعد الأول: واقع إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر.

عرض الباحثان ما تضمنته وثيقة الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر من قيم حاكمة، تؤكد علي التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية، مع التأكيد علي أهمية فرق العمل بأنواعها (الوظيفية – الافتراضية – فرق عمل المشاريع – فرق العمل المُدارة ذاتياً) في توليد الأفكار الخلاقة، وإعطاء فرص كبيرة ومتعددة للابتكار والتنوع للأفكار والأساليب المختلفة للتنفيذ، ومن أكبر المزايا لاستخدام فرق العمل والعمل المشترك والجماعي تتمثل في الترابط والتركيز على حل أكبر قدر من المشكلات، مما يولد حلولاً ممتازة لهذه المشكلات من خلال التكامل المعرفي، واندماج الخبرات، والابتكار الجماعي، بالإضافة إلى أن العمل عن طريق فرق العمل يعمل على مساعدة الأفراد على الزيادة المستمرة

في قدراتهم والتقييم المستمر لأفكارهم، وتحمل قدر كبير من المسؤولية، مما يقلل في النهاية من التكاليف الكبيرة للأخطاء، وإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية.

وتم توجيه سؤالاً لأفراد المُقابلة متضمناً: (هل شاركت في فرق عمل على مستوى الكلية خلال العامين الدراسيان ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م و ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م؟)، للإجابة عنه بـ (نعم) أو بـ (لا)، وإذا كانت الإجابة بـ (نعم)؛ يوضح المستجيب طبيعة عمل هذه الفرق، وجاءت استجابات جميع أفراد العينة بـ (نعم)، مما يؤكد علي اهتمام الكلية بالعمل الفريقي والتعاوني، وهو ما يستحق الثناء والتقدير من جهة، كما يستحق المراجعة والتأمل والتحسين من جهة أخرى سعياً للتميز. وجاءت استجاباتهم حول طبيعة عمل الفرق التي شاركوا بها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل التي شاركوا فيها بالكلية (ن=١٠٥)

م	فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر	أعداد المشاركين	
		ك	%
١	إعداد وتطوير اللوائح بالكلية	١٣	١٢,٤
٢	توصيف المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية	٤٥	٤٢,٩
٣	إعداد ملف جائزة التميز	٨	٧,٦
٤	ضمان جودة واعتماد البرامج الأكاديمية بالكلية	١٠٥	١٠٠
٥	إعداد خطط استراتيجية للمؤسسات التعليمية	٩	٨,٥
٦	الريادة الطلابية والإرشاد الأكاديمي	٧	٦,٧
٧	إعداد الكتاب الجامعي	١٠٥	١٠٠

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، قد أظهرت تعدد وتنوع فرق العمل التي شاركوا فيها بالكلية، كما يتضح مشاركة كل فرد من أفراد العينة في أكثر من فريق، حيث يشارك كافة أعضاء هيئة التدريس في أعمال ضمان جودة واعتماد البرامج الأكاديمية بالكلية، بنسبة ١٠٠%، الأمر الذي ساهم في اعتماد عدد (٤) برامج أكاديمية بالكلية من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، كما يشارك كافة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في إعداد كتب القسم، بنسبة ١٠٠%، ويشارك في فرق العمل الأخرى (إعداد وتطوير اللوائح بالكلية - توصيف المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية - إعداد ملف جائزة التميز - إعداد خطط استراتيجية للمؤسسات التعليمية - الريادة الطلابية والإرشاد الأكاديمي) بنسب أقل، تراوحت بين ٦,٧% و ٤٢,٩%، مما يؤكد اعتماد إدارة الكلية علي فرق العمل في إنجاز المهام الجامعية من (تدريس - بحث علمي - خدمة مجتمع)، وحيث إنها مقوماً أساسياً في تنظيم العمل الإداري بالكلية؛ فهي بحاجة إلي تحسين مستمر في إدارتها بما يواكب التوجهات الإدارية الحديثة، بحيث تكون أكثر فعالية في توجيه جهود كافة العاملين بالكلية نحو تحقيق توجهها الاستراتيجي.

كما وجه الباحثان سؤالاً لأفراد عينة الدراسة حول: (كيف تم اختيارك/ انضمامك لأداء دورك في فريق العمل؟)، وذلك من خلال تحديد بعض الآليات لاستجابتهم عليها بـ (موافق/ غير موافق) على ممارستها بالكلية، وتركوا سؤالاً مفتوحاً في نهايتها للتعرف علي ما إذا كانت هناك آليات أخرى يرون إضافتها أم لا، وقد أشارت الإجابات الواردة إلى العديد من الآليات، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:



جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات الانضمام لفرق العمل بالكلية (ن=١٠٥)

م	آليات الانضمام لفرق العمل بالكلية			
	موافق		غير موافق	
	ك	%	ك	%
١	٩٥	٩٠,٥	١٠	٩,٥
٢	١٢	١١,٤	٩٣	٨٨,٦
٣	٢٣	٢١,٩	٨٢	٧٨,١
٤	٣٤	٣٢,٤	٧١	٦٧,٦

يتضح من الجدول (٥) أن أكثر آليات الانضمام لفرق العمل بالكلية تكررراً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي الآلية (١) والتي تنص علي: "ترشيح/ تكليف من إدارة الكلية أو القسم" بنسبة موافقة ٩٠,٥%، وقد يرجع ذلك إلي تقييم القيادات الأكاديمية بالكلية لمستويات أعضاء هيئة التدريس (علمياً وفنياً وإدارياً) واختيار المشاركون الأنسب من وجهة نظرهم لإنجاز مهام الفريق، يليها الآلية (٤) والتي تنص علي: "وفقاً للأعباء والتكاليف الأخرى علي مستوى القسم والكلية"، بنسبة موافقة ٣٢,٤%، يليها الآلية (٣) والتي تنص علي: "بناء علي صلة عضو هيئة التدريس (علمياً وفنياً) بموضوع عمل الفريق"، بنسبة موافقة ٢١,٩%، يليها الآلية (٢) والتي تنص علي: "إبداء رغبة عضو هيئة التدريس في المشاركة بفريق العمل"، بنسبة موافقة ١١,٤%. وحيث إن كل آلية لها ما يُبررها علي حسب كل فريق من حيث (الوقت المُتاح والمكان وطبيعة المشاركين والإمكانات المُتاحة)، إلا أن الأمر يتطلب مراعاة أعباء وتكاليف أعضاء هيئة التدريس علي مستوى الكلية ونشرها وإتاحتها لكافة الأعضاء، ومراعاة اختيار أعضاء هيئة التدريس الأكثر صلة (علمياً وفنياً) بموضوع عمل الفريق، ومراعاة رغبة عضو هيئة التدريس تجاه المشاركة بفريق العمل في ضوء معايير واضحة ومحددة علي مستوى الكلية.

كما وجه الباحثان سؤالاً لأفراد عينة الدراسة حول "هل تشعر بالحاجة إلى التدريب مجدداً حول (إدارة فرق العمل/ العمل الجماعي والتعاوني/ العمل الفريقي)؟"، للإجابة عنه بـ (نعم) أو بـ (لا)، وإذا كانت الإجابة بـ (نعم)؛ توضيح الاحتياجات التدريبية لإدارة فرق العمل بالكلية، وجاءت إجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلي التدريب حول إدارة فرق العمل (ن=١٠٥)

السؤال			
نعم		لا	
ك	%	ك	%
١٠٥	١٠٠	-	-

من خلال الجدول (٦) يتضح إجابات أفراد عينة المقابلة بأهمية التدريب مجدداً حول (إدارة فرق العمل/ العمل الجماعي والتعاوني/ العمل الفريقي)، حيث بلغ تكرار الإجابة بـ (نعم) علي هذا السؤال (١٠٥) بنسبة (١٠٠%) من أفراد المقابلة، وقد أفاد أفراد العينة بأن الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، سواء من خلال وحدة ضمان الجودة بالكلية، أو من خلال مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة، علي مستوى دورات ترقية أعضاء هيئة التدريس إلي درجة أستاذ مساعد أو أستاذ؛ لا تتضمن دورات

تدريبية مستقلة موجهة نحو المساعدة علي تماسك وتناغم فرق العمل لتحقيق دورها في تنفيذ التوجه الاستراتيجي للكلية.

