

2022

## The Degree of Commitment of Secondary School Teachers in the Bani Ubaid District to the Principles of Teamwork, from their Point of View

Narjus Dhiabat

*Yarmouk University - Jordan*, khansasareeh@gmail.com

Abdel Hakeem Hijazi

*Yarmouk University - Jordan*, Hakeem\_hijazi@yahoo.com

Musa Abu Dalboh

*Yarmouk University - Jordan*, ma.abudalboh@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

Dhiabat, Narjus; Hijazi, Abdel Hakeem; and Abu Dalboh, Musa (2022) "The Degree of Commitment of Secondary School Teachers in the Bani Ubaid District to the Principles of Teamwork, from their Point of View," *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*: Vol. 33: Iss. 2, Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol33/iss2/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## The Degree of Commitment of Secondary School Teachers in the Bani Ubaid District to the Principles of Teamwork, from their Point of View

### درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم

Narjus Dhiabat<sup>1\*</sup>, Abdel Hakeem Hijazi<sup>1</sup>, Musa Abu Dalboh<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Yarmouk University, Irbid, Jordan.

#### ARTICLE INFO

Article history:

Received 27 Apr 2021

Accepted 06 Jun 2021

Published 01 Oct 2022

\*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: [khansasareeh@gmail.com](mailto:khansasareeh@gmail.com).

#### Abstract

This study aimed to identify the degree of commitment of secondary school teachers in the Bani Ubaid District to the principles of teamwork from their point of view, and the study adopted the descriptive survey approach, and the two researchers prepared a questionnaire for the principles of group work for secondary school teachers, where the study population consisted of (433) teachers, and a sample was formed. The study consisted of (180) male and female teachers, and the results of the study showed that the degree of commitment of secondary school teachers in the Bani Ubaid District to the principles of teamwork came to a high degree. The results revealed that there were no statistically significant differences in the principles of teamwork due to variables (gender, experience, and specialization). The researchers recommend that the burden of teamwork be distributed among all secondary school teachers in the Bani Ubaid District in a fair and equitable manner.

**Key words:** Degree of commitment, schoolteachers, principals of teamwork, District Bani Ubaid

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحثون بإعداد استبانة لمبادئ العمل الجماعي لمعلمي المدارس الثانوية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٤٣٣) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي جاءت بدرجة مرتفعة؛ وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مبادئ العمل الجماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والتخصص). ويوصي الباحثون توزيع أعباء العمل الجماعي بين جميع معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بشكل منصف وعادل.

**الكلمات المفتاحية:** درجة التزام، معلمي المدارس، مبادئ العمل الجماعي، لواء بني عبيد.

## ١. المقدمة

## ١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعد العملية التعليمية كلاً متكاملًا لا ينفصل فيها الفكر عن العمل، وتتفاعل الجوانب النظرية مع التطبيقية لتكون الحصيلة متوازنة وفعالة؛ وتُعد المدرسة مؤسسة تعليمية لها طابع تربوي واجتماعي، تؤدي دوراً مهماً في تطوير المجتمع وتنميته. وأن دور التربية الحديثة لا يقتصر على تزويد المعلم بالمعرفة العامة وتنمية القيم والاتجاهات، إنما يحرص على النمو المتوازن لجميع جوانب شخصيته بإتاحة الفرص المتنوعة أمامه؛ لممارسة الأنشطة المتنوعة داخل المدرسة وخارجها بما يتلاءم مع احتياجاته ورغباته. وبما أن الثروة البشرية تعد من أهم مقومات هذا العصر؛ فقد أصبح للمؤسسات التربوية، وما يجري داخلها، أهمية بالغة في إعداد المعلمين القادرين على العمل بشكل جماعي مما يسهم بنتائج طيبة وإيجابية على العملية التعليمية، وينعكس بدوره على الطلبة الذين يشكلون عماد الأمة، إذ أصبح الاهتمام بهم هدفاً مهماً من أهداف التربية المعاصرة، باعتباره وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة من خدماتهم المجتمعية.

وتُعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات إدارية حيث لاقت قبولاً واسعاً في عالم الأعمال مثل: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، وبرزت أهميتها لأنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال المتعددة حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية، وتخفيف القيود التنظيمية، وبرزت أهمية فرق العمل أيضاً لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، وبخاصة في البيئة المتطورة، على تكريسها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة، ولاشك في أن أي فريق عمل منسجم في تفاعل تام، ويضم في عضويته عاملين أقل مهارة، سيكون قادراً على الدوام هزيمة مجموعة تتشكل من عاملين ذوي مهارات عالية، إلا أنهم يفتقرون إلى الفاعلية والكفاءة التي تجعلهم يعملون معاً، بمستوى عالٍ من الانسجام والتماسك (عفانة، ٢٠١٣).

وتُعتبر أسلوب العمل ضمن الفريق الواحد أهم التقنيات الإدارية للعمل الجماعي الذي يسعى فيه مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة من خلال حشد الجهود وتبادل المهارات، والأفكار، والخبرات، والمعلومات، والمعارف التي تضمن إنجاز المهام بفعالية، وتساعد على التنمية والتطوير والتغيير للأفضل وبالتالي النهوض بالقطاع الذي تعمل به هذه المجموعة، بغض النظر عن طبيعة عمله ومجاله، سواء كان في ميدان الأعمال أو في الميدان الأكاديمي، أو على مستوى الحياة الاجتماعية والأسرية وغيرها، حيث تطول فائدة هذا الأسلوب كافة المجالات الحياتية، ويأتي هذا الأسلوب لينافي ويدحض كافة الاعتقادات الخاطئة والنظريات التي تنادي بفرديّة الأعمال بحجة أن التنوع والتباين بين خصائص أفراد المجموعات يؤدي إلى تنافسهم، ليثبت لها أن قوة التنوع تعني زيادة الكفاءة في العمل، ويساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بأقصى سرعة ممكنة وبأقل جهد (طيشة، ٢٠١٨).

واعتماد أسلوب فرق العمل يُعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة، إذ إن فرق العمل تعد إستراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات، فمثلاً قدرة المنظمة على الإبداع يعد ميزة تنافسية للمنظمة، إذ يمكن أن يتحقق الإبداع باستخدام فرق العمل. لقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في علم الإدارة والتطورات السريعة التي شهدتها العالم في مجال التقنيات والتنظيم إلى تحول كبير من النموذج الهرمي للمنظمة والتركيز على الأداء الفردي إلى نموذج جديد يستند أساساً إلى مفهوم الفريق. وانطلاقاً من ذلك لا بد من الاعتراف بأن فرق العمل أصبحت ركناً محورياً لأي تنظيم، فقد أثبتت كفاءتها وفعاليتها التي تفوق أداء الفرد بذاته (السديري، ٢٠١٠).

وعرف خنور (٢٠١٣) العمل الجماعي بأنه: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة. أو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ويطلق على كل نشاط أو عمل نشأ عن اجتماع إنساني أيّاً كان نوع هذا الاجتماع، فهو نتيجة لاجتماع الأفراد بعضهم مع بعض في جماعة أو مجتمع ما، واحتكاك أفكارهم وتقابل وجدانهم ونزاعاتهم، مع ما يحيط بهم من ظروف. وأشار مكال (Mackall, 2019) إلى أن مفهوم العمل الجماعي: مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومعارفهم، ويعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك. وعرفه حمدان (٢٠٠٧) بأنه: جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق،

ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات. وعرف فليه وعبد المجيد (٢٠٠٩) العمل الجماعي بأنه: وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين داخل العملية التعليمية في أقسام مختلفة يؤديون أدواراً معينة ومحددة تتفق وظروف كل فرد، وتجمعهم أهداف مشتركة وترتبطهم علاقات متعددة. وأشار لي (Leigh, 2008) إلى أن العمل الجماعي: مجموعة من الأفراد المعتمدة على بعضها ويتشاركون المسؤولية عن مخرجات معينة لمدرستهم، وهذا يعني أنه لا يمكن اعتبار أي تجمع من الأفراد في أية مؤسسة تعليمية هو عبارة عن فريق عمل، بل أن فريق العمل هو جماعة معتمدة على بعضها فيما يتعلق بالمعلومات، والموارد، والمهارات ويبحثون عن توحيد جهودهم لإنجاز الهدف المحدد. ويعرف جرينبيرج وبارون (Greenberg & Baron, 2002) العمل الجماعي في العملية التعليمية بأنه: جماعة من المعلمين تتكامل مهاراتهم مع بعضهم البعض، ويلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف لإنجاز ما كلفوا به.

وأشار عودة (٢٠٠٦) إلى أن المعلم يُعتبر العنصر البشري في الموقف التعليمي، والعامل الحاسم في مدى فعالية عملية التدريس، وهو الذي ينظم الخبرات ويديرها وينفذها في اتجاه الأهداف المحددة لكل منها؛ لذلك يجب أن تتوفر لديه خلفية واسعة وعميقة عن مجال تخصصه، إلى جانب تمكنه من حصيلة من المعارف في مجالات أخرى، حتى يستطيع الطلبة من خلال تفاعلهم مع المعلم أن يدركوا علاقات الترابط بين مختلف المجالات العلمية.

فالمعلم يقوم بعمل جليل وهو خدمة المجتمع المحلي، فرسالته عظيمة؛ لأنه المحافظ على التراث الحضاري بنقله من جيل إلى جيل، وهو الرائد والموجه نحو المثل العليا التي تتطلبها الحياة المعاصرة؛ لذا فإن مهنته تسمو على كل مهنة إذا ما قام بالأعمال والمهارات المطلوبة منه، وهي: التأثير في المجتمع عن طريق الأبناء وتوجيههم للخدمة المجتمعية، والتأثير غير المباشر في المجتمع عن طريق القيم والمثل التي يتصف بها المعلم. ويلعب المعلمون دوراً حيوياً في العملية التعليمية؛ حيث إنهم يمثلون الحجر والركن الأساس في إنجاحها؛ ولذلك عليهم دائماً أن يجددوا في معارفهم، لا سيما ونحن على مشارف ألفية جديدة، تغيرت فيها أدوار المعلم، ولم يقتصر دوره على العمل بمفرده والانفراد في الرأي العملية التعليمية لوحده، بل أصبح العمل الجماعي بين المعلمين جوهر العملية التعليمية (نصر، ٢٠٠٨).

وأشار الأسطل والخالدي (٢٠٠٥) إلى أن المعلم الناجح، هو الذي يمتلك في رأسه العديد من المهارات العلمية والعملية في شتى المجالات وعلى رأسها العمل الجماعي مع زملائه، وما يحمل في قلبه من إيمان برسالته ومحبة للطلبة، وما أوتي من موهبة وخبرة في حسن طريقة التعلم، يكون له تأثير كبير على زملائه المعلمين، وهو أهم عامل مؤثر في التعليم المدرسي على المدى البعيد، ويكون قادراً على اتخاذ القرار الصائب ليستطيع ترجمة الكم الهائل من المعلومات عن التعليم لرفع قدرة زملائه. وبين بأن مهنة التدريس فن وعلم جماعي في آن واحد، لا غنى لأحدهما عن الآخر، فعلم التدريس يزود المعلم بفهم واضح لطبيعة الموقف التعليمي ومتغيراته والعوامل المؤثرة فيه وكيفية التخطيط له وتنفيذه وتقويمه، في حين أن فن التدريس ضروري للمعلم؛ حيث يمكنه من التعامل مع هذه المتغيرات والعوامل، معتمداً على حسن التصرف والبصيرة النافذة في توصيل المعلومات والتواصل مع زملائه المعلمين.

وقدرة معلمي المدارس على العمل الجماعي مع بعضهم البعض، وتهيئة بيئة التعلم بشكل فعال يساهم بتعزيز كفاءة المعلمين نحو العمل الجماعي وينمي لديهم العمل بروح الفريق، وينعكس بشكل واضح على سلوكهم في المجتمع المحلي (الرايفي، ٢٠٠٥).

من أهم الفوائد التي يقدمها التعليم الجماعي بين المعلمين تنمية المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المتعلمين، الأمر الذي يساعدهم على تبادل الأفكار واحترام آراء الآخرين وتقبلها. ويديرهم على حل المشكلة التي تواجههم، ومن ثم ينمو لديهم المقدرة على اتخاذ القرار، والثقة بالنفس والقدرة على التعبير عن المشاعر والأفكار من خلال الأنشطة والزيارات الميدانية والحوار مع المتخصصين والمناقشة بين الزملاء، ويذل من لديهم صعوبات العمل بروح الفريق. ويكسبهم أيضاً مهارات القيادة والاتصال والتواصل مع الآخرين. كما أن القيام بالنشاط على شكل مجموعات يؤدي دوراً كبيراً في توطيد العلاقات المتعلمين من جهة وبينهم وبين المدرسة من جهة أخرى، ومن ثم يتم تبادل الخبرات والمعلومات عبر الحوار البناء والمناقشة، وقد أثبتا أنهما أكثر فائدة ومتعة من التعلم الفردي، لأنه يختصر الوقت والجهد ويبعد المتعلمين عن الأنانية، ويقوي لديهم روابط الصداقة ويطور علاقاتهم الشخصية (الفي، ٢٠٠٩).

