جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DPS/08/14

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

في : علم النفس

تخصص: علم النفس

المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية

"دراسة ميدانية بولاية المسيلة "

من إعداد:

خالدي الحواس

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	اسماعيلي يامنة	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	برو محمد	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	خلفان رشيد	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري. تيزي وزو	ممتحنا
04	ناصر باي أعمر	أستاذ محاضر(أ)	محمد بوضياف. المسيلة	ممتحنا
05	بعلي مصطفى	أستاذ محاضر(أ)	محمد بوضياف. المسيلة	ممتحنا
06	سي محمد سعدية	أستاذة محاضرة (أ)	آكلي محند أولحاج . البويرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017م

بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــر وتقديـــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلـــى آله وصحبه أجمعين .
أود بعد أن أتممت دراستي هذه بفضل الله عز وجلّ ، أن أتقـــــدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذي الفاضل
المشـــرف علـــى أطـــــروحتي
الأستـــــاذ الدكتـــــور :

بـرو محمد

الذي لم يبخـــل علـــيّ بعلمه الثـــري وإرشاداته و توجيهاته السديدة ورعايته ووقته الثمين .
بل كان كريما وسخيا برعايته لهذه الدراسة حتى خرجت بصورتها الحالية.
والشكر موصول أيضا لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بجامعة المسيلة لحرصهم الشديد على إفادة الطالب علما وخلقا
كما أشكر كل من ساهم وأعان من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة .

لـــكـــــم منـــي فائـــق
التقـــديـــر والامتـــنـــان

الطـالب :

الحواس خالدي

الإهـــــــــــــــداء

إلى روحي الوالدين الكريمين اللذين ربياني صغيرا .

إلى زوجتي الغالية و أولادي ثمرة عمري.

إلى كل مرب غرس في نفسي حب طلب العلم والمعرفة.

إلى كل أخ و أخت وصديق مخلص حميم.

إلى كل مدير مدرسة وباحث عربي.

أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي المتواضع مع

كل العرفان والتقدير والامتنان

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أثرالمسؤوليةالاجتماعية (داخل المدرسة، وخارجها) في الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالتشاؤم ، العجز ، الانعزالية ، عدم الرضا ، الشعور باللامعنى واللامعيارية) لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة بالجزائر، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتصميم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض بـ: **(50)** عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (المسؤولية الاجتماعية في البيئة الداخلية، المسؤولية الاجتماعية في البيئة الخارجية ، الاغتراب الوظيفي) ، بعد عرضها على بعض الاختصاصيين لإضفاء صفة الثبات والصدق عليها، وزعت على عينة قوامها **(106)** مدير ومديرة يمثلون المدارس الابتدائية بولاية المسيلة بـ: **(20 %)** من مجتمع الدراسة **(530)** فردا، وكانت نسبة الاستجابة **(0.91)** وقد مثلت هذه العينة المجتمع الأصلي للدراسة و يرجع ذلك إلى الاختيار القصدي لها ونسبة التعميم.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية عند **(α =0.05)**، حيث بلغت درجة الأثرداخل المدرسة **(0.29)**، وخارجها **(0.42)**، أي كلما ارتفعت قيم متغير المسؤولية الاجتماعية ارتفع معها أثر الشعور بالاغتراب الوظيفي،وكلما زاد حجم العينة زادت درجة الأثر بين المتغيرين و يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **(T)** المحسوبة التي بلغت **(3.11)** داخل المدرسة و**(4.80)** خارجها ، لا يوجد أثر للمتغيرات الأخرى كالمنطقة التعليمية، المؤهل العلمي،الجنس، سنوات الخبرة،عدد الدورات التدريبية في الشعوربالاغتراب الوظيفي،ويعزى ذلك إلى أن جل مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة يدركون مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كعامل مهم وضروري لتحقيق فعالية الأداء الذي يحرك الجماعة التربوية ككل لتحقيق أهداف مدرسة المجتمع ، رغم المتاعب والصعوبات والعوائق النفسية والمادية والاجتماعية التي تواجههم و تسبب لهم الشعور بالغربة خاصة في البيئة الخارجية للمدرسة.

Résumé de l'étude:

Cette étude avait pour but de reconnaitre le degré d éffet de la responsabilité sociale à l'intérieur de l' école et à l'extérieur engendrant un sentiment d'aliénation fonctionnelle sentiment de pessimisme d'incapacité , d'isolement, d'insatisfaction, de déception et d'incompétence) Chez les directeurs des écoles primaires de la wilaya de m'sila en Algérie .

Dans cette perspective nous avons employé la méthode descriptive analytique pour la réalisation d'un sondage comportant 50 expressions reparties en trois volets : la responsabilité sociale dans l'environnement interne, la responsabilité sociale dans l'environnement externe, et l' aliénation fonctionnelle.

Après présentation devant quelques spécialistes pour plus de crédibilité et de véracité, nous avons séléctionné du cycle primaire de la wilaya de m'sila représentant 20% de ce corps composé de 530 personnes ; (0,9) ont répondu spontanément a morte questionnaire. Cet échantillon a été soigneusement choisi afin qu'il soit véritablement représentatif.

Cette étude a démontré au 'il existe une incidence de la responsabilité sociale à l'intérieur et a l'extérieur de l'école sur le sentiment d'aliénation fonctionnelle chez les directeurs des écoles primaires au niveau (α =0.05) étant donné que le taux de d éffet a atteint (0,29) a l'intérieur de l'école et (0,42) à l'extérieur.

Donc plus il ya de facteur influençant la responsabilité sociale plus le sentiment d'aliénation fonctionnelle est grand. Et plus, on augmente l'échantillon plus le degré d'influence des différent facteurs s'accroit ; ceci affirme l'augmentation de l'éffet de la valeur (T) atteignant (3,11) a l'intérieur de l'école et (4,80) a l'extérieur ; et il n'existe pas d'autres facteurs influents émanant du milieu scolaire du niveau intellectuel, du sexe, des années d'expérience ou du recyclage donc le sentiment d'aliénation fonctionnelle. En plus, ce qui conforte cela est le fait que la plupart des directeurs discernent exactement le sens de la responsabilité sociale comme un élément importent et nécessaire en vue d'aboutir à plus d'efficacité dans l'action de la communauté éducative dans son ensemble afin d'atteindre les objectifs d'une école de le sociale.

Malgré les obstacles , les difficultés, les entraves morales, matérielles et sociales qui survienne ment suscitant un sentiment d'isolement particulièrement hors de l'école.

Abstract:

The aim of the study is to determine the degree to which social responsibility inside the school and outside influenced the sense of job alienation (feeling pessimism / disability / isolationism / dissatisfaction / indifference and .....) among primary school principals in M'sila state in Algeria. To reach the required objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method conducting a questionnaire using fifty expressions divided into three dimensions: (social responsibility in the internal environment, social responsibility in the external environment, functional expatriation), after being presented to some specialists to establish the status of validity and reliability. The questionnaire was conducted upon a sample of one hundred principals representing 20% of primary schools in the state of M'sila. It was distributed to a population of five hundred and thirty participants (530). The response rate was (0.91). The sample represented the entire population in an effective way due to the non-randomization and the generalization percentage of the sample. The study found that there is a statistically significant effect of social responsibility inside and outside the school concerning the feeling of alienation at work among primary school principals at the level of (0.05 = α), where the degree of influence within the school (0.29) and outside (0.42) i.e. as soon as social responsibility levels increases the sense of alienation at work will too , and the greater the size of the sample increases, the degree of influence between the two variables increases too and that confirms the significance of this effect of the calculated (T) value, which reached (3.11) inside the school and (4.80) outside, and there is no effect of the variables of the educational district, academic qualifications , experience, number of training courses, and gender. This is due to the fact that most principals of primary schools in M'sila state recognize the concept of social responsibility as an important and necessary factor to achieve the effective performance that drives the educational community to achieve the objectives of the community school, despite the difficulties and the psychological, materialistic, and social obstacles that they face causing the feeling of alienation at work especially in the external environment of the school.

الفهـــــــــرس :

- كلمة الشكر
- الإهداء.
- ملخص الدراسة باللغة العربية ..... أ
- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية ..... ب
- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية..... ج
- فهرس المحتويات..... د
- فهرس الجداول ..... ح
- فهرس الأشكال ..... ي
- فهرس الملاحق ..... ك
- مقدمة..... 01

الجـــــــــانب النظـــــــري

الفصـــل الأول : الإطـــار العام للدراسة

1- الإشكالية وتحديدها..... 07
2- صياغة فرضيات الدراسة..... 19
3- أهمية الدراسة..... 19
4- أهداف الدراسة..... 21
5- أسباب إختيار موضوع الدراسة..... 22
6- تحديد المفاهيم..... 22
7- الدراسات السابقة..... 23

الفصـــل الثاني : المسؤوليـــة الإجتماعية

- تمهيـــد..... 42
1- التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية..... 42
1: 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية..... 42
1: 2- المسؤولية الاجتماعية كهدف للمنظمة 47
1: 3- الحجج المؤيدة لقيام المسؤولية الاجتماعية..... 48
1: 4- نطاق المسؤولية الاجتماعية..... 49
2- أبعاد واتجاهات المسؤولية الاجتماعية..... 51
2: 1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية..... 51
2: 2- اتجاهات المسؤولية الاجتماعية..... 53
3- عناصر وأركان المسؤولية الاجتماعية..... 54
3: 1- عناصر المسؤولية الاجتماعية..... 54
3: 2- أركان المسؤولية الاجتماعية..... 55
4- مظاهر اعتدال واعتلال المسؤولية الاجتماعية 56
1:4- مظاهر اعتدال المسؤولية الاجتماعية..... 56
2:4- مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعيـة..... 58
5- مصادر المسؤولية الاجتماعية..... 61
1:5- النظريات المفسرة للمسؤولية 61
2:5- التشريع الإسلامي..... 70

6- تربية المسؤولية الاجتماعية..... 76
7- العوامل التربوية الميسرة لنمو المسؤولية الاجتماعية 79
8- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية..... 85
9- مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية..... 89
10- معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية.....91
10: 1- المعوقات الإدارية..... 92
10: 2- المعوقات القانونية..... 92
10: 3- المعوقات المالية..... 92
10:4- معوقات أخلاقية المسؤولية الاجتماعية..... 93
11- الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية 96
- خلاصـــــــة..... 98

الفصـــل الثالث : الاغتراب الوظيفي

- تمهيـــد..... 100
1- مفهوم الاغتراب الوظيفي..... 100
1: 1- المعنى اللغوي للاغتراب..... 101
1: 2- التعريف الاصطلاحي للاغتراب..... 104
3:1- الاغتراب في علم النفس و علم الاجتماع..... 107
2- مداخل الاغتراب الوظيفي..... 110
2: 1- المدخل الديني و الفلسفي للاغتراب الوظيفي 111
2: 2- المدخل الاجتماعي للاغتراب الوظيفي..... 115
2: 3- المدخل النفسي والذاتي للاغتراب الوظيفي..... ..117
2: 4- المدخل السلوكي و الإنساني للاغتراب الوظيفي..... 117
2: 5- المدخل الوجودي للاغتراب الوظيفي..... 118
2: 6- المدخل السياسي للاغتراب الوظيفي..... 120
2: 7- المدخل التنظيمي الإداري للاغتراب الوظيفي..... 121
3- أبعاد الاغتراب الوظيفي..... 122
3: 1- الشعور بالعجز (انعدام القوة أو فقدان السيطرة) 123
3: 2- اللامعنى (ضعف المعنى) 125
3: 3- اللامعيارية (فقدان المعايير أو تصدع المعايير)..... 126
4:3- العزلة الاجتماعية..... 128
5:3-..الاغتراب عن الذات..... 130
4- مراحل الاغتراب الوظيفي 131
1:4- مرحلة الاغتراب النفسي..... 131
2:4-مرحلة الاغتراب الذهني 131
4:3- مرحلة الاغتراب الجسدي..... 132
5- العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي..... 132
1:5- عوامل تعود إلى المنظمة..... 132
2:5.- عوامل تعود للعاملين بالمنظمة..... 137
5: 3- عوامل نفسية مرتبطة بالفرد..... 144

4:5-.عوامل اجتماعية مرتبطة بالمجتمع 145
6- نتائج الاغتراب الوظيفي 146
1:6- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الأفراد 146
2:6- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى المجتمع 147
7- مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي 149
1:7- المبادئ العامة لعلاج مشاكل العمال 149
2:7- تطبيق مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي 151
- خلاصـــة 154

الفصـــل الرابع : مديـــر المدرسة الإبتدائية

- تمهيـــد 156
1-.تعريف مدير المدرسة الابتدائية 157
1: 1المعنى اللغوي 157
1: 2- المعنى الاصطلاحي 157
2- أهمية مدير المدرسة الابتدائية 158
3- مهام مدير المدرسة الابتدائية 161
3: 1- حسب رؤية الباحثين في التربية و التعليم 161
2:3- حسب القانون الأساسي لعمال التربية في الجزائر 163
4- ممسؤولية مدير المدرسة الابتدائية في المجال القيادي 174
4: 1- الجانب التنظيمي للإدارة 174
4: 2- الجانب الاجتماعي للإدارة 174
4: 3- الجانب الإنساني للإدارة 175
4: 4- الجانب التكنولوجي 175
4: 5- الجانب التربوي العلائقي القيادي 177
5- وظائف مدير المدرسة الابتدائية 180
5: 1- التخطيط و فكرة مشروع المؤسسة 180
5: 2- التنظيم الإداري المدرسي 186
5: 3- التنسيق الإداري المدرسي 192
4:5- التوجيه الإداري المدرسي 197
5:5-الاتصال الاداري المدرسي 199
6:5- الرقابة الإدارية المدرسية 206
7:5-اتخاذ القرار الإداري المدرسي 211
8:5-التقويم الإداري المدرسي 215
6- الصفات و المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة الابتدائية 219
1:6- الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة الابتدائية 220
2:6- المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة الابتدائية 222
7- العوامل المؤثرة على أداء مدير المدرسة الابتدائية 236
1:7- عوامل داخلية (المعوقات الداخلية) 236
2:7- عوامل خارجية (المعوقات الخارجية) 237
خلاصـــــة 240

الجـــــانب الميـــدانـــي:

الفصـــل الخامس :الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

تمهيـــــــــــــــد: 243
1- التذكير بالفرضيـــات. 243
2- الدراسة الاستطلاعية. 243
1:2- التعريف بها. 243
2:2- وصف خصائص العينة الاستطلاعية. 245
3:2- نتائج الدراسة الاستطلاعية. 249
3- منهج الدراســـة. 249
4- الدراسة الأساسيـــة. 251
4-1- مجتمع الدراســـة. 251
2:4- العينة و خصائصها. 252
5- أداة الدراســـــــة. 255
1:5- وصف الاستمـارة. 255
2:5- الخصائص السيكومترية للاستمارة. 257
6- حدود الدراســـــة. 264
7- إجراءات تطبيق أداة الدراسة. 264
8- الأساليب الإحصائيـة المستخدمة في التحليل. 265

الفصـــل السادس : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهـــــــــــــــيد: 268
1- عرض وتحليل نتائج الدراســـــة. 268
2- مناقشة و تفسير فرضيات الدراسة. 269
1:2- الفرضية العامـــــــة. 269
2:2- الفرضية الفرعية الأولى. 271
3:2 الفرضية الفرعية الثانية. 272
4:2- الفرضية الفرعية الثالثة. 274
3- الاستنتاج العام للدراســـــــــة. 283
- خلاصـــــــــــــــة. 285
- اقتراحات الدراسة. 285

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع الاتصالات	202
02	البنود المعدلة بعد الدراسة الاستطلاعية	245
03	خصائص افراد العينة الاستطلاعية	245
04	توزيع مجتمع الدراسة علي المناطق التعليمية (الدوائر) لولاية المسيلة	251
05	توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية	252
06	توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	253
07	توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	253
08	توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	254
09	توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الدورات التكوينة	254
10	توزيع بنود اداة الدراسة في صورتها الاولية	256
11	مجموع البنود المعدلة بعد التحكيم	258
12	البنود المحذوفة	259
13	عدد بنود الاستبيان تبعا لمحوره بعد التحكيم	259
14	قيم احصاء المجموعات لبنود المسؤولية الاجتماعية	259
15	قيمة "تا" للفروق بين الطرفين (عليا ،دنيا)للصدق التمييزي لبنود المسؤولية الاجتماعية	259
16	الثبات بالتجزئة النصفية لبنود المسؤولية الاجتماعية	261
17	الثبات بالفا كرونمباخ لبنود المسؤولية الاجتماعية	261
18	قيم احصاء المجموعات لبنود الاغتراب الوظيفي	262
19	قيمة "تا" للفروق بين الطرفين(عليا ،دنيا)للصدق التمييزي لبنود الاغتراب الوظيفي	262
20	الثبات بالتجزئة النصفية لبنود الاغتراب الوظيفي	263
21	الثبات بالفا كرونمباخ لبنود الاغتراب الوظيفي	263
22	فروض الدراسة و الاساليب الاحصائية المناسبة لها	266

23	نتائج اختبار توزيع متغيرات الدراسة (Kolmogorov- Smirnov)	268
24	اختبار تحليل لانحدار المتعدد لاثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي	269
25	تحليل الانحدار البسيط لاثرالمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي	271
26	تحليل الانحدارالبسيط لاثر المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي	272
27	نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير المنطقة التعليمية للعينة المدروسة	275
28	نتائج اختبار (F) لايجاد دلالة الفروق للشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا للمنطقة التعليمية	276
29	الاحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي للعينة المدروسة	277
30	مستوي دلالة الفروق للشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي	277
31	احصاء المجموعات لمتغير الجنس	278
32	مستوي دلالة الفروق للشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لمتغير الجنس	279
33	الاحصاء الوصفي لمتغير سنوات الخبرة للعينة المدروسة	280
34	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات درجات متغيرات سنوات الخبرة	280
35	الاحصاء الوصفي لمتغير الدورات التكوينية للعينة المدروسة	282
36	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات الدراسات الدورات التكوينية	282

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ: carroll	52
02	المسؤولية الاجتماعية الشاملة	53
03	اشكال الرقابة	207
04	مراحل اتخاذ القرار	213

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	**إحصاء مديري المدارس الابتدائية**	321
02	**الصورة الأولية للاستبيان**	322
03	**القائمة الاسمية للاساتذة المحكمين**	327
04	**الصـــورة النهائية للاستبيان**	328
05	**حساب صدق وثبات بنود استبيان المسؤولية الاجتماعية**	333
06	**حساب صدق وثبات بنود استبيان الاغتراب الوظيفي**	338
07	**ترخيص بإجراء بحث ميداني**	357
08	**مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) لتوزيع متغيرات الدراسة**	358
09	**مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) / للانحدار**	359
10	**مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) / للفروق**	367

مقدمـــــة:

يشهد عالم اليوم توسعا كبيرا في مفاهيمه واتجاهاته، وتطبيقاته العملية بحكم ما أملته التطورات والتغيرات الاجتماعية والمستجدات العلمية الحديثة، فأصبحت الإدارة العنصر الحاسم في تقدم الأمم ، وصار مدير المدرسة القائد المحرك لتوجيه الأنشطة التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم وعلى اعتبار أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تقوم بمسؤوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم وتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع ، فإنها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية المتعلم تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره.

"إن التغيرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية الإجتماعية". **(حجي،أحمد إسماعيل، 1998-186)**، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه في تقدم المدرسة إذ بغيرها لا يمكن تحقيق أيّ تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، ذلك أنها تتعامل مع أفراد مختلفي القدرات متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها القدرة على التعامل معهم، بغض النظرعن اختلاف أنماطهم مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

من هذا المنطلق احتلت المسؤولية الاجتماعية لمدير المدرسة مكانة رئيسية ضمن أدواره المتعددة ، حيث أصبح من المسلم به أن المديرين الأكفاء عادة ما يكونون اجتماعيين وقادة في نفس الوقت. لذا ينبغي على أيّ فرد يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية ، أن يمتلك السلوك الاجتماعي الفعال، ويجب أن يكون فاهما وواعيا بالسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل مثل: الدافعية، الحوافز، الاتصال، وضع الأهداف، صنع القرار واتخاذه.

وبذلك يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية لمدير المدرسة لها أهمية كبيرة في الاسترشاد بها في مجال الادارة ، فهي ذلك الإطار الذي يوجه أعضاء المؤسسة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم خاصة في ظل الدعوة إلى الجودة والإتقان.

كما يتميز العصر الحديث بانتشار ظاهرة سيطرت إلى حد كبير على الحياة الانسانية، ألا وهي شعور الإنسان بأنه غريب عن ذاته وعن عمله وعن الآخرين من أمثاله. وهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر في العصر الحديث فرضها الواقع .كالنمو الاقتصادي المتزايد والنجاح الفردي المبهر والإنفجار المعرفي بأشكال وصور أخرى أكثر من أي وقت مضى.

ومن أنواعه الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل في أبسط معانيه وهو شعور العامل بالتشاؤم والعجز والانعزالية وعدم الرضا واللامعنى واللامعيارية، ويعود ذلك إلى عوامل متعددة تتعلق بذاته وبالمؤسسة التى ينتمي إليها ومجتمعه الخارجي فترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل الأطراف، وعليه يجب البحث عن مسبباته و عوامل قهره لتفادي هذه الأخطار.

ومنه فالميدان الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الاغتراب الوظيفي للمديرين في المدارس الابتدائية ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة واقعية أمام المعنيين أصحاب الاختصاص. و يؤمن الباحث أن التعرف على هـذه المواضيع من شأنها إنارة الطريق أمام المدير الجزائري ومن خلاله كل مدير مدرسة فيما له علاقة بطبيعة هذه القيم الاجتماعية والأنماط السلوكية لممارستها وتطبيقها في الميدان .

ومنه يمكن القول: إن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية كبيرة في أثرها الإيجابي على الشعور بالاغتراب الوظيفي لإعداد مدير المدرسة الناجح للقيام بدوره الريادي.

ولهذه الأسباب وغيرها جاءت هذه الدراسة لتبحث في " المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بولاية المسيلة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" ويأمل الباحث أن تكون محاولة جادة منه للإجابة على جملة الانشغالات والتساؤلات التي كانت ولا تزال الشغل الشاغل للهيئات المشرفة على المنظومة التربوية الجزائرية، وخاصة المكلفون بالإدارة المدرسية، وحتى مديري المدارس أنفسهم، إذ كثيرا ما تعترضهم مشكلات نفسية ومادية واجتماعية تعوق عملهم فيتساءلون، عن الحلول المناسبة لهذه المشكلات .

كل هذا يؤكد على أهمية وضرورة الاهتمام بمثل هذه المواضيع الحساسة في مجال الإدارة المدرسية التي تنير الطريق أمام مدير المدرسة وتنميه نفسيا ومهنيا، و ذلك

للوقــاية من الانحرافات وعدم الرضى، من أجل تقوية الثقة بالنفس، وبث الشعور بالأمن وحل المشكلات التي تعترض المديرين، وغير ذلك مما يساعدهم على تحقيق التوافق والتمتع بالصحة النفسية المطلوبة.

إن هذه الانشغالات والتساؤلات المطروحة ستجد الأجوبة في طي هذه الدراسة التي قسمها الباحث إلى جانبين أساسيين: جانب نظري، وجانب ميداني، يتضمنان معا ستة فصول تسير في ترتيب منطقي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الجانب الأول/ الدراسة النظرية، وتضمنت أربعة فصول هي:

الفصل الأول/ الموسوم بالإطار العام للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة،فرضياتها،أهميتها، أهدافها، وأسباب اختيار موضوعها، والمفاهيم المتعلقة بها، والتعرض للدراسات السابقة.

الفصل الثاني/ المسؤولية الاجتماعية من حيث مفهومها اللغوي والاصطلاحي، أبعادها واتجاهاتها، والعناصر المكونة لها ، مظاهرها ، العوامل التربوية الميسرة لنموها وتحديد مصادرها، وتجلية أهمية تبنيها في المؤسسات التعليمية، طرق تربية المسؤولية الاجتماعية المعوقات التي تمنع ممارستها داخل المدرسة وخارجها، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية.

الفصل الثالث/ الاغتراب الوظيفي من حيث، مداخله ومصادره، أبعاده ومظاهره، أنواعه ومراحله، محاوره، العوامل المؤدية إليه، ثم نتائج الاغتراب الوظيفي و عوامل قهره .

الفصل الرابع/ مدير المدرسة الابتدائية وتضمن: تعريفه، أهمية دوره، طبيعة عمله، مهامه ومسؤولياته من رؤية المختصين في التربية والتعليم، مسؤولياته في مجال العمل الاداري والتقني ، ثم التطرق إلى مهامه كما جاءت في القانون الأساسي الخاص بعمال التربية في الجزائر، تجلية وظائفه، الصفات والمهارات الواجب توفرها في مدير المدرسة الابتدائية .

الجانب الثاني/ الدراسة الميدانية وتضمنت فصلين هما:

الفصل الخامس/ الإجراءات المنهجيــة للدراســة في جانبــها الميدانـــي وتضمن التذكيــر بالفرضيات الدراسة الاستطلاعية ، الدراسة الأساسية ، المنهج المعتمد ، أداة الدراسة ، خطوات تطبيقها، حدود الدراسة ، الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفصل السادس/ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها و تفسيرها ، وأخيرا الإستنتاج العـــام

للدراسة وتقديم اقتراحات عملية على ضوء النتائج المتوصل إليها لتجاوز المشكلة القائمة.

كما أن هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث جاءت تتويجا للمجهودات التي بذلتها الجزائر لترقية التربية والتعليم عبر مراحل متعددة منذ الاستقلال وإلى اليوم والتي حققت من خلالها مكاسب معتبرة من تعميم التعليم ومجانيته، وإجبارية تعليم الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس، إلا أن عملية التعليم مازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب خاصة في مجال الإدارة المدرسية تماشيا مع التغير والتطور الحاصلين في العالم في هذا الميدان.

واخيرا ضبطت الملاحق الضرورية للدراسة متسلسلة تسلسلا منهجيا تمثلت في: وثائق رسمية ، قوائم معدة من الباحث ، استبيانات الدراسة ، معطيات SPSS .

الـجـانـب
الـنـظري

الفصـــــل الأول
الإطـــــار العـام للـدراسة

1 - الإشكالية و تحديدها.

2 - صياغة الفرضـــيات.

3 - أهمية الدراســـــة.

4 - أهداف الدراســـــة.

5 - أسباب اختيارموضوع الدراسة.

6 - تحديد المفاهيـــــم.

7 - الدراسات السابــقة.

الفصـــل الأول : الإطار العام للدارسة

1- الإشكالية و تحديدها:

تولي الدول المتقدمة اهتماما كبيرا للتربية و التعليم، وتركز اهتمامها على إدارة قطاع التعليم أكثر من مادته وبرامجه، حيث أن الإدارة الحديثة المواكبة للعصر لا بد أن تكون متوافقة مع المفاهيم الإنساني ة والنظريات العلمية الحديثة.. والتي تقوم على الاهتمام بالإنسان وتكريمه واحترامه لكي يقوم بدوره بكفاءة و إتقان. حيث أن العلاقات التي تقوم بين الفئات المختلفة داخل الصرح التربوي وفهم أدوار كل منها تتطلب دراسات و أبحاثا تساعد مديري المدارس في أداء واجباتهم التربوية والاجتماعية المنوطة بهم والتي يرجوها منهم المجتمع .

و نظرا لأهمية المدرسة في حياة المجتمع ودورها الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال فإن إدارتها تحتاج إلى كفاءة ومقدرة عالية تتناسب مع حجم هذه المسؤولية وتسيير أمورها في مناخ صحي سليم .

ولهذا أراد الباحث أن يستشرف هذه المهمة و يقدم هذه الدراسة من خلال دراسات متعددة قدمها أساتذة الفكر والتربية في مجال الإدارة المدرسية لعلها تكون مفيدة و معينة في هذا المجال ، و من بين هذه البحوث و الدراسات التربوية التي أكدت ضرورة وعي وإدراك مديري المدارس لمهامهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم (**الدايل عبد الرحمن سليمان، 1408هـ ،71)، (الحبيب فهد إبراهيم، 1993 ،243) ،(العويرضي عبد الرحمن عبد الله، 1418هـ ، 16)،(العوين عبد اللطيف عبد الله، 1420هـ ، 130)**.وخاصة تلك المهام الجديدة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث:"أصبح لزاما على كل مشتغل بالإدارة ، أو مرشح لها أن يلمّ بأطراف عملها الجديدة ويهتدي بها إلى عمله على بصيرة **"(الرشيد محمد، 1406هـ ،7).**

وعلى هذا الاعتبار فالإدارة المدرسي ـة لها مسؤوليات اجتماعيـة كبيرة في تنظي ـم وتنشيط وتوجيه الجهود الجماعية داخل المدرسة وخارجها ، وهذا هو المفهوم الجديد للمسؤولية الاجتماعية الأكثر بعدا وعمقا يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح

تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجـات الأفراد ، والاهتمام بالموظفين كتوفير الأمن والسلامة ، والخدمة الاجتماعية،والرعاية الصحية...الخ.

وهذا ما أشار إليه العالم الاقتصادي"بول سيملسون Paul Samuelsson"أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤولياتها الاجتماعية فقط ، بل أنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل" **(ضيافي نوال، ب ت، 3)**، و أن هذه المسؤولية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة و إنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف و فئات خارجية عديدة ، ذلك ما ميز مختلف الأبحاث و الدراسات التي أجراها العديد من الباحثين و كأفضل مثال دراسة كل من" Ralph Nader et John k Galbraitqith" على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق يعلو تلك المصلحة **".(البكري ثامر،2001،22-30)**، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي، وعليه فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقق هذه المصلحة، مع تحقيق أهدافها الذاتية بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها لمتطلبات البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع، من أجل إعداد الأجيـــال إعدادا متكاملا للقيام بالأدوار الاجتماعية لتحقيق التنميــة الشاملة للمجتمــع، وهذا ما أكـــده شديفات بقوله: « إن التغيرات الحديثــة التي طرأت علــى الإدارة التعليميــة بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص ، أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط ،بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب القياديــة الاجتماعيــة ». **(شديفات يحي، 1998 ،290)**

علما أنه من أخطر مظاه ر نقص المسؤولية الاجتماعية الاغتراب الوظيفي وهو:

« اضطراب نفسي يعبر عن اغتراب الذات عن هويتها وعن الواقع وعن المجتمع وغربة عن النفس.ومن أهم أعراضه: اللامعيارية (المغايرة) و اللامعنى (اللامعقول واللامبالاة) واللاهدف (الضياع)، واللاقوة (العجز واللاجدوى) ، والعزلة (اللاانتماء والانسحاب والانطواء والانفصال)،والتشيؤ (فقدان الهوية كشيء أو كسلعة)، والتمرد (الشك والرفض والسخط والعنف والعدوان)، والتفكك (عدم تطابق مكونات مفهوم الذات) ».**(حامد عبد السلام زهران،2000، 290)**

من هنا تولدت لدى الباحث فكرة العلاقة بين متغيرين المسؤولية الاجتماعية و الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية لتحقيق الأهداف المدرسية في ظل الجودة والإتقان.

إن هذه الجوانب مثلت إشكالية تستحق الدراسة والبحث، وهي جوهر مشكلة الدراسة الحالية التي حددت كالأتي:«المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغترا ب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية » .

حيث أن المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسيــة التي يتطلب أن تعطـى لهـا أهميـة كبيـرة من قبل المنظمات علـى اختلاف أشكالها وطبيعة أنشطتهـا، و لهذا كثرت فــي السنوات الأخيـرة الدراسات المتعلقـة بالمسؤولية الاجتماعيـة لمنظمات الأعمـال مـن منظـور الأفكــار الاقتصاديــة الوضعية، مما أثرى هذا الموضوع بشكل واسع وأد ى إلى ترسيخ المسؤولية الاجتماعية ثقافـة وقناعــة وتطبيقا خصوصا في كبريات الشركات العالميـة، مثـل دراسـ ة **(منهـل محمـد حسيـن،2000)**. وهي دراسة ميدانية لقيـاس المسؤوليـة الاجتماعيـة ممثلة بالأداء الاجتمـاعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل في اثنين من كبريات الشركـات العراقيـة ، شركة نفط الجنوب والشركـة العامة للحديد والصلب . فقــد أثبتت هـذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الأداء الاجتماعي ودوران العمل، حيث أن شركة نفط الجنوب التــي سجلـت أداء اجتماعيا أفضل ، وكانت نسبة دوران العمل فيها أقل من الشركة العامة للحديد والصلب ، وقــد كان المقيـاس المستخـدم للأداء الاجتمــاعي الداخلــي ممثلا بنوعية الحيـاة الاجتماعية للعام لين وظـروف بيئــة العمــل والعدالــة الوظيفيــة وفرص التقدم كمؤشرات رئيسية يتفرع عنهــا مجموعة كبيرة من المؤشـرات الفرعية، يحسب كل منها وفق ثلاثة أبعاد أساسية هي: مدى الاهتمـام الذي توليـه الإدارة، وما يتوفر منه حاليا وما يفترض أن يتوفر بشكل مثالي. علما أن دوران العمل هو من مظاهر الاغتراب الوظيفي وانخفاض نسبته يعود إلى ارتفاع المؤشرات الايجابية للمسؤولية الاجتماعية، رغم تراجع هذه الظاهرة بسب قلة توفر العمل . كما حاولت دراسة "جون إيفـا سول كان". **(Jean-Yves SAULQUIN, 2008)** الوقوف على البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الفرنسية، وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: "ماذا يشمل البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة للعمال؟ حيث

توصلت الدراسة إلى أنه رغم الضغوط المفروضة من طرف النقابات وقوانين العمل إلا أن الممارسات تبقى محتشمة خاصة فيما يتعلق بالتمييز عند التوظيف والمساواة في تطوير المسار المهني. فالباحث خلص إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تقود إدارة الموارد البشرية إلى الإبداع . ولا يمكن أن نتصور وقوع الإبداع و الابتكار والأداء المميز والصحة النفسية للموظف في ظل نقص المسؤولية الاجتماعية. وحاول"بن جمين ديبريون" **(Benjamin DUBRION,2010)** في دراسته الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يمكن ممارسة إدارة بشرية مسؤولة اجتماعيا في ظل الصراع الدائم والمستمر بين رأس المال والعمل؟ وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية هي جزء من استراتيجة المؤسسات بانتهاجها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المورد البشري، فإن المستفيد هم العمال وكذلك المؤسسة. حيث بينت الدراسة أهمية دور المديرين في إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال وضع خطط إستراتيجية لتطبيقها لتحقيق أهداف العمال والمؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف المجتمع رغم كل المعوقات التي تواجه المديرين في هذا المجال .

وجاءت دراسة "أموري قريماد وازابيل فاندانجون وديروماز" **(Amaury GRIMAD&Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ,2010)** ، تحت عنوان "أدوات تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على وظيفة الموارد البشرية " ، وتوصلت إلى أنه لا توجد أدوات واضحة تتيح تبني المسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى بعض المبادرات والممارسات الإبداعية المنتهجة من طرف المسيرين، تبقى للأدوات الإلزامية الصادرة من المؤسسات الرسمية والهيئات الأثر البالغ على إدارة الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذه الممارسات هي مكملة لبعضها البعض. فقد أشارت الدراسة إلى أن انعكاس آثار الممارسات الناجمة عن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على وظيفة الموارد البشرية تعود أساسا إلى التوجهات القيمية لشخص المسير نفسه ودرجة ممارساته الفعلية لهذه المسؤولية و الفروق الفردية في مدى التزام المسيرين لمسؤولياتهم الاجتماعية .

وهذا ما تقتضيه المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة، وقد حث الإسلام على الاهتمام

بالمسؤولية الشاملة المتكاملة المتوازنة حيث تتناول الفرد والمجتمع، فالفرد مسؤول عن نفسه وعن الجماعة التي ينتمي إليها ، والجماعة مسؤولة عن نفسها ككل وعن أعضائها كأفراد. وتحمل المسؤولية الاجتماعية يعني الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية . لهذا « فإن مدير المدرسة الابتدائية ليس حرا في اتخاذ ما يراه من قرارات، إنما يحكم تصرفاته قاعدة "المسؤولية الاجتماعية"، فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره للقرارات...» **(فاروق شوقي البوهي ومحمد غازي بيومي، 14،2002).**

إضافة إلى ذلك فهو مسؤول أمام الله وأمام الجماعة التربوية وأمام ذاته في تنفيذ العملية التعليمية، هذه المسؤولية التي تدفعه إلى الاهتمام بالجماعة والارتباط العاطفي بها والحرص على سلامتها وتماسكها وتكاملها واستقرارها وتقدمها وتحقيق أهدافها وفهمه لطبيعة هذه الجماعة من حيث عقائدها وقيمها ومعاييرها ومشاركتها في العمل ، وأن يكون قدوة حسنة لأفراد الجماعة وهذا ما حث عليه الإسلام في قوله تعالى:***" وتعاونوا على البر والتقوى ولاتعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب "***(سورة المائدة، الآية 2)، ***'فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين***". **(سورة آل عمران، الآية 159)**.

ومما سبق يتضح أن قيم المديرين تعد من العوامل المهمة في تحديد سلوكهم لأنهم عندما يؤدون سلوكا أو يختارون مسارا، إنما يفعلون ذلك من خلال مرجعية معينة في أذهانهم ، وإذا كان هناك توافق وانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات الشخص كان ذلك دافعا للإنجاز إلى الحد الذي يخلق من الأفراد جماعة متماسكة متفاعلة ومتعاونة وهذا ما ميز الإدارة اليابانية. كما أكدت ذلك دراسة **(جمال عبد المحسن،1990)** التي أوردها **(محمد حسن حمدات 2006 ،54)**، والتي توصلت إلى جملة من النتائج أهمها :

- التزام أفراد عينة الدراسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
- ممارسات مديري المدارس للقيم الأخلاقية المطروحة متقاربة في جميع مجالات الدراسة.

- وجود فرق ذا دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة بين مديريتي عمان الأولى و الثانية لصالح عمان الأولى.

- لا يوجد أثر لمتغير الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة.

- يوجد أثر لمتغير الجنس في درجة ممارسة أخلاقيات المهنة لصالح الإناث.

- لا يوجد أثر لمتغير المؤهل الإداري في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المهنة.

- وجود فرق دال إحصائيا في درجة مستوى ممارسة أخلاقيات المهنة يعزى إلى المستوى الأكاديمي بين المؤهل تربويا، وغير المؤهل لصالح حملة ماجستير التربية.

علما أن القيم الأخلاقية المشار إليها في هذه الدراسة و الالتزام بها تتضمنها المسؤولية الاجتماعية التي تعد في جانب كبير من نشأتها نتاجا اجتماعيا، أي أنها اكتساب وتعلم ، نتاج الظروف و العوامل التربوية والاجتماعية التي يتعرض لها الفرد في مراحل نموه المختلفة ، من هذه الظروف والعوامل والمؤثرات ما يساعد توفره على النمو السلي م للمسؤولية الاجتماعية ، ويؤدي غيابها أو النقص فيها إلى إعاقة هذا النمو و تعطيله. وهي مسؤولية تقوم بها مؤسسات التربية و التنشئة الاجتماعي ة في الأسرة و المدرسة وجماعة الرفاق و الجماعة التربوية ودور العبادة ووسائل الإعلام بدورها في تربية المسؤولية الاجتماعية.وهذا ما توصلت إليه دراسة "ألفر"(Oliver ,1993) التي أوردها **(ابتسام الزعبي،2015،01)** إلى أن العمليات التي تؤدي إلى دعم المسؤولية الاجتماعية هي البيئة التي تتوافر فيها ظروف الرعاية والتنشئة، و مشاركة الآخرين في عملية صنع القرار، والأفعال المقبولة اجتماعيا ، والسلوك الأخلاقي للمربين وباقي الزملاء .

وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية فإن الاتجاه السائد يعتبر ظاهرة الاغتراب الوظيفي من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لآثارها السلبية من الناحية النفسية و الفسيولوجية و السلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد علي الإنجاز والإبداع و تخفض من الدافعية نحو العمل مما يؤثر سلبا علي الأفراد والمنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. فضلا عن أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة، كم ا لها أثر سلبي على الأداء الوظيفـي والصحة

العامة للموظف. ولا شك أن الإنسان المعاصر يعاني من أزمة نفسية و اجتماعية تختلف عن سابقاتها لعدة أسباب أهمها:التحول الصناعي و سيطرة الأدوات التكنولوجية الحديثة واعتماد رأس المال الفكري، إضافة إلي اشتداد حدة المنافسة والعولمة في العمل. بالإضافة إلي طبيعة النظم الحديثة وما لحق وسائل الإنتاج من تطور، مما خلق لدى الفرد شعورا بالعزلة و فقدان المعايير والإحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي قادت إلي الاغتراب، بالرغم من كثرة الناس المحيطين بالفرد، كل ذلك أدى إلي الاهتمام بظاهرة الاغتراب والبحث عن جذورها ومسبباتها **.(سوزان صالح دروزة وديما شكري القواسم ي،2014، 300)**، و إيجاد الحلول الممكنة لها على اعتبار أن حلها يمهد السبيل أمام حل طائفة من المشكلات التي تظهر في مقدمتها إعداد الإطارات الوطنية المؤهلة المنتجة، وإعداد العقل المفكر. وعلى الرغم من الاهتمام و تعدد الدراسات حول هذا الموضوع في الدول المتطورة إلا أن الاهتمام في الدول العربية لمثل هذه الدراسات مازالت محدودة بالرغم من الحاجة الماسة إليها خاصة في مجال الإدارة المدرسية، و من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الدراسات السابقة التي بينت له- في حدود علمه- أن هناك دراسات تبحث بشكل مباشر في أثر المسؤولية الاجتماعية في الاغتراب الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة العربية والأجنبية على الرغم من اختلاف المنطلقات والأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في التحليل والمقارنة، وما تمخضت عنها من استنتاجات تم عرضها، لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

و من الدراسات الأجنبية التي أشارت إلى معايير و مؤشرات المسؤولية الاجتماعية كعوامل مؤثرة في الاغتراب الوظيفي دراسة "نتل" **(Nettler ,1957)** حيث بينت أن الاغتراب هو الشعور بالانفصال عن المجتمع أولا، وعن التنظيم ثانيا ، وهي تسلم بوجود علاقة وثيقة بين الاغتراب بهذا المعنى وفقدان المعايير" الأنوميا" في العمل والشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة وبالتال ي تجريد العامل من خاصيته البشرية ما يجعله لا يميل إلى تحمل المسؤولية. ودراسة"مارسيو" **(Marcio,1984)** التي أوضحت أثر المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي كعدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات،

وعدم الشعور بالأهمية و الارتباط و طبيعة الإشراف التي لا تساعد على الاحتفاظ مهنيا بدافعية قوية نحو العمل بدلا من الاغتراب عنه. علما أن هذه العناصر تتضمنها المسؤولية الاجتماعية، أما دراسة "كالبو و آل"(**Calabre et al ,1987**) فقد تناولت مدى شيوع مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى عينة كبيرة من المدرسين، وبينت أن المستويات الإدارية الدنيا أكثر إحساسا بالاغتراب الوظيفي من المستويات الإدارية العليا ، كما يزداد الاغتراب لدى الموظفين كلما ارتفع المؤهل العلمي، كما أشارت ضمنيا إلى أن الاغتراب حالة تشير إلى اضطراب بسيط وخطيرفي الشخصية.ومن الدراسات العربية دراسة **(ظاهرأحمد، 1984)** حول البيروقراطية والاغتراب الوظيفي للهيئات الإدارية في بعض دول الخليج العربي، إذ توصل إلى أنه يوجد اغتراب يعود إلى عدم وجود خبرة ، وسبل تدريب إلى جانب نظام مركزي يتحكم في قلب النظام الإداري الذي من شأنه تثبيط معنوياتهم ، وانعدام الثقة بين الجهاز الإداري والأفراد مما يجعلهم مغتربين عن رؤسائهم وأعمالهم. كما أشارت الدراسة إلى أن المتغيرات الوظيفية للهيئات الإدارية التي تعزى إلى الخبرة المهنية، والتكوين والتدريب أثناء الخدمة تؤثر على الاغتراب الوظيفي. وأشار **(خليف فتح الله، 1987)** في دراسته حول الاغتراب في الإسلام إلى أن هناك ثلاث درجات للاغتراب عند المؤمنين هي: اغتراب المسلم بين الناس، واغتراب المؤمن بين المسلمين، و اغتراب العالم بين المؤمنين، وأن له جانبين أحدهما سوي كما في حالة الإبداع والابتكار، وهذا ما تضمنه الحديث الشريف" ***بدأ الإسلام غريبا وسيعود كما بدأ غريبا، فطوبى للغرباء*** ". **(رواه مسلم)** والاغتراب هنا بالمعنى الإسلامي هو اغتراب إيجابي عن الحياة الزائلة الجارفة، والأخر مرضي كما في فقدان القوة والسيطرة، وفقدان المعايير "الأنوميا" ، فقدان الألفة، وعدم الانتماء و اللامبالاة ، وانعدام روح المودة ، وعدم تحقيق التوقعات، والإستياء، وفقدان المعنى (اللامعنى)، وسلب الحرية والقدرة والشعوربالعجز، وانعدام المغزى وعدم الاندماج الفكري والنفسي والفتور والجفاء في العلاقة مع الآخرين والإحباط ، وجميعها في نظر باحثيها متغيرات تقود إلى الاغتراب النفسي والاجتماعي والوظيفي كمشاعر سلبي ة تجاه العمل.وفي نفس السياق أكدت **(كيران جازية، 1988)** في دراستها أن الإحبا ط يقود إلى الاغتراب الوظيفي، ويكون مرافقا للفجوة بين الحاجات الإنسانية الأساسية: كالحاجة

للظهور وللحنان والاستجابة المحدودة (غيركافية) من قبل التنظيمات، وعليه فإن الاغتراب لا بد منه ما دامت الفجوة موجودة. ومن هذه الدراسة يتبين أن عدم إشباع هذه الحاجات الإنسانية التي تعتبر من مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى الإحباط الذي بدوره يقود إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي نحو المؤسسة والوظيفة و جماعة العمل .

لهذا يمكن القول : إن التغيرات الحاصلة في عالم الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة تفرض على المدير كقائد إداري أن يدرك هذه الحقائق والمفاهيم الجديدة التي تتعلق بالجوانب الاجتماعية والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية التي تؤثر تأثيرا إيجابيا مباشرا في سلوكياته الوظيفية التي تخفض من شعوره بالاغتراب نحو مدرسته ووظيفته وجماعة العمل التي ينتمي إليها ومن ثم القيام بدوره الاجتماعي بدعم الابتكارات وتفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين القائد (المدير) وجماعته ، وبين أفراد الجماعة أنفسهم ، والعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين أفرادا وجماعات من أجل دفعهم إلى العمل والتنفيذ برغبة واضحة وبهمة عالية ، وإنتاج كفاءات، وإحداث التغيير المنشود لتحقيق مدرسة المجتمع المرغوب فيها في ظل التوافق مع المستجدات الراهنة للإصلاح التربوي.وهذا ما تناولته دراسة **(lieblich,1993)** نقلا عن **(عاشورمحمد، 2003،95)** التي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة والتأكيد على الدور المهم في إيجاد التغيير المدرسي المستمر. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يقوم بدور مهم و داعم ، كما أن ثقافة المدرسة كانت داعمة للابتكار. ذلك أن «الأهداف في الإدارة المدرسية قد تغيرت واتسع مجالها في الوقت الحاضر فهي قيادة تربوية وتعليمية في آن واحد ولم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير المدرسة أو المؤسسة التربوية سيرا رتيبا وفق قواعد وتعليمات محددة ، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية و الاجتماعية. بمعنى أن الإدارة المدرسية لم تعد غاية في حد ذاتها بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقا وظيفيا». **(طارق البدري،2001،69)**

فالإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات والوظائف التي يقوم بها أكثر من قائد إداري بطريقة المشاركة والتعاون والفهم والاتصال الإنساني وهي جهاز يتألف من

القائد الإداري (المدير) ومساعديه من معلمين وتلاميذ وعمال و كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية لهذه المؤسسة التربوية ، وكل فرد من هذه الجماعـــة يعمل ضمن الحدود المتاحة لإمكاناته لتقديم الخدمات التـي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة، كما يعمل كل فرد فـــي دائرته بروح التعاون والمشاورة وعلى أساس العـــلاقات الإنسانيـة الصحيحة.

ومن خلال ذلك يتجلى أثر المسؤولية الاجتماعية في إزالة أعراض الاغتراب الوظيفي للعاملين فيتحقق لديهم الرضا الوظيفي، والاستعداد للعمل ذلك أن «هناك فروقا فردية تجعل البعض يسعى إلـى التطويـر والتجديـد والمبـادأة والمبـادرة ، بالإضافـة إلـى الإتيان بكل ما هو جديد سعيا إلى إثراء وظيفته ، فإذا وجد الفرد العامل أن بيئة العمل تحقق لـه هذه الفرصـة وأن الأنماط الإدارية في محيط العمل تمنحه هذا الحق وتحرص علـى تنميـة هذا الجانب فإنـه يسعى جاهدا إلى التفكير والتطوير والإبداع والابتكار في العمل مما يعطي الوظيفة قيمة إضافية أعلى فيفتخر بنفسه و بمبادراته المتجددة ليحقق له درجة عالية من إثبات الذات. فإذا تحقق الرضا الوظيفي لهذا الفرد العامل من خلال هذه القيمة الذاتية للعمـــل أو الوظيفة كان ذلك بمثابة مؤشر أوّلي لكي يؤدي عمله بتميز ». **(أنس شكشك ، ب ت ، 94)**

وهذا ما يفسر الفروقات في الأداء والإنتاج والعطاء بين المدارس الابتدائية بما توفره الصحة النفسية من الروح المعنوية والاجتماعية للعاملين ، وتفاعـل الجماعـة التربويـة الذي يحقق الرضا الوظيفي ، وبالتالي الأداء الجيد المميز في ظروف الجودة و الإتقـان .

إضافة إلى الخبرة الميدانية كمدير مدرسة ابتدائية فقد لوحظ أن بعض مديري المدارس الابتدائية يجدون صعوبات في مجال التسيير الإداري ، ولا يستطيعون بناء علاقات اجتماعية سليمة ، مما يجعل بعضهم يلجأ إلى الأسلوب الإداري الذي يتميز بالسيطرة والتسلط ، والبعض الآخر يستعمل الأسلوب الإداري الذي يتسم بالإهمـــال والتسيب و عدم القـدرة على اتخاذ القرارات المناسبـــة فـــي الوقت المنـــاسب، والكثير منه م يفتقد إلى الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية الذي يصقله الشعور بالواجب و يؤدي إلى الالتزام بأمانة وموضوعية بالمعايير الإنسانية التي تقود بدورها إلى ايجابية التعايش والتواصل،

والاجتهاد للتغلب على مصادر الشقاق والصراع والتعصب والعصبية والتطرف«وشعور الفرد بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة أوجماعة العمل، وهناك ثلاث من المشكلات الرئيسة يواجهها العامل قبل أن يقع فريسة للاغتراب: يصبح عمله أقل معنى ، و ينخفض المعنى الاجتماعي للوظيفة، والتفكير المتسلط على عقل العامل **».(جامعة القدس المفتوحة،2009،364)** وهي عوامل لا تمهد إلا إلى شلل العمل وإحداث شرخ عميق بين أفراد الجماعة التربوية وتواصل المدرسة مع المجتمع الخارجي على كافة المستويات وفي كافة المجالات التي تنهض بها المؤسسة. ولهذا يوجد الكثير من المديرين يركزون على الجوانب التنفيذية على حساب أدوارهم الاجتماعية ، ويعتبر ذلك مظهرا من مظاهر نقص المسؤولية الاجتماعية التي تفضي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي ، كما أن بعضهم لا يواكب التطورات التربوية والإدارية الحديثة ، وعدم الإلمام الكافي بالأهداف التربوية وطرائق التقويم الحديثة والأساليب الإحصائية التي أصبح استعمالها ضرورة في تفسير النتائج المدرسية للوقوف على مواطن الضعف لمعالجتها و مواطن القوة لتدعيمها بأسلوب علمي تربوي . كما أن بعض المديرين يقضون أوقاتهم في متابعة السجلات والتقارير والتنظيم الإداري وإدارة المبنى المدرسي وصيانته والتجهيزات ومقابلة الزائرين وغيرها من الأعمال الإدارية الروتينية وإن - كانت مهمة - كل ذلك على حساب تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة ، أي الاهتمام بالوسائل على حساب الغايات، والسبب أن الكثير من المديرين لا يحرصون على حسن إدارة الوقت واستخدامه استخداما فعالا. وهذا ما توصلت إليه دراسة **(Abdeean,1987)** نقلا عن **(محمد عبد القادرعابدين ،2001،15)** في نتائجها أن أكثر الأعمال استنفادا للوقت التي تستغرق مابين 18 % و 32 % من وقت المدير من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة بالقدس هي: مقابلة الزائرين وأعمال السكرتارية ومتابعة الشؤون المالية ، وصيانة المبنى المدرسي وتفقده وحفظ النظام. وهي أمور في مجملها ترتبط بالوسائل وليس بالغايات.

وبشكل عام فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر القاعدة الأساسية في أية مؤسسة ، فإذا ما اتصفت هذه المسؤولية بالصفة الاجتماعية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين القيادة وأعضاء المؤسسة، انعكس ذلك على نجاح وديمومة المؤسسات التي تسعى إلى

البقاء والتميز خاصة مع تزايد الاهتمام بالسلوكيا ت التي تعزز العمل الوظيفي خارجا عن حلقة الأدوار الرئيسة المكلف بها جميع من في المؤسسة. عكس ذلك ، سيعاني العاملون وعلى رأسهم المديرون من الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي ينعكس على ديمومة المؤسسـة ونجاحها ، و بما أن المدارس الابتدائية في الجزائر واحدة من تلك المؤسسات فلابد أن هناك ضغوطا معينة يتعرض لها العاملون خاصة المديرون سواء كانت هذه الضغوط فردية أم مؤسساتية، بالإضافة إلى أن التزام مديري المدارس بالقوانين الصادرة من الهيئات الرسمية تلزمهم بالتقيد في ما لهم وما عليهم من حقوق تستوجب الالتزام بها ، مما يجعل بعضهم يرهق نفسه بالتفكير في سن التقاعد وآخر في التدوير الوظيفي ، وبعضهم تستحوذ عليه قضية العدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية ، وبعضهم الآخر يسعى إلى كسب رضى الإدارة العليا ، إضافة إلى سواد روح التنافس السلبي، كما أن تعرض الإدارة المدرسية- خارجا عن إرادتها- لكثرة التغيير في الإدارات العليا مما يفقدها روح المؤسسة ليحيي داخلها روح الأشخاص فتخلق مشكلات كثيرة للعاملين بصفة عامة، و يأمل الباحث أن تكشف عنها هذه الدراسة ، التي تكمن في معرفة أثر تصورات مديري المدارس الابتدائية للمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي .

وانطلاقا من هذا التصورتظهر إشكالية هذه الدراسة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. و أثر ذلك في تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع إذ يمكن القول: إن الإدارة المدرسية بحاجة ماسة إلى مثل هذه الدراسات التي تتناول المستوى الإداري للمديرين في المدارس الابتدائية .

واستنادا إلى ذلك يمكن بلورة مشكلـة الدراسـة الحالية من خلال السؤال الرئيس التالي:

أولا: ما أثر المسؤوليـة الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة ؟

وهذا السؤال يمكن أن تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أ- هل يوجد أثرللمسؤولي ة الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي، الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الشعور بالانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة ؟

ب- هل يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي، الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعج ز، الشعور بالانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة ؟

ج- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة ؟

2- صياغة فرضيات الدراسة:

وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

1:2- الفرضية العامة: يوجد أثرذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعوربالتشاؤم، الشعوربالعج ز، الشعور بالانعزالية ،عدم الرضا، الشعور باللامعنى و اللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

2:2- الفرضيات الفرعية: يتفرع عن الفرضية العامة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعوربالتشاؤم، الشعوربالعج ز، الشعوربالانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم،الشعور بالعج ز،الشعور بالانعزالية، عدم الرضا،الشعور باللامعنى واللامعيارية) لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

3- أهمية الدراســــــــة:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تمثل موضوعا جديدا كونه يوجه لمعرفة مستوى المسؤولية الاجتماعية ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى شريحة من شرائح المجتمع الحيوية وهي شريحة مديري المدارس الابتدائية على اعتبار أهمية ما يقومون به من أدوار فاعلة

في مختلف المجالات ، كما تنبع من ضرورة التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيـــــفي وضرورة التعرف على أهم المسؤوليات الاجتماعية التي تؤثر عليه وتحد من أعراضه .

وتبرز الدراسات الأكاديمية العلمية لمتغيرات هذا الموضوع جانبين للأهمية هما :

1:3- الأهمية النظريـــــــة:

أ- تكمن في مناقشة قضية هامة في تطور المفهوم الإداري لمديري المـدارس وما يمـر بهـم من تجديد وتطو ير المسؤولية الملقاة على عاتقهم من أجـل تنمية أنفسهـم و ترقية مدارسهـم ومجتمعهم فـي ظـل التوجهات الإدارية الحديثـة والمناداة بمبدأ الجودة والفعالية في منظومة التعليم والتكوين.

ب- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها-على حد علم الباحث- أول بحث يتناول المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية في الجزائر، ومن ثم فإن التطرق لمثل هذا الموضوع يمهد السبيل أمام الباحثين الآخرين ويثير لديهم التساؤلات والأفكار مما يمثل استفادة أكبر للقائمين على الإدارة المدرسية في البيئة الجزائرية، إلى جانب ذلك فإن جدته وحداثته وإمكانية تطبيقه- من خلال استقراء واستعراض النظريات المختلفة، وما تحتويه من أفكار ومضامين- تخدم متطلبات الدراسة وتساعد على الوصول إلى الهدف، الذي ينشده الباحث، أي أن هذه الدراسة تثير موضوعا هاما وتعطي إطارا نظريا يمثل أدبيات تفيد وتثري المكتبات التي تفتقر إلى مثل هذا الموضوع.

ج- إن الدراسة الحالية تقوم بربط المسؤولية الاجتماعية بالاغتراب الوظيفي، وبذلك تكمن الأهمية في هذه الحالة في توضيح بعض الجوانب التالية :

- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم المسؤولية الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية.

- قد تجلي هذه الدراسة مظاهر الاغتراب الوظيفي وانعكاسها على أداء فئة مديـري المدارس الابتدائية. وأن دراسة المشاعر التي تنتابهم تجاه مؤسساتهم و تحقيق ذواتهم لـها كبير الأثر في إنجاز أعمالهم بإخلاص و انتماء .

- قد تحددهذه الدراسة مستوى المسؤولية الاجتماعية ومستوى الشعوربالاغتراب الوظيفي لدى فئة هامة من المجتمع الجزائري، فئة مديري المدارس الابتدائية الذين تقع على عاتقهم مسؤولية البناء الاجتماعي كمؤشر لتقييم أدائهم وصحتهم النفسية والسلوكية لديهم.

- قد تكشف هذه الدراسة عن درجة أثر المسؤولية الاجتماعية في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.

2:3- الأهمية العلميـــــة:

أ- تتجلى وبشكل أكبر في المقترحات التي طرحها الباحث بناء على النتائج المتوصل إليها، وبهذا يتمكن القائمون على إدارة المدارس الابتدائية من التعرف على أحد الأسباب الهامة التي تعرقل مسيرة التنمية الإدارية على أسس منهجية وعلمية.

ب- يستفيد من هذه الدراسة كل من مديري المدارس الابتدائية بشكل عام والقائمين على متابعتهم في إدارة التربية والتعليم والباحثين في مجال الإدارة المدرسية.

4 - أهداف الدراســــــة: تتركز أهداف الدراسة فيما يلي:

أ- التعرف على المسؤولية الاجتماعية و أثرها في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى فئة مديري المدارس الابتدائية، وانعكاس ذلك على تحريك الجماعة التربوية لتحقيق أهداف المدرسة المخطط لها مسبقا.

ب- تبيان كيفية دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة التربوية بشكل يجعلها تحقق الأهداف المرجوة منها وتساهم في تحقيق مدرسة المجتمع.

ج- التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ومستوى انتشارظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة بالجزائر.

د- تسليط الضوء من منظور إداري على موضوع الاغتراب الوظيفي الذي أصبح يشكل خطرا على المسيرين الإداريين في مجال الإدارة المدرسية

هـ- التعرف على الفروق الفردية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة بالجزائر.

و- تقديم حلول تساعد على التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي(إن وجد) لدى مديري المدارس الابتدائية ويتعاملون على ضوئها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، وما ينعكس إيجابيا على الأداء.

ز- لفت انتباه الباحثين للقيام بدراسات ميدانية مستقبلية تبحث عن متغيرات أخرى تؤثر في الشعور بالاغتراب الوظيفي ، و تحد من خطورته خاصة على موظفي الإدارة المدرسية.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إختار الباحث دراسة هذه المشكلة لأسباب موضوعية و علمية من بينها:

أ- تثير اهتمام الباحث وذات معنى بالنسبة له كونه ينتمي إلى هذه الفئة ويعرف العديد من مشكلاتها.

ب- تعتبر ظاهرة جديدة وأصيلة كونها تربط المسؤولية الاجتماعية بالاغتراب الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية.

ج- تجلي المسؤولية الاجتماعية كمفهوم جديد لممارسته ولا تنحصر داخل المدرسة، وإنما تتعدى حدودها إلى أطراف وفئات خارجية عديدة لتحقيق ما يسمى بمدرسة المجتمع وأن ذلك يسهم في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.

د- تضيف الى البحث العلمي معرفة علمية جديدة عن طريق أدلة موضوعية.

هـ- تبرز هذه الدراسة أن المدرسة مؤسسة مهمة في المجتمع، لما لها من رسالة تربوية تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ وإعداده وتكوينه ليكون مواطنا صالحا يساهم في تقدم بلده، في حين كان ينظر إلى هذه الرسالة على أنها مجرد عملية تعليم وتحصيل للمعرفة ، لذا فهي تحتاج إلى مدير يدرك مسؤولياته الاجتماعية ويتميز بصحة نفسية عالية وبسلوكيات وظيفية فعالة وناجحة لتحقيق هذه الرسالة النبيلة .

و- وبحكم التجربة الميدانية تبين أن المدير الذي يفتقد هذه المواصفات يمكن أن يكون عائقا رئيسيا في فعالية المدرسة التي يشرف عليها،علما أن تطوير الإدارة يعتبر عملية ضرورية وذات أولوية ولا يمكن تغيير المجتمع نحو الأفضل بدون القيام بذلك ، لأن التأثير متبادل بين التربية والمجتمع كما هو معلوم .

6- تحديد المفاهيـــــم:

1:6-المسؤولية الاجتماعية: إدراك مدير المدرسة لدوره الاجتماعي ، من خلال الاهتمام بالجماعة التي ينتمي إليها والمجتمع، وفهمه للظروف المحيطة به ، ثم مشاركته الفعالة في أعمال تساعد على تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع معا، وهو بذلك يؤدي واجبه الشخصي والأخلاقي والاجتماعي.

2:6-الاغتراب الوظيفي: حالة نفسية يشعر فيها مدير المدرسة بعدم الصلة بالواقع الوظيفي

الذي يعيشه، وقصور التعاطف والتواصل لديه مع من تربطه بهم علاقة العمل داخل المؤسسة وخارجها، حيث يؤدي به هذا الانفصال إلى ركونه للعجز و اللامعنى والعزلة واللامعيارية وعدم الرضا.

3:6- مدير المدرسة الابتدائية: موظف يمتلك خبرات وقدرات صحية ومهارات فنية وعلمية وتربوية واجتماعية أهلته لتولي إدارة المدرسة ، حيث يضطلع بمهام إدارية إلزامية معمول بها، وأدواراجتماعية طوعية لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة والمجتمع.

4:6-المرحلة الابتدائية: مرحلة تعليمية تستقبل الأطفال للدراسة من عمر ست سنوات إلى إحدى عشرة سنة، من الصف الأول إلى الخامس، وتكسبه مهارات تربوية، ومعلومات أولية ومعارف أساسية، وسلوكيات اجتماعية لمتابعة الدراسة في المراحل التعليمية اللاحقة.

7- الدراسات السابقة :

من خلال دراسة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في مجال الإدارة المدرسية تبين عدم وجود دراسات - في حدود علمه - تبحث بشكل مباشر في المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي، لذلك يحاول توظيف ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية منفصلة وعلاقتها بمتغيرات أخرى في العديد من الميادين والمجالات العلمية: الإدارة وعلم النفس والقانون والاقتصاد والسياسة ...الخ لغرض الاستفادة منها لتحقيق هدف الدراسة، علما أن الباحث تعمد اختيار الدراسات الحديثة مما سيضفي على الدراسة الحالية خصوصية المجتمعات المعاصرة في هذا المجال ، منها خصوصية المجتمع الجزائري، و سيتناول هنا بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة القريبة بالدراسة الحالية وفق تسلسلها الزمني.

أولا: الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (الخوالدة محمد محمود،1987):

هدفت إلى تحديد المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، عند عينة من الشباب، الذين تتراوح أعمارهم بين **18-25** سنة ، وهم فئة من الشباب الذين يتابعون تعليمهم العالي في الجامعات الأردنية، و بالتحديد في جامعة اليرموك..وتوصلت الدراسة إلى أن **90%** من

أفراد العينة قد عرّفوا المسؤولية الاجتماعية بأنها الأمانة في العمل والقيام بالواجب ، وأن **8%** عرّفوها بأنها الالتزام بالقوانين الوضعية، وأن **80%** قد أشاروا إلى أنها الإخلاص وتحمل المسؤولية.

2- دراسة (التو يجري محمد إبراهيم، 1988):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة توافر المسؤولية الاجتماعية في الهيكل الإداري للمنشآت العامة في المملكة العربية السعودية من حيث النشاط الاجتماعي الذي تقوم به المنشأة، ومدى مساهمتها في توفير التسهيلات للموظفين، من ناحية السكن والأماكن الترفيهي ة والمحافظة على البيئة الخارجية ، والمساعدة على توظيف ذوي العاهات فضلا عن تقديم فكرة مستنبطة من الدراسة الميدانية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية و دورها في المجتمع وكيفية الاستفادة منها في المنشآت. و تبرز أهمية هذا الموضوع من خلال ندرة الدراسات النظرية و الميدانية في الدوريات العربية التي تناولته، و بالتالي فإنها تكون بمثابة مساهمة في تقديم هذا الموضوع بين يدي المدير العربي.تضمنت العينة **(110)** منشأة ما بين صناعية وخدمية، معتمدة أسلوب الاستبيان المرسل في جمع البيانات، وكانت النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هي عدم تجاوب وتفاعل المنشآت مع المجتمع. حيث أن المشاركات والإسهامات لا تزال محدودة قياسيا بالقدرات المالية والخبرات الإدارية التي تمتلكها.

3- دراسة (التركستاني حبيب الله محمد رحيم ،1995):

أشارت إلى وجود مفهوم حول المسؤولية الاجتماعية لدى المديرين و المسؤولين عن هذا النشاط في الإدارات التي شملتها الدراسة والبالغة **(352)** شركة سعودية، وقد تمثل ذلك بوجود ثلاثة مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية هي: المفهوم الاجتماعي، المفهوم الديني، المفهوم الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطا بين حجم الشركة ومدى قيامها بمهام المسؤولية الاجتماعية، بحيث أنه كلما كانت الشركة ذات مركز مالي قوي ، أدى ذلك إلى زيادة ممارستها لمهام المسؤولية الاجتماعية.

4- دراسة (الجبوري حميد سالم،1997):

استهدفت هذه الدراسة بناء مقياس المسؤولية الاجتماعية عند الموظفين العراقيين وقد تكوّن

المقياس من **(101)** فقرة بعد التحقق من صدقه وثباته ثم تطبيقه على عينة قوامها **(400)** موظف وموظفة وفق متغيرات البحث(الجنس،الحالة الاجتماعية، الريف، الحضر)، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الموظفين في متغير (الحالة الاجتماعية) ومتغيري (الريف،الحضر) إلا أن الفرق ظهر في متغير الجنس ولصالح الذكور.

5- دراسة البكري ثامر ياسر أبي سعيد الديوه جي ،2001):

للتعرف على مدى"إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية" في الشركات الصناعية في العراق، ومدى استيعاب المديرين العاملين في منظمات الأعمال لهذا المفهوم، فضلا عن بيان انعكاس تطبيقاتها على واقع الممارسة الع ملية في منظماتهم . وقد توصلت الدارسة إلى أن المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية هو الأكثر قبولا للعينة المبحوثة من المديرين .

ويتلخص المفهوم الكلاسيكي في أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل في استخدام الموارد والقيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق أعلى ربح، وبما ينسجم مع القوانين السائدة.

وهذا الإدراك يعني أن الإدارات العاملة في مجتمع الدراسة لازالت دون مسؤولية التفاعل والتوافق مع المتغيرات العصرية الحديثة الحاصلة في مجال الفكر الإداري المعاصر، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين السمات الشخصية للمديرين وإدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

6- دراسة (عاشور محمد،2003):

هدفت إلى توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسة المجتمع ، وبلغت عينة البحث **(200)** مدير بنسبة **44،4%** من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطوراستبانته المكونة من **(57)** فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجات تصورات مختلفة لمديري المدارس لهذا الدور مما يشير إلى أن مديري المدارس يشعرون بدرجات قصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة "هانز" (Hantz , 1985):

توصلت دراسة "هانز" إلى الكشف عن التباين في مستوى المسؤولية الاجتماعية بين الذكور والإناث، وأظهرت الدراسة أن مستوى المسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة المكونة من **(105)** طالبا وطالبة، كان أكثر من الوسط الفرضي وكشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، لصالح الذكورفي مجال مساعدة الآخرين.

2- دراسة "كارول"(caroll Archie ,1991):

لا تكاد تذكر المسؤولية الاجتماعية في دراسة معينة أو بحث ميداني إلا ويشار إلى هذه الدراسة الرائدة التي زودت أدبيات إدارة الأعمال بأفكار أصيلة حول المسؤولية الاجتماعية لعل أهمها ثلاثة إسهامات يعدها الباحثون ذات أهمية كبيرة لتطوير أرائهم وصياغة نماذج بحوثهم وهي :

- **هرم المسؤولية الاجتماعية:** لقد أشار"كارول"إلى أن هناك أربعة أنواع من المسؤولية الاجتماعية وهي:المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرة.
- **مصفوفة مسؤولية المستفيدين:** (العاملون، المجتمع، مجموعة النشاط الاجتماعي).
- **تصنيف سلوك الإدارة تجاه المستفيدين إلى ثلاثة أصناف :** وهي الإدارة الأخلاقية والإدارة غير الأخلاقية والإدارة الوسيطة.
- **وضع حدود فاصلة بين كل نوع :** مع مقارنة موسعة بين هذه الأنواع تجاه كل فئة من فئات المستفيدين.

خلاصة القول أن أهمية دراسة "كارول" تكمن في الإضافات النوعية التي جعلت منها مصدرا أساسيا لكل الباحثين في حقل المسؤولية الاجتماعية .

3- دراسة "مارليز"(mariaelis ,1994):

هدفت"مارليز"إلى معرفة أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس، باعتبار أن القيم والمبادئ في المؤسسة تحدد السلوك الشخصي لمديري المدارس، وأجريت الدراسة على عينة من **(361)** مدير

مدرسة حكومية، استخدم الباحث فيها مقياسا يقيس قيم الاستقلالية وتقدير الآخرين للشخص،والدعم والإحسان.

وقد أيدت نتائج الدراسة العلاقة المتوقعة بين القيمة الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة وكذلك علاقة هذا الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير وأثره على المفاهيم المؤسسية. **(محمد حسن حمدات، 90،2006)**

4- دراسة "زايري" (Mohamed Zairi,2000):

تعتبرمن الدراسات النظرية المهمة حيث حاول صاحبها تلخيص الأفكار الرئيسية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي لمنظمات ا لأعمال. واعتبره من المواضيع الشائكة والحرجة لكونه يتعلق بالجانب الأخلاقي والسلوكي الذي يعتبر الاختلاف فيه واردا بشكل كبير. كذلك حاول أن يطرح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات باعتبارها إشكالية بيئية ذات اعتبارات أخلاقية. وفي إطار البحث ظهرت أمثلة واقعية تطبيقية لمختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل مؤشرات تمثل قيمة اجتماعية مضافة تخدم مختلف الأطراف ذات العلاقة.

5- دراسة "مدينا" (Medina, 2000):

هدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة المدير الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين ، وشملت عينة الدراسة **(132)** معلما تم اختياره م من **(18)** مدرسة من جنوب كارولينا واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها: (الدعم التقني، الدافعية). **(منصور نعمة، 2000، 45)**

6- دراسة "فينزا" (Venezia and Galla no, 2008):

هدفت الدراسة إلى البحث عما إذا كان هناك اختلاف بين المحاسبين الفلبينيين والتايوانيين يعزى إلى قيمة مناخ العمل، حيث تم استخدام الاستبانة المعيارية المحكمة التي وضعها كل من"بارت وفكثور وجون وكلان **"(Bart,Victor .John, B and Cullen ,1987-1988)** المتعلقة بدراسة المفاهيم الأخلاقية للمحاسبين، و أظهرت دراسة" فينزا" أن هناك سبعة أبعاد ترتبط بنظرية مناخ العمل الأخلاقي لـ: **Cullen,**

Victor and Bronson, 1993 لها التأثير المباشروهي: القواعد والإجراءات، المصلحة الذاتية، المسؤولية الاجتماعية، والكفاءة والأخلاق الشخصية والاهتمام والمنفعة، أظهرت أيضا وجود اختلافات بين المحاسبين في كلتا الدولتين تبعا للأبعاد الآنف ذكرها. كما توصلت إلى أنه لا يوجد اختلاف بين المحاسبين يعزى إلى القواعد والإجراءات والكفاءة و الذرائعية، بينما هناك اختلافات واضحة تعزى إلى المصلحة الذاتية و المسؤولية الاجتماعية ، و الأخلاق و الاهتمام .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (عنوز عبد اللطيف 1999):

قام بدراسة حول الاغتراب الوظيفي و مصادره وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال. وقد طبق مقياس الاغتراب من إعداده ، وبعد أن تحقق من صدقه بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، ومن ثباته باستخراج معامل " كرونباخ ألفا " الذي بلغ **(87.3 %)** على عينة عشوائية تكونت من**(218)** ممرضا يعملون في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية إقليم الشمال حيث شكلت العينة ما نسبته **(53%)** من مجتمع الدراسة. وبعد انتهاء الباحث من جمع بيانات الدراسة، قام بمعالجتها إحصائيا باستخراج النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم فحص الفرضيات باستخدام اختبار"ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي، و اختبارات إحصائية أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق دالة إحصائيا عند المستوى **0.05**، بين الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الممرضين حسب متغيرات العمر، والمستشفى الذي يعملون فيه. وبينت أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند المستوى **0.05**، بين الشعوربالاغتراب الوظيفي لدى الممرضين حسب متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية، والقسم الذي يعمل به الممرضون بالمستشفي.

2 - دراسة(عبد السلام رمضان ،2000):

تمثلت مشكلة الدراسة في : ما هي العوامل المحددة لظاهرة الاغتراب في العمل ؟

وهل تتباين هذه المحددات بين العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى باختلاف نوعهم وطبيعة عملهم ؟ وقد خلص الباحث إلى أن **60 %** من العاملين بالعينة يشعرون بالاغتراب في العمل حيث يميلون إلى العزلة وجلوس الفرد وحيدا لأوقات طويلة وعدم القدرة على حل المشاكل والقيام بأعمال غير مرغوبة وأداء أعمال غير هامة، ومن أهم أسباب هذا الشعور عدم إشراك العاملين في صنع القرار، والشعور السائد بخصخصة المنظمة في وقت قريب .

3- دراسة (خالد أحمد حسين القيداني 2006):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الاغتراب الوظيفي في الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقته باحتياجاتهم المختلفة (المادية، والاجتماعية، والمعنوية)، وفي الجانب العملي الميداني قام الباحث بتطبيق أداة دراسته التي كانت عبارة عن استمارة استبيان مقسمة على مجالين: المجال الأول يقيس الاغتراب الوظيفي بالمحاور التي تم تحديدها (الاغتراب عن المنظمة، الاغتراب عن الوظيفة ، الاغتراب عن جماعة العمل)، والمجال الثاني يقيس احتياجات الموظفين بالمحاور التي حددها الباحث (الاحتياجات المادية، الاحتياجات الاجتماعية، الاحتياجات المعنوية)، وقد تم تطبيق أداة هذه الدراسة على عينة مكونة من **(499)** موظفا استعاد منها **(303)** استمارة التي تم الاعتماد عليها عند عملية التحليل و توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها :

1- أن الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين ينقسم إلى ثلاثة مستويات (مستوى متدني ومستوى متوسط ومستوى مرتفع) المستوى المتدني كان الموظفون يمثلون فيه نسبة **24.4%** أما الموظفون الذين يقعون ضمن (المستويين المتوسط، والمرتفع) كانوا يمثلون ما نسبته **75.6%**، وهوما يعني وقوع أكبر شريحة من الموظفين ضمن فئة المغتربين وظيفيا.

2- أن احتياجات الموظفين انقسمت إلى ثلاثة مستويات (مستوى متدني ومستوى متوسط ومستوى مرتفع) أي أن الموظفين الذين يشعرون بأن احتياجاتهم المادية والاجتماعية والمعنوية غير ملباة يمثلون نسبة **100%** وهي نسبة مرتفعة جدا .

3- أن هناك علاقة طردية ذات دلالة اجتماعية محسوبة عن د مستوى دلالة **(0.01)** و**(0.05)** بين الاغتراب الوظيفي بمحاوره (الاغتراب عن المنظمة، الاغتراب عن

الوظيفة ، الاغتراب عن جماعة العمل) مع احتياجات الموظفين (المادية ، الاجتماعية ، المعنوية).

4- عدم وجود علاقة ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين الاغتراب بمحاوره(الاغتراب عن المنظمة، الاغتراب عن الوظيفة، الاغتراب عن جماعة العمل) مع مدة الخدمة.

5- عدم وجود علاقة ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين احتياجات الموظفين وفق محوري (الاحتياجات المادية، الاحتياجات الاجتماعية) مع مدة الخدمة.

6- وجود علاقة طردية ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين احتياجات الموظفين وفق محور (الاحتياجات المعنوية) مع مدة الخدمة .

7- وجود علاقة طردية ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين الاغتراب الوظيفي بمحور (الاغتراب عن الوظيفة) مع متغير العمر، أي أنه كلما زاد العمر كلما زاد الاغتراب عن الوظيفة.

8- وجود علاقة عكسية ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين احتياجات الموظفين وفق محور(الحاجات المادية) مع متغير العمر بمعنى أن زيادة العمر تجعل الاحتياجات المادية تنخفض لدى الموظف و العكس صحيح.

9- لا توجد علاقة ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين الاغتراب الوظيفي وفق محوري (الاغتراب عن الوظيفة، الاغتراب عن جماعة العمل)، وكذلك بين احتياجات الموظفين وفق محوري (الحاجات الاجتماعية، الحاجات المعنوية) مع متغير العمر، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير العمر عليها.

4- دراسة (منصور بن زاهي ،2007):

هدفت إلى محاولة معرفة مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي تتميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري (شركة سونا طرا ك) وكذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم على عينة قوامها **(231)** إطارا من المديريات الجهوي ة التالية (حاسي مسعود ، حاسي الرمل وحوض بركاوي) .

ودلت النتائج على أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي أقل من المتوسط، ومستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في

الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل وباختلاف السن ما عدا الشعور بالتشاؤم و اللارضا، وباختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية مع انعدام معيار و معنى العمل، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية وباختلاف تقلّد المسؤولية وباختلاف الحالة العائلية ماعدا الشعور بالانعزالية والعجز، وأنه يوجد ارتباط سلبي دال إحصائيا بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز .

5 - دراسة (أبو سلطان مياسة سعيد، 2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف عن الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من **(302)** موظفا من مجتمع الدراسة المكون من **(755)** موظفا إداريا .

أظهرت النتائج ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة **(a = 0.05)**.

6- دراسة (المصري رفيق محمود ، 2008):

هدفت الدراسة إلى معرفة الاغتراب الوظيفي ومصادره لدى العاملين في جامعة الأقصى، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها **(140)** أكاديميا، وبينت النتائج الميدانية أن **(48 %)** من عينة الدراسة يعانون الاغتراب ممثلا في العجز،العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، والاغتراب الذاتي، وأوضحت الدراسة أن حملة الماجستير يعانون الاغتراب أكثر من حملة الدكتوراه، وحصلت المصادر الداخلية لاغتراب الأكاديميين على نسبة **(89.6%)** في حين كانت المصادر الخارجية **(86.7%)** وأن نسبة **(50%)** من عينة الدراسة يفضلون الخيارالسلوكي التمردي والثوري، ونسبة**(40.9%)** يفضلون الخيار السلوكي الانسحابي، أم ا الخيار الخضوعي حصل على نسبة **(1. 9%)**.

7- دراسة العسال رنا محمد (2009):

هدفت إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم. كما هدفت إلى بيان أثر كل من الجنس و الإقليم في متغير الاغتراب، واشتملت عينة الدراسة على**(110)** مدير ومديرة، وحوالي **(330)** معلما ومعلمة تم اختياره م بالطريقة العشوائية الطبقية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن هناك مستوى متوسطا من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، وتبين أن الاغتراب لدى الذكور كان أكثر منه لدى الإناث أما متغير الإقليم ، فإن معلمي إقليم الوسط أظهروا اغترابا وظيفيا أكبر من معلمي إقليمي الشمال و الجنوب في مجال فقدان السيطرة فقط.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة "وايت" (Witt،1993)

قام "وايت" بدراسة العلاقة بين الجو النفسي والشعور بالاغتراب الوظيفي ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها **(76)** عاملا بقسم البحوث العسكرية ومخبر التطوير بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد خلصت إلى أن الجو النفسي يرتبط ارتباطا سلبيا بالاغتراب الوظيفي. **(منصور بن زاهي،2007،95)**

2- دراسة "شارل بيرو و آخرون" (Charles Perrault and other , 1998)

قام "بيرو وآخرون" بقياس العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الخبرة داخل الجماعة غير الرسمية ، لدى عينة قوامها **(182)** عاملا من منطقة كبك بكندا، وكان الهدف من هذه الدراسة استكشاف العلاقة الممكنة بين الاغتراب الوظيفي والخبرة داخل الجماعة والانتماء إلى جماعة غير رسمية، وقد انطلقت من فرضية فحواها أن الشعور بالانتماء يقلل من درجة شعور العامل بالاغتراب الوظيفي. وأكدت نتائج الدراسة أن الشعور بالانتماء يقلل من درجة شعور العامل بالاغتراب الوظيفي، وأن هناك علاقة سلبية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والخبرة داخل الجماعة غير الرسمية **.(منصور بن زاهي، 2007، 96)**

3- دراسة "فانسو روسو و آخرون "(Rousseau and other , 2001)

قام "روسو وآخرون" بدراسة حول علاقة الاغتراب الوظيفي بدور الجماعات غير الرسمية ، كان الهدف من الدراسة البحث عما إذا كانت هناك علاقة بين مختلف أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة في (الانفصال النفسي،الشعور بالعجز، اللامعنى، اللامعيارية و الانتماء إلى جماعة غير رسمية). وأجريت هذه الدراسة على عينة قوامها **(217)** عاملا من مختلف قطاعات العمل. وأكدت النتائج أن العمال الذين ينتمون إلى جماعات غير رسمية أقل انفصالا نفسيا وأقل شعورا بالعجز مقارنة بالأعضاء الذين لا ينتمون إلى جماعات غير رسمية. **(منصور بن زاهي، 2007، 96)**

4- دراسة "لينلي"(Linley , 2008):

بحثت دراسة "لينلي" في العلاقة بين المهنة والوظيفة والمناخ الوظيفي وأثرهما في المواقف الأخلاقية في القطاع الخاص، وتطرقت إلى دراسة العلاقة بين سمات القطاع الخاص الوظيفية، حيث مثلت المهنة والوظيفة والمناخ الوظيفي المتغيرات المستقلة بينما مثل الموقف الأخلاقي المتغيرالتابع، وقد تم تطوير استبانته على أساس ستة مستويات من الأخلاق:الصدق،وتضارب المصالح،والخدمة والنزاهة، وأخلاقيات المسؤولية الديمقراطية وأخلاقيات العمل،وأخلاقيات التوافق والتكامل الاجتماعي. وكشفت الدراسة عن أن المهنة في التسلسل الهرمي والمناخ الوظيفي لها تأثير واضح و مباشر على المواقف الأخلاقية.

5- دراسة "نسيا" (Nisha, 2010):

افترضت دراسة "نسيا" أن هناك أبحاثا محدودة في البحث عن العوامل التي توقع العاملين في مجال المعرفة في الاغتراب ، وكان الهدف من هذه الدراسة السعي إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف المدى و الأسباب التي تقف وراء ذلك من خلال تصميم منهجية شاملة لفهم ذلك، على أساس عوامل مختلفة مثل: الهيكلة المركزية و إضفاء الطابع الرسمي، وخصائص العمل والاستقلالية الذاتية، والإبداع والتعبير الذاتي، وعلاقات العمل والتصورات عن العدالة، كل ذلك ينبئ بالاغتراب بالعمل ، وقد تم جمع البيانات من ست منظمات مختلفة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند. وقد أظهرت النتائج أن أكبر عامل يؤثر في اغتراب العاملين في مجال المعرفة هو عدم وجود عمل هادف، وعدم

السماح للتعبير عن الذات ، وسوء علاقات العمل. وقد أشارت الدراسة إلى تكثيف البحوث في هذا المجال للوقاية و المحافظة على العاملين في مجال المعرفة، حيث أن واحدا من بين كل خمسة من أفراد العينة يتركون العمل في مجال المعرفة للأسباب المذكورة أعلاه سنويا.

6- دراسة "رجيبور" (Rajaaeepour, 2012):

كان الهدف من دراسة"رجيبور" التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب في مدارس كرمان، وتمثل معيارالهيكل التنظيمي بالشكلية والتعقيد والمركزية وتمثل الاغتراب الوظيفي بخمسة مكونات: المشاعر والعجز والعزلة واللامعن ى والاغترا ب الذاتي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس وعددهم **(854)** مديرا ، حيث تم اختيارعينة عشوائية بسيطة من **(238)** مديرا، واستخدم أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج **(Spss)** الإحصائي. وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي و الاغتراب التنظيمي، وعلاوة على ذلك و بالنظر إلى تعقيد العلاقة بين المنظمة والشكلية المركزية مع الاغتراب التنظيمي، ومن خلال تقييم الفرق والانحدا ر لوحظ أن تأثير المركزية للمنظمة كان أعلى على الاغتراب التنظيمي ، كما أظهرت النتائج أن الأقدمية في المستوى التعليمي لا تؤثر على الاغتراب التنظيمي.

***التعليق على الدراسات السابقة:**

أولا:الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

من خلال الدراسات السابقة للمسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالدراسة الحالية يتضح:

أ- أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- تناولت الدراسة الحالية و الدراسات السابقة نفس المتغير المتعلـق بالمسؤولية الاجتماعية .

2- أشارت دراسة **(محمد التويجير ي،1988)** إلى ندرة الدراسات النظرية والميدانية في الدوريات العربية عموما .حيث كانت هذه المسؤولية إحدى الاهتمامات الأساسية التي يسعى إليها الباحث في تقديم مساهمة جادة تغطي جوانب هذا الموضوع الحساس في إطاره النظري والتطبيقي. وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، حيث تهتم هي الأخرى بهذا المتغيرفي مجال الإدارة المدرسية.

3- المسؤولية الاجتماعية موضوع من المواضيع الشائكة والحرجة لكونها تتعلق بالجانب الأخلاقي والسلوكي، وطرحها الباحثون على شكل مؤشرات قيم اجتماعية تخدم مختلف الأطراف ذات العلاقة، وهذا ما ذهبت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة : **(Mohamed Zairi,2000).** وبالتالي لا يمكن مناقشته في حدود النشاط الاقتصادي والتسويقي ، وبشكل مبتور عن إستراتيجية المنظمة ، وذلك يدعم الدراسة الحالية في مجال الإدارة المدرسية، والتي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية.

4- أكدت الدراسات السابقة على أن المعلومات المستخلصة عن المجتمع والمشكلات التي يعاني منها وإدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، كل ذلك يكون أساسا مهما في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا للمنظمة. وهذا يتفق و يدعم توجه هذه الدراسة بإيلاء هذا الموضوع الاهتمام الكافي من قبل مدير المدرسة الابتدائية وانفتاحها على المجتمع (المحيط الخارجي للمدرسة) والاستفادة منه إذا كانت قادرة على ذلك. وهذا ما أوردته دراسة **(ثامر البكري وأبي سعيد الديوجي ،2001)** .

5- جل الدراسات السابقة أظهرت أهمية القيم الشخصية للمديرين والأخلاقيات التي يؤمنون بها نحو تحقيق البرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية مثل دراسة **(mariaelis 1994,).** وذلك ينطبق مع توجه البحث باعتماد أخلاقيات المهنة والقيم الاجتماعية في المدرسة كمنظمة، باعتبار أن هذه القيم تتضمنها المسؤولية الاجتماعية. كل هذا يتفق ويدعم الدراسة الحالية لتناوله ا القيم الاجتماعية التي ت ؤثر بطريقة غير مباشر ة في سلوكيات المدير.

6- توصلت الدراسات السابقة بصفة عامة إلى أن المنظمة مهما كانت نشاطاتها تكتسب القبول والرضا من المجتمع إذا كانت تسعى إلى خدمته، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية لأن المدرسة الفعالة تسعى إلى اكتساب المجتمع تبني قيمه ومعاييره ومعتقداته لتحقيق أهداف المجتمع نفسه.

7- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول الموضوع في المجال الإداري، باعتبار أن الإدارة المدرسية تستقي مبادئها من الإدارة العامة.وجلُّ الدراسات

السابقة تتفق معها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان وأن جل العينات شملت المديرين مثل دراسة (**التويجري،1998**)، ودراسة (**التركستاني،1995**).

كما تتشابه مع دراسة (**عاشورمحمد،2003**) ودراسة (**Medina , 2000**) في تأثير قوة المدير الاجتماعية على الدافعية والإنجاز، وإبداع العاملين، والدور الذي يقوم به لتحقيق مدرسة المجتمع. وهذا يعتبر من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الدراسة الحالية.

8- تريد الدراسة الحالية معرفة مستوى إدراك مديري المدارس الابتدائية للمسؤولية الاجتماعية ، ومعرفة أبعادها، وما توفره من مناخ مناسب للعمل، وهذا ما تطرقت إليه دراسة (**الخوالدة،1987**) و(**الجبوري،1997**) و(**Venezia and Galla, no,2008**)

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- الدراسة الحالية تتناول علاقة المسؤولية الاجتماعية بالاغتراب الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية، بينما الدراسات المتحصل عليها أغلبها تناولت المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة بالمنشآت والشركات ومنظمات الأعمال والهياكل الإدارية التي تمارس النشاط الاقتصادي .

2- تختلف الدراسة الحالية التي تناولت العينة المبحوثة بطريقة قصدية مع الدراسات السابقة التي تناولتها بطريقة عشوائية بسيطة، أوطبقية.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

أ- أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات في تناولها لمتغير الاغتراب الوظيفي من حيث مظاهره ومصادره والخيارات السلوكية لمواجهته، والحد من خطورته على المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها.

2- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى الاغتراب الوظيفي بالنسبة للموظفين الإداريين في التربية والتعليم، ولدى المعلمين، وكذا العلاقة بين الهيكل التنظيمي وظاهرة الاغتراب الوظيفي في المدارس مثل دراسة (**أبوسلطان،2000**)، ودراسة (**العسال،2009**)، ودراسة (**Rajaaeepour, 2012**). و يتفق ذلك مع الدراسة الحالية في تناول نفس المتغير في المجال المدرسي .

3- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة **(منصوربن زاهي،2000)** ودراسة **(Witt,1993)** في معرفة مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وعلاقته بعوامله ومحدداته مثل دراسة **(عبد السلام رمضان،2000)**، ودراسة **(Nisha,2010).**

4- أشارت الدراسات السابقة إلى بعض الأساليب للحد من ظاهرة الاغتراب كتوفير المناخ المناسب للعمل، وتوفير الاحتياجات المادية والاجتماعية والمعنوية كدراسة **(Linly,2008)** ودراسة **(خالد القيداني، 2006)**، ويتفق ذلك مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية التي تقترحها الدراسة الحالية كعامل مهم للخفض من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.

5- الدراسة الحالية تجلي أهمية العلاقات الاجتماعية خارج المدرسة مع جماعات غير رسمية من البيئة المحيطة بالمؤسسة لأن ذلك يكسب الفرد خبرة داخل هذه الجماعات تخفض من شعوره بالاغتراب الوظيفي وتحقق له الصحة النفسية التي تمكنه من الدافعية للعمل والإبداع. وهذا يوافق النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة **(Perrault and other,1998)** ، ودراسة **(Rousseau and other , 2001)** أن انتماء العمال إلى جماعات غير رسمية يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي.

6- تتفق الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة في استعمال المنهج (الوصفي التحليلي) ، واختيار الأداة (الاستبيان)، وعينات البحث الممثلة لمديري المدارس مثل دراسة **(أبو سلطان مياسة سعيد،2008)**، ودراسة **(Rajaaeepour , 2012).**

ب - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- تناولت الدراسات السابقة علاقة الموظف مهما كانت مكانته ونشاطه في المؤسسة بظاهرة الاغتراب الوظيفي نحو المنظمة ، أوالوظيفة ، أوجماعة العمل، وأثر ذلك على الأداء والدافعية للإنجاز، والإبداع...الخ بينما اقتصرت الدراسة الحالية على فئة معينة وهي مديري المدارس الابتدائيةِ لتحديد مستوى الاغتراب لديهم ، كما تناولت تلك الدراسات علاقة هذا المتغير بمتغيرات أخرى ، أما الدراسة الحالية تربط هذا المتغير بالمسؤولية الاجتماعية .

2- أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغير الاغتراب الوظيفي اختارت عينات البحث

بطريقة عشوائية،أما الدراسة الحالية اختارت العينة بطريقة قصدية وذلك خدمة لأغراضها، وتمثيلا لمجتمعها تمثيلا صادقا وفقا لأفراد "المجتمع الأصل" حتى تكون خصائص أفراد هذا المجتمع بما فيها من فروق و اختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

***علاقة الدراسة الحالية بجميع الدراسات السابقة:**

من الصعب إيجاد دراسات سابقة تجمع بين متغيري الدراسة الحالية المسؤولية الاجتماعية والاغتراب الوظيفي خاصة في مجال الإدارة المدرسية . و هذا ما يوضح أن الدراسات السابقة تناولت شقي الدراسة كل على حد ة بمتغير واحد وعلاقته بمتغيرات أخرى، ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، فبالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تناولت هذا المتغير وعلاقته بمتغيرات مختلفة بإدارة المنظمات بأنواعها خاصة في المجال الاقتصادي. حيث تعرضت إلى الأفكار الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية،وأنواعها، وتحديد أبعادها المختلفة ومدى توافرها في الهيكل الإداري للمنشآت والمنظمات، ومدى إدراك المديرين لهذا المفهوم ، وبناء مقاييس للكشف عن هذا التباين في مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، و الاختلاف بين العمال في الأداء و الدافعية للإنجاز الذي يعزى في الغالب إلى المناخ المتوافر في المؤسسة ، وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين. مع العلم أن الإدارة المدرسية تستقي مبادئها من الإدارة العامة ، وأن المطالب الاجتماعية المطروحة تنطبق على إدارة التعليم في الوقت الراهن وفي المستقبل، وأن الأساليب العلمية في الإدارة العامة والمدرسية تولدتا من تطور النظريات الحديثة في الإدارة. أما الدراسات في مجال الإدارة المدرسية فتكشف أثر القيم والمعتقدات والمفاهيم في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومية، و كذا تأثير قوة المدير الاجتماعية على الدافعية وإبداع المعلمين و الدور الذي يقوم به في مدرسة المجتمع ، وتؤكد في مجملها على ضرورة تغيير دور مدير المدرس ة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، إضافة إلى أنه إطار إداري يتبنى خططا إستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، فهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ، ويشارك القيادات والأولياء في تجويد عملية التربية ، كما أضحى قائدا ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي ، ويرفع روح الإنجاز، كل ذلك تتضمنه المسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة

المدرسية. وهذا ما تعرضت إليه جل الدراسات السابقة .

أما بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاغتراب الوظيفي ركزت على فئة العمال والإطارات الوسطى، والموظفين في الدواوين الحكومية ، وبقسم العمال للبحوث العسكرية، والممرضين في القطاع الصحي. كعينات لاكتشاف محددات ظاهرة الاغتراب الوظيفي للعاملين ، ومعرفة مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ، و كذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم ، و الكشف عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي و علاقته بالاحتياجات المختلفة (المادية ،الاجتماعية ، المعنوية) وقياس محاوره (الاغتراب عن المنظمة ، الاغتراب عن الوظيفة ، الاغتراب عن جماعة العمل) ، كما تطرقت إلى العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والخبرة داخل الجماعة غير الرسمية ،ودور هذه الجماعات في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العمال ، والعلاقة بين المهنة و الوظيفة و أثر ذلك في المواقف الأخلاقية و استكشاف العوامل التي توقع العاملين في مجال المعرفة في الاغتراب ، والعلاقة بين الجو النفسي والشعور بالاغتراب الوظيفي، ومصادره، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية للموظفين . وتناولت الدراسات أيضا ظاهرة الاغتراب الوظيفي في الوسط المدرسي من حيث علاقته بالأداء الوظيفي للإداريين في التربية والتعليم، ومستوى انتشاره لدى المعلمين.

والمتمعن في هذه الدراسات يجد أنها تجلي ظاهرة الاغتراب الوظيفي في جميع القطاعات الاقتصاديةِ، و التربية و التعليم ، والصحة وفي أوساط خدماتية أخرى ، وأمنية وعسكرية وغيرها... وتقترح الأساليب والوسائل الكفيلة لمعالجتها و الحد منها لانعكاسها السلبي على الأداء ، وفعالية الإنجاز، والصحة النفسية للموظفين، وجاءت الدراسة الحالية لتقف على مستوى انتشارها بالنسبة لفئة معينة من مديري المدارس الابتدائية، وتقترح تنمية المسؤولية الاجتماعية كحل مناسب للتخفيف والتقليل من الشعوربهذه الظاهرة الخطيرة على الصحة النفسية التي بدأت تعاني منها هذه الفئة والتي تنعكس سلبا على فعالية الأداء الإداري.

كما أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة ترتبطان بموضوع الجودة الشاملة و مبادئ الفعالية التي ترتبط إيجابيا بالمناخ السائد الذي يتضمن المسؤولية الاجتماعية وبإبعاد الاغتراب الوظيفي في المنظمة. وتشترك أيضا مع الدراسات السابقة في المنهج (الوصفي التحليلي)، وعينات البحث، وأدوات البحث (الاستبيان)، والأساليب الإحصائية .

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسات السابقة كانت عونا للباحث في اختيار موضوع الدراسة وأداته المناسبة التي تتمثل في الاستبيان لقياس مؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها وأبعاد الاغتراب الوظيفي . وكذلك في تحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية لها.

الفصـــل الثاني
المسؤولية الاجتماعية

- تمهيـــــــــد

1 -التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية.

2 -أبعاد و اتجاهات المسؤولية الاجتماعية.

3 -عناصر وأركان المسؤولية الاجتماعية.

4 -مظاهر اعتدال و اعتلال المسؤولية الاجتماعية.

5 -مصادر المسؤولية الاجتماعية.

6 -تربية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية.

7 -العوامل التربوية الميسرة لنمو المسؤولية الاجتماعية.

8 -أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية.

9 -مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية.

10- معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية.

11- الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات التعليمية.

- خلاصـــــــــــــة

الفصـــــــل الثانـــي : المسؤوليـــة الاجتماعيــة

تمهيـــــــــد :

تعتبر المسؤولية الاجتماعية واحدة من دعائم الحياة المجتمعية الهامة ، فهي وسيلة للتقـــدم الفردي والجماعي، بل إن التنمية والتقدم البشري يقومان على المسؤولية الاجتماعيــة حيث تقاس قيمة الفرد فـي مجتمعه بمدى تحمله المسؤولية تجاه نفسه وتجاه الآخريـن. إذ يعتبر الشخص الذي يمارس دوره الإجتماعي يتمتع بالسلامة والصحة النفسية والتربية لتنمية المهارات الاجتماعية تمثل أحد المسارات المتاحة لإعداد وتنشئة المـواطن المسؤول، الذي يدرك دوره كإنسان تجاه نفسـه وتجـاه نمو وتطور مناشط الحياة في مجتمعه ، و لمعرفة جوهر ومضمون ومفهوم المسؤولية الاجتماعية . يمكن التعرض إلى العناصر التالية :

1 - التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية :

1 : 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية :

لغــة: جاء في المعجم العربي الأساسي أن " اجتماعي" منسوب إلى الاجتماع، ورجل اجتماعي مزاول للحياة الاجتماعية، كثير المخالطة للناس، وأن **وزارة الشؤون الاجتماعية** تعنى بالخدمات الاجتماعية،و**الشؤون الاجتماعية**،تتعلق بجماعة أومجتمع من الناس. **(جماعة من كبار اللغويين العرب،1989، 261)** .

ومنه فالمسؤولية الاجتماعية من الناحية اللغوية هي: التزام الفرد أوالجماعة بالخدمات الاجتماعية التي تتعلق بالفرد أو الجماعة أو المجتمع نفسه.

اصطلاحا: يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية العديد من التعاريف الصادرة من أربعة توجهات أساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك حسب وجهات النظر المختلفة و هي :

أولا: التوجه الفلسفي و الأخلاقي: و منه التعاريف الآتية:

1- « *موقف فلسفي وأخلاقي أكثر من كونها أداء وطريقة للتعامل مع المجتمع* ».

(petite Thomas,1965,3). يشير هذا التعريف إلـى أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن بمداها الواسع علاقتها مع المجتمـع وإنجازها للوظائف و المهام غير الاقتصادية و تمتد إلى

عملية التثقيف الاجتماعي ، وتعزيــز التنمية الاجتماعية .

2- « *الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل* ». (رقية عيران،ب- ت،01)

يشير هذا التعريف إلى أن المسؤولية الاجتماعية ممارسة أخلاقية تجاه العمال والمجتمع لتحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد والمحافظة على البيئة و اعتبا ر ذلك مسؤولية الجميع لتحسين ظروف العيش وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا.

3- « *السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم* » (منشورات الأمم المتحدة،2004،27-28)

يتضمن هذا التعريف مفهوما واسعا للمسؤولية الاجتماعية فهي سلوك أخلاقي للمؤسسة اتجاه الإطراف التي تتعامل معها داخل المؤسسة و خارجها .

تشير هذه التعاريف في مجملها إلى جانبين حسب(**محمد عادل عياض،2005،258**) **هما:**

الجانب القانوني: ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع والمؤسسة ويتمثل مضمونها في أن المؤسسة لهاعمليات تنفذها وأهداف تحققها متبعة الأطر القانونية المخولة لها،وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع مهما كانت طبيبهة تلك الآثار.

الجانب الإنساني: ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه ، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع، لذلك هناك التزامات اجتماعية و إنسانية تقع تحت مسؤولية المؤسسة.

و المتأمل في هذا التوجه يجده قد تضمن العناصر الآتية:

1 - المسؤولية الاجتماعية موقف فلسفي.

2- المسؤولية الاجتماعية ممارسة أخلاقية.

3- المسؤولية الاجتماعية عملية تثقيف اجتماعي.

4- المسؤولية الاجتماعية عملية لتعزيز التنمية الاجتماعية.

5- المسؤولية الاجتماعية عملية لتعزيز التنمية الاقتصادية.

ثانيا: التوجه الأكاديمي: يتمثل في التعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد و الإدارة وهي كالأتي:

1- «*تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية و الأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة*».(Keith Davis , 1973, 312).

يشير هذا التعريف إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تدمج المسؤولية الاجتماعية في أهدافها الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصاديةِ و الاجتماعية .

2- « *التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل فضلا عن تحقيق منفعته الخاصة*». (Chang, y. N & Flores , 1980,90)

يحتمل التعريف أكثر من معنى، تحقيق القيم الاجتماعية ، مواجهة التحديات، تلبية حاجات المجتمع.

3- « مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من إستراتجيتها » .(ثامر ياسر البكري، 2001، 28)

إن هذا التعريف أعطى شمولية ومحتوى لمجموعة من التعاريف التي تمت الإشارة إليها، وضم العناصر الرئيسية الآتية :

1- القرارات والأفعال تتمثل في التعبير العملي لفلسفة الإدارة .

2- الأهداف والقيم وهي الواجبات الموكلة للمنظمة وفق عقد تأسيسها.

3- المنافع الاقتصادية وهي الأرباح وقوتها التأثيرية.

4- الإستراتيجية وهي أن المسؤولية الاجتماعية جزء من رسالة المنظمة.

من خلال التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنها حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن المؤسسات أن تستنبط منه توجهها وتحدد على أساسها أهدافها الإستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية .

ثالثا : التوجه المنظماتي و الهيئات الدولية: ويتضمن التعاريف الآتية :

1- « *الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات و المؤسسات لدمج الاهتمامات و القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار و استراتيجيات وسياسات و قيم و ثقافة الشركة، و العمليات والأنشطة داخل الشركة و بشفافية ومحاسبة، ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين و التعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة،وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال*».

(Commission des communautés européennes,2001,07)

فالمسؤولية الاجتماعية حسب هذا التعريف مفهوم يشتمل على خمسة جوانب رئيسية، الأول يتمثل في المسؤولية الاقتصادية والثاني في المسؤولية القانونية والثالث في المسؤولية الخيرة والرابع في المسؤولية الأخلاقية والخامس في المسؤولية البيئية،فتدمج هذه الجوانب كلها في صنع قرار المؤسسة، واستراتيجياتها وقيمها وثقافتها داخل المؤسسة و خارجها .

2- «*طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أسالبيها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى* ».(مكتب العمل الدولي، 2006)

أشار هذا التعريف إلى أن المسؤولية الاجتماعية تمتد إلى اتجاهين أحدهما داخلي يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية العمل، والآخر خارجي يعمل على معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع ، ويساهم في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع .

3- «*مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين*».(iso,26000 ,2007)

يشير هذا التعريف إلى تحمل المنظمة مسؤولية قراراتها ونشاطاتها تجاه المجتمع والبيئة من خلال الشفافية والسلوك الأخلاقي الذي لا يتعارض مع التنمية ورفاهية المجتمع.

رابعا : التوجه السلوكي الاجتماعي : ويتمثل في التعاريف الآتية :

1- « *مجموعة استجابات الفرد الدالة على اهتمامه بالجماعة التي ينتمي إليها، وفهمه لمشكلاتها ، ومشاركته في حلها* ».(عثمان سيد أحمد،1973،12)

فمفهوم الاستجابة الاجتماعية الذي تضمنه التعريف هو قيام الفرد بأفعال طوعية اجتماعية

تجاه جماعته تكون أكثر واقعية وملموسة وبهمة عالية تتجاوز الأفعال المجردة .

2- « *التزام الفرد بمضمون القيم و المعايير الاجتماعية التزاما ذاتيا و فعليا و الإحجام عن كل ما يؤدي إلى خرقها و تمزيقها في أي مجال من مجالات العلاقات الاجتماعية المختلفة* ».(الديلمي حسن حمود إبراهيم، 1989،16).

يوضح هذا التعريف أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التزام اجتماعي بالقيم والمعايير السائدة في المجتمع في مجال العلاقات الاجتماعية المختلفة التي تربط هذا الفرد أو المؤسسة بالجماعة التي ينتمي إليها و المجتمع ،وطبيعة هذا الالتزام يكون ذاتيا وفعليا دون خرق لهذه القيم و المعايير الاجتماعية .

3- « *الالتزام الذاتي و الفعلي للفرد تجاه الجماعة وما ينطوي عليه من اهتمام بها ، ومحاولة فهم مشكلاته، والمشاركة معها في إنجاز عمل ما مع الإحساس بحاجات الجماعة أو الجماعات الأخرى التي ينتمي إليها* ». (الجبوري حميد سالم ،1998، 29)

يشير التعريف إلى التفاعل الاجتماعي الذي ينبع من الاهتمام بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد لفهم ظروفها ومشكلاتها ومشاركتها في العمل والإحساس بحاجاتها، للقيام بأفعال طوعية تتجاوز المتطلبات القانونية .

4-" *إجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخلين و الخارجين و الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة*" . (Schermerhorn, 2002,158)

هذا الطرح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو الأوسع، حيث يبعد المؤسسة عن المفهوم التقليدي لهذه المسؤولية، ومساهمتها في حل المشكلات الاجتماعية لكل الأطراف ذات العلاقة.

والمتأمل في هذه التعاريف كلها يجدها قد تباينت في محتواها ومضامينها و الجوانب التي تم التركيز عليها وإن اشتركت في هدف أو أكثر تمثل في تفاعلها واتجاهها لخدمة المجتمع، كما يلاحظ أنها تطورت من موقف فلسفي والتزام نحو المجتمع إلى مفهوم مؤسس تتصرف المنظمة من خلاله بنحو يتسم بالمسؤولية نحو الموظفين والحكومة والشركاء و المجتمعات المحلية و الأجيال القادمة ، بحيث تتحمل ه ـذه المنظمة تبعة هـذه المسؤولية ، وأن نشاطها اتسع إلى جميع المنظمات مهمـا كانت طبيعـة عملها (اقتصادية ،

المسؤولية، وأن نشاطها اتسع إلى جميع المنظمات مهم ـا كانت طبيع ـة عملها (اقتصادية، تربوية اجتماعية).

ومنه يمكن القول: إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا **ببعدين أساسيين** أحدهما **داخلي** و يتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل، من خلال الاهتمام بكل المجالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة، من صحة وسلامة مهنية وتكوين وتدريب وحوافزمادية ومعنوية.أما ا**لبعد الثاني** فهو **خارجي** وينعكس في مبادرات المؤسسة تجاه البيئة الخارجية وجميع مكوناتها وذلك بالمساهمة في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية و الاجتماعية و الأخلاقية وإيجاد حلول عملية لها .

وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية وفقا للدراسة الحالية بأنها: ***درجة الاستجابة الاجتماعية لمدير المدرسة الدالة على اهتمامه بالجماعة التي ينتمي إليها والمجتمع، وفهمه لمشكلاتهما ومشاركته الفعالـة فـي إيجاد حلول عملية لها لإشباع رغباتهما، وهو بذلك يـؤدي واجبه الشخصي والأخلاقـي والاجتماعي نحـو هما.***

1: 2 - المسؤولية الاجتماعية كهدف للمنظمة:

أيّ منظمة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة تضع نصب عينها العديد من الأهداف التي تسعى لبلوغها، مما يتطلب الموازنة بين عاملين : الأول أن تضع درجة من الانسجام والتوافق فيما بين أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها ، والثاني وضع أهدافها بما ينسجم مع أهداف المجتمع ، ومدى قبوله لتلك الأهداف ، إذ أن المنظمة ما هي إلا جزء صغير من المجتمع .

ففي دراسة"**ستاينر Steiner**" شملت **(350)** مديرا ومن كبريات الشركات الأمريكيـة عـام **1970**م وتبين من إجاباتهم بأن **94%** منهم قد أشاروا إلى أن شركاتهم تمتلك برامج معينـة تتعلق بـتطبيق المسؤولية الاجتمـاعية، وإن تـبـاينـت تلك البـرامج بـيـــن شركـة وأخـرى،وقد خرجت الدراسة أيضا بأن: دعـم النشاطات الثقافية والتعليمية، التلوث البيئي، وتوفير فرص العمل المتساوية قد احتلت المراتب الثلاثة الأولى من بين عشرمهام حددت في استمارة الاستقصاء. **(Steiner George,1971,148)**

وفي دراسة أجريت على **(500)** شركة من كبريات الشركات الأمريكيـة عام **1979**م توصلت إلى أن الهدف المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية قد احتل الرتبة الثالثة من الأهمية من بين عشرة أهداف تم تحديدها في استمارة الاستقصاء.**(Shetty ,k. y,1979, 73)**

وهناك دراسة أخرى قامت بها جمعية الإدارة الأمريكية شملت **(600)** إداري من العاملين في الشركات الأمريكية، وطلبت منهم ترتيب عدد من الأطراف التي تتعامل معهم الشركة وحسب الأهمية. وكانت النتيجة بأن العملاء (المتعاملين مع الشركة من موزعين وباعة مستقلين) قد احتلوا المرتبة الأولى، ثم العاملون في الشركة ، فالمالكون والجمهور بالمرتبة الرابعة. **(wheelen Thomas & Hunger,J, 1989,91)**

وتأسيسا على ذلك يمكن القول بأن:« المشكلات التي يعاني منها المجتمع، تكون بمثابة هدف متعاكس الاتجاه لكل من المنظمة والمجتمع».**(ثامر ياسر البكري،2001، 49)**

ومن هذا المنظور فللمنظمة تعمل على تقديم الحل لما يعانيه المجتمع من مشكلات وتلبية حاجاته ، وفي نفس الوقت تحقق منفعتها الذاتية التي تساعدها على البقاء والاستمرار.

وهذه الدراسات تتوافق حيث تشير إلى أن الهدف الأول لمنظمات الأعمال يتمثل في تحقيقها الربح ، والمهام الفنية للمؤسسة ، ومن ثم تأتي الأهداف الأخرى تبعا ، ومن بينها المسؤولية الاجتماعية وإن اختلفت في درجة الأهمية والترتيب نسبيا.

و هذا ما ينطبق على المدرسة كمنظمة حيث أشارت إليه دراسة **(عاشور،2003)** والتي توصلت إلى أن هناك تصورات مختلفة لمديري المدارس الذين يشعرون بدرجات قصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع.

1: 3- الحجج المؤيدة لقيام المسؤولية الاجتماعية:

هناك أسئلة كثيرة يمكن إثارتها حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وواقع قبول مفاهيمها ومن ثم تطبيقها. فهناك وجهتا نظر متضادتان تظهران في هذا المجال تجاه تحمل المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية أوعدم تحملها. ولكن قبل استعراض وجهتي النظر فإن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو : هل أن المسؤولية الاجتماعية هي حصيلة لأخلاقيات المديرين والأفراد العاملين في المنظمات ، أم تكمن في الدور الذي يجب أن تلعبه المنظمة في المجتمع ؟

فللإجابة عن هذا السؤال قد تكون واسعة ويصعب الدخول فيها تفصيلا، ولكن يكفي الاستشهاد هنا بالدراسة التي أجرتها مجلة **H.B.R** على**(1227)** مديرا في منظمات الأعمال وحول مضمون السؤال أعلاه ، كانت النتيجة أن تفكيرهم ينصب نحو تأثير الاتجاهين معا، و ذلك لكونهما يمثلان تعهدا والتزاما سواء كان من الأفراد أو المنظمة تجاه المجتمع. (**Jr, Me, Daniel,1979, 499**).

ويذكر(**ثامر ياسر البكري،2001،52-53**) الحجج وراء قيام منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية ومتغيراتها المختلفة كالآتي**:**

أ- تعد مجالا مناسبا في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء والاستمرار.

ب- تحقيق حالة الإشباع للحاجات لعموم المجتمع .

ج- تمثل فعلا أخلاقيا، وعلى إدارات المنظمات إعطاء المزيد ومن ثم المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية.

د- إنها تعمل على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.

هـ- أداؤها الحالي الذي تقوم به حيال المجتمع هو شكل من أشكال الثقافة في المجتمع وما يتطلبه من تنفيذ.

ز- القانون والتشريعات لا يمكنهما أن يستوعبا كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع. ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية فإنها ستمثل قانونا " اجتماعيا" .

ح- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها في المجتمع

إن حجج قيام المسؤولية الاجتماعية تنسجم في معظمها مع أهداف مدرسة المجتمع.

1: 4- نطاق المسؤولية الاجتماعية :

ويمكن تلخيص أهم الجوانب لمساهمة المؤسسات في تفعيل المسؤولية الاجتماعية التي أشار اليها (**صالح السحيباني،2009، 8-9**) في:

- **الجانب الثقافي :** ويشمل:

أ- دعم التطور الثقافي والحضاري.

ب- نشر ثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع.

ج- تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية.

د- التواصل الثقافي العالمي.

◙ **الجانب الاجتماعي :** ويشمل:

أ- احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة.

ب- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي.

ج- مواجهة الكوارث والأزمات والمشكلات الاجتماعية.

د- دعم الأنشطة الرياضية والصحية.

◙ **الجانب البيئي :** ويشمل:

أ- الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية. (بالنسبة للمؤسسة التعليمية تساهم في المحافظة على البيئة من خلال القيام بدورها الاجتماعي) .

ب- تطوير بيئة العمل .

ج- الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي طبقا لمنظمة المقاييس العالمية **iso1400**

◙ **الجانب الاقتصادي :** ويشمل:

أ- دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية.

ب- الالتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الاقتصادية " الجانب الأخلاقي ".

ج- الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة مثلا:(كل ما يتعلق بالنفقة المالية للملتقيات والأيام الدراسية).

◙ **الجانب القانوني :** ويشمل:

أ- الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي.

ب- مراعاة القوانين العالمية والدولية.

ج- الشفافية في نشرالأنظمة والقوانين العالمية والدولية للإطلاع عليها من قبل جميع الموظفين والجهات القانونية الأخرى.

هذه الجوانب جلها تنطبق على الإدارة المدرسية، ولا يمكن تغيير المجتمع نحو الأفضل دون تفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلالها، علما أن علاقة المدرسة بالمجتمع هي علاقة تأثير متبادل .

2- أبعـــاد واتجـاهات المسؤولية الاجتماعية :

2: 1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

سعى العديد من الكتاب و الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعيـة مـن وجهات نظر مختلفة ، و وضعوا لها مسميات متباينة ، منهم علـى سبيل المثال كـــل مـن **(pride & ferrell)** حيث أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي:(**عبد السلام مخلوفي وآخرون، ب ت ، 6-7**) .

أ-**المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة و تعمل على الإسهـام في تنميـــة وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

ب-المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية ، وتلتزم بالأعمال الصحيحة ، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.

ج- المسؤولية القانونية: أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

د- المسؤولية الاقتصادية: بأن تكون المنظمة نافعة و مجدية و أن تحاول جاهدة توفيـر الأمان للآخرين.

إن شمولية محتوى المسؤولية الإجتماعية جعلت الباحث **(Archie Carroll)** يشيرإليها بأربعة أبعاد تتمثل في:

أ- البعد الاقتصادي Economie.

ب- البعد لأخلاقي Ethical .

ج- البعد القانوني Lecal .

د- البعد الخيري philnthropie .

ولقد شرح (**Carroll Archie, 1991,405**) أبعاد ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمة. بشكل هرم أطلق عليها "هرم المسؤولية الاجتماعية"، كما يوضحها الشكل أدناه :

شكل رقم (1) يبين هرم المسؤولية الإجتماعية لـ : Carroll

فالبعد الاقتصاديEconomie : يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة ، والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي ، وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة . (**فؤاد محمد حسين الحمدي، 7،2008**).**والبعد القانوني Lecal**:« يمثل الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وأن تحترمها،وعادة ما تحددها الدولة» **(ليث الربيعي 11،2010)**. و في حالة عكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية. أما **البعد الأخلاقي Ethical:**« يفترض في إدارة المنظمات أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع التي تعمل فيها ، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن إحترامها يعتبرأمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه» **(مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون، 2012، 9 - 10)**. وأخيرا **البعد الخيري phianthropie** :« يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى ». **(نعمة عباس الخفاجي وآخرون،57،2009)**.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية ومن خلال ذلك تكون مسؤولية المنظمة الإجتماعية الشاملة هي حاصل مجموعة العناصر الأربعة التي أوردها Carroll بشكل معادلة كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (2): المسؤولية الاجتماعية الشاملة .

المرجع : (فؤاد محمد حسين الحمدي،2008،7).

عموما تمثل هذه الأبعاد نشاطا مرتبطا ببعدين أساسين: أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم ، والبعد الثاني خارجي و يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع ، ويجب على مدير المدرسة كمؤسسة اجتماعية أن يدرك أهمية هذين البعدين اللذين تتضمنهما المسؤولية الاجتماعية ، وينفذها من خلال ممارسته لهذه المسؤولية ، لتحقيق مدرسة المجتمع .

2:2 - اتجاهات المسؤولية الاجتماعية :

يمكن نشر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي: **(صالح السحيباني ،2009، 9) .**

أ- **المساهمة المجتمعية:** يلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية في الصحة أو التعليم أو المبادرات ذات المردود المجتمعي .

ب- العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالبا ما تكون رؤية و قيادة الأفـــراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظرف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية ، وتستطيع المنظمات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع شركائها وكل من له صلة بها من أجل تحسين أداء قوة العمل، والحد من الضرر الذي يلحق بالمنظمة .

ج- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الإجتماعية للمنظمات الرؤية ، وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة ، لزيادة المنافع والمبادئ ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ، ويؤدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات الأخرى .

3- عناصر وأركان المسؤولية الاجتماعية:

3: 1- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الإجتماعية من عناصر ثلاثة مترابطة ومتكاملة ينمي كل منها ا لآخر ويدعمه ويقويه، و هي: (**حامد عبد السلام زهران،2000، 287- 288**).

1- الاهتمام: مسؤولية الاهتمام تتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها وتكاملها واستمرارها وتقدمها وتحقيق أهدافها .

والاهتمام حسب "زهران" له مستويات أربعة هي:

أ- **الانفعال مع الجماعة** : بصورة آلية حيث يساير الفرد حالتها الإنفعالية بصورة لا إرادية ودون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي .

ب- الانفعال بالجماعة : بصورة إرادية حيث يدرك الفرد ذاته أثناء إنفعاله بالجماعة .

ج- التوحد مع الجماعة: وشعورالفرد بالوحدة المصيرية معها ، فخيرها خيره وضرها ضره.

د- تعقل الجماعة : حيث تملأ الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه ، فتصبح موضوع نظره وتأمله ، ويوليها قدرا كبيرا من الإهتمام المتفكر حيث يدرسها ويحللها ويقارنها بغيرها .

2- الفـــهم : ومسؤولية الفهم تتضمن فهم الفرد للجماعة ، وللمغزى الاجتماعي لسلوكه.

وينقسم الفهم حسب "زهران" إلى شقين:

أ- **فهم الفرد للجماعة :** ماضيها وحاضرها ، ومعاييرها والأدوار المختلفة فيها وعاداتها واتجاهاتها ، وقيمها ومدى تماسكها ، وتعاملها ، وتصور مستقبلها.

ب- فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه : بمعنى فهم مغزى وأثار سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.

3- المشـاركة: ومسؤولية المشاركة (السلوكية) يقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه ا لاهتمام ، وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك . أي أنها تقوم على الإهتمام والفهم ، وهي أيضا تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهدايتها وإتقان أمورها. والمشاركة تظهر قدر الفرد وقدرته و تبرز مكانه ومكانته.

والمشاركة حسب "زهران" لها ثلاثة جوانب هي:

أ- **التقبـل:** أي تقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار فهم كامل ، حيث يلعب هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها .

ب- التنفيـذ: أي المشاركة المنفذة الفعالة الإيجابية، والعمل مع الجماعة مسايرا ومنجزا في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من سلوك في حدود إمكانات الفرد وقدراته .

ج- التقييـم: أي المشاركة التقييمية الناقدة المصححة الموجهة.

3: 2- أركان المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية تقوم على ثلاثة أركان مترابطة ومتكاملة وهي:(**حامد عبد السلام زهران، 2000، 289**).

أ- **الرعـــاية:** ومسؤولية الرعاية موزعة في الجماعة ، وتتضمن الاهتمام بالآخرين في شئ من الرحمة حيث كل فرد راع ومسؤول عن رعيته : الحاكم والمحكوم ، الرجل والمرأة ، الوالد والولد ، المربي والناشئ...الخ. وتتجلى الرعاية الاجتماعية في التراحم والتكافل الاجتماعي. وفي المسؤولية الاجتماعية حيث يرتبط ركن الرعاية بعنصر الإهتمام.

ب-الهـــداية: ومسؤولية الهداية تتضمن الدعوة والنصح للجماعة نحو القيم الإجتماعية السليمة والمثل الأعلى في السلوك، وذلك في إصرار وصبر ومثابرة وأمل. وفي المسؤولية الإجتماعية ينبع ركن الهدايةِ من عنصر الفهم .

ج- الإتقـان: ومسؤولية الإتقان تتجلى في أنه يجب إذا عمل أحد عملا أن يتقنه ، وأن يحسن في جميع أنشطة الحياة ، عملا ، تعلما وتعليما ، مع مراعاة الله والضمير . ويتطلب الإتقان النظام والانتظام وبذل أقصى جهد ممكن. في المسؤولية الإجتماعية حيث يتصل ركن الإتقان بعنصر المشاركة.

4- مظاهر اعتدال و اعتلال المسؤولية الاجتماعية :

4: 1- مظاهر اعتدال المسؤولية الاجتماعية:

تتجلى مظاهراعتدال المسؤوليةِ الاجتماعية في مايلي:(**حامد عبد السلام زهران، 2000، 289- 290**)

أ- **المسؤولية الاجتماعية:** وتتجلى في الشعور بالمسؤولية عن جميع أفراد المؤسسة، وكل من له صلة بها، والمجتمع، وبذل أقصى جهد في الانتاج .

ب- **المسؤولية المهنية :** وتظهر في الإخلاص في العمل وإنج ـازه وإتقانه والتفانــي فيه وبذل أقصى جهد في الإنتاج .

ج- **المسؤولية القانونية:** والتي تتضمن احترام القانون والانضباط والمحافظة على النظام والحرص على المواعيد والمحافظة عليها .

د-**المسؤولية الأخلاقية:**المتمثلة في الأمانة والعفة عما للغير،والتعاون،والإيثار، والإصلاح والمشاركة الاجتماعية في الأعياد والمناسبات والواجبات الإجتماعية.

هـ- **الاهتمام بمشكلات المجتمع وحلها :** وذلك بالمشاركة في تنمية المجتمع وتطويره مع المسؤولية عن التغير الاجتماعي نحو الأفضل.

و- **مسؤولية الحفاظ على سمعة الجماعة وممتلكاتهم**: وذلك بالدفاع عنها .

ز- **تحمل الفرد مسؤولية آرائه وسلوكه الفردي والاجتماعي** . أن يتحمل ما يصدر عنه من أقوال وسلوكات، لما لهما من أثر في نظم الحياة داخل المجتمع،والتزامه بقوانينه ونظمه وتقاليده ، وتحمل مسؤولية إصلاحه.

ح- **مسؤولية الخدمة العامة:** وهي الاشتراك في الجمعيات الخيرية لدعمها في رعايـة المحتاجين لها، و يطلق عليها مسؤولية الخدمة الاجتماعية.

إضافة إلى ذلك هناك عمليات نفسية فردية، ونفسية اجتماعية تحدد سواء واعتدال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وهي: **(عثمان سيد أحمد،1996، 61- 64)**

1- الإدراك: وهو عملية نفسية اجتماعية داخلة في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، بها يتحدد نصيب هذه الأخلاقية من الاعتدال أو الاعتلال ، وهو الذي به تعي الذات ذاتها كما تعي جماعتها وثقافتها و قيمها و بها تعي الأحداث و الأشياء و الدلالات و الإشارات والإيحاءات

التي تتحرك من حولنا أو نتحرك في سياقها، وهذا الوعي هو أساس الفهم والتفسير والتقدير كما أنه أساس الترجيح والإخبار والتقرير.

2- التعاطف: وهو حيوية الإدراك وحرارته وهو الالتقاء الحقيقي للوجود الإنساني بالوجود الخارجي، كما أنه الواسطة الواصلة بين الذات و الآخر، الذات والحدث، بل الذات و الشيء وفي أخلاقية المسؤولية الاجتماعية لا يقف الأمر عند حدود الفهم المدرك الواعي ، بل لابد أن يجاوزه ويكمله التعاطف مع الجماعة، مع وجودها المعنوي، مع ثقافتها، ومع حاضرها.

3- التفسير: وهو "صناعة المعنى أيا كان انتسابه، إلى ذات كان أم إلى جماعة"، و إعطاء المعنى هذا يضع ما زوده به الإدراك في أنساق و أبنية منظمة و يعيد تشكيل الروابط والعلائق بينهما، فكلما زادت المعاني وضوحا زادت القدرة الذاتية على استجلائها والغوص في أعماقها، عندئذ تكون المفاضلة بينهما ويكون **"الاختيار"**منها قائماعلى هداية المعنى وتوجيه الفهم، فالمعنى أساس الفهم، والفهم المستتر البصيرهو شرط الاختيار الحر الواعي.

4- التقييم: هوعملية إعطاء القيمة للأفراد والجماعة وتمايزهم، والتعامل القيمي مع المعاني هو أن توضع المعاني في مراتب مترقية حسب تفضيل الذات أو تفضيل الجماعة لها ، فيكون أمام الذات نسق من المعاني المقيمة لتختار من بينها ما تختار، وتدمج ما تدمج، وتلغي ما تلغي و من هذا فإن عملية التقييم هي عملية **"اختيار"** وهذا مكانها في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية.

5- تصورمشروع الفعل:أي تصورالفعل والعمل أوتصورالتنفيذ، وهوتصورذهني مضمونه المعاني المقيمة، المرتبة وفق مستويات متدرجة، وهو تصورتنشيط في اتجاه للمفاضلة والترجيح بين هذه المعاني المقيمة، أي تصورمشروع الفعل تابع لعملية**"الاختيار"** .

6- إرادة الفعل: وهي التي تحمل تصور مشروع الفعل من عالم الفكر إلى عالم الواقع ليجد سبيله إلى الميلاد، وإلى التحق ق العياني وهي إرادة مستهدية بالفهم، ومستنيرة بالاختيار الفاهم لطبيعة الفعل الذي تريده، كما تكون متوهجة بإلزام الواجب مستمسكة بالرجاء ، والإرادة عماد الأخلاقية ، بل عماد الشخصية كلها.

7- تصور نتائج الفعل: وهي عملية تحسب، وتوقع، عملية استباق للأحداث المحتملة ، ومرتباتها و هذا العمل التصوري التحسبي متخلل لعناصر المسؤولية الاجتماعية ، الفهم

والاهتمام و المشاركة ، إذ أن في كل منها شكلا من أشكال تصور الفعل و الاختيار، كما أن هذه العملية توقعية متضمنة في البنية الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية و عناصرها هي الاختيار و الإلزام و الثقة .

8- تنفيذ الفعل: وهو أخطر العمليات النفسية المتضمنة في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية ، فهو عملية خروج قوقعة التقييم والاختيار، وتصور الفعل و إرادته ، وتوقع نتائجه و عواقبه إلى ميدان الفعل و التطبيق العملي و هو ما يتطلب شجاعة فائقة ليكون التحقق العياني كاملا فريدا ، وتنفيذ الفعل بشجاعة هو المحك الحقيقي، العملي، لمدى التماسك الأخلاقي، و القوة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية، هو محك حرية الاختيار، و إلزام الواجب، و ثقة الرجاء و محك السلامة في بنية أخلاقية المسؤولية الاجتماعية و وظيفتها و دلالتها.

9- مواجهة أعقاب الفعل وتوابعه: ما أن ينفذ فعل من أفعال الإنسان إلا و يكون فيه حق ويكون تجاهه مسؤولية. وحق فعل الإنسان هو **"إتقانه"** هو الصدق في إصداره، و الأمانة في أدائه. أما المسؤولية اتجاه العمل فهي مسؤولية متابعة امتدادات الفعل، و آثاره وعواقبه فعلاقة الفاعل بفعله لا تنتهي بمجرد صدوره ، بل أن المسؤولية اتجاهه تبدأ منذ أن ينفذ أكثر منها أن ينفذ الفعل في **"إرادته"**، وفي تصورنتائجه إنما هو في نطاق المسؤولية الداخلية،أما مجرد أن يخرج الفعل إلى حيز الوجود الخارجي الواقعي،فإن المسؤولية اتجاهه تصبح أقوى وأثقل،عندئذ لايعود الفعل مسألة قرار داخلي، بل إنه بدأ يتخذ سبيله في بحار المجتمع. و مواجهة أعقاب الفعل و توابعه عملية تحتاج إلى الشجاعة ، شجاعة الذات في التحررمن الوهم والشعور بالكمال، وشجاعة التجرد، والصدق في المواجهة والاستعداد للمراجعة والتعديل وهنا تتمثل صحة المسؤولية الاجتماعية وتتجلى سلامة أخلاقيتها.

4: 2- مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية:

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وحالة العطب و الخلل لها مظاهرها لدى الفرد و الجماعة **.(عثمان سيد أحمد، 1996، 68- 93)**

4: 2: 1- مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الفرد: وتستنتج من خلال مايلي:

أ- **التهاون:** وهو فتور في همة العمل وإرادته على غير الوجه الذي ينبغي أن يكون عليه من الدقة والتمام والإتقان وهودليل على وهن البنيان النفسي الأخلاقي في الشخصية برمتها.

ب- اللامبالاة: وهو برود يعتري الجهاز التوقعي التحسبي عند الإنسان ، كما يصيب الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد فلا ضرورة عندئذ لمؤنة الفهم ولا داعي لمشقة المشاركة .

ج-العزلة: ويقصد بها العزلة النفسية وهي أن يكون الفرد في الجماعة ، حاضرا فيها، معدودا من أعضائها و لكنه غائب عنها ، أنه في عزلة من صنعه و اختياره و تعبير عن ضعف الثقة بالجماعة وضعف الرجاء في حاضرها و مستقبلها ، وهي موقف لا انتماء إلى الجماعة واغتراب عن معاييرها و قيمها .

4: 2: 2- مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة: وتتضح من خلال ما يلي:

أ- التشكك: وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث و الظواهر ،وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء وفي تصور المسار و المصير و هو دليل على فوضى الاختيار ، ووهن الإلزام ، وتزعزع الثقة .

ب-التفكك:ويتجلى هذا فيما يقع بين الأفراد من تدابر أوتفرق وتنازع أوما يغلب من تآزر مصطنع، وترابط متكلف، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لوهن وضعف المشاركة القائمة على الفهم والاهتمام ،المسندة إلى الاختيار والإلزام والمشدودة بالثقة.

ج-السلب الغالب: وهو موقف يغلب عليه التراجع و الانحدار والتخلي عن المسؤولية تجاه الحياة وبارئها و يلازمه إحساس باللامعنى و الضياع و الإحباط ، كما يغيب معه الإحساس بالواجب و إلزامه .

د- الفرار من المسؤولية: وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد على تحمل أعبائها وهو في الوقت ذاته إعلان عن عدم إطاقة الحرية بما تقتضيه من مسؤولية، فالفرار من المسؤولية هو فرار من الحرية ويتخذ أشكالا عدة فقد يكون تخليا عن المسؤولية الاجتماعية باتجاه سلطة أعلى، فردا كانت أم مؤسسة اجتماعية وقد يكون الفرار بإحالتها إلى الآخر القريب أو إحالتها إلى المجهول.

أما مظاهر تدني الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى مدير المدرسة الابتدائية: يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات وهي:

1- على المستوى الشخصي: تتجلى مظاهر تدني الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية على المستوى الشخصي في: عدم الترتيب و تنظيم الحياة الشخصية، وإهمال النظافة الشخصية

والهندام المناسب ، تفشي خوارم المروءة ، السلوكا ت السلبية كالتأخر في النوم ، التكاسل ، التواكل والصراخ، ورفع الصوت، وإهدار الوقت، التدخين وتعاط ي الممنوعات، عدم الثقة في النفس والتردد في اتخاذ القرار، وعدم القدرة على العقاب والثواب لضعف في الشخصية بالإضافة إلى المواصفات السلبية كالغيبة والنميمة والألفاظ النابية والكذب والغرور،والرشوة والمظهرية، والاستعراض، ومعاكسات النساء، والغرور والتنطع، وارتفاع النبرة في غير محلها..الخ.

2- على مستوى المدرسة: يظهر تدني المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الابتدائية في الحضور المتأخر للمدرسة، وعدم التواجد فيها، التغيب المتكرر، التقصيرفي القيام بالمهام الإدارية والبيداغوجية والتربوية، وتدني مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، إهمال العناية والاهتمام بالمبنى المدرسي وهياكله وتجهيزه وانخفاض الفعالية في توعية التلاميذ والعاملين للمحافظة عليها، نقص توفي ر الوسائل التعليمية والأنشطة الرياضية والثقافية ،عدم المحافظة على نظافة المدرسة والاعتناء بالحديقة، التسييرالسيئ للمطعم المدرسي ماديا وتربويا، خرق القوانين الداخلية للمدرسة،غياب العدل والقسط بين العاملين إثارة الصراع بين العاملين والجنوح إلى التكتلات، التهاون في تقديم الخدمات الاجتماعية للتلاميذ الفقراء والمعوزين والمرضى، التقليل من أهمية أي دور يقوم به العاملون والتلاميذ وازدراء أعمالهم، الفظاظة والغلظة في المعاملة والتشدد في غير موقعه والمرونة في غير موضعها، وعدم توفيرالأمن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة والحرية في التحرك للإبداع والابتكار والمشاركة في العمل الجماعي، كل ذلك يؤدي إلى غياب القدوة الحسنة والنموذج الذي يتمتع بصفات يرغب فيها المعلمون والتلاميذ .

3- على مستوى المجتمع: تتلخص مظاهر تدني الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية على هذا المستوى في : خرق قوانين المجتمع ، التعصب الأعمى للعشيرة ، و الفكرة ، التخلي عن المشاركة في المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية، الإهمال للعلاقات مع المؤسسات النظامية وغير النظامية كالجمعيات التطوعية ذات النشاط الخيري والثقافي والترفيهي للاستفادة منها على المستويين الشخصي و المدرسة، القصور ف ي التواصل مع الأولياء ونسج علاقات طيبة معهم لإدماجهم في الحياة المدرسية لصالح أبنائهم و تقديم خدماتهم

للمؤسسة، الفتور في تحمل الأعبا ء و الضرر مقابل دفع الضرر العام المحدق بالمدرسة درءا للمفاسد وجلبا للمصالح إليها، عدم الولاء للوطن و طاعة أولياء الأمر و احترامهم.

ومما سبق يتبين أن الجهل بالمسؤولية الاجتماعية والنقص فيها، وضعف نموها يمثل خطرا شديدا على الفرد والجماعة التي ينتمي إليها و المجتمع ككل ، ويعتبر نوعا من" التخلف النفسي". ويتجلى نقص تحمل المسؤولية الاجتماعية وقصورالقيام بها في العديد من المظاهر التي هي في جملتها عكس مظاهر المسؤولية الاجتماعية، ويتجلى أيضا في الاغتراب الوظيفي في أبسط معانيه وهو شعور العاملين بالمؤسسة التي ينتمون إليها أنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار، و يرجع ذلك لأسباب تتعلق بإدارة المؤسسة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهذا في حد ذاته توجه خطير يمس علاقة انتماء و ولاء الموظف وكل من ينتمي إليها ، ويترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل من الطرفين.

5- مصادر المسؤولية الاجتماعية: إن المصادر التي تدعم المسؤولية الإجتماعية للمنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها ترجع إلى النظريات الحديثة المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأساسا إلى التشريع الإسلامي الذي حث على المسؤولية الشاملة المتكاملة ، والقيم الأخلاقية التي تحدد معايير التصرف الأخلاقي، بالإضافة إلى المسؤولية القانونية التي تلتزم المنظمة من خلالها بتنفيذ القوانين المحلية والوطنية. ويمكن حصر مصادر المسؤولية الإجتماعية في:

5 :1- النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية:

قبل استعراض أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، لا بد من معرفة الظروف التي أدت إلى نشأة المسؤولية الاجتماعية، والعوامل التي هيأت الظروف لنشأة نظريات المسؤولية الاجتماعية.

تعود ظروف نشأة نظريات المسؤولية الاجتماعية إلى نفس الظروف التي أدت إلى نشأة المسؤولية الاجتماعية، والى العوامل التي هيأت هذه الظروف ، والعوائد المحققة من جراء تبنيها في المجال الاقتصادي التي أدت لانتقالها إلى مجالات أخرى.

5: 1: 1- ظروف نشأة المسؤولية الاجتماعية:

لقد ساد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في أوساط المشتغلين في مجالي الاقتصاد والعلاقات

العامة في الربع الأخير من القرن التاسع عشر بعد أن دعت التطورات الاقتصادية التي جرت في أمريكا إلى إظهار الحاجة إلى التزام المنشآت بمسؤولياتها الاجتماعية.

و انعكست جملة العوامل التي شهدتها المجتمعات الغربية في سنوات النصف الثاني من القرن التاسع عشر وما تلاها على الصحافة حيث أخذت تخل بمعايير الصحافة الليبرالية المؤسسة على الاهتمام بحق الجمهور في المعرفة والحق في حرية الكلام وحرية الصحافة.

5: 1: 2- العوامل التي هيأت الظروف لنشأة نظريات المسؤولية الاجتماعية: يمكن حصر جملة هذه العوامل في ما يلي :

أ- عوامل فكرية: بدا للباحثين الغربيين فشل الليبرالية فيما كانت تسعى لتحقيقه ، و أسهمت التطورات العلمية في زعزعة المبادئ الفكرية التي سادت قبل ذلك .مثل نظرية النسبية لاينشتاين التي قلبت مسلمات الفيزياء كالحتمية. **(الخولي يمني ظريف،1990، 38)**

ب- عوامل اقتصادية: بدأت الشركات و التجمعات الاقتصادية الكبرى تظهر وتستحوذ على الكثير من أدوات القوة بما فيها أدوات وسائل الإعلام فبدأ الخلل في النظم الإعلامية لصالح تلك الشركات. **(ما كفيل توماس،2005، 139)**

ج- عوامل تنظيمية: تمثلت هذه العوامل في ظهور الاتحادات المهنية التي بدأت العمل على تنظيم المهنة وقامت بإصدار مواثيق تنظيمية مثل مبادئ الصحافة عام **1923**، ثم ميثاق صحافة السينما عام **1930** ، تلاه ميثاق الإذاعيين عام **1937**. **(صالح سليمان،2007،290)**

د- عوامل أخلاقية: بروز اتجاه أخلاقي يدعو لالتزام المؤسسات و وسائل الإعلام بالقيم والمبادئ . **(صالح سليمان،2007، 292)**

وقد انعكست جملة هذه العوامل والتطورات التي شهدته ا المجتمعات الغربية في سنوات النصف الثاني من القرن التاسع عشر وما تلاها بلورة فكرة المسؤولية الاجتماعية **"كمفهوم لها ثلاثة أوجه": (ثامر ياسرا لبكري،2001،34-41)**

أ- المفهوم الكلاسيكي: يعود للعالم "آدم سميث **(ADEM SMITH)** الذي أكّد على أنّ كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المنظمة.

ب- المفهوم الإداري: الذي تمّ إدراكه سنة **1930**، حيث تمّ التحوّل من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميّز في ظّل نمو واِتساع المنظمة، وأشار "فرنسيس سيتون"(**FRANCIS X. SUTTON**) في بحثه سنة **1956**، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في الشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضون، الموردون، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.

ج- المفهوم البيئي: الذي اِختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند (**JACOBY**) و النموذج النوعي لحياة المديرين عند (**HAY-GRAY**) إلى نموذج و جهة النظر العامــة لـ (**WILLIAMS**)، وبدأت ملامحه تظهر سنة **1960** بتحَسُّسْ المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصرًا، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعدّدة تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح الفكرة "رالف نادر" (**RALPH NADER**) و"جون جالبريث" (**JOHN K.GALBRAITH**).

1:5: 3- انتقال المسؤولية الاجتماعية من مجال الاقتصاد إلى مجالات أخرى:

أ- انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى الصحافة: في منتصف القرن التاسع عشر نادى بعض الناشرين بأن الصحافة يجب أن تستنكر تفاهات الصحف الصغيرة و ارتباطها بقوى سياسية معينة، و يجب عليها أن تضع صالح المجتمع قبل المصالح الحزبية أو الخاصة. وفي القرن العشرين تزايد الاهتمام بأخلاقيات الصحافة و بدور الإعلام في تقدم المجتمع و قد تبلور هذا الإحساس على شكل ميثاق يحدد الضوابط الأخلاقية للإعلام عام **1923**، عندما تبنت الرابطة الأمريكية لرؤساء تحرير الصحف ما أسمته آنذاك ب **"ميثاق الأداء الإعلامي ".**

وجاء في هذا الميثاق دعوة للصحافة كي تعمل بالقضايا التالية: **(البشبيشي أحمد طلعت، 2005، 83)**

* العمل من أجل الصالح العام.
* الصدق في الأداء.

* الإخلاص.

* عدم التحيز.

* الموضوعية.

* البعد عما يخدش الحياء.

* احترام خصوصية المواطنين.

ب- انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى الإدارة: من خلال بلورة فكرة التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة التي يكون لها تأثير كبير في مساعد ة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المؤسسة و المجتمع .حيث تعرف المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال بأنها « الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير وللقيم الاجتماعية ». **(نجم عبود نجم، 2006، 197)**

و وفقا لذلك يريد الباحث نقل المسؤولية الاجتماعية وما تتضمن ه من مفاهيم اجتماعية وأخلاقية في مجال الإدارة المدرسية كمؤشر لتحسين مرددوها و تطوير أدائها.

و من أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

أولا:من وجهة النظر الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية (للشركات-المنظمات- المؤسسات) مفهوم يعني، في جوهره، جميع القرارات و الإجراءات الموجهة نحو التقليل من الآثار الخارجية السلبية. وأظهرت كارول « أن مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تزال متباينة وتتأرجح بين طرفين : واحد يقلل من هذه المسؤولية للحصول على الأرباح للمساهمين، والآخر يمدد المسؤولية لجميع الجهات التي لها مصلحة مع الشركة ». **(Carroll A.B, 1999,268-295)**.

1 - النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة: رائد هذه النظرية هو الاقتصادي"ميلتون فريدمان" Milton Friedman ، وظهرت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية معدلة لمبادئها نظرا لاهمالها للجانب الانساني و للعنصر البشري في علاقته الإنتاجية وغير الانتاجية داخل المؤسسة وخارجها التي يعمل بها، حيث تتبنى هذه النظرية الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتحدد هذه النظرة وظيفتها في تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، وخلق فرص العمل والمساهمات في مجال الضرائب (المسؤولية

الاقتصادية). فالوظيفة الوحيدة للشركة هي « استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح، م ا دامت هذه الممارسة في ظل المنافسة المفتوحة دون خداع أو غش» **(Friedman M, 1970,33).** وثمة من قال أن هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام. « وهي تستخدم لتشير إلى أن الشركات ليست لديها مسؤوليات اجتماعية، حتى لوكانت هي سبب المشكلة المطروحة ». **(Solomon.H, 1985,31)**

2- نظرية الاقتصاد السياسي: Political Economy Theory

هي نظرية تنتمي للفكر الماركسي ، وتؤكد على الارتباط الوثيق بين النظام السياسي والسلطة الاقتصادية في المجتمع، وساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي و السياسي والاجتماعي.

ويمكن أن يفسر المنظور الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،حيث يركز المنظور الحداثي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد ،على سبيل المثال المؤسسات، المستخدمون، أومجموعة الضغط . **(ATAUR Rahman Belal ,2008 ,13-14)**.

وقد أستُخدم في العديد من الدراسات النموذج الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي لشرح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، مثل"غوثري و باركر"سنة **1990** و"وليام" سنة **1999**. **(براق محمد و دقمان مصطفى،2012، 05).**

3- نظرية الشرعية: Legitimacy Theory

تشير نظرية الشرعية إلى أن المؤسسات قد تحاول إضفاء الشرعية لتشريع نشاطاتها بنشرتقاريرالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل الحصول على موافقة ومساندة من المجتمع في دعم استمرار وجودها، وبالتالي تعتبرالمسؤولية **"رخصة للعمل" (براق محمد ودقمان مصطفى، 2012، 05)**. وتعتبر النظرية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو **عقد اجتماعي** بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية و إمكانية استئجار المستخدم. و العقد الاجتماعي مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع

المجتمع والمؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بوظيفتين رئيسيتين هما **:(نوافان محمد حامد، 28،2010)**.

أ- وظيفة الإنتاج، والتي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة و مرغوبة للمجتمع.

ب- وظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلا القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها.

لهذا يجب على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعه على المجتمع بعدالة، من شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولا لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق الأرباح، بل لأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتما التزامها بالعقد الاجتماعي نصا ومضمونا.

وبما أن الأعراف الاجتماعية ليست ثابتة، فهي تتغير بمرور الوقت الذي يستوجب حاجة المؤسسات إلى الاستجابة لتغيير التوقعات الاجتماعية لكي ينظر إليها على أنها **"شرعية".**

ويمكن للمؤسسات اعتماد أربع استراتيجيات من أجل الحصول على الشرعية، وذلك من خلال السعي إلى**: (Ataur Rahman Belal,2008,17**).

أ- إعلام الجهات حول الأداء الفعلي.

ب- تغيير تصورات أصحاب المصلحة دون تغيير التصرف الفعلي للمؤسسة.

ج- صرف الأنظار بعيدا عن أي مسالة مثيرة للقلق.

د- تغيير التوقعات الخارجية حول الأداء.

4- نظرية أصحاب المصالح : (Stakeholder Theory)

أشاع **"ادوارد فريمان"**Edward Freeman ولأول مرة، سنة **1984** تعبير أصحاب المصلحة، ويشير التعبير إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة ومجموعات الضغط والمجتمع**. ,Ataur Rahman** (**Belal,2008,18-22**)

تسند العديد من البحوث الحديثة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى هذه النظرية التي تعتبرأن «الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أوشركاء، وموردين، وموزعين وزبائن، وأيضا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات **أداة رئيسية** للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال».**(المغربل نهال وفؤاد ياسمين، 2008،3- 4)**

لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دورا رئيسيا في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات، حيث تختلف أهداف الادارة و أهداف المالكين (أصحاب المصالح)، إذ أن الإدارة تسعى إلى تعظيم القيمة بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية.

من خلال النظريات السابقة يتبين أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المجال الاقتصادي في تطور مستمر حيث استخدمت تدريجيا كالآتي :

أ- استخدمت **كحد أدني** مقابل الرفاه العام للمؤسسة.

ب- استخدمت **كتفاعل اجتماعي** بين المؤسسة و المستفيدين و جماعة الضغط.

ج- استخدمت **كعقد اجتماعي** بين المؤسسة و المجتمع لتزويدها بالشرعية.

د- استخدمت **كأداة رئيسية** في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح.

كما أن العديد من الباحثين رأوا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي **الوسيلة الوحيدة** التي تستخدمها المؤسسات لإدارة و تنظيم علاقاتها بكامل المتعاملين معها .

ووفقا**"لجورج ستينر "** فإن هناك خمس نظريات ظهرت منذ الأربعينيات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهذه النظريات هي: **(صادق كريمان محمد،1989، 109)**

1- نظرية ضميرالمنشاة:تعمل المنشأة وفقا لهذه النظرية كوصي على الجماهير ومصالحهم المختلفة.

2- نظرية أخلاقيات الإدارة: تقوم على ضرورة التزام رجال الإدارة بالمعايير الأخلاقية عند رسم السياسات و اتخاذ القرارات.

3- نظرية توازن القوى: تقوم على قاعدة مفادها أن تزايد المشروعات يتطلب تدخــل من الحكومة و المجموعات الأخرى لتحقيق التوازن.

4- نظرية إعادة تشكيل الأخلاقيات الرأسمالية: وتحث هذه النظرية رجال الإدارة على مواءمة مشاريعهم مع القيم الأخلاقية.

5- نظرية المصلحة العامة: ترتكز على أن تطبيق مفاهيم الإدارة يتطلب بالضرورة احترام حقوق جماهير المنشأة.

وأكدت هذه النظريات على التزام المنشأة ككل ورجال الإدارة خاصة بمسؤولياتهم الاجتماعية و الأخلاقية ، لتحقيق التوازن بين وظيفة الإنتاج النافعة المرغوبة من المجتمع ووظيفة توزيع العوائد و المكاسب بعدالة على أصحاب المصالح و المجتمع .

ثانيا: من وجهة النظر النفسية والاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية بالرغم من أنها تكوين ذاتي يقوم على نمو الضمير الاجتماعي ويكون بمثابة رقيب داخلي إلا أنها تمثل نتاجا اجتماعيا. لأنها تتعلم وتكتسب كما أنها تنمو تدريجيا عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية، وأنها في نموها تحتاج إلى مناخ أسري وتربوي ونفسي مشبع بالحب والحنان والعلاقات الاجتماعية السليمة. وهذا ما تفسره النظريات الآتية:

1- نظرية " آدلر" (Adler): الفرد لا يمكن أن يقدم خدماته للكل وهولا يعيش حياته بأمان مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها أوهو خارج إطارها ، وهذا يتطلب أن يشعر كل فرد من أفراد المجتمع أنه جزء مهم من هذا المجتمع ومن خلال هذا الشعور المتبادل تتحقق مسؤوليته تجاه مجتمعه و مسؤولية المجتمع في رعاية أبنائه » .**(Adler. A, 1929, 31)**

2- نظرية" فروم"(Fromm): الهدم و الإبداع موجود في الطبيعة البشرية لكن الـــذي يسبب بروز هذه السمة أو تلك هو المجتمع الذي يحيط بالفرد من خلال أنماط التنشـــــئة الاجتماعية.**(Fromm .E, 1947, 116)**

3- نظرية "سوليفيان" (Sullivan): اعتبر أن الإنسان مخلوق واع و أن أساس فكرة المرء عن نفسه مبنية على أساس علاقته بالآخرين فهو يؤثر فيهم و يتأثر بهم و أن العزلة عنهم سببها عدم الشعور بالأمان والذي يعد أحد مؤشرات نقص المسؤولية الاجتماعية ». **(Sullivan. H, 1953, 21)**

4- نظرية" باندورا": فسرت نظرية التعليم الاجتماعية "لباندورا" سلوك الفرد على أساس

مشاهدة النموذج ومراقبة الأفعال عنه ثم تقليده على شرط أن يكون النموذج على قدر من القبول و الجاذبية.(**الخيال افتخار كنعان،1994،37)**

5- نظرية"روجرز"(Rogers): فقد تناول العلاقة بين الفرد والمجتمع وذلك عن طريق الثقة بالفرد ودوافعه و قدراته و شعوره بالمسؤولية الاجتماعية لفهم نفسه و المجتمع الذي يحيط به، وأن غاية النمو النفسي والتطور الاجتماعي إنتاج فرد متكامل الوظائف النفسية. **(Rogers . C .R, 1959 ,122-124)**

6- نظرية "سترونك"(Strong) أشار إلى**:** الربط بين تنمية المسؤولية الاجتماعية وبين امتلاك الفرد لمهارات محددة فضلا عن قدرته في التأثيرعلى الآخرين وخبراته الواسعة وقوة شخصيته. **(Strong .S, 1968, 215)**

7- نظرية الاختيار (ChoicesTheory) "غلاسر": (Lennon,2000,41-46) أوردت أن الإنسان يولد ولديه مجموعة من الحاجات العضوي ة والنفسية أهمها حاجات: البقاء والانتماء والقوة والحرية والمرح، وإشباع هذه الحاجات يضعه في تناقض مع حاجته للحب والانتماء وحاجته للحرية، وحتى ينتمي للجماعة المرجعية ويحظى بقبولها وحبها واحترامها وتقديرها. لابد له من التقيد بمعاييرها وقيمها وعاداتها وتقاليدها وضوابطها وبالتالي لابد له من التخلي عن جزء من حريته و خصوصيته واستقلاليته ، ولحل هذا التناقض والصراع بين الحاجتين طرح **"غلاسر"** في نظريته مفهوم المسؤولية والتي تعني إشباع الفرد لجميع حاجاته مع عدم حرمان الآخرين من فرص إشباع حاجاتهم. **(أحمد عبد المجيد صمادي،وآخرون،2015)**

بعد استقراء النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية وسبب الإفصاح عنها، وأثرالعوامل النفسية والاجتماعية لممارستها يتضح أن نظرية الاقتصاد السياسي، ونظرية الشرعية، ونظرية أصحاب المصالح تعد من أهم النظريات المفسرة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو إعداد تقارير بخصوص هذا الموضوع ، مع أن نظرية الشرعية و نظرية أصحاب المصالح مشتقة من المنظو ر الحديث لنظرية الاقتصاد السياسي ، حيث استعمل الكثير من الباحثين نظرية الشرعية لتفسير تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بناء على العقد الاجتماعي بينهما وبين المجتمع، كما استعمل الكثير من الباحثين نظرية أصحاب

المصالح لتفسير الواجب الاجتماعي للمؤسسات نحو أطراف المصلحة ، بينما تجلي نظرية الإدارة التي جاء بها "جورج ستينر" إلى التزام رجال الإدارة بالمعايير الأخلاقية ومواءمتها مع المشاريع المنشودة من المؤسسة، واحترام حقوق الجماهير، لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ومتطلبات الجمهور. أما تفسير المسؤولية الاجتماعية من وجهة النظريات النفسية والاجتماعية تناولت هذا المفهوم من وجهات نظر متباينة، حيث ركزت في مجملها على أهمية الترابط بين الفرد والمجتمع في تحديد قوة ممارسة الأفراد لمسؤوليتهم الاجتماعية والإقبال على العمل بفاعلية، كما أكد هذا التوجه على أهمية التنشئة الاجتماعية كدافع للإبداع والابتكار والجدية في العمل والإنتاج، ومن زاوية أخرى رأى هذا التوجه أن كفاءة الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم تنتج التكامل النفسي والاجتماعي لممارسة المسؤولية الاجتماعية في صحة نفسية واجتماعية سليمة، كما يربط بين تنمية المسؤولية الاجتماعية كأداة لامتلاك مهارات محددة لممارستها، فضلا عن قدرة الأفراد وخبراتهم الواسعة و قوة شخصياتهم في التأثير على الآخرين، فحين فسرت سلوك الفرد أنه راجع إلى مشاهدة النموذج و تقليده ، وأن هذا النموذج لابد أن يتمتع بصفات يرغب لها الأفراد داخل الأسرة أوالمجتمع المحلي أوالعاملين بالمدرسة أوالمؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.
وجاءت نظرية الاختيار لتكييف حاجات الفرد مع حاجات الجماعة التي ينتمي إليها دون إفراط أو تفريط لتحقيق التوازن بين هذه الحاجات المتناقضة.

5 :2- التشريع الإسلامي :

لقد حث الإسلام على الأهتمام بالمسؤولية الشاملة المتكاملة المتوازنة، حيث تتناول الفرد والجماعة، فالفرد مسؤول عن نفسه وعن الجماعة، والجماعة مسؤولة عن نفسها ككل وعن أعضائها كأفراد في جميع الأمور والأحوال. والمسؤولية الإجتماعية ضرورية لصالح المجتمع ككل باعتبارها تتضمن مسؤولية الفرد الذاتية عن الجماعة أمام نفسه وأمام الجماعة وأمام الله. وهي الشعور بالواجب الإجتماعي والقدرة على تحمله،والقيام به.

وهناك الكثير من الدلائل القرآنية والأحاديث الشريفة التي تبين أن الإسلام أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الإجتماعية إبتغاء مرضا ة الله وليس لأي غرض دنيوي

فضلا عما يمكن أن يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدر بثمن، كما أن عمل الخير وإشاعته وتثبيته من المقاصد الشرعية أوالضرورات الأصلية التي يمكن حصرها في خمسة هي: المحافظة على الدين، وعلى النفس والنسل ، والعقل والمال وزاد بعضهم سادسة وهي :المحافظة على العرض فحقوق المسلم كلها مسؤوليات إجتماعية، وإن كان الفرد مطالبا بمسؤولية إجتماعية فعلى مستوى الجماعات والمنظمات تكون المسؤولية أعظم. **(وهيبة مقدم، 2001،8)**

وهذا ما تؤكده الدلائل التالية من القرآن و السنة النبوية، فقد قال الله تعالى :

- "و ***تعاونوا على البر و التقوى***" (سورة المائدة، الآية 3)

-" ***فمن تطوع خيرا فهو خير له***". (سورة البقرة، الآية184)

-" ***وفي أموالهم حق للسائل والمحروم***". (سورة الذاريات، الآية 19)

-" ***ومن يعمل مثقال ذرة خيرا يره***". (سورة الزلزلة، الآية 7)

-" ***وقفوهم إنهم مسؤولون***". (سورة الصافات، الآية 24)

و من السنة النبوية قوله عليه الصلاة والسلام:

-" ***لا ضرر و لا ضرار***". (رواه ابن ماجه والدراقطني)

-" ***خير الناس أنفعهم للناس***". (رواه ابن ماجه)

-" ***كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته، فالاميرالذي على الناس راع، وهو مسؤول عنهم، و الرجل راع عن أهل بيته، وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها، وولده، وهي مسؤولة عنهم، و العبد راع على مال سيده، وهو مسؤول عنه، ألا وكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته***".(رواه البخاري)

-" ***المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة،ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة***" . (متفق عليه)

-" ***مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا إشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى***". (متفق عليه)

هذا وتتحدد المسؤولية الاجتماعية في الإسلام من خلال ثلاثة جوانب هامة :(**إبراهيم العسل، 75،1996- 76)**

أ- مسؤولية الفرد تجاه نفسه :

إن تكريم الله للإنسان وتفضيله على غيره من المخلوقات ، وتسخير له ما في السماوات والأرض ،وهي دعوة لهذا الإنسان لأن يحافظ على بدنه وحياته وبقائه بإعتماد النظافة والطهارة في الجسم والثوب والمكان، وممارسة الرياضة، والأكل من الطيبات والوقاية من الأمراض ومعالجتها، وأن يعمل على ضبط غرائزه وأن يصرف همته إلى إكتساب الصفات الحميدة ، وأن يحسن أخلاقه في تعاملاته مع الغير، ليكون في النهاية محلا لأمانة التكليف والقيام بالعمل الصالح الذي يساعده على التعايش مع الجماعة ويوطد علاقات التماسك والتعاون .

ب- مسؤولية المجتمع بعضه عن بعض :

الفرد المسلم مسؤول عن المجتمع الذي يعيش فيه ، فهو جزء منه ، والجزء لا ينفصل عن الكل ، والغاية العليا هي سعادة الكل، وربط القلوب بأواصر المحبة والأخوة، لقد أجمع الفقهاء على وجوب نفقة الموسر على قريبه المعسر وإنه يجب على الأغنياء أن يقوموا بكفالة فقرائهم إذا لم تكف الزكاة .

ج- مسؤولية الدولة عن الفرد والمجتمع:

بالرغم من الواجبات المالية التي فرضها الله على المسلمين الأغنياء للفقراء ، فإن الدولة مسؤولة عن الفقراء والمحتاجين، ويحق لكل فقيرأن يطالب الدولة بأن تضمن له حقوقه وهذه المسؤولية تجعل الدولة مسؤولة عن جميع أفراد المجتمع.

5: 1:2- أسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الإسلام:

تقوم المسؤولية الاجتماعية في الإسلام على أسس ثلاث هي:(**وهيبة مقدم،2001 ،10**)

أ- الإيمـــان : إن الإيمان يثير الضمير الإنساني ويوجه وجدانه ويح يي شعوره بالواجب فيكون هو الدافع الأصلي إلى القيام بالمسؤولية الاجتماعية ، ثم يأتي التشريع والنظام مؤكدا هذا الدور المطلوب ، كما أن الإسلام يترك المجال رحبا لمن أراد أن يزيد ما يشاء في دوره، فإن كل ما يقدمه يزيده قربا من الله تعالى، وما يبذله في الدنيا، يعوضه الله تعالى عنه

في الدنيا و الآخرة ***:" وما أنفقتم من شيء فهو يخلفه وهو خير الرازقين"*** **(سورة سبأ،الآية 39)**. كما يكون القيام بالمسؤولية الاجتماعية مرتبطا بسرور الإنسان في أنه يقوم بعبادة يثاب عليها ويحقق بها رضا الله و الزلفى لديه ، والعبادة لا تقتصر على أنساك فقط بل على كل عمل يقوم به الإنسان يقصد به تحقيق هدف نبيل، طالبا به رضا الله، فهو عبادة

ب- القسط والإعتدال: للقسط مظاهر عديدة، فالإسلام يبني تكليفه على الواقع، لكنه يصعد بالإنسان إلى الدرجات العلى، ويوزع هذه الواقعية والمثالية،بحيث يقوم المكلف بما يستطيع ويمكّن الراغب في الإزدياد من الخير، فالقاعدة الأصلية:"***فاتقوا الله ما استطعتم***".

(سورة التغابن ،21)، ويقول للمتطلعين للمعالي: ***"وسارعوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السماوات والأرض أعدت للمتقين ".***(سورة آل عمران ، الآية331)، وهو أيضا راعى الجوانب المادية والروحية، وأخذ بميزان القسط فيهما، فلم يغلّب المادة ، التي تؤدي غلبتها إلى تفكك الروابط الاجتماعية، ولم يغلّب الروحانية المهملة للحس والجسد المؤدية لضعف النمو في بناء الحضارة ، فوازن بين احتياجات الروح والجسد.

ج- التكامل: قامت المسؤولية الإجتماعية طلبا لرضا الله ، وأدخل في نطاقها كل ما يحقق مصالح الناس، مراعية حاجات الجسد والروح، وموازنة بين طلباتها، متنبهة لاختلاف القدرات وتنوع الرغبات، فالمسؤولية الإجتماعية ينظر لها أحيانا نظرة مادية تتناول الاحتياجات الجسدية، بينما تقوم في الإسلام بأبعد من ذلك لتشمل الحاجات النفسية والاحساس بكل ما يصيب المجتمع والإهتمام بالسلوك، والبيئة. ومن ثم فالمسؤولية الاجتماعية في الإسلام تولي الحاجات النفسية أهمية وخاصة الحاجة للتقدير والتعليم والإرشاد والتعاطف، والتواصل الجيد مع الآخرين .

5: 2:2- التكافل الاجتماعي وشموليته لفكرة المسؤولية الاجتماعية:

التكافل الاجتماعي هو تضامن أبناء المجتمع ، أفرادا أ و جماعات ، حكاما أ و محكومين على إتخاذ مواقف إيجابية في المجتمع ، بدافع من شعور وجداني ينبع من أصل العقيدة الإسلامية، ليعيش الفرد في كفالة الجماعة، وتعيش الجماعة بمؤازرة الفرد يتعاون الجميع لإيجاد المجتمع الأفضل ودفع الضرر عن أفراده. (**عبد الله ناصح علوان ،ب ت ، 9**).

و تنقسم مسؤولية المجتمع في تحقيق التكافل إلى قسمين أساسيين: قسم يطالب به الأفواد

إلزاما، ويشمل: الزكاة ، النذور، الكفارات، صدقة الفطر،إسعاف الجائع والمحتاج وقسم يطالب به الأفراد تطوعا وإستحبابا وذلك مثل: الأضاحي، الأوقاف ، الوصية الإيثار، الهدية ، وغيرها.

ومن فضائل التكافل الاجتماعي أن يحس كل فرد بأن عليه واجبات للمجتمع الذي يعيش فيه عليه أداؤها وبأن له حقوقا ، ويلزم على القائمين بشؤونها أن يعطوا كل ذي حق حقه من غير تقصير ، وأن يدفعوا الضرر عن المستضعفين وأن يسدوا حاجة العاجزين لأنهم إن لم يفعلوا ذلك إنهار المجتمع من أساسه وتصدعت أركانه .

وبصفة عامة فإن مظاهر المسؤولية الاجتماعية في الإسلام تخضع لأكثر من تكييف فقهي في شكل من الأشكال الآتية : **(وهيبة مقدم ،2001، 14) .**

التعاون الاجتماعي والتكافل الإجتماعي و الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وباب من أبواب الإنفاق في سبيل الله وقاعدة درء المفاسد أولى من جلب النعم وقاعـــدة الضرر يدفع بقدر الإمكان **"لا ضرر ولا ضرار"**وقاعدة تحمل الضرر الخاص لدفــع الضرر العام وتعني هذه القاعدة أن نطاق الضرر الخاص ضيق لا يتعدى مجموعة من الأشخاص أو المنظمات ولذلك على هذه المنظمات تحمل هذا الضرر إذا كان ذلك لدفع ضرر عام ، وطاعة ولي الأمر، قال الله تعالى:***"يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول و أولي الأمر منكم"*** **. (سورة النساء،الآية 59)**

5: 3:2 - المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه العاملين فيها:

تضمنت الشريعة الإسلامية **ضوابط حفظ حقوق العاملين** من أهمها:

أ- **الحق في مستوى معيشي لائق:** فالله عز وجل كرم الإنسان ورفعه فوق كل المخلوقات فلا يجوز أن تكون كرامته عرضة للانتقاص لقوله سبحانه وتعالى:***"ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا"*** **.(سورة الإسراء ،الآية70)**. وقال الله أيضا : ***"ولاتبخسوا الناس أشياءهم "*** .**(سورة الأعراف،الآية 58)**

ب- التعجيل في إعطاء أجر العامل: لقول رسول الله ﷺ: ***"أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"*** **. (رواه البخاري)** .

ج- الحق في الحرية وإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى : لقوله سبحانه: **" *وأمرهم شورى بينهم* " . (سورة الشورى،38 الآية)** .

د- حق الإنسان في الحياة الكريمة : وقوام هذا الضمان هو نظام الزكاة ونظام التكافل الاجتماعي لأن الأصل في الشريعة الإسلامية أنه ـا تقوم على الرحم ـة والسع ـة والتيسير، لذا يجب أن يشمل اليسر علاق ـات العم ـل م ـن خلال تجنب ك ـل ما يؤدي إره ـاق العام ـل بتكليفه بما لاطاقة له به مصداقا لقوله تعالى ***: "وما أريد أن أشق عليك*** **".(سورة القصص،الآية 27)**

هـ - تحسين علاقات العمل وصون الحقوق : من خلال إقامة الحق والعدل بين الناس لأن ذلك يقوى الثقة بين العاملين ويؤدي إلى تفعيل الأداء ويطور الإنتاج .

5: 3- القيم الأخلاقية للمنظمة :

إن معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن المستخدمين، وكذلك ضمن المنظمة نفسها. ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثروا في المعايير لما هو أخلاقي. وبذلك توجد مجموعة قوى تشكل الأخلاقيات الإدارية وتتمثل في : **(الدوري زكريا مطلك، صالح أحمد علي، 2009، 257 - 259) .**

أ- **<u>الأخلاق الشخصية</u> :** كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل. فالقيم الشخصية و الاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة . فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمديرين توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل .

ب- <u>ثقافة المنظمة</u> : من النادر ما يمكن أن تسهم ممارسات الأعمال الأخلاقية أو غير الأخلاقية بشكل كامل في الأخلاق الشخصية للواحد بسبب أن ممارسات الأعمال تعكس القيم و الإتجاهات ونماذج السلوك لثقافة المنظمة. وللترويج عن السلوك الأخلاقي في أماكن العمل على المنظمة أن تجعل من الأخ ـلاق ج ـزءا مكم ـلا لثقافـتها. وتبـدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح أو ينجز أفكار وقيم معينة. حيث أن القائد أو مدير القمة يكون مسؤولاعن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الإجتماعية في المنظمة.

ج- <u>نظم المنظمة</u>: وهي النظم الرسمية للمنظمة وتتضمن البنية الأساسية للمنظمة .

د- <u>أصحاب المصالح الخارجيين</u> : إن الأخلاقيات الإدارية تتأثر كذلك بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين وهم مجموعات خارج المنظمة تؤثر في أدائها. وعند صنع القرار الأخلاقي تدرك المنظمة بأنها جزء من مجتمع كبير وتأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها وأعمالها على كل أصحاب المصالح .

5: 4- المسؤولية القانونية:

التزام المنظمة بإطاعة القوانين و إكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

ويتمثل الجانب القانوني للمنظمة في: (**خالد جاسم بومطيع، 2008، 4**)

أ- الإلتزام بالقوانين المحلية والوطنية أثناء ممارسة النشاط في المنظمة .

ب- مراعاة القوانين العالمية والدولية .

ج- الشفافية في نشر الأنظمة والقوانين العلمية والدولية للاطلاع عليها من قبل جميع الموظفين والجهات القانونية الآخرى .

6- تربية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية:

التربية مسؤولة عن تعليم المسؤولية الاجتماعية، لأنها جهد منظم لتحقيق نمو أمثل للشخصية. فالمدرسة هي المؤسسة المسؤولة رسميا والمتخصصة والمؤهلة علميا وتعليميا لتأصيل وتمكين وتنمية ورعاية المسؤولية الاجتماعية عند أبنائها. وعمليات التعليم والتعلم التي تتم في المدرسة عمليات اجتماعية لأنها تدور في سياق تفاعل اجتماعي، وتتضمن اكتسابا اجتماعيا. و من واجبات المدرسة و أهدافها و أنشطتها تربية الشعور بالمسؤولية، وتنميته عند التلاميذ وتدريبهم على تحمل المسؤولية الاجتماعية وذلك عن طريق قيامهم برئاسة الفصول والاشتراك في جماعات النشاط... الخ .

كما يمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية عند المعلم نفسه ، فالمعلم المسؤول هو الذي يعلم المسؤولية الاجتماعية ويعمل أن تسود روح المشاركة في جماعات الفصول والأنشطة الاجتماعية المنظمة في المدرسة بما يؤدي إلى تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى التلاميذ.

ويجب على مدير المدرسة أن يحرص على ربط المدرسة بالبيئة المحلية مما يساعد على نمو المسؤولية الاجتماعية عن طريق الممارسة الفعلية التي تؤدي في الأخير إلى نجاح

المدرسة بشكل عام نتيجة لتحمل مسؤوليته الاجتماعية.

وهذا ما أظهره "ساران وبكوك Sarane, Boocock " في كتابه مقدمة إلى علم الاجتماع التربوي، أن هناك علاقة ما بين تصرفات مدير المدرسة ومعنويات المعلمين فيها، وأيضا دراسة "ولش وآخرون،1988, wellisch, All " التى توصلت إلى أن هناك علاقة بين نجاح المدرسة بشكل عام وبع ض الجوانب المتعلقة بمدير المدرسة من أهمها: نظرة المدير إلى العملية التعليمية، مدى تجاوبه مع المعلمين، وتحمله لمسؤولياته تجاه ما يجري داخل المدرسة ، وخرجت بنتيجة مفادها أن المدارس الناجحة تدار من قبل مديرين اجتماعيين ناجحين.**(قواسمه رشدي،2000،178)**

وفي هذا رأى (**سيد أحمد عثمان، 1986**) في دراسته المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة "دراسة نفسية تربوية" أن **عناصر تربية المسؤولية الاجتماعية** في المؤسسة التعليمية هي: **الفرد ،الوسط ، العمليات.**

1- الفرد (الطفل): له استعداد فطري لتعلم و نمو المسؤولية الاجتماعية (مع ملاحظة مبدأ الفروق الفردية)، فعلى التربية أن تعمل على تشجيع تميز ذات الطفل و تقبلها ، و تيسر تفتح الشعور الأخلاقي عنده، وتنمية وعيه بذاته وبالآخرين، وتشجيع التعاطف والتراحم والتواصل مع الآخرين.ويجب تدريب وإنماء الاهتمام والفهم والمشاركة الاجتماعية وهي عناصر المسؤولية الاجتماعية إعدادا لإرساء وصول المسؤولية الاجتماعية.

2- الوسط التربوي: الوسط الذي تتوفر فيه الخواص الميسرة لنمو المسؤولية الاجتماعية ويجب أن يكون الوسط التربوي وسطا أخلاقيا يسوده التوجيه الأخلاقي ليثمر شخصية تتوفر فيها المسؤولية الاجتماعية و للوسط التربوي: **مناخ و توجيه و موجه.**

أ- **المناخ التربوي:** قوامه الحب والألفة و الحرية و التجاوب و الديمقراطية و الفهم والدفء والتقدير والمشاركة والمساندة. ويجب الاهتمام بالمناخ التربوي النفسي لإتاحة فهم السلوك وإتاحة نموه ونمو الشخصية بصفة عامة و المسؤولية الاجتماعية بصفة خاصة.

ب- التوجيه التربوي: التوجيه يجب أن يكون أخلاقيا ابتكاريا. ويتحقق التوجيه الأخلاقي في وسط ميسر لنمو المسؤولية الاجتماعية بالحرص على الوحدة الأخلاقية في الشخصية ، وتنمية الخواص الاجتماعية للشخصية عن طريق الإحساس بالآخرين ، ومسايرة القيم

الاجتماعية ، والتوحد مع الجماعة، وتنمية تقييم الفرد للجماعة و استجابته لتقييم الجماعة له والوعي بالجماعة للذات ، والتقبل والصبر في التعامل مع الجماعة والعمل المشترك ، والتسامح المتبادل.

ج- الموجه المربي: وهو بمثابة قوة التوضيح والتنشيط والدفع والتأثير والإرشاد للنشء وذلك يتأتى حين يقيم معهم علاقة اجتماعية تقوم في مناخ ديمقراطي يؤدي إلى تماسك الجماعة وحسن العلاقات بين أفرادها ونمو القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية لديها. والموجه أوالمربي نموذج سلوكي حين يحتذي به ويتوحد معهم. وهو ممثل لقيم النشاط والمسايرة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية. ويجب أن تتوفر لدى المربي عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة (الاهتمام والفهم والمشاركة) وكذلك أركان المسؤولية الاجتماعية الثلاثة (الرعاية و الهداية والإتقان).

3- العمليات التربوية: وأهمها تهيئة الوسط التربوي لإتمام تدريب يؤدي إلى عناصر المسؤولية الاجتماعية، و تنمية الخواص الاجتماعية في الشخصية في رفق و تدرج و صبر وهي تستند إلى خواص النمو لتساعدها على التقدم نحو كمالها.وحدد (**عثمان سيد أحمد، 1986**) في دراسته هذه العمليات التربوية كما يلي:

أ- **العمليات اللفظية اللغوية:** ومهمتها نقل المعلومات إلى النشء سواء كانت هذه المعلومات أحكاما أو أراء أو وجهات نظر أو تفسيرات. و يجب الحرص على تعليم المبادئ الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية وتعلمها عن طريق العمليات اللفظية الإعلامية والتوجيهية، مع مراعاة شروط فاعلية هذه العملية من معنى و مغزى و صدق .

ب- الاختيارالخلقي: ويقصد به أن يحسن الاختيار للمسؤولية الاجتماعية، والاختيار الخلقي مهارة تشترك فيها المكونات العقلية والانفعالية في الشخصية. وهو قابل للتدريب و يحتاج إلى عمليات تعليمية وتدريبية تؤدي إلى سلامة نموه،أي اكتساب الكفاءة في الاختيارالخلقي.

ج- الممارسة السلوكية: وهي العمل الرئيس الذي يظهر المسؤولية الاجتماعية في خبرات ملائمة و يقوم دليلا عمليا عليها متمثلة في تعبير المحبة والمودة والتفاعل الاجتماعي، وفي هذا يجب «تشجيع الممارسة التعاونية والتفاعل والعلم المنظم مع الجماعة، ويجب العمل على إنماء ممارسة الفردلأنشطة الجماعة بحرية واختيار».(**عكاشة وآخرون،294،2002)**

7- العوامل التربوية الميسرة لنمو المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية ، على الرغم من أنها تكوين ذاتي ، يقوم على نمو الضمي ر الاجتماعي- كرقيب داخلي- فإنها في نموها نتاج اجتماعي ، لأنها تتعلم وتكتسب من خلال: (**حامد عبد السلام زهران، 2000، 290-291**).

1- الدراسة النظرية أوالمنهاج: وتضم كل ما تقدمه المواد الدراسية (اجتماع - جغرافيا - تاريخ - اقتصاد - سياسة - تربية دينية ووطنية - علم النفس...) من خلال القراءة والاستماع والمشاهدة والمناقشة في إطار موضوعي يكشف نقاط القوة لتدعيمها، ونقاط الضعف لمعالجتها. وتساعد الدراسة النظرية على فهم الجماعة وتعقلها في تنمية عنصر مسؤولية الاهتمام عند النشء.

2- المـربـي: وهو قدوة الناشئين ، يتوحدون معه ، ويتعلمون منه المسؤولية الاجتماعية حين تتو افرلديه البصيرة الاجتماعية والاهتمام الاجتماعي والشجاعة الاجتماعية والنقد الاجتماعي المستند إلى قلب مطمئن وعقل متفتح . والمعلم كقائد تربوي يؤثر في تلاميذه تأثيرا كبيرا ، فهو العنصر الفعال الرئيسي في عملية تنشئة الأطفال والمراهقين والشباب، وهذا ما أثبتته نتائج البحوث التي أجريت في ميدان علم النفس الاجتماعي على أن « أثر أنماط القيادة في سلوك الأطفال ، بأنه وجد أن بعض الأطفال يغيرون بالفعل أنماط سلوكهم لتطابق و تتماثل مع أنماط سلوك مدرسيهم ».**(Branda ,1950, 30)** والمعلم يؤثر في تلاميذه في مستوى التحصيل الدراسي واتجاهاته نحو المادة التي يدرسها و نحو عملية التعلم بوجه عام فإن اتجاهاته تنتقل إلى التلاميذ لذا يجب أن يكون المعلم ذا مسؤولية اجتماعية بعناصرها الثلاثة (الاهتمام، الفهم، المشاركة)، حتى يقوم بدوره في إنماء المسؤولية الاجتماعية لدى الناشئين، « والمعلم يؤثر في تلاميذه بأقواله، وأفعاله، وتصرفاته التي ينقلها التلاميذ عنه أحيانا بطريقة شعورية أولاشعورية». **(Lindgren,1967,614)**.

3- الجماعة التربوية: وهي المجال المعملي العملي لتعلم ونمو المسؤولية الاجتماعية من خلال السلوك، والنشاط الاجتماعي، سواء كانت جماعة تلاميذ رسمية أم جماعة تربوية غير رسمية. ويزيد من فاعلية الجماعة التربوية ما يلي:

أ - إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية .

ب- إيجابية الفرد ومشاركته في وضع إيديولوجية الجماعة، أي أفكارها ومعتقداتها وأهدافها وخططها لتحقيق هذه الأهداف.

ج - مشاركة الفرد الفعالة في نشاط الجماعة .

د - اشتراك الفرد في تقييم النشاط الاجتماعي للجماعة ونقده ، وتوجيهه الوجهة الصحيحة .

هـ - قيام الفرد بدوره متكاملا مع أدوار باقي أعضاء الجماعة.

و- الاتصال الجماعي المفتوح بين الأعضاء بعضهم وبعض وبينهم وبين قائد الجماعة .

ز- المناخ الاجتماعي الديمقراطي الإقناعي حيث يسود مناخ الود والروح المعنوية العالية.

أو بكلام آخر فإن الجماعة التربوية تؤثر على كل فرد من أفرادها في مجالات كثيرة مما يساعد على تكوين قيمه وأخلاقه وطريقة معاملته للآخرين ومعاملتهم له .

كما ذكرت **(ابتسام الزعبي،2015)** في مقال لها أن هناك مؤسسات تسهم في تنميـــــــة المسؤولية الاجتماعية تتمثل في الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق و دور العبادة ووسائل الإعلام، وتقوم بدورها في تربية المسؤولية الاجتماعية، و فيما يأتي توضيح دور كل منها:

1- دور الأسرة: تعد الأسرة الجماعة الأولية، أي أنها الوسيلة الرئيسية للتنشئة الاجتماعية فعن طريقها يكتسب الفرد قيمه الاجتماعية ومعاييرالسلوك، كما تعتبر أقوى الجماعات تأثيرا في سلوك النشء، إذ أن لها وظيفة اجتماعية بالغة الأهمية فهي المدرسة الاجتماعية ، وهي العامل الأول في صبغ سلوك الناشئة بصبغة اجتماعية.

وجدير بالذكر أن الأسرة لا تعمل فقط على الاستقرار المادي للمجتمع بإمداده بأعضاء جدد عن طريق التناسل لحفظ كيانه العضوي، بل تتولى أيضا الاستقرارالمعنوي لهذا المجتمع وذلك بتأصيل معايير سلوكية واتجاهات وعادات عند أبناء هذا المجتمع و بهذا تحفظ كيانه الثقافي، وعن طريق الأسرة يكتسب النشء المعايير الخاصة التي تفرضها أنماط الثقافة السائدة في المجتمع ، ويكتسب المعايير الخاصة بالأسرة التي تفرضها عليه وبذلك تصبح وسيطة المجتمع للحفاظ على معاييره وعلى مستوى الأداء المناسب لتلك المعايير، التي تعتمد فعاليتها على دور الفرد داخلها وما يقوم به من نشاط وما يرتبط به من علاقات، وعلى نوع تفاعله الاجتماعي السوي مع بقية أفراد الأسرة بما في ذلك مدى إمكانية تحقيق مطالبه في مقابل تحقيق متطلبات الأسرة.

و أضافت **"ابتسام"** أيضا أن الأسرة تقوم **بوظائف مختلفة** ومهمة في تنشئة الطفل منها:

أ-الوظيفة البيولوجية: إذ تعد الأسرة خير التنظيمات لإنتاج الأطفال ووقايتهم ورعايتهم في فترة الطفولة الطويلة والتي تتصف بالعجز والاعتماد على الغير.

ب- الوظيفة الاجتماعية: تسعى الأسرة إلى تنمية الطفل نموا اجتماعيا ، ويتحقق لها هذا بصفة مبدئية عن طريق التفاعل العائلي ، الذي يحدث داخل الأسرة والذي يلعب دورا كبيرا في تكوين شخصية الطفل وتوجيه سلوكه الاجتماعي، فالأسرة هي التي تزود الطفل بالرصيد الأول من أساليب السلوك الاجتماعية ، وبذلك تزوده بالضوء الذي يرشد في تصرفاته وسائرظروف حياته .

ج-الوظيفة النفسية: إذ تسعى الأسرة إلى تنمية الطفل نموا نفسيا سليما، وتعمل على الارتقاء بصحته النفسية، وإشباع حاجاته ودوافعه الأساسية، وتزوده بالحب والحنان، وتعمل على حمايته وإشعاره بالأمن والأمان، وإبعاده عن المواقف التي قد تعرضه للأذى والخوف أوالقلق، بما يساعده على التكيف مع بيئته ومجتمعه على النحو المطلوب .

د- الوظيفة الثقافية: تقوم الأسرة بعملية التنشئة الاجتماعية لإدماج الطفل في الإطار الثقافي العام لمجتمعه ، وذلك عن طريق إدخال التراث الثقافي في تكوينه ، فعن طريق الأسرة يكتسب الطفل لغته ، وعاداتــه ، و يتـعرف على طرق التفكير السائــدة و الأفكـــار والمعتقدات وأساليب السلوك والقيم الاجتماعية في مجتمعه ، وتصبح من مكونات شخصيته التي تؤثر على حياته و توافقه مستقبلا .

وعليه يجب على المجتمع أن يولي اهتماما كبيرا للأسرة للقيام بهذه الوظائف إتجاه أفرادها مما يكون له أكبر الأثر على المجتمع نفسه خاصة تلك التي تتعلق بوظيفة الإشباع النفسي والعاطفي، والوظيفة الدينية التي تقوم بترسيخ القيم الدينية وقواعد الدين في نفوس الأبناء،ومطالب تثقيفية وترويحية وصحية ومشاركة ومساعد ة الأبناء على تحمل المسؤولية كما يساعد المجتمع الأسرة على أن تقوم بوظيفتها الاقتصادية بتوفير الغذاء واللباس والمتطلبات الدراسية والصحية و الترفيهية وغيرها.

2- دور المدرسة: المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه وغاياته، وهي مؤسسة تربوية نظامية مسؤولة عن توفير بيئة تربوية تهدف إلى

تنمية شخصية الطفل المتعلم من جميع جوانبها،الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية على نحو متكامل، و مساعدته على الاندماج مع مجتمعه الكبير والتكيف معه.

والمدرسة هي المسؤولة أساسا عن تأصيل وتمكين وتنمية الرعاية الاجتماعية عند أفرادها، ففي المدرسة يتعلم الفرد المزيد من المعايي ر الاجتماعيةِ والاتجاهات والمعتقدات في شكل منظم، كما يتعلم أدوارا اجتماعية جديدة، فهو يتعلم الحقوق والواجبات وضبط الانفعالات والتوفيق بين حاجاته وحاجات الغير، ويتعلم التعاون والانضبا ط السلوكي ويتفاعل مع التلاميذ والمدرسين ويتأثربالمنهج الدراسي بمعناه الواسع فيزداد علما وثقافة وتنمو شخصيته في كافة جوانبها.

ولا تتوقف أهمية المدرسة في استمرار تلقين ثقافة المجتمع للفرد، ولكنها تستطيع أيضا أن تلعب دورا ايجابيا في الحد من السلوك المضاد للمجتمع. و لكي تتمكن المدرسة من المساهمة والتعاون مع الأجهزة الاجتماعية الأخرى لاحتواء هذه المشكلة الاجتماعية والحد من أضرارها، لابد من تزويد المدرسين بالمعلومات عن أبعادها، وفي نفس الوقت تزويدهم بنتائج الدراسات النفسية والاجتماعية الضرورية التي تكفل لهم الخبرة والقدرة على اكتشاف أعراض السلوك المشكل في مراحله المبكرة.

والمدرسة كمؤسسة اجتماعية وتربوية تحدد أهدافها العامة باعتبارها نسقا فرعيا مرتبطا ببقية الأنساق التربوية والتعليمية الأخرى والتي ترتبط جميعها بالأنساق المجتمعية الكبرى. **(محمد عبد الله،1996،34).**

وقد حدد جل علماء التربية أهداف المدرسة فيما يلي:**(عفيفي عبد الكريم،1997 ،38)**

أ- إعداد المواطن الصالح الناضج نفسيا واجتماعيا والقادرعلى تنمية المجتمع في الحاضر والمستقبل.

ب- تنمية الشعور بالانتماء و إنكار الذات و التعاون و الإبداع و الإحساس بالمسؤولية.

ج- مواجهة سلبيات النفس الإنسانيةِ في الانعزاليةِ و نقص المسؤولية الاجتماعية .

د- الحفاظ على التراث الثقافي للمجتمع.

و يمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية عند التلميذ والتي تعد من أهم أهداف المدرسة وذلك من خلال تجنب التهديد والوعيد للتلميذ أو السب والسخرية والعقاب البدني، وإشراك التلميذ

في الأنشطة التي من خلالها يتحمل المسؤولية ويحظى بالاحترام ، وإشباع حاجته للتقدير والانتماء ، وكذلك العمل على حل مشاكله مع تنمية الجوانب الاجتماعية والصحية والنفسية والدينية لدى الفرد.

3- دور جماعة الرفاق : تقوم جماعة الرفاق أوالأقران بدور مهم في النمو الاجتماعي للطفل، وذلك لتأثيراتها الواضحة على سلوكه وعاداته و اتجاهاته و قيمه. وتحقق العلاقات مع جماعة الرفاق كثيرا من الأهداف ، من بينها تعليم الطفل كيفية اللعب وفقا لقواعده، واحترام العلاقات الاجتماعية، وتساعد في تزويده بالمعلومات والحقائق، وتنمية مستوى النمو الخلقي لديه مما يوضح الدور الذي تلعبه جماعة الأقران في تنمية سلوك المسؤولية الاجتماعية. كما أن جماعة الرفاق تعمل على تكوين معايير اجتماعية عند الطفل، وتنمية الحساسية والنقد نحوبعض المعاييرالاجتماعية للسلوك،وتشجع قدرته على القيادة عن طريق القيام بأدوار اجتماعية معينة، وتتيح له فرصة التجريب والتدريب على الجديد والمستحدث من معايير السلوك، لتحمل المسؤولية الاجتماعية وتعديل السلوك المنحرف مع الجماعة .

4- دور وسائل الإعلام: تعد وسائل الإعلام، كالإذاعة والتلفزيون والكتب والصحافة ووسائل الاتصال التكنولوجية من أخطر المؤسسات الاجتماعية وأهمها في التنشـــئة الاجتماعية للطفل، بما تتضمنه من معلومات مسموعة أو مرئية أو مقروءة ، يقصد من إرسالها وإذاعتها على الناس إحاطة الناس علما بموضوعات معينة، أوإغراء الناس واستمالتهم ليسلكوا بما يتفق مع رغبة موجه الرسالة، كأن يصوتوا في اتجاه معين أو يشتروا صنفا من السلع دون الصنف الأخر.

لذلك تعتبر وسائل الإعلام وسيطا مهما في تنمية المسؤولية الاجتماعية خصوصا في الوقت الحالي الذي يتطلب فيه الأمر الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في نقل الأحداث المختلفة، و إكساب القيم الاجتماعية و السلوكيات الأخلاقية . ويقوم الإعلام في كل مجتمع من المجتمعات الإنسانية بدور هام في التثقيف و التنوير، والتأثير على سلوك و اتجاهات الأفراد من خلال استثارة حماسهم باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق غايات وأهداف كثيرة مرتبطة بمختلف مجالات الحياة: الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية . و رغم أهمية الإعلام إلا أنه قد يكون عاجزا في بعض الأحيان عن أن يقدم للناس ما يثري حياتهم

وفكرهم وينمي شخصياتهم وذلك لأنه يعتمد على برامج مستوردة من مجتمعات تختلف عنها في عاداتها و طرق حياتها و مشكلاتها و بالتالي كل ذلك من أسباب انتشار الجرائم والانحرافات في سلوك الشباب وظهور السلوكيات غير المرغوبة ، لذا « أصبح لزاما على المسؤولين أن ينتقوا ما يستوردونه بما يتفق مع الشريعة وما يحافظ على سلوك الشباب وأن يقدموا للشباب ما يربي فيهم الوازع الديني و يدعوهم إلى اتباع التعاليم النابعة من العقيدة مما يساعد على غرس السلو ك الاجتماعي السليم لدى أفراد المجتمع ،مما يؤدي إلى تنمية المسؤولية الاجتماعية لديهم » . **(هريدي عبد المنعم،1997،343)**

5- دور المؤسسات الدينية: تؤدي دور العبادة وظيفة حيوية في حياة الأفراد و الجماعات بتأكيدها للقيم الخلقية و الروحية و دعوتها إلى الاتصال بالله و الخضوع لسنته و شرعه، ولا يخفى ما لهذا من أهمية في نمو الأفراد كضرورة من ضرورات الحياة ، إذ تقوم دور العبادة بدور كبير في عملية التنشئة الاجتماعية لما تتميز به من خصائص فريدة من أهمها: إحاطتها بهالة من التقديس وثبات وايجابية المعاييرالسماوية التي تعلمها للأفراد، وإجماع على تقديسها مع تدعيمها .

وتلعب هذه المؤسسات دورا هاما في التنشئة الاجتماعية للفرد من حيث :

أ- تعليم الفرد والجماعة التعاليم الدينية والمعاييرالسماوية التي تحكم السلوك بما يضمن سعادة الفرد والمجتمع.

ب- إمداد الفرد بإطار سلوكي مرتضى ونابع من تعاليم دينه.

ج- تنمية الضمير عند الفرد.

د- الدعوة إلى ترجمة التعاليم السماوية إلى سلوك عملي.

هـ - توحيد السلوك الاجتماعي والتقريب بين مختلف الطبقات الاجتماعية .

6-الأندية والجمعيات: تقوم بدورهام في عملية التنشئة الاجتماعية للطفولة لما تتميز به من خصائص تمكنها أن تكون قريبة من الأفر اد والتعامل معهم.

ويتلخص أثر الأندية والجمعيات الخيرية في عملية التنشئة الاجتماعية للطفل في مايلي:

أ- تشجيع الطفل على الاحتكاك بالآخرين .

ب- إمداد الطفل بإطار اجتماعي معياري معين .

ج- تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد .

د- تنمية الاتجاهات الايجابية مثل التعاون و التضحية و الإخلاص في العمل .

هـ- ممارسة الهوايات والنشاطات الرياضية المختلفة .

ومما سبق يتبين أن وسائط تنمية المسؤولية الاجتماعية "متعددة"بدءا من الأسرة باعتبارها العامل الأول أواللبنة الأساسية في صبغ سلوك الفرد بصبغة اجتماعية واكتساب سلوكه للمعاييرالأسرية والاجتماعية ،مرورا بالمدرسة باعتبارها المسؤولة عن استمرار ثقافة الفرد وتربيته لما فيها من أساليب تيسير هذه التنمية تتمثل في الدراسة النظرية والمربي القدوة للأطفال ، ثم الجماعة التربوية باعتبارها وسطا مناسبا ينمي المسؤولية الاجتماعية ، وجماعة الرفاق التي تلعب دورا مؤثرا في عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي، وأخيرا دورالمؤسسات الدينية والأندية والجمعيات الخيرية في تنمية المسؤولية الاجتماعية من حيث التوجيه و الإرشاد الديني والاجتماعي .

وعليه فإن تنمية المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على المؤسسات السابق ذكرها وإن كانت أهمها ، إلا أن هناك مؤسسات ومنظمات و هيئات أخرى سواء كانت رسمية أو غير رسمية أو ذات طابع إلزامي أوتطوعي تلعب دوراهاما في تنمية المسؤولية الاجتماعية كل حسب الهدف الذي تحدده لها ،مثل إدارات المؤسسات والأحزاب السياسية والجمعيات الرياضية والكشافة الإسلامية ورياض الأطفال وغيرها باعتبارأهمية دورهذه الوسائط ومدى إدراكها لهذا الدورفي تنمية المسؤولية الاجتماعية. لكن هذه التربية النظامية وغير النظامية التي تقوم بها هذه المؤسسات لابد من ترشيد أفكارها وما تقوم به من أنشطة تثقيفية وفقا لمعتقدات المجتمع وأهدافه لتوحيد السلوك الاجتماعي، حتى لاتنتج معتقدات ومعايير اجتماعية متناقضة في المجتمع الواحد تؤدي إلى تدني المسؤولية الاجتماعية نحو المواطنة التي تنعكس على الأنشطة السياسية والاجتماعية والثقافية.

8 - أهمية تبني المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات التعليمية :

وفي ظل تزايد الإهتمام بمفهوم المسؤولية الإجتماعية للمنظمات ، يطرح التساؤل حول الأسباب التي تشجع المنظمات والمؤسسات على الالتزام بهذه المسؤولية خاصة المؤسسات التعليمية ، وتشير التجارب والدراسات إلى أن أهمية تبني الدور الإجتماعي لمدير المدرسة

يتحدد فيما يلي:

1:8- تقديم موقف المجتمع المدرسي وكذلك المجتمع المحلي: وذلك من خلال التعرف على أوضاع المجتمع المدرسي وتنظيماته، وعوامل القوة والضعف فيه، و الصعوبات والمتغيرات في هيكله البنائي ، ووظائفه مثل مجلس المدرسة ومجلس التنسيق التربوي، ومجلس المعلمين وجمعية أولياء التلاميذ . وكذلك التعرف على أوضاع المجتمع المحلي خارج المدرسة، ومدى إمكانية تعاونه معها .

2:8- وضع خطة عمل تضم التنظيمات المدرسية ونشاط كل تنظيم: وذلك من خلال تشكيل هذه التنظيمات وتحديد مهام كل تنظيم ، وذلك بوضع خطة عمل مناسبة في حدود الإمكانات والطاقات والموارد لمواجهة المشكلات القائمة والعمل على إيجاد حلول مناسبة من خلال تنظيم المجالس المدرسية كالفريق التربوي ومجلس المعلمين، ومجلس التسيير وغيرها ، وإشراك أعضاء هذه التنظيمات في بناء وصياغة وتنفيذ خطة العمل المتفق عليها.

إضافة إلى ذلك العمل على تفعيل الأندية المدرسية (النادي الصحي والرياضي والثقافي). والتنسيق بين هذه الأندية لرفع الروح المعنوية ، وترقية العمل الجماعي وتحقيق التفاعل الاجتماعي فتنمو روح المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

3:8-إدارة هذه التنظيمات لخدمة وتنمية المجتمع المحلي: وذلك من خلال تنسيق وبرمجة وتقويم الأندية المدرسية وربطها بالمجتمع المحلى ، والإشراف المباشر على خدمة البيئة، والخدمة العامة المدرسية التي تنفذ في محيط البيئة المدرسية أو خارجها .

4:8-الاتصال لدعم وخدمة المدرسة: وذلك من خلال الاتصال المستمر والمنظم بين المدرسة والمؤسسات والهيئات الخدماتية والإنتاجية لدعم نشاط المدرسة. مثال على ذلك: التجربة الناجحة بولاية بجاية حيث قام بعض المدربين بالإتصال برجال الأعمال لتدعيم المطاعم المدرسية في إطارمايسمح به القانون فوصل سعرالوجبة إلى مائة دينار لكل تلميذ.

5:8- تحسين الأداء للعاملين: إن البحوث التي أجريت في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، قد بينت وجود صلة حقيقية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وعلاقتها بالأداء الإيجابي ، «وأن حصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في

تحقيق أهداف المؤسسة والمهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل ، وبيئة التنظيم التي تتكون من عوامل داخلية و خارجية تؤثر في الأداء الفعال للفرد». **(درة عبد الباري،1986 ،79)**

« ومع عمليات دمج القيم الإنسانية في الأنظمة الإدارية ستنجح بتطوير الأداء المؤسسي، ورفع التنافسية المهنية وتحفيز الموارد البشرية ». **(عزاوي عمر وآخرون، ب ت،14)**

6:8- تحسين سمعـة المنظمـة (الم درسة): التي تبنى على أساس الكفاءة فـي الأداء والنجاح في تقديم الخدمات ، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات ، ومدى مراعاتها لاعتبارات البيئة و اهتمامها بالإستثمار البشري، ويتسم التزام المنظمات بمسؤوليتها الإجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها. **(كامل مهنا، 2010، 2)** .

7:8- زيادة الإنتاج والجودة: إن الجهود التي تبذلها المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية مـن خلال القوة العاملة و العمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، وتعزيز الفاعلية عن طريق تحسين ظروف العمل ، وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار. **(أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، 2012، 9)** .

8:8- زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم: المنظمات المسؤولة اجتماعيا تجلب إليها الموظفين ذوي الكفاءة العالية والمحافظة عليهم ، والتقليل من دوران العمل للموظفين ولهذا السبب ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات المتسقة مع قيم الموظفين الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل. **(أم كلثوم جماعي و سمير بن عبد العزيز،2012،9).**

9:8- ترسيخ ثقافة المؤسسة: إن تطوير إدارة الم ؤسسة والحفاظ عليها وتنميتها يتم وفقا لما تتبناه من ثقافة تنظيمية ، وهذه الثقافة التنظيمية بدورها لا تكون فعالة إلا إذا كانت تراعي كل جوانب الالتزام الإجتماعي للمؤسسة (الجوانب الإجتماعية - العلاقات - الروح المعنوية - الجوانب البيئية) ، إذ كلما كانت الثقافة راقية وتعكس إحتراما للإنسان والمجتمع والبيئة كلما كان الوضع أمثل سواء للمؤسسة أو للمجتمع أو للبيئة التي تعمل فيها ويصبح من الضروري التعر يف بهذه الثقافة التنظيمية لكل المستويات الإدارية حتى يسعى جميع من في المؤسسة للعمل بها وتنفيذها. باعتبارها « إطارا معرفيا مكونا من الاتجاهات والقيم

ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمن ونها».(**جرينبرج جيرالد وبارون روبرت،2004، 627**).

وعليه فأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتمثل في:(**الرخيمي ممدوح،2000، 58**).

أ- تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

ب- محل فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الإبتكار والتمييز .

ج- تسهل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتخفف من اللجوء إلى الإجراءات الرسمية الصارمة .

د- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

و من خلال تكامل المسؤولية الاجتماعية مع قراراتها و أنشطتها يمكن للمؤسسة تحقيق فوائد هامة مثل:

أ- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع ، و الفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية و مخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية .

ب- تحسين ممارسة إدارة المخاطر .

ج- تشجيع ثقة أكبر للجمهور.

د- تحسين تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية .

هـ- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية،وتحسين سلامة وصحة العاملين من الجنسين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف و تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم .

و- تحسين اعتمادية و نزاهة المعاملات من خلال المشاركة المسؤولة، و المنافسة العادلة ، وانعدام الفساد.

ز- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع كل الأطراف المعنية بشأن الخدمات .

ح- تحسين الأداء البيئي.

ط- خفض نسبة غياب العاملين، و زيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين و خفض تكاليف التوظيف و التدريب.

ي- تخفيض الرقابة التنظيمية.

وبصفة عامة فإن المسؤولية الاجتماعية وسيلة للالتزام الإيجابي للمؤسسات تجاه المجتمع من خلال تنمية الموارد البشرية ، وأن عمليات نشر القيم الإنسانية في الأعمال تعمل على تهيئة مناخ العمل الإبداعي الخصب للعاملين وتتيح لهم فرص الارتقاء الوظيفي، مما يعني تطوير الأداء المؤسسي إلى أعلى درجاته .

9- مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية :

تغطي المسؤولية الإجتماعية أطرافا مختلفة في المؤسسات، وما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاههم : **(محمد الصيرفي،2007، 70- 72).**

1- العاملون: عدالة وظيفية ، رعاية صحية ، رواتب وأجور مدفوعة ، فرص تقدم وترقية ، تدريب مستمر ، إسكان للعاملين ونقلهم ، ظروف عمل مناسبة .

2- المجتمع: احترام العادات والتقاليد ، وقيم المجتمع ، دعم الأنشطة الاجتماعية والصدق في العمل ، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية .

3- البيئة : التشجير وقيادة المساحات الخضراء ، الحد من تلوث الماء ، الاستخدام الأمثل للمواد وخصوصا غير المتجددة منها .

4- الحكومة : الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل وتكافؤ الفرص في التوظيف والتدريب ، المساهمة و المشاركة في حل المشكلات الاجتماعية ، تسديد الالتزامات المالية .

5- جماعات الضغط: التعامل الصادق مع ها، احترام أنشطة الجماعات، حماية البيئة بالتواصل الجيد مع الجمعيات التي تهتم بذلك ، تقدير دور النقابات والتعامل الجيد معها.

الملاحظ لهذه الأطراف يدرك أن معظمها تغطيها المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية ، وما يجب أن تقوم به من دور إجتماعي تجاهها ، وعليه فإنه لا بد من الإشارة إلى جميع الجماعات والجهات والأجهزة التي تحتاجها المدرسة ممثلة في مديرها والعاملين بها ، إلى بناء علاقات طيبة معها للنهوض بالعمليات التعليمية فيها.

ومن هذه الجهات والجماعات والأجهزة ما يلي:(**طارق البدري،2001، 175- 176).**

أ- علاقة الإدارة المدرسية بالمديريات الأعلى (مديرية التربية، ومفتشي إدارات التعليم...).

ب - علاقة المدير بالهيئة التدريسية (المعلمون).

ج- علاقة المدير بالتلاميذ.

د- علاقة المدير بأولياء أمور التلاميذ.

هـ- علاقة المدير بالمنظمات خارج المدرسة.

و- علاقة المدرسة بالمجتمع وتوطيد العلاقات بالمحيط الذي تعمل فيه.

ز- علاقة الإدارة المدرسية بالصحافة والإذاعة.

ح- علاقة الإدارة المدرسية بنقابة المعلمين.

بالإضافة إلى ذلك تبرز علاقة المدير بالبلدية من خلال الصلاحيات التي حددها (**القانون** رقم **08/90** المؤرخ في **07** أفريل **1990** المتضمن صلاحيات البلدية). فيما يلي: (**قاسمي الحسين محمد المختار،ب ت، 20**).

أ- تنفيذ البرامج المحلية للتربية.

ب- انجاز برامج المباني المدرسية والمطاعم المدرسية وتجهيزها.

ج- انجاز مجموعات سكنات لمعلمي المدارس.

د- اقتناء التجهيزات الأولية من أثاث مدرسي وتربوي وتوفير الوسائل التربوية .

هـ- صيانة المدارس الابتدائية.

و- تزويد المدارس بوسائل التدفئة والإنارة والهاتف والماء و الغاز.

ز- إصلاح وترميم المدارس و السكنات الوظيفية .

ح- إصلاح الأثاث والتجهيزات المدرسية وتجديدها و إلغاء استعمالها إذا اقتضى الأمر ذلك.

ط- تشجيع النقل المدرسي باتخاذ الإجراءات اللازمة.

ي- نقل وشحن التجهيزات والوسائل التربوية والمواد الغذائية للمدارس.

ك- حفظ الصحة في المدارس وتشجيع كل مبادرة تكون في فائدة العمل الجماعي.

إضافة إلى ما سبق تبرز المسؤولية الإجتماعية لمدير المدرسة في**:**

1-الاتصال بالجمعيات الثقافية والرياضية والخيرية والانفتاح عليها والاستفادة منها ، وذلك من خلال تفعيل النشاطات اللاصفية لإشباع حاجات التلاميذ من اللعب وممارسة الرياضة والفنون كالرسم والمسرح والموسيقى لتنمية مهاراتهم الجسمية والعقلية

والإجتماعية والسلوكية (الأخلاقية) ، شريطـة أن يكون ذلك بإشراف مدير المدرسة وفي إطار ما يسمح به القانون.

2- الاتصال والتنسيق مع مؤسسات الهئشئة الاجتماعية كالأسرة ومدارس رياض الأطفال والكشافة الإسلامية والمسجد لما تتركه من أثر لدى الأطفال من الناحية الفكرية والاجتماعية وخاصة السلوكية ودورها في تنمية المسؤولية الاجتماعية لديهم.

كما يمكن الإشارة إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المنظمة بوصفها تمثل القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق منافعها الفنية المباشرة بنفس الوقت المنافع الآخرى المرتبطة بالمجتمع لتتمكن من إنجاز أهدافها المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية .

وبهذا يمكن القول بأنها تمتد إلى اتجاهين هما: (**ثامر ياسر البكري،2001، 33**).

أولا:المسؤولية الداخلية: ترتبط بالأفراد العاملين والموارد التي يتم استخدامها في الأداء داخل المدرسة،وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل.

ثانيا: المسؤولية الخارجية : تتمثل في الحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع. والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سالبة على مدخلات المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإجتماعية والمتمثلة في تذليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع.

ومما سبق فإ ن المسؤولية الاجتماعية لمديرالمدرسة أصبحت موضوعا مهما في برامجها ووسائلها وخططها العامة ، تهدف إلى كسب ثقة الناس العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وكسب ودّهم وتأييدهم ومناصرتهم وتعاونهم، وإلى تحقيق علاقات طيبة تسودها المودة والثقة المتبادلة، وإلى تحقيق الانسجام والتكيف والتوافق بين المؤسسة المعنية وبين مؤسسات المجتمع الآخرى وأجهزته وهيئاته ، وكل ذلك في سبيل تحقيق أهداف مدرسة المجتمع .

10- معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية:

هناك بعض المعوقات تحول دون ممارسة المؤسسات التعليمية وأداء دورها الاجتماعي وهي : (**نهال المغربل، ياسمين فؤاد، 2008، 137**).

10: 1- المعوقات الإدارية: ومنها:

أ- عدم احتواء المؤسسات التعليمية على إدارة العلاقات العامة.

ب- نقص الخبرة لدى الذين يشتغلون في إدارات و أقسام المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية .

ج- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة . الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة،وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

د- إهمال الإدارات العليا لعملية اشتراك العاملين في المستويات الإدارية الأخرى في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الإجتماعية .

هـ - عدم وجود اتصالات فاعلة من قبل الإدارات مع الجمهور .

10: 2- المعوقات القانونية وتتلخص في:

أ- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

ب- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية ، التي تعتبر من وظائف التخطيط الاستراتيجي.

ج- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي للمؤسسات التعليمية كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم .

د- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية ، وعندما يقدم الموظفون على مخالفة يضعون في حسب انهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لاتكتشف الإدارة الوصية أمرالمخالف أو لا يتم إدانته ،وفي حالة إدانته فقد تغطي المكاسب المالية وعلاقاته الشخصية ما يتحمله المخالف من خسائر.

10: 3- المعوقات المالية: و منها:

أ- تعظيم الجانب المادي دون مراعاة الجوانب الأخرى.

ب- الاعتقاد أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض مردود المؤسسة وإضعافها.

ج- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

د- صعوبة الجمع بين القيام بالوظائف وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعيا .

10: 4- معوقات أخلاقية المسؤولية الاجتماعية:

وهذه المعوقات تعود في الأصل إلى العوامل التالية: **(عثمان سيد،1996،113- 126)**

أولا: العوامل الفردية (الذاتية) وتتمثل فيما يلي:

1-**اضطراب الانتظامات الفردية:** وهي تلك البيانات النفسية المتسقة ذهنيا ووجدانيا التي يكسبها الفرد من تفاعله مع جماعته وثقافته، وهذه البيانات هي التي توجه الفرد في إدراكه وتقييمه وانتقائه وسلوكه، ومن أكبر عوامل اضطراب الانتظاما ت الفردية وبخاصة ما كان متصلا بالجانب الاجتماعي الأخلاقي مثل المسؤولية الاجتماعية ما يأتي من اضطرابات المسؤولية الاجتماعية الأوسع، والتي ينعكس تأثيرها سلبا على الجانب الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وفيه الاختيار والإلزام والثقة.

2- الخلل في العمليات النفسية الفردية: ويرجع جزء منه إلى العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في العمليات النفسية الخاصة بأخلاق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد، وتؤدي مثلا إلى الإخلال بالإدراك وتشويهه، وإلى القصورفي عمليات التعاطف داخل المجتمع بين الأفراد، وذلك "**بانتفاء الأمن**"الذي يؤدي بدوره إلى القلق والتوجس والانحسار والانغلاق.

كما تؤدي عملية الاختلال في عمليتي الإدراك والتعاطف إلى انحراف وقصورفي عمليتي التفسير والتقييم، وهو ما يؤثر سلبا على أخلاقية المسؤولية الاجتماعية .

3-عبء التاريخ الشخصي: وتواجه الذات في تعاملها مع بيئتها خبرات ذاتية كبيرة منها الإيجابي ومنها السلبي ومن الخبرات التاريخية الذاتية التي تجعل التاريخ الذاتي عبئا مؤديا إلى اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

أ- محدودية التجارب الاجتماعية:وهي التي تضعف حيوية الإدراك والتعاطف كما تعوق عمليات التقييم و المشاركة .

ب- خبرة انتفاء العدالة: هو أن تتعرض الذات في مرحلة من مراحل تاريخها الذاتي لغيبة العدالة وهو ما يفقد الذات ثقتها بنسق القيم الاجتماعية فتصاب بضمور إلزام الواجب وسقوط الانتماء و الارتماء في عتمة الاغتراب.

ج- الفشـــــل: وخدمات الفشل إما أن تعود على صاحبها بالعبرة والثقة والعزم على التصحيح، وإما أن تكون خبرات فشل سالبة وهي التي لها دورفي اعتلال أخلاقية

المسؤولية الاجتماعية، فهي تصيب الذات بفقدان الثقة والاجتذا ب، وتدفعها إلى الانسحاب الاجتماعي والجمود، مما يؤدي بأخلاقية المسؤولية الاجتماعية إلى الفتور والوهن .

4- السمات الآسرة: يقصد بها حركة الوجود المعنوي للإنسان بين طرفين هما الأسر والتحرر فالإنسان يصنع وجوده كما يصوغ إيجابه، والسلب الوجودي يعطل جوانب الشخصية وقوامها ومنها المسؤولية الاجتماعية ، ومن السمات الآسرة المتعلقة بالشخصية الناتجة عن السلب الوجودي والتي تعد مصدرا فرديا من مصادر اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية تتمثل في: **(عثمان سيد أحمد، 1996،118-122)**

أ- **الدفاعية المفرطة عن الذات:** وهي الحماية الزائدة للذات، فالذات التي تقف من الجماعة وثقافتها وقفة المدافع دائما عن وجودها هي ذات متشككة مهددة داخليا تفتقد إلى الأمن النفسي الذي يلزمها البزوغ السوي والنمو القوي للمسؤولية الاجتماعية .

ب- قصورالتعاطف: وهونوع من العجز النفسي الاجتماعي،العجز عن إدراك مشاعرالآخر ومجاوزة الذات، فالتعاطف ضروري في الفهم وفي الاهتمام و المشاركة بقدر ضرورته في الاختيار والإلزام والثقة، فلا عجب أن تعتل أخلاقية المسؤولية الاجتماعية في الشخصية القاصرة في تعاطفها .

ج- الجمود عند الحدود: وهي سمة قريبة من السمتين السابقتين تتميز بأنها تأسر الشخصية في جمودها كأسرها في حدودها تماما.ففيها تقف الذات متصلبة عند حدودها، تثبتها وتقويها وتدعمها وتعليها ومن الجهة الأخرى تجمد هي ذاتها عند حدود نهائية تضعها لنفسها لاتتجاوزها، فتفقد مرونتها اللازمة للحياة النفسية، لزومها للحياة الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية و أخلاقياتـها محتاجـة إلى قدر من مرونـة الحدود في الشخصية، مرونـة الفهم والاختيار ومرونة الإلزام و الواجب ومرونة الثقة و الرجاء .

د- اضطراب الحاسة الأخلاقية: وهي حاسة تمييزية تقييميه في اتجاه تنفيذ فعل من جانب الذات له علاقة بخير أو بضر الآخر ،الفرد أو الجماعة وعندما يكون نصيب فرد ما من الحاسة الخلقية قليلا فإن شخصيته ستعاني من وهن كبير في نشاطها الأخلاقي الذي يمتد ليؤثر على الجانب الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية .

هـ- **فتور حاسة الفكاهة:** وحاسة الفكاهة لها دور واسع الامتداد عميق الفعالية، فهي تعمل

على ليونة الجمود وتهذيب التصلب، وهي تبعث في الوجود النفسي الإنساني اليقظة والحركة والحماسة والبهجة والسرور، كما أنها تبث في الحياة الأخلاقية للإنسان إشراق البهجة وثبات الثقة وتحرر الإرادة ، بالإضافة إلى مدها بروح التفتح والضوء والرجاء والمسؤولية الاجتماعية و أخلاقية الإيجاب والثقة والرجاء ، وبفتورحاسة الفكاهة تفتقد أخلاقية المسؤولية الاجتماعية تحررها و مرونتها وإبداعها .

ثانيا: العوامل الاجتماعية: تتمثل هذه العوامل المعيقة لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية في: **(جميل محمد قاسم، 2008، 35)**

1- اضطراب المعيار الاجتماعي: هو الذي يعين الوجهة، ويحدد القيمة، إليه الاحتكام، و به الالتزام، ولذا كان وضوحه واستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية والحيوية واضطراب هذا المعيار يؤدي إلى آثار واسعة و ممتدة في إنحاء الوجود النفسي الاجتماعي للفرد و الجماعة على السواء ، فهو يؤدي إلى انهيار الفهم و تشوش الاختيار وعلى تعطل الإلزام ، كما يؤدي إلى اهتزاز في ثقة الفرد وطمأنينته ، و بذلك تضعف وتعتل أخلاقية المسؤولية الاجتماعية .

2- تكبيل الحرية: إن انتفاء الحرية، تكبيلا أو تضليلا، هو اعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، إما بانتفائها أوسقوطها أوالفرارمنها وإما بالتخلي عنها أو إزاحتها،فلا مسؤولية بدون حرية ، والمسؤولية بأبعادها كلها هي وظيفة الحرية أو هي الحرية الكاملة.

3-ارتباك الاقتصاد: يصاب الاستقرار الاقتصادي كثيرا بالارتباك والقلق والفوضى من جوانب أهمها عدم وضوح الفلسفة الاقتصادية ، أوعدم تبني فلسفة على الإطلاق أو تبني فلسفة اقتصادية مركبة ومرقعة ، مما يؤدي إلى اختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الاجتماعي وينعدم بذلك الاطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل و ينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية والنفسية في عمومها .

4- عبث السياسة: وهو عبث بالسلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقات بين الحاكم وبين الشعب أو بين الدولة وبين الفرد، ومن مظاهر نزعة الاستبداد والتسيد والاستئثار بالسلطة ،التوجيه الشاذ لها، وسوء استغلالها مما يصنع نموذجا أخلاقيا سيئا أمام المجتمع، و يشوش معاييره

كما يعطل عمل الإرادة و يجعل عملية الفهم و الاختيار الحر صعبة، ويعيق العمل المشارك و يدمر اتجاه الالتزام بالواجب .

وعليه يمكن القول: إن المعيقات التي تمنع و تحد من ممارسة المسؤوليـة الاجتماعية في المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها وعلى مستوى الجماعات رسمية و غير رسمية وعلى مستوى الأفراد لا تعود فقط إلى المعيقات الإدارية والقانونية والمالية بل هناك عوامل أخرى معيقة لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية منها ما يتعلق بالأفراد من حيث العمليات النفسية والنظامية وخبراتهم الاجتماعية وسماتهم الشخصية واضطراب حاسة الأخلاق والفكاهة لديهم. و منها ما هو اجتماعي يتمثل في اضطراب المعيار الاجتماعي عند الفرد والجماعة وتكبيل الحريات وانتفائها وارتباك الاقتصاد الذي يؤدي إلى الظلم الاجتماعي وانعدام الأمن النفسي والثقة المتبادلة، وكذا عبث السياسة في من يمارسها من سلطة أو جماعة الضغط. كل ذلك له آثار جانبية سيئة منها: أنها تحد من أخلاقية المسؤولية الاجتماعية.

11- الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية:

لكي تنجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الإجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج تتمثل فـي:

(http://www.Syria business.org/modules.php ? mame = forums & file= viewtopic & t=37)

1:11- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الإجتماعية نحو المجتمع أن تكون هناك قناعـة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات ، مرورا بمديريها التنفيذيين وانتهاء بالموظفين حو ل أهمية هذا الدور، وإنه أمر واجب علـى كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه ، وهو أمر لا تتفضل به المؤسسات على مجتمعها بـل تفتخر به وتعتبره واجبا عليها. (**نزار عبد المجيد البراوري وآخرون، 2008، 57**)

2:11- تحديد الرؤية الواضحة نحو الدور الإجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في المعالجة والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة .

3:11- أن يصبح هذا النشاط جزء ا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل مدير المؤسسة كما يتم متابعة النشاطات الأخرى وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع له مخططات من الأنشطة الأخرى.

4:11- على المؤسسة أن تفرغ المسؤول تفرغا كاملا لهذا النشاط ، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، و يرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة ، وأن يكون له دورر ئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة. ومن أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الإجتماعية ، رغبة هذه المؤسسات في الإنطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية ، ولاضرر أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد ، ولكن حتى يتم البدء في هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة محدودة تكبر بمرور الأيام لتحقق المشاريع والبرامج الكبيرة.

إضافة إلى ذلك فهناك عوامل أخرى لنجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث يرتبط نجاح المؤسسات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية و التنظيم وهي كالآتي: (**المنبر الأردني للتنمية ،2005**)

أ- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها،وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتيا.

ب- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.

ج- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المؤسسات بنشاطها و مهامها ، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديا للمؤسسة .

هذه بعض الركائز والعوامل الأساسية التي من الممكن أن تساعد المؤسسات على أن يصبح لديها أهداف محددة وبرامج إجتماعية ، يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته ، وتصبح جزءا منه و تتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح والمهام الإدارية الفنية، إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى ، هذه الرؤيا التي تعتبر المسؤولية الاجتماعية أحد معايير الأداء الأساسية لدى المؤسسة التي تدعو النظام المتبع إلى التحسين والتدريب العالي ، والتطوير المستمر للموظفين والاهتمام بهم.

خلاصـــــة:

من خلال التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها في المؤسسات يتضح أنها الطريقــة المهمة التي يجب أن تعمل بهـا المؤسسة مهما كانت طبيعـة نشاط اتها لدمـج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية فـي صنع القرار ، وإستراتيجيات وقيـم المؤسسـة والعمليـات والأنشطــة داخــل المؤسسـات بشفافيـة ، مـع المراقبة والمتابعة من المديرين ليتـم تطبيق أحســن الممارسات ، فـي نهايـة الأمـر تعتبر من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة. وبقدرما يحقق تطبيق المسؤولية الإجتماعية من فائدة للمؤسسات والمجتمعات والبيئة المحلية ، فهي تفيد المؤسسة وتزيد من إنتاجها ومردودها وترفع من سمعتها في المجتمع.

انطلاقـا من هذا المفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية والدور الاجتماعي الهام الذي تقوم به ، يمكن للمدرسة كمؤسسة أن تتبنى المسؤولية الإجتماعية وتعمل على إدماجها والاهتمام بها و تطبيقها لتزيد من فعالياتها، وتمكنها من تربية المواطن الصالح الذي يفيد نفسه ، ووطنه وأمته ، كما يجب علــى مدير المدرسة كقائد أن يؤمن بها ويحسّ بها ليقود بها المدرسة إلى تحقيق هذا الالتـــــــــــــــــــــــــــــزام.

الفصـــل الثالث
الاغتراب الوظيفي

تمهيـــــــــــــــد

1 -مفهوم الاغتراب الوظيفي.

2 -مداخل الاغتراب الوظيفي.

3- أبعاد الاغتراب الظيفي.

4- مراحل الاغتراب الوظيفي.

5- العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

6- نتائج الاغتراب الوظيفي.

7- مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي.

- خلاصـــــــــــــــة

الفصل الثالث :الاغتراب الوظيفي

تمهـيـــــد:

على الرغم من وصف هذا العصر بعصرالتقدم العلمي والبحث عن الوسائل التي تعنى ببيئة الإنسان وتضمن له الرخاء ،غير أنه يتميز بانتشار ظاهرة سيطرت على الناس في هذا الزمان ألا وهي الاغتراب، إنه خاصية مميزة للإنسان قديمة و متأصلة في وجوده وأن اغتراب الإنسان هو الانفصا ل عن وجوده الإنساني، وقد اعتبر الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد ، تزداد حدته و مجال انتشاره كلما توافرت العوامل و الأسباب المهنيـــة والاجتماعية و العضوية، يصبح لا يملك سوى ذاته يتمركز عليها و يلتصق بها، فإنه يعجز عن استثمار إمكاناته و قدراته و مواهبه ولا يستطيع أن يحقق ذاته ، لذلك يمكن اعتبـــار الاغتراب قضية بالغة الأهمية لكونها أزمة من أزمات الإنسان المعاصر، وينطبق ذلك على التنظيمات الإدارية الحكومية عامة ومديري المدارس الابتدائية خاصة حيث أن الكثير منهم يعانون من عدم الاستقرار والضياع والقلق، ويتميزون بقلة تفاؤلهم تجاه تحقيق طموحاتهم، لهذا تورد الدراسة الحالية إطارا نظريا يتناول موضوع الاغتراب الوظيفي كشكل مـــن أشكال المعاناة في العمل ، تعريفا وتحليلا و دراسة أشكاله وعوامله و مصادره و مظاهره وأبعاده والوقوف على مستوى الاغتراب الوظيفي في التنظيمات الإدارية وأساليب قهره.

1 - مفهوم الاغتراب الوظيفي:

عرف مصطلح الاغتراب رواجا كبيرا وحضورا مكثفا في الساحة الأدبية على غرار الظواهر الإنسانية الأخرى، ورغم شيوعه و تداوله من طرف العديد من الكتاب و الباحثين سواء في اللغة أو علم النفس أو علم الاجتماع أو في مجال الفكر الإداري ، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات ، وعليه سيتطرق الباحث إلى ما جاء في البحوث والدراسات التي خاضت في مفهوم الاغتراب بوجه عام للوصول إلى تعريف إجرائي يدعم هذه الدراسة.

وللوصول إلى توصيف ملائم لمصطلح الاغتراب اقتضت المنهجية (الوصف و التحليل) العودة إلى جملة من المناجد والقواميس العربية و المترجمة ، والمعاجم و القواميس النفسية والاجتماعية حتى يتعامل الباحث مع اللفظة كما وردت فيها بغية الوقوف على دلالاتها

بحسب المؤسسين من جهة، ومن ثم تتبع التغير الدلالي المحتوم ، الذي طرأ عليها وجعلها بذلك تختلف و تتباين من مؤلف لآخر، فتضمنت مفردة الاغتراب معان عدة ، واستدعت أوجه دلالية متباينة المحتوى. وفي هذا الإطا ر حاولت الدراسة إيراد المعنى اللغوي والنفسي و الاجتماعي و الاصطلاحي للاغتراب من المنظور الغربي و العربي.

1: 1- المعنى اللغوي للاغتراب :

إن اللغة العربية تزخر باستخدامات عديدة لمصطلح (الاغتراب) و أنها تشير إلى قدر من الاتفاق فيما بينها وبين الاستخدامات المختلفة في تراث اللغات اللاتينية، وخاصة في جوانبها المتعلقة بالانفصال، وغربة النفس.

1 :1:1 - الاغتراب في اللغة العربية:

إن كلمة (غرب) في اللغة العربية تأتي بمعنى(ذهب) ومنها(الغربة) أي الابتعاد عن الوطن، وتوحي كلمة (الغروب) و(الاغتراب) بالضعف والتلاشي، فهو عكس (النمو) الذي منه (الانتماء)، فنقول (غربت شمس العمر) إذا كان الإنسان في مرحلة الشيخوخة.

(منصور حسن، 1989، 10)

وقد استعملت كلمة (الغربة) في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد بمعنى النزوح عن الوطن والبعد و النوى والانفصال عن الآخرين، ولم تقتصر على البعد المكاني وإنما تعدت إلى التعبير عن مشاعر الخوف والرجاء والشوق والحنين و ترقب الموت **.(الحديدي فايز محمد، 1990، 37)**

ومن خلال مراجعة بعض مناجد اللغة العربية (المنجد الأبجدي و منجد الطلاب) تبين أن الاغتراب يعني التباعد، الغياب ، النزوح، الاختفاء ، وتتفق على أنها حالة شعورية يمر بها الفرد نتيجة تغيير المكان الذي يعيش فيه **.(منصور بن زاهي،2007، 16)**

ومنه أيضا وأغرب القوم: أي انتووا (بعدواعنه)، والغرباء هم الأباعد ، والغريب الغامض من الكلام. والاغتراب هو الابتعاد واغترب الرجل**:** أي نكح في الغرائب ، و تزوج إلى غير أقاربه وفي الحديث النبوي الشريف قوله عليه الصلاة والسلام :" ***اغتربوا لاتضووا"*** أخرجه "ابن قتيبة" في عيون الأخبار، أي لايتزوج الرجل القرابة، وغوارب الماء أعاليه، والغربيب سديد السواد**. (ابن منظور،2005،936- 649)**

ويصل اكتمال المفهوم عند "أبي حبان التوحيدي" إلى غربة الإنسان في وطنه في قوله: «وأغرب الغرباء من صار غريبا في موطنه، وأبعد البعداء من كان بعيدا في محل قربه» **(صالح زامل،2003،19)** ، إشارة إلى غربة الإنسان عن ذاته و مجتمعه.

وهناك الاغتراب بمعنى الحقوقي ويقصد به: « تحويل أو نقل ملكية شيء ما، من شخص إلى آخر أوجعل شيء ما منتميا إلى شخص آخر ». **(سميرة سلامي، 2000،32)** فإذن الاغتراب بالمعنى الحقوقي يجعل الإنسان مغتربا إذا ما حصل الانتقال من مالكه الأصلي إلى مالك جديد.

كما أشار أيضا **"ابن منظور، 1955"**، إلى نوع من اغتراب الملكية المرتبط بالرجل غيرالمحظوظ من الناس لفقره، ومن ثم يكون (الغرباء) في نظره هم هؤلاء الفقراء البؤساء الذين لاحظ لهم في الدنيا. وذلك يعني أن الانفصال بمعنى فقدان الإنسان للسيطرة على الملكية يشير لحالة من حالات اغتراب الإنسان. **(شعيل بن بخيت المطرفي، 2005، 19)**

و من جهة أخرى ورد مفهوم الاغتراب في الإسلام بمعناه الايجابي حيث « وصف الرسول الكريم غربة أهل الإسلام في أحد أحاديثه " ***بدأ الإسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدأ فطوبى للغرباء*** ".**(رواه مسلم)**، و ينطوي هذا المعنى على شيء من امتداح الغربة ، فالغرباء هم الذين يصلحون إذا أفسد الناس، وهم أهل الاستقامة، والحق ، وفعل الخير.

وقسم فقهاء الإسلام الغربة إلى ثلاثة أنواع و درجات هي: **الاغتراب عن الأوطان** وهو "مشترك بين الناس جميعا فالناس كلهم في دار الدنيا غرباء فهي دار الفناء"، **واغتراب الحال** وهو"الابتعاد والانفصال عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة"، إضافة إلى **اغتراب الهمة** وهو"اغتراب العارفين، وقد عد أعلى درجات الاغتراب عند المسلمين"، لأن الاغتراب الأول اغتراب بالأبدان، والثاني اغتراب بالأفعال والأحوال، وهذا **اغتراب بالهمة**، فالعارفون غرباء بين الخلق كلهم، الذين يعملون بالاتصال بالله عن طريق معرفته ومحبته. **(سميرة سلامي، 2000،23 - 31)**

1: 1: 2 - الاغتراب في اللغات اللاتينية :

الاغتراب لغة يعني(اغتراب أوغربة) وهي المرادفة للكلمة الانجليزية (Aliénation) وقد أوردها (شاخت ريتشارد،2001) على عدة معان، **فالمعنى القانوني** يعني تحويل ملكية

شخص ما لآخر، و **المعنى الاجتماعي** يعني التعبيرعن الإحساس الذاتي بالغربة و الانسلاخ عن الذات والآخرين، و **المعنى السيكولوجي** تعني حالة فقدان الوعي وفقدان القوى العقلية أو الحواس، أما **المعنى الديني** فيتعلق بانفصال الإنسان عن الله ، بمعنى ارتكاب المعصية. **(سوزان صالح وديما شكري ،2014، 300)**

أما مقابله في اللغة الفرنسية " Aliénation" فيدل على الترك و العطاء ، وكذا الغربة الروحية، وقد اشتقت الكلمة الفرنسية ونظيرتها الانجليزية من الفعل اللاتيني" Alienare" الذي يعني نقل ملكية من شيء إلى آخر وهو بدوره راجع في الأصل إلى اللفظ " Alius " الذي يدل على الآخر سواء كإسم أوصفة.**(يحي العبد الله، 2005، 25)**

فالقاسم المشترك بين معاني الاغتراب في مختلف اللغات هو الدلالة على انتقال الملكية من شخص إلى آخركما يرى ذلك"علي شتا" مشيرا إلى تقارب المصطلح في القاموسين الانجليزي والألماني فيذكر: بأن كلا منهما يعني إلى انتقال وتسليم شيء ما ينتمي لفرد معين إلى شخص آخر، وكذا حالة الاعتلال الذهني، فينجم عن ذلك ما يعرف بغياب الوعي وتعطل الإدراك. **(الشيخ محمد الشيخ،2001،120)**

كما توجد مفاهيم ودلالات مختلفة للفظة (اغترب) تعبر عنها مختلف **القواميس الاسبانية** وهي في مجملها مرتبطة بالانتقال المكاني و البعد عن الوطن، و كذا المرتبطة بعدم التوافق أوالانسجام مع اللحظة الآنية ، أو قيم المجتمع ، ففي قاموس الأكاديمية الملكية الإسبانية **(Diccionario de la real academia)** يذكر أن الغربة **(exilio)**هي البعد عن الوطن وأن الغريب **(exiliodo)** هوالمبعد عن وطنه لأسباب سياسية، وكذا من معانيها النفي عن الوطن والانفصال عن الأرض التي يعيش فيها الإنسان.**(أشرف على الداعدور،2002، 19-20)**

ولقد كشف قاموس التراث الأمريكي عن أربعة معان للاغتراب:**(منتديات أبحاث اقتصاد منزلي وتربية،2013)**.

أ- ظرف وجودي: الانفصال والبعد وغالبا يقود إلى الانسلاخ عن الأسرة والأصدقاء.

ب- حالة من الانعزال العاطفي:العجز على التواصل مع الآخرين ومشاركتهم مشاعرهم.

ج- حالة من الانفصال بين الذات والعالم الموضوعي: أو بين الأجزاء المختلفة للشخصية .

د- حالة نقل الملكية أو الحق: من شخص إلى آخر.

وأيضا فإن مصطلح الاغتراب لغويا يعني:«اختلاف مشاعرالفرد عن الأفكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي ينتمي إليها ».(**الشخص والدمياطي،1992 ،21)**

ومنه فالاغتراب في مختلف اللغات يعني الابتعاد، والاستلاب، والانفصال عن الشيء.

ففي اللغة العربية لم ينحصرمفهوم الاغتراب في جانبه المادي وهو البعد والنأي والنزوح عن الوطن بل أبرزت معان أخرى له تمثلت في الغربة الاجتماعية، والغموض، والتعبيرعن مشاعرالخوف والرجاء،والشوق والحنين، وترقب الموت، و الغياب والاختفاء، والوصف. أما الكلمة في اللغات اللاتينية يغلب عليها الانتزاع والازالة ، فقد استخدمت للدلالة على معان عدة مختلفة هي:

- المعنى القانوني: يشير الى تحويل ملكية شيء ما الى شخص آخر.
- المعنى الاجتماعي: التعبير عن الاحساس بالغربة والانسلاخ سواء عن الذات أو الآخرين.
- المعنى السيكولوجي: وهو حالة فقدان الوعي وعجز و فقدان القوة العقلية او الحواس.
- المعنى الديني: يتعلق بإنفصال الانسان عن الله، بمعنى ارتكابه للمعصية.

كما يشير مصطلح الاغتراب لغويا الى درجة شعور الفرد بالافكار والمعتقدات والقيم والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعة أو المجتمع التي ينتمي اليهما.

1: 2- التعريف الاصطلاحي للاغتراب: يشير مفهوم الاغتراب عموما إلى:

- «الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع أو بين الذات والمجتمع،أو بين الذات ونفسها». **(المغربي سعد، 1976، 202)**

- « انعدام الثقة الذي يولد انعدام القدرة فالإحساس بأن هناك من تخاف منهم نتيجة عدم الثقة في النفس مما ينتج عنه بالضرورة عدم القدرة في اتخاذ القرارات، أوعدم القدرة على المواجهة، مما يدعو إلى الانزواء و الهروب إما من الذات وإما من الآخرين. وما ينطوي عليه في النهاية إلى العزلة و الانفرادية ». **(نبيل اسكندر،1988،212)**

- « ظاهرة مركبة و طبيعية إنسانية تتفاوت قوة و ضعفا لمواقف موضوعية وذاتية تمثل إفراطا في الضغوط و المتطلبات البيئية التي ينجم عنها انعدام الشعور بالهوية وفقدان القدرة نسبيا على إنجاز الأهداف، ووضع القرارات ،كما يعني فقدان الحس أو غياب الوعي نسبيا والشرود الذهني بصورة متفاوتة من شخص لآخر باختلاف المستوى الثقافي والمعرفي

والعمق الديني والبناء النفسي ودرجة الضغوط والعوامل النفسية والمهيأة » **. (محمود حمدي، 1995، 22)**

- «عرض عام مركب من عدد من المواقف الموضوعية و الذاتية التي تظهر من أوضاع اجتماعية وفنية يصاحبها سلب معرفة الجماعة وحريتها بالقدر الذي تفقد معه القدرة على إنجاز الأهداف، والتنبؤ في صنع القرارات ، ويجعل تكيف الشخصية و الجماعة مغتربا » . **(شتا السيد ،2003، 43)**

- «شعور الفرد بالعزلة وعدم الانتماء وفقدان ورفض القيم والمعايي ر الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية، وتعرض وحدة الشخصية للضعف والانهيار بتأثيرالعمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع ». **(جلال إسماعيل،2012،5)**

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول: **إن الاغتراب ظاهرة اجتماعية متأصلة قد يتعرض لها الأفراد والجماعات في كل المجالات، من خلال انفصال مشاعر الفرد عن القيم والمعتقدات والاتجاهات والأفكار التي تشكل معايير أساسية للمجتمع والجماعة و المنظمة ، يترتب عليها عدم الثقة و فقدان السيطرة على السلوك وضبطه ، والعزلة الاجتماعية ،مما يعيق تحقيق الأهداف المنشودة لجميع الأطراف.**

أما الاغتراب الوظيفي فيعتبر أحد أنواع الاغتراب، ولقد أختلفت رؤية الباحثين حول مفهومه، حيث أن الكثير منهم لم يخصص له تعريفا محددا ، إنما جاء في إطار السياق العام لمعنى الاغتراب ، فمنهم من انطلق من أديولوجيته التي يؤمن بها مثل "كارل ماركس" حيث ركزّ في عملية الاغتراب في العمل- أساسا -على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وما يترتب عليها من استغلال واضطهاد للإنسان، ووصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي،«وقد تناول ماركس الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربعة زوايا هي: اغتراب العامل عن ناتج عمله،واغتراب العامل عن عمله،واغتراب العامل عن نفسه، واغتراب العامل عن الآخرين حيث أن مصدر الاغتراب هو الإنسان فالإنسان هو من يصنع ويضع الجهد لإنتاج الأشياء التي لايملكها فعلا، الأمرالذي يسبب لديه الاغتراب». **(عويدات عبد الله ، 1995 ، 79)**

أما"الدمنهوري"فقد أشار الى أوجه الاغتراب الوظيفي وأسبابه ، وكذا بعض نتائجه التي تمس هوية الفرد حيث قال: «إن المغترب يشعر بأنه عبد لعمله، وأن العمل غريب عنه وأنه

لا يرى نفسه في العمل المنتج، وقد يرجع ذلك إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور، بالإضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبيرعن الذات وممارسة الإمكانات المتاحة من القيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات ، وأن يتم العمل تحت نظام استبدادي».**(الدمنهوري رشاد،1996، 11)**

في حين أن أحمد عزت رأى أن الاغتراب المهني هو « شعور الفرد بالاغتراب عن عمله فينشأ حين لا يجد الفرد لشخصيته صورة في عمله حين يشعر أن العمل قد سلبه شخصيته و جرده من حريته و قدرته على الابتكار، أما اغتراب الفرد عن نفسه يبدو في شعوره أنه أصبح مسلوب الحرية و الإرادة » . **(أحمد عزت راجح ، 1996 ، 16)**

ولعل أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي والتي أشير إلى بعضها في الدراسة الحالية أكدت على الفاعلية الوظيفية، و دارت في الغالب حول سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، ومدى استعداداتهم لمحاولة تغيير ما لا يرضون عنه من تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات، وركزت بعضها على أبعاد الاغتراب كالعجز واللامعيارية واللامعنى والعزلة والتشاؤم وعدم الرضا، وغيرها من أبعاد الاغتراب.

هذا ويمكن تعريف الاغتراب الوظيفي اصطلاحا على أنه :

- «شعورالعاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار فيه، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين». (**الشواف سعد ،2003،2**)

- «ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج وهذا الاندماج قد يكون نفسيا أو فكريا أو مهنيا ». **(يوسف القبلان ،2012، 01)**

- « شعور الفرد بالوحدة و التفكك وعدم الانتماء للوظيفة أوجماعة العمل، وهناك ثلاث من المشكلات الرئيسة يواجهها العامل قبل أن يقع فريسة للاغتراب: يصبح عمله أقل معنى، وينخفض المعنى الاجتماعي للوظيفة و التفكير المتسلط أي أن تتسلط مشكلة أو أكثر على عقل العامل ». **(منشورات جامعة القدس المفتوحة،2009،364)**

وفي هذا الصدد تتجلى أهم صور الاغتراب الوظيفي:**(إيمان فاروق،2010، 23)**

أ- شعور المغترب بأنه عبد لعمله.

ب- شعور المغترب في عمله بأن العمل ضرورة لإشباع حاجاته البيولوجية فقط بدلا من كونه ضرورة اجتماعية لتأكيد وجوده الإنساني أولا، ثم سيطرته على حاجاته البيولوجية وإشباعها ثانيا.

ج- يغترب العامل عن محتوى وجوده البشري و بذلك عن نوعه فهو غريب عن فعل جسده وعن الطبيعة المحيطة به.

د- اغتراب العامل عن ناتج عمله وعن مدخلات هذا الإنتاج.

هـ- يغترب العامل عن البشر الآخرين فهو بمواجهته ذاته في غربة عنها يواجه كذلك الآخرين في غربة عنهم وعن عملهم وعن منتج هذا العمل.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن الاغتراب الوظيفي هو**:** شعور الموظف بعدم قدرته على القيام بمهامه الوظيفية ودوره الاجتماعي ، والتمتع بمخرجات عمله ، وهذا التوجه الخطير يفضي إلى انهيار مشاعر التواصل و الانتماء والولاء مع من تربطه بهم علاقة داخل وخارج المؤسسة، فينجر عن ذلك فتور الفاعلية الوظيفية والاجتماعية لديه التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة لكلا الطرفين.

3:1 - الاغتراب في علم النفس و علم الاجتماع:

إضافة إلى علماء الدين والأدباء نجد علماء النفس يستعملون كغيرهم مصطلح الاغتراب محاولين تبيان معانيه وذكر أسبابه، وهذا ما نجده ماثلا عند **"اريك فروم"** مثلا ، فهو عرفه بأنه: « نمط من التجربة يعيش فيها الإنسان نفسه (بوصفه) شيئا غريبا ، ويمكن القول: أنه أصبح غريبا عن نفسه، إنه لا يعود يعيش نفسه مركزا للعالم ومحركا لأفعاله ، لكن أفعاله ونتائجها قد أصبحت سادته الذين يطيعهم أوالذين يعبدهم. ويستخدم هذا الاصطلاح أولا وقبل كل شيء لإيضا ح الأنماط المختلفة من الانفصال والانقسام ».**(صالح زامل،2003، 26)**

ومن بين علماء النفس الذين طرقوا هذا الباب و تناولوه بالتحليل والدراسة **"كينيستون"** حيث رأى أن هناك أسبابا ذاتية و موضوعية تؤدي إلى الاغتراب ، وأرجع الأسباب الذاتية

إلى عوامل نفسية ديناميكية تحدث في نمو الفرد،أما الأسباب الموضوعية فهي الظروف المحيطة بالفرد، وما يكونها من عوامل حضارية وثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية. **(فاطمة السويدي،1997،3)**

كما تكمن الموضوعية في الظروف المحيطة بالفرد، وما يكونها من عوامل اجتماعية وثقافية،أما العوامل الذاتية فهي تلك العوامل النفسية الحركية التي تلازم نمو الفرد، مثل مسألة الشعور بالدونية. **(عادل القاضي، 1999، 174)**

ويذكر معجم الفلسفة وعلم النفس أن الاغتراب شكل من أشكال الاضطراب أو الاختلال العقلي وأن الشخص المغترب هو الشخص المضطرب عقليا . **(محمد عيد، 1990، 24)**

ويشير قاموس العلوم الاجتماعية إلى الاغتراب على أنه الانفصال الذي يقع بين الذات والعالم الموضوعي أو بين الذات و نفسها. **(إسماعيل بدر،1990،14)**

والمقصود هنا أن الاغتراب له أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، والمبتدعون أو المبتكرون في المجتمع تدفعهم العوامل الذاتية أكثرمن العوامل الأخرى،ومن هذا المنطلق يمكن الإشارة إلى أن اغتراب المبدعين- وهم نخبة مميزة في المجتمع ذات تكوين نفسي مميز- أشد أثرا في حفز مسارب الاغتراب حتى تصل إلى ذروتها المنشودة و تنجح في تكوين التيارات الفعالة التي تقود عمليات التغيير.

أما الاغتراب في علم الاجتماع: فقد شرحه "جون جاك روسو"بأنه **الاغتراب الاجتماعي** في كتابه " العقد الاجتماعي"قائلا:«إن قيام الفرد بتغريب سيادته عن ذاته، وتسليم هذه السيادة إلى الجماعة هو شرط ضروري لوجود الجماعة ، و أن بنود العقد الاجتماعي يمكن اختصارها في بند واحد هو التغريب الكامل من قبل كل عضو مشارك في الجماعة ». **(صبارنورالدين،2003)**

ومن جهة أخرى فمصطلح الاغتراب الاجتماعي« يعني باختصار شعور الفرد بالانفصال عن جانب أو أكثر من جوانب المجتمع ، كالشعور بالانفصال عن الآخرين، أوعن القيم والأعراف والعادات السائدة في المجتمع، أوعن السلطة السياسية الحاكمة، إضافة إلى ما يصاحب ذلك من إحساس بالألم ، أو التشاؤم واليأس وما يرافقه أحيانا من سخط ، أو تمرد ، أو نقمة ، أو ثورة .... ». **(سميرة سلامي، 2000،151)**

لهذا يعد مفهوم الاغتراب من أكثر المفاهيم التصاقا بالإنسان فهو من طبيعته ، بل يمكن القول: إنه دافع من دوافعه الأساسية، يختلف من إنسان إلى آخر ، و من مجتمع لآخر ، ذلك لأنه يتلون بطبيعة صاحبه وبالمجتمع، وما يحكمه من أنظمة ومؤسسات ، وبطبيعة العصر بما يحتويه من قيم وأعراف و معارف.

وبعد هذه الإطلالة على مفهوم الاغتراب، تبين أنه قديم قدم الوجود الإنساني ، فلقد وظف في اللغة بمعنى الهجرة المكانية وما يترتب عنها من الحالة الشعورية نتيجة لتغيير المكان ولم يبق هذا المفهوم على حاله بل تغير من مفهومه الضيق إلى مفهوم واسع ومتكامل ، حيث اكتسب الطابع الفلسفي العميق ، ومدلوله الروحي وسياقه النفسي والاجتماعي والحقوقي والسياسي والاقتصادي.

عموما فجميع المعاني التي تعبرعن مصطلح الاغتراب تشترك في معنى واحد هو الانفصال والانسلاخ، لكن هذا الانفصال قد يكون عن شيء ما كالملكية، وقد يكون عن الآخرين، وعن المجتمع ، وقد يكون عن الذات وقد يكون عن الله. وهو ظاهرة اجتماعية تاريخية لازمة للأفراد و الجماعات في كل العصور والأزمنة.

هذا التوصيف هو ذاته توصيف الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به أعضاء المنظمة ، إذ يشعرون أنهم يعيشون ويحيون بقيم وممارسات لا يتوحدون معها ، الأمر الذي يشعرهم وفي أعماق أنفسهم ، بأنهم منفصلون عن هذه القيم والمرجعيات الحضارية الجديدة. حيث أرتكز في دراسات الاغتراب على « فكرة الفاعلية الوظيفية بمعنى شعورالفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتهنه ، سواء على مستوى القرار الوظيفي ، أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه، وعلى هذا الأساس اعتبر الفرد الذي يشعر بضآلة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفيا ».

(شعيل بن بخيت المطرفي، 2005، 19)

كما أن أغلب الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي دارت في الغالب حول مجال محوري رئيسي هو سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو الخيارات والفرص المتاحة لهم من قبل الأنظمة العمالية في مجتمعاتهم ، ومدى استعدادهم لمحاولة تبديل ما لا يرضون عنه من

تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات .(**عزام إدريس، 1997، 18- 25**)

إضافة إلى ذلك فالاغتراب الوظيفي يتضمن انهيار العلاقات بين الفرد والآخرين، و تمزق مشاعر الانتماء للجماعة، وتعميق الفجوة بين العاملين داخل المؤسسة. و يتضمن كذلك الخواء الروحي وضعف الإيمان الذي يفضي إلى الاغتراب العقائدي، وعدم الشعور بالمسؤولية واعتلال أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في قيم المشاركة والتضامن والتعاون والاستعداد والرغبة في تقديم الخدمات الخيرية، وعلى هذا الاعتبار تشكل هذه الروافد مخاطر الاغتراب الوظيفي، والثقافي، والمعرفي، والعقائدي، والأخلاقي ، والقيمي ومخاطر الاغتراب الرمزي نتيجة تجاهل الفرد لإنسانيته ودوره الاجتماعي ووعي الغاية من وجوده ، حيث لا يكتفي الفرد مهما كانت طبيعة نشاطه ومكانته الاجتماعية والوظيفية بأداء مهامه فحسب،بل يسعى إلى ماهو أفضل لوظيفته وجماعته والمنظمة التي ينتمي إليها.

وتكمن الخطورة في الوقوع في شرك الاغتراب الوظيفي الذي تتضمنه هذه الظاهرة في فقدان عنصر من عناصره الأساسية في العمل الإنتاجي في المنظمات - العنصر البشري- وهذا يتفق مع ما ورد من تعريفات للاغتراب حيث تفكك القيم والمعايير الاجتماعية وفشل السيطرة على السلوك الفردي وضبطه، إضافة إلى العزلة الاجتماعية التي تعتبر من أخطر مظاهر الاغتراب الوظيفي في المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها والتي أصبحت تعتمد نظرية العمل الجماعي في إنجاز الأهداف، مما دفع الباحثين إلى إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي لتحديد نسبة انتشارها في أوساط العمل ، وتوضيح علاقتها وتأثرها ببعض المتغيرات الأخرى التي تحد من الشعور بها، مثل ما تقترحه الدراسة الحالية في معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية للحد من خطورة هذه الظاهرة كشكل من أشكال المعاناة في العمل، والغربة عن الوظيفة والمؤسسة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في المجال التنظيمي (الإداري).

2- مداخـــل الاغتراب الوظيفي:

يعتبر مفهوم الاغتراب مجالا مشتركا للعديد من العلوم الإنسانية مما يجعله متعدد المعاني و صار أحد الموضوعات التي فرضت نفسها و استحوذت على علماء الدين

والفلاسفة وعلماء الاجتماع وعلماء النفس والأدباء وغيرهم ، وانعكس ذلك على ظهور مداخل ومصادر متعددة للاغتراب وهي كالآتي:

2 :1-المدخل الديني والفلسفي للاغتراب: الاغتراب ظاهرة قديمة، فهو بدأ منذ بدء الخليقة، منذ أن شعر آدم بالغربة من الخالق عز وجل بفعل السقوط في الخطيئة، وهو انفصال الذات عن الجوهرالاجتماعي للكيان الروحي، إذ يعتبر الاغتراب من الظواهرالأصيلة في الفكر العربي الإسلامي الديني والفلسفي، فقد ورد بتعبيرات كثيرة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة على الرغم من عدم ورود مصطلح الاغتراب أوالغربة. إلا أن فكرة الاغتراب عن الله سبحانه وتعالى وردت في قصة خلق آدم ثم سقوطه في الخطيئة ، و من ثم اغترابه في أكثر من موضع في القرآن الكريم خاصة في سورة البقرة ، لقد خلق الله آدم على صورته ومثاله، قال تعالى:**" *فطرة الله التي فطر الناس عليها* "(سورة الروم،الاية 30)** ، **" *و إذ قلنا للملائكة اسجدوا فسجدوا* "(سورة البقرة،الآية 34)**، كما ميزه الله بصفة العلم **" *وعلم آدم الأسماء كلها* " (سورة البقرة،الآية31)**، واستخلفه في الأرض **" *وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة* "(سورة البقرة،الآية30)**،إلا أن آدم عليه السلام خالف الوصية وأكل الفاكهة المحرمة، فانتقل من حال البراء إلى حال المعصية ، فصدر الحكم الإلهي**" *اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين* "(سورة البقرة،الآية36)**، وانفصل الإنسان عن الله واغترب، وهذه فكرة الانفصال بمعنى الاغتراب. **(أكثم الصرايرة،2005،304- 306)**

والاغتراب بالمعنى الإسلامي هواغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل ، وحين بعث النبي - صلى الله عليه و سلم- ودعا إلى الإسلام ولم يستج ب له في أول الأمر إلا نفر قليل ، واعتنق الواحد بعد الآخر من قبائل العرب الدين الحنيف، فكان المستجيب للدعوة الإسلامية غريب في حيه وقبيلته ، غريب بين أهله وعشيرته يتحمل الأذى و ينال منه وهو صابر على ذلك في دين الله عز وجل ، وكان المسلمون في أول الدعوة مستضعفين مشردين خرجوا من ديارهم ، وهاجروا من بلادهم ، حيث كانوا غرباء بين الناس.**(إسكندر نبيل،1988، 37)**

وقد فسر "ابن القيم الجوزية" ذلك بمثال من قصة موسى -عليه السلام- عندما خرج من

مصر هاربا من فرعون و قومه ، ناجى ربه قائلا: « يارب وحيد مريض غريب"،فناداه ربه قائلا: يا موسى الوحيد من ليس له مثلي أنيس، والمريض من ليس له مثلي طبيب ، والغريب من ليس بيني و بينه معاملة». **(خليف فتح الله، 1979،64)**

وقد أثبتت الهجرة النبوية الشريفة «أن الدعوة والعقيدة يتنازل لهما عن كل حبيب وعزيز و أليف و أنيس وعن كل ما جبلت الطبائع السليمة على حبه و إيثاره ، وقد كانت مكة فضلا عن كونها مولدا و منشأ للرسول- عليه الصلاة و السلام- و أصحابه ، مهوى الأفئدة ، ففيها الكعبة البيت الحرام الذي جرى حبه منهم مجرى الروح والدم، و لكن شيئا من ذلك لم يمنعه و أصحابه الكرام من مغادرة الوطن ، و مفارقة الأهل حينما ضاقت الأرض على هذه الدعوة و العقيدة و تنكر أهلها لها ». **(أبكر سميرة حسن،1989،20)**

وقد جاء عن رسول الله - صلى الله عليه و سلم - أنه قال **:" *بدأ الإسلام غريبا و سيعود غريبا كما بدأ فطوبى للغرباء* ".**(رواه مسلم)

ومفهوم الاغتراب في الإسلام له عدة معان منها**: (النوري قيس،1979، 93 - 94)**

- إذا ترك الإنسان الهدف الذي من أجله خلق وهو عبادة الله ومحبته فإنه يلقى غيا، قال تعالى:**" *فخلف من بعدهم خلف أضاعوا الصلاة واتبعواالشهوات فسوف يلقون غيا* ".(سورة مريم،الآية 59)**

- كما أن إعراض الإنسان عن ربه وعن تطبيق شرعه يعرضه لانعدام القدرة على الانسجام و التوافق في حياته ، قال تعالى: **" *ومن أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا ونحشره يوم القيامة أعمى* ". (سورة طه ،الآية 124)**

- أضف إلى ذلك أن الإنسان يفقد ذاته ويصبح أسير شهواته، فيستحوذ عليه الشيطان، قال تعالى:**" *استحوذ عليهم الشيطان فأنساهم ذكر الله* ".(سورة المجادلة،الآية 19)**، بذلك يعيش الإنسان تجربة نسيان الذات والاغترا ب عن النفس حتى تصبح شيئا آخر، قال تعالى: **" *ولا تكونوا كالذين نسوا الله فأنساهم أنفسهم* ".(سورة الحشر،الآية 19)**، ومن ثم تحدث العزلة والاغتراب عن الآخرين ويصبح الإنسان في غفلة ، قال تعالى**: " *لهم قلوب لا يفقهون بها ولهم أعين لا يبصرون بها ولهم آذان لا يسمعون بها أولئك ا كالأنعام بل هم أضل أولئك هم الغافلون* ".(سورة الاعراف،الآية 179)**

- كذلك يجد العاصي في قلبه وحشة من أثر المعصية، ووحشة بينه وبين الله لا توازيها لذة أصلا ولو اجتمعت له لذات الدنيا بأسرها لم تذهب بتلك الوحشة كما أنه « تحدث وحشة بينه وبين الناس ولاسيما أهل الخير منهم ، وكلما قويت تلك الوحشة بعد عنهم و عن مجالستهم ، وحرم من الانتفاع بهم ، وقرب من حزب الشيطان بقدر ما بعد من حزب الرحمن ، وتقوى هذه الوحشة حتى تستحكم و تقع بينه وبين أسرته ثم تصبح بينه و بين نفسه ». **(شعيل بن بخيت المطرفي، 2005، 23)**

- و أضاف **(الأشول عادل عز الدين ،1985،29)** في هذا المجال أنه كلما اشتد بعد الانسان عن الله كلما جعله ذلك عاجزا عن التخطيط لحياته ، عاجزا عن إدراك الحقائق ، عاجزا عن التمييز فكأنه سلب القدرة وكأنه سلب المعرفة ، قال تعالى: ***" قل أندعوا من دون الله ما لا ينفعنا ولا يضرنا ونرد على أعقابنا بعد إذ هدانا الله كالذي استهوت ه الشياطين في الأرض حيران له أصحاب يدعونه إلى الهدى ائتنا قل إن هدى الله هو الهدى وأمرنا لنسلم لرب العالمين*** **".(سورة الأنعام،الآية 71)**

أي أن الاغتراب في هذا الجانب يكون بسبب الغفلة والانغماس في الشهوات، واقتراف المعاصي وإهمال الحدود الشرعية التي أمر الله بها، وكلما تمادى الإنسان في ملذاته وشهواته وعصيانه يزيده الله مرضا على مرض، ووحشة على وحشة وحيرة وضلالا وغربة. قال الله تعالى **:" *في قلوبهم مرض فزادهم الله مرضا ولهم عذاب اليم بما كانوا يكذبون*". (سورة البقرة،الآية 10)**

والاغتراب بالمفهوم الإسلامي **غربة ممدوحة وغربة مذمومة:**

فالغربة الممدوحة (الاغتراب الإيجابي): فهي غربة أهل الله وأهل سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم- بين الخلق، أو هي الغربة التي امتدحها الله تبارك و تعالى و مدح رسول الله - ﷺ- أهلها ، قال تعالى: ***" فلولا كان من القرون من قبلكم أولوا بقية ينهون عن الفساد في الأرض إلا قليلا ممن أنجينا منهم*** **".(سورة هود،الآية 116)**

أما **الغربة المذمومة (الاغتراب السلبي):** فهي غربة أهل الباطل وأهل الفجور بين أهل الحق، فهي غربة بين حزب الله المفلحين ، وإن كثر أهلها فهم غرباء على كثرة أصحابها وأشياعهم أهل وحشة على كثرة مؤنسيهم. **(منصور بن زاهي و آخرون، ب- ت،134)**

كما أشار "**منصور بن زاهي**"إلى نوع ثالث ذكره "**ابن القيم الجوزية ،1408 هـ**" وهو: **غربة مشتركة لا تحمد ولا تذم:** وهي الغربة عن الوطن فإن الناس كلهم في هذه الدار غرباء فإنها ليست لهم بدار مقام ولا هي الدار التي خلقوا لها. وهذا ما يتضمنه الحديث الشريف الذي رواه عبد الله بن عمر عن الرسول -عليه الصلاة و السلام- قال **: " *كن في الدنيا كأنك غريب أو عابر سبيل* " (رواه البخاري).** أي كن مثل غريب الديار، لأن الغريب إذا دخل بلدة لم ينافس أهلها في مجالسهم ، ولايجزع أن يرى على خلاف عادته في الملبوس ، ولا يكون متدابرا معهم، أي همه قطع المسافة إلى مقصده.

وهناك ثلاث **درجات للاغتراب** عند المؤمنين هي: اغتراب المسلم بين الناس، واغتراب المؤمن بين المسلمين ، و اغتراب العالم بين المؤمنين. **(أكثم الصرايرة، 2005، 304)**

ومما تقدم ذكره حول مفهوم الاغتراب في الإسلام فيبدو أن الإسلام الحق الذي كان عليه الرسول- ﷺ- وصحابته الكرام اليوم أشد غربة منه في أول ظهوره و إن كانت أعلامه مشهورة وصوره ناصعة وتعاليمه ظاهرة وبينة وسبيله معروفة ، فالإسلام الحقيقي صار غريبا جدا وأهله غرباء بين الناس ، فكيف لا يغترب الإسلام في زماننا بعد أن زال الورع وطوي بساطه ، واشتد الطمع و قوي رباطه ، و ارتحل عن القلوب حرمة الشريعة ، فعدوا قلة المبالاة بالدين تحررا،ورفضوا التمييز بين الحلال والحرام ، واستخفوا بأداء العبادات، وركنوا إلى إتباع الشهوات.

أما من **الجانب الفلسفي** وفي نفس المعنى هناك الكثير من فلاسفة العرب درسوا فكرة الاغتراب أمثال ابن باجة وأبي حيان التوحيدي عندما درسوا التوحيد، وهم يرون أن الاغتراب يكون من نصير **النوابت** وهم الذين يكونون غرباء داخل أوطانهم لاختلافهم الفكري، أو رفضهم لما هو سائد من عادات و تقاليد لا تتوافق مع طبائعهم، وهم الذين يطلق عليهم ابن باجة: **"النوابت"** وقال عنهم :" هم الذين لا يجتمع على رأيهم أمة أو مدينة وهم الذين يعنيهم الصوفية بالغرباء"، كما لذوي العقول الذكية كالأطباء والفلاسفة والقضاة ذوي الاستعدادات الفطرية، غالبا ما يحول الاغتراب بينهم وبين الانغماس في الحياة . **(غوانمة أمين محمد محمود، 2000،9-12)**، كما يعتبر الاغتراب ظاهرة باطنية للوجود الإنساني، باعتباره أحد المناظير الرئيسة للتراث الديني لدى الفلاسفة في القرن التاسع عشر ، إذ

يعتبرونه مرتبطا أصلا بالثنائية القائمة بين الذات والموضوع التي ينتج عنها حالة مرضية تقترب من الموت. **(كيران جازية ، 1988، 39 - 42)**

وبالنسبة " **لفرو يِ**" فالاغتراب لا بد منه بسبب ضغوط الحضارة و ضغوط النزعة إلى اللذة ضد ضغوط النزعة إلى الموت. أما مصدر الاغتراب عند هيجل فيأتي من المفهوم اللاهوتي وهو انفصال الإنسان عن الله بفعل السقوط في الخطيئة. **(فيدون أفلاطون،1961، 120)**، وينظر **"ديكارت"** للاغتراب على أنه استسلام الإنسان للشعائر الدينية وما بها من ألغاز مختلفة. **(الشاروني حبيب ،1974 ،19)**، « فالإنسان هو الوحيد الذي يتمتع بالوعي ، وبالتالي هوالوحيد الذي يشعر بظاهرة الاغتراب، وعليه فإن إدراكه هذا يكون ظاهرة صحية، وأنه ابتداء من هذا الاغتراب، فإن الإنسان المؤمن بوجه عام يبدأ في عمله حتى يستطيع أن ينتهي بالاغتراب إلى الفناء في الله سبحانه وتعالى » **(حنفي حسن، 1987، 135).**

وعليه فالاغتراب في الإسلام حقيقة معاشة تاريخيا وليست فكرة متخيلة، كما أن المسلمين هم أقل الفئات البشرية إنعزالا وأقلهم إصابة بأمراض الاغتراب بشكل عام.

2: 2- المدخل الاجتماعي للاغتراب الوظيفي: تعد نظرية العقد الاجتماعي أهم المصادر الفلسفية والرئيسة ، التي استخدمت فيها مصطلح الاغتراب بشكل جلي، والفكرة الرئيسة المحورية التي تدور حولها النظرية هي أن الأفراد عندما يقدمون على إقامة مجتمع مدني يستلزم ذلك بالضرورة منهم أن يتنازلوا عن حقوقهم الطبيعية - بشكل جزئي أو كلي - للمجتمع المدني الذي يتعايشون فيه أو للجماعة السياسية الحاكمة ، أي تنازل الفرد عن استقلاله الذاتي وتوحده مع الجوهر الاجتماعي، وهذا ما استقاه "هيجل" و "ماركس " و"توكفيل" ودوركايم" و"روسو"و"شلر"، في مستهل القرن التاسع عشر، ثم أدخل فهم ماركس للاغتراب في النظرية السوسيولوجية في أربعينيات القرن العشرين عندما ركز "ماركس" في تفسيره للنسق الرأسمالي على مفهوم الاغتراب الذاتي لمصطلح الاغتراب، لكن في صياغة أخرى له ، وقد حط من قدر الإنسان وأهدر فرديته نتيجة لمجموعة من العوامل المصاحبة لظروف التغيرات الاجتماعية الحديثة. **(Procter, 2000,3-10)**

أما المعنى الآخر لمفهوم الاغتراب لماركس الذي تأثر في تناوله للمفهوم بمن سبقوه ،لكنه

صاغه صياغة جديدة، فالاغتراب عند من سبقوه ظل يحمل الطابع الفلسفي، بينما ماركس كانت نظرته للاغتراب منطلقها الطبيعة الإنسانية من أجل العمل حسب احتياجاتها الأساسية وإمكانياتها الطبيعية في: الكائن الحي، الكائن الكل، الكائن الخلاق أوالمبدع. لذلك توصل ماركس إلى أن الاغتراب يشكل عائقا أمام المبادرة الخلاقة والابداع، وهو بذلك يتصور ظهور مجتمع إنساني حقيقي، كما توصل إلى أن للاغتراب صورا شتى، منها الاغتراب السياسي وفيه يصبح الفرد تحت تأثير السلطة الطاغية ، والاغتراب الاجتماعي وينقسم فيه المجتمع إلى طوائف وطبقات وتخضع به الأغلبية للأقلية ، ولكن جوهر هذه المعاني هو انفصال العمال، حيث يفقدون القدرة على الإنتاج وتوجيهه، فتصبح العملية الإنتاجية خارجة عن حاجاته الإنسانية، ويصبح العمل لديهم غيراختياري فيتحول إلى نشاط اغترابي. (**محمد بن مخلوف،1984، 103)**

وأضاف "إميل دوركايم" أن عزلة الفرد عن روابطه التقليدية التي تشكل الحياة كالمجتمع والأسرة ، والمعتقدات الدينية ، والولاء السياسي والصداقات، وبعده عن التضامن الاجتماعي هي مصدر اغترابه في المجتمع الحديث ، حيث يتولد الخوف واليأس، ويسود الانفصال وخوف الذات واللامبالاة و فقدان القوة والنزعة التي هي من مظاهر الاغتراب والعزلة الاجتماعية.**(يحي العبد الله،2005، 71-80)**

أما"سيمان" فقد صنف الاغتراب الاجتماعي إلى العزلة الاجتماعية وفيها ينفصل الفرد عن المجتمع وثقافته نتيجة لانعدام التكيف الاجتماعي وفقدان المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط السلوك وتغيير التوقعات وصعوبة السيطرة عليها .**(Seeman,1972, 17)**

إن كثيرا من الفلاسفة ربطوا مفهوم الاغتراب بالبناء الاجتماعي المعاصر والظواهر الاجتماعية كالتكامل والتغير والتوازن نتيجة انفصال الفرد عن القيود الاجتماعية القديمة، وظهرت مشكلة الغربة كمشكلة اجتماعية في العصورالحديثة حين وجد الإنسان نفسه يدور في فلك من التناقضات والعناصرالاجتماعية المتضاربة، التي تؤدي بطبيعة الحال إلى الشعور بالغربة والاغتراب الاجتماعي، فيصير الأفراد مغتربين بعضهم عن البعض، داخل البيئة الواحدة مما يؤدي إلى استنزاف وتقزيم كفاءتهم وعدم معرفتهم بطبيعة أعمالهم.

(Tannenboum,1969 ,4)

2 : 3- المدخل النفسي /الذاتي للاغتراب الوظيفي : تتضمن فكرة الاغتراب في فلسفة "ديكارت" من الناحية الاشتقاقية مفهوما "ميتافيزيقيا" وآخر لفظيا ويعني ذلك أن الشخص الذي لا يملك ذاته يعتبر مغتربا **(الشاروني حبيب ، 1980،69- 82).** ورأى الباحثون النفسانيون أن الاغترا ب الذاتي يبدو حينما يجد الشخص نفسه غير متحد مع ذاته، أي أن هناك فرقا بما يقوم به من سلوك وتصرفات ، وبين ماله من شخصية حقيقية، مما يخلق عدم التوازن بين ذاته وسلوكه، ومن ثم يعزل نفسه عن الآخرين، ويولد لديه صبغة نفسية للاغتراب، ويخلق لديه صراعا مع نفسه، فيضطرب سلوكه نتيجة لميوله ورغباته **(Robbins,1998, 414-420)**.

وفي هذا الصدد، رأى بعض الفلاسفة (فرويد، وإريك فروم ، وبارسونز، وسيمان وماركس) أن الإنسان يحقق السعادة الذاتية عن طريق تحقيقه لطموحاته وأحلامه في الواقع العملي، وعكس ذلك يؤدي به للاغتراب الذهني، وهو مرض نفسي يحول دون سلوك المريض به سلوكا سويا، أويتصرف تصرفات شاذة لا تتفق مع نمط حياته التي يعيشها. **(سمر حسن سليمان، 2017)** عبر الموقع الالكتروني: **mawdoo3.com**

4:2- المدخل السلوكي والإنساني: يفسر المنظور السلوكي المشكلات السلوكية بأنها أنماط من الاستجابات الخاطئة أوغير السوية المتعلقة بارتباطها بمثيرات منفرة ، و يحتفظ بها الفرد لفعاليتها في تجنب مواقف أوخبرات غيرمرغوبة، والفرد وفقا لهذا المنظوريشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج مع الآخرين بلا رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم ، وبدلا من ذلك يفقد تواصله مع ذاته. **(سناء زهران ، 2004، 112)**

فالسلوكيون يرون أن الإنسان تحركه قوى خارجية و ليست داخلية ، و أن سلوك الإنسان مرتبط باستجاباته و بطبيعة التعزيزات التي يتلقاها ، وهذا يعني أن الاغتراب سينشأ نتيجة لنقص في عدد التعزيزات الإيجابيةِ ونوعها ، أي أن الاغتراب يبدو حالة أو شكلا مخففا من الإحباط الناشئ عن اضطراب نظام الاستجابات التي تلقت تعزيزا في بيئة اجتماعية معينة كما أن الشخص الذي يشعر بالاغتراب لايجد من يتحدث إليه أينما اتجه، لأن سلوكه لا يخلق تأثيرا يذكر، فالاغتراب الناشئ بسبب غياب الأشخاص الذين كانوا يقومون بدور

التعزيز على شكل الحنان والأواصر العاطفية يترك أثرا عميقا و يعمم على أشكال السلوك كافة . **(الحميري عبده، 2000، 62)**

ويتضح أن مفهوم الاغتراب ذكر بشكل ضمني في إطار المدرسة السلوكية وذلك من خلال بعض المظاهر أو الأعراض في اضطراب الشخصية ، ومع ذلك لجأ بعض الباحثين إلى استخدام أساليب العلاج السلوكي في علاج الاغتراب لدى طلاب الجامعة ، وذلك من خلال تعلم الفرد أن يفكر في نفسه تفكيرا إيجابيا و الابتعاد عن التفكير السلبي و أن يتعلم طرقا جديدة في التعامل مع الآخرين. **(إسماعيل بدر، 1990، 21)**

أما المنظور الإنسان ي للاغتراب فيتضح من خلال كتابات "روجرز Rogers " و"ماسلو Maslow" فقد أكد روجرز أن لكل فرد حقيقة خبرها بشكل فريد ومميز، وأن السلوك يعد نتيجة للأحداث المدركة كما و كيفا ، وكما خبرها الفرد فعلا، ويذكر أن الاغتراب يحدث عندما يمنع الكائن الحي عددا من خبراته الحسية والحشوية ذات الدلالة من بلوغ مرتبة الوعي، و يؤدي هذا دوره إلى الحيلولة دون تحول هذه الخبرات إلى صورة رمزية للذات وإلى عدم انتظامها في جشطلت بناء الذات. **(شقير زينب، 2005،112)**

أما "ماسلو" فقد اتفق مع الوجوديين مثل "فرانكل" وغيره حيث رأى أن الإنسان يولد معتمدا على الآخرين، وهو يعول عليهم طويلا و يتربى بطريقة عادية في الحب، وتنمى له قاعدة للثقة أوالارتكان إلى الآخرين، وبالتدرج يتواتر الإحساس المؤلم بالقناع الشخصي والتفردية اللتين لايستطيع التخلي عنهما أبدا، ويربط نفسه بالحياة من خلال اهتماماته ويسعى دائما إلى ترقية خبراته القيمية، ويقع في الحب ويتزوج و يربي ذريته ويعاني من القلق الأساسي وهو الخوف من الموت، و مشاعر الذنب، والاغتراب ، و الفزع من انعدام المعنى، و يسأل لماذا هذا الوجود؟ و يموت وحده. **(شقير زينب، 2005 ،108)**

5:2- المدخل الوجودي للاغتراب: من أبرز علماء المنظور الوجودي "فرانكل Frankl 1982"حيث قدم نظريته في إرادة المعنى The Will to meaning كأسلوب جديد في العلاج النفسي، و مؤدى هذه النظرية أن سعي الإنسان إلى البحث عن معنى هو قوة أولية في حياته، وهذا المعنى فريد و نوعي من حيث أنه لا بد أن يتحقق بواسطة الفرد وحده،

وعندما يحدث ذلك يكتسب هذا المعنى مغزى يشبع إرادة المعنى عنده. **(فاطمة مجاهد، 1997، 19)**

أما إذا تم إحباط السعي وراء المعنى ، فإنه يؤدي إلى العصاب الروحي (الوجودي) فالناس اليوم أكثر من أي وقت مضى يخبرون حياتهم فارغة وبلا معنى ولا هدف، ويستجيبون إلى هذه الخبرة بسلوكيات غير معتادة تضرهم أو تضر الآخرين أو المجتمع أو تضر الثلاثة معا. **(الفحل نبيل، 2009، 155)**

هذا وقد أشار" فرانكل" أنه يمكن للفرد أن يكتشف هذا المعنى في الحياة بثلاث طرق مختلفة تتمثل في: **(الفحل نبيل، 2009، 153)**

- القيام بفعل أو عمل، وذلك عن طريق القيام بصنيع ما.

- نخبر قيمة من القيم كالحب و ذلك عن طريق تجربة شخص نقدره و نحبه، و بذلك يمكن لنا أن نجد المعنى من خلال هذه التجارب.

- أن نعيش حالة من المعاناة باعتبارها فرصة لتحقيق القيمة العليا،ولتحقيق المعنى الأعمق، وهو معنى المعاناة، و يحدث الاغتراب عند فرانكل عندما تحل إرادة القوة محل إرادة المعنى و مهمة العلاج بالمعنى عند فرانكل مساعدة المريض على أن يجد معنى في حياته، وذلك لاعتماد هذا الأسلوب العلاجي على مسلمة مؤداها أن الاهتمام الرئيسي للإنسان هو تحقيق المعنى وتحقيق القيم، أي أن يتحمل الإنسان مسؤوليته، وهي تحقيق رسالته الخاصة في الحياة. **(مجاهد فاطمة ،1997، 19)**

ورأى "فرانكل" أنه إذا وجد الإنسان معنى لحياته فإنه يشعر بأنها تستحق أن تعاش ويسعى لاستمرارها والاستمتاع بمغزاها، فالأفراد الذين يشعرون باللامعنى في حياتهم يعانون من الفراغ الوجودي الذي يبدو في الملل و فقدان الحماس والحيوية والنشاط، وأن الطريقة التي يخبر بها الأفراد المعنى تجعلهم يتصرفون ضد اهتماماتهم فيعانون من غربة الذات، ومن ثم فإن وصف أعراض فقدان المعنى يمكن أن يحدد نتائج الاغتراب على مستوى الفرد، و ذلك في شكل تشوه الشخصية الذي يتصاعد إلى حد العدائية .**(البنا إيمان، 1999، 36)**

ومن هنا رأى الوجوديون أن التحدي الأكبر الذي يواجه الكائن البشري يتمثل في مسألة التقديرالأعمق لمعنى الوجود البشري، وفي ظل و جود المجتمع التكنولوجي اللاأخلاقي،

فإن الناس تركوا قيمهم ليحموا أنفسهم ضد مطالب تقتضيها المسايرة الاجتماعية ، فهم ما عادوا يختارون إنما يسايرون ويفعلون ما يفعله الآخرون، والنتيجة المترتبة على عدم قدرة الإنسان على الاختيار هي إنكار الذات الحقيقية، وطبقا للوجوديين فإن هذه الحالة هي التي يطلقون عليها" الاغتراب" وهي نوع من الموت الروحي، حيث ينتاب الفرد فيها إحساس بعدم معنى الحياة و بالرعب من الموت المحتم. **(صالح قاسم وآخرون،1998، 217)**

6:2- المدخل السياسي للاغتراب: من المناسب هنا الإشارة إلى العقد السياسي لـ"جان جاك روسو"عام 1778" والذي بين فيه علاقة الحاكم بالمحكومين،إبان الثورة الفرنسية. وبذلك ينشأ عقد اجتماعي ببعدين : الخديعة والمكر، جوهره السلطة العامة وقوانينها التي تهدف لحماية الأغنياء دون الفقراء. وهنا تبرز فكرة الاغتراب كما أسماها "روسو"- الاستلاب- التي تحمل معنى ضياع الحرية قسرا وطوعا مقابل نيل الطمأنينة. فيظهر الاغتراب بمعناه الإيجابي وهو تنازل الفرد عن حريته الطبيعية إلى إرادة عامة **(فرج بسام عطية ، 2000، 185-191).** أما "هوبز لوك "فقد رأى أن طبيعة البشر تميل إلى إنشاء جماعة سياسية مطلقة هي المجتمع ذاته ليتمكن الأفراد من العيش في الحالة الطبيعية حيث كل فرد منفصل عن الآخر سياسيا واجتماعيا، وعليه يأتي دور السيادة المطلقة للسلطة السياسية على الأفراد وبإرادة تعاقدية بين الطرفين يتنازل الفرد عن حقه في أن يحكم نفسه، لإنسان آخر (الحاكم أو الإدارة العامة) يكون هو صاحب السيادة والسلطة ، وهذه فكرة الاغتراب السياسي القانوني وهذا النوع من الاغتراب يكون إيجابيا، يتمكن من خلاله الإنسان من إقامة المجتمع المدني السياسي. **(غوانمة أمين ،2000 ،9-12)**

وأشار "ماركس" إلى أن الاغتراب السياسي هو الاغتراب الذي يكون فيه الفرد مرغما على الاستجابة لمطالب السلطة الحاكمة التي ترى في الفرد مجرد سلعة تملكها.

(Nettler, 1957,660-680)

وهذا ما أكده "توكفيل" الذي وجه اهتمامه أيضا لحرية الأفراد التي سلبتها نزعة عدم المساواة بين الإرادة الفردية والإرادة الاجتماعية ، الأمر الذي يترتب عليه إذعان الإرادة الفردية للإرادة العامة ، خاصة في المجتمعات الديمقراطية ، و بالتالي تشتت ذهن الفرد فيفقد معه الإنسان سيطرته الكاملة على الأنشطة نتيجة لطغيان النزعة العلمانية واتساع

الرأي العام وطغيان الأكثرية وفصل الإنسان عن روابط المجتمع المحلي، وبالتالي الشعور بانقلاب المعايير، إذ أن المعايير السابقة لم تعد تلبي حاجات الفرد ووجوده وكيانه.
(Blauner, 1968,110-120)

وأكد "مشلز" بصورة واضحة الجانب السياسي لاغتراب الفرد ، وما يستشعره من قلــق على مستقبله وعدم الاعتراف بمكانته ، وهي مشاعر يدعمها حكم الصفوة التي تسعى إلى تحقيق مصالحه ا الخاصة وتتحمل معظم المسؤوليات ، وترفع شعارات الديمقراطية و العدالة وحينما يكتب لها النجاح تحول النظام القائم إلى "الاوليجاركية"- وهي شكل من أشكال الحكومة ، تتولى فيه جماعة صغيرة القوة المطلقة على بقية المجتمع . **(السالم فيصل وتوفيق فرج، 1977، 20-60)**

وفي دراسة **(Dean Dwight, 1960, 60-70)** حول الاغتراب وعدم المبالاة السياسية، أن الفرد يصبح مغتربا عن مجتمعه حينما يكون هناك عدم اكتراث سياسي له، مما يحدث لديه عدم رغبة في العملية الانتخابية وبروز سلوك متنح عن مجتمعه.

7:2- المدخل التنظيمي الإداري للاغتراب: يعرف هذا العصر بأنه عصر اللامبالاة ، وعدم اليقين، والتشاؤم رغم انتشار المعرفة والعلم الذي لم يستطع إيقاف العنف والحرب والخوف مما أدى لانعدام ثقة الإنسان بنفسه وبعلمه وجعله مغتربا رغم مساهمته في العملية الإنتاجية بشكل كبير. **(ظاهرأحمد،1976، 170- 185)**، مما يؤدي بدوره إلى زيادة أزمة الاغتراب التي أضحت تنظيمات اليوم تمتلئ بشواهد وأمثلة مختلفة عليها ، من فقدان الانتماء الوظيفي و الولاء التنظيمي وعدم الرضا وترتبط أسباب هذه المشاعر السلبية عند كثير من النقاد والعلماء بظاهرة الاغتراب الوظيفي **(عمران كامل، 1990،115-126).** حيث أن الفرد أصبح عديم الأهمية في جهاز شديد التعقيد ، لذا يتطلب ذلك منه أن يترك جانبا من أهدافه الشخصية لتركيزها على المعرفة الفنية حتى لا يصبح منعزلا ومنفردا ، فيؤدي ذلك إلى اغترابه. ومن هذا المنظور رأى "ماكس فيبر" أن هذه الظروف التنظيمية قد انعكست على الفرد (العامل) ففرضت عليه قيودا قزمت حريته، وتلقائيته، وأدت إلى عدم فهمه لأدواره وعلاقتها بالتنظيم. **(الحراحشة عودة وآخرون،2001،43)**

كما أن تقسيم العمل القسري الذي يفرض على العاملين دون مراعاة الميول والرغبات وعزل العامل في مهنة ودور ضيق ، بالإضافة للروتين والرتاب ة المملة والجانب السلبي لتقييم العمل يعد من أشكال (الأنوميا)- التي تتلخص بانعدام الأمن، فقدان المعايير، تمييع القيم والأهداف، حالة الفوضى والإحساس بالعزلة. وهي نتيج ة مترتبة على زوال الألفة في المجتمع الحديث والاعتماد الهائل على التخصص الدقيق، والتنظيم الرشيد للسلوك- لذا فهي جميعها أبعاد تؤدي للاغتراب الوظيفي مهما اختلفت وتفاوتت شدتها وأشكالها الصناعية والتنظيمية الاجتماعية. **(المجالي قبلان و آخرون، 1993، 347- 366)**

أما "اريك فروم" فقد تناول الاغتراب الوظيفي في تحليله على أنه الحالة التي يشعر فيها العامل بأنه ليس المالك الحقيقي لثرواته و طاقاته ، وما تصنعه يداه ، فهو بذلك يشعر بالنقص والضعف، لأن وجوده و كيانه وتقييم أعماله يكمن في يد قوة خارجية متمثلة في أرباب العمل والقادة. **(عضيبات عاطف،1989)**

وبالتالي يحرم الموظفون من ارتقاء السلم الوظيفي على أساس العدالة والكفاءة والمساواة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي وبالتالي اغترابهم.

ومما سبق يتبين أن مفهوم الاغتراب في تغير مستمر، حيث اكتسب مدلولا شموليا، دينيا و فلسفيا عميقا، وسياقا نفسيا واجتماعيا وسلوكيا ومعنى روحيا وقيميا وثقافيا واقتصاديا وسياسيا وتنظيميا (إداريا). لأن هذه الظاهرة تلازم حركة نمو الفرد ، وتخضع إلى عوامل ذاتية و موضوعية ، و إلى ظروف متنوعة تحيط بالفرد ، وكلها تؤدي به إلى الشعور بالغربة ، وبالتالي انفصاله عن ذاته ومجتمعه. ولقد تمت الإشارة سابقا إلى هذا المعنى في الوصف والتحليل المنهجي لمصطلح الاغتراب الوظيفي.

3 - أبعاد الاغتراب الوظيفي:

للاغتراب أبعاد ميزته عن باقي الظواهر و الحالات، وقد حصرها الباحثو ن في خمسة استلهموا بعضها من الدلالات القديمة لظاهرة الاغتراب ، أما البعض الآخر فقد تم التأسيس له تبعا للمعطيات العصرية التي أكسبت الظاهرة آفاقا ، أضحت زوايا ينطلق منها لتحليل العواقب والأعراض الدالة عليها ، وتكمن أبعاد الاغتراب الوظيفي فيما يلي:

1:3- الشعوربالعجز (انعدام القوة، فقدان السيطرة): يشيرعالم الاجتماع "ميلفن سيمان Seeman"إلى أن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في إحداث العمل تعود أصولها إلى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله بأنه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة عوامل خارجية تتحكم في عمله. **(Seeman, 1959 ,785)**

إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب الوظيفي ، حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الأحداث الجارية في عمله فيرى نفسه كالرهينة التي تستجيب للأحداث بدلا من أن يكون مولدا لها ، كنتيجة للشعور بانعدام القوة حيث يرى العامل نفسه مشتركا في سلوكات لا تعكس حقيقته الذاتية. **(سالم مؤيد ، 2009 ،172)**

كما أشار **"Seema"** إلى ما يعرف بفقدان السيطرة **"control lossing"** و ساواه باللاقدرة أو العجز، فإن عان الفرد من العزلة والضياع يفقد بالضرورة التحكم في ذاته و انفعالاته وممتلكاته، ويحرم من الملكية التي رأى "هيجل" أنها « وصف مجرد لا علاقة لها بالإنسان وفيها تتمثل الإرادة الفردية »، **(حسن حنفي،402،1990)** و يعجز عن التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، أي أن الفرد المغترب في نظر "سيمان" غالبا ما يشعر أنه لو «أراد تحقيق أهدافه فإنه يجب عليه عدم التصرف بموجب المقاييس المتعارف عليها اجتماعيا وأخلاقيا ».**(سماح بن خروف، 37،2012)** فكأنه يشجع الفردعلى التمرد والعصيان بغية تجسيد و بلوغ المراد تحت غطاء الرفض، والانغلاق على النفس و مرد ذلك عجز هذا الفرد على تقرير مصيره في مواقف أرهقت بثقلها كاهل تفكيره وطموحاته ، فلا يمارس الضبط المطلوب ، بل يشعر باليأس و الخنوع و الاستسلام.

ويقصد به **:**« الشعور باللاحول واللاقوه، ويعجز الفرد عن السيطرة على تصرفاته ورغباته وافتقاره إلى الشعور بأنه قوة حاسمة ومقررة في حياته وفقدانه الشعور بتلقائيت ه ومرح الحياة ». **(إبراهيم عيد، 227،2000)** فيسلبه هذا الشعور القدرة على التحكم في سلوكاته ونزواته و يفتقد قوته الطبيعية لتقرير مستقبله والتمتع بحياته.

وعليه يمكن القول: إن العجز هو شعور الفرد بعدم ايجابيته وفعاليته وعدم تمكنه من الاستقلال وتحمل المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار، أي أن سلوكه الشخصي لا يستطيع

أن يحدد النتائج التي ينشدها.

ومن خلال التأصيل السابق لمفهوم العجز يمكن تقسيمه إلى مكونات (أنواع) ، وسمات فرعية (أعراض) وهي كالأتي: **(منصور بن زاهي،2007، 23-25)**

1:1:3- أنواع العجز المكتسب: وأنواعه عديدة منها:

أ- العجز البديل: تبين البحوث حول العجز المتعلم بأن هناك ما يسمى بالعجز البديلي الذي يشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يتعلم الفرد أو يكتسب العجز نتيجة مروره شخصيا بخبرات سلبية، بل يمكن أن يصل إلى حالة العجز المتعلم من إدراك أو رؤية تأثير الحالة على الآخرين من حوله. وبعبارة أخرى يتعلم العجز من مشاهدة الآخرين الذين يعانون منه. وهذا الاستنتاج يماثل ما تبينه نظرية التعلم الاجتماعي ، بأن الفرد يتعلم بعض الاستجابات السلوكية من خلال عملية التقليد لما يسلكه الآخرون ، كما أن حالة العجز المتعلم توصف بأنها معدية ولها قابلية الاستمرار والانتشار.

ب- العجز العالمي: ويقتضي أن الأفراد يواجهون حوادث لا يمكن تجنبها أو التحكم فيها، وتكون مشتركة بينهم كالأمراض المزمنة، الحرو ب، الوفيات. هذا إذا كانت خارجية وغير متحكم فيها، فيمكن القول أن العجز العالمي عجز طبيعي.

ج- العجز الشخصي: ومفاده أن الأفراد يعزون الأحداث غير المتحكم فيها إلى ذواتهم ، لأنهم يدركون أن هناك أشخاصا آخرين قادرون على التحكم فيها ، فالعجز الذي يعانون منه مرده إليهم فقط وهو عجز نسبي. وحسب"قاربر **GARBER**" و"هولون **(1980)" (HOLLON)** فإن الأفراد ذوي العجز المكتسب الشخصي يشعرون بضعف في تقديراتهم حول ذواتهم فيكونون أقرب إلى الاكتئاب.

2:1:3- أعراض العجز: تؤثر تأثيرا نسبيا في سلوك الموظف وصحته وهي مفصلة كالآتي: **(فاروق السيد عثمان، 2001 ،18- 19)**

أ- التشاؤم: وهوإحساس الفرد بعدم الطمأنينة وتوقع الفشل وسوء الحظ في كل شيء، وإحساسه دائما بالخطر، ويبدو المستقبل أمامه كئيبا موحشا.

ب- اليأس: وهو حالة من عدم الرغبة في التفوق و إتمام المهام الصعبة ، وأيضا عدم الرغبة في بلوغ معايير التفوق على الآخرين وانعدام روح المنافسة.

ج - نقص الثقة بالنفس: مما يؤدي إلى تدهور الأداء .

د - تثبيط مهارات الفرد الاجتماعية: حيث يشعر الفرد أنه عديم القيمة و يائس.

هـ- **الشعوربعدم الكفاءة**: يشعر الفرد أنه غير كفء، وعاجز عن السيطرة في مهمة جديدة.

و- **شعور الفرد بعدم القيمة** : لأنه لا يستطيع أن يحدد مصيره أو يوجه مسار حياته.

ز- طغيان الأفكار الانتحارية: وهو يشكل أحد مظاهر العجز المكتسب.

كما يولد أيضا حسب "فاروق السيد" مظاهر تتمثل فيما يلي:

أ-**القصورالمعرفي " Congntif Deficits":** ويتجلى في صعوبة إدراك الفرد أن الأحداث تتعلق بتصرفاته الذاتية بناء عل تعلمه الأولي والمسبق، فتتعذرعليه الاستجابة موافقة لطبيعة الحدث الذي هوفيه، و يتعلم الفرد العجز خلال تعرضه لحوادث غير متوقعة وغير متحكم فيها، فتظهر استجابته مستقلة عن الحدث.

ب-القصورالدافعي"Mottivational Deficits":ويظهرفي انخفاض الدافعية، وإعطاء استجابات عفوية إلى عدم تمكن الشخص من توليد السلوك اللازم،واستراتيجيات بديلة بمعنى أن دافعية الاستجابة للموقف تنخفضا، فإما أن لايستجب الفرد مطلقا، أوتكون استجابته غير فعالة إزاءه.

ج- القصور الوجداني " Emotional Deficits": ويتجسد بظهور العريضة الاكتئابية بشكليها النفسي والفيزيولوجي، فيلاحظ انخفاظ في الأداء، وفي تقدير الذات، بالإضفة إلى القلق والنفور.

3: 2- **اللامعنى (ضعف المعنى):** عرف هذا البعد على أنه:

« حالة يشعر بها العامل أن الحياة قد فقدت معناها **». (Stark, 1992,132)**، أي ما يعيشه الفرد في هذه الحياة هو روتين ممل غير مفيد له ، فالحياة بالنسبة له لا معنى لها.

كما عرف بأنه **:**« فقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن به أويعتقده **».** **(Balach and ran. Etal, 2007, 157)** ، يشير هذا التعريف إلى تساؤل الفرد عن معنى لذاته. وعرف أيضا بأنه: « عجز العامل عن الوصول إلى قرار أو معرفة ما ينبغي أن يفعله أو إدراك ما يجب أن يعتقده موجها لسلوكـه». **(عبدالله مجدي، 2008،320)**، يتضمن التعريف العجزعن توجيه السلوك نحوأهداف معينة.

من خلال الدراسات التي تناولها الباحث في مجال السلوك التنظيمي لفقدان المعنى تبين أن ظهور هذا البعد تزايد الميل نحوه في ظروف التصنيع الحديث وانتشار النسق البيروقراطي، وتزايد اللاعقلانية الوظيفية. والواقع أن هذا البعد مرتبط أشد الارتباط ببعد سلب المعرفة واللامعيارية ، وقد ربطه جل الباحثين بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي، والتي قد يصعب عليه فهمها، و إيجاد معنى لها.

ومنه يمكن القول: إن اللامعنى شعور الفرد بأن الرتابة التي يعيشها في الحياة مملة لا معنى لها ولا جدوى منها و يسير فيها بلا غاية محددة أوهدف معين.

3: 3- اللامعيارية (فقدان المعايير، تصدع المعايير): استند معظم الاجتماعيين في تحديد هذا المفهوم إلى توصيف "دوركايم" للأنومي أو اللامعيارية التي تعني اندثار القيم والمعايير وتشققها ، لأنها حالة تصيب المجتمع ، فتنهار المعايير أوالنظم والأنساق التي تنظم السلوك الإنساني وتوجهه، أوهي كما عرفها " **سيمان مولفين**"«الحالة التي يتوقع فيها الفرد بدرجة كبيرة أن أشكال السلوك التي أصبحت مرفوضة اجتماعيا غدت مقبولة تجاه أية أهداف محددة، أي أن الأشياء لم يعد لها أية ضوابط معيارية ». **(يحي الجبور ي، 19،2008)**

وبغياب هذه الضوابط أوالقواعد تظهر ما يعرف بالأنومي الذي يبرز كمظهر من مظاهر الاغتراب على ثلاثة أنماط: **(على شتا،1997 ، 267)**

أ- **النمط الأول:** بمعنى غياب القيم التي قد تعطي الغرض أوتكون المرشد للحياة.

ب- النمط الثاني: يقصد به عند كل من"جرازي"و"هورني" ذلك النوع الراجع إلى صراع المعايير في شخصية الفرد المنطوي على نفسه.

ج- النمط الثالث: مشتق من فهم "دوركهايم" للانومي باعتبار أن هذا الأخير يتسبب في الشعور بالانفصال عن الجماعة وعن معاييرها.

ولو أعتبر أن المجتمع آلة متحركة تعودت على سلوكا ت معينة تعكسها خبرات البشر أواكتساباتهم الحياتية ، فإنه غير مسؤول عن حالات من التعارض و الانمحاء الفرضي أو الاضطراب البيئي ، حيث لامجال للأهداف النبيلة ولاسبيل للاستقرار أو بزوغ القيم، هـذه الأخيرة التي و إن ضاعت فإن ما يعرف بكابوس الأنومي سيدخل ساحة المجتمـع ليهـدم

أسسه ونواميسه ويصير بذلك السبب المباشر في ضياع الفرد، وفي عدم اندماجه لا فكريا ولا حضاريا مع هذا الكابوس المرعب و المخالف للمقومات الروحية و الأخلاقية لـــــهذا اللامنتمي.

فالاغتراب هنا هوانعدام للمعايير في النسق الاجتماعي وينجم عنه تباعد شديد بين الأهداف الثقافية للبنية الاجتماعية وبين وسائل المؤسسات ، والتداخل واضح جدا بين اللامعيارية أو الأنوميا وبين الاغتراب وقد فسر"ميرتون" « الأنوميا بأنها اغتراب المرء عن الأهـداف والقواعد التي وضعها المجتمع» **(ريتشارد شاخت،2001، 181)**

فلا يهم إذا كان لهذا المرء- مثلا- رفاقا أوأصدقاء أوأنه قد عاش سعيدا أم تعيسا بل اغترب هنا لأسباب ودوافع أخرى حتى فقد الانسجام مع المحيط الاجتماعي كوجه عام لا مع الأفراد. وإذا تلاشت القيم والمعايير فقد الفرد ثقته وذاته وغيره، وصار يعاني الفراغ النفسي والاجتماعي على حد سواء لينطوي على ذاته ، وينسى العالم من حوله، و ينزلق لا محالة إلى مزالق اليأس والعناء. ويحدث ذلك عندما يشعر بعدم وجود ضوابط ومعايير وقيم واحدة للموضوع الواحد، فيصطدم بوجود القيم ونقيضها للموضوع الواحد، فتحدث الفجوة بين الغايات والوسائل، فيشعر بضياع القيم و المعايير.

ويشير فقدان المعايير إلى إدراك انهيار في العلاقات داخل المنظمة ، لشعور العامل بأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين، أوفي الوصول إلى القرارات الملائمة: أي شعور العامل بأن الوسائل غير المشروعة هي المطلوبة اليوم، و أن الإنسان يحتاجها لإنجازأهدافه ، مما يشعر الفرد بضياع القيم وفقدان المعايير. **(مبيض هبة، 2010، 27)**

وبالنسبة للبحث الحالي فاللامعيارية تمثل نقص الالتزام بالقيم الخلقية والمقومات الروحية التي صارت مرفوضة اجتماعيا، وشعور الفرد بأن استخدام الوسائل غير المشروعة أمر ضروري لتحقيق أهدافه.

1:3:3- العوامل المؤدية لظهوراللامعيارية: تظهر نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الثقافيـة السريعة التي تؤدي بدورها إلى ظهور العوامل التالية**:(منصوربن زاهي،2007، 28)**

- ضعف التماسك الأسري.

- ضعف التنشئة الاجتماعية.
- دور وسائل الإعلام السلبي.
- الفقر و المستوى الاقتصادي.
- الهجرة و منطقة السكن.

3 :4- العزلة الاجتماعية: "Social Isolation" وتعني إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع: أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالانتماء إلى الأمة والمجتمع. وانطلاقا من هذا عرفت بأنها: « انسحاب الفرد من تيار الثقافة السائدة في مجتمعه مما يجعله يشعر بالانفصال عن الآخرين والإحساس بعدم الانتماء و اللامبالاة بطريقة يشعر فيها الفرد بأنه وحيد منفصل عن نفسه و مجتمعه ». **(محمد عباس، 2005، 23)**، أي أن الفرد يحس بمسافة كبيرة بينه وبين الآخرين، ولهذه المسافة انعكاساتها و أثرها السلبي على سيكولوجية هذا االفرد، لأنه في زمان قد فرض فيه الشر فرضا مهددا بذلك كيانه الإنساني و مصيره بتحطيم تفاعله مع بيئته الاجتماعية.

كما إعتبر علماء النفس ظاهرة الوحدة أوالعزلة التي ترتبط تباعا بالقلق مرتبطة بناحيتين أساسيتين هما: **(Nelson & Donohue , 2006 ,10)**

الناحية الأولى: لا يمكن على الإطلاق امتلاك معرفة مباشرة من الآخرين، عن طريق شعور العامل بالانفصال عن الآخرين.

الناحية الثانية: فإن الشعور بالتفرد والانفصال الذي يؤدي إلى العزلة والوحدة يؤدي إلى القلق، إن هذه المشكلة يمكن أن تضاف إلى المشاكل النفسية أو العزلة الاجتماعية.

ومنه فالعزلة الاجتماعية تعني انعزال الفرد عن المجتمع وميله إلى الانسحاب من المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.

1:4:3- تأثيرات العزلة الاجتماعية: وتكون تأثيرات العزلة الاجتماعية على المستويين الفردي والجماعي:**(منصور بن زاهي، 2007، 28- 30)**

أولا: على المستوى الفردي: مما لاشك فيه أن غياب وضعف الروابط الاجتماعية ، يؤدي إلى نتائج خطيرة،على المستويين النفسي والاجتماعي للأفراد، ومن أوائل من أشار لهذا كان**"فارش ودونهام"1939** حيث رجحا أن فقد التواصل داخل المجتمعات يمكنه أن يؤدي

إلى ظهور بعض أعراض الشخصية الفصامية ، وتتلخص هذه الآثارحسب دراسة **"دوركايم"1951** في فقد المواءمة بين الفرد والمجتمع، مما يؤدي إلى غياب الضبط الاجتماعي والنفسي وما يتبع هذا من اضطرابات نفسية منها القلق والتوتر وسوء الأداء الوظيفي والاكتئاب الذي قد يدفع الإنسان في النهاية إلى الانتحار.

وتتابعت الدراسات للتعرف على آثار هذه العزلة على الإنسان حيث ركز كل من **"سلي"1956**،و**"هنكل"**و**"ولف" 1957** وتبعهم **"هولمس"**و**"راي"1967**، و**"كاسل" 1974**، و**"كوب" 1976**، و**"فيل"** و**"بومان" 1992**، على أن العزلة الاجتماعية تصنع تأثيراتها على الإنسان من خلال غياب الدعم الاجتماعي (Social support) الذي تقدمه الشبكة الاجتماعية المختلفة وهذا الدعم الاجتماعي يمكن تعريفه على أنه الدور الذي تقوم به العلاقات الاجتماعية المختلفة للحفاظ على تحسين صحة الإنسان ، ويمكن اعتباره كعامل مضاد يعادل تأثيرات الضغوط المستمرة على صحة الإنسان النفسية والبدنية.

و مما لاشك فيه أن غياب العلاقات المجتمعية الحميمة تدفع أفراد المجتمع إلى الهروب من مشاكلهم الحياتية المزمنة، وضغوط حياتهم، بوسائل متعددة، منها السقوط في مستنقع الإدمان أوالهروب إلى عالم الانترنت الخيالي، و الغوص فيه حتى الثمالة في علاقات تتميز بالسيولة وعدم الاستقراروعلاقات أخرى تفتقد الدفء والحميمية. والموظف كبقية الأفراد الآخرين قد يعيش آثار هذه العزلة الاجتماعية وتسبب له معاناة مضنية في ممارسة عمله.

ثانيا: على المستوى الجماعي: غياب التعاون بين أفراد الحي الواحد الذي أدى إلى فوضى مجتمعية عارمة، حيث تحول اهتمام الفرد كاملا إلى أسرته فقط ، وأصبحت حدود العالم بالنسبة للفرد تنتهي عند حدود شقته، فالجمال والنظافة في الداخل والقبح والقذارة في الخارج، فلا يأبه الفرد وهو يشاهد و يشارك في صنع التلوث البصري والسمعي و البيئي، ولا يعنيه الاهتمام بأمرالجيران و مشاكلهم... المهم فقط أن يتعامل مع مشاكله الخاصة ويسير أموره و أمور أسرته، وغاب عن إدراكه أهمية التعاون سويا من أجل مصلحة عامة أو درء مفسدة توشك أن تقتلع الواحد تلوى الآخر بل الجميع من جذورهم. وقد يمارس الفرد هذه الظواهرالسلبية نفسها في العمل فلا تهمه المصلحة العامة للمؤسسة ولا يهتم بالأداء والإنتاج، وتغيب عنه المشاركة و التعاون و المبادرة فيعيش في حدود مكانه و نشاطه.

3: 5- الاغتراب عن الذات: يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بعدم القدرة عن إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا ، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته ، وصلته بذاته الحقيقية، إنه إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته.

والاغتراب عن الذات هو « حالة يدركها الفرد عن ذاته كمغترب أي أنه أضحى نافرا أو مغتربا عن ذاته وأصبحت الذات أداة مغتربة لا تعرف ماذا تريد ، وهي عدم القدرة على تواصل الفرد مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه و بين إحساسه بنفسه في الواقع ». **(سناء حامد زهران ،2004 ، 109)**

وقد أعاد كل من"مدحت عبد الحمي د ورشاد الدمنهوري 1990" تصنيف الشعور بالاغتراب إلى:**(منصور بن زاهي،2007 ،30)**

3 : 5: 1- الشعور بالاغتراب عن الذات ويتضمن:

- الأنا المغترب فاقد الاحتياج.
- الأنا المغترب فاقد الضبط.

3: 5: 2- **الشعور بالاغتراب عن الآخرين** ويتضمن:

- الشعور بزيف الواقع وتجنب الآخرين.
- الاغتراب الوجداني عن الآخرين.

كما أن « تأثيرات الوحدة و العزلة قد تأخذ حيزا كبيرا من مشاعر العامل ، و التي تكون غيرقادرة على مواجهة الانفصال،مما يؤدي إلى غربة هوية العامل الشخصية والاجتماعية، وإلى الشعور بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه ، وبين إحساسه بنفسه في الواقع ». **(Nelson & Donohue, 2006, 9)**

وحسب هذا المفهوم السوسيوسيكولوجي المتعدد الأبعاد لمفهوم الاغتراب فإنه يمكن القول: إن الموظف المغترب هو الشخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة ويشعر تبعا لذلك بانعدام تأثيره على المواقف الاجتماعية والنفسية التي يتفاعل معها. و يشعر أن اتساق القيم التي يخضع لتأثيرها أصبحت نسبية ومتناقضة ومتغيرة باستمرار وبسرعة، وأن علاقاته الاجتماعية لا تحقق له ذاته وتتجه تبعا لذلك إلى العزلة و النفور عن الذات.

ومن التحليل السابق لأبعاد الاغتراب الوظيفي تبرزتلك الآثارالسلبية على مستوى الفرد وأثرها على الجماعة التي ينتمي إليها والمجتمع على النحو التالي **:(إيمان فاروق، 21،2010)**

أ- اضطرابات اجتماعية.

ب- الوحدة.

ج- سرعة التغير الاجتماعي.

د- السخط.

هـ- اللامبالاة.

و- عدم الالتزام.

4- مراحل الاغتراب الوظيفي:

إن ظاهرة اغتراب العامل تمر بثلاث مراحل ، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وتصبح العلاقة بين هذه المراحل علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتنعكس نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها، وهذه المراحل هي كالآتي: **(الشواف سعد ،2003، 12-13)**

1:4- مرحلة الاغتراب النفسي: تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه و بين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه ، وأنه لم يعد له نفس القدر م ن الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة.

2:4- مرحلة الاغتراب الذهني: وتعتبر هذه المرحلة امتدادا لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة و العاملين ، حيث تتميز بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز على العاملين ، وتبدو على العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب ، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم والرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة ، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسة.

4: 3- مرحلة الاغتراب الجسدي: ويصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب و التأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام ، والانصرا ف قبل نهاية الدوام ، وتكثر الانتقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة ، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

إضافة إلى ذلك هناك مظاهر كثيرة تفسر حدة الاغتراب الكلي للعامل في هذا العصر في المؤسسات تتمثل في حالة الانفصام بين الفرد والوظيفة ، ومن ثم يرتفع معدل دوران العمل الدال على عدم الرضا و التوتر والضغط ، وارتفاع مستوى القلق، وحدوث بعض التغيرات في عادات العامل المغترب المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ، وذات آثار سلبية ضارة ومن أهمها العدوانية والتخريب وعدم احترام أنظمة و قوانين المنظمة، والجنوح إلى الصراع والتكتل والغش في العمل وفي الامتحانات المهنية ، والرغبة في ترك العمل بالخروج المبكر للتقاع د ، ويمكن معرفة هذا السلوك في ملاحظة المدير لعدة أعراض كالبطء في العمل والتغيب المتكرر وسوء التقدير، والمظهر المزري والتوتر العصبي ، وبعد الهوة بينه و بين العاملين بالمؤسسة والتشاجر معهم ، كل ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في العمل و الإنتاج.

5 - العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي:

أرجع معظم الباحثين نتائج الشعور بالاغتراب الوظيفي لعوامل تعود إلى المنظمة وعوامل تعود إلى العاملين بالمنظمة وعوامل نفسية مرتبطة بنمو الفرد وعوامل اجتماعية مرتبطة بالمجتمع الذي يعيش فيه مما تجعله غير قادرعل ى مجابهة مصاعب الحياة، والتغلب عليها، كما يحدث نتيجة التفاعل بين هذه العوامل كلها. وفيما يلي توضيح لهذه العوامل :

5: 1- عوامل تعود إلى المنظمة: ومن بينها ما يلي:

1:1:5- المكننة والأتمتة: "Automation" إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت على انتشارظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية ، إذ أنه خطر يهدد العلاقات الإنسانية ويثيرالأمراض والمشكلات النفسية. **(سوزان صالح دروزة وآخرون،2014، 300)**

و يبرر كثيرمن الباحثين ذلك بأنه بعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أعمالهم و مكاتبهم أصبحوا خدما خاضعين لهذه الأجهزة.

2:1:5- الخلل في تقارير كفاية الأداء: تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية نظرا لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية، ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين و الإدارة. **(الغمري إبراهيم، 2002، 218)**

3:1:5- ضعف الفعالية الإدارية: إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر في العمل الواجب أداؤه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا مارست وصف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله.**(أبو سن أحمد، 1991 ،121)**

إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالإدارة الفعالة هي التي تتبع الخطوات الجيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الأداء الفعال، ومن هذه الخطوات ما يلي: **(عبده علي، 1984، 504)**

أ- التخطيط الجيد.

ب- متابعة خطوات التنفيذ.

ج- إتباع نظام توثيق فعال .

د- فعالية إدارة الوقت.

ولهذا فإن القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للمدير القائد لا تظهر في ظل الظروف الجيدة والظروف العادية، وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة.

4:1:5- ضعف نظام الحوافز: إن عدم وضوح نظام الحوافز أوخضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية إلى لاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها .

ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز، لا سيما أن هناك عددا من

النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، مثال على ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية و مدرسة السلوك: **(عنوز عبد الطيف، 1999، 63)**

* **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ترى أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب و الانتاجية.

* **مدرسة السلوك:** توصل علماء السلوك إلى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والإنتاج، وعموما قد لا يكون الاغتراب ناتجا عن العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل " الزملاء في العمل ، بيئة العمل و الخدمات ...الخ.

5:1:5- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات: من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين، والصنف الثاني من القيادات، وكذلك وجود بعض القيادات و المشرفين و العاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله ، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تنجح في علاج هذه المشكلة و تغيير هذا السلوك.

ولقد عالج الفكر الإداري الإسلامي هذه القضية، لأن وازع الإيمان يستطيع أن يصنع ما يعجز عنه وازع السلطان ، ويرجع اهتمام الفكر الإسلامي هذه القضية إلى عدم التعلم لخلق جيل ثان يحل محل القيادات يكون نتيجته الحتمية وجود جهل وضلال ، قال تعالى : **" *وإذ أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه* " (آل عمران،الآية 187)**، وقال رسول الله:- ﷺ-**" *من سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من نار* " (رواه البخاري)** ، أي أن المعرفة والخبرات يجب أن تتحول عند حاملها إلى سلوك فعلي يتضمن حل المشكلة. **(القرضاوي يوسف، 1985، 207 - 209) .**

5: 1:6- سعة حجم المنظمة: إن سعة حجم المنظمة تؤدي إلى آثار سلبية على العاملين فيها، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المديرين بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمنظمة ، ومن ثم يشعر العامل أن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، بما قد يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في

أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل"الاغتراب الوظيفي". **(العيسوي عبدالرحمن، 1997، 23)**

5: 1:7- عدم استخدام عوامل التحفيز: من أهم مظاهر الالتزام واندفاع العاملين في العمل والذي يعتبر مظهرا صحيحا وحيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العاملين ما يلي: **(إبراهيم محمد، 1993، 61- 63)**

أ- عدم وجود الهمة و النشاط في العمل .

ب-عدم التعاون بين العاملين .

ج- عدم المحافظة على الدوام الرسمي .

د- الشكوى و التذمر المستمر من العمال.

هـ- عدم احترام مواقيت إنجاز الأعمال .

وعندما تنحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل ، فغالبا ما يتخذون مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلا عن التهكم والسخرية مما يدل على إحباطهم واغترابهم، والمشكلة أنهم قد يجرّون عددا كبيرا من أقرانهم إلى دائرة الإحباط، وعند ذلك يكون من الصعب إحياء معنوياتهم وتحسين أدائهم .

5: 1:8- العمل في مواقع منفصلة: إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة للأسباب التالية: **(السباعي و عبد الرحيم، 1996،119)**

أ- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر مثل الحوافز و البدلات و أوقات وساعات الدوام... الخ.

ب- وجود بعض الجوانب السلبية والأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملاءمة ظروف العمل (التهوية- الإضاءة - الحرارة...الخ)

ج- عدم متابعة مشكلة العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودين بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.

وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.

5: 9:1- عدم ظهوردورالفرد: يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أولسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل أن دوره في المنظمة التي يعمل بها يتعرض للتعتيم من طرف بعض العاملين بقصد أو دون قصد فإن ذلك من شأنه أن يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف والغضب والضيق، هذه العمليات الفزيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صوره لدى العامل "الاغتراب النفسي". **(العيسوي عبد الرحمن، 1995، 99)**

5: 10:1- المنافسة الشديدة: إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحد ة تأتي غالبا في صالح العمل طالما لم تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر استفادة مادية ومعنوية ممكنة من المنظمة ، فإذا ما خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه القواعد كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها ، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجيدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول إلى المكاسب التي يريدونها ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم، إن استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعرالإحباط من شأنه أن يؤدي إلى اغترابهم وظيفيا عن المنظمة التي يعملون بها. **(العيسوي عبد الرحمن، 1995، 39)**

5: 11:1-ضعف القيم الدينية ودورالمؤسسات الحكومية:إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الإدارية ومراكز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة في قوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات و أنماط السلوك و غرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل واحترامه وتقويته،وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير المنشود.

كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محورا للتربية السلوكية و النشأة الاجتماعية ، وتجعل معايير الضمير الديني والإخلاص في العمل لله ، و يؤدي ذلك إلـــى الارتقاء بالسلوك الإداري في الوظيفة و العمل .

ويعتبر الدين الإسلامي عامل تغيير فعال في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، لأنه مهما

أجهد رجال الإدارة و الخبراء أنفسهم في البحث والتنقيب في نظريات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالسلوك الإداري في المؤسسات ، فإن النظرية التي تأخذ بتوجيهات الإسلام هي أحكم النظريات وأمثلها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس، فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر عز شأنه.**(الغزالي محمد،1987، 78- 91)**

5: 1:12- ضعف مستوى التدريب: إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام ورفع مستوى كفايتهم و إنتاجهم من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولا، ويعتبر كسب العيش مشكلة ، والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيفية التعلم. وكثيرا ما يجابه القادة في مستويات الإدارة الثلاث- **الإدارة العليا،الإدارة الوسطى،الإدارة الإشرافية** - مشاكل يستعصى عليهم حلها وبالمحاولة والخطأ يصلون إلى الحل، والعلاقة بين المحاولة والخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية ، فإذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم بالبصيرة ، وكذلك تزيد قدرته بزيادة خبراته وزيادة عمره. **(البطري أحمد ،2001، 108)**

لذا يتوجب التركيزعلى موضوع التعليم والتدريب، لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل والفكر والإنجاز وبث روح التقدم، إن الذين يديرون الإنتاج هم البشر ، وإنتاجية هؤلاء البشر محكومة بمدى ما يدركونه من معارف، وما يتقنونه من مهارات ، من أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر، وهو طريق التقدم والرخاء. **(محمود آمال، 1986، 29)**

5: 2- عوامل تعود للعاملين بالمنظمة: عديدة منها:

5: 2: 1- الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيـفي يؤدي بهم حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات ، كما يؤدي بهم إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت العمل الرسمي. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة . **وهو** « انفعال تثيره المواقف الخطرة والمنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب ». **(عبد الغني جمال، 1989، 19)**

5: 2: 2- **نقص الكفـــــــاءة:** إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين ، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها.

ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجأو ن إلى الغياب عن العمل ، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام ، و أيضا يكثر الصراع بين العاملين ، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي .(**العيسوي عبد الرحمن ،1997، 66)**

5: 2: 3- **وقت الفـــــــراغ:** إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين ، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال. **(العيسوي عبد الرحمن ،1997، 67)**

5: 2: 4- **سوء التوافق والتكيف:** إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة دائمة- سواء كانت معوقات مادية أو معنوية- تعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل فيه وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف.**(عبد الله مجدي،2002،241)**

وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى: **(عبد الله مجدي، 2002، 244)**

أ- الإحباط والأزمات النفسية.

ب- الضغوط والصراعات النفسية.

إن سوء التوافق وعدم تكيف العامل مع المنظمة التي يعمل فيها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة ، ومن ثم يترآى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة ، ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.

5: 2: 5- **قيم و توجهات العاملين:** قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملاءمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من

اهتمام، و أن حاجات الفرد و رغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين. **(الكبيسي عامر، 1425هـ ، 144)**

5 : 2: 6- **سوء إدارة الوقت:** إن أكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية ، و للأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة ، والبعض يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له، ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا ، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا. **(القرضاوي يوسف، 1985، 39)**

ولعله يمكن التساؤل لماذا يكفي الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة والبعض الآخر يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة ؟

إن الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت، إ ن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة فهي تحقق عدة نتائج في العمل أهمها: **(شعيل بن بخيت المطرفي، 2005، 45)**

أ- تحسين النوعية.

ب- زيادة سرعة الأداء.

ج- التخفيف من ضغط العمل.

د- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها

هـ- تعزيز الراحة للعامل.

ومن أهم الأسباب التي تساعد في ضياع الوقت عدم تنظيم المدير لمكتبه ، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة ، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى العاملين ، وبالتالي المساهمة بدور فعال في اغترابهم وظيفيا. **(عنوز عبد اللطيف، 1999، 112)**

5: 2: 7- **ضعف الإيمـــــــــان:** ذكر الايمان في القرءآن الكريم مقرونا بالعمل في أكثر من تسعين آية من آياته ، ولذا فالمؤمن الفعلي هو الذي يندفع للعمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الإيمان بالله ورسوله - ﷺ- والمؤمن الحق هو الذي يوقن بأن النجاح في الدنيا متوقف على العمل وأن الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل، بل لأهل الجد والعمل

والإتقان قال الله تعالى: " ***وتلك الجنة التي أورثتموها بما كنتم تعملون*** **". (سورة الزخرف، الآية 72)**

وأشار **"أليكس كاريل Alex KARIL** " أحد الحائزين على جائزة نوبل في كتابه "الإنسان ذلك المجهول" بقوله:« لعل الصلاة هي أعظم طاقة مولدة للنشاط عرفت إلى يومنا هذا ». **(عبده عيسى،1997، 112)،**

وإذا كان هذا أثر الصلاة بصفة عامة، فإن صلاة المسلمين هي أعظم طاقة وأعمق أثر فهي ليست تعبدا محضا، وضراعة، وإنما مع التعبد والضراعة هي مدرسة لتعليم المبادئ الاجتماعية المثلى، ومعهد للتربية العملية، وباعث روحي ومعنوي وطاقة دافعة للعمل وزيادة الإنتاج.

5: 2: **8- ضعف مقومات القيادة:** إن ضعف مقومات القيادة الإدارية لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذ ا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلا للقيادة الرشيدة. **(شعيل بن بخيت المطرفي، 2005، 46)** ومنها:

1- الايمـــان: والايمان بالنسبة للقائد هو ايمانه بالله أولا ثم بقيادته و اطمئنانه الكامل إليها، وثقته فيها،وتصديقه بها، وكذلك ايمانه بالمنهج والأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج.

2- العلـــم:لقد حرص الاسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري، و العلم كمقوم قيادي،هو إكتساب ومداومة وتنمية القائد الإداري للمعارف و المهارات و الاتجاهات العامة و الخاصة التي تعينه على القيام بمسؤولياتـــه القيادية بكفاءة و جدارة.

3- الفصاحـــة: وتعد من أهم المقومات المطلوب توافرها في القائد ليكون أهلا للقيادة الإدارية، لأن بها اقناع المرؤوسين، وعلى قدر فصاحة القائد وحسن بيانه على قدر ما يكون حضه من النجاح في قيادته.

4- الخلق الحسـن: وهو مجموعة من السلوكات الفاضلة تكون من الفطرة و حسن السجية وحميد الفعال ، متأصلة في الإنسان لا تتغير بتغير الأحوال ، والخلق ينمو بالاكتساب فـذو الخلق الحسن يزداد حسن خلقه بمجالسة ذوي الأخلاق الحسنة.

كما لجأ رجال الفكر الإداري إلى تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية التي يجب أن يكتسبها القائد الإداري لكي تتوفرله مقومات القيادة، ويمكن إجمالها في العناصر التالية: **(بالحسن علي و آخرون،2010)**

أولا- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم، يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية الجيدة ما يلي:

1- مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

2- أن تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة ،وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

3- أن تراعي الفوارق الفردية وأن الناس مختلفون في عقولهم و يجب أن تتم مخاطبتهم على قدر عقولهم، وإلا لا يمكن للقائد أن يصل إلى تحقيق الأهداف إذا لم يمتلك هذه المهارة.

والمهارة الإنسانية للقائد تنعكس في سلوكه وأدائه نحو الجماعة على النحو التالي:

أ- أن يكون لهم قدوة حسنة.

ب- أن يحسن معاملتهم و يهتم بأمورهم.

ج- أن يستشيرهم و يحترم آراءهم.

د- أن يدربهم على أداء الأمانة.

هـ- أن يثق في قدراتهم و يفوض لهم الصلاحيات.

و- أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة.

ثانيا- المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ،ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. حيث أن هذه المعرفة تجعله قادرا على تخطيط العمل و توزيعه على

التابعين بشكل جيد هذا بالإضافة إلى أن معرفته الجيدة تجعله قادرا على ضبط الأمور بشكل دقيق ولا تجعل العامل يفكر بالتلاعب، لأنه يعلم أن القائد لديه معرفة في هذا المجال.

ويمكن إضافة بعض السمات من خلال ما يمتلكه القائد من مهارة فنية لا بد أن تتوفر لديـــــــــه:

أ- الايمان بالهدف وإبلاغه للجماعة.

ب- الفهم العميق و الشامل للأمور.

ج- القدرة على التخطيط و التنظيم.

د- أن يسعى لتطوير المنظمة وأن يكون نافذ البصيرة.

ج- إدراك مسؤوليته الاجتماعية نحو الجماعة التي ينتمي إليها.

هـ - الحزم.

ثالثا- المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، و كذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهرالعمل الإداري، وهي خصائص تميزالمدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها ، و ينتمي إليها ويلتزم بقواعده ا الأخلاقية.

رابعا:المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

خامسا:المهارات السياسية: إن الناظر إلى الكتاب والباحثين المعاصرين يراهم يقولون بالمهارات الإدراكيةِ والتي تعني قدرة القائد على النظر إلى المشروع بكافة وحداته وأقسامه كوحدة واحدة وأن يوازن بين مصالح هذه الأقسام بما يحقق للمشروع الأهداف التي يسعى

إلى تحقيقها.

ومفهوم المهارات السياسية أشمل من مفهوم المهارات الإدراكية حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار الرؤية السياسية المستقبلية ومعرفة البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها القائد ومدى قدرته على التوفيق بين الاتجاهات والضغوط المتعددة داخل المجتمع من أجل ضمان نجاح المنظمة**(محمد العامري،ب- ت) http://sst5.com/readArtcle.aspx?ArtlD=1265&SeclD=19**

5: 2: 9- عدم التخصص في العمل: إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب ، ومن ثم يتوفر عدد من المتخصصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه.**(الهواري سيد ، 2000 ،63)**

5: 2: 10- اليأس والاستسلام للفشل: إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه ، وبالرغم من أن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبيين أمامه.

إن عدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج، وفي الحياة، ويجب أن نعمل ولا نغادر ساحة الأعمال إلا في النهاية ، والإنسان الناجح في الحياة هو القادر على تخطي العقبات، وعلى تحقيق الأهداف بالرغم من وجود الصعوبات، والقضاء على الخوف واليأس الذي ملأ العصور،وأفسد أبواب الفكر الحر والنشاط الجريء.

إن العامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله و ليس معنى ذلك الاستسلام للفشل، لأنه يحطمه ويدخل اليأس في قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى، لأنه من السهل جدا أن يحقق ما يريد بكثرة المحاولات.

إن الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العمل، وبالتالي على الدولة، إن اليأس والاستسلام للفشل والعوامل المسببة له في العمل هو أحد العوامل الرئيسة المسببة لظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي بدأت تعرف طريقها إلى المجتمعات **.(الغمري إبراهيم،2002، 182- 187)**

5: 2: 11- الكبت و اللاوعي: إن الأعراض النفسية والفسيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ ، والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية وعدم الاستقرار الحركي والأرق ، و الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل الذي يمارسه بحيوية ونشاط ، وهذا من شأنه أن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء كان فنيا أو إداريا.**(صادق عادل، 1996، 84)**

5: 2: 12- الانطوائية و الانعزالية: إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل فيها ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة و إلى المجتمع الذي يعيش فيه ، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثرعلى سلوكه داخل المنظمة.**(الزغل علي وآخرون،1990،29)**

ومن وجهة نظر أخرى فإن أسباب الاغتراب تعود حسب"سري إجلال، 1993"إلى عوامل نفسية مرتبطة بالفرد، وإلى عوامل اجتماعية مرتبطة بالمجتمع. **(جديدي زليخة، 2012 ، 355)**

5: 3- عوامل نفسية مرتبطة بالفرد: اختلف الباحثون في إعطاء تعريف للاغتراب النفسي المتعلق بالفرد كل حسب وجهة نظره، فمنهم من رأى بأنه: «حالة نفسية يشعر الانسان من خلالها بانفصاله عن الآخرين، وعدم الانسجام معهم، وعدم القدرة عى التكيف الاجتماعي، مما يضطره الى الانعزال ». **(قيس النوري، 1979،18)**، ومنهم من رأى أن الاغتراب النفسي المتعلق بالفرد هو: مفهوم عام يشير إلى العلاقات التي تتعرض فيها الشخصية للانشطار، أو الضعف و الانهيار، و بتأثير العمليات الثقافية و الاجتماعية التي تتم داخل المجتمع.**(عبد اللطيف محمد خليفة،2003،81)**

وعليه فالاغتراب النفسي المتعلق بالفرد يتضمن مفهوم الاضطراب النفسي حيث يشير إلى النموالمشوه للشخصية الإنسانية، أين تفقد فيه الشخصية الإحساس المتكامل ويتمثل في:

أ- الصـــــراع: ويكون بين الدوافع والرغبات المتعارضة وبين الحاجات (كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية) التي لا يمكن إشباعها في وقت واحد مما يؤدي إلى التوتر الانفعالي والقلق والاضطراب في الشخصية.

ب- الحرمــان: حيث تقل الفرصة لتحقيق دوافع وإشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من

الرعاية الوالدية الاجتماعية.

ج- الإحبـــــــاط: حين تعاق الرغبات الأساسية أو الحوافز أو المصالح الخاصة بالفرد ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل والفشل أو العجز التام والشعور بالقهر وتحقير الذات.

د- الخبرات الصادمة: وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى مسببة للاغتراب كالأزمات الاقتصادية والحروب.

5: 4- عوامل اجتماعية مرتبطة بالمجتمع: أرجعت"هورني"**(Horny)** أسباب الاغتراب عند الفرد إلى الضغوط الداخلية حيث يواجه الفرد في معظم نشاطه نحو الوصول إلى أعلى درجات الكمال حتى يحقق الذاتية المثالية ويصل بنفسه إلى الصورة التي يتصورها. ويمكن إرجاع العوامل الاجتماعية للاغتراب المرتبطة بالمجتمع إلى ما يلي **:(سناء زهران، 2004،107)**

أ- ضغوط البيئة الاجتماعية و الفشل في مقابلة هذه الضغوط.

ب- الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم والتعقيد.

ج- التطور الحضاري السريع وعدم توافر القدرة على التوافق معه.

د- اضطراب التنشئة الاجتماعية حيث تسود الاضطرابات في الأسرة والمدرسة و المجتمع.

هـ- مشكلة الأقليات ونقص التفاعل الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية السالبة والمعاناة من خطر التعصب، والتفرقة في المعاملة لسوء التوافق المهني حيث يسود اختيار العمل على أساس الصدفة ، وعدم مناسبة العمل للقدرات ، وانخفاض الأجور.

و- سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.

ز- تدهور نظام القيم وتصارع القيم بين الأجيال.

ح- الضلال والبعد عن الدين والضعف الأخلاقي وتفشي الرذيلة.

وهناك من يعزو أسباب الاغتراب إلى: **(علي الحمادي، 2013،10)**

أ- طبيعة النموذاته، خاصة في مرحلة المراهقة مما ينعكس بالإحساس بالاغتراب.

ب- الظروف الحضارية التي يعيشها الفرد، و طبيعة النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه الفرد يؤثر في تنمية الإحساس بالاغتراب النفسي.

ج-إحباطات الطفولة وأساليب التنشئةالاجتماعية والعوامل المعرفية والوجدانية والشخصية.

6- نتائج الاغتراب الوظيفي:

تظهررنتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد والمجتمع، وفيما يلي تبيان ذلك:

1:6- نتائج الاغتراب على مستوى الأفراد: أظهرت بعض الدراسات النفسية أن الفرد الذي يعاني من الشعور بالاغتراب يكون مستوى طموحه منخفضا، وقدرته على الابتكار منخفضة والتوافق عنده بأبعاده الاجتماعي والانفعالي والأسري منخفضا، وتقديره لذاته منخفضا ، حيث ينفصل المغترب عن ذاته ، ولا يشعر بما يريد أو يسعى إليه ، فالشخص ذو التقدير الذاتي المنخفض يعيش في ظروف صعبة ويعجزعن مواجهتها أوالتكيف معها ، فيفقد إحساسه بمعنى الحياة ويفقد الغرض من الحياة ومن سلوكه. **(الخطيب رجاء، 1991، 36-37)**، وحينما تزداد حدة ما يشعر به من اغتراب وانفصال عن نفسه فإن حياته النفسية تضطرب، ومعاييره تهتز وتظهرعليه مجموعة من المظاهر المصاحبة للاغتراب : العدوان والتقدير السلبي للذات، وسوء التوافق والاكتآب والانحراف السيكوباتي، لذا من المتوقع أن الشخص الذي يشعر بالاغتراب أكثر عصابية.**(بوتعني فريد،2013، 94)**

ومن جهة أخرى تتجلى نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الأفراد أيضا في:**(عبد الله عصار 2002،64،182)**

أ- التثبيـــــــت: يعني الدافع الضروري الذي يدفع الشخص إلى الاستمرار في القيام بسلوك ليس له قيمة تكيفيه ، وفي هذه الحالة يردد العامل نفس العمل دون الوصول إلى نتيجة مرضية ، وهذا كله يعبر على تجمد و تثبيت على مستوى الفكر والشخصية.

ب- عدم الرضا عن العمل : فالفرد يسعى إلى تحقيق نوعين من الرضا ، أن يحقق ميوله من جهة و أن يحضى بما يريده الآخرون من جهة أخرى ، حتى على إشباع حاجاته الاجتماعية فإذا أجبر على التخلي عما تميل إليه ذاته في سبيل متطلبات الجماعة له يكون عند ذلك في حالة اغتراب تسبب له عدم الرضا عن العمل.

ج- العدوانية والتخريب: الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد و إلى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل الاعتداء، تعطيل الآلة ، أو البطء في إنجاز مهام مكلف بها وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة الإحباط .

د- ترك العمل والغياب والضغط: إن الضغط و ترك العمل و الغياب يعتبران من الأشكال

المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط، وتشير نتائج الدراسات المتعددة أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط وترك العمل والغياب كوسيلة للانسحاب من العمل، يمثلان أقل العواقب غير المرغوب فيها عند مقارنتها بالبدائل الأخرى مثل العدوانية واستخدام المهدئات وإن كان ترك العمل والغياب يعوقان الانتاجية.

وفي هذا الجانب يضيف الباحثون بعض المظاهرالأخرى الناتجة عن الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد العامل والتي تتمثل في:**(عبد الحميد بن عليا وآخرون،2012، 54)**

أ- النظرة الحاقدة على المشرفين من طرف العمال:

وتتجلى من خلال رفضهم للمكافآت القليلة و كذلك الترقيات القليلة التي لا يجد لها العمال حسب رأيهم أي تفسير.

ب- الدوران في العمل: حيث أن العامل لا يستقر في عمل معين، بل ينتقل من عمله إلى عمل آخر في نفس المؤسسة ، و قد يتعداه إلى مؤسسات أخرى.

ج- تمردالعامل عن زملائه: يظهرهذا من خلال المناوشات والخصومات التي يخلقها العامل المستلب كالتعبير عن سخطه وكرهه للعمال الآخرين ، وقد يكون هذا التمرد نتيجة نفسية أواجتماعية أو مهنية ، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العامل داخل جماعة العمل.

د- معاناة العامل المغترب من وهن فطري ونفسي وجسدي: حيث يلجأ على إثره إلى الإجازات وهذا في حالة إدخال أدوات أو آلات جديدة أكثر حداثة وتعقيدا، حيث يشعر بأن قدراته وإمكاناته عاجزة عن استيعا ب هذه التغيرات والتكيف معها. **(عبد الحميد بن عليا وآخرون،2012 ،55)**

6: 2- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى المجتمع: تتمثل النتائج العامة للاغتراب الوظيفي في الغالبية العظمى من المجتمعات، أو حتى فيها جميعا مهما كان موقعها الحضاري وظروفها الاجتماعية في الآتي:

أ- **سوء التكيف والتعرض للأمراض النفسية:** الأمراض النفس جسمية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها وخاصة منها الخروج على النظام،والتمرد والشذوذ بكل أشكاله وفقد الحس الاجتماعي، والتبلد والسلبية واللامبالاة، وغير ذلك من المظاهرغيرالسوية التي يأباها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي.**(بدرعبد المنعم،1993 ،96)**

ب- العزلة و تآكل الانتماء: وتبرز غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة،وكذلك ضمورالتواصل بين سكان المدن الحضرية وبروزالحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.

(منصور بن زاهي، 2007، 56)

وفي هذا المجال أشار **"إسماعيل سعد"**إلى مفهوم العزلة الاجتماعية بأنها « افتقار الفرد للارتباط الوثيق مع الآخرين والتكامل الاجتماعي».الموقع: **wwwsiyassa.org.eg**

وتتمثل **أعراض العزلة الاجتماعية** حسب "إسماعيل سعد" في:

أ- شعور الفرد بعدم الأهمية في المجتمع و عدم تأثيره.

ب- الشعور بعدم انجذاب الناس إليه.

ج- الشعور بضعف الانتماء للوطن والأسرة .

كما أشار"اسماعيل سعد"الى مفهوم الانتماء بأنه:«الشعورالكامل بالمسؤولية الاجتماعية ولا تتوافر إلا بوجود ولاء للوطن». **الموقع: www.siyassa.org.eg**

وتعودأسباب ضعف هذا الانتماء أي عدم الشعورالكامل بالمسؤولية الاجتماعية إلى:

أ- شعور الفرد بالعزلة و التهميش.

ب- غياب المشاريع القومية.

ج- ضعف المناهج التعليمية.

ويتفق العلماء بأن الحاجة إلى الانتماء من الحاجات الأساسية التي تلح في الإشباع و تدفع الشخص إلى الارتباط بجماعة أوأكثر يحبها وتحبه، ويجد عندها الأمن والتقدير والمكانة الاجتماعية، والانتماء مهم جدا خاصة لمرحلة الشباب والعامل في موقع عمله، لكن هناك عدة عوامل تؤثر سلبا عليه وتحول إلى عدم انتمائه ، وعدم الانتماء هو" **شعور الفرد بأنه لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها، وهو رافض للقيم السائدة وللثقافة الخاصة بمجتمعه، مع شعورعام بالغربة والعجز وعدم الامتنان** ".**(سناء حامد زهران، 2004، 137- 145)**

ويلاحظ من هذا التعريف أن الاغتراب مصطلح يشابه إلى حد كبير عدم الانتماء أو تآكل الانتماء. و يتمثل الاغتراب في شعور الفرد بالاستياء والتدمير والشعور بالعزلة، و قد تصل حد العزلة إلى انفصام الفرد عن ذاته، و فقدان مغزى الحياة، وفقدان الشعور بالروابط

بين كل من الأشياء والفرد والشعور بالعداء نحوهما، ومعاملة غيره من الناس كأشياء مستقلة عن ذاته دون النظر إلى نوعية العلاقات التي تربطه بهم وشعورالفر د بفقدان المعايير الاجتماعية التي تضبط سلوكه ، ويشعر الفرد بوجود فجوة كبيرة بينه و بين أفراد مجتمعه وعلى هذا فإن الاغتراب يعد نقيض الانتماء، وتلعب مؤسسات التربية والتعليم ووكالات التنشئة الاجتماعية دورا رئيسا في تعزيز وتنمية مشاعرالانتماء لدى كل الفئات خاصة العاملين بالمؤسسات.

لهذا تتحقق المعادلة الاجتماعية التي توصل اليها كثير من العلماء في هذا المجال وهي:

العزلة + فقدان الانتماء = ظهور جماعات من الأفراد لها انتماءات غريبة ليس لها أصل في المجتمع أو الأديان واستغلالها بشكل ضد البلد.

وعلى ضوء هذه التوجهات للاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد والمجتمع ورغم تباينها واختلافها إلا أن هناك شبه إجماع على وجود ظاهرة عامة تتمثل في الاضطراب واليأس والاحساس بالعجز والانفصال عن الذات والافراد والمجتمع، الشيئ الذي أثرعلى مختلف جوانب حياة الفرد الشخصية والعملية وعلى مستوى أدائه في العمل كما ترتبت على ذلك نتائج وخيمة على المجتمع بشكل عام، فتمخض على ذلك نتائج غير مرضية للطرفين، مما جعل المهتمين بهذه الظاهرة الخطيرة البحث على أسبابها والأساليب الناجعة لمواجهتا.

7 - مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي:

1:7- المبادئ العامة لعلاج مشاكل العمال: إن مشكلة الاغتراب من أعقد المشكلات ، لكن قبل التصدي لمحاولة إيجاد الحلول لهـا والبحث عن أساليب علاجها و وضع الاستراتيجيات الكفيلة لمواجهتها، ينبغي الإشارة بإيجاز إلى بعض المبادئ العامة التي ينبغي أن يقوم عليها علاج مشاكل العمال وغيرهم بقطع النظرعن نوعها، وهذه المبادئ العامة مستمدة في مجموعها من مبادئ الصحة العامة ومبادئ الصحة النفسية، ومبادئ التحليل النفسي، والعلاج النفسي، ومبادئ علم النفس التربوي، ومبادئ العلاقات الإنساني ة، وهذه المبادئ هي:**(عبد الحميد محمد الشاذلي 2008، 3- 4)**

أ- **تأكيد تكامل العلاج:** ضرورة تأكيد النظرة الكلية للشخصية الإنسانية و مبدأ تأكيد تكامل

العلاج الطبي والنفسي والاجتماعي، فتقسيم مشاكل الشخص إلى مشاكل جسمية ومشاكل عقلية ومشاكل اجتماعية هو تقسيم صوري يقصد به تسهيل الدراسة والفهم لاغير. لذا ينبغي على المشرفين والقائمين على العمال والتربية والتعليم أن ينظروا إلى الشخصية على أنها وحدة متكاملة يتأثر بعض جوانبها بالبعض الآخر ، و أن يعالجوا مشاكلهم على هذا الأساس من هذا المبدأ التكاملي.

ب- اختلاف أسباب المشكلة: إن اتحاد أو تشابه المشكلة بين شخصين أو أكثر لا يعني أن أسبابها بالنسبة لكل منهم هي واحدة ، بل كثيرا ما تختلف هذه الأسباب من شخص لآخر حيث أن لكل واحد منهم صفاته الموروثة وظروفه النفسية والمنزلية والبيئية العامة ، كما أن تشابه مشاكلهم لا يستدعي اتحاد أسبابها فإنه يمكن القول: أيضا إن تشابه ظروف الحياة التي يعيش فيها مجموعة من الأفراد لا تكون بالضرورة المشاكل التي يتعرضون لها واحدة حتى و إن كانوا إخوة يعيشون في بيت واحد.

ج- التركيزعلى أسباب وعوامل المشكلة: إن التركيز في علاج مشاكل الأفراد المغتربين وانحرافاتهم وأمراضهم الجسمية والنفسية ، ينبغي أن يكون على الأسباب والعوامل التي أدت إليها بدلا من أن يكون على أعراض المشكلة أو المرض . لأنه إذا أهملت أسباب المشكلة و ركز على علاج أعراضها فإنه لا يمكن ضمان علاج دائم و حقيقي للمشكلة أو المرض وحتى و إن أتلفت أعراض المشكلة بصورة مؤقتة، نتيجة لذلك العلاج فإن المشكلة سرعان ما تعود من جديد ما دام سببها قائما.

د- الدورالإيجابي لصاحب المشكلة: إن الشخص صاحب المشكلة يجب أن يقوم بالدور الإيجابي الأكبر في حل مشكلته ، كما يجب أن يهيأ له الجو المناسب للقيام بهذا الدور، وأن يتعود على مواجهة المشاكل ، وأن يدرب على عملية حلها ، وحتى عندما تحتاج المشكلة إلى مساعدة متخصصة كما هي الحال في الأمراض الجسمية والعقلية الحادة ، فإنه لا يزال ينتظر من الفرد المستلب أو الشخص المغترب أوصاحب المشكلة تعاونه ومساعدته أثناء العلاج ، وبدون هذه المساعدة وذلك التعاون لا يأتي العلاج بنتائجه الإيجابية المرجوة.

هـ- تعاون المحيطين بصاحب المشكلة: إن مواجهة مشكلات الاغتراب لدى كل الأشخاص يتطلب تعاونا من كل الجهات المعنية ، فقد لا يكفي لتحقيق النتائج المرجوة تعاون الطبيب

أو الموجه أو صاحب المشكلة، بل لابد أن تضاف إلى ذلك تعاون المحيطين بهذا الشخص من أباء وإخوة وأصدقاء وجيران وأساتذة وعمال ومشرفين، فعلى هؤلاء جميعا تقع المسؤولية في الرفع من معنوياته وفي تجنب إثارة أي ضغط انفعالي عليه وتجنب الحديث معه في مشكلاته وتذكيره بها ، كما تقع عليهم المسؤولية الاجتماعية أيضا في مساعدته في تغيير نظرته إلى نفسه وإلى قدراته وإمكاناته ودوره في الحياة وعلى تغيير البيئة والظروف السيئة التي أدت إلى مشكلته.

2:7- تطبيق مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي:

وفي ظل هذه المبادئ يمكن تطبيق مبادئ قهرالاغتراب الوظيفي للحد من هذه الظاهرة الخطيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع حسب ما يلي: **(منصور بن زاهي، 2007، 55)**

أ- **الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة:** الوعي حسب **"Fromm, 1968"** يعني عملية الإيقاظ ، ورؤية ما يكون أمام الإنسان ، فالوعي يعني طرح الأوهام ، ولكي ينمو الوعي لابد أن تختفي التناقضات الاجتماعي ة وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه.

ب- بزوغ الأمـــــــل: رأى **"فروم"** أن الإنسان مغترب عن كل شيء، و يمكن القول: إن المغترب في رأيه هو الإنسان الذي تحول إلى آلة. وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجينا لابتكاره البشري و وضح **"فروم"** أن قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلى بها الإنسان ، تخفي وراءها يأسا لا شعوريا ، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل ، كي يتمكن من العودة إلى ذاته، وطبيعة الأمل غالبا ما يساء فهمها، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض "فروم" الاعتقاد بأن الأمل امتلاك الرغبات والأمنيات، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضا ليس ادعاؤه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع ، إن الأمل كما قال **"فروم"** يعني أن تكون مستعدا في كل لحظة ، لذلك الذي لم يولد بعد .

ج- بعث الإيمان ومناهضة الصنمية: مع أن الإنسان يحتاج من حيث هو حيوان لإشباع حاجاته المادية أولا، إلا أنه يتجاوز تلك الحاجات لما هو أسمى كالسعادة ، والإيمان والحب و لقد كان الدين هو النظام الوحيد الذي يضمن تلك الحاجات، و مع حلول العلم الجديد مكان

الدين، أوشكت القيم الروحية أن تنهار، والاغتراب في جزء منه يعود إلى نقص الجانب الروحي ، ومن ثم فإن الإنسان الحديث في حاجة إلى بعث الإيمان ، ولكنه يجب أن يكون إيمانا عقليا ، قائما على الثقة بالنفس، والتحرر من الخضوع لأية معبودات صنمية ، مقابل الإيمان اللاعقلي الذي هو خضوع لشيء ما ، يقبل كما هو، وكأنه حقيقة بصرف النظر عما إذا كان كذلك أم لا.

د- الارتباط التلقائي بالعالم و الآخرين: قهر الاغتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية ، التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته، وهذه الحرية تسبق مسبقا النشاط الثقافي، الذي هو تعبيرعن إرادة الإنسان الحرة. وهناك **ثلاثة جوانب** لتحقيق الارتباط التلقائي **أولها التحرر** من الأوجه السطحية والعارضة للظاهرة، و **الثاني أن الموضوع غيرمنفصل عن الذات** المفكرة وبزيادة علاقة الارتباط بين الإنسان والموضوع يكون التفكير مثمرا، أما **الجانب الثالث** لتحقيق الارتباط التلقائي فهو **الحـــب** ، وهو أهم جوانب الارتباط التلقائي .

هـ- تحقيق المجتمع الســوي: إن تحقيق الحرية الإيجابية و قهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية.

وللقضاء على الإحساس بالاغتراب أيضا تجدر الإشارة إلى بعض العوامل التي تسهم بقدركبير في تكوين الشخصية المنتمية ، وفي مقدمتها **: (عبد الحميد الشاذلي،2008، 08)**

أ- إشباع حاجات الأفراد في مراحل نموهم الأولى إشباعا يدركون من خلاله قيمة وطنهم الذي مكنهم من إشباع معظم متطلبات حياتهم في مختلف مراحل حياتهم.

ب- إحساس أفراد المجتمع بالأمن والاطمئنان و العمل على القضاء على كافة العوامل التي تسبب القلق والاضطراب والتوتر لهم خوفا على حياتهم ومستقبلهم بما يشعرهم بمدى محافظة الوطن و حبه لهم.

ج- إحساس أفراد المجتمع بأن لهم دورا أساسيا في تنمية و تطور مجتمعهم و تقدمه بحيث يشعر كل فرد في هذا الوطن بأنه هام في بنائه.

د- إتاحة لهم ظروف اقتصادية واجتماعية مناسبة لكل أفراد المجتمع بما يجعلهم يشعرون

بالإشباع المادي والاجتماعي في كل أرجاء وطنهم وتحمسهم لخدمته والتفاني في خدمته ورفع شأنه، وأن يكون هناك توازن بين الإشباع المادي والاجتماعي ، وبين ما يبذله الأفراد من جهد فيما يسند إليهم من أعمال أو مهام، ذلك لأنه كلما كان توازن بين ما يبذل من جهد وإشباع للحاجات كلما كان ذلك أدعى للإحساس بالرضا والارتياح ، والأمر يكون على خلاف إذا لم يحدث التوازن فإنهم يشعرون بالألم وخيبة الأمل.

هـ- الاعتراف بقدرات الموهوبين وإبراز مكانتهم الاجتماعية بين أفراد مجتمعه م بحيث لايشعرالمتفوق أوالموهوب بأنه غير مقدر وأنه غير ذي اهتمام من جانب مجتمعه ، هذا الاعتراف يدفعهم للمزيد من بذل الجهد و التفوق.

و- إلحاق كل فرد من أفراد المجتمع بالعمل الذي يتفق مع تخصصه، لأن ذلك يتيح له إمكانية إشباع حاجاته والإحساس بذاته، ويحقق من خلاله آماله وأهدافه، أما إذا أسند له عمل لا يتفق وتخصصه فإن ذلك يعوق نمو شخصيته ونموه المهني ويصل به إلى كثير من مشاعر الاغتراب.

ز- ألا يشعر الفرد أثناء ممارسة عمله في وطنه أنه موضع احتقار واستغلال، لأن ذلك يعمل على تمزيق أواصر الصلة بينه و بين أفراد مجتمعه، وبينه وبين مكان عمله و بالتالي يحس بالاغتراب و يبتعد عن دائرة الشعور بالانتماء.

ح- إتاحة الفرصة للفرد بالمشاركة الواعية حيال المواقف الاجتماعية، وبالتالي يشعر الفرد العامل بالانتما ء وتزيد فرصة الاقتراب بين صورة ذواتهم الواقعية والذات المثالية، مما يؤدي إلى إبدال مشاعرالاغتراب بمشاعر أكثر إيجابي ة تزيد لديهم الإحساس بالمعنى والقيمة الذاتية و شعورهم بالانتماء لوطنهم.

خلاصـــــــــــــــة:

الاغتراب الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد تزداد حدتها ومجال انتشارها كلما توفرت العوامل والأسباب المهيئة لها ، ومن المحتمل أن يكون نقص اشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية أحد هذه العوامل، ومستوى نضج هذه الحاجات، و الإلحاح على الجانب المادي، نظرا لكثرة متطلبات الحياة الشخصية بشكل خاص، وكل المعيقات التي تحول بينه و بين تحقيق هذه الحاجات و الرضا الوظيفي لديه، كل هذا يؤدي بالموظف إلى سوء التكيف العام ، والتكيف الاكاديمي، وبالتالي ظهورالعديد من المشكلات منها الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي أصبح في مقدمة الظواهر السلبية في هذا العصر التي باتت تغزو مختلف الوظائف، وذلك نتيجة للتطورات الحاصلة في المجتمع، ومواقع العمل، هذا ماجعل الكثيرمن الدراسات تنطلق اليوم لرصد هذه الظاهرة والتعرف عليها أكثر للتوصل إلى نتائج ملموسة ميدانيا سواء بوضع حلول ، أو اقتراحات قد يستفاد منها أكاديميا، وإثراء المكتبات بدراسات في هذا المجال وفتح آفاق بخطوات متقدمة لدراسات جديدة.

وعليه يجب على القائمين على التربية والتعليم أن يحرصو ا على أن لا تحمل المناهج الدراسية مناخا غريبا يرسخ هذه الظاهرة للأجيال والموظفين في هذا القطاع على مختلف رتبهم ومهامهم ، فيجب العمل على بناء مناهج تربوية ذات مناخ موطن ، من مواده ومحتوياته إلى بناياته ومقاعده وأدواته ولغاته ووسائله، وتحسين ظروف المنتسبين إليه والاهتمام بالجانب النفسي والروحي والاجتماعي والمادي لديهم، حتى لاننتج جيلا من الموظفين مغتربا لايجيد إلا لغة العنف واليأس والتدمير واللامبالاة فينعكس ذلك على فعالية الأداء و جودة الانتاج.

الفصـــل الرابع
مدير المدرسة الإبتدائية

تمهيـــــــــــــد:

1- تعريف مدير المدرسة الإبتدائية.

2- أهمية مدير المدرسة الابتدائية.

3- مهام مدير المدرسة الابتدائية.

4- مسؤولية مديرالمدرسة الابتدائية في مجال العمل القيادي

5- وظائف مدير المدرسة الإبتدائية.

6- الصفات والمهارات الواجب توفرها في مدير المدرسة الابتدائية.

7- العوامل المؤثرة على مدير المدرسة الابتدائية.

خلاصـــــــــــــــــة:

الفصـــل الـــــرابع:مدير المدرسة الابتدائية

تمهـــــــــــــيد:

يعتبر مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة ، وبطبيعة عمله فهو متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه التلاميذ ، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية، إذ يمكنه القيام بدور فعال في توجيه المعلمين، ومدير المدرسة يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة ، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي ، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية في المدرسة من خلال رفع كفاية المعلمين.

لذلك يلاحظ القارئ للكتابات النظرية والدراسات العلمية اختلاف وجهات النظر حول دور مدير المدرسة بين القديم والحديث . فأنصار الرأي القديم ينظرون إليه أنه يقوم بتدوين حضور وغياب المعلمين والإداريين والتلاميذ ومراقبة سلوكاتهم داخل المدرسة ، وملاحظة النظافة وكتابة المذكرات والخطابات والتعليمات ، وطلب احتياجات المدرسة ، والإشراف على مبنى المدرسة ومحتوياته، بالإضافة إلى عمله التدريسي . أما أنصار الرأي الحديث فينظرون إليه نظرة شاملة حيث يعتبرونه مسؤولا عن كل ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمناهج وطرائق التدريس وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، والإشراف ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة ، وتخطيط برنامج المدرسة ، وتنفيذ النظام والتنظيم ، وجميع أعمال المعلمين. ويعتبرونه أيضاً مسؤولا عن تنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها بما يتماشى مع البيئة المحيطة بالمدرسة.

وبناء على ذلك فإنه: إذا كان دور مدير المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية ، أ لا يحق التساؤل عن :

من هو مدير المدرسة الناجح القوي ؟ ما هي المهام الرئيسية التي يجب عليه القيام بها ؟ ما هي مسؤولياته بالضبط ؟ وما طبيعة هذه المسؤوليات ؟ وأي هذه المسؤوليات أكثر تأثيرا في تحسين التحصيل العلمي للتلاميذ وتقدم الأداء التعليمي من جانب المعلمين ؟ ما هي المهارات الواجب توفرها لدى مدير المدرسة الناجع؟

هذه الأسئلة المحورية وغيرها قد تختلف الإجابة ع نها بين التربويين المنتمين لنفس الدولة، ناهيك عن اختلاف الإجابة ع نها باختلاف الدول حسب سياسة كل دولة وأساليب العمل التربوي في مدارسها.. ولكنه وبشكل عام فإن الدراسات أثبتت أن هناك اتفاقا عاما على أن مفهوم مدير المدرسة ومسؤولياته في الماضي كان يتراوح بين أن يكون معلما صاحب خبرة طويلة في التدريس أو له مسؤوليات إدارية محددة ، ولا ينشغل عنها بأية أمور أخرى ، أما المفهوم الجديد أن يكون قائدا حازما له صلاحيات كاملة في الإدارة وله مهام إضافية أخرى تربوية وتعليمية وإجتماعية واسعة .

وهذا ما سوف يتطرق إليه في هذا الفصل .

1- تعريف مدير المدرسة الابتدائية:

1: 1- المعنى اللغوي:جاء في المعجم العربي الأساسي أن كلمة (المدير) في اللغة العربية تعني :"رأس المسؤولية بالنسبة لعمل ما "،« مدير الشركة »، « مدير الجامعة »، « مدير المكتب» « مدير المعهد »، « مدير إدارة »، « مدير الندوة » ،« المدير الإداري »، « المدير المالي ». **(جماعة من كبار اللغويين العرب، 1989، 47)** .

ومعنى (يدير) باللغة الانجليزية: (to manage)هو أن يقوم الشخص بما يؤدي إلى إحداث شيء ، كأن يضع خطة لزيادة الإنتاج مثلا ويشرف على تنفيذها ، و تعنى أيضا أن يكون الإنسان قادرا على إنجاز عمل محدد ، بإمكانات محددة شرط أن توضع في يده المسؤولية الكاملة التي يستطيع من خلالها توجيه لغة الأمور.**(جون كاربنتر،2001 ، 67)**.

1: 2 - المعنى الاصطلاحي: لقد تباينت تعريفات مدير المدرسة وفق المبادئ والتوجهات الفلسفية للعلماء و الباحثين في هذا المجال حسب تصورهم لأدواره، و هي كالأتي:

- موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين ، وهو قبل ذلك معلم إمتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية أهلته لتولي إدارة المدرسة ، وهو كذلك مسؤول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري ، وهو أيضا القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة . **(قاسمي الحسين محمد المختار، ب ت ، 4)** .

- المسؤول الأول تربويا وإداريا في مدرسته يشرف على جميع الشؤون التربوية والتعليمية

والإدارية ويوجه العمل بالتعاون مع هيئة المدرسة وفقا للوائح والتوجيهات وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا وتفانيا في أداء رسالته.(**سالم بن عايض القرني،2008، 6**)

- هوذلك الفرد الذي يقـوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيـم، وتوجيه الآخريـن والإشراف عليهم، والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمدير في الواقع العملي منها الرئيس أو رجل الإدارة والموجه والمشرف.**(الحسن اللحية، 2010 ، 28**) .

- قائد تعليمي يتبنى خططا استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع و يشارك القيادات والأباء في تجويد عملية التربية، كما أضحى قائدا ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي و يرفع روح الإنجاز في الآخرين. **(فتيحة فوطية،2013 ،05)**

وانطلاقا مما سبق يمكن القول : إن مدير المدرسة معلم ذو خبرة طويلة بالتعليم ، وعادة ما يكون معلما متميزا وناجحا في عمله ، إضافة إلى قدرته على القيام بأعمال إدارة المدرسة عن طريق دورات تدريبية تعرفه على طبيعة المهام الإدارية والفنية والاجتماعية التي سيقوم بها ، كما يمكن تعريفه بأنه قائد تربوي واجتماعي لايقتصرعمله على حفظ النظام وتنفيذ التعليمات واتخاذ القرارات فحسب ، بل له رؤية استشرافية مستقبلية للمدرسة بوضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق، وصانع للمناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة ويمتلك قدرة عالية لحل المشكلات ، كل ذلك من أجل تحقيق الجودة التربوية الشاملة.

2- أهمية مدير المدرسة الابتدائية:

هناك مقولة معروفة لأحد مشاهير التربية في أمريكا **"lipham "** مفادها أنه «لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، كما أنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديرها متميزا».(**جون كاربنتز،2001، 10**)

و بعبارة أخرى فإن المدير المتميز يستطيع أن يحول مدرسته - مهما كانت- إلى مدرسة متميزة و الواقع يثبت أنه إذا كانت هناك مـدارس فاشلة تحولت بفعل إشراف مديريها

الناجحين إلى مدارس باهرة النجاح والعكس صحيح ، فكم سمعنا وقرأنا عن مدارس كانت ناجحة ثم سقطت بسبب عجز مديريها ، وباختصار فإن نجاح المدرسة أو فشلها يعزى في معظم الحالات إلى المدير المسؤول عنها .

كما أن الارتقاء بالمدارس يعني أساسا تطوير نوعية التعليم الذي يحصل عليه التلاميذ وتحسين مهارات التعليم لديهم، ولكي يتحقق هذا لابد من توفر القيادة التربوية الناجحة لدى مديري المدارس التي ينتقل تأثيرها إلى المدرسين والتلاميذ وجميع العاملين في المدرسة... أي أن المديرين هنا يمثلون القدوة التي يقتدي بها الجميع .إذن «الفرق بين مدرسة عادية وأخرى مميزة يعود أساسا إلى الدور الذي يقوم به المدير في طريقة إدارته وأسلوب قيادته للمدرسين وسائر العاملين بها ».(**جون كاربنتز،2001، 11**) .

وانطلاقا من الخبرة الميدانية للباحث أن هناك بعض مديري المدارس يعتقدون أن مسؤولياتهم تنحصرفي مهام إدارية محدودة لا يجب التخطيط لها، بينما أن مسؤوليات القيادة التربوية متشعبة تماما وذات قاعدة عريضة ، وبالتالي فإن الاضطلاع بها ليس أمرا سهلا بل على العكس قد يشكل ضغطا إداريا على مدير المدرسة ، وقد أثبت الواقع أنه مهما كان تميز المدرس ومهما كانت خبرته داخل حجرة الدرس فإن هذا ليس كافيا على الإطلاق لأن يكون- أبدا- عاملا مؤثرا في قدرته على تولي منصب مدير مدرسة وتحمل أعبائها.وقد أجمعت معظم الدراسات والأبحاث التربوية المتعلقة بالقيادة التربوية على ضرورة أن تكون وظيفة مدير المدرسة عملا مهنيا مقننا يتطلب كفاءات محددة والالتزام بمسؤوليات معينة وأن تكون هذه الكفاءات وتلك المسؤوليات أساس أية برامج تدريبية لتنمية وتطوير دورالمدير، ومساعدته على تحديد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.

وفي مجال التركيز على أهمية مدير المدرسة فإن هناك محاولات دائبة ومستمرة من أجل إعادة النظر في ماهية هذا الدور وكذلك إعادة تقييمه وصياغة وتحديد وتعريف كل ما هو متعلق بالقيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير.

ولمديرالمدرسة أهمية كبيرة في تطوير الإدارة الذاتية لمجموعات العمل إلى أنه في ظل الإدارة الذاتية يصبح المعلمون أكثر اعتماداً على أنفسهم ، وهذا يكون له المردود الإيجابي

في خلق روح الاستقلال والاعتماد على الذات. **(علي أحمد النحيلي، 2010، 147).**

لهذا توجد الكثير من الدراسات التربوية النظرية والميدانية التي تعتمد على التغذية الراجعة، والمردود العلمي من الزيارات الميدانية للمدارس واستطلاعات الرأي ، وأيضا الخبرات العلمية المتراكمة لدى العاملين في حقل التعليم ، كل ذلك بهدف إحداث أي تغيير مطلوب في الميدان، مما قد يؤدي إلى التحديث والتطوير والإصلاح، على أمل رفع مستوى القيادة التربوية داخل المدارس، وبالتالي تطوير العمل التربوي والارتقاء بالعملية التعليمية.

ومن أمثلة هذه الجهود أن أعرق الجامعات في مختلف بلاد العالم قد أنشئت فيها كليات التربية بها أقسام خاصة بالقيادة التربوية والإدارة المدرسية ، كما أنه لوحظ في السنوات الأخيرة زيادة عدد اتحادات ومنظمات القادة التربويين ومديري المدارس بهدف تبادل الخبرات والدراسات مما كان له تأثير ملحوظ في تطوير وتحسين العمل، وتحظى أيضا موضوعات الدراسات الأكاديمية عن القيادة التربوية باهتمام يفوق كل الإهتمامات في ميادين الدراسات الأخرى ، كما يتجلى هذا الإهتمام في أن أولياء الأمور وممثلي مجالس الآباء في جميع أنحاء العالم أصبحوا يطالبون بوجود المديرين الأقوياء ذوي الجهود المؤثرة والمثمرة في نفس الوقت في المدارس التي يتعلم فيها أبناؤهم، وذلك من أجل تفعيل دور المدرسة فـي المجتمع المحلي بشكل خاص وفي الحياة كلها بشكل عام.

يضاف إلى ما سبق أن ما حدث من تطوير وتغيير في دور المدرس حتى يتناسب ويتلاءم مع ما حدث من تغير علمي وتكنولوجي في جميع مناحي الحياة. «هذا التغيير والتطوير في دور المدرس لابد وأن يقابله تغير وتطوير في دورالقيادة المدرسية والتربية. مما جعل المفهوم التقليدي الجامد لدور مدير المدرسة أمرا بائدا لا يتناسب إطلاقا مع عصر التكنولوجيا والتحديث الذي نعيشه الآن ».**(جون كاربنتز،2001، 14)**

ولكي لا ننتقص من قدر مديري المدارس أو نبخسهم حقهم فإنه من المنطقي أن يكون من واجب المسؤولين عن التربية والتعليم أن يوفروا لهؤلاء المديرين الوسائل والآليات المناسبة لحصولهم على الإمكانات اللازمة لقيامهم بدورهم المتطور والمتغير في ميدان الإدارة المدرسية. مما يستلزم التدقيق العميق في أسس اختيار هؤلاء المديرين والتدريب المبدئي اللازم لإعدادهم لتولي المهنة ، وأساليب تقييم مستمر لأدائهم وكذلك التدريب

المستمر أثناء الخدمة بهدف تحسين وتطوير أدائهم حسب المستجدات التي قد تطرأ على ميدان العمل ، وكل هذا يمكن التعبير عنه بأنه مبدأ عدم ممارسة العمل إلا على أساس من الكفاءة والقدرة على خلق وابتكار آليات مناسبة للعمل على تحقيق الأهداف ، مع استمرارية مراقبة العمل على المدى الطويل في إطار من التحديث والتطوير.

3- مهام مدير المدرسة الابتدائية:

1:3- حسب رؤية الباحثين في التربية والتعليم: مدير المدرسة الابتدائية هو المسؤول عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم جهود العاملين في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها. كما يعتبر مسؤولا عن الناحيتين الإدارية والفنية في المدرسة فهو يصبح إداريًا عندما يهيئ كل ما تتطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات، كما أنه يصبح مشرفًا فنيًا عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد فعّال ناجح. (**الفقي عبد المؤمن فرج، 1994، 403**)، ويندرج تحت مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية العديد من المهام الفرعية التي تشمل كافة شؤون المدرسة وجميع جوانب الحياة فيها ، التي يمكن تصنيفها بصورة إجمالية حسب الميادين الرئيسية لنشاطه « مهام ومسؤوليات إدارية تتعلق بتسيير العمل الإداري بالمدرسة ، ومهام ومسؤوليات فنية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها ».(**أبو فروه إبراهيم محمد،1997، 54**)

وعلى الرغم من اختلاف العديد من الباحثين في تصنيف وتقسيم مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية إلا أنه يمكن تحديدها على النحو الآتي:

3: 1 :1- المهام الإدارية: يقصد بها:« جميع المهام والواجبات التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر ». **(الأغبري عبد الصمد، 143،2000)**، ويمكن تحديد أهمها كما يلي: **(تركي بن علي المطلق الشمري ،2004،26)**

أ- الإشراف على استقبال التلاميذ الجدد وإجراءات قبولهم.

ب- الإشراف على توزيع التلاميذ في الفصول المدرسية.

ج- المحافظة على ممتلكات المدرسة وتفقد مرافقها وأعمال الصيانة فيها.

د- توجيه الخطابات والمعاملات الواردة والصادرة من و إلى المدرسة ومتابعة تنفيذها.

هـ- متابعة الحالات الصحية للتلاميذ والتعاون مع الجهات المختصة في ذلك.

و- متابعة حضور وانصراف التلاميذ والعاملين.

ز- الإشراف على الانضباط العام وتواجد التلاميذ داخل المدرسة.

ح- إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها على التلاميذ والعاملين في المدرسة.

ط- متابعة حالات غياب وتأخر التلاميذ والعاملين.

ي- الإشراف على شؤون التغذية داخل المدرسة.

ك- التأكد من توفر المستلزمات والمواد والكتب التعليمية المناسبة.

ل- الإشراف على النظافة ووسائل السلامة داخل المدرسة.

م- توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين في المدرسة.

3: 2:1- المهام الفنية: ويقصد بها «جميع المهام والواجبات المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة». (**الأغبري عبد الصمد، 2000، 144**)، ويمكن تحديد أهمها بما يلي:(**تركي بن علي حمود المطلق الشمري، 2004، 26**)

أ- العمل على تنفيذ الخطط المدرسية.

ب- الإشراف على أداء العاملين في المدرسة وتقويمهم .

ج- متابعة أعمال الاختبارات وتقويم التلاميذ.

د- التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ لكل ما من شأنه تحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها.

هـ - العمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب ومتابعة مستواهم العلمي وتقويم سلوكهم.

و- حل المشكلات التي تواجه التلاميذ بالطرق التربوية السليمة.

ز- التعاون مع المسئولين والمشرفين التربويين لتحسين وتطويرالعمل التربوي في المدرسة.

ح- الإشراف على تنفيذ المناهج التعليمية داخل نطاق المدرسة.

ط- العمل على تطوير وتحسين أداء جميع العاملين في المدرسة من خلال أساليب التدريب .

ي- الإشراف على النشاط المدرسي وتوزيع أعماله ومهامه وتوفير مستلزماته .

2:3- حسب القانون الاساسي لعمال التربية في الجزائر: يوجد القرار الوزاري الذي يحدد مهام مديري المدارس الأساسية للطور الأول و الثاني. **(القرار839، 1991)**

2:3: 1- المهام الإدارية: من صلاحيات مدير المدرسة الابتدائية أن ينظم إدارته بصفة جدية وبكل عناية وتقنية فائقة ، ويتطلب ذلك أن يكون مطلعا على كيفية مسك السجلات وإعداد الملفات الإدارية والاحتفاظ بها في سرية تامة وتنظيم البريد والمحاضر، وإعداد التقارير، وانجاز كل الوثائق الضرورية واللازمة للعمل الإداري ، ومعرفة كل ماله صلة بالجانب التنظيمي للإدارة .

أولا: السجلات القانونية: وتشمل ما يلي:

أ- سجل القيد: يسجل فيه تلاميذ المدرسة وموظفوها.

ب- سجل الجرد: لجرد الأثاث والوسائل التعليمية.

ج- سجل البريد (الصادر والوارد): يسجل عليهما المراسلات .

د- سجل محاضر جلسات المعلمين: يسجل عليه اجتماعات مجلس المعلمين

هـ- سجل الاتصالات بالمعلمين: لتبليغ اللوائح و المناشير والاستدعاءات.

و- سجل التكوين وزيارات التوجيه في الأقسام: للمراقبة و التقويم لتحسين الأداء.

ز- سجل اجتماعات المدير بمفتش المقاطعة: تدون فيه مواضيع الاجتماعات والمواعيد.

ح- سجل الشهادات المدرسية: تسجل فيه بيانات صاحب الشهادة و رقمها و تاريخها.

ط- سجل الاختبارات المدرسية: يسجل عليه مواعيد الاختبارات، ومواضيها.

ي- سجل تقويم نتائج التلاميذ: للاحتفاض بنتائج التلاميذ حسب كل مستوى دراسي.

ك- سجل المعالجة التقويمية: يسجل عليه موضوع المعالجة، تاريخها، المعنيون بها.

ل- سجل المكتبة المدرسية: يدون عليه قائمة عناوين الكتب وإعارتها.

م- **سجل المطعم المدرسي:** يدون عليه نوع المواد المقدمة ، و الحسابات.

ن- سجل التعاضدية المدرسية: يتضمن حسابات التأمين، و المصاريف.

ص- سجل الصحة المدرسية: خاص بكل ما يتعلق بصحة التلاميذ.

ع- سجل الحوادث المدرسية: يدون عليه نوع الحادث وصاحبه.

ف- سجل استقبال الأولياء والزوار والاتصال بالسلطات: يدون عليه البيانات اللازمة لذلك.

ثانيا: الملفـــــــــــــات: وتشمل:

أ- **ملفات التلاميذ:** لكل تلميذ ملف يرافقه في مساره الدراسي إلى الإكمالي وإلى الثانوي.

ب- ملفلت المعلمين: على المدير أن يسعى إلى تكوين ملف مهني لكل معلم بالمدرسة .

ج- ملف الم درسة: ويشمل قرارات الإنشاء والتسليم ، الرقم الوطني ، مشاريع البناء والتوسيع والترميم، والخرائط المدرسية و التنظيمات التربوية.

د- ملف الأرشيف: تصل إلى مدير المدرسة مراسلات ووثائق من مختلف الجهات والمصالح والمفتشية، ومدير التربية، والوزارة و السلطات المحلية وكذلك الأولياء، وعليه في هذا المجال أن يقوم بعملية تنظيمية لهذه الوثائق الواردة .

ثالثا: المعلقـــات: هي جداول أو وثائق إعلامية، تنظيمية، يعلقها المدير في مكتبه أو في ساحة المدرسة أو في بهوها حتى يطلع عليها المعلمون والأولياء وأهمها:

القانون الداخلي للمدرسة، الخريطة المدرسية، التنظيم التربوي، تصميم المدرسة، جدول الحراسة ، رزنامة الندوات التربوية والأيام الدراسية والتكوينية ، و قائمة المستفيدين من المطعم المدرسي وغيرها...

رابعا:التقاريـــــــــر: التقرير هو وثيقة إعلامية إحصائية يلتزم المدير بإعدادها وإرسالها إلى السيد مفتش المقاطعة في الوقت المناسب وه ي أنواع أه مها:

أ-**التقريرالسريع (rapport flache):** وهوتقرير إحصائي لكل التلاميذ الملتحقين بالمدرسة في اليوم الأول من الدخول المدرسي وخاصة الجدد منهم، وكذلك المعلمين، وعدد الأفـواج التربوية . ترسل إلى السيد مفتش المقاطعة خلال الأسبوع الأول من السنة الدراسية وحسب الرزنامة التي تحددها مديرية التربية.

ب-التقرير الشامل: وهو تقرير مفصل لكل مكونات المدرسة من حجرات،معلمين، تلاميذ وسائل، مطعم مدرسي. وهو عبارة عن مطبوعة رسمية توزعها مصلحة البرمجة والمتابعة بمديرية التربية التي تحدد اليوم الذي تصب فيه المعلومات على هذه الوثيقة بالنسبة لكل المؤسسات التعليمية على المستوى الولائي الذي عادة ما يكون في آخر يوم من شهر أكتوبر ويجب على مدير المدرسة أن يولى عناية كبيرة لهذا التقرير شكلا ومضمونا ويلتزم بما يلي: **الدقة - الصدق - الوضوح - التفصيل.**

ج- تقرير نهاية السنة الدراسية: وهو تقرير يختصر نشاطات السنة الدراسية ، يرسله مدير المدرسة إلى السيد مفتش المقاطعة في آخر يوم من السنة الدراسية مشفوعا بتوقيعات المعلمين.

عموما فللتقارير لها دور استراتيجي في عمليتي التخطيط والبرمجة للمنظومة التربوية على الصعيدين المركزي والمحلي. ومن الجائز أن يطلب السيد مفتش المقاطعة أو مصالح مديرية التربية تقارير أخرى مثل: تقارير الحفلات المدرسية، أو الأنشطة الثقافية والرياضية، اجتماعات أولياء التلاميذ....الخ.

2:2:3-المهام البيداغوجية: لقد بين القرار السالف الذكر المهام البيداغوجية لمدير المدرسة الابتدائية باعتبار أن التنظيم الإداري هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته لأن المهمة الأساسية للمدير هي بيداغوجية تكوينية بالدرجة الأولى ولكون التلميذ هو محور العملية التربوية ومحل انشغالات الجميع (مسؤولين و معلمين وأولياء ومجتمع)، فإن مهامه البيداغوجية تتمثل في :

أ- الندوات التربوية الداخلية: القيام بعمليات التحضير، التنظيم، التقييم.

ب- تنشيط الفريق التربوي للمدرسة أو الطور.

ج- زيارة المعلمين في أقسامهم وتشمل جانبين **: المادي** ويقصد به الإطلاع والمصادقة على وثائق المعلم،**والتكويني** ويقصد به الحضور إلى درس تطبيقي أو أكثر لتقديم توجيهات تتعلق بالطريقة والوسائل والأهداف، تسجل هذه التوجيهات والملاحظات وترتب في ملف المعني.

د- العلاقـــــات: إن مدير المدرسة بحكم عمله ومهمته تربطه علاقات متعددة بكل المتعاملي مع المدرسة (تلاميذ، موظفين، مسؤولين، أولياء)، وعليه أن يسعى إلى تقوية الثقة و بعث روح التفاهم والاحترام والصداقة والتضامن بين كل الأطراف.

وفي هذا الجانب يرى الباحث أنه مازال مدير المدرسة الابتدائية في كثير من الأحيان لم يع طبيعة علاقته مع المسؤولين المباشرين له كمفتش إدارة التعليم الابتدائي ومفتش التربية والتعليم الابتدائي ومفتش المالية ومدير المأمن والمصالح الاقتصادية ... و المسؤولين غير المباشرين كمصالح البلدية والجمعيات ذات النشاط الاجتماعي والكشافة الإسلامية و أولياء

التلاميذ ... وذلك نظرا للغموض الذي يكتنف هذا المجال بسبب التغيرات التي طرأت عليه والذي لم توضحه في الغالب الهيئات الوصية الرسمية ، مما سبب له نوعا من الإحباط والقلق والمعاناة فصار غريبا على مهنته فانعكس ذلك على أدائه الوظيفي.

2:3: 3- الأعمال المكملة للمدرسة: وتشمل مايلي:

أولا- الصحة المدرسية: إن من الواجبات الهامة لمدير المدرسة الابتدائية العناية بالصحة البدنية والخلقية لتلاميذ مدرسته. وعلى المدير أن يتخذ الاحتياطات اللازمة بالتشجيع على:

أ- **النظافة:** نظافة التلاميذ بالمراقبة اليومية والمستمرة، والحرص على نظافة الأقسام والمطعم المدرسي ونظافة الساحة وتطهير الخزان المائي.

ب- الوقاية من الأخطار: الحرائق بتوفير وسائل الإطفاء والاتصال بمصالح الإطفاء والحماية المدنية، ومن أخطار الكهرباء ، وأخطار التسمم بالمراقبة اليومية لمدى صلاحيات المواد الغذائية والمراقبة اليومية للوجبة التي تقدم للتلاميذ.

ج- صيدلية المدرسة: كثيرا ما يتعرض التلاميذ إلى جروح أوإغماءات أوإصابات عارضة (زكام، صداع وغيرهما) من الضروري توفير بعض الأدوية المعالجة للجروح أو المسكنة لبعض الآلام حسبما نص عليه المنشور المتعلق بإمداد المؤسسات التربوية بالأدوية ولوازم العلاج.**(المنشور رقم 1986،10)**، والملاحظ أن الدولة تخصص اعتمادات مالية هامة لهذا الغرض وما على المدير إلا التنظيم وحسن الاستعمال.

د- الأمراض المعدية: أحيانا يتعرض بعض التلاميذ أو بعض المعلمين في المدرسة لأمراض معدية ، فعلى المدير أن يتخذ الإجراءات اللازمة وعلى جناح السرعة طبقا للقوانين التي حددت قائمة الأمراض المعدية والإجراءات المتعلقة بها وكذا توعية الجماعة التربوية بالأمراض العارضة.

ثانيا- الحوادث المدرسية: تتمثل مهمة تعاضديه الحوادث المدرسية في مساعدة الأطفال الذين يصابون بحوادث داخل المدرسة أو خارجها شريطة أن يكون التلميذ المصاب تحت حراسة معلم (توجد تعاضديه الحوادث المدرسية في المدن التالية:" الجزائر- وهران - قسنطينة"). ومن مهامها الأساسية تأمين التلاميذ ضد الحوادث المدرسية (ضد الحوادث) التي تقع داخل المدرسة أو أثناء المباريات الرياضية أو الرحلات المنتظمة.

وفي هذا المجال أيضا تمنع العقوبات منعا مطلقا ويعتبرها المشرع خطأ جسيما يتابع ويعاقب كل من يرتكبها كما يمنع منعا كليا الشتم والإهانات الشفهية والمس بكرامة التلاميذ وحتى عقوبة الوقوف بجانب الجدران غير مرغوب فيها داخل القسم.

ثالثا- المطعم المدرسي: إن الهدف من المطاعم المدرسية خاصة في المدارس الريفية هو تمكين التلاميذ من وجبة غذائية كاملة حتى يستطيعوا مزاولة دراستهم في ظروف عادية . والمدير مسؤول عن تسير المطعم المدرسي وتنظيمه. **(المرسوم الوزاري رقم 70/65 المؤرخ في 1965/03/10) .**

وبالنسبة لتسيير المطعم المدرسي وتنظيمه يمكن اقتراح ما يلي: **(فيدرالية جمعيات أولياء التلاميذ بالمسيلة، 2013، 2- 5)**

1- الجانب الإداري للمطعم المدرسي ويتناول مايلي:

أ- **مسك السجلات والوثائق الواجب توفرها لدى كل مسير مطعم مدرسي:** وتتضمن:

دفتر الحسابات المالية وسجل الجرد العام و الدائم ودفتر بطاقات الطلب، وسجل الإشراف والملاحظات تسجل عليه الوجبات الغذائية المقدمة بالمطعم ويلاحظ و يمضى من طرف المعلمين غالبا.

ب- ملفات المطعم وتتضمن ما يلي:

- **الملف رقم 1:** خاص بالوثائق الإدارية ويحتوي على **12** حافظة تخصص لحفظ الوثائق المذكورة أسفله وهي:

أ- **المراسلات الواردة**.

ب- المراسلات الصادرة.

ج- النشرات و التعليمات.

د- نسخ من ملف افتتاح المطعم .

هـ- قرارات فتح أوغلق المطعم أو الزيادة في عدد المستفيدين ورسائل التكليف بالتسيير.

و- قرارات التفويض بالإمضاء: المرسلة من طرف المتوسطة (المأمن)

ز- محاضر المجالس الإدارية و التسييرية.

ح- الإشعارات بفتح المطعم.

ط- قوائم المستفيدين: بعد المصادقة عليها من طرف رئيس المجلس الإداري.

ي- بطاقة تقنية للمطعم: وثائق لها علاقة بصيانة و تصليح المطعم.

ك- رسالة التعهد البلدي.

ل- نسخ من بطاقات المعلومات: الخاصة بالمطعم.

•**الملف رقم2:**خاص بالوثائق المالية والمحاسبة ويحتوي على 10حافظات داخلية مخصصة لحفظ الوثائق التالية:

أ-**إشعارات وإمدادات التسيير:** عبارة عن نسخ عن وصولات تحويل، مشاركة التلاميذ خارج تعداد المستفيدين و مشاركة المعلمين.

ب- إشعارات كل المداخيل: تخص المطعم مهما كان مصدرها.

ج- وصولات تسليم: تجهيزات أو مواد صيانة ، أو مواد غذائية في حالة استثنائية من مفتشية التغذية.

د- وصولات استلام: أثاث أو مواد من البلدية.

هـ- نسخ عن الفاتورات و الجداول الجامعة لوثائق المصاريف.

و- نسخ من التقارير الفصلية.

ز- نسخ من بطاقات إحصاء التجهيز.

ح- جداول التغذية الأسبوعية و المخطط الغذائي.

ط- قرارات تحويل تجهيزات أو أثاث.

ي- محاضر إسقاط الأثاث .

ك- محاضر ضياع الأثاث.

•**الملف رقم 3:** يخص عمال المطعم المدرسي الذين توظفهم البلدية وتدفع لهم أجورهم شهريا، و يوضعون تحت تصرف مدير المدرسة الذي يوزع عليهم الأعمال و يسجل كل ذلك على جدول الخدمات، كما يمسك ملفا لكل عامل، كما يقوم المدير بمراقبتهم، وتقديم النصائح لهم. و هذا الملف يتكون من الوثائق التالية: شهادة ميلاد و شهادة طبية و شهادة مهنية وأيضا صورتين شمسيتين ومقررة التعيين.

• **الملف رقم 4:** هذا الملف خاص بالاستشارات التي تجرى على مستوى المجلس الإداري بخصوص اختيار الممونين و يحتوي على:

أ- **نسخة من عروض الاستشارات** المقبولة من طرف المجلس البلدي.

ب- قوائم الممونين المقبولين.

2- المعلقات الإجبارية للمطعم المدرسي وتتمثل في:

أ- **المخطط الغذائي:** يكون مؤشر من طرف مستشار التغذية ومصادق عليه في مجلس تسيير المطعم المدرسي بالمتوسطة (المأمن).

ب-الجدول الغذائي الأسبوعي: إن الجدول الغذائي الأسبوعي ضرورة للمحافظة على التوازن المالي و الغذائي، ويسهر المسيرعلى تطبيقه.

ج- قائمة التلاميذ المستفيدين من الإطعام: تكون مؤشرة من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي ومدير المدرسة ومصادق عليها من طرف رئيس مجلس تسيير المطاعم المدرسية (مدير المأمن)

د- جدول الحراسة: إن حراسة التلاميذ داخل المطعم المدرسي تعد خدمة إجبارية على المعلمين العاملين بالمدرسة أو المدارس المستفيدة الأخرى. فعلى مسير المطعم المدرسي في بداية كل موسم دراسي أن ينجز جدولا للحراسة يتضمن أسماء المعلمين المعنيين ويمضى من طرفهم.أما دور الحراسة فيتمثل في جانبين هما: الجانب النظامي و التربوي.

هـ- قائمة العتاد والأثاث: على كل مسير أن ينجز قائمة العتاد بعد إحصائه أمام عمال المطعم المدرسي لغرض المحافظة عليه من الإتلاف و الضياع.

3- مسؤولية المدير في تسييرالمطعم المدرسي: مدير المدرسة مسؤول عن التسييرالحسن للمطعم، وبهذه الصفة يقوم بالاجراءات الاحتياطية التي تتمثل في:

أ- ينظم تقديم الوجبات للتلاميذ.

ب- ينظم الرقابة أثناء تقديم الوجبات.

ج- يقوم بالتفقد اليومي في جميع السجلات.

د- يتتبع حال المخزون من البضائع و مقارنتها مع سجل حسابات المواد.

هـ- يحرص على أن يكون الجانب التهذيبي أثناء تقديم الوجبات غير مهمل.

و- يرجى من المسير حفظ الطبق الشاهد (plat témoin) ليتمكن طاقم الصحة من أخذ عينات قصد إجراء التحاليل اللازمة للوجبة المقدمة.

كما يقوم أيضا بالإجراءات اللازمة عند وقوع حالة تسمم وتتمثل في:

أ- يستوجب التصريح به من طرف رئيس المؤسسة إلى مصلحة الأوبئة و الطب الوقائي التي من صلاحياتها اتخاذ كل التدابير اللازمة من حيث التكفل بأخذ العينات وتحويلها إلى المخابر المختصة.

ب- إعلام السلطات الإدارية حسب السلم القانوني في أقرب وقت ممكن والإعلام يكون عن طريق الهاتف أو أي وسيلة أخرى ويشمل (مستشار التغذية- مفتش الإدارة - مديرية التربية- السلطات المحلية)

ج- تأكيد هذه المعلومات كتابيا في تقرير مفصل حول (المواد المستهلكة- ظروف وأسباب ظهور المرض- عدد المصابين - الإجراءات الأولية المتخذة).

وفي الأخير يقدم تقريرا نهائيا حول نتائج التحاليل والمعاينة الميدانية وطرق الوقاية وترسل نسخة إلى مدير التربية.

4- الدور التربوي للمطعم المدرسي: تضمنت الأمرية **35/ 76** المؤرخة في **1976/04/**16 الأهداف العامة للمطعم المدرسي كونه مجال واسع لإكتساب الكثير من الأفكار و المبادئ التربوية ففيه يتعلم ويكتسب ما يلي:

أ- مهارات متعددة كفنون المعاملة.

ب- اكتساب عادات حسنة كالنظام والانضباط.

ج- تقدير قيمة النعمة التي بين يديه وعدم رميها و تبذيرها وأن هناك أطفالا في العالم حرموا منها يتمنون مكانه.

د- تعلم مبادئ التغذية و مدى أهميتها للجسم وخطورة نقص أو فقدان أي عنصر مغذ.

هـ- تنمية الحواس لديه وخاصة حاسة الذوق حتى يتقبل جميع الأغذية.

و- تعلم مبادئ ديننا الحنيف في آداب الأكل كالبسملة عند البدء والأكل باليمين لقوله صلى الله عليه و سلم:" ***يا غلام سم الله وكل بيمينك ،و كل مما يليك*** **".(رواه البخاري و مسلم)**

ز- تعويدهم على احترام الممتلكات الخاصة والعامة والتجهيزات المختلفة.

ح- تدريب التلاميذ القدرة على التعايش مع الآخرين ومشاركتهم في مأكلهم و حديثهم.

الملاحظ أن الباحث أسهب كثيرا في موضوع المطعم المدرسي باعتباره معملا واسعا يكتسب فيه التلميذ كثيرا من الأفكار والمبادئ التربوية الشاملة عمليا ويمارسها فعلا فيجسدها في واقعه المدرسي فتتأصل لديه وتصير من مكتسباته وخبراته. فيصبح المطعم فرصة لتربية التلاميذ وإدماجهم للتعايش مع الآخرين وتحسين المردود المدرسي للتلميذ، فتكبر معه هذه المكتسبات وتنتقل إلى الأوساط الاجتماعية الأخرى فيكون المطعم بذلك قدم خدمات اجتماعية جليلة للمجتمع. وإذا تم الوعي بهذا كله وأسهم مدير المدرسة وطاقمه التربوي مساهمة مخلصة في القيام بهذا الدور فإنهم يكونون قد خدموا هذه الأجيال، وتتحقق مقولة الطبيبة " فلورانس تريموليار" بأن (الخبز- الكلام - الصداقة) = النجاح و التفوق.

4:2:3- النشاطات الثقافية والرياضية: يشجع مدير المدرسة الابتدائية الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار للمدرسة.

المدير الناجح في عمله هوالذي يهتم بكل الجوانب السيكولوجية للتلميذ:العقلية، الوجدانية، الحس حركية، الأخلاقية،أي التربية قبل التعليم ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام بالنشاطات الفنية والثقافية انطلاقا من القسم، باعتبار المواد المنشطة مواد أساسية يجب مراعاتها والعناية بها من حيث البرامج والمواقيت والتطبيق والتقييم واستغلالها في حصص التربية التشكيلية والفنية والتربية البدنية وذلك من خلال:**(قاسمي محمد، ب- ت،23- 24).**

أ- إنجاز متحف مدرسي للقسم وللمدرسة يتكون من إبداعات التلاميذ.

ب- إحياء الأيام الوطنية والدينية.

ج- إنشاء مجلة أو جريدة حائطية من تأسيس التلاميذ والمعلمين.

د- تنظيم مسابقات ما بين الأقسام في أوقات الراحة.

هـ- إحياء يوم العلم.

و- المشاركة في الأسبوع المدرسي سواء على المستوى المحلي أو الولائي أو الوطني .

ز- تكريم الفائزين والمتفوقين من التلاميذ وتشجيعهم.

ح- المشاركة في المنافسات الرياضية التي تنظمها الرابطات الرياضية.

ط- تنظيم التلاميذ في نوادي علمية خاصة.

وبعض مديري المدارس الابتدائية لا يهتموا بهذه الأنشطة المهمة لأسباب تعود إلى **:**

أ-عدم وعي بعض المديرين بدور هذه الأنشطة في تنمية العلاقات الاجتماعية والنمو الاجتماعي والذكاء المعرفي والاجتماعي للتلاميذ و تنمية روح الإبداع والابتكار لديهم من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والفنية.

ب-عدم توفر مرافق لممارسة النشاطات الرياضية والفنية في المدرسة.

ج- عدم توفر ذوي الاختصاص في المجال الثقافي والرياضي الذين يقومون بهذا الدور، ويفترض أن يستحدث منصب لمختص في كل مدرسة للقيام بهذا النشاط الحيوي والمهم للتلاميذ أوعلى الأقل اختيار بعض المعلمين الذين لهم استعداد للقيام بهذا الدور وتكوينهم وتدريبهم على طرائق تقديم الأنشطة الثقافية و الرياضية في الوسط المدرسي .

5:2:3- التعاونية المدرسية: من الأهداف العام ـة للتعاونيات المدرسي ـة التدريب عل ـى الحياة الجماعية واكتساب روح المبادرة والعمل المنظـم، وتحمـل المسؤوليـة ، و الشعـور بالتضامن واحترام الآخرين.

ومن أهدافها الخاصة: (قاسمي محمد المختار، ب ت ،24) .

أ- الاهتمام بحجرة الدرس وتزيينها وجعلها محبوبة مشوقة.

ب- إنشاء متحف ومكتبة للقسم.

ج- الحصول على أجهزة للتعليم والتنشيط (راديو- مسجلات - كمبيوتر).

د- تنظيم حفلات مدرسية ورياضية ورحلات تربوية وجولات استكشافية.

هـ- تدعيم أواصر المحبة والتضامن بين التلاميذ.

و- تنشيط نوادي مدرسية.

هذا وتتكون التعاونية المدرسية من جمعية عامة ومكتب، تنتخب الجمعية العامة المتكونة من مجموع تلاميذ المدرسة مكتبا من التلاميذ يتكون من:

أ- **الرئيس:** تلميذ ويقبل كعضو أحد التلاميذ القدامى.

ب- نائب رئيس: تلميذ ويقبل كعضو أحد التلاميذ القدامى.

ج- أمين المال: يكون معلما.

د- أمين مال مساعد: يكون تلميذا أو أحد التلاميذ القدامى.

و- الكاتب: يكون تلميذا أو أحد التلاميذ القدامى.

وعلى مدير المدرسة أن يحرص على تفعيل هذه الجمعيات بروح مسؤولة ويشرف عليها ويمسك سجلات خاصة بالمداولات والإحصاء والمحاسبة بمراقبة أفراد هذه الجمعيات ، وترشيد المصروفات المسموح بها قانونا لتحقيق الأهداف المرغوبة والتي تتمثل في نظافة وتزيين المدرسة ، وشراء العتاد وبعض الوسائل التعليمية و شراء جوائز تشجيعية للتلاميذ.

إضافة إلى تحقيق الهدف الأكبر وهو تنمية المسؤولية الإجتماعية للتلاميذ بتدريبهم على العمل الجماعي والتعاون والتضامن والتكافل الإجتماعي وتربيتهم على الجوانب الخيرية والأخلاقية والإجتماعية وإحترام القانون الداخلي للمؤسسة والمحافظة عليها وترقية روح المواطنة لديهم ، وإدماجهم في الوسط المدرسي والمجتمع . ومن خلال ذلك كله يمكن بناء الفرد الصالح السوي لتحقيق مدرسة المجتمع.

3: 2:6- اتحادية الأعمال المكملة للمدرسة:

تؤسس اتحادية الأعمال المكملة للمدرسة بناء على **(قانون 15/87 المؤرخ في 21 جويلية 1987 المتعلق بالجمعيات)** ، و يرأسها السيد مدير التربية على المستوى الولائي وتكون لها فروع أو لجان على مستوى الدوائر أوالبلديات تتكون من جمعية عامة ومكتب ولجان فرعية. ومن مهامها **:(قاسمي محمد المختار، ب ت ،23- 24) .**

أ- تنظيم نشاطات ثقافية ورياضية مثل تكوين فرق رياضية،من المعلمين،الأساتذة والتلاميذ.

ب- تكوين فرق موسيقية ومسرحية.

ج- تنظيم أسفار وجولات لفائدة المعلمين داخل الوطن وخارجه.

د- تنظيم مخيمات صيفية لفائدة أبناء المعلمين.

هـ- تقوية روابط الأخوة والتضامن بين المعلمين.

و- تكريم المعلمين المتفوقين.

د- تقديم مساعدة للمعلمين المقبلين على التقاعد.

إن الواقع يبين أن عمل هذه الاتحادية مازال لم يرق إلى المستوى المطلوب ولم يؤد المهام

المنصوص عليها و يحتاج إلى تفعيل أكثر ومسؤولية اجتماعية لتحقيق أهدافها.

وبصفة عامة فإن العلاقة الجيدة في المؤسسة التعليمية تعتبر بمثابة معادلة بين المبدأ **القانوني** ومصلحة المدرسة، فبقدر ما يحترم المدير القوانين ويفرض احترامها بقدر ما يبحث ويعمل لمصلحة المؤسسة ككل، فعليه أن ينسج علاقات تعود بالخير والنفع على المدرسة على أن تكون هذه العلاقات وفق التشريع المدرسي ، فالمدير الناجح هو الذي يستغل أنشطة المدرسة بما فيها النشاطات الرياضية والفنية لتحقيق حاجات ومطالب وطموحات مدرسته (مادية ، تربوية ، علمية ، إجتماعية) . وذلك بإقامة علاقات جيدة مع الجماعة التربوية ككل وخاصة الوصاية والسلطات المحلية وجمعية أولياء التلاميذ ، فكم من مديراستطاع إعطاء مدرسته مكانة متميزة وحقق نتائج باهرة رغم افتقار مؤسسته للإمكانات المادية والمالية ، ولكن بواسطة حسن معاملته وعمله الدؤوب وسلوكه القويم وعلاقاته الطيبة حقق الأهداف المرجوة ولبى إحتياجات مدرسته وجذب اهتمام الأولياء باختيار مدرسته لتمدرس أبنائهم وذلك بإعطائه اهتماما كبيرا للجانب الإجتماعي والعلائقي داخل المؤسسة وخارجها .

4- مسؤولية مديرالمدرسة الابتدائية في المجال القيادي:

إضافة إلى المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة الابتدائية فإن هناك **مسؤوليات جديدة وهامة** تتطلبها الإدارة المدرسية الحديثة تتمثل في العمل القيادي ومنها: **(الشريف طلال، 2004، 49).**

1:4-الجانب التنظيمي: يظهر الجانب التنظيمي للإدارة المدرسية من خلال كونها عملية تنظيم للمشاركين من الأفراد، ويتمثل في قيام المدير بتنظيم نشاطات المعلمين والعاملين، وربط أقسام النظام الإداري بالعاملين فيه و بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.

2:4- الجانب الاجتماعي: ويتمثل هذا الجانب في قيام المدير بتنظيم نشاطات اجتماعية وتنظيمات إنسانية للعاملين، وتنسيق جهودهم في المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة، كما تتعلق الواجبات الاجتماعية لمديرالمدرسة كقائد تربوي « بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة ، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة ». **(إبراهيم عبد الله المحيسن،2005 ،11)**

4: 3- الجانب الإنساني: إن التنظيم الإداري تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي، و يمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف الجوانب الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة. و في هذا المجال يمكن للمدير أن يجعل المدرسة مجتمعا إنسانيا قبل أن يكون مكانا لتلقي العلم من خلال ما يلي:

أ- العلاقة الشخصية بين المدير والمدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ب- العلاقات بين هيئة التدريس أنفسهم.

ج- العلاقة بين تلاميذ المدرسة أنفسهم.

د- العلاقات بين المدرسين و التلاميذ في كل صف دراسي.

هـ - العلاقات بين التلاميذ و غيرهم من العاملين من غير المدرسين.

وهكذا يجعل المدير المدرسة التي ينتمي إليها مؤسسة اجتماعية تلعب دورا كبيرا في عملية التنشئة الاجتماعية الصالحة إلى جانب دورها التربوي في خلق مواطن صالح وسوي. ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص وليس الأدوات ، أوالطرق ، ومن هنا أيضا يتضح دور القائد التربوي في توجيه العنصر الإداري في المدرسة وجعله أكثر فاعلية من خلال قيامه بعلاقات إنسانية متبادلة بينه و بين مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة أمورهم والاستماع إلى آرائهم حول المواضيع ذات الأهمية للعملية التعليمية.

وعليه فالإدارة و القيادة متلازمان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى إذ أن القيادة هدف و الإدارة وسيلة.

4:4- الجانب التكنولوجي: خلال العقدين الأخيرين ، أقر الباحثون التربويون أنه لا مفر من الاعتراف بحتمية تأثر طرائق التدريس وأساليب إدارة المدارس بالتقدم التكنولوجي الهائل في مجالات استخدام الكمبيوتر، وتنبأ الكثيرون بأن هذا سوف يؤدي إلى حدوث تغييرات جذرية في نظم التعليم بالمدارس ، و ما يشاهد من نمو سريع في هذا المجال ، ومن تقدم كاسح في الاتصالات، والتوسع الهائل في تكنولوجيا المعلومات ، واتساع دائرة الحصول الفوري على المعلومات، مع انتشار استخدام الكمبيوتر، كل ذلك أدى إلى أن أصبح من

السهل جدا أن يتصل المدير أوغيره بعشرات الجمعيا ت المهنية في مجال تخصصه وأن يتزود بالمعلومات اللازمة له عن طريق شبكات الإنترنت، كما أنه أصبح من المتاح للمدارس وغيرها من المؤسسات تنفيذ برامج التنمية، وإجراءات دراسات تخصصية دون الانتقال من مواقع العمل، كل هذا أكد تماما أهمية دور التكنولوجيا والمعلومات في حقل التعليم. وفعلا فإن الكثير من مديري المدارس أصبحوا يستخدمون الكمبيوتر في إنجاز الأعمال الإدارية البسيطة مثل تسجيل ومتابعة حضور وغياب ال تلاميذ. وتخزين البيانات الخاصة بالمدرسين وغيرهم من العاملين بالمدرسة، وتنظيم الميزانية، وكذلك البقاء على اتصال دائم بمكاتب المس ؤولين في الإدارات التعليمية، ومع مختلف الجمعيات المهتمة بشؤون التعليم وكذلك مع أولياء الأمور وأعضاء هيئة التدريس ومع المديرين بعضهم مع البعض، كما أن القليل من مديري المدارس أصبحوا يستخدمون الكمبيوتر في أمو ر أكثر تطورا مثل الإتصال بمؤسسات التنمية المهنية والاشتراك في برامج تدريبية للمدرسين والإداريين .

وهناك دراسات أجريت على استخدام المديرين للكمبيوتر في الأغراض التعليمية بينت أن هناك حاجة ماسة إلى تدريبهم على التوسع في توظيف الكمبيوتر فيما يتعلق ببرامج معالجة الكلمات، وعمل سجلات التلاميذ واستخراج كشوف الدرجات وسائر عمل المكتبية الأخرى، ومن المهم أيضا تدريبهم على استخدام الكمبيوتر في إعداد قاعدة بيانات خاصة بالمدرسين والتلاميذ واستخدام البريد الإلكتروني وسائرالاستخدامات الأخرى المرتبطة بشبكة الأنترنات ، كما أثبتت الدراسات أيضا ضرورة تدريب مدير المدرسة كرائدا للمدرسين والتلاميذ في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات في خدمة التعليم بالمدرسة، ويقتضي هذا الدور الريادي أن يكون المديرعلى در اية بأساسيات توظيف الكمبيوتر في مجال التعليم واستخدام مختلف البرامج الخاصة بهذا الشأن. **(جون كاربنتز، 2001، 78)**

وعلى مدير المدرسة في الجزائر أن يلم بالقدر الكافي من المعلومات عن مواصفات هذه الأجهزة وكيفية استخدامها ومعرفة برامجها المختلفة للاستفادة منها من الناحية العلمية والتكوينية و التنمية المهنية ، مما يعود عليه بالفائدة الكبرى و يوفر له الكثير من الوقت والجهد، وأن يتقن استخدام الكمبيوترفي متابعة جميع أعمال المدرسين وغيرهم من العاملين

مما يسهل عليه التوصل إلى سبل تحسين وتطوير أدائه الوظيفي .

ومن المتوقع أن يتعاظم دور التكنولوجيا في مجال التعليم ويزداد تأثيره فيما بعد يوم وتستعد المؤسسات التعليمية لأن تعتمد على الكمبيوتر في عمليات التعليم عن بعد وتوفير مصدر سهل للحصول على المعلومات المتعلقة بالتنمية المهنية وإجراء البحوث في مختلف التخصصات ، والإستفادة من مواقع المعلومات المنتشرة على شبكات الإنترنت في العالم.

وعموما يمكن تلخيص الكفايات المطلوبة لمدير المدرسة في هذا الجانب فيما يلي:

أ- أن تكون لديه القدرة على فهم و استيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا ، و أن يستطيع توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط والأعمال الإدارية والتقييم وإجراء الابحاث والاتصال وقبل كل شيء في تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة.

ب- أن يكون رائدا للمعلمين والإداريين وجميع العاملين معه في هذا المجال وأن يشجعهم على تقبل واستيعاب التقدم التكنولوجي وتوظيفه في أعمالهم.

ج- أن يكون على قناعة تامة بأهمية دور التكنولوجيا في تيسير الحصول على الخدمات المعينة على التعليم.

د- أن يحسن الاستفادة من المصادر المتعددة للمعلومات ومن المواد التعليمية المتوفرة على مواقع شبكة الانترنت وذلك باستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية والإلمام بخبرات الآخرين ممن سبقوه في نفس مجال عمله، مما يسهل عليه حل المشاكل والتغلب على الصعوبات.

5:4- الجانب التربوي العلائقي القيادي : مجرد أن يد خل الزائر من باب المدرسة إلى داخلها فإنه يستطيع أن يستشعر وجود روح مستمرة ترفرف في أجواء المدرسة ، هذه الروح إما أن تكون مستهترة ومنفردة، وإما أن تكون جادة وملهمة ليس ضروريا أن يكون الزائر صاحب خبرة في التعليم ولكن يكفي أن يكون عنده حدس قوي وإحساس سليم كي يستشعر بهذه الروح. بأنها موجودة بقوة في داخل كل فصل ، وفي داخل كل مدرس وكل تلميذ ، وعلى ذلك يصعب معرفة تفاصيلها وملامحها بدقة ، وليس من السهل على أحد أن يستدل على عناصرها أو مكوناتها ، شأنها في ذلك شأن أي (روح)...إنها روح المدرسة التي تدب في أرجائها دائما فتكسبها خصائصها .

فمسؤولية مدير المدرسة في تهيئة و خلق مناخ تعليمي داخل مدرسته يكون حافزا على التعلم، ويولد في نفوس التلاميذ والمدرسين حب العمل والرغبة في التفوق. « إن هذا المناخ التعليمي في كل مدرسة ليس محدودا بالحالة المعنوية للمدرسين والتلاميذ، ولكنه يتسع ليشمل المعايير السائدة لقياس مدى تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، كما يتضمن الأماني والآمال التي تعيش في قلوب كل من المدرسين والتلاميذ والآباء بخصوص إحراز التفوق والتطور في كل المجالات على أن يتم كله وسط أجواء مفعمة بالمشاعر الطيبة من الإخاء والتعاون بين كل العاملين في المدرسة». **(جون كاربنتز، 2001، 59-60).**

ويميل بعض التربويين إلى استخدام عبارة (شخصية المدرسة) في وصف المناخ التعليمي السائد فيها، ولا يعني هذا أن تكون جميع الفصول الدراسية بالمدرسة مجرد قوالب متشابهة، ولا أن يكون المدرسون جميعا نماذج موحدة ولا أن تكون نظم العمل بالمدرسة جامدة ساكنة كالمياه الراكدة لا تتحرك ولا تتجدد... إن وجود (شخصية المدرسة) لا يتنافى أبدا مع وجود (شخصية لكل قسم دراسي)، و(شخصية لكل معلم)، ولا يمنع أن يكون لكل نظام من نظم العمل للمدرسة سماته الخاصة التي يتميز بها. ويتفق الجميع على أن مسؤولية مدير المدرسة في هذا المجال مسؤولية مطلقة وكاملة ، والدليل على هذا ما لمسته خبرة الباحث من أن هناك مدارس كانت تسودها روح الجد والتعاون ، ثم فقدت سمعتها وشخصيتها بسبب عدم انسجام التصرفات الإدارية لمدير المدرسة ، كما رأى الباحث هيئات تدريس كانت تربط بين أعضائها روح التعاون والائتلاف فتحولت إلى مجموعة من الأفراد المتنافرين الذين لا يطيقون البقاء مع بعضهم البعض داخل جدران المدرسة ، وكان ذلك بسبب ميل مدير المدرسة عن الحق ، والبعد عن المعاملة العادلة للجميع ، وبسبب عدم الفطنة أحيانا أو بسبب الغلظة والشدة و الفظاظة في غير محلهما أو سوء الأخلاق و الفساد أو بسبب عدم الدقة في تقدير الأمور، فيفقد بعض المديرين احترام التلاميذ لهم وتتعقد الأمور داخل المدرسة ، ويصبح من الصعب استمرار عملية التعليم والتعلم بالمستوى المطلوب من التركيز والتعاون والأمثلة كثيرة... ولكن ما يهم الدراسة هو أن هذا العامل في كل مدرسة يمثل العامل الرئيسي الذي يؤثر على كل جوانب العمل إما سلبا أو إيجابا.

فلو افترض أن كل عناصر النجاح الأخرى متوفرة ، من مناهج جيدة و مدرسين على

أفضل مستوى من الأداء وتلاميذ تواقين إلى التعلم وإمكانات وتسهيلات في كل المجالات لو افترض توفر كل هذا، ولكن المناخ العام للمدرسة يسوده التنافر، وتنتشر فيه المشاحنات، وتنعدم فيه الرغبة في التعاون، ويتصارع فيه الجميع لأسباب وأغراض شخصية فإن النتيجة ستكون:

لا عمل- لا إنتاج- لا تعليم- لا جدوى من كل الإمكانات والكفاءات الموجودة بالمدرسة.

والسبيل الأمثل لخلق مناخ تعليمي يحفز الهمم داخل المدرسة ، هو أن يستخدم المدير كل ما أوتي من حنكة قيادية ، كي ينقل إلى المعلمين والتلاميذ الشعور بأهمية تعليماته ومدى ما لها من إيجابية في تحسين وتطوير العمل ، وأن يولد في نفوس كل أعضاء هيئة التدريس الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء أصليون في السعي الجاد من أجل تحقيق طموحات المدرسة وتطلعاتها، وبالتالي فإن كلا منهم لن يدخر جهدا لكي تتحقق هذه الطموحات ، ويصبح هناك إلتزام جماعي بذلك.

كما أن هناك علاقة بين مناخ العمل السائد في المدرسة وبين تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم ، فإن النجاح في تحقيق طموحات المدرسة يؤدي بدوره إلى المزيد من تحسين المناخ العام فيها ، أي أن هذه العلاقة تصبح تبادلية بدلا من كونها أحادية الجانب وكما هو معروف فإن تحقيق النجاح في أحد الجوانب غالبا ما يؤدي إلى إحراز النجاح في الجوانب الأخرى .

ويمكن تلخيص و تحديد العلاقة بين وجود مناخ تعليمي جيد بالمدرسة وتحقيق التقدم في عملية التعليم كالآتي: **(جون كاربنتز،2001 ، 61-62)**

أ- نجاح المدرسة، وزيادة فاعليتها في عملية التعليم، ليس من الممكن حدوثه بطريقة دائمة ومنظمة، دون أن يكون هناك مناخ تعليمي متميز يسود أجواء المدرسة.

ب- إن هذا المناخ التعليمي المتميز رغم أنه مطلب أساسي يجب توفره، فإنه لا يمكن الاعتماد عليه وحده لتحقيق التقدم المطلوب في العملية التعليمية.

ج- لكي يحدث التقدم المطلوب ، يتحقق دورالمدرسة بشكل دائم ومنظم ، فلا بد من وجود القيادة التعليمية الناجحة - المتمثلة في مدير المدرسة- والتي يمكنها استثمار وتوظيف عامل المناخ التعليمي الجيد المتوفر في المدرسة.

والملاحظ لهذه المسؤوليات القيادية أنها لا تنطبق في معظمها على مدير المدرسة في

الجزائر الذي مازال يتطلع إلى وعي هذه المفاهيم وتطبيقها حتى يتمكن من القيام بدوره القيادي إضافة إلى مسؤولياته الإدارية والفنية ، وبهذا فقط يمكنه أن يساير التطور والتغير السريعين في مجال الإدارة المدرسية. وعلى القائمين بشؤون التربية والتعليم في الجزائر أن يدركوا هذه الحقائق وأن يعملوا على تنفيذها على أرض الواقع وذلك من خلال مراجعة طرق اختيار مديري المدارس بالاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة وأن يولوا اهتماما كبيرا لبرامج التدريب والتكوين للتنمية المهنية لمديري المدارس في ظل الجودة والإتقان والشعورالمسؤولية الاجتماعية.

5- وظائف مدير المدرسة الابتدائية:

إن مدير المدرسة الابتدائية مطالب بأن يقوم بوظائف **أساسية** تتمثل في: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال والرقابة واتخاذ القرارات والتقويم وإقرارالنظام العام للمؤسسة

في إطار مبدأ المشروعية والصلاحيات المخولة له قانونيا.

ولقد أظهرت الأبحاث التي قامت بها بعض المؤسسات في نيويورك أن **88 %** من فشل المشروعات راجع إلى ضعف الإدارة...فبدون فهم المديرين لوظائفهم وولائهم لها وتطبيقهم لمبادئ الإدارة يكون من الصعب- إن لم يكن- من المستحيل تحقيق التقدم.

فما هي هذه الوظائف وما طبيعتها ؟. (**سيد محمد الهواري،1974، 5**).

5: 1 - التخطيط وفكرة مشروع المؤسسة:

5: 1 :1- التخطـــيط:

أولا: تعريف التخطيط: يعرف التخطيط بأنه:

- « عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول للوصول إلى أهداف معينة في حدود الإمكانات المادية والبشرية المتاحة » **.(محمد منير مرسي، 1984، 256)**

- «أسلوب للتفكير في المستقبل ، واستعراض طرق ووسائل تنظيم وحصر حاجات ومتطلبات هذا المستقبل حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ». **(محمد تروزين،2012، 74)**

ومن التعريفين السابقين يمكن القول أن التخطيط هو وضع مجموعة من التدابير المحددة

برسم برنامج زمني للمدرسة يستهدف مواجهة واستشراف المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات المدرسة واحتياجاتها وإمكانات البيئة وظروف المجتمع.

ثانيا: أهمية التخطيط في العمل الإداري: النظرة للتخطيط على أنه نقطة البداية في العمل الإداري والأساس الذي تبنى عليه جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى. فالتخطيط الإداري والتربوي يسبق كافة الوظائ ف والعمليات الإدارية التي لا تعدو أن تكون في مجموعها وسائل تنفيذ لأهداف التخطيط وللخطط الناتجة عنه. وتتوقف كفاءة وفاعلية الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى من تنظيم ومراقبة وإشراف وتقويم وغيرها من الوظائف إلى حد كبير على كفاءة التخطيط ، وحيويته واستمراريته ، و إقامته على أسس علمية سليمة. وتظهر أهمية التخطيط في العمل الاداري من خلال مايلي: **(طارق عبد الحميد البدري،2001، 87-88)**

أ- تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة: بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين لها وتضاعف حماسهم من أجلها.

ب- رسم السياسات وتحديد الوسائل و الأساليب الواجب إتباعها: من أجل تحقيق الأهداف.

ج-وضع برنامج زمني للعمليات والإجراءات اللازمة: لانجاز الأعمال والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة.

د- التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها: و ذلك لكي يتيسر العمل على تلافيها قبل وقوعها أو معالجتها إذا حدثت.

ثالثا:الخطوات الاجرائية للتخطيط: تتمثل في: **(طارق عبد الحميد البدري،87،2001- 88)**

أ- **توضيح الحاجة للتخطيط:** وتظهر هذه الحاجة عادة عند ظهور بعض المشاكل والاحتمالات التي تجعل من التخطيط ضرورة واضحة.

ب- تحديد الأهداف: التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من وراء جهودها.

ج- إعداد تقديرات أو تنبؤات للمستقبل: بالنسبة لكل جانب من الجوانب التي تحددت لها الأهداف وذلك في ضوء استقرار الخبرة الماضية و الظروف السائدة وقت التقدير.

د- تحديد الأعمال الضرورية والجهود المطلوبة: من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء ، وسد الفجوة بين التقديرات المستقبلية و بين الموقف الحالي ، والتعرف على

الأسباب التي تمنع من الوصول إلى الهدف و تحديد الأساليب الواجب إتباعها.

هـ- تحديد الإمكانات والمواد المطلوبة والمستلزمات المختلفة : من قوى بشرية مختلفة في مستوى المهارة والكفاءة وأجهزة ومعدات ومواد خام لأجل وضع هذه الأعمال موضع التنفيذ و تحقيق الأهداف المرسومة لها.

و- رسم الخطة المتكاملة: التي تحدد العناصر التالية:

- النتائج المستهدفة في نهاية فترة الخطة.
- النتائج المستهدفة في كل مرحلة من مراحل الخطة.
- الأعمال الواجب تأديتها في كل مرحلة من مراحل الخطة.
- الإمكانات الواجب توفيرها في كل مرحلة من مراحل الخطة.
- المسؤول عن تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة.

ز- تنفيذ الخطة: أولا بأول ومتابعتها وتقويمها باستمرار والعمل على تعديلها و تطويرها كلما اقتضت الحاجة و الظروف إلى ذلك.

رابعا: أهداف التخطيط المدرسي: عديدة من أهمها:

أ- إعداد خطط الإدارة التشغيلية السنوية و متابعة تنفيذها.

ب- المساهمة في تحقيق تطويرالعملية التربوية التعليمية في مجالات المناهج والبحوث والتقويم والجودة.

ج- تطوير مستوى أداء المعلمين فيها.

د- تحسين أساليب العمل و إجراءاته.

هـ- ترشيد التكاليف و زيادة موارد الإدارة و تنويعها.

خامسا: عناصر الخطة في الإدارة المدرسية: تتضمن خطة عمل مدير المدرسة العناصر الآتية: **(محمد مستور الصليمي، 1429هـ)**

أ- المناهج الدراسية و مصادر التعلم.

ب- النمو المهني للمعلمين.

ج- رعاية نمو التلاميذ المتكامل.

د- تحسين البيئة المدرسية.

هـ- توثيق علاقة المدرسة ببيئتها المحلية.

و- التنظيم المدرسي.

كما تتضمن خطة المدير متابعة و توجيه المسؤولين إلى:

أ- نظافة المدرسة ومرافقها وصيانة مبنى وأثاث وأجهزة المدرسة.

ب- العناية بحديقة المدرسة و الساحات و الملاعب.

ج- إمكانية إصلاح الأثاث التالف أو إرجاعه إلى المستودعات الخاصة بإدارة التعليم.

د- تنظيم مستودعات المدرسة و نظافتها.

هـ- توفير أدوات السلامة و الإسعافات الأولية.

ومما سبق تتجلى أهمية التخطيط المدرسي، وحتى يكون التخطيط فعالا ومنتجا إلى حد كبير، يجب على أعضاء فريق التخطيط وعلى رأسهم مدير المدرسة أن يحددوا مواطن القوة والضعف في فاعلية العلاقة بين المدرسة و أولياء الأمور مع التركيز على:

أ- المعلومات التي توفرها المدرسة لأولياء الأمور حول المدرسة وحول أعمال التلاميذ وتقدمهم وذلك عن طريق لقاءات أولياء الأمور.

ب- مشاركة أولياء الأمور في أعمال المدرسة وكذلك المشاركة في أعمال التلاميذ المنزلية.

ج- مساهمة المدرسة بالتواصل مع المجتمع من أجل تحصيل التلاميذ وتطويرهم ذاتيا.

د- كل مرحلة من مراحل التخطيط تحتاج من قبل المخطط (مدير المدرسة) ومنفذي الخطط (الهيئة التدريسية) إلى مناقشات وحوار لضمان تقبل هذه الأخيرة التطوير المطلوب والعمل على تنفيذه، فضلا عن إمكانية تعديل الآراء والأفكار الشخصية بم ينسجم مع أراء وأفكار فريق العمل.

5: 1:2- مشروع المؤسسة: يتعين على أي مترشح لشغل منصب الإدارة التربوية أن يلم بمفهوم مشروع المؤسسة وخصائصه وأهدافه الأساسية ، بالتركيز على الرفع من نسبة التمدرس والاحتفاظ بالمتعلمين وتحسين جودة التعليم، وانفتاح المؤسسة على المجتمع التربوي وتأسيس شراكة جيدة ، وكذا العمل داخل فريق يخلق دينامية جديدة لصالح المؤسسة التعليمية في إعطاء المدرسين هامش المبادرة والمسؤولية، التي يخولها مشروع المؤسسة ، ومعرفة منهجية إعداد المشروع من حيث مراحله المختلفة وتحليل المعطيات ،

وتحديد مرامي المؤسسة ، وتحديد الأهداف ، ووصف العمليات ، وتنفيذ وضبط وتقويم المشروع ، لكون مشروع المؤسسة هوالوسيلة التي يمكن للقيادة التربوية أن تبلور عبرها كل معارفها ومهاراتها في مجالات التدبير الإداري والتربوي والمالي للمؤسسة.

أ- **تعريف مشروع المؤسسة:** يعرف مشروع المؤسسة بأنه:

- « إطار لتخطيط ورسم معالم سيرالمؤسسة التربوية خلال فترة معينة تضبط وفقا لتصورالجماعة التربوية للأولويات الخاصة بالجوانب البيداغوجية والتربوية والثقافية والمادية الرامية إلى تحسين نوعية التعليم التي يتم فيها رفع المردود التربوي والتحصيل العلمي والمعرفي للتلاميذ ، ويتم هذا بوضع خطة للمؤسسة تسطر باتفاق مختلف أطراف الجماعة التربوية من مؤطرين ومعلمين وتلاميذ وأولياء ومسؤولين محليين ». **(المنشور الوزاري رقم 184 الصادر يوم 1994/08/13)**.

- « خطة عمل تساهم جميع الأطراف المعنية في بلورتها، وترمي إلى تجسيد مشروع مدرسة النجاح على مستوى المؤسسة، معتبرة خصوصيتها ومحيطها، و بمثابة عقد تلتزم هذه الأطراف بتنفيذه على مراحل ». **(محمد امعارش ،2011، 07)**

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن مشروع المؤسسة: إطار ومقاربة وآلية، تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات والحاجات المحلية للمؤسسة وروادها ، ويتشكل من مجموعة من العمليات المرتبطة والمتناسقة والمتكاملة والمتمحورة حول هدف أوعدة أهداف والتي يراد بها تحسين فعالية المؤسسة ونجاعة خدماتها والرفع من جودتها.

ب- **أهداف مشروع المؤسسة:** لهذا المشروع أهداف تتمثل في:(**وثيقة العمل بمشروع المؤسسة ، جوان 1997 ،7**)

1- ترجمة الأهداف الرسمية للتربية والتعليم إلى أنشطة وممارسات عملية.

2- فسح المجال لمبادرات الجماعة التربوية الرامية إلى تحسين نوع التعليم ومردوه في إطار الأهداف الوطنية.

3- الانتقال بالمؤسسة من وضعية التلقي والتنفيذ إلى وضعية رسم وتقرير الأهداف وكيفية تحقيقها خلال فترة معينة.

4- إعطاء اعتبار للتلميذ كفرد وجعله طرفا فعالا ومتعاملا أساسيا في الحياة المدرسية.

كما يرمي مشروع المؤسسة إلى: (**محمد أمعارش ،2011، 07**)

1- تفعيل دور المؤسسة بوصفها حلقة أساس في المنظومة التربوية.

2- إشاعة روح المسؤولية لدى كل الأطراف المعنية، وضمان مساهمتها في تحقيق الأهداف المرسومة.

3- تجويد مكتسبات التلاميذ ، و الارتقاء بنتائجهم إلى مستوى المعايير العالمية.

4- تطوير الحياة المدرسية وتحسين مناخ التعلم داخل المؤسسة التربوية.

ج- مبادئ مشروع المؤسسة: عند إعداد مشروع المؤسسة يجب مراعاة مجموعة من المبادئ الهامة لضمان نجاحه و أهمها: (**جمال ضيف الله وآخرون،2011، 05**)

1- وضع التلميذ في محور العملية التربوية.

2- تحرير المبادرات وتحديد المسؤوليات مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الخاصة بالمؤسسة وكذا حصر موارد و أهداف المؤسسة.

3- إشراك مختلف الفاعلين في تجسيد المشروع و تنفيذه.

4- الانطلاق من المؤسسة كفضاء تربوي حقيقي.

5- تفتح المؤسسة التربوية على محيطها.

6- الأخذ بعين الاعتبارعصرنة وتحديث طرق تسيير وتنظيم المدرسة التعليمية.

د- مراحل تطبيق مشروع المؤسسة: تطبيق مشروع المؤسسة يخضع للتدرج المحدد بالمراحل التالية :(**وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، جوان 1997،13**).

1- دراسة وتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

2- بناء المشروع واعتماده من طرف السلطة التربوية المختصة.

3- تنفيذ المشروع ومتابعته.

4- تقويم مشروع المؤسسة.

هـ- مقومات نجاح مشروع المؤسسة: تتمثل مقومات مشروع المؤسسة في **:(محمد أمعارش، 2011، 07)**

1- انخراط كافة الأطراف المعنية.

2- التوظيف الأمثل للإمكانات المتوفرة.

3- الالتزام بالأهداف المرسومة للمشروع.

4- انسجام أهداف المشروع مع مشروع مدرسة النجاح.

وحتى يكون مشروع المؤسسة وظيفيا على شكل عمليات قابلة للقياس ويجسد النتائج المرجوة منه فلا بد أن يترجم في عقد النجاعة الذي يعتبر« عقد يتم بموجبه التعهد على السعي لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا، كما يعتبر ترجمة فعلية لمشروع المؤسسة ويجعله وظيفيا على شكل عمليات قابلة للقياس ويجسد مبدأ إلزامية تحقيق النتائج بين كل الأطراف المعنية ». **(جمال ضيف الله وآخرون،2011 ،5)**

ومما سبق يمكن القول أن المدير الذي يعمل بدون تخطيط مسبق في إطار مشاريع مضبوطة وفقا لتصورات مستقبلية واقعية محددة في خطط سنوية، وبمشاركة جميع الأطراف تكون أعماله ارتجاليـة وغير هادفة ، ولا تؤدي إلى نجاحه في وظيفته الإدارية وتحقيق أهداف المدرسة التربوية و التعليمية و الاجتماعية.

بل لا بد أن تكون له رؤية لكيفية الإسهام في تحسين المردود التربوي من خلال تسيير المؤسسة، الذي هوعضو فيها بإعداد مشروع المؤسسة الذي يتضمن هذه الرؤية ، ويسهر على تنفيذه بطريقة علمية ومنهجية من خلال عقد النجاعة الذي يتعهد فيه كل فرد بإنجاحه ، ومن هنا يتجسد الفعل التربوي بإشراك أفراد الجماعة التربوية في بلورة الفكرة إلى واقع ملموس والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

5: 2- التنظيـــــــــــــم الإداري المدرسي:

التنظيم هو روح الإدارة ومن أهم عملياتها ووظائفها، وهو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، ينهضون بأعمال معقدة و يرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. فعليه يتوقف تحقيق الأهداف ونجاعة كافة الوظائف والأعمال الإدارية الأخرى. فالتنظيم السليم من شأنه أن يجعل مهمة الإدارة سهلة ميسرة، ولا يمكن أن يكون لوظيفة التخطيط أي معنى إذا لم يصحبها وجود تنظيم سليم و متكامل يسهم في وضع الخطط موضع التنفيذ الصحيح.

5: 2: 1- تعريف التنظيم الإداري المدرسي: يعرف بأنه:

- « وظيفة أساسية من وظائف المديرين ، وكل مدير يلجأ إلى تنظيم المجهودات الجماعية

للأعمال المطلوب إتمامها في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى ».(**سيد محمد الهواري، 1974، 30**).

- «عمل جماعي لأنه يرتبط بالإفراد والهياكل والمرافق والمصالح ومن ثمة فإنه يدل على تجميع وتركيب عناصر مختلفة بكثير من الترتيب من حيث أهدافها الخاصة ولكنها تنشد هدفا عاما واحدا هو مصلحة التلميذ (المسؤوليات، الصلاحيات، السلطات) ». **(محمد تروزين،2012، 75)**

وانطلاقا من ذلك فالتنظيم عملية من عمليات تخطيط المناهج والاستراتجيات التربوية تتضمن هيكلة وتصميم الأهداف والمحتويات والوسائل و خطط التقويم ، بمعنى أن التنظيم وظيفة تشمل مجموعة أفعال وعمليات تتعلق بتنظيم وهيكلة وضبط الأنشطة وأدواتها وطرق انجازها و تحديد الأطراف الفاعلة فيها.

5: 2: 2- أهمية التنظيم الإداري المدرسي: لقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة و الممارسين لها في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها وتوحيد الجهود الجماعية وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ومما سبق يمكن إبراز **أهمية التنظيم التربوي** في النقاط التالية: **(بربر كامل،1997 19)**

أ- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته.

ب- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.

ج- إن التنظيم ليس فقط هيكلا ميكانيكيا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

كما أن التنظيم يسهل عملية الاتصال وحل المشاكل واتخاذ القرارات ويزيد من إنتاجية العاملين، والتنظيم كوظيفة هو (إنشاء هيكل متكامل للمؤسسة يحدد أقسامها و اختصاصاتها

و علاقاتها المتداخلة و يحدد أيضا خطوات الاتصال والسلطة و المسؤولية في تلك الأقسام المتداخلة). **(طارق عبد الحميد البدري،2001، 90- 91)**

و يساعد التنظيم المدير على الاستعانة بخدمات الموظفين إلى أقصى حد، و يفضي إلى أن يؤدي كل طرف من أطراف المؤسسة التعليمية البيداغوجية و المالية واجباتها بأكبر قدر من التآزر والتكامل والتنسيق والمشورة والنجاعة، ويحفز الموظفين عل تأدية وظائفهم على الوجه الأكمل بطريقة إرادية ، ويحرص على تنفيذ الخطط الموضوعة و بلورتها على أرض الواقع بالأوامر الصادرة بشأنها، ويعطي للمساعدين المباشرين الحق في التصرف في مجال اختصاصاتهم مع الإبقاء على وحدة مصدر الأوامر، لأن ذلك يجسد المحافظة على وحدة القيادة. **(محمد تروزين،2012، 75)**

2:5: 3- **أهداف التنظيم الإداري المدرسي:** يهدف التنظيم عموما إلى تجنيد الطاقات البشرية و المادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد و الجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة... وأن جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الورق وإنما يكمن في تنظيم البشر الذين يعتبرون الرأسمال الأساسي لأي تنظيم ناجح ، فالإنسان المشرف على أي تنظيم لا يستطيع أن يجرد أي فرد من طبائعه وتكوينه الثقافي لكي ينسجم مع الوظيفة التي تسند إليه وهذا يحتم عليه أن يأخذ بعين الاعتبار
طبيعة الفرد ومزاجه قبل أن يكلفه بأي مسؤولية معينة.**(عمار بحوش ، ب ت)**

4:2:5- أنواع التنظيم الإداري المدرسي: التنظيم الإداري نوعان: **(أمجد قاسم،2012، 2)**

أولا: **التنظيم الرسمي:** وهوعبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية ، وتحديد السلطة المسؤولة ، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المدرسة . وهو« ذلك التنظيم الذي يتمثل في دراسة الشكل الرسمي للتنظيم ممثلا بالخرائط التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها البعض». **(محمد مستور الصليمي،1429هـ)**

ومن **أشكال الخرائط التنظيمية** ما يلي:

أ- الخرائط التنفيذية: وهي أبسط أنواع التنظيم، ويطلق عليها إسم التنظيم الرأسي أو الهرمي، ويكون لها قمة ضيقة و قاعدة عريضة.

ب- الخرائط الوظيفية: ويطلق عليها اسم الخرائط التخصصية ، لأن كل فرد سواء كان رئيسا

أو مرؤوسا يجب أن يختص بأقل قدر من الواجبات، فتظهر هذه الخرائط المهام و الواجبات الرئيسية لأقسام المنظمة التي تكون في مجموعها المنظمة.

ج- الخرائط التنفيذية الاستشارية: ويطلق عليها أحيانا الرأسي الاستشاري وتشترك في هذا التنظيم أجهزة تنفيذية وبعض الأجهزة الاستشارية.

ثانيا:التنظيم غيرالرسمي: يمثل شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنتشر بين العاملين بعضهم ببعض في مجال العمل، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر في سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة. ويعرف بأنه « ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين و أنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين و بالمحيط الذي يعمـل فيه ». **(محمد مستورالصليمي، 1429 هـ)**

ومن الأعمال العامة التي ينجزها مدير المدرسة عند قيامه بمهامه التنظيمية ما يلي:

(محمد بن حمودة ،2006، 194) .

أ- تقسيم العمل وتوزيع المهام بعدالة ، وتحديد واضح للمسؤولية والسلطة بحيث يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

ب- تنظيم مختلف مصالح المدرسة و إعادة تنظيمها عند الضرورة. ومن أهمها : مكتب المدير- أمانة المدير- الأرشيف- الصحة المدرسية- المكتبة- المجالس- الجمعيات المدرسية- تنظيم عمل أعوان الحراسة وأعوان النظافة.

ج- تنظيم السجلات الإدارية اللازمة والمحافظة عليها بطريقة إدارية متقنة.

د- تنظيم الاستقبالات الداخلية والخارجية مع التأكيد على حسن التعامل مع الجميع.

هـ- تنظيـم أعمـال الدخول المدرسي (بداية العام الدراسي) والخروج المدرسي (نهـاية العام الدراسي).

و- التنظيم الدقيق لإدارة الوقت.

ز- التنظيم التربوي الجيد ويقصد به في الجزائر- بمعناه الضيق- إسناد الأقسام (الفصول) للمعلمين بحيث يتم توزيع الأفواج التربوية طبقا لاعتبارات ومعايير تربوية دقيقة.

ح- تنظيم اختبارات كل فصل ثلاثي وما يتبعه من تحضيرات مادية ومعنوية.

طـ تنظيم الندوات التربوية الداخلية والاجتماعات المختلفة للمجالس المدرسية مع مراعاة مهارات إدارة الاجتماع.

كـ تنظيم نشاط المدرسة أثناء العطلة المدرسية (أعمال المداومة).

5:2:5-مبادئ التنظيم الإداري المدرسي: تتمثل مبادئ التنظيم في: **(محمد مستورالصليمي، 1429هـ)**

أ- **مبدأ الأهداف:** إن أهداف المنظمة لا بد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر.

ب- مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلي للمنظمة.

ج- مبدأ عدم تغييرالمسؤولية أو تغييرالسلطة بتغييرالأفرد: فالسلطة أو المسؤولية لا تتغير بتغير الأفراد.

د- مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.

هـ- مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم الى أدناه ، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها.

و- مبدأ الوظيفة المفردة الأساسية في التنظيم: الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية.

ح- مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك فـــي صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.

طـ مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذين يمكن للمدير من إدارتهم بكفاءة.

ي- **مبدأ التفويض:** أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن ولكن يجب أن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.

كـ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: إن السلطة والمسؤولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسؤولية.

لـ مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لا بد وأن تكون محددة و مكتوبة بدقة و وضوح و يمكن الرجوع إليها بسهولة.

م- مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نطاق سلطاته و مسؤولياته ، وعليه أن لا يرفع لرئيسه إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرارا بسب محدودية سلطته.

ن- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، و لابد من الاعتراف بها، و العمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.

ص- مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.

ع- مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي و الثقافي.

ف- مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين ، واتخاذ القرارا ت المناسبة ، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم بشرط :

- أن يكون الاتصال بمعرفة و موافقة الرؤساء المباشرين.
- لا بد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.

ض- مبدأ المسؤولية النهائية: والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسؤولية و المساءلة.

5: 2: 6- خصائص التنظيم الإداري المدرسي الجيد : وتتمثل في: **(محمد مستور الصليمي، 1429هـ)**

أ- وحدة القيادة.

ب- نطاق الإشراف المناسب.

ج- تقليل المستويات الإدارية وتقصير خطوط الاتصال.

د- التنسيق بين الوحدات الادخاريق.

هـ- الوضوح في تحديد السلطات و المسؤوليات.

و- توفير الوقت و الجهد.

5: 2: 7- أعراض التنظيم الإداري المدرسي غير الجيد : وتعود أعراض التنظيم الإداري غير الجيد إلى: **(محمد مستور الصليمي، 1429هـ)**

أ- انخفاض الحالة المعنوية لأفراد التنظيم.

ب- تفشي ظاهرة اللامبالاة و السلبية.

ج- التضارب في القرارات، و التأخر في اتخاذ القرارات.

د- الزيادة الهائلة في الأعمال المكتبية.

هـ- المركزية الزائدة عن الحد.

و- كبر حجم العوادم و الأجزاء التالفة في المواد و العدد.

إن المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة (المدرسة) تجعل كل العناصر التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وأ ن العملية التنظيمية ستجعل غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك فهي تضيف مزايا أخرى تتمثل في:

أ- **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل؟ فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد ، وإدارة ، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا ، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

ب- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدني مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، وأن الروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى و تطور.

ج- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس و المرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي،فهذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات، وبتطبيق العملية التنظيمية تتمكن الإدارة من تحسين إمكانية انجاز وظائف العمل.

5: 3 - التنسـيق الإداري المدرسي : إن تعدد الأنشطة والمصالح والمجالس والأسلاك الوظيفية على مستوى المؤسسة التعليمية يؤول إلى تقسيم العمل الإداري الذي يكون مصدرا لتباطؤ أكيد ، وقد يفضي إلى غياب التجانس في الأنشطة بحيث يكون لكل مستخدم تأويله الخاص للقاعدة القانونية ومفهومه الذاتي للصالح العام ، كما يمكن أن

يتسبب هذا التشتت في ضعف عمليات التحليل والتلخيص التي تتطلب نشاطا منسقا بين المصلحتين البيداغوجيةِ والإدارية على مستوى المؤسسة التعليمية ، كما أنه من السهولة بمكان أن تتعثر وظيفة التخطيط لأن كل مصلحة قد تسعى إلى استعمال تقنيات التحفيز التربوي التي تمتلكها في إطار دورها الخاص وليس في منحى عملية التخطيط التشاركية، ومن ثمة يتعين إقرار **التنسيق** بين المصلحتين، بمعنى توجيه هاتين المصلحتين إلى نشاط منظم يكون من نتائجه تضافر جهود الجميع ومضاعفة الأنشطة بشكل ايجابي دون أن تتجاهل هاتان المصلحتان بعضهما.

تمثل الاجتماعات الدورية لمدير المؤسسة التعليمية مع الأساتذة منسقي الأقسام والتلاميذ المندوبين عن الأقسام وأعضاء المجلس التنفيذي للجمعية الثقافية والرياضية المدرسية والنادي الصحي للمدرسة وأعضاء مكتب جمعية أولياء التلاميذ التي تتخذ شكل جلسات عمل تساعد على تشخيص الوضع ودراسة المشاكل وعلاج النقائص جماعيا لأن الاجتماعات عبارة عن نشاط مشترك يساهم فيه كل الحاضرين الذين يجب أن يكون كل منهم على وعي تام بالغرض من الاجتماع، وأن يكون قد اطلع مسبقا على الحقائق اللازمة عنه حتى يحضره كفاعل مساهم. ويرتبط **التنسيق** ارتباطا وثيقا بالتنظيم.« ونجد في أغلب الأحيان أن بعض الكتاب يدمجون وظائف أخرى كالتنسيق والتوجيه في وظيفة التنظيم » . **(عبد الكريم درويش وآخرون، 1974، 329)**، أما بعض المؤلفين فاعتبروا التنظيم والتنسيق وظيفتين منفصلتين ولكن التنسيق مكمل للتنظيم وهو الذي يضع التنظيم في حالة حركة، « ومسؤولية التنسيق يتحملها القائد الإداري ولا يستطيع أن يتهرب من هذه المسؤولية وإلا سوف يفقد التنظيم الجهود المنسقة ». **(محمد سعيد عبد الفتاح،1971، 298)**

5: 3: 1 - تعريف التنسيق الإداري المدرسي: يعرف التنسيق بأنه:

- « الترتيب المنظم لجهد الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد».

(عبد الكريم درويش وآخرون، 1974، 365).

- « الجهد الذي يقوم به المدير والهادف إلى توجيه العاملين و توحيد جهودهم نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين ».**(النور خبير، 2011، 3)**

وانطلاقا من التعريفين السابقين يمكن تعريف التنسيق بأنه: وظيفة بمقتضاها يستطيع مدير المدرسة أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين العاملين في المؤسسة التعليمية التي يرأسها ويضمن وحدة تصرفاتهم في اتجاه هدف مشترك.

2:3:5-أهميـــة التنسيق الاداري المدرسي: تتمثل أهمية التنسيق في تنسيق أنشطة المصلحتين الإدارية والبيداغوجية الموجودتين على مستوى المؤسسة التعليمية ، والقضاء على الحواجز الإدارية ، والحرص على جعل العلاقات المهنية الطيبة هي أساس الاجتماع التعاوني، وعلاج ضعف أوغياب الفعالية لدى مصلحة معينة من المصلحتين ، وتوجيه الأنشطة ، ومتابعة تنفيذ وتقويم العمليات المخططة وإدخال كل انشغال ايجابي جديد وموحد ليحتضنه الفاعلون والشركاء وإعداد خطط العمل بتعبئة جهود المصلحتين وكافة المستخدمين، والمبادرة إلى احتضان المشاكل التي قد يفرزها السير اليومي للمؤسسة التعليمية وعلاجها، واقتراح الإجراءات الكفيلة بحسن سير المؤسسة التعليمية وتحسين نتائج التلاميذ، وأخيرا مساعدة المدير على ترتيب وتنظيم كافة الأنشطة التي تجري داخل المؤسسة. **(محمد تروزين، 2012، 76)**

ويعتبر التنسيق مساعدا للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم) ويعمل على جعل الخطة أكثر معنى، والتنظيم أقوى ترابط والتنفيذ أقل تكلفة في الوقت والجهد والمال، كما يجعل الرقابة أكثر فعالية. كما أن التنسيق يؤدي أيضا إلى الربط بين أعمال المنظمة الإدارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة بجانب أهمية ربط أجزاء المنظمة بالداخل.**(النور خبير،2011، 4)**

وأهمية التنسيق الإداري المدرسي الفعال حسب ما يراه الباحث تتمثل في:

أ- ضمان ولاء الأفراد للتنظيم و لأهداف المدرسة.

ب- القضاء على الانعزالية والانفصال على جماعة العمل وضمان تعاونها.

ج- تحقيق الكفاية الإدارية في أداء المهام والأهداف.

د- انجاز الأعمال بسرعة وبأريحية ومصداقية.

هـ- تثقيف العاملين بأنشطة و مشاكل بعضهم البعض.

3:3:5- أهداف التنسيق الاداري المدرسي: يمكن تلخيص أهداف التنسيق على اعتبار أنه

الأسلوب الذي يوصل إلى تحقيق الأهداف من أقرب الطرق كما يلي:

أ- تحديد أسلوب العمل الموحد و المشترك.

ب- تقسيم العمل بين أفراد جماعة العمل وتحديد مسؤولياتهم.

ج- منع التكرار والازدواجية في العمل و التعارض في الجهود، وتجنب الصراعات.

د- تفادي المنافسة السلبية ، والمشكلات الإدارية التي تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق.

هـ- تزويد الموظفين في المؤسسة بالمعلومات المتصلة بأعمالهم أولا بأول.

ز- توفيرجو جيد ومحفز للعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المدرسة.

ح- يوفر أسلوبا أمثلا للاتصال بين الإدارة والموظفين والإدارات الاخرى.

4:3:5- أنواع التنسيق الاداري المدرسي: يتخذ التنسيق عدة أشكال ونماذج مختلفة يمكن تناولها فيما يلي: **(النور خبير،2011، 5)**

أ- **التنسيق الداخلي:** ويقصد به التنسيق بين إدارات وأقسام المشروع المختلفة، لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين الأفراد داخل كل نوع أو قسم وبين أوجه النشاط بالأقسام و يمثل التنسيق الداخلي أحد النماذج التنسيقية داخل المؤسسة ويتخذ عدة أشكال سواء كانت أفقية أو رأسية. والتنسيق الداخلي في الإدارة المدرسية يتم بين الإدارة ومجالس المعلمين والأساتذة وممثلي النوادي الرياضية والثقافية والصحية للتلاميذ ، وكذا العمال لتحقيق مبدأ المشاركة والتعاون ومضاعفة الأنشطة وتضافر الجهود والانسجام وتفادي التضارب والصراع .

ب- التنسيق الخارجي : وهو إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المؤسسة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمات الأخرى، أي التنسيق بين المنظمة والعناصرالمكونة للبيئة الخارجية،حيث يشمل التنسيق الخارجي التكيف مع القوى والضغوط الخارجية حتى تستطيع المنظمة مسايرة البيئة الخارجية و التعايش معها.

وفي الإدارة المدرسية يتم التنسيق الخارجي بين المؤسسة التعليمية وأولياء التلاميذ والإدارات التابعة لها (مفتشية الإدارة- مفتشيات التعليم الابتدائي- مصالح مديرية التربية) والإدارات الأخرى التي لها علاقة غير مباشرة بها (الدائرة - البلدية - الجمعيات الاجتماعية و الثقافية...) حتى تستطيع الإدارة تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

ج-التنسيق الأفقي: وهوالتنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة أوبين رؤساء

المنظمات فيما بينهم بحيث يتم بين أشخاص في مستوى إداري واحد، أي بذات الدرجة. وهذا النوع من التنسيق يتضمن تكامل وتعاون الإدارات المختلفة وتماسكها في اتجاه واحد للعمل على تحقيق هدف المنظمة.

والتنسيق الأفقي في المؤسسة التعليمية يتم بين المصلحتين الإدارية والبيداغوجي ة المتواجدتين بالمؤسسة وبين الداخلية والخارجية والوحدات الأخرى التابعة لها.

د- التنسيق الرأسي: وهو التنسيق الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو العكس كالتنسيق بين العاملين ورئيس القسم أو رئيس القسم أو بين المؤسسة و المدير العام. أو التنسيق بين منسقي البرامج ومدير إدارة البرامج الأكاديمية. وهكذا يتخذ شكله من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

وفي المؤسسة التعليمية يتم بين المدير وكل من نائبه وممثل مجلس المعلمين بالمرحلة الابتدائية والمسير المالي، ومستشار التربية، أو بين ناظر الثانوية ومستشارالتربية، ورئيس الأشغال أو رؤساء الأشغال، والملحق الرئيسي بالمخبر،والمساعد الوثائقي للمكتبة بالمرحلة الثانوية، أوبين المدير، وكل من المستشارالرئيس للتربية، والمسير المالي ومستشار التربية بالمرحلة المتوسطة .

5: 3: 5 - وسائل التنسيق الاداري المدرسي: من بعض وسائل التنسيق التي يلجأ إليها مدير المدرسة عند قيامه بهذه الوظيفة ما يلي: (**محمد بن حمودة ،2006،196- 197**).

أ- التنظيم الجيد لإدارة المدرسة يجعل العمل المتعلق بالتنسيق سهلا وفعالا لأن التنسيق الناجح يتوقف على التنظيم الجيد.

ب- التوجيهات والتعليمات التي يصدرها مديرالمدرسة بهدف تنسيق أعمال الج مماعة التربوية داخل المدرسة.

ج- الاجتماعات الدورية للمجالس المدرسية والاجتماعات الطارئة الأخرى التي ينظمها مدير المدرسة لدراسة المشاكل و تقديم الحلول وإيجاد القرارات المناسبة.

د- الزيارات الميدانية المفاجئة التي يقوم بها مديرالمدرسة، وما يلاحظه شخصيا من نقائص في العمل.

هـ- المقابلات الشخصية المباشرة للعاملين للتأكد من حسن تطبيقهم للتعليمات فيما يقوم ـون

به من أعمال تنفيذية مقررة.

ومما سبق يمكن القول: أن التنسيق الفعال والجيد يمكن أن يحققه مدير المدرسة إذا استطاع أن يستفيد من المهارات القيادية اللازمة ، وكان مخلصا في عمله ، و يشعر بمسؤوليته التربوية و الاجتماعية.

5: 4- التوجيه الإداري المدرسي:

التوجيه الإداري المدرسي من الوظائف الأساسية التي يتوقف نجاحها على التخطيط الدقيق والتنظيم الجيد والتنسيق الفعال ومهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.

1:4:5- تعريف التوجيه الإداري: يمكن تعريف التوجيه الإداري المدرسي بأنه:

- «إصدار للأوامر والنواهي أو التعليمات والتوجيهات لإرشاد المرؤوسين عن كيفية إتمام مهامهم .والتوجيه ليس تنفيذ الأعمال وإنما هو توجيه الآخرين لتنفيذهم للأعمال ».

(سيد محمد الهواري ,49,1974).

- «الوظيفة الإدارية المختصة بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم المطلوبة ».**(طارق عبد الحميد البدري,92,2001)**

ووفقا للدراسة الحالية فالتوجيه الإداري هو إرشاد المرؤوسين داخل المدرسة وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس حيث يهيئ التوجيه لهم المناخ المناسب لعملية التنفيذ وملاحظتها باستمرار ويشجع على التعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف المنشودة.

2:4:5- أهمية التوجيه الإداري المدرسي: الإيمان بالأهمية البالغة للتوجيه الإداري كإحدى الوظائف الأساسية التي يزاول من خلالها الرؤساء الإداريون سواء كانوا من الكوادروالعاملين في المجال التربوي أوغيرهم وإرشاد وتوجيه المرؤوسين، وملاحظتهم أثناء أدائهم لإعمالهم المطلوبة ويتولون تعليم هؤلاء المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم، ومساعدتهم على اكتشاف التعارض والصعوبة في التطبيق، مع توجيههم إلى التعديلات المطلوبة في مواجهة ذلك التعارض وتلك الصعوبة. **(طارق عبد الحميد البدري ،2001 ،92)**.

3:4:5- أشكال التوجيه الإداري المدرسي: وظيفة التوجيه التي يقوم بها مدير المدرسة تأخذ أشكالا مختلفة مثل الأوامر والنواهي والتعليمات والنصائح والإرشادات والقرارات

المتخذة ومختلف أنواع التكوين أو التدريب والتحفيز والترغيب والترهيب ويتم كل ذلك بإتباع الأسلوب المناسب عن طريق المقابلات الشخصية للمرؤوسين أوالقيام بزيارتهم لمواقع عملهم فرادى أو خلال الاجتماعات المختلفة أو عن طريق مذكرات عمل داخلية تتضمن تعليمات وتوجيهات توضح ما ينبغي عمله على أفضل وجه ممكن **.(محمد بن حمودة ،2006، 198)**

4:4:5- مبادئ وشروط التوجيه الإداري المدرسي الفعال: لكي تتحقق هذه الفعالية يتعين على مدير المدرسة أن يراعي المبادئ والشروط الآتية:(**محمد بن حمودة،2006، 198**).

أ- أن تكون توجيهاته واضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ.

ب- أن تكون سلطته مستمدة من نفوذه الشخصي وقدرته على التأثير في الغير وليست فقط من قرار تعيينه المحدد لسلطة منصبه.

ج- إتباع مبدأ الشورى في التسيي ر،وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين لتنمية روح التعاون بينهم.

د- الاهتمام المستمر بتكوين أو تدريب المرؤوسين، والعمال، على رفع مستوى أدائهم وحل مشاكلهم بدون محاباة أو تحيز.

هـ- أن يكون نظام الاتصالات المتبع داخل المدرسة نظاما عمليا وفعالا.

وهناك مبادئ وشروط أخرى ينبغي أن تراعى في التوجيه الإداري الفعال وهي: **(طارق عبد الحميد البدري ,2001، 92-93)**

أ- أن تتم عملية التوجيه بصورة علمية وتراعي فيه القواعد النفسية والتربوية المتصلة بالعلاقات الإنسانية .

ب- أن تكون الإجراءات والتصرفات المصاحبة للتوجيه ليس فيها ما يحبط الروح المعنوية للمرؤوسين، أو يضعف ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تحقيق الهدف المرسوم .

ج- أن ينطوي التوجيه على تشجيع المرؤوسين على اكتشاف التعارض والصعوبة في التطبيق على شرط توضيح التعديلات المطلوبة ، وإعطاء كل منهم حرية ممارسة سلطته.

د- لابد أن تراعى في عملية التوجيه الفروق الفردية بين العاملين في تركيب شخصياتهم وخصائصها وفي نظرتهم للأمور .

هـ- أن تتوفر في التوجيهات الدقة والوضوح والسند العلمي والمنطقي.

و- الابتعاد عن صورة المدير الذي يتصيد الأخطاء ، والاقتراب من صورة المدير الذي يتصيد مجالات التفوق للآخرين ويكافئهم عليها **.(أنس شكشك ،ب ت ،85)**

فإذا كان هذا الإداري مدير مدرسة مثلا فإنه من الواجب أن يتوافر لديه الإلمام الحسن بطرق التدريس المختلفة ، كما يحب أن يكون مطلعا على آخر ما توصل إليه علم النفس التربوي ، و المستجدات التي طرأت على مناهج التعليم ليستطيع توجيه وإرشاد العاملين معه إلى أفضل ما يجب أن تسير عليه المدرسة في هذا المجال ومن أجل العمل على تحقيق الأهداف التربوية .

5: 5- الاتصال الإداري المدرسي:

يشهد واقع الحياة العملية بأن الكثيرمن المديرين يجهلون طبيعة عملية الاتصال ولا يقدرون على ما تحتويه من تعقيدات وما تتطلبه من مهارات ودقة و عناية.

1:5:5- تعريف الاتصال الإداري المدرسي: يعرف بأنه:« نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية ». (**إسماعيل محمد دياب ،2001 ، 235**).

ووفقا لهذه للدراسة فهو:إشراك مدير المدرسة الابتدائية للعاملين معه (معلمين، تلاميذ،عمال، المجتمع المحلي) في الفكرة والاتجاه، ونقل خبراته وتبادل المعلومات والحقائق والمشاعر معهم بقصد التأثير فيهم لإنجاز مهامهم تحقيقا لأهداف المؤسسة التي تتضمن مجالات تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين و تحسين تنفيذ المناهج و رعاية التلاميذ و فعالية التعاون مع المجتمع المحلي للمؤسسة.

2:5:5- أهمية الاتصال الإداري المدرسي: تبرز أهمية الاتصال كونه:

أ- وسيلة دفاع ضد القلق والشعور بالوحدة والهزيمة، ومحك لمدى قدرة الشخص على التأثير واختبار الذات، فالانتماء إلى الجماعة يرفع معنويات الشخص ، ويشعره بالدعم والحماية. **(يعقوب غسان، 1979، 74)**

ب- عملية ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها ذات أهمية بالغة في تخطيط

العمل في المدرسة وتنظيمه وتوجيهه، وتقويمه، في اتخاذ القرارات **.(محمد عابدين، 2001، 180)**

ج- أساس لكل تنظيم ناجح ، فالقدرة على الاتصال ضرورية لمساعدة كل مدير على انجاز مسؤولياته. **(بدوي هناء حافظ ، 2003 ، 248)**

د- أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين،فالاتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية وينمي لديه روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة.(**أبو سمرة وآخرون، 2007، 41)**

هـ- يطور الأداء الفردي للمعلمين وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعالياتها. **(عليمات صالح ناصر، 2007، 154)**

و- الإدارة المدرسية في مختلف مجالات النشاط الإداري المتعلق بها مثل **: (حسان حسن والعجمي، 2007، 274)**

أ- **عملية تحديد أهداف المدرسة:** اطلاع العاملين على هذه الأهداف ، وهذا يتطلب الوعي بالعوامل ذات التأثير في العملية التربوية و الإحاطة التامة بالأهداف العامة للدولة و سياستها وهذه العملية تتطلب اتصالات عدة و متنوعة.

ب- اختيار مدخلات العملية التعليمية: وهذا يتطلب من مديري مدارس التعليم العام مهارات خاصة للاتصال بالجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية لمدارسهم.

ج- القيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية: حيث يحتاج ذلك إلى الإحاطة بالأسس النظرية للإدارة ، والتنظيم الداخلي للمدرسة ، وكيفي ة الموارد المالية ، وما يتعلق بكل هذا من إصدار للقرارات ، كل هذا يتطلب مهارات عالية من قبل مديري المدارس.

د- مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها: تحتاج هذه العملية إلى فهم مجموعة من المعايير الخاصة بالتفوق الطلابي، والمستوى الأدائي للمعلمين والعاملين في المدارس على اختلاف تخصصاتهم ، ومستوى تحصيل التلاميذ و نسب التسرب و الرسوب، ومن ثم إعلام المسؤولين كل حسب تخصصه بالمشكلات والمعوقات التي ظهرت خلال العملية التربوية ، مع تقديم وتلقي المقترحات و الحلول لتلك المشكلات.

و- أن نظرية الإدارة الحديثة لا تهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وإنما تهتم أكثربالطريقة

التي يعمل بها، ومنها أن المدير يلعب أدوارا مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسميا وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغيرذلك من المهام والأدوار.**(أبو ناصر فتحي،2008،73)**

3:5:5- أهداف الاتصـال الإداري المدرسي: إن أهداف الاتصال الاداري تتحدد في ثلاثة أهداف رئيسية هي: **(محمد عابدين،2001، 179)**

أ- الوقوف على احتياجات المجتمع المحلي، و العمل على تلبيتها.

ب- إيجاد نوع من التعاون بين المدرسة و المجتمع بما يحقق الأهداف التربوية.

ج- العمل على رفع مستوى البيئة التي تحيط بالمدرسة، و النهوض بالمجتمع من حولها.

و أضاف **(حسان حسن و العجمي،277،2007)** الأهداف التالية:

أ- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص إلى آخر بشكل تعاوني.

ب- توافق اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ج- تطوير معلومات و أفكار العاملين ، مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم و ميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية.

د- العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق و التعاون البناء فيما بينهم.

أما **(أبو ناصر فتحي، 2008، 74)** فقد حدد أهداف الاتصال الإداري المدرسي فيما يلي:

أ- تنشيط التعاون بين العاملين بعضهم مع البعض لزيادة كفاءة العمل.

ب- توصيل أفكار و توجيهات الإدارة العليا إلى العاملين.

عموما يتفق الباحثون على أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية فيركزون على مبدأ تنشيط التعاون بين العاملين داخل المؤسسة و إيجاد روح معنوية في التواصل فيما بينهم ، وتوصيل أفكار الإدارة إلى المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.

4:5:5- أنواع الاتصـال الإداري المدرسي: تنقسم الاتصالات الإدارية إلى **: (محمد بن حمودة،2006، 200)**

أولا: الاتصال الرسمي: ويتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته ومن أشكاله ما يلي:

أ- **الاتصال من أعلي إلى أسفل:** ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات

و الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، أي اتصالات هابطة.

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى ويشير إلى ما يرسله المرؤوسون إلى مديريهم من تقارير حول أعمالهم و مهامهم ومشاكلهم و علاقاتهم داخل المؤسسة،أي إتصالات صاعدة.

ج- الاتصال الأفقي: ويحدث بين اثنين أوأكثر من أفراد المؤسسة ممن هم في نفس المستوى التنظيمي كاتصال المديرين فيما بينهم أو المشرفين أو رؤساء الأقسام.

د- اتصالات قطرية: وهي التي تتم بين رئيس قسم وموظف في قسم آخر.

ثانيا: الاتصال غيرالرسمي: ويتم خارج القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية ، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي.

ثالثا: الاتصال من حيث المكان: ويمكن تقسيمها حسب البيئة الداخلية و الخارجية إلى:

أ- **اتصالات داخلية:** تتم في البيئة الداخلية.

ب- اتصالات خارجية: تتم في البيئة الخارجية.

ويمكن تلخيص أنواع الاتصال في الجدول التالي: **(محمد بن حمودة،2006، 200)**

جدول رقم(1) يبين أنواع الاتصالات

<table>
<tr><th colspan="4">اتصالات داخلية</th><th>اتصالات خارجية</th></tr>
<tr><td colspan="3">اتصالات رسمية</td><td>اتصالات غير رسمية</td><td rowspan="3">حيث نجد الاتصال لا يقتصر على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة ...ولكنه يمتد أيضا إلى من يتعاملون مع المنظمة الإدارية من جمهور المنتفعين...وهذا هو ما يعرف في علم الإدارة العامة باسم العلاقات العامة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">رأسية</td><td>أفقية أوقطرية</td><td rowspan="2">حيث يتم انتقال المعلومات بين الأشخاص خارج القنوات الرسمية لنظام الاتصال المتبع في الإدارة وهو نظام اتصال مكمل لكنه قد يتم عن طريقه نقل معلومات خاطئة أومشوهه.</td></tr>
<tr><td>من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة).</td><td>من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة).</td><td>افقية: بين اثنين اواكثر من نفس المستوى.
قطرية:بين رئيس قسم وموظف من قسم آخر</td></tr>
</table>

5:5:5- عناصرالاتصال: هناك عدة قنوات للاتصال منها:**(حسن ماهر،2003، 78)**

أ- القناة اللفظية مثل:(الاجتماعات، المقابلات الشخصية)

ب- القناة الكتابية مثل:(النشرات، التقارير)

ج- القناة التقنية مثل:(التلفزيون، الراديو، التلغراف)

د- القناة التصويرية مثل:(الملصقات، الإعلانات)

هـ- قناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.

ويرى الباحث أن استخدام القنوات الحديثة كالانترنت والويب والناسوخ والبريد الالكتروني من أفضل قنوات الاتصال الