

مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الباحث: عبد السلام سلمان عبد الله أبو مسامح

الإدارة التربوية - العلوم التربوية - وزارة التربية والتعليم العالي - غزة- فلسطين

abdmusameh@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق في تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى بيانات ميدانية من عينة بلغت (292) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات فلسطينية، جرى اختيارهم وفق أسلوب المعاينة متعددة المراحل. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من قسمين القسم الأول البيانات الشخصية والقسم الثاني فقرات العمل الجماعي من (13) فقرة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي تقريبي بلغ (3.47)، ووزن نسبي تقريبي (69.3%)، وجاءت ممارسة حث أعضاء هيئة التدريس على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي في المرتبة الأولى، بينما جاءت ممارسة العمل الجماعي بهدف الإنتاج الفكري في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، وإلى الرتبة العلمية لصالح المحاضرين في بعض المقارنات، وإلى الجامعة لصالح جامعة الأزهر - غزة في بعض المقارنات. ولم تظهر فروق دالة إحصائية تُعزى إلى النوع والمركز الوظيفي وسنوات الخدمة والكلية. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط، وتفعيل فرق العمل الأكاديمية والبحثية، وتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعاون وحل المشكلات بصورة جماعية.

الكلمات المفتاحية: العمل الجماعي؛ عمداء الكليات؛ القيادة الأكاديمية؛ الجامعات الفلسطينية؛ أعضاء هيئة التدريس.

The Level of Practice of Collective Work by College Deans in Palestinian Universities in the Southern Governorates from the Perspective of Faculty Members

Abdul Salam Salman Abdullah Abu Musameh

Educational Administration – Ministry of Education and Higher Education

abdmusameh@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the level of deans' practice of teamwork in Palestinian universities in the southern governorates from the perspective of faculty members, and to examine differences in their assessments according to the study variables. The study adopted the descriptive-analytical approach, drawing on field data collected from a sample of 292 faculty members at four Palestinian universities, selected using a multistage sampling technique. A questionnaire was used as the data collection instrument and consisted of two sections: the first covered personal and demographic information, while the second comprised 13 items measuring teamwork. The results revealed that the level of deans' practice of teamwork was high, with an approximate mean of 3.47 and a relative weight of 69.3%. Encouraging faculty members to accomplish tasks through teamwork ranked first, whereas practicing teamwork for the purpose of intellectual production ranked last. The results also indicated statistically significant differences attributable to academic qualification, favoring holders of master's degrees; academic rank, favoring lecturers in some comparisons; and university, favoring Al-Azhar University–Gaza in some comparisons. However, no statistically significant differences were found attributable to gender, job position, years of service, or college. The study recommended enhancing faculty members' participation in planning, activating

academic and research teams, and developing leadership practices that promote collaboration and collective problem-solving.

Keywords: Teamwork; Deans of Colleges; Academic Leadership; Palestinian Universities; Faculty Members.

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تُعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات المعرفية التي تتسم بتعدد وظائفها الأكاديمية والبحثية والإدارية، وتشابك الأدوار والمسؤوليات بين مستوياتها التنظيمية، مما يستدعي تبني ممارسات قيادية وإدارية تساهم في تنسيق الجهود، وتوظيف الكفاءات البشرية، وتعزيز التعاون المهني. وفي ظل التطورات التي تشهدها بيئات التعليم العالي، تبرز أهمية الانتقال من أنماط العمل الفردي إلى ممارسات تنظيمية تقوم على التعاون والمشاركة وتبادل المعرفة، بما يتيح الاستفادة من القدرات الأكاديمية المتنوعة في تحقيق الأهداف المؤسسية (Kezar, 2005). وفي هذا السياق، يبرز العمل الجماعي بوصفه أحد المداخل التنظيمية القائمة على تكامل الجهود وتنسيقها لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التواصل وتبادل الخبرات والمساندة المتبادلة، وقد حدد (Salas et al. 2005) خمسة مكونات أساسية للعمل الجماعي، هي: قيادة الفريق، والمتابعة المتبادلة للأداء، والمساندة بين الأعضاء، والقدرة على التكيف، والتوجه نحو الفريق، تدعمها آليات تنسيقية تشمل الثقة المتبادلة والاتصال الفعال والتصورات الذهنية المشتركة. وعليه، فإن العمل الجماعي يمثل عملية تنظيمية وتفاعلية تتجاوز مجرد اجتماع الأفراد لإنجاز المهام، وتتطلب مقومات قيادية ومهنية لتحقيق التكامل بين الجهود، وقد بينت (Kezar 2005) أن تعزيز التعاون الجامعي يتطلب التزاماً مؤسسياً بالعمل المشترك، ودعمًا قيادياً وتنظيماً، وعلاقات مهنية وحوافز تساعد على استدامته. كما أكد (Mathieu et al. 2008) أهمية السياق التنظيمي والعمليات التفاعلية والعوامل المؤثرة في تنسيق جهود أعضاء فرق العمل. يرتبط العمل الجماعي كذلك بالمناخ التنظيمي والعلاقات المهنية السائدة، إذ يتطلب التعاون الفعال

بيئة تتيح تبادل الآراء ومناقشة المقترحات والاستفادة من الخبرات المتنوعة، وقد أوضحت Edmondson (1999) أهمية الأمان النفسي داخل فرق العمل في دعم سلوكيات التعلم الجماعي، مما يبرز دور الممارسات القيادية الداعمة للثقة والاحترام المتبادل والمشاركة المهنية في تعزيز التعاون وتحسين الأداء، وقد أبرز (2007) Bryman أهمية الممارسات والسلوكيات القيادية في فاعلية القيادة على مستوى الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي. وفي هذا السياق، أكدت دراسة الشعلان وكعكي (2013) أهمية فرق العمل واللجان الداخلية بوصفها آليات داعمة للتمكين الإداري وتحسين جودة الأداء الجامعي.

مشكلة الدراسة:

يمثل العمل الجماعي أحد المداخل التنظيمية المهمة في إدارة المؤسسات الجامعية، لما يتطلبه العمل الأكاديمي والإداري من تعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وتنسيق الجهود، وتبادل للخبرات والمعلومات، ومشاركة في تنفيذ المهام وتطوير الأداء. وتبرز أهمية هذا المدخل على مستوى الجامعات، حيث يتولى عمداء الكليات مسؤوليات قيادية وإدارية ترتبط بتنظيم الأعمال الأكاديمية، وتوجيه جهود العاملين، وتنسيق أنشطة الأقسام واللجان، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل المشترك. وعلى الرغم من الأهمية التي يحظى بها العمل الجماعي في الأدبيات الإدارية والتربوية، فإن تبني هذا التوجه من الناحية التنظيمية لا يعني بالضرورة تماثل مستوى ممارسته في مختلف جوانب العمل الجامعي؛ إذ قد تتفاوت الممارسات المتعلقة بتشجيع التعاون، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم، وتنظيم فرق العمل، وتبادل الخبرات، والمشاركة في التخطيط وتحسين الأداء، وتوظيف الجهود الجماعية في معالجة المشكلات الأكاديمية والإدارية. وقد تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع فرق العمل من زوايا بحثية متعددة؛ إذ بحثت دراسة الشعلان وكعكي (2013) فرق العمل ضمن آليات التمكين الإداري الداعمة لجودة الأداء الجامعي، وتناولت دراسة النويقة (2014) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، بينما اهتمت دراسة العبيري (2018) بإدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات. كما تناولت دراسة معوض والضويان (2020) دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية، وبحثت دراسة بن برطال (2022)