وبمراجعة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر منذ إنشائه وحتى العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، يتضح أنها تتكون من البرامج الآتية: (خرائط المنهج وتوصيف المقررات - فنيات تصميم وإعداد البحوث العلمي - إعداد الدراسة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي - مهارات العرض الفعال - نظم الامتحانات وتقويم الطلاب - تنمية القدرات الإدارية والقانونية - التخطيط الاستراتيجي - الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم العالي - دور الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل - إدارة الأزمات والكوارث)، كما أن الغرض من هذه البرامج هو: "الحصول على الترقية للسادة المدرسين والأساتذة المساعدين بالجامعة"، واقتصارها عليهم بشكل كبير لأنها شرط للترقية، مما يتطلب تنفيذ برامج تدريبية لكافة العاملين بالكلية؛ حول (إدارة فرق العمل/ العمل الجماعي والتعاوني/ العمل الفريقي) بما يسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للكلية.

وجاءت إجاباتهم حول الاحتياجات التدريبية لإدارة فرق العمل بالكلية كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٧) استجابات عينة الدراسة حول  
الاحتياجات التدريبية لإدارة فرق العمل بالكلية (ن=١٠٥)

م	الاحتياجات التدريبية لإدارة فرق العمل بالكلية		موافق		غير موافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٩٦	٩١,٤	٩	٨,٦	مهارات التواصل الفعال.	
٢	١٠٥	١٠٠	-	-	مهارات التعاون والتفكير الإبداعي.	
٣	١٠٥	١٠٠	-	-	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.	
٤	٩٣	٨٨,٦	١٢	١١,٤	مهارات التخطيط وإدارة الذات.	
٥	١٠٥	١٠٠	-	-	مهارات القيادة الفعالة.	

من خلال الجدول (٧) يتضح موافقة أفراد عينة المقابلة علي المهارات التي ينبغي تنميتها، في سبيل تحقيق فعالية إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر (تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومتابعة وتقويماً)، وقد أفاد بعض أفراد عينة الدراسة بأن (مهارات التواصل الفعال) تتفق في كثير من جوانبها مع الدورة التدريبية (مهارات العرض الفعال) التي يقدمها مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة، علي مستوى دورات ترقية أعضاء هيئة التدريس إلي درجة أستاذ مساعد، كما تتفق (مهارات التخطيط وإدارة الذات) في كثير من جوانبها مع الدورات التدريبية (التخطيط الاستراتيجي- إدارة الوقت) التي يقدمها مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة، علي مستوى دورات ترقية أعضاء هيئة التدريس إلي درجة أستاذ.

البُعد الثاني: معوقات إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر

قام الباحثان بتوجيه سؤال شبه مُعلق لأفراد عينة الدراسة، للوقوف على أهم المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، وذلك من خلال رصد وتحديد المعوقات لاستجابتهم عليها ب (موافق/ غير موافق) علي وجودها، كما تركا سؤالاً مفتوحاً في نهايتها للتعرف علي ما إذا كانت هناك معوقات أخرى يرون إضافتها أم لا، وقد أشارت الإجابات الواردة إلى العديد من المعوقات، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة حول أهم المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر (ن=١٠٥)

م	المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية		موافق		غير موافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	٨٨	٨٣,٨	١٧	١٦,٢		
٢	١٠٥	١٠٠	-	-		
٣	١٠٢	٩٧,١	٣	٢,٩		
٤	١٠٥	١٠٠	-	-		
٥	٩٧	٩٢,٤	٨	٧,٦		
٦	٩٧	٩٢,٤	٨	٧,٦		
٧	١٠٢	٩٧,١	٣	٢,٩		
٨	١٠٥	١٠٠	-	-		
٩	١٠٢	٩٧,١	٣	٢,٩		
١٠	١٠٥	١٠٠	-	-		
١١	١٠٢	٩٧,١	٣	٢,٩		
١٢	١٠٢	٩٧,١	٣	٢,٩		
١٣	٩٧	٩٢,٤	٨	٧,٦		
١٤	١٠٢	٩٧,١	٣	٢,٩		
١٥	١٠٥	١٠٠	-	-		

من خلال الجدول (٨) يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة؛ جاءت مؤكدة علي أهم المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، حيث تراوحت استجاباتهم ب (موافق) بين نسب مئوية (٨٣,٨ - ١٠٠)، كما أظهرت الإجابات الواردة - أيضاً - قلة المشاركة في بناء الخطط التطويرية لتحقيق أهداف القسم، وقلة الاهتمام بالأراء والاقترحات المبدعة التي تُسهم في تطوير أداء القسم، وقصور في تحمل المسؤولية وفي العمل الجاد بين بعض أعضاء الفريق، وقلة الاهتمام بإشباع حاجات الأعضاء نحو الإنجاز والتقدم، و قصور فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بالشكل المناسب. مما يتطلب مراعاة هذه المعوقات ومواجهتها والتغلب عليها من خلال تحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لإدارة فرق العمل.

البُعد الثالث: متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.

وجه الباحثان سؤالاً لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس للتعرف علي أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، وذلك من خلال تحديد بعض المتطلبات لاستجابتهم عليها بـ (موافق/ غير موافق)، وترك سؤالاً مفتوحاً في نهايتها للتعرف علي ما إذا كانت هناك متطلبات أخرى يرون إضافتها أم لا، وقد أوضحت الإجابة أن هناك العديد من المتطلبات، والتي تم تصنيفها إلي (متطلبات متعلقة بالقيادة الفعالة – متطلبات متعلقة بالبيئة التنظيمية – متطلبات متعلقة بالمشاركة والتفاعل – متطلبات متعلقة بتنمية المهارات الفردية)، ويوضح الجدول التالي المتطلبات المتعلقة ببعُد القيادة الفعالة.

جدول (٩) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بكلية المتعلّقة ببعُد القيادة الفعالة (ن=١٠٥)

غير موافق		موافق		متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بكلية المتعلّقة ببعُد القيادة الفعالة
%	ك	%	ك	
-	-	١٠٠	١٠٥	١. يشجع قادة فرق العمل الأعضاء علي تحمل مسنولية نتائج الفريق وتوجيهها نحو تحقيق رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
-	-	١٠٠	١٠٥	٢. منح الأعضاء قدر مناسب من الاستقلالية والحرية والمرونة في تنفيذ العمليات والأنشطة بما يتفق مع القيم الحاكمة للعمل بالكلية.
-	-	١٠٠	١٠٥	٣. الالتزام بالواجبات والمسئوليات التي تحددها الأدوار الخاصة بالأفراد.
-	-	١٠٠	١٠٥	٤. الاهتمام بتعزيز الإبداع والابتكار لدى أعضاء الفريق بغرض التغيير الهادف والتطوير والتحسين المستمر.
-	-	١٠٠	١٠٥	٥. الاهتمام بالتغذية المرتدة لدى أعضاء الفريق حول نتائج أدائهم.

من خلال الجدول (٩) يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس علي أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، والمتعلقة ببعُد القيادة الفعالة، حيث بلغ تكرار الاستجابة حول موافقتهم علي هذه المتطلبات (١٠٥) بنسبة (١٠٠%) من أفراد المقابلة، كما أضاف بعض أفراد العينة؛ العديد من المتطلبات المقترحة الأخرى، والتي لم تصل إلى حد الإجماع من قبل أفراد العينة، حيث عبّر كل فرد فيها بحرية تامة عن ما يراه من متطلبات بحكم مشاركته في فرق العمل بالكلية، وتتمثل أهم المتطلبات التي تم إضافتها فيما يلي: (تشجيع روح المخاطرة والمبادأة والمبادرة لدى الأعضاء نحو التحسين المستمر لجودة الأداء، وأن يؤمن قادة فرق العمل بأن المشاركة الفعالة أساس اتخاذ القرار السليم، وأن يُتيح قادة فرق العمل الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء آرائهم بإيجابية وانفتاح). ويوضح الجدول التالي المتطلبات المتعلقة ببعُد البيئة التنظيمية.

جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية المتعلقة ببعدها البيئية التنظيمية (ن=١٠٥)

غير موافق		موافق		متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية المتعلقة ببعدها البيئية التنظيمية
%	ك	%	ك	
-	-	١٠٠	١٠٥	١. ترسيخ الثقة بين جميع أعضاء فرق العمل على مستوى الكلية.
-	-	١٠٠	١٠٥	٢. الإعداد الجيد للأعضاء لكي يتمكنوا من المشاركة في المناقشات والدخول في مناظرات حول الأفكار.
-	-	١٠٠	١٠٥	٣. تعلم كيفية تحويل القرارات والخطط إلى إجراءات عملية.
-	-	١٠٠	١٠٥	٤. الأداء المناسب لعمليات تقويم أعضاء الفريق ومكافأة وإثابة ذوي الأداء المتميز.
-	-	١٠٠	١٠٥	٥. التركيز على تحقيق الأهداف الجماعية المشتركة.

من خلال الجدول (١٠) يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس علي أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، والمتعلقة ببعدها البيئية التنظيمية، حيث بلغ تكرار الاستجابة حول موافقتهم علي هذه المتطلبات (١٠٥) بنسبة (١٠٠%) من أفراد المقابلة، كما أضاف بعض أفراد العينة؛ العديد من المتطلبات المقترحة الأخرى، والتي لم تصل إلى حد الإجماع من قبل أفراد العينة، حيث عبر كل فرد فيها بحرية تامة عن ما يراه من متطلبات بحكم مشاركته في فرق العمل بالكلية، وتتمثل أهم المتطلبات التي تم إضافتها فيما يلي: (تحقيق اللقاءات والمناقشات المستمرة علي مستوى فرق العمل حول القيم الحاكمة للكلية والمتضمنة بالخطة الاستراتيجية للكلية ٢٠٢٠ – ٢٠٢٥م والمتمثلة في: الالتزام المهني والأخلاقي، والمسؤولية، والمحاسبية، والانتماء، والشفافية، والحرية الأكاديمية، التعاون، والجودة والتميز، والتنافسية). ويوضح الجدول التالي المتطلبات المتعلقة ببعدها المشاركة والتفاعل.

جدول (١١) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية المتعلقة ببعدها المشاركة والتفاعل (ن=١٠٥)

غير موافق		موافق		متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية المتعلقة ببعدها المشاركة والتفاعل
%	ك	%	ك	
-	-	١٠٠	١٠٥	١. تنمية الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
-	-	١٠٠	١٠٥	٢. تشجيع المبادرات وتقديم المقترحات لتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى أعضاء الفريق.
-	-	١٠٠	١٠٥	٣. إيجاد بيئة عالية التحفيز تقلل من شعور العاملين بالوحدة وتزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
-	-	١٠٠	١٠٥	٤. التعاون مع كافة الوحدات التنظيمية الأخرى المختلفة لضمان فاعلية كافة الوظائف في الكلية.
-	-	١٠٠	١٠٥	٥. تبني وتداول الأفكار المبتكرة في اجتماعات فرق العمل.

من خلال الجدول (١١) يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس علي أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، والمتعلقة ببعدها المشاركة والتفاعل، حيث بلغ تكرار الاستجابة حول موافقتهم علي هذه المتطلبات (١٠٥) بنسبة (١٠٠%) من أفراد المقابلة، كما أضاف بعض أفراد العينة؛ العديد من المتطلبات المقترحة الأخرى، والتي لم تصل إلى حد

الإجماع من قبل أفراد العينة، حيث عبّر كل فرد فيها بحرية تامة عن ما يراه من متطلبات بحكم مشاركته في فرق العمل بالكلية، وتتمثل أهم المتطلبات التي تم إضافتها فيما يلي: (توجيه أعضاء فرق العمل نحو استعراض القيمة المضافة التي حققها الفريق عقب كل مرحلة أو نشاط لتوجيه عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية، وأن تُنسب النتائج التي يُحققها الفريق لكافة المشاركين من خلال نشر وإعلان لوحة شرف تضمن أسماء كافة المشاركين وبياناتهم، وتكريمهم في المناسبات الرسمية، وإجراء التقييم المستمر لنتائج أعمال الفريق وما حققه كل فرد في تلك النتائج للتغلب على سلبيات الاتكالية في العمل). ويوضح الجدول التالي المتطلبات المتعلقة ببعدها تنمية المهارات الفردية.

جدول (١٢) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية المتعلقة ببعدها تنمية المهارات الفردية (ن=١٠٥)

غير موافق		موافق		متطلبات تفعيل إدارة فرق العمل بالكلية المتعلقة ببعدها تنمية المهارات الفردية
%	ك	%	ك	
-	-	١٠٠	١٠٥	١. إعداد الأعضاء لتولي مواقع قيادية في المستقبل عندما يحين الوقت المناسب لذلك.
-	-	١٠٠	١٠٥	٢. تنمية روح التعاون والثقة بين الأفراد وزيادة مداركهم.
-	-	١٠٠	١٠٥	٣. دعم وتشجيع التنمية الذاتية للأعضاء لتتضمن تنمية مهارات التعاون والتفكير الإبداعي والتواصل الفعال.
-	-	١٠٠	١٠٥	٤. متابعة أثر البرامج التدريبية التي يجتازها الأعضاء خلال مشاركتهم في فرق العمل المختلفة
-	-	١٠٠	١٠٥	٥. تقديم تقرير فردي من قبل كل مشارك في فريق يوضح أهم الإنجازات والنتائج التي حققها

من خلال الجدول (١٢) يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس علي أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، والمتعلقة ببعدها تنمية المهارات الفردية، حيث بلغ تكرار الاستجابة حول موافقتهم علي هذه المتطلبات (١٠٥) بنسبة (١٠٠%) من أفراد المقابلة، كما أضاف بعض أفراد العينة؛ العديد من المتطلبات المقترحة الأخرى، والتي لم تصل إلى حد الإجماع من قبل أفراد العينة، حيث عبّر كل فرد فيها بحرية تامة عن ما يراه من متطلبات بحكم مشاركته في فرق العمل بالكلية، وتتمثل أهم المتطلبات التي تم إضافتها فيما يلي: (تحقيق الترابط بين الحوافز المادية للأفراد ومدى جدوى مشاركتهم في فرق العمل بالكلية، تخصيص وقت مناسب لتنمية المهارات الفردية من خلال ورش تدريبية لفرق العمل بالكلية، ومراعاة العدالة في توزيع الأفراد للمشاركة في فرق العمل بالكلية ونشر وإعلان جدول يوضح أعباء أعضاء هيئة التدريس ومدى مشاركة كل فرد بالكلية في فرق العمل).