وأشارت الشمري (٢٠١٩) إلى أن هناك أهمية للعمل الجماعي يجب على معلمي المدارس الأخذ بها، وهي:

– المناقشات الهادفة.

- الاستماع البناء.
  - المساعدة في التعرف على أهم المشكلات وتحديدها.
  - تسهيل حل المشكلات.
  - التشجيع على إيجاد الحلول البديلة.
  - شرح وتفسير بعض الغموض الذي يواجه المعلمين.
  - القيادة أو المشاركة في النشاطات المختلفة.
  - المشاركة في تبادل المعلومات والتعليم.
  - المشاركة في نشاطات التقييم والتقييم.
  - المشاركة في مختلف اللجان التربوية والإدارية.
  - متابعة القضايا التربوية والشكاوى في مختلف التخصصات.
- وبين حمدان (٢٠٠٩) بأنه تكمن خصائص العمل الجماعي في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة منها: حل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز المعلمين من خلال العمل الجماعي، ومتابعة ورقابة العمل في المؤسسة التعليمية، وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين. والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المؤسسة التعليمية، ويقوم المعلمين من خلالها بإزالة الحواجز بين بعضهم البعض وتشجعهم على استخدام عقولهم وطاقاتهم الخلاقة للإبداع والابتكار لكل ما هو جديد في مجال عملهم كفريق.
- وذكر هيراندز (Hernandez, 2013) إلى أن هناك بعض الخصائص التي تم التعرف عليها في سبيل تطوير مهارات العمل الجماعي للمعلمين مع بعضه البعض، وهي:
- التوجيه والاستعداد لمهنة التعليم: ينضم المعلمين لمهنة التعليم بخلفيات ومواقف ومعتقدات متنوعة ومتباينة فيما بينهم عن، والتي تؤثر بشكل كبير على تعاملهم مع أي جهد تعاوني في العملية التعليمية.
  - الكفاءة المهنية: إن أحد المبادئ الأساسية للعمل الجماعي هو أن يدمج المعلمين خبراتهم داخل المدرسة ليستفيدوا من خبرات بعضهم البعض.
  - القدرة على التواصل: من خلال تقبل وجهات بعضهم البعض، وعدم الإصرار على الرأي فالهدف من التعلم الجماعي هو إيجاد الحلول للمعيقات التي تواجه المعلمين ووضع الحلول بشكل جماعي لتجاوزها.
  - تحديد الموقف الحالي والقدرة التنظيمية.
- وأشار البيلاوي (٢٠١٢) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها إذا قام معلمي المدارس بالعمل مع بعضهم البعض بشكل جماعي، وهي:
- تطوير المهارات لدى المعلمين وزيادة معارفهم وخبراتهم.
  - تطوير مهارات المعلمين في تحسين العلاقات فيما بينهم.
  - توفير الاتصال المفتوح بين كافة أركان العملية التعليمية والتي تمكنها من مواجهة المشكلات التي تعيق عملها.
  - تهيئة البيئة المدرسية بشكل ملائم لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمعلمين والطلبة
  - بناء روح التعاون والثقة بين المعلمين واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بالشكل المناسب.
- ويتضح من خلال ما تقدم، أن موضوع العمل الجماعي بين المعلمين يُعد من الموضوعات التربوية والدينية والقيمية، التي تستدعي اهتمام مؤسسات التربية والتعليم بشكل خاص، والمدارس الثانوية في لواء بني عبيد بشكل عام، التي يقع عليها

مسؤولية كبيرة في عملية التنشئة القيمية لبناء المستقبل، وتوجيه مساراتها وفق أهداف محددة، تضمن قيام كل فرد من أفراد المجتمع، بمهامه ومسؤولياته الخاصة به، كي تعم العدالة الاجتماعية وتهنأ لهم الحياة، ولمعلمي المدارس الثانوية كما أسلفنا دورهم الخاص في هذا المجال، كونهم بطبيعتهم يضمنون أفراداً من أصول اجتماعية متنوعة، ومن مستويات اقتصادية وثقافية متباينة، مما يحتم تباين الأنظمة القيمية للطلبة المنتمين إليها، واختلافها باختلاف هذه المستويات، وهذا يدعو لأن يعمل معلمي المدارس الثانوية بشكل جماعي لتنمية شخصيات الطلبة، وإحداث التغيرات المرغوبة في مظهرهم السلوكي، وفي مضمون الأفكار، والقيم السائدة لديهم، وتوجيهها وفقاً لأهداف تربوية مرسومة، تحقق بينهم التجانس والانسجام، وتساهم مساهمة فعالة في تربية الطلبة على تحمل مسؤولياتهم تجاه أنفسهم واتجاه الآخرين من أبناء مجتمعهم.

### ١,١,١ الدراسات السابقة

أُجري عدد من الدراسات التي سعت التعرف إلى التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي، وتناولت الدراسة الحالية عدداً منها وفقاً لتاريخ إجرائها من الأقدم إلى الأحدث:

سعت دراسة جيزيل وآخرون (Geijsel, et al., 2009) التعرف إلى تأثير العمل الجماعي والتنظيمي في المدرسة على عمل المعلمين في المدارس الهولندية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٢٣) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٨) معلماً في المراحل الأساسية في (١٨) مدرسة أساسية في هولندا، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمل الجماعي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج بأن هناك علاقة بين العمل الجماعي وروح الفريق وبين الحالة النفسية للمعلمين.

هدفت دراسة عبده (٢٠١٠) التعرف إلى العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهن (٣٧٠) موظفة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال. كما تحرص الموظفات على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل. كما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات

وسعت دراسة كاسترو ووليامز (Castro & Williams, 2010) التعرف إلى تأثير العمل الجماعي على التعلم الذاتي وتصورات الأداء الجماعي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في جامعة فلوريدا في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي البيانات المحصلة للأداة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها العمل الجماعي، تعزيز التواصل الاجتماعي بين الأفراد وتوجيه الفرق، وهناك علاقة بين العمل الجماعي والتعلم الذاتي الجماعي، لكن العلاقة كانت أقوى في العمل الجماعي عن طريق الإنترنت.

وسعت دراسة فاكوزي (Fakudze, 2011) التعرف إلى العلاقة بين العمل الجماعي الوطني والغير وطني وتأثيره على الدافعية والرضا والالتزام وحل صراع قادة الفرق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تمثل مجتمع الدراسة برجال الأعمال، والمدراء، وموظفي الحكومة في تايوان، ونيوزيلندا، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: احتضان التنوع واحترام قيم وثقافات أعضاء الفريق، أعضاء الفريق الوطني والغير وطني راضون مهنيًا عن عملهم بشكل إيجابي. حل صراع قادة الفرق له تأثير إيجابي على الرضا المهني في العمل الجماعي.

وهدف دراسة هلونغواني وميستري (Hlongwane & Mestry, 2013) التعرف إلى أثر تمكين فرق العمل في تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثون أسلوب المقابلة المركزة مع عينة الدراسة التي تم اختيارها من مدرستين من خمس مدارس واقعة في منطقة كاتوروس بجنوب أفريقيا، وقد اختير (٥) مشاركين من كل مدرسة هم: قائد المدرسة، ونائبه، والمشرف التربوي، واثنان من المعلمين، حيث تراوحت أعمار العينة بين (٦٥-٢٠) عاماً، وتجاوزت خبرتهم الخمس سنوات، وذكر المشاركون أن من أبرز معوقات العمل الجماعي بمدارسهم الأسلوب القيادي الذي يمارسه قادة المدارس، والذي يقوم على إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل.

سعت دراسة المبارك (٢٠١٤) التعرف إلى دور جماعات فرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداها لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٢٠) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم من العاملين في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت، وأشارت النتائج بأنه كلما ارتفع مستوى أداء جماعات فرق العمل بالمؤسسة كلما ارتفع مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة).

أجريت طيشية (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق في المدارس الحكومية الأساسية في محافظته شمال الضفة الغربية ومعرفة درجة دافعيه الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداها لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين مدارس الحكومية الأساسية في محافظته شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (١٠٢٢٣)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٠) معلم أو معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي الكلي للعمل الجماعي بلغ (٣,٩٦) بدرجة استجابة متوسطة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة الالتزام تعزى لمتغيرات (العمر، والتخصص)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة الالتزام تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن).

أجريت كل من بوليغا وآخرون (Polega, et al., 2019) دراسة سعت للتعرف على أدوار قادة المدارس في تعزيز العمل الجماعي، ومعرفة العوائق التي يواجهها المعلمون عند العمل ضمن الفريق، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغت العينة (٦٣٦) معلماً أمريكياً، وأظهرت النتائج أن من أهم العوائق التي تواجه المعلمين عند العمل ضمن الفريق؛ عدم توفر الوقت الكافي، وضعف التواصل وقلة الخبرة بين أعضاء الفريق الواحد، كما أشارت الدراسة إلى أن القادة يقومون بتقديم بعض الحوافز والمبادرات، مثل: تعديل الجداول، وتنظيم أنشطة فريق العمل، وتحديد أهداف العمل الجماعي في إطار التطوير المهني.

وسعت دراسة المالكي والزهراني (٢٠٢٠) التعرف إلى واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الدايير من وجهة نظر قيادات المدارس، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل فرق العمل يعزى لمتغير الجنس والخبرة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (٩٤) قائداً وقائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مواقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الدايير جاءت بدرجة (مرتفعة)، وذلك على مستوى المحاور الأربعة للاستبانة، وهي: بناء فريق العمل، والاجتماعات الدورية لفريق العمل، وتفعيل التوصيات، والصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدايير تعزى لمتغير (الجنس، والخبرة).

## ١,٢,١ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

1. المنهجية: استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كدراسة جيزيل وآخرون (Geisel, et al. 2019)؛ المالكي والزهراني، ٢٠٢٠؛ Castro & Williams, 2010؛ Fakudze, 2011؛ Polega, et al., 2019)؛ Polega, et al., 2019) المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت دراسة (طيشية، ٢٠١٨) المنهج الارتباطي.
2. العينة: تم تطبيق أغلب الدراسات السابقة على معلمي كدراسة (Polega, et al., 2019)؛ طيشية، ٢٠١٨؛ المبارك، ٢٠١٤).
3. الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات وتشابهت مع أغلب الدراسات مثل دراسة (؛ المالكي والزهراني، المبارك، ٢٠١٤).
4. الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمرجع مهمة في الأدب النظري لمختلف فصول الدراسة وفي تفسير النتائج.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم، إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود علم الباحثون تحدثت عن العمل الجماعي لدى معلمي المدارس الثانوية، ولا توجد دراسات تناولت هذه العينة.

## ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يلاحظ في الوقت الحالي إلى أن هناك قصوراً في قيام معلمي المدارس في العمل الجماعي فيما بينهم الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر العملية التعليمية، وبما أننا في القرن الحادي والعشرين فقد تغيرت الأنظمة التعليمية بكافة مستوياتها فلم يعد العمل الفردي يجني ثماره كالسابق، بل أصبح من معيقات العملية التعليمية، حيث ركزت النظم الحديثة على إشراك معلمي المدارس مع بعضهم البعض للمناقشة والحوار، ودراسة المشكلات التي تعاني منها المدرسة ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة (الدهيمي، ٢٠١٦؛ عبده، ٢٠١٠)، التي كان من أهم نتائجها أن هناك بعض القصور في قيام معلمي المدارس في العمل الجماعي الأمر الذي ينعكس بدوره بشكل سلبي على العملية التعليمية، ومن خلال عمل الباحثون في التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم، لاحظنا أن هناك تفاوت في قيام معلمي المدارس بالعمل الجماعي مع بعضهم البعض، لذا جاءت الدراسة للكشف عن درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم.

### ٢,١ أسئلة الدراسة

لقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية

١. ما درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم؟
٢. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة)؟

## ٣. أهداف وأهمية الدراسة

### ٣,١ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم، وذلك لتسليط الضوء على هذه الدرجة لتعزيزها إن كانت مرتفعة، والعمل على تحسينها إن كانت منخفضة من قبل الجهات المعنية.
٢. الكشف عن دلالة الفروق في درجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم تعزى للمتغير (الجنس والتخصص والخبرة)، وذلك لتقصي هذه الفروق والوقوف عليها.

### ٣,٢ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين هما:

١. **الأهمية النظرية:** الاهتمام بفئة هامة من فئات المجتمع وهم معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، والذي يقع على عاتقهم إعداد جيل المستقبل، ونضجهم الفكري، وتعزيزه نظراً للواقع المعاصر؛ بما يتميز من حداثة وتطور علمي ومدنية متحضرة ترافقها التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع الأردني، كما تهدف هذه الدراسة لحث معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد للقيام بالعمل الجماعي لدوره وأثره الكبير في تسهيل العملية التعليمية وتجاوز المشكلات التي تواجههم، ويؤمل أن تعتبر هذه الدراسة مصدراً علمياً للباحثين يستندون إليه في دراساتهم اللاحقة.
٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن تنعكس نتائج هذه الدراسة على راسمي السياسات، ومتخذي القرارات في قطاع التعليم بشكل عام، وفي وزارة التربية والتعليم في لواء بني عبيد بشكل خاص للمساعدة على وضع أطر وأسس وقواعد من شأنها أن تساهم في ترسيخ العمل الجماعي بين معلمي المدارس، وممارستها على جميع منسوبي وزارة التربية والتعليم بشكل فعلي، ويمكن أن تقدم نتائج هذه الدراسة أفكاراً جديدة للباحثين، للقيام بأبحاث علمية، جديدة، من شأنها الإسهام في حل بعض المشكلات الناجمة عن عدم العمل الجماعي، وتقديم أفكار لمتخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حول سبل تعزيز العمل الجماعي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية التعلمية في الحقل التربوي.

#### ٤. حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم.
- حدود بشرية: عينة معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد.
- حدود مكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية في لواء بني عبيد-إربد.
- حدود زمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٠-٢٠٢١ م.

#### ٥. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

##### درجة التزام

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها معلمي المدارس الثانوية من خلال الاستجابة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد في العمل الجماعي وأثرها.

##### العمل الجماعي اصطلاحاً

مجموعه من المعلمين يتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وهدف واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة (خضير والشيخ، ٢٠١٠).

##### أما العمل الجماعي إجرائياً

مجموعه من معلمي المرحلة الأساسية في المدارس الثانوية في لواء بني عبيد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة تصب في مصلحتهم جميعاً.

##### المعلمون

هم الأفراد الذين أوكلت إليهم مهمة تدريس الطلبة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم -لواء بني عبيد- للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ م.

##### لواء بني عبيد إجرائياً

هو أحد الألوية التي تتبع إدارياً لمحافظة إربد في المملكة الأردنية الهاشمية، ويضم عدد من القرى منها الحصن والنعيمة وإيدون وكتم والصريح وشطنا.

#### ٦. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

##### ٦,١ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، حيث يعد الأكثر ملائمة لهذه الدراسة.

##### ٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في لواء بني عبيد حيث بلغ عدد المعلمين (٤٣٣) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات مديرية لواء بني عبيد ٢٠٢٠ م، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

## ٦,٣ متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

## ١. المتغيرات المستقلة

- الجنس، وله فئتان؛ هما: (ذكر، أنثى).
- الخبرة، ولها مستويان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- التخصص، وله مستويان (إنسانية، طبيعية).

## ٢. المتغير التابع

- العمل الجماعي.

## ٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلماً ومعلمةً في مدارس لواء بني عبيد في محافظة اربد، وذلك ضمن الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١، وقد تم اختيار العينة بالطريقة المتيسرة، والجدول (١) يوضح أعداد أفراد العينة موزعين حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، والتخصص، والخبرة)

العدد	الفئة/ المستوى	المتغير
٤٨	ذكر	الجنس للمعلمين
١٣٢	أنثى	
١٨٠	المجموع	
٦٩	أقل من ١٠	الخبرة للمعلمين
١١١	أكثر من ١٠	
١٨٠	المجموع	
١١٧	إنساني	تخصص المعلمين
٦٣	طبيعي	
١٨٠	المجموع	

## ٦,٤ أداة الدراسة

قام الباحثون بتطوير أداة مبادئ العمل الجماعي بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (المبارك، ٢٠١٤؛ طيشة، ٢٠١٨؛ المالكي والزهراني، ٢٠١٨) وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٢٧) فقرة.

## ❖ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لمقياس العمل الجماعي؛ فقد تم عرضه على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) في كلٍّ من: (جامعة اليرموك، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة آل البيت، وجامعة جدارا)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحثون الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحكِّمين. وبهذا بقي المقياس في صورته النهائية مكوناً من (٢٦) فقرة.

## - صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٥٠) معلماً ومعلمةً، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بمبادئ العمل الجماعي، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (٢).

## جدول (٢): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بمبادئ العمل الجماعي

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح
١	٠,٤٥	١٤	٠,٤٣
٢	٠,٤٦	١٥	٠,٦٠
٣	٠,٥٧	١٦	٠,٦٥
٤	٠,٥٦	١٧	٠,٦٨
٥	٠,٥٨	١٨	٠,٦٦
٦	٠,٣٧	١٩	٠,٥٢
٧	٠,٦٠	٢٠	٠,٦٣
٨	٠,٤١	٢١	٠,٧٣
٩	٠,٦٦	٢٢	٠,٦٨
١٠	٠,٦٩	٢٣	٠,٦٦
١١	٠,٦٧	٢٤	٠,٤٩
١٢	٠,٥٢	٢٥	٠,٥٣
١٣	٠,٥٧	٢٦	٠,٤٤

يلاحظ من جدول (٢) أنَّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بمبادئ العمل الجماعي قد تراوحت من (٠,٧٣) وحتى (٠,٣٧).

## ❖ ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة مبادئ العمل الجماعي، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأوَّل بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (٣).

## جدول (٣): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة مبادئ العمل الجماعي

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المقياس
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
٢٦	٠,٨٦	٠,٩٠	مبادئ العمل الجماعي

يلاحظ من جدول (٣) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة مبادئ العمل الجماعي قد بلغ (٠,٩٠) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للأداة قد بلغت قيمته (٠,٨٦).

## ❖ معيار تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بشدة (٥)، وموافق (٤)، ومحايد (٣)، وغير موافق (٢)، وغير موافق بشدة (١)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 3 = 3 / (5 - 0) = 1,33$$

وعليه تكون:

- درجة موافقة منخفضة من (١-أقل من ٢,٣٣)
- درجة موافقة متوسطة من (٢,٣٤-أقل من ٣,٦٧)
- درجة موافقة مرتفعة من (٣,٦٨-٥)

## ٦,٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة

- للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثون باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائيًا. وذلك على النحو الآتي:
- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (-3 way ANOVA).

## ٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

ويتناول عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى تحديد درجة التزام المعلمين بمبادئ العمل الجماعي، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، وهو: "ما درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل الجماعي من وجهة نظرهم، وذلك كما هو مبين في جدول (٤):

جدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمبادئ العمل من وجهة نظرهم

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	أساعد زملائي في العمل عندما يتطلب الأمر ذلك	٤,٦٤	٠,٤٩	مرتفعة
٢	١٤	أحترم جميع زملائي المعلمين بغض النظر عن خبراتهم وقدراتهم	٤,٦٢	٠,٥٠	مرتفعة
٣	١	أعمل داخل المدرسة بشكل تعاوني مع زملائي المعلمين	٤,٥٩	٠,٥٩	مرتفعة
٤	٤	أقدم خدماتي لزملائي لمساعدتهم في بعض الأعمال	٤,٤٨	٠,٥٥	مرتفعة
٥	٧	أعتقد بأن عمل كل منا يكمل الآخر	٤,٤٧	٠,٥٦	مرتفعة
٥	١٣	أرى بأنه ليس من المعيب مساعدة زملائي لي في العمل	٤,٤٧	٠,٥٥	مرتفعة
٦	١٥	يؤدي العمل بأسلوب جماعي إلى إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات	٤,٤٤	٠,٥٦	مرتفعة
٧	٦	أعتبر تبادل الآراء ومناقشة المشكلات ليس تعطيلًا للعمل	٤,٣٦	٠,٧٣	مرتفعة
٨	٢١	أساعد زملائي ويساعدوني في تقديم العون والنصيحة لإنجاز الأهداف المشتركة	٤,٣٥	٠,٥٨	مرتفعة
٩	٢٠	أثق في زملائي بالعمل واحترامهم	٤,٣٤	٠,٥٩	مرتفعة
١٠	٢٥	أرى بأن اختلاف وجهات النظر في العمل هو أمر طبيعي	٤,٣٢	٠,٥٨	مرتفعة
١٠	٣	أفضل أسلوب العمل الجماعي على العمل الفردي	٤,٣٢	٠,٦١	مرتفعة
١٠	٥	أقبل آراء زملائي بعملية	٤,٣٢	٠,٥١	مرتفعة
١١	٢٦	أشارك بفعالية في الاجتماعات الخاصة بالعمل	٤,٢٩	٠,٦١	مرتفعة
١٢	١٢	أرى بأن سلوكي هو سلوك تعاوني	٤,٢٧	٠,٦٣	مرتفعة
١٣	١١	أناقش زملائي المعلمين في حل المشكلات التي تعترضهم	٤,٢١	٠,٦٦	مرتفعة
١٤	١٦	يوجد اتصال دائم مع زملائي بالعمل	٤,١٩	٠,٧٣	مرتفعة
١٥	١٧	أشارك زملائي دائماً أفكار ومقترحاتي	٤,١٥	٠,٧٤	مرتفعة
١٦	٩	أعرض أفكار ومقترحاتي على زملائي	٤,١٤	٠,٧٥	مرتفعة
١٧	٢٢	يتميز عملنا بالمشاركة في المعلومات والابتكار وتقديم ما هو مميز منها في كثير من الأحيان	٤,١٣	٠,٧٥	مرتفعة

مرتفعة	٠,٧٢	٤,١٢	أشارك زملائي المعلمين بالتخطيط للأنشطة اللامنهجية	١٠	١٨
مرتفعة	٠,٧٠	٤,١٢	أستطيع أن أتكلم مع زملائي حول الصعوبات التي أوجهها في عملي	١٨	١٨
مرتفعة	٠,٦٨	٤,١٢	يساهم الجميع من منطلق المسؤولية والواجبات في توفير المعلومات المشتركة للنهوض بالأداء	٢٣	١٨
مرتفعة	٠,٩٤	٣,٧٩	اعتمد على زملائي في تأدية وظيفتي عندما احتاجهم في الأحوال الصعبة	١٩	١٩
متوسطة	٠,٩٨	٣,٦٦	عبء العمل مشترك بين الجميع بشكل عادل ومنصف	٢٤	٢٠
متوسطة	١,٢٥	٢,٨٤	أأخذ قراراتي من خلال استشارة زملائي المعلمين	٨	٢١
مرتفعة	٠,٣٨	٤,٢٢	مبادئ العمل الجماعي		

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبید بمبادئ العمل الجماعي جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٣٨)، يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبید يرون بأن المدرسة التي يعملون بها مؤسسة اجتماعية تقدم لهم خدمات تعليمية وتربوية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي مما يساهم على زيادة دافعيتهم للعمل الجماعي ويتيح لهم التطور في شتى مجالات العملية التعليمية، ودعم مسيرة المدرسة التي يعملون بها، وتحقق لهم الرضا النفسي والعمل الشريف، وبناءً على هذا يكون معلمي المدارس مسؤولين أمام الجميع في تنفيذ سياسة التعليم الجماعي لتحقيق أهدافها. والمدرسة الناجحة هي التي تحفز معلمها على العمل الجماعي وتنشر بينهم ثقافة الفريق الواحد، مما يساعدهم على تنمية مهارات العمل فيما بينهم ضمن الفريق الواحد، ويحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار، وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع بأسره. ويساعد العمل الجماعي معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبید بتحقيق النمو المهني، وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة في العملية التعليمية.

ويعزو الباحثون السبب في ذلك أيضاً إلى أن معلمي المدارس الثانوية يمارسون التعلم الجماعي لأثره الكبير في تعزيز ثقة المعلمين ببعضهم البعض وينمي من قدراتهم العقلية؛ حيث إنهم يكتسبون معلومات ومهارات من خلال تعاونهم أكثر من حصولهم عليها جاهزة من خلال خبراتهم الذاتية أو قراءة المحتوى التعليمي الذي سيرضونه على الطلبة، الأمر الذي ينعكس على أداء معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبید يجعلهم فاعلين في عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم بصورة مرتفعة، ودفعهم ليكونوا متعلمين طوال الحياة ولاسيما عند تقليل اعتمادهم على بعضهم البعض في الحصول على المعرفة. كما أن العمل الجماعي يحفز المعلمين كي يكونوا مسئولين عن إدارة المواقف التعليمية بشكل أكبر، وبناء معلوماتهم بالتعاون مع زملائهم من خلال سبر الأفكار، ومناقشة المفاهيم، والإجابة عن الأسئلة المعقدة، والوصول إلى استنتاجات، وإن ممارسة هذه العمليات في التعلم التعاوني تجعل المعرفة ملكهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المالكي والزهراني (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أن تفعيل العمل الجماعي في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الدائر جاءت بدرجة (مرتفعة)، واتفقت أيضاً نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جيزيل وآخرون (Geijsel, et al., 2009)، والتي أظهرت أن العمل الجماعي لدى المعلمين جاء بدرجة (مرتفعة).

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة طشية (٢٠١٨)، والتي أظهرت أن التزام المعلمين بمبادئ العمل الجماعي جاءت بدرجة (متوسطة).

أما عن درجة التزام المعلمين بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبید لكل فقرة فجاءت كما يلي:

نالت الفقرة رقم (٢) المرتبة الأولى، والتي نصت على "أساعد زملائي في العمل عندما يتطلب الأمر ذلك" بمتوسط حسابياً بلغ (٤,٤٦)، ودرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت أيضاً الفقرة رقم (١) في المرتبة الثالثة، والتي نصت على "أعمل داخل المدرسة بشكل تعاوني مع زملائي المعلمين" بمتوسط حسابياً بلغ (٤,٥٩)، ودرجة تقدير (مرتفعة)، يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبید تجمعهم علاقات طيبة مع بعضهم البعض فلا يترددون في تقديم المساعدة لبعضهم البعض إذا تطلب الأمر ذلك، ولا يخجل أي معلم بطلب العون والمساعدة من زميلة إذا واجه مشكلة ما.

ونالت الفقرة رقم (١٤) المرتبة الثانية، والتي نصت على "أحترم جميع زملائي المعلمين بغض النظر عن خبراتهم وقدراتهم" بمتوسط حسابياً بلغ (٤,٦٢)، ودرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت أيضاً الفقرة رقم (٤) في المرتبة الرابعة، والتي نصت

على "أقدم خدماتي لزملائي لمساعدتهم في بعض الأعمال" بمتوسط حسابيًا بلغ (٤,٤٨)، ودرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت أيضاً الفقرة رقم (١٣) في المرتبة الخامسة، والتي نصت على "أرى بأنه ليس من المعيب مساعدة زملائي لي في العمل" بمتوسط حسابيًا بلغ (٤,٤٧)، ودرجة تقدير (مرتفعة)، يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد يحترمون بعضهم البعض ويتبادلون الخبرات فيما بينهم بشكل سلسل ومرن، فلا يتصيدون الأخطاء لبعضهم ولا يشعرون أي معلم في مدارسهم بأنه أقل خبرة من أحدهم حتى لا يؤثر على عطائه في العملية التعليمية التعلمية داخل الغرفة الصفية، ويساعدون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال بكل محبة وودّ فيما بينهم لإنجاح مدرستهم وإظهارها بأفضل صورة.

بينما جاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة العشرون، والتي نصت على "عبء العمل مشترك بين الجميع بشكل عادل ومنصف"، بمتوسط حسابيًا بلغ (٣,٦٦)، ودرجة تقدير (متوسطة)، يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن بعض معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي، أو أنهم لم يمارسوا مثل هذا النوع من العمل، وبالتالي فكل ما يقدم وسيقدم لهم لن يشعروهم في الراحة النفسية. وفي المقابل قد نجد بأن بعض المعلمين كما أشرنا سابقاً يمتلكون خبرة قليلة في مجال العمل فيحاول بعض المعلمين بتوزيع مهامه على باقي المجموعة حتى لا يشعره بجوانب القصور لديه بشكل مباشر، مما دفع بعض المعلمين بأن يروا بأن المهام لا توزع لديهم بالتساوي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وهو: "هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والخبرة)؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ الفريق الواحد في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة، وذلك كما في جدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم حسب متغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس للمعلمين	
٠,٥٦	٤,١٣	إنساني	أقل من ١٠
٠,١٤	٤,٣٧	طبيعي	
٠,٥٠	٤,١٨	الكلبي	
٠,٤١	٤,٢٥	إنساني	أكثر من ١٠
٠,٢٧	٤,٢٣	طبيعي	
٠,٣٤	٤,٢٤	الكلبي	
٠,٤٥	٤,٢٢	إنساني	الكلبي
٠,٢٦	٤,٢٤	طبيعي	
٠,٣٧	٤,٢٣	الكلبي	
٠,٣٩	٤,٢٤	إنساني	أقل من ١٠
٠,٤٥	٤,٠٩	طبيعي	
٠,٤١	٤,٢٠	الكلبي	
٠,٣٦	٤,٢٥	إنساني	أكثر من ١٠
٠,٣٥	٤,٢٠	طبيعي	
٠,٣٥	٤,٢٤	الكلبي	
٠,٣٧	٤,٢٥	إنساني	الكلبي
٠,٣٩	٤,١٥	طبيعي	
٠,٣٨	٤,٢٢	الكلبي	
٠,٤١	٤,٢٣	إنساني	أقل من ١٠
٠,٤٣	٤,١١	طبيعي	
٠,٤٢	٤,١٩	الكلبي	
٠,٣٧	٤,٢٥	إنساني	أكثر من ١٠

٠,٣١	٤,٢١	طبيعي	
٠,٣٥	٤,٢٤	الكلبي	
٠,٣٩	٤,٢٤	إنساني	
٠,٣٦	٤,١٨	طبيعي	الكلبي
٠,٣٨	٤,٢٢	الكلبي	

يلاحظ من الجدول (٥) وجود فروق ظاهرية في درجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3-way ANOVA)، والجدول (٦) يبين ذلك.

**جدول (٦): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدرجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم حسب متغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة)**

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
جنس للمعلمين	٠,٠٠٢	١	٠,٠٠٢	٠,٠١٢	٠,٩١٣
الخبرة للمعلمين	٠,٠٩٥	١	٠,٠٩٥	٠,٦٧٠	٠,٤١٤
التخصص للمعلمين	٠,١٦٧	١	٠,١٦٧	١,١٧٣	٠,٢٨٠
الخطأ	٢٥,٠٦٧	١٧٦	٠,١٤٢		
الكلبي	٢٥,٣١٨	١٧٩			

يتبين من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha=٠,٠٥)$  في درجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ العمل الجماعي في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والتخصص.

لقد أظهرت نتائج النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=٠,٠٥)$  في درجة التزام معلمي المدارس الثانوية بمبادئ الفريق الواحد في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والتخصص).

#### ❖ الجنس

يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد (ذكوراً، وإناثاً)، يُدركون أهمية التعلم التعاوني، أو العمل في مجموعات، وما لهما من دور بارز في تنمية مهارات التواصل لدى المتعلمين، وزرع بذور التعاون، وخلق روح الفريق لديهم. كما أن المعلمين مدربين تدريباً رفيع المستوى للعمل الجماعي إما من خلال دراستهم الأكاديمية في المعاهد والجامعات، أو من خلال الدورات التدريبية التي يخضع لها المعلمون قبل التحاقهم في مهنة التعليم، والتي تركز بشكل كبير على العمل الجماعي.

ويعزو الباحثون السبب في ذلك أيضاً إلى أن أغلب المعلمين ذكوراً وإناثاً يسعون لتطوير أنفسهم مهنيًا إما بشكل ذاتي أو جماعي ليظهر بمظهر لائق أمام زملائه عند قيامهم بالعمل مع بعضهم البعض، ويشعر الجميع بأنه يمتلك خبرة كافية في مجال عمله، ويعزو الباحثون السبب في ذلك أيضاً إلى أن جميع الأنظمة والقوانين المطبقة في المدارس الثانوية في لواء بني عبيد هي نفسها ويجب أن يلتزم بها الجميع دون استثناء.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المبارك (٢٠١٤)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس).

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة طشية (٢٠١٨)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة الالتزام تعزى لمتغير (الجنس).

#### ❖ الخبرة والتخصص

يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد يفضلون العمل ضمن مجموعات سواء من كان ذو خبرة طويلة في الحقل التربوي أو قليلة، فجميعهم مكملين لبعضهم البعض، ويستفيدون من الخبرة التي يمتلكها كل معلم فيهم، كما أن روح المبادرة والعمل لا يقف أمامها أي حاجز. فكثير ما نرى بأن من يقومون بزماد المبادرة هم من أصحاب

الخبرة القليلة في الميدان والعكس صحيح، فحب العمل والانغماس فيه لا تحكمه شروط وضوابط. كما أن المعلمين حينما يجتمعون مع بعضهم البعض لا ينظرون إلى خبرة أحدهم أو تخصصه فجميعهم منهمك في العمل لإنجاح ما كلفوا به، وعندما يعمل المعلمون في مجموعات لا تُقسم بناءً على الخبرة أو التخصص فينظرون لبعضهم أنهم واحد في الفريق ومكملين لبعضهم البعض. وهذا يؤدي إلى زيادة قدراتهم في الاعتماد على النفس وتنمية الشخصية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو بعضهم بعضاً ونحو الآخرين.

وكما يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن اتخاذ القرارات يتم اتخاذها بناءً على معرفة آراء جميع أفراد الفريق بغض النظر عن خبرته وتخصصه في الميدان حيث إن كل عضو يستخلص من وجهة نظره التحليلية ما يجب القيام به ويتخذ الأفراد قراراتهم بالإجماع في آن واحد. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن التخصص ليس شرطاً في درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق، فيمكن أن يكون المعلم الذي تخصصه علوم إنسانية أكثر التزاماً من المعلم الذي يكون تخصصه علوم طبيعية، والعكس صحيح. فلا نستطيع أن نحكم على درجة الالتزام بتخصص المعلم.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المبارك (٢٠١٤)، والتي أظهرت وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة)، واختلفت نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع نتائج دراسة (طشية، ٢٠١٨)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة الالتزام تعزى لمتغيرات (وسنوات الخبرة).

## ٨. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

١. الاستمرار في تعزيز برامج تنمية مهارات العمل الجماعي والتواصل الفعال بين المعلمين.
٢. توزيع الأعمال بين المعلمين بشكل منصف وعادل.
٣. حث معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد على استشارة بعضهم البعض في الأمور الهامة في العملية التعليمية.

## بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

## المراجع

- عفانة، حسن مروان. (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.
- لاريفي، باربارا. (٢٠٠٥). الإدارة الصفية خلق مجتمع من المتعلمين (محمد أيوب، مترجم). العين، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
- الأسطل، إبراهيم والرشد، سمير. (٢٠٠٤). كفاية التخطيط الدراسي لدى معلمي الرياضيات في إمارة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة التربوية*، ١٨ (٢٩)، ١٨-٧٠.
- فيلة، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان الأردن: دار المسرة للنشر والتوزيع.
- طشية، كلود. (٢٠١٨). درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم [رسالة ماجستير]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- السديري، أحمد محمد خميس (٢٠١٠). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة.

- خنور، نسرين، السايح، رعاء. (٢٠١٣). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح دراسة حالة مؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير [رسالة ماجستير]. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- عودة، محمد. (٢٠٠٦). إعداد معلم المرحلة الأساسية. العين، الامارات: دار الكتاب الجامعي.
- نصر، عزة. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. الإسكندرية، مصر: المركز القومي للبحوث التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة.
- الفتي، إبراهيم. (٢٠٠٩). العمل الجماعي. عمان، الأردن: أجيال للنشر والتوزيع.
- حمدان، عبضة (٢٠٠٧). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، عواطف. (٢٠١٩). الاستشارة والعمل الجماعي ودورهما في تكوين علاقة عمل تكاملية بين العاملين في برامج التربية الخاصة. كلية التربية الخاصة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- البيلاوي، إيهاب. (٢٠١٢). الإدارة والإشراف والتنظيم في التربية الخاصة. الرياض، السعودية: دار الزهراء.
- عبده، أم الخير. (٢٠١٠). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي [رسالة ماجستير]. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- المالكي، يحيى. (٢٠٢٠). واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس. بحث منشور، جامعة أسيوط. *المجلة العلمية لكلية التربية، ٢٦(٤)*، ٤٦٦-٤٩٥.

## References

- Fakudze, Luke. (2011). **A Comparative Study on the Relationship between Transnational and National Teamwork on Motivation, Satisfaction, Commitment, and team leaders Conflict Resolution.** [Master Thesis]. Ming Chuan University, Taiwan.
- Geijsel, F. P., Slegers, P. J., Stoe, R. D., & Krüger, M. L. (2009). **The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools.** *The Elementary School Journal*, 109 (4), 406-427.
- Greenberg, J, Baron R. (2002). **Behavior in organization.** N.J.: Prentice Hall.
- Hernandez, S. J. (2013). **Collaboration in Special Education: Its History, Evolution, and Critical Factors Necessary for Successful Implementation.** *Online submission*, 3(6), 480-498.
- Hlongwane, T.S. & Mestry, R. (2013). **Empowering teacher teams to implement the integrated quality management systems in South African secondary schools.** *Journal Social Science*, 37(3): 269-277.
- Thompson, L. L., & Thompson, M. (2008). **Making the team: A guide for managers.** 3<sup>ed</sup>, Person Prentice Hall.
- Mackall, Joe. (2009). **Teamwork Skills, Third Edition.** USA: Ferguson Publishing.
- Polega, M., Neto, R. D. C. A., Brilowski, R., & Baker, K. (2019). **Principals and teamwork among teachers: an exploratory study.** *Revista@mbienteeducação*, 12(2), 12-32.