فعالية فرق العمل وتأثيرها في إدارة الأزمات، في حين تناولت دراسة شبوعات وبن عيشاوي ومناصرية (2022) بناء فرق العمل ضمن أبعاد تمكين العاملين، وقدمت دراسة فضل الدين ومزيوة (2022) معالجة تحليلية لفعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي، بينما بحثت دراسة القحطاني (2023) علاقة مهارات القيادة بإدارة فرق العمل التطوعي. ويتضح من هذه الدراسات تنوع الاهتمام البحثي بفرق العمل من حيث تمكينها وفعاليتها وإدارتها وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والقيادية. وفي حدود الدراسات التي جرت مراجعتها، تبرز الحاجة إلى معالجة أكثر تحديداً لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي، بوصفه مجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية التي يمكن التعرف إلى مستوياتها من خلال تقديرات أعضاء هيئة التدريس، ولا سيما في سياق الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد ترتيب الممارسات المرتبطة به، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة وفق المتغيرات المعتمدة، بما يسهم في تقديم مؤشرات وصفية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية والتنظيمية الداعمة للعمل الجماعي داخل الجامعات، وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخدمة، والكلية؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من السؤال الثالث، وفي ضوء المتغيرات الشخصية والأكاديمية والوظيفية والمؤسسية المعتمدة، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى إلى متغير النوع.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى إلى العوامل الديموغرافية (الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة، الكلية)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. تحديد المستوى العام لممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن مستويات الممارسات المكونة له وترتيبها وفق المتوسطات الحسابية.

2. التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تبعًا لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجامعة، والكلية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها إحدى الممارسات القيادية والتنظيمية المرتبطة بإدارة العمل الأكاديمي داخل مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي، وما يرتبط بها من تشجيع التعاون وتنسيق الجهود وتبادل الخبرات وتعزيز المشاركة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس. وتتحدد أهمية الدراسة في جانبين رئيسين:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

1. الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية والتربوية المتعلقة بالعمل الجماعي والقيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تناول مستوى الممارسات القيادية والتنظيمية التي تدعم العمل الجماعي داخل الكليات الجامعية.

2. تقديم معالجة وصفية لممارسات العمل الجماعي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بما يساعد على توضيح طبيعة هذه الممارسات ومستوياتها وأوجه التفاوت بينها.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

1. مساعدة إدارات الجامعات وعمداء الكليات على التعرف إلى مستويات ممارسة العمل الجماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الممارسات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

2. توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية المرتبطة بتشجيع التعاون وتبادل الخبرات وتنظيم فرق العمل وتعزيز المشاركة في التخطيط وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

مصطلحات الدراسة:

لتحقيق الوضوح المفاهيمي والإجرائي، تعتمد الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

العمل الجماعي: يُعرّف بأنه عملية تنظيمية وتفاعلية تقوم على تعاون مجموعة من الأفراد وتنسيق جهودهم وتكامل مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات، والتواصل الفعال، وتبادل المعلومات، والمساندة المتبادلة، بما يضمن توجيه الجهود الفردية نحو إنجاز المهام المشتركة. (Salas et al, 2005)، ويعرف إجرائياً: بأنه مجموعة الممارسات القيادية والتنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، بهدف تشجيع التعاون وتنسيق الجهود وتبادل الخبرات وتعزيز المشاركة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس، ويُقاس من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الثلاث عشرة المخصصة للعمل الجماعي في أداة الدراسة.

عمداء الكليات: يُعرّف عمداء الكليات بأنهم القيادات الأكاديمية والإدارية المسؤولة عن إدارة الشؤون التعليمية والإدارية والمالية والبحثية في الكليات الجامعية، بما يساهم في تحقيق أهداف الكليات وفق الأنظمة واللوائح المعتمدة (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2009)، ويُعرّفه إجرائياً: بأنهم عمداء الكليات المشمولة بالدراسة في الجامعات الفلسطينية الأربع بالمحافظات الجنوبية خلال فترة جمع البيانات عام 2023م، والذين جرى تقدير مستوى ممارستهم للعمل الجماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، ويجوز لها تقديم برامج الدراسات العليا التي تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. (السلطة الفلسطينية، 1998)، ويُعرّفه إجرائياً: هم الجامعات الأربع التي شملتها الدراسة، وهي الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر - غزة، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين، ضمن خمس كليات مشتركة أو متكررة بين الجامعات المختارة، هي: كلية الآداب، وكلية التربية، وكلية العلوم الإدارية (التجارة)، وكلية العلوم، وكلية الهندسة/التكنولوجيا.

المحافظات الجنوبية: يُقصد بالمحافظات الجنوبية في فلسطين قطاع غزة، وهو أحد الإقليمين الجغرافيين والإداريين اللذين تتكون منهما الأراضي الفلسطينية إلى جانب الضفة الغربية. يضم قطاع غزة خمس محافظات هي شمال غزة، وغزة، ودير البلح، وخان يونس،

ورفع، وتُعد المحافظة أعلى مستوى في الهيكل الإداري، وتضم عددًا من التجمعات السكانية .(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017) ويعتمد الباحث هذا التعريف إجرائياً لمحافظة غزة.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف إلى مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفق الفقرات الثلاث عشرة المخصصة لقياس ذلك، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجامعة، والكلية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (292) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات المشمولة بالدراسة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- **الحدود المكانية:** طُبقت الدراسة في أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية، هي الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين، ضمن خمس كليات مشتركة أو متكررة بين الجامعات المختارة، هي كلية الآداب، وكلية التربية، وكلية العلوم الإدارية (التجارة)، وكلية العلوم، وكلية الهندسة/التكنولوجيا.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرَت الحدود الزمانية للدراسة على عام 2023م،

الإطار النظري

مفهوم العمل الجماعي وطبيعته التنظيمية:

يُعرفه رضوان (2013) على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ويعرفه (برون) بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. (أبو النصر، 2015) ويُعد العمل الجماعي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري والتنظيمي،

إذ يقوم على تعاون مجموعة من الأفراد وتنسيق جهودهم وتكامل مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف مشتركة، ولا يقتصر العمل الجماعي على اجتماع الأفراد داخل إطار تنظيمي واحد أو توزيع المهام بينهم، وإنما يتطلب تفاعلاً مهنيًا مستمرًا، وتبادلًا للمعلومات والخبرات، ووضوحًا في الأدوار والمسؤوليات، والتزامًا مشتركًا بتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة. وقد أوضح (Salas et al. (2005 أن العمل الجماعي يستند إلى خمس مكونات أساسية، تتمثل في قيادة الفريق، والمتابعة المتبادلة للأداء، والمساندة بين الأعضاء، والقدرة على التكيف، والتوجه نحو الفريق. كما أشاروا إلى أهمية آليات التنسيق الداعمة لهذه المكونات، ومن أبرزها التصورات الذهنية المشتركة، والاتصال الفعال، والثقة المتبادلة. ويبرز هذا التصور أهمية النظر إلى العمل الجماعي باعتباره مجموعة من العمليات التفاعلية التي تساعد الأفراد على تنسيق أدوارهم وجهودهم أثناء أداء المهام المشتركة. وفي السياق ذاته، يرى (Kozlowski and Ilgen (2006 أن فرق العمل تمثل نظامًا تنظيمية واجتماعية تتأثر بطبيعة المهام والأفراد والبيئة التي تعمل فيها، وأن فهم عمل هذه الفرق يتطلب الاهتمام بالعمليات المعرفية والتحفيزية والسلوكية التي تنظم التفاعل بين أعضائها. ويشير ذلك إلى أن وجود الأفراد ضمن فريق واحد لا يكفي بذاته لتحقيق التعاون المنظم، ما لم تتوفر آليات تساعد على تنسيق المساهمات الفردية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما تناول فضل الدين ومزبوة (2022) فرق العمل في الفكر التنظيمي بوصفها أحد الأساليب الإدارية التي تقوم على تكامل المهارات وتقاسم المهام وتبادل الخبرات، وتتيح للأفراد فرص التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات التنظيمية بصورة جماعية.

أهمية العمل الجماعي في مؤسسات التعليم العالي:

تكتسب ممارسات العمل الجماعي أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي، بالنظر إلى طبيعة وظائفها الأكاديمية والبحثية والإدارية، وما تتطلبه من تكامل بين التخصصات العلمية وتنسيق للجهود المهنية. وقد بينت (Kezar (2005 أن تعزيز التعاون داخل مؤسسات

التعليم العالي يتطلب الانتقال من الثقافة التنظيمية التي تركز على العمل الفردي إلى بيئة مؤسسية تدعم العمل المشترك، وذلك من خلال بناء الالتزام بالتعاون، وتوفير الدعم القيادي، وتطوير الهياكل التنظيمية والعلاقات المهنية والحوافز التي تساعد على استمراره. كما أوضح Mathieu et al. (2008) أن دراسة فرق العمل تتطلب الاهتمام بالسياق التنظيمي الذي تعمل فيه، إلى جانب العمليات التفاعلية والآليات التي تتوسط العلاقة بين خصائص الفرق ومخرجاتها.

دور عمداء الكليات في تعزيز العمل الجماعي: يشغل عمداء الكليات موقعاً قيادياً مهماً في البناء التنظيمي للجامعات، بحكم مسؤولياتهم المتعلقة بإدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية، وتنسيق أعمال الأقسام العلمية، ومتابعة تنفيذ الخطط والأنشطة، وتنظيم عمل اللجان والفرق الأكاديمية. وتتيح طبيعة هذه المسؤوليات لعمداء الكليات ممارسة أدوار متعددة في تشجيع التعاون المهني وتوفير الظروف الملائمة للعمل الجماعي.

وقد أوضح (Bryman 2007)، من خلال مراجعته للأدبيات المتعلقة بفاعلية القيادة في التعليم العالي على مستوى الأقسام الأكاديمية، أهمية مجموعة من الممارسات القيادية المرتبطة بالتواصل والعلاقات المهنية والمشاركة والبيئة التنظيمية. ويمكن الاستفادة من هذا الطرح في فهم أهمية السلوك القيادي داخل الكليات الجامعية، مع مراعاة اختلاف المستوى الإداري لعمداء الكليات عن رؤساء الأقسام الذين تناولتهم المراجعة بصورة رئيسة. ويرى الباحث أن دور عميد الكلية في تعزيز العمل الجماعي لا يقتصر على إصدار التوجيهات أو تشجيع التعاون، وإنما يشمل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

الممارسات التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي لدى عمداء الكليات: تتعدد الممارسات التنظيمية التي يمكن أن يعتمد عليها عمداء الكليات لتعزيز العمل الجماعي، وتختلف طبيعتها تبعاً للمهام الأكاديمية والإدارية والظروف التنظيمية. ويمكن تناول أبرز هذه الممارسات من خلال الجوانب الآتية:

1. **تبني ثقافة العمل الجماعي وتشجيع التعاون:** تمثل ثقافة العمل الجماعي أحد المرتكزات المهمة لتنظيم التعاون بين العاملين، إذ تقوم على تعزيز القناعة بأهمية تكامل

الجهود والمشاركة في إنجاز المهام المشتركة. وتتطلب هذه الثقافة توجهاً قيادياً يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعاون، ويعزز إدراكهم لقيمة العمل المشترك في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية.

2. توفير المناخ التنظيمي الداعم للتعاون والاحترام المتبادل: يمثل المناخ التنظيمي جانباً مهماً في دعم التفاعل بين أعضاء فرق العمل، إذ يرتبط التعاون المهني بتوافر الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وإمكانية التعبير عن الآراء بصورة بناءة وقد بينت Edmondson (1999) أهمية الأمان النفسي داخل فرق العمل في دعم سلوكيات التعلم الجماعي، من خلال توفير بيئة تسمح للأفراد بمناقشة الأفكار والتساؤلات والأخطاء المهنية دون خوف غير مبرر من العواقب الشخصية السلبية.

3. تنظيم فرق العمل وتحديد أهدافها ومسؤولياتها: يتطلب العمل الجماعي قدراً مناسباً من الوضوح في الأهداف والأدوار والمسؤوليات، إلى جانب توفير آليات تساعد على تنسيق الجهود ومتابعة تنفيذ المهام. وقد أوضح Kozlowski and Ilgen (2006) أن عمل الفرق يتأثر بطبيعة المهام والعمليات التنظيمية والتفاعلية التي تنظم مساهمات الأفراد، فيما أكد Grote and Kozlowski (2023) أهمية تصميم الأعمال بصورة تدعم التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق.

4. تعزيز المشاركة في التخطيط وتحسين الأداء: تُعد المشاركة المهنية من الممارسات المرتبطة بالعمل الجماعي. وقد تناولت Kezar (2005) أهمية بناء العلاقات التنظيمية والهياكل التي تدعم التعاون والالتزام بالعمل المشترك داخل مؤسسات التعليم العالي. كما أشار فضل الدين ومزينة (2022) إلى المشاركة في صنع القرارات وتقاسم المسؤوليات ضمن الممارسات المرتبطة بفرق العمل.

5. تبادل المهارات والخبرات والمعرفة بين فرق العمل: يشكل تبادل المعرفة والخبرات أحد الجوانب المهمة للعمل الجماعي، إذ يساعد على الاستفادة من تنوع القدرات العلمية والمهنية، وينتج فرص التعلم المتبادل بين أعضاء الفرق. وقد تناول Mathieu et al. (2008) أهمية العمليات المعرفية والتفاعلية في فهم عمل الفرق، بينما أكد Grote and

Kozlowski (2023) أهمية تنمية مهارات التعاون وتبادل المعلومات والمعرفة المرتبطة بالمهام المشتركة.

6. **توظيف العمل الجماعي في معالجة المشكلات والإنتاج الفكري:** يمكن أن يمثل العمل الجماعي مدخلاً لتنظيم معالجة المشكلات الأكاديمية والإدارية، من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة خبرات متعددة في مناقشة المشكلات وتحديد البدائل واقتراح الحلول المناسبة. وقد تناول (2023) Grote and Kozlowski حل المشكلات بصورة تعاونية ضمن المهارات المهمة للعمل الجماعي، كما أبرز فضل الدين ومزينة (2022) أهمية تقاسم المهام وتكامل المهارات والمشاركة في التعامل مع المشكلات التنظيمية، وفي البيئة الجامعية لا يقتصر توظيف العمل الجماعي على معالجة المشكلات الإدارية.

متطلبات تعزيز العمل الجماعي في الكليات الجامعية "الجامعات": يتطلب تعزيز العمل الجماعي في المؤسسات الجامعية توافر مجموعة من المتطلبات القيادية والتنظيمية والمهنية التي تساعد على تنظيم التعاون وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ولا يقتصر تحقيق ذلك على استعداد أعضاء هيئة التدريس للعمل الجماعي، وإنما يمتد إلى طبيعة السياسات والإجراءات والموارد التي توفرها المؤسسة الجامعية.

وأكد (2023) Grote and Kozlowski أهمية تنمية مهارات العمل الجماعي وتصميم المهام والعمليات التنظيمية بما يدعم التعاون بين الأفراد. وفي ضوء هذه الأدبيات، يمكن تحديد أبرز متطلبات تعزيز العمل الجماعي في الكليات الجامعية فيما يأتي:

1. **وضوح الأهداف والمسؤوليات:** من خلال تحديد الغايات المشتركة وتوزيع الأدوار وتوضيح مسؤوليات أعضاء الفرق.
2. **الدعم القيادي:** بتبني عمداء الكليات ممارسات تشجع التعاون وتوفير المساندة التنظيمية اللازمة لتنفيذ المهام المشتركة.
3. **الاتصال الفعال:** عبر إتاحة قنوات مناسبة لتبادل المعلومات والآراء والمقترحات بين أعضاء هيئة التدريس.

4. **الثقة والاحترام المتبادل:** من خلال توفير بيئة مهنية تسمح بالتعاون والتعبير عن الآراء ومناقشة القضايا بصورة بناءة.

5. **المشاركة المهنية:** بإتاحة فرص مناسبة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في التخطيط وتحسين الأداء ومعالجة المشكلات. ويرى الباحث أن تعزيز العمل الجماعي داخل الكليات الجامعية يتطلب تكامل الممارسات القيادية مع الإجراءات التنظيمية، فلا يكفي تشجيع التعاون دون وضوح الأهداف وتوفير فرص المشاركة والاتصال وتبادل الخبرات.

معوقات ممارسة العمل الجماعي في البيئة الجامعية: على الرغم من أهمية العمل الجماعي في مؤسسات التعليم العالي، فإن ممارسته قد تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرة الأفراد على التنسيق والتعاون بصورة مناسبة. وقد ترتبط هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية أو القيادية أو المهنية أو بطبيعة العلاقات بين أعضاء فرق العمل. وقد أوضحت (Kezar 2005) أن الانتقال نحو ثقافة مؤسسية تدعم التعاون قد يواجه تحديات تتعلق بالالتزام التنظيمي والهياكل والحوافز والعلاقات المهنية، مما يستلزم تطوير ترتيبات مؤسسية مناسبة لدعم العمل المشترك. كما أشار (Kozlowski and Ilgen 2006) إلى أهمية العوامل المرتبطة بتصميم العمل وعمليات التفاعل والتنسيق بين أعضاء الفرق، في حين أكد (Grote and Kozlowski 2023) أن العمل الجماعي يحتاج إلى تنمية مهارات التعاون والاهتمام بتصميم المهام والعمليات التنظيمية. ويمكن تناول أبرز المعوقات المحتملة لممارسة العمل الجماعي في البيئة الجامعية من خلال (غموض الأهداف والأدوار وضعف الاتصال وتبادل المعلومات ومحدودية المشاركة في التخطيط والقرارات وضعف الثقة المهنية والتداخل في المسؤوليات)

الدراسات السابقة:

حظي موضوع العمل الجماعي وفرق العمل باهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والتنظيم والقيادة التربوية، نظرًا لما يرتبط به من تنسيق للجهود، وتبادل للخبرات، وتعزيز للمشاركة

المهنية، وتكامل للمهارات في تحقيق الأهداف المؤسسية، وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة القحطاني (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتقديم آليات لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة للعمل التطوعي، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، الذي جمع بين المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الوثائقي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية بلغت (603) طالبات من الكليات الإنسانية والعلمية والطبية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ودالة إحصائياً بين مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الطالبات تُعزى إلى متغير الكلية، وكانت لصالح طالبات الكليات الإنسانية.

دراسة بن برطال (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات لدى أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط في الجزائر، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (53) أستاذاً من أصل (104) أساتذة، واستخدمت برنامج SPSS والنمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام Smart PLS لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل في إدارة الأزمات، كما كشفت عن وجود أثر دال إحصائياً لُبُعد المشاركة، في حين لم تظهر آثار دالة إحصائية لأبعاد التعاون والمرونة والحساسية والتيسير ضمن النموذج الذي اختبرته الدراسة.

دراسة شبعوات وبن عيشاوي ومناصرية (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، والحرية والاستقلالية، وبناء فرق العمل، والمشاركة بالمعلومات، في الاستغراق الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (50) موظفاً بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد بناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات في الاستغراق الوظيفي، في حين لم يظهر أثر دال

إحصائيًا لُبُدي تفويض السلطة والحرية والاستقلالية. وأوصت الدراسة بتوسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام والمسؤوليات، ومنح الصلاحيات المناسبة. دراسة فضل الدين ومزيوة (2022): هدفت الدراسة إلى تناول مفهوم فعالية فرق العمل وخصائصها وسماتها والعوامل المؤثرة فيها، واستعراض المداخل النظرية المفسرة لفعاليتها في الفكر التنظيمي، واعتمدت الدراسة المعالجة النظرية التحليلية للأدبيات التنظيمية المتعلقة بفرق العمل، وناقشت أهمية تشكيل فرق عمل متجانسة تتكامل فيها المهارات، وتتوزع بينها المهام والمسؤوليات، بما يتيح التعاون وتبادل الخبرات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمرونة في مواجهة المشكلات والتحديات، وتجدر الإشارة إلى أن دراسة فضل الدين ومزيوة دراسة نظرية تحليلية، وليست دراسة ميدانية قائمة على عينة واستبانة، ولذلك تُستخدم في التأسيس المفاهيمي والتفسير النظري، لا في المقارنات المباشرة بين النتائج الإحصائية.

دراسة معوض والضويان (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية، والكشف عن المعوقات التي تحد من هذا الدور لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (246) طالبة. وأظهرت النتائج أن دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاءت معوقات فرق العمل بدرجة متوسطة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض التقديرات تُعزى إلى التخصص والمعدل الدراسي، في حين لم تظهر فروق دالة في تقدير دور فرق العمل الأكاديمية تُعزى إلى المستوى الدراسي.

دراسة العبيري (2018): هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لإدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات، من خلال الكشف عن أهمية هذه الفرق ومتطلبات تفعيلها والتحديات التي تواجهها في البيئة الجامعية، واعتمدت الدراسة منهجًا نوعيًا، واستخدمت المقابلات أداةً لجمع البيانات من (11) عضوًا من أعضاء اللجنة الدائمة للبحث العلمي بجامعة تبوك. وأظهرت النتائج وجود قدر كبير من التجانس بين آراء المشاركين بشأن أهمية

إدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات والصعوبات التي تواجه تطبيقها، وانتهت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة تتضمن خطوات عملية لإدارة الفرق البحثية داخل الجامعة. دراسة النويقة (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف والكشف عن أثره في تحقيق التميز التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أعضاء فرق العمل في الجامعة، التي بلغ عددها (19) فريقاً، حيث استجاب للاستبانة (110) موظفين من أصل (120) موظفاً، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي وفق تقديرات أفراد العينة، كما كشفت عن وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز أسلوب فرق العمل وتطوير الممارسات التنظيمية الداعمة له داخل الجامعة.

دراسة الشعلان وكعكي (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى آليات تفعيل التمكين الإداري بما يسهم في تحقيق جودة الأداء الجامعي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتناولت مجموعة من المحاور التنظيمية، شملت تفويض السلطة والإجراءات الإدارية والتنظيمية، والاتصال والثقة التنظيمية، وفرق العمل واللجان الداخلية، والتحفيز وتقدير الذات، إلى جانب آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء، وأظهرت النتائج أهمية تعزيز الحوار وتبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، وتفعيل العلاقات الإنسانية، واعتماد أسلوب فرق العمل، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للتمكين الإداري، وتشجيع المشاركة في المهام العلمية، فضلاً عن تطوير قنوات الاتصال والحوافز والبرامج التدريبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع العمل الجماعي وفرق العمل حظي باهتمام بحثي في مجالات الإدارة والتنظيم والتعليم العالي، غير أن الدراسات المعروضة

تناولته من منطلقات وأهداف ومتغيرات متعددة، الأمر الذي يتيح تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً: من حيث الموضوع والمتغيرات: تناولت الدراسات السابقة فرق العمل بوصفها ممارسة تنظيمية أو أحد أبعاد التمكين الإداري، كما في دراستي الشعلان وكعكي (2013) وشبوعات وبن عيشاوي ومناصيرية (2022). وركزت دراسة النويقة (2014) على تمكين فرق العمل وعلاقته بالتميز التنظيمي، بينما تناولت دراسة بن برطال (2022) فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات، واهتمت دراسة العبيري (2018) بالفرق البحثية متعددة التخصصات، وتناولت دراسة معوض والضويان (2020) دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية، في حين ركزت دراسة القحطاني (2023) على العلاقة بين مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي. أما دراسة فضل الدين ومزيوة (2022)، فقدت معالجة نظرية لفعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي. وعلى الرغم من تقاطع هذه الدراسات حول أهمية التعاون وتنسيق الجهود والمشاركة وتبادل الخبرات، فإن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها المباشر على مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي، بوصفه مجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية التي يمكن قياس مستوياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات: اعتمدت غالبية الدراسات الميدانية المعروضة مناهج وصفية أو وصفية تحليلية أو ارتباطية، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما في دراسات النويقة (2014)، ومعوض والضويان (2020)، وبن برطال (2022)، وشبوعات وبن عيشاوي ومناصيرية (2022)، وفي المقابل، استخدمت دراسة العبيري (2018) منهجاً نوعياً قائماً على المقابلات، بينما جمعت دراسة القحطاني (2023) بين المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الوثائقي، واعتمدت دراسة فضل الدين ومزيوة (2022) المعالجة النظرية التحليلية. وتتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي والتحليل الكمي للمؤشرات الإحصائية، إلا أنها تركز على وصف مستوى الممارسة والفروق في التقديرات، دون اختبار علاقات سببية بين العمل الجماعي ومتغيرات تنظيمية أخرى.

ثالثاً: من حيث مجتمع الدراسة والبيئة التطبيقية: أُجريت الدراسات السابقة في بيئات جامعية سعودية وجزائرية، وتنوعت الفئات المستهدفة بين أعضاء فرق العمل والعاملين في الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والمختصين في البحث العلمي. وتختلف الدراسة الحالية من حيث مجالها التطبيقي بتركيزها على أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وباعتمادها تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات عمداء الكليات، بما يسمح بتقديم معالجة وصفية لهذه الممارسات في سياق جامعي فلسطيني محدد.

رابعاً: من حيث النتائج: أبرزت نتائج الدراسات السابقة أهمية تمكين فرق العمل والمشاركة بالمعلومات وتنمية المهارات القيادية في ارتباطها بمخرجات تنظيمية ومهنية مختلفة: فقد أظهرت دراسة النويقة (2014) وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في التميز التنظيمي، بينما كشفت دراسة بن برطال (2022) عن وجود أثر دال لبُعد المشاركة في إدارة الأزمات. كما أظهرت دراسة شيوخات وبن عيشاوي ومناصرية (2022) وجود أثر دال لبناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات في الاستغراق الوظيفي، في حين كشفت دراسة القحطاني (2023) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي، أما الدراسات النظرية والنوعية، فقد أبرزت أهمية المناخ التنظيمي الداعم للتعاون وتبادل المعرفة وتكامل الخبرات، ومتطلبات تنظيم الفرق وإدارتها.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تفسير مستويات الممارسات المرتبطة بالعمل الجماعي ومناقشتها، مع مراعاة الاختلاف بين طبيعة المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وطبيعة المجال الذي تقيسه الدراسة الحالية.

خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأصيل مفهوم العمل الجماعي وتحديد أبرز ممارساته التنظيمية، والتعرف إلى المداخل البحثية المستخدمة في دراسة فرق العمل داخل مؤسسات التعليم العالي، كما وفرت هذه الدراسات أساساً علمياً لمناقشة الممارسات المتعلقة بتشجيع التعاون، وتنظيم فرق العمل، وتبادل الخبرات، والمشاركة في التخطيط، وحل المشكلات بصورة جماعية، فضلاً عن المساعدة في تفسير الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء اختلاف

خصائصهم الأكاديمية والمؤسسية. ومع ذلك، تظل الإفادة من هذه الدراسات مرتبطة بحدود موضوعاتها ومجتمعاتها وأدواتها، ولا يُفترض أن نتائجها قابلة للتعميم المباشر على الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

الفجوة البحثية: تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن تنوع واضح في تناول موضوع فرق العمل والعمل الجماعي داخل المؤسسات الجامعية؛ إذ ركز بعضها على تمكين فرق العمل أو فعاليتها أو إدارتها، بينما تناول بعضها الآخر ارتباطها بالتميز التنظيمي، أو الاستغراق الوظيفي، أو إدارة الأزمات، أو تنمية المهارات القيادية، وفي حدود الدراسات التي جرت مراجعتها، لم يظهر تناول مباشر يجمع بين قياس مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي، وتحليل الممارسات التنظيمية المرتبطة به، والكشف عن الفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لهذه الممارسات وفق خصائصهم الشخصية والأكاديمية والوظيفية والمؤسسية، في سياق الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها الرامية إلى التعرف إلى مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات المشمولة بالدراسة في أربع جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية، هي الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة في إطار الجامعات والكليات المحددة (1026) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، توزعوا على الجامعات الأربع كما يوضح الجدول رقم (1).

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد
الجامعة الإسلامية بغزة	295
جامعة الأزهر-غزة	266
جامعة الأقصى	371
جامعة فلسطين	94
المجموع	1026

عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة متعددة المراحل، من خلال الجمع بين الاختيار القسدي والاختيار العشوائي، وذلك وفق ثلاث مراحل متتابعة:

المرحلة الأولى: اختيار الجامعات جرى اختيار أربع جامعات فلسطينية بطريقة قسدية، وفق معايير تتعلق بنوع الجامعة وطبيعتها المؤسسية، بهدف تضمين أنماط مختلفة من مؤسسات التعليم العالي في المحافظات الجنوبية. وشملت الجامعات المختارة الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر - غزة، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين.

المرحلة الثانية: اختيار الكليات جرى اختيار خمس كليات مشتركة أو متكررة بين الجامعات المختارة بطريقة قسدية، وهي كلية الآداب، وكلية التربية، وكلية العلوم الإدارية (التجارة)، وكلية العلوم، وكلية الهندسة/التكنولوجيا، بهدف تحقيق قدر من التقارب في التخصصات الأكاديمية المشمولة بالدراسة، وإتاحة المقارنة بين المؤسسات الجامعية.

المرحلة الثالثة: اختيار أعضاء هيئة التدريس جرى اختيار أعضاء هيئة التدريس من الكليات المحددة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية، وبلغ حجم العينة الميدانية (292) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، بما يمثل نحو (28.5%) من مجتمع الدراسة المحدد. كما تضمنت الإجراءات الميدانية عينة استطلاعية مكونة من (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، جرى استخدامها للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، واستبعاد أفرادها من العينة الميدانية الأساسية.

تم الاستلام في : 2026/10/12 تم القبول في: 2026/10/22 تم النشر في : 2026/10/24

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الوصف الإحصائي لأفراد العينة: توزعت عينة الدراسة البالغ حجمها (292) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وفق سبع متغيرات، هي: النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجامعة، والكلية.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات المعتمدة (ن = 292)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	200	68.5%
	أنثى	92	31.5%
المؤهل العلمي	ماجستير	145	49.7%
	دكتوراه	147	50.3%
الرتبة العلمية	أستاذ	37	12.7%
	أستاذ مساعد	48	16.4%
	أستاذ مشارك	22	7.5%
	محاضر	185	63.4%
المركز الوظيفي	نائب عميد	17	5.8%
	رئيس قسم	37	12.7%
	عضو هيئة تدريس	238	81.5%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	51	17.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	104	35.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	77	26.4%
	15 سنة فأكثر	60	20.5%
الجامعة	جامعة الأقصى	91	31.2%
	جامعة الأزهر- غزة	69	23.6%
	الجامعة الإسلامية بغزة	83	28.4%
	جامعة فلسطين	49	16.8%
الكلية	كلية الآداب	74	25.3%
	كلية العلوم الإدارية (التجارة)	28	9.6%
	كلية التربية	40	13.7%
	كلية العلوم	74	25.3%
	كلية الهندسة/التكنولوجيا	76	26.0%

يتضح من الجدول رقم (2) تنوع الخصائص الشخصية والأكاديمية والوظيفية والمؤسسية لأفراد عينة الدراسة، مع تفاوت أحجام الفئات المشمولة في بعض المتغيرات. وقد شكل الذكور النسبة الأكبر من العينة

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات، تضمنت قسمًا للبيانات الشخصية والأكاديمية والوظيفية للمشاركين، وقسمًا لقياس ممارسات العمل الجماعي تكون من (13) فقرة تناولت مجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في دعم التعاون المهني بين أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات أفراد العينة على فقرات المجال.

صدق أداة الدراسة:

أولاً: صدق المحكمين: عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على سبعة محكمين من المتخصصين في المجالات التربوية والأكاديمية، بهدف إبداء آرائهم بشأن ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت من أجله، ومدى وضوح صياغتها وارتباطها بمضمون المجال، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، من خلال إعادة صياغة بعض الفقرات أو تعديلها بما يعزز وضوح الأداة وملاءمتها لأهداف الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات العمل الجماعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية، بالاعتماد على استجابات العينة الاستطلاعية البالغ عددها (50) مفردة. وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط للفقرات الثلاث عشرة تراوحت بين (0.392) و(0.730)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة. (0.05) وتشير هذه النتائج إلى وجود اتساق إحصائي بين الفقرات والدرجة الكلية له، بما يقدم مؤشرات داعمة لصدق الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة: جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية (Split-Half)، بالاعتماد على استجابات

العينة الاستطلاعية، حيث معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.777)، في حين بلغ معامل الارتباط المصحح بطريقة التجزئة النصفية (0.726)، وهي قيم تدعم بمستوى مقبول من الثبات لأغراض الدراسة.

محك تفسير المتوسطات الحسابية: اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في تقدير استجابات أفراد العينة على فقرات العمل الجماعي، ولتحديد درجة الممارسة، جرى تقسيم مدى المقياس إلى خمس فئات متساوية، من خلال حساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = $(5 - 1) \div 5 = 0.80$ ، وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة المحك كما بالجدول رقم (3) لتفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

جدول (3): محك تفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1.00-1.80	20%-36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 حتى 2.60	أكبر من 36% حتى 52%	قليلة
أكبر من 2.60 حتى 3.40	أكبر من 52% حتى 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 حتى 4.20	أكبر من 68% حتى 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 حتى 5.00	أكبر من 84% حتى 100%	كبيرة جداً

إجراءات الدراسة: تمثلت الإجراءات الميدانية والتحليلية للدراسة في تحديد الجامعات والكليات المشمولة بالدراسة، واختيار أعضاء هيئة التدريس وفق أسلوب المعاينة متعددة المراحل، ثم تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية للتحقق من خصائصها السيكومترية، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات من أفراد العينة الميدانية خلال عام 2023م، وبعد جمع البيانات، جرى تنظيم استجابات أفراد العينة وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف تحديد مستويات ممارسة العمل الجماعي والكشف عن الفروق في تقديرات المشاركين وفق متغيرات الدراسة، واستند عرض النتائج إلى الجداول والمؤشرات الإحصائية المتاحة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

جرى تنظيم النتائج وفق أسئلة الدراسة، بحيث يتبع عرض كل نتيجة تحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم التفسير العلمي للباحث، بما يسهم في تحقيق التكامل بين الجوانب الإحصائية والنظرية والتطبيقية للدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات الثلاث عشرة المخصصة لقياس العمل الجماعي، ورُتبت الفقرات تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية، كما حُسب المتوسط الحسابي لمتوسطات الفقرات لتحديد المستوى العام للممارسة، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي، مرتبة تنازلياً

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	يحث عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي	3.82	0.509	76.4%	كبيرة
2	يتبنى عميد الكلية فلسفة العمل الجماعي الهادف ويشجعني عليها	3.70	0.676	74.0%	كبيرة
3	يحرص عميد الكلية على أن يسود الاحترام والتفاهم بين أعضاء فريق العمل	3.55	0.728	71.0%	كبيرة
4	يوفر عميد الكلية مناخاً تنظيمياً تسوده روح التعاون	3.52	0.761	70.4%	كبيرة
5	يسهل عميد الكلية نقل المهارات الناجحة وتبادلها بين فرق العمل	3.47	0.814	69.4%	كبيرة
6	يمنح عميد الكلية فريق العمل حرية التعبير عن آرائه	3.44	0.861	68.8%	كبيرة
7	يشرك عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس في مراجعة نظام الأداء وتحسينه	3.43	0.811	68.6%	كبيرة

تم الاستلام في : 2026/10/12 تم القبول في: 2026/10/22 تم النشر في : 2026/10/24

www.doi.org/10.62341/HCSJ

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
8	يعقد عميد الكلية اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لتوحيد الجهود	3.43	0.840	68.6%	كبيرة
9	يمنحني عميد الكلية فرصة اختيار فريق العمل الذي سأعمل معه	3.38	0.932	67.6%	متوسطة
10	يحدد عميد الكلية الهدف من تكوين فرق العمل	3.37	0.838	67.4%	متوسطة
11	يلجأ عميد الكلية إلى حل المشكلات من خلال العمل الجماعي	3.34	0.926	66.8%	متوسطة
12	يشركني عميد الكلية في رسم السياسات والخطط	3.32	0.877	66.4%	متوسطة
13	يميل عميد الكلية إلى العمل الجماعي بهدف الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله	3.28	0.883	65.6%	متوسطة
	الدرجة الكلية المحسوبة	3.47	—	69.3%	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي التقريبي (3.47) من خمس درجات، وبوزن نسبي تقريبي (69.3%). وتشير هذه النتيجة إلى أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات عمداء الكليات المرتبطة بالعمل الجماعي جاءت إيجابية بصورة عامة، وفق محك التفسير المعتمد في الدراسة. ويرى الباحث أن حصول المستوى العام لممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي على درجة كبيرة قد يعكس اهتماماً نسبياً بالممارسات القيادية القائمة على تشجيع التعاون وتنسيق الجهود داخل الكليات الجامعية، وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الأكاديمي الذي يتطلب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الأنشطة والمهام المشتركة.

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجامعة، والكليات؟ للإجابة عن هذا السؤال، جرى اختبار الفرضيات الصفرية السبع باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين

وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، بالإضافة إلى المقارنات البعدية باستخدام اختبار (LSD) للمتغيرات التي أظهرت فروقاً دالة إحصائية. الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير النوع، واختبار هذه الفرضية، استُخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين، كما يوضح الجدول رقم (5).

جدول (5): نتائج اختبار (T) للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig.	الدلالة
ذكر	200	3.49	0.465	1.114	0.266	غير دالة
أنثى	92	3.42	0.483	—	—	—

يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسط تقديرات الذكور بلغ (3.49)، مقابل (3.42) للإناث، بفارق وصفي بلغ (0.07) درجة لصالح الذكور، وبلغت قيمة اختبار (T) مقدار (1.114)، عند مستوى دلالة (0.266)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الذكور والإناث. ويرى الباحث أن عدم ظهور فروق دالة إحصائية وفق متغير النوع قد يعكس تقارب الخبرات التنظيمية التي يمر بها أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث في تعاملهم مع الممارسات القيادية لعمداء الكليات.

الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لاختبار هذه الفرضية، استُخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين، كما يوضح الجدول رقم (6).

جدول (6): نتائج اختبار (T) للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig.	الدالة
ماجستير	145	3.55	0.411	3.075	0.002	دالة
دكتوراه	147	3.38	0.511	—	—	—

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسط تقديرات الحاصلين على درجة الماجستير بلغ (3.55)، مقابل (3.38) للحاصلين على درجة الدكتوراه، بفارق بلغ (0.17) درجة لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، وبلغت قيمة اختبار (T) مقدار (3.075)، عند مستوى دلالة (0.002)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويرى الباحث أن ارتفاع متوسط تقديرات الحاصلين على درجة الماجستير مقارنة بالحاصلين على درجة الدكتوراه قد يرتبط باختلاف توقعاتهم بشأن المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية، أو اختلاف طبيعة الأدوار المهنية التي يمارسونها داخل الكليات، وقد تكون لدى بعض أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه توقعات أوسع تجاه المشاركة في التخطيط والبحث العلمي واتخاذ القرارات، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى تقديراتهم.

الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) كما بالجدول رقم (7).

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	3.127	3	1.042	4.884	0.003
داخل المجموعات	61.465	288	0.213	—	—

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة اختبار (F) بلغت (4.884)، عند مستوى دلالة (0.003)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات الرتبة العلمية، استُخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، كما يوضح الجدول رقم (8).

جدول (8): نتائج المقارنات البعدية الدالة إحصائياً باستخدام اختبار LSD لمتغير الرتبة العلمية

المقارنة	الفرق بين المتوسطات	اتجاه الفرق
محاضر – أستاذ مساعد	0.19001*	لصالح المحاضر
محاضر – أستاذ مشارك	0.33007*	لصالح المحاضر

تشير النجمة (*) إلى المقارنات الدالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وفق جدول المقارنات البعدية*.

يتضح من الجدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المحاضرين والأساتذة المساعدين، وكذلك بين المحاضرين والأساتذة المشاركين، وكانت الفروق في الحالتين لصالح المحاضرين، أما بقية المقارنات الثنائية بين فئات الرتبة العلمية، فلم تظهر فروقاً دالة إحصائية وفق نتائج الاختبار.

الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي، لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل التباين الأحادي، كما يوضح الجدول رقم (9)

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير

المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	0.485	2	0.242	1.093	0.315
داخل المجموعات	64.108	289	0.221	—	—
المجموع	64.592	291	—	—	—

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة اختبار (F) بلغت (1.093)، عند مستوى دلالة (0.315)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل التباين الأحادي، كما يوضح الجدول رقم (10).

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	0.829	3	0.276	1.248	0.293
داخل المجموعات	63.763	288	0.221	—	—
المجموع	64.592	291	—	—	—

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة اختبار (F) بلغت (1.248)، عند مستوى دلالة (0.293)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير الجامعة، لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل التباين الأحادي، كما يوضح الجدول رقم (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	1.998	3	0.666	3.064	0.028
داخل المجموعات	62.595	288	0.217	—	—

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة اختبار (F) بلغت (3.064)، عند مستوى دلالة (0.028)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير الجامعة، ولتحديد اتجاه الفروق بين الجامعات، استُخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، كما يوضح الجدول رقم (12).

جدول (12): نتائج المقارنات البعدية الدالة إحصائياً باستخدام اختبار LSD لمتغير الجامعة

المقارنة	الفرق بين المتوسطات	اتجاه الفرق
جامعة الأزهر- غزة - جامعة الأقصى	0.19273*	لصالح جامعة الأزهر- غزة
جامعة الأزهر- غزة - جامعة فلسطين	0.25510*	لصالح جامعة الأزهر- غزة

تشير النجمة (*) إلى المقارنات الدالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وفق جدول المقارنات البعدية*. يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر- غزة وجامعة الأقصى، وكذلك بين جامعة الأزهر- غزة وجامعة فلسطين، وكانت الفروق في الحالتين لصالح جامعة الأزهر- غزة، أما بقية المقارنات الثنائية، فلم تظهر فروقاً دالة إحصائياً وفق نتائج اختبار المقارنات البعدية. الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة، التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير الكلية، لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل التباين الأحادي، كما يوضح الجدول رقم (13).

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	1.978	4	0.495	2.267	0.084
داخل المجموعات	62.614	287	0.218	—	—
المجموع	64.592	291	—	—	—

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة اختبار (F) بلغت (2.267)، عند مستوى دلالة (0.084)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي تُعزى إلى متغير الكلية.

استنتاجات الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:

في ضوء نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما أسفرت عنه من مؤشرات وصفية وفروق إحصائية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. جاء المستوى العام لممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي التقريبي المحسوب من متوسطات الفقرات الثلاث عشرة (3.47) من خمس درجات، وبوزن نسبي تقريبي (69.3%).
2. ظهر تفاوت وصفي في مستويات الممارسات المرتبطة بالعمل الجماعي، حيث حصلت ثمان فقرات على درجة ممارسة كبيرة، مقابل خمس فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة العمل الجماعي ليس متماثلاً في جميع جوانبه التنظيمية.

3. حظيت الممارسات المرتبطة بالتشجيع على التعاون وتعزيز العلاقات المهنية بأعلى التقديرات، حيث جاءت ممارسة حث أعضاء هيئة التدريس على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي في المرتبة الأولى، تلتها ممارسة تبني فلسفة العمل الجماعي الهادف والتشجيع عليها، ثم تعزيز الاحترام والتفاهم بين أعضاء فرق العمل.
4. حصلت الممارسات المرتبطة بتوظيف العمل الجماعي في بعض الجوانب الأكاديمية والإدارية على تقديرات أقل نسبياً، ولا سيما الإنتاج الفكري الجماعي، والمشاركة في رسم السياسات والخطط، وحل المشكلات بصورة مشتركة.
5. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت لصالح الحاصلين على درجة الماجستير مقارنة بالحاصلين على درجة الدكتوراه، بما يعكس اختلافاً في مستويات تقدير ممارسة العمل الجماعي بين الفئتين، دون أن تحدد النتائج أسباب هذا الاختلاف.
- توصيات الدراسة: في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:
1. تعزيز الممارسات القيادية الداعمة للعمل الجماعي لدى عمداء الكليات، من خلال المحافظة على الممارسات التي حصلت على تقديرات مرتفعة
2. توسيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط والسياسات الأكاديمية والإدارية، من خلال تفعيل اللجان المتخصصة، وتنظيم اللقاءات التشاورية
3. تفعيل فرق العمل الأكاديمية والبحثية المشتركة داخل الكليات وبين التخصصات المختلفة، مع توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لعملها، وتشجيع المبادرات البحثية الجماعية،
4. تعزيز استخدام العمل الجماعي في معالجة المشكلات الأكاديمية والإدارية، من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة تضم أصحاب الخبرة والاختصاص لدراسة المشكلات المشتركة، وتحليل بدائل معالجتها، وتقديم المقترحات المناسبة للقيادات الجامعية.

5. تطوير إجراءات تشكيل فرق العمل وتحديد أهدافها ومسؤوليات أعضائها، بما يضمن وضوح الأدوار وتناسب المهام مع الخبرات والتخصصات.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة ميدانية حول العلاقة بين ممارسة عمداء الكليات للعمل الجماعي وفاعلية الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات ومؤشرات الأداء المؤسسي.
2. إجراء دراسة تتناول العوامل التنظيمية والقيادية المرتبطة باختلاف مستويات ممارسة العمل الجماعي بين الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على الثقافة التنظيمية، والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والدعم القيادي.
3. إجراء دراسة نوعية تعتمد المقابلات المتعمقة مع عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس، بهدف تفسير الفروق في تقديرات العمل الجماعي تبعاً للمؤهل العلمي والرتبة العلمية، والكشف عن العوامل المهنية والتنظيمية التي قد تسهم في تشكيل هذه التقديرات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2015) فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل (ط. 3). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. بن برطال، عبد القادر. (2022). فعالية فرق العمل وتأثيرها على إدارة الأزمة من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(2)، 95، 114.
3. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013) مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

4. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998) قانون رقم (11) لسنة 1998م بشأن التعليم العالي. منظومة التشريعات الفلسطينية.
5. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017) التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2017: التعاريف والمفاهيم والتقسيمات الإدارية. دولة فلسطين.
6. شبعات، نعيمة، وبن عيشاوي، أحمد، ومناصيرية، رشيد (2022) أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، (1)8، 368.359.
7. الشعلان، مضايي محمد عبد الله، وكعكي، سهام بنت محمد صالح (2013) آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي، (10)، 37، 72.
8. العبيري، فهد بن حمدان (2018) إدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك: رؤية استشرافية المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، (56)، 542.
9. فضل الدين، أميمة، ومزيوة، بلقاسم. (2022). فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، (1)13، 169.144.
10. القحطاني، فاطمة بنت محمد سابق (2023) مهارات القيادة وعلاقتها بإدارة فرق العمل التطوعي وآليات تفعيلها لتمكين المسؤولية المجتمعية في ضوء أهداف برامج رؤية المملكة 2030 دراسة ميدانية على طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن . مجلة التربية، (199، الجزء الأول)، 417-482.
11. مجلس الوزراء الفلسطيني (2009) قرار مجلس الوزراء رقم (4) لسنة 2009م بشأن النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية الحكومية. منظومة التشريعات الفلسطينية.
12. معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، والضويان، حصة عبد المحسن محمد (2020) فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية

بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)،
96.75.

13. النويقة، عطا الله بشير عبود (2014) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز
التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،
10(3)، 452.426.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
15. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
16. Grote, G., & Kozlowski, S. W. J. (2023). Teamwork doesn't just happen: Policy recommendations from over half a century of team research. *Behavioral Science & Policy*, 9(1), 59–76.
17. Kezar, A. (2005). Redesigning for collaboration within higher education institutions: An exploration into the developmental process. *Research in Higher Education*, 46(7), 831–860.
18. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
19. Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
20. Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.