#### رابعاً: تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر

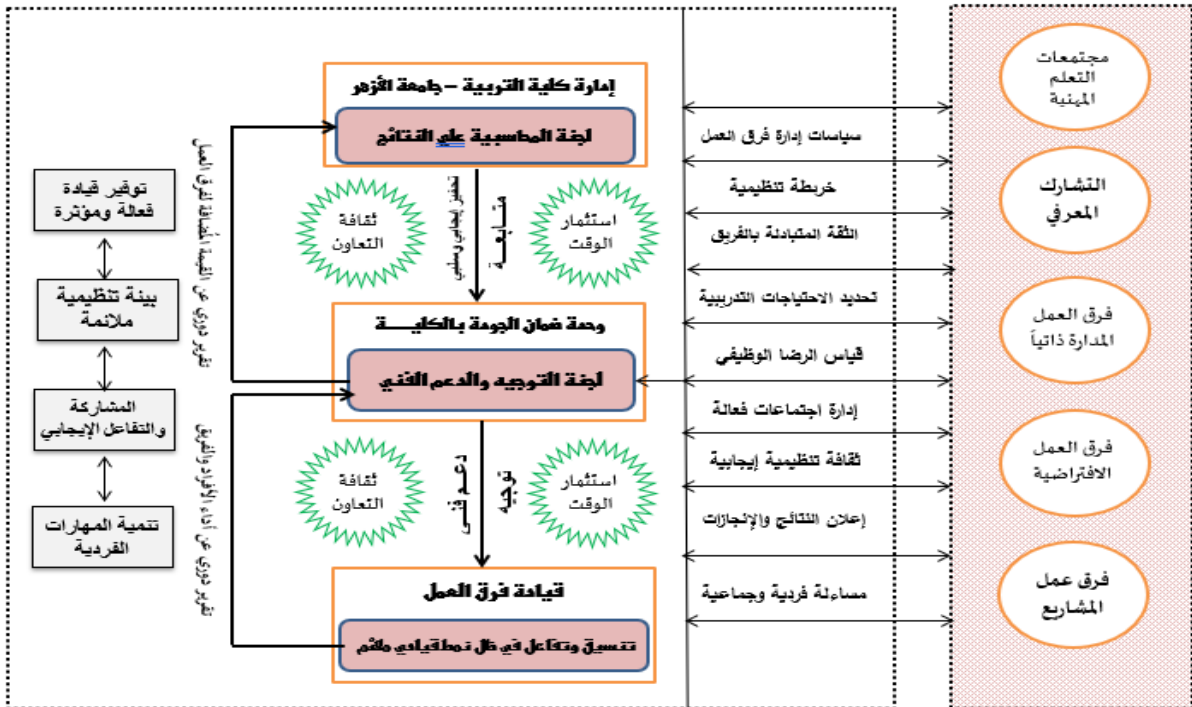
بعد أن قدمت الدراسة عرضاً تحليلياً للأسس الفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر، وواقع إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، نظرياً وميدانياً، وفي ضوء نتائج تحكيم التصور المقترح من قبل بعض أساتذة الإدارة التربوية بالجامعات المصرية؛ من حيث مدى شمولها وتكاملها، ومن حيث مدى وضوحها وقابليتها للقياس وقابليتها للتنفيذ، ومدى توافقها مع الوثائق الرسمية على المستوى المؤسسي والمحلي والدولي؛ يمكن تقديم تصور مقترح لإدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر.



وينطلق التصور المقترح من أهمية إدارة فرق العمل في تحقيق الترابط والتكامل بين الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو العمل الجماعي أو العمل المؤسسي والمنظومي، والتركيز على حل أكبر قدر من المشكلات، مما يولد حلولاً ممتازة لها من خلال اندماج الخبرات، والابتكار الجماعي، بالإضافة إلى أن العمل عن طريق فرق العمل يعمل على مساعدة الأفراد على الزيادة المستمرة في قدراتهم والتقييم المستمر لأفكارهم، وتحمل قدر كبير من المسؤولية، مما يقلل في النهاية من التكاليف الكبيرة للأخطاء، وإنجاز المهام بشكل أكثر فعالية، بما يسهم بشكل فعال في تحقيق التوجه الاستراتيجي للكلية والجامعة ككل.

ويستهدف التصور المقترح تحديد أهم المتطلبات والآليات التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة - جامعة الأزهر، بما يمكن من تكاتف الجهود لإنجاز المهام والمسئوليات المنوط بها الوحدات الإدارية والتنظيمية بالكلية، وتحقيق الأدوار (التدريسية والبحثية والمجتمعية) المنوط بها الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بها بكفاءة وفعالية، والتنفيذ الفعال للأهداف الاستراتيجية للكلية، في إطار من التنسيق، والتعاون، والتقييم المستمر، والرقابة الذاتية، وحل المشكلات، والحوار المستمر، والمشاركة الفعالة بين العاملين بالكلية مع اختلاف رتبهم ووظائفهم، ومساعدة الأقسام العلمية والإدارات والوحدات واللجان والأفراد وتوجيههم نحو إدارة فرق العمل بفاعلية، وبما يتفق مع التوجهات الإدارية الحديثة.

وبناء عليه؛ يمكن توضيح أبعاد التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة - جامعة الأزهر، وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة - جامعة الأزهر

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك العديد من المقومات والركائز الأساسية التي يقوم عليها التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، ويُمكن توضيحها على النحو الآتي:

١- **مجتمعات التعلم المهنية**، وتتضمن تعزيز قدرة فرق العمل بالكلية علي تحسين التعلم ودعمه إلى حد كبير؛ وبناء ودعم المجتمعات التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس والطلاب والجهاز الإداري والقيادة وصانعي القرار في أنشطة مختلفة بهدف تحقيق التوجه الاستراتيجي للكلية، ويكون لديهم شعور مشترك بالهدف، كما يشاركون في العمل التعاوني ويتحملون نتائج مشتركة عن نتائج أعمالهم، وتؤدي مجتمعات التعلم دوراً في تحديد ملاءمة كل نوع من الممارسات للسياقات المختلفة لعملية التعليم والتعلم، كما تؤدي دور المنظومة التي تؤمن بالخبرات الخاصة للأفراد، وتجعلها مشتركة للجميع، وعندما تتحول الكلية إلى مجتمع تعلم بالفعل، فإنها لا تصبح بيئة مغلقة، وإنما تتفتح كمجتمع تعلم على غيرها من مجتمعات التعلم المحلية والعالمية، ويصبح أمامها نماذج متعددة من مجتمعات التعلم، يمكن أن تتأسى بها وتستفيد من خبراتها، فنتسع بيئة التعلم، فيكون بإمكان الجميع كمجتمع تعلم أن يتواصلوا مع زملائهم من مجتمعات التعلم الأخرى، ويتبادلون معهم المعارف والخبرات، الأمر الذي يجعل بيئة التعلم ممتدة لا حدود لها.

٢- **التشارك المعرفي**: ويتخذ صوراً متعددة يمكن تحقيقها دون الاعتماد على وجود وسائل تكنولوجيا في بعض المواقع، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم وتعظيم الاستفادة منها خلال اللقاءات، والاجتماعات، والورش التدريبية، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأساليب استبنانات التقييم الذاتية، إذ تمكّن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية لدى الأفراد، وتسهل من تشاركتها والاستفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا.

٣- **التوظيف الفعال لفرق العمل المُدارة ذاتياً**: والذي يشارك فيه الأفراد مسئولية تنفيذ العمل أيضاً مراقبة وإدارة عملهم والعمليات الشخصية بينهم، ويمثل الفريق المدار ذاتياً نمطاً مختلفاً بصورة جذرية عن منهج الإدارة التقليدية، والذي يكون في ظله أفراد الفريق مطالبين من قبل المديرين بأداء مهام محددة إلى جانب كون وظائف الأفراد والمديرين منفصلة، مما يتطلب كفاءة ممارسة الأعمال من خلال الطرق المتعددة والخبرات، وامتلاك أعضاء الفريق قدر كبير من الاستراتيجيات التي تسهم في إنجاز المهام الأكاديمية المتعددة والتي يكلفون بها، وامتلاكهم مجموعة من الأهداف التي يسعون للوصول إليها وتحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للاستراتيجيات المعرفية لتنفيذها أو تعديلها، والاهتمام بالتوافق والانسجام مع البيئة المحيطة في سبيل خدمة احتياجاتهم الأكاديمية والتعليمية، وامتلاكهم تصوراً واضحاً عن الأعمال الخاصة بهم والقيام بتقييمها للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، والتميز بالتفكير الإبداعي .

٤- **التوظيف الفعال لفرق العمل الافتراضية**: والتي تُحقق التكامل بين عمليات الإدارة التربوية من "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة" وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تجاه فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة بجامعة الأزهر، ومن خلال تحديد المهام الأساسية للأعضاء، والممزوجة باحترافية الاتصال التقني والقدرة على التنسيق التنظيمي الرقمي بين الأعضاء، دون التقيد بحدود المكان والزمان، وسعياً لتنفيذ

الأهداف التنظيمية للكلية، والتفاعل الناجح مع المحتوى الرقمي من مصادره العالمية، والاستفادة منه في الارتقاء بمستوى الأداء في الكلية.

٥- **التوظيف الفعال لفرق عمل المشاريع:** ويتضمن تنسيق جهود أعضاء فرق العمل بحيث يعملون على تحقيق مشروع ما، ومحاولة وضع أفضل الطرق لتنفيذ المشروع الذي يسعون إليه، وذلك من خلال دراسة الجدوى ووضع جدول زمني محدد لتخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة المشروع، واستخدام الأساليب المتنوعة التي تساعد في تكوين الصورة المرغوبة التي سيكون عليها المشروع، وذلك من خلال بناء فريق عمل للقيام بتصميم المشروع، وتجهيز خطة عمل لتصميم المشروع، وجمع البيانات والعمل على تحليلها، واقتراح الأنشطة والأهداف وتصميم الوسائل والطرق المناسبة للمتابعة والتقييم، ووضع خطط العمل، وتحديد الموازنات.

كما تتضح أبعاد التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، والتي يُمكن توضيحها على النحو الآتي:

**البُعد الأول: توفير قيادة فعالة ومؤثرة لفرق العمل بالكلية،** وتتضمن تشجيع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل مسؤولية نتائج الفريق والعمل على توجيهها نحو تحقيق رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومنح الأعضاء قدر مناسب من الاستقلالية والحرية والمرونة في تنفيذ العمليات والأنشطة بما يتفق مع القيم الحاكمة للعمل بالكلية، وتحقيق الالتزام بالواجبات والمسؤوليات التي تحددها الأدوار الخاصة بالأفراد، والاهتمام بتعزيز الإبداع والابتكار لدى أعضاء الفريق بغرض التغيير الهادف والتطوير والتحسين المستمر، والاهتمام بالتغذية المرتدة لدى أعضاء الفريق حول نتائج أدائهم، تشجيع روح المخاطرة والمبادأة والمبادرة لدى الأعضاء نحو التحسين المستمر لجودة الأداء، وأن يؤمن قادة فرق العمل بأن المشاركة الفعالة أساس اتخاذ القرار السليم، وأن يُتيح قادة فرق العمل الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء آرائهم بإيجابية وانفتاح.

**البُعد الثاني: وجود بيئة تنظيمية ملائمة للعمل الجماعي التعاوني،** وتتضمن ترسيخ الثقة بين جميع أعضاء فرق العمل على مستوى الكلية، والإعداد الجيد للأعضاء لكي يتمكنوا من المشاركة في المناقشات والدخول في مناظرات حول الأفكار، وتعلم كيفية تحويل القرارات والخطط إلى إجراءات عملية، والأداء المناسب لعمليات تقييم أعضاء الفريق ومكافأة وإثابة ذوي الأداء المتميز، والتركيز على تحقيق الأهداف الجماعية المشتركة، وتحقيق اللقاءات والمناقشات المستمرة على مستوى فرق العمل حول القيم الحاكمة للكلية والمتضمنة بالخطة الاستراتيجية للكلية ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م والمتمثلة في: الالتزام المهني والأخلاقي، والمسؤولية، والمحاسبية، والانتماء، والشفافية، والحرية الأكاديمية، التعاون، والجودة والتميز، والتنافسية.

**البُعد الثالث: المشاركة والتفاعل الإيجابي على مستوى فرق العمل بالكلية،** وذلك من خلال تنمية الإحساس المشترك بين الأعضاء بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وتشجيع المبادرات وتقديم المقترحات لتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى أعضاء الفريق، وإيجاد بيئة عالية التحفيز تقلل من شعور العاملين بالوحدة وتزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، والتعاون مع كافة الوحدات التنظيمية الأخرى المختلفة لضمان فاعلية كافة الوظائف في الكلية، وتبني وتداول الأفكار المبتكرة في اجتماعات فرق العمل، وتوجيه أعضاء فرق العمل نحو استعراض القيمة المضافة التي حققها الفريق عقب كل مرحلة أو نشاط لتوجيه عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية، وأن تُنسب النتائج التي يُحققها الفريق لكافة المشاركين من

خلال نشر وإعلان لوحة شرف تضمن أسماء كافة المشاركين وبياناتهم، وتكريمهم في المناسبات الرسمية، وإجراء تقييم مستمر لنتائج أعمال الفريق وما حققه كل فرد من نتائج للتغلب على سلبيات الاتكالية في العمل.

**البُعد الرابع: تنمية المهارات الفردية،** وذلك من خلال إعداد أعضاء لتولي مواقع قيادية في المستقبل عندما يحين الوقت المناسب لذلك، وبناء روح التعاون والثقة بين الأفراد وزيادة مداركهم، وتشجيع التنمية الذاتية للأعضاء لتتضمن تنمية مهارات التعاون والتفكير الإبداعي والتواصل الفعال، ومتابعة أثر البرامج التدريبية التي يجتازها الأعضاء خلال مشاركتهم في فرق العمل المختلفة، وتقديم تقرير فردي من قبل كل مشارك في فريق يوضح أهم الإنجازات والنتائج التي حققها، تحقيق الترابط بين الحوافز المادية للأفراد ومدى تدريبية لفرق العمل بالكلية، ومراعاة العدالة في توزيع الأفراد للمشاركة في فرق العمل بالكلية ونشر وإعلان جدول يوضح أعباء أعضاء هيئة التدريس ومدى مشاركة كل فرد بالكلية في فرق العمل.

وهناك العديد من المتطلبات التي تساعد على تنفيذ التصور المقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالجامعة الأزهر، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **تحديد الأطر الموجهة لفرق العمل على مستوى الكلية،** بحيث تكون أهداف كل فريق عمل بالكلية واضحة ومفهومة لجميع أعضائه، ومحددة يمكن قياسها بدقة، وتعكس قيم ورؤية الفريق، وتنفق مع أدواره وسلطاته، وتحدد أولويات العمل مع مراعاة ترتيبها في ضوء رؤية الكلية ورسالتها، وتؤكد على إبداء الالتزام نحو العمل بشكل تعاوني، وأن الأعضاء لديهم الدافع نحو تحقيق أهداف الفريق.
- **إعداد خريطة تنظيمية توضح فرق العمل على مستوى الكلية،** والضوابط المحددة لها، والعلاقات المتبادلة فيما بينها، والأدوار المنوط بها كل فريق ورؤيته وأهدافه وآليات التنسيق بين فرق العمل بما يحقق التوجه الاستراتيجي للكلية.
- **تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق،** من خلال إتاحة المعلومات ومشاركتها بين أعضاء الفريق بشكل كامل، ووصولهم على كافة المعلومات المطلوبة وقت الحاجة، وتقييم مستوى رضا أعضاء الفريق حول منظومة المكافآت وفاعلية الاتصالات فيما بينهم، واعتبار الأخطاء داخل الفريق كمصدر للتعلم أكثر من كونها خطأ يستحق اللوم.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء فرق العمل بشكل مستمر،** حول (إدارة فرق العمل/ العمل الجماعي والتعاوني/ العمل الفريقي) والتنسيق مع وحدة ضمان الجودة بالكلية من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد على تلبيتها.
- **الاهتمام بقياس مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء فرق العمل** من قبل قادة الفرق بشكل مستمر، من خلال المقاييس المصممة لذلك، ومناقشة نتائجها بشكل جماعي، والتنسيق مع إدارة الكلية من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي للأعضاء بما يتفق مع الموارد والإمكانات المتاحة.
- **إدارة الاجتماعات بفاعلية وفقاً لأوقات الفريق المتاحة،** مع تحديد الهدف من كل اجتماع، والإعداد والتجهيز المناسب له، وتحقيق المشاركة الفعالة لكافة الأعضاء، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم،

والمتابعة المستمرة لموضوعات كل اجتماع وفقاً للهدف المرجو منها، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذها.

- توجيه الجهود نحو تغيير ثقافة المناخ السلبي وغير المشجع على العمل من خلال فرق العمل، فإن نتائج أداء الفريق سيكون أفضل بكثير من أداء شخص بمفرده، حيث يميل بعض أعضاء هيئة التدريس للعمل الفردي وتجنب العمل الفريقي.
- نشر وإعلان النتائج والإنجازات التي يُحققها كل فريق، وإتاحة تقارير دورية توضح إنجاز مهام كل فريق، استناداً إلى قياس المخرجات وتحقيق الأهداف المنشودة، مع التأكيد على أن الانجاز داخل الفريق يُنسب لجميع أعضائه وليس لقادته فقط.
- تطبيق مبدأ المساءلة على مستوى الأفراد وعلى مستوى فريق العمل، بما يُحقق الالتزام الكامل من قبل الأعضاء بتحقيق تقدم ملحوظ في إنجاز مهام وأهداف الفريق، وتوجيه الحوافز (المادية والمعنوية) سواء أكانت إيجابية أم سلبية، نحو تحقيق القيمة المُضافة لنتائج جهود فرق العمل بالكلية.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (٢٠١٤). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (٢٠١٦). قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق، مجلة التجارة والتمويل، (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٥٣- ٨٨.
- أبو عصبه، إسراء محمد حسين. (٢٠١٩). 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، الأردن: كلية العلوم التربوية.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠٠٦م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. الطبعة الخامسة. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أشريفة، نزار و الخليل، عبد الحميد. (٢٠٢١). إدارة فرق العمل. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية - دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٤٩)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١-

بدوي، يعقوب و دلالي، سالم. (٢٠١٧). دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بن باز، صالح بن عبدالله. (٢٠١٦). عن فرق العمل. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.  
بن برطال، عبد القادر. (٢٠١٨). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ٩ (٢)، ١٨١-٢٠٤.

جامعة الأزهر. (٢٠٠٧م). اللائحة الداخلية للدراسات العليا بكليات التربية جامعة الأزهر.

\_\_\_\_\_ (٢٠٢٠م). اللائحة الداخلية المطورة لبرامج قطاع كليات التربية (بنين - بنات).

\_\_\_\_\_ (٢٠٢٢م). النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م. القاهرة: إدارة المعلومات والإحصاء بجامعة الأزهر.

جغبلو، حمزة. (٢٠١٩). المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني - عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلستين مؤسسة كوندور برج بو عريريج. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١ (٣)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ٨٧-١٠٤.

جوهر، دعاء محمود. (٢٠٢٢). نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس- مشروع التعليم الإلكتروني نموذجاً. مجلة كلية التربية، ٣ (٤٦)، جامعة عين شمس، ١٩١-٣٧٨.

الحامد، محمد بن معجب وآخرون. (٢٠٠٧م). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. الطبعة الرابعة. المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

حسين، حيدر علي و طعمة، أمجد زين العابدين. (٢٠٢٠): تضمين فرق العمل وإدارة الأزمة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (٧٠)، الجامعة المستنصرية، ٣٥٧-٣٥٩.

حسين، صطوف الشيخ. (٢٠١٨). دليل تدريبي لتصميم وإدارة المشاريع التنموية. مسقط، سلطنة عمان: المديرية العامة للتخطيط والدراسات.

الحسينان، إبراهيم بن عبدالله. (٢٠١٧). التعلم المنظم ذاتياً (المفهوم- والتصورات النظرية). المملكة العربية السعودية: المجلة العربية.

حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي. الجمهورية العربية السورية: كتاب منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

حماد، محمد محمد محمود. (٢٠٢١). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية- دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٨ (٣)، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٧٧-٢٠٥.

الدليمي، عصام حسن أحمد. و صالح، علي عبد الرحيم. (٢٠١٤م). البحث العلمي - أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.



الديواني، نادية فهمي محمود. (٢٠١٩). فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر. *مجلة كلية التربية*، ١٦ (٨٤)، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٣٤-٢٧١.

الربادي، عبدالله علي عبدالله. (٢٠٢٠). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، العدد (٣)، كلية الآداب، جامعة ذمار، ٩٧-١٥٨.

رسلان، إبراهيم عبد الغفار إبراهيم. (٢٠١٧م). *تطوير العمليات الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر باستخدام مدخل الجودة الإحصائي six sigma*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر: كلية التربية بنين بالقاهرة.

الزيات، محمد عواد. و شاکر، سوسن. (٢٠٠٨). *الجودة في التعليم*. لبنان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
السيد، سحر عبده محمد. (٢٠١٧). إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (عدد خاص)، رابطة التربويين العرب، ٣٦٣-٣٧٥.

الشافعي، حسن أحمد عطية ومرسي وآخرون. (٢٠١٩). علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية. *مجلة بحوث التربية الرياضية*، ٦٢ (١١٦)، جامعة الزقازيق، ١-٢٨.

الشافعي، محمد إبراهيم محمد. (٢٠١٣). تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فريق العمل. *مجلة كلية التربية*، (٥١)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٣٨١-٤٠٧.

شباح، مريم. (٢٠١٧). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. *مجلة كلية التربية*، ٢٨ (١٠٩)، كلية التربية، جامعة بنها، ١٣٥-١٥٧.

الصالح، خالد بن سليمان صالح. (٢٠١٣). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة. *مجلة كلية التربية*، ٣ (٣٧)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٧٨-٥٩٢.

طيب، عزيزة عبد الله و العتيبي، نوره محيا. (٢٠١٦). مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب - دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، ١ (٢)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٣٨٩-٤٣٧.

عبد اللاه، محمد سعد عبد الرزاق. (٢٠١٧م). *تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر kaizen*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر: كلية التربية بنين بالقاهرة.

عبده، أم الخير بنت إبراهيم أحمد. (٢٠١٠). *فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي- دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

عربانو، محمد عبد الحميد رزق. (٢٠٢١م). *تطوير كليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الأزهر: كلية التربية بنين بالقاهرة.

عطا الله، عبير عثمان عبد العزيز. (٢٠١٧). دور الجدية في دعم فرق العمل متعددة الوظائف- دراسة مقارنة في القطاع المصرفي. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٣٧ (١)، كلية التجارة، جامعة بنها، ١- ٣٠.

عديروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*، ٢٦ (١٠١)، كلية التربية، جامعة بنها، ٧٥-١٧٦.

الغامدي، عبير أحمد على و عبد الألفي، أشرف. (٢٠٢٠). الاعتماد المدرسي ومتطلبات تطبيقه بمدارس البنات بمنطقة الباحة. *مجلة كلية التربية*، ٢٠ (٢)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٣٣٥-٣٨٢.

الفقهاء، شعاع شراري صياح و سلامة، كايد محمد. (٢٠٢٢). درجة توفر متطلبات البيئة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين. *المجلة التربوية الأردنية*، ٧ (٢)، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، الأردن، ٢٦- ٤٨.

كلية التربية، جامعة الأزهر. (٢٠١٧). *اللائحة الداخلية لوحدة ضمان الجودة بكلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر*.

(٢٠٢٠). *الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر* ٢٠٢٠-٢٠٢٥.

محمد، حشمت عبد الحكم. (٢٠١٨م). رؤية مقترحة للقيادة الإبداعية بالجامعات المصرية. بحث مقدم للمؤتمر الدولي الرابع "التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين: التعليم الجامعي" في الفترة من ٢-٣ أبريل ٢٠١٨م، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١٣-٨٣.

معوذ، فاطمة عبد المنعم محمد. (٢٠١٩). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية*، ٧ (١)، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، ٧٥-٩٦.

النويقة، عطا الله بشير. (٢٠١٤). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف- دراسة تطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٠ (٣)، الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، الأردن، ٤٢٦-٤٥٢.

الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي و أحمد، محمود مصطفى أحمد. (٢٠٢١م). التخطيط التشغيلي وآليات تفعيله بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر - دراسة حالة. *مجلة العلوم التربوية*، (٣)، الجزء (٢)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ١-٨٣.

الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي و الأشقر، أحمد محمد عبد السلام. (٢٠٢١م). تطوير سياسات ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية - رؤية مستقبلية. *المجلة التربوية*، (٨٩)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٥١-٢٤٥.

هندي، عبدالمعین سعد الدين وآخرون. (٢٠٢١). معايير الاعتماد مدخلا لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠٢٢-١٠٤٩.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١١). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي (التعليم الثانوي). جمهورية مصر العربية.  
يوسف، صفاء حسن إبراهيم. (٢٠١٧). فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: كلية الدراسات العليا.

### English References:

- Ainsworth, J. (2016). Student-led project teams: Significance of regulation strategies in high- and low-performing teams, *Journal of Management Education*, 40(4), 453-477.
- Banerjee, P. (2014). A study of effective team building in relation to organizational culture and organizational climate in universities in Delhi, *Higher Education for the Future*, 1(2), 211-225.
- Berezin, J. D. (2015, June 14-17). *Communication Among Undergraduate Engineers on a Self-Directed Team During a Product Decision Meeting*, A paper presented at the 122nd ASEE Annual Conference & Exposition, Seattle, WA, USA.
- Brewer, P. E., Mitchell, A., Sanders, R., Wallace, P., & Wood, D. D. (2015). Teaching and learning in cross-disciplinary virtual teams, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 58(2), 208-229.
- Clark, I., & Colling, T. (2005). The management of human resources in project management-led organizations, *Personnel Review*, 34(2), 178-191.
- de Pillis, E., & Parsons, B. (2013). Implementing self-directed work teams at a college newspaper, *College Student Journal*, 47(1), 53-63.
- Iheme, C. P., & Owhondah, S. N. (2020). Team Management as Effective Leadership Style for Teacher Productivity in Nigerian Educational Institutions, *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(2), 304-313.
- Jansson, T., & Persson, D. (2020). *Management of cross-functional teams: the impact of motivation and Human Resources on efficiency in Swedish organizations*, [Unpublished master's thesis], Jönköping University.
- Kalabina, E., & Belyak, O. (2020). Cross-functional team as a high-performance practice for sustainable development of Russian companies, *E3S Web of Conferences*, 208, 1-5.
- Keczer, G. (2013). *Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I: Introduction to Economics and Management*, Szte Jgypk.
- Katsioloudes, V., & Cannonier, N. (2019). Investing in Critical Leadership Development with Undergraduate Students: A Qualitative Examination of a Semester-Long Internship, *Journal of Leadership Education*, 18(4), 50-66.
- Koeslag-Kreunen, M. G., Van der Klink, M. R., Van den Bossche, P., & Gijsselaers, W. H. (2018). Leadership for team learning: The case of university teacher teams, *Higher Education*, 75, 191-207.

- Kwamboka, M., & Sang, P. (2019). Virtual Teams Management Practices and Project Performance of Selected Universities in Kenya, *Eastern Africa Journal of Contemporary Research (EAJCR)*, 1(2), 101-119.
- Lina, Z., & Yunbang, Z. (2014). The Scientific Research Team Management Based on Life Cycle. In S. Zhong (ed.), *Proceedings of the 2012 International Conference on Cybernetics and Informatics* (pp. 207-213). Springer Science & Business Media.
- Ling, B., Liu, Z., Chen, D., & Sun, L. (2021). Team flexibility in organizational change context: antecedents and consequences, *Psychology Research and Behavior Management*, 1805-1821.
- Mardiyeva, S. (2023). Specific Problems of Forming a Management Student Team and Leadership Team, *International Bulletin of Applied Science and Technology*, 3(2), 119-122.
- Najafizadeh, N. (2022). *Framework for Measuring and Assessing Team Alignment in Construction Projects Based on Target Value Design* [Unpublished master's thesis], University of Alberta.
- Obakoya, T. T., & Badru, O. M. (2021). The Centrality of Teamwork in Leadership and Management of Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Practicing*, 5(1), 89-98.
- Perez, C. A., Arroyabe, M. F., Ubierna, F., Arranz, C. F., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2023). The formation of self-management teams in higher education institutions. Satisfaction and effectiveness, *Studies in Higher Education*, 1-16.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University, *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.
- Schreuder, F., Schalk, R., & de Jong, J. (2017). Psychological contracts in self-directed work teams: Development of a validated scale and its effects on team commitment. *Team Performance Management, An International Journal*, 23(3), 136-155.
- Shah, N. H., Shaheen, S., & Asghar, S. (2021). Impact of Heads' Leadership and Team Management Competencies on Teachers' Job Satisfaction at University Level. *Global Economics Review*, 6(2), 173-188.
- Tang, Y. (2015, August 15-16). *Teamwork Management of College Students' Association-Taking China West Normal University as an Example*. A paper presented at the 2015 International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2015), Guilin, China.
- Wei, T., Chanphong, S., & Howattanakul, S. (2022). Excellent team management and innovation policy model of colleges and University in Liaoning Province. *Journal of Modern Learning Development*, 7(11), 379-394.

- Yan, G., & Zhao, Y. (2018, August 19-20). *Study on Students' Team Management Mode in College Education Environment*. A paper presented at the 2018 International Conference on Humanities and Advanced Education Technology (ICHAET 2018), Guangzhou, China.
- Zhang, Y. (2016, May 14-15). *Research on the Core Factors of Influencing College Students' Entrepreneurial Success Rate under the Perspectives of the Law and Team Management Perspectives*. A paper presented at the 2016 2nd International Conference on Social Science and Technology Education (ICSSTE 2016), Guangzhou, China.

### Translation of Arabic References:

- Abu Jarbou, Yusuf Ali Issa.(2014). *The reality of building work teams and their role in developing administrative creativity from the point of view of workers in the Ministry of National Economy - the southern governorates*. (an unpublished master's thesis).Al-Aqsa University, Palestine: Management and Politics Academy for Postgraduate Studies.
- Abu Zeid, Hamada Fawzy Thabet. (2016).Measuring the impact of the availability of elements of the effectiveness of work teams on organizational performance in light of the mediating role of supporting the organization and the readiness of the team leader, *Journal of Commerce and Finance*, (1),Commerce College,Tanta University, 53-88.
- Abu Osba, Israa Muhammad Hussein.(2019). *Principals' management of work teams and its relationship to managing organizational conflict from the teachers' point of view in the capital Amman Governorate*, (an unpublished master's thesis).Middle East University, Jordan: Faculty of Educational Sciences.
- Abu Allam, Rajaa Mahmoud. (2006). *Research methods in psychological and educational sciences*. Fifth edition. Cairo: Universities Publishing House.
- Ashrifah, Nizar and Khalil, Abdul Hamid.(2021). *Work teams management*. Syria: Publications of the Syrian Virtual University.
- Al Saud, Abdulaziz bin Abdul Rahmann bin Abdulaziz. (2018).Factors affecting the success and effectiveness of leading virtual work teams-An applied study on the Chamber of Commerce and Industry in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (49), Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 201- 262
- Badawi, Jacob and Dalali, Salem. (2017). *The role of management by objectives in activating the work teams in the public institution-Case study of Mohamed Boudiaf University in M'sila*, (an unpublished master's thesis).Mohamed Boudiaf University - M'sila, Algeria: Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences.
- Bin Baz, Saleh bin Abdullah. (2016). *about work teams*. Kingdom of Saudi Arabia: library Obeikan.

- Bin Bartal, Abdul Qadir.(2018).The impact of work teams on the development of organizational trust - a case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Laghouat. *Dirasat Journal Economic Issue*, 9 (2),181- 204.
- Al Azhar university. (2007 AD). *Internal regulations for postgraduate studies in the Faculties of Education*, Al-Azhar University.
- \_\_\_\_\_ (2020 AD). *Developed internal regulations for the programs of the Colleges of Education sector (boys - girls)*.
- \_\_\_\_\_ (2022 AD). *The overall statistical bulletin of Al-Azhar University for the academic year 2019-2020*. Cairo: Information and Statistics Department at Al-Azhar University.
- Jagblo, Hamza. (2019).Organizational determinants for the formation of work teams and their relationship to professional compatibility - social elements - a field study in the Blisterene unit Condor Bordj Bou Arreridj Foundation. *Journal of the Researcher in the Humanities and Social Sciences*, 11 (3), Muhammad Al-Bashir Ibrahim University, 87- 104.
- Gohar, Doaa Mahmoud.(2022).The maturity of project management at the Faculty of Education, Ain Shams University - the e-learning project as a model. *Journal of the College of Education*, 3 (46),Faculty of Education,Ain Shams University, 191- 378.
- Al-Hamid, Muhammad bin Mojib, and others.(2007). *Education in the Kingdom of Saudi Arabia, vision of the present and foreseeing the future*. Fourth edition. Kingdom of Saudi Arabia: Al Rushd Library.
- Hussain, Haider Ali and Teamah, Amjad Zine El Abidine.(2020). Inclusion of work teams and crisis management, *Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies*, (70), Al-Mustansiriya University, 357-359.
- Husayn, Satouf al-Sheikh.(2018). *A training guide for designing and managing development projects*. Muscat, Sultanate of Oman: Directorate General of Planning and Studies.
- Al-Husseinan, Ibrahim bin Abdullah. (2017).*Self-regulated learning (concept- and theoretical perceptions)*. Kingdom of Saudi Arabia: The Arab Journal.
- Hallaq, Boutros.(2020).*organizational behavior*. Syrian Arab Republic: book Publications of the Syrian Virtual University.
- Hammad, Muhammad Muhammad Mahmoud.(2021). The impact of e-leadership on the performance of virtual work teams - a field study on Misr Insurance Company. *Scientific Journal of Business Research*, 8 (3),Commerce College,Menoufia University, 177- 205.
- Al-Dulaimi, Issam Hassan Ahmed. and Saleh, Ali Abd al-Rahim. (2014). *Scientific research - its foundations and methods*. Oman: Dar Al Radwan for publication and distribution.



- Al Diwani, Nadia Fahmy Mahmoud.(2019). Work teams and continuity of improvement for accredited basic education schools in Egypt. *Journal of the College of Education*, 16 (84),Faculty of Education ,Beni Suef University, 234-271.
- Al-Rabadi, Abdullah Ali Abdullah.(2020). The reality of applying school accreditation standards in private schools in the Republic of Yemen. *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, Issue (3), College of Arts, Dhamar University, 97-158
- Raslan, Ibrahim Abdel-Ghaffar Ibrahim. (2017). *Developing administrative processes at the Faculty of Education, Al-Azhar University, using the statistical quality approach six sigma*,(an unpublished master's thesis). Al Azhar university:Faculty of Education for boys in Cairo.
- El-Zayyat, Mohamed Awwad. and Shaker, Sawsan.(2008). *Quality in education*. Lebanon: Dar Safa for publication and distribution.
- Alsayed, Sahar Abdo Mohammed.(2017).Managing work teams as a requirement for implementing the university's strategic plan. *Arabic Studies in Education and Psychology*, (special issue), Association of Arab Educators, 363-375.
- El-Shafei, Hassan Ahmed Attia and Morsiet al.(2019).The relationship of empowerment with enhancing the effectiveness of the performance of work teams in sports institutions. *Journal of Physical Education Research*, 62 (116), Zagazig University, 1- 28.
- Al-Shafei, Muhammad Ibrahim Muhammad.(2013).Developing administrative performance in secondary schools using the team work method. *Journal of the College of Education*, (51),Faculty of Education ,Tanta University, 381- 407.
- Shabah, Maryam.(2017).Work teams and build the organizational health of the organization. *Journal of the College of Education*, 28 (109),Faculty of Education ,Benha University, 135-157.
- Al-Salihi, Khalid bin Suleiman Saleh. (2013). Developing the organizational environment in the academic departments of Qassim University in the light of knowledge management. *Journal of the College of Education*, 3 (37),Faculty of Education ,Ain Shams University, 478- 592.
- Tayeb, Aziza AbdullahH And Al-Otaibi, Noura Mohaya. (2016).Team leadership skills for department heads in the Department of Education in Al Math nab Governorate-A field study. *Journal of Educational Sciences*,1(2), faculty of Graduate Studies, Cairo University, 389- 437.
- Abdullah, Muhammad Saad Abdul Razzaq. (2017 AD). *Developing the management of the Faculty of Education, Al-Azhar University in the light of the Japanese approach to continuous improvement kaizen*, (an unpublished master's thesis). Al Azhar university: Faculty of Education for boys in Cairo.

- Abdou, Umm Al-Khair, Ibrahim Ahmed.(2010).*Work teams and their impact on productivity in the women's university education sector - a field study on the female students' department at King Abdulaziz University in Jeddah.*(an unpublished master's thesis). Faculty of Education, Kingdom of Saudi Arabia:King Abdulaziz University.
- Arabano, Mohamed Abdel Hamid Rizk. (2021). *Developing the Faculties of Education at Al-Azhar University in the light of the administration approach The strategy*, (unpublished Ph.D.).Al Azhar university: Faculty of Education for boys in Cairo.
- Atallah, Abeer Othman Abdel Aziz.(2017).The role of seriousness in supporting multifunctional work teams - a comparative study in the banking sector. *Journal of Business Studies and Research*, 37 (1),College of Commerce, UniversityBanha, 1- 30.
- Eidaros, Ahmad Najm al-Din Ahmad.(2015).Managing virtual work teams as a strategic mechanism to achieve competitive advantage in Egyptian universities. *Journal of the College of Education*, 26 (101), College of Education, Banha University, 75-176.
- Al-Ghamdi, Abeer Ahmed Ali and Abdel-Alfi, Ashraf. (2020). School accreditation and requirements for its application in girls' schools in Al-Baha region. *Journal of the Faculty of Education*, 20 (2), Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, 335-382.
- Al-Fuqaha, Shooooa Sharari Sayah and Salama, Kayed Muhammad.(2022).The degree of availability of the requirements of the organizational environment in the private Jordanian universities in Amman Governorate from the point of view of faculty members and academic leaders. *Jordanian Educational Journal*, 7 (2), Jordanian Association for Educational Sciences, Jordan,26- 48.
- Faculty of Education, Al-Azhar University. (2017). *The internal regulations of the Quality Assurance Unit at the Faculty of Education for Boys in Cairo*, Al Azhar university.
- \_\_\_\_\_ (2020). *Strategic plan for the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University 2020-2025*.
- Mohammedin, Heshmat Abdul Hakam. (2018 AD).A proposed vision for creative leadership in Egyptian universities. Submitted search forfor the conference of the international Fourth, "*Education and the Challenges of the Twenty-First Century: University Education*" in the period from2-3 April2018 AD, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, 13-83
- Moawad, Fatima Abdel Moneim Mohamed.(2019).Academic work teams and their role in developing entrepreneurial leadership among students of the College of Education at Qassim University from their point of view. *International Journal of Educational Studies*, 7 (1), Rafad Center for Studies and Research, Jordan, 75-96.
- Nuwaiqa, Atallah Bashir.(2014).The impact of Empowering work teams in Achieving Organizational Excellence at Taif University - An Applied Study. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 10 (3), University of Jordan - Deanship of Scientific Research, Jordan, 426-452.

- Al-Hindawi, Ahmed Abdel-Fattah Hamdy and Ahmed, Mahmoud Mustafa Ahmed. (2021). Operational planning and Mechanisms for Activating it at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University-Case Study. *Journal of Educational Sciences*, (3), Part (2), Graduate School of Education, Cairo University, 1-83
- Al-Hindawi, Ahmed Abdel-Fattah Hamdy and Al-Ashqar, Ahmed Mohamed Abdel-Salam. (2021). Developing policies to ensure the quality and accreditation of pre-university education institutions in Egypt in the light of international best practices-Vision for the future. *Educational Journal*, (89), Part (1), Faculty of Education, Sohag University, 151-245
- Hindi, Abdel Moeen Saad El Din, and others.(2021). Accreditation standards are an introduction to achieving competitiveness in accredited primary schools. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, (7), Faculty of Education, Sohag University, 1022-1049
- The National Authority for Education Quality Assurance and Accreditation. (2011). *Quality Assurance and Accreditation Standards Document for Pre-University Education Institutions (Secondary Education)*. The Egyptian Arabic Republic.
- Youssef, Safa Hassan Ibrahim. (2017). *work teams and their impact on Administrative creativity*. (an unpublished master's thesis). Sudan University of Science and Technology: Graduate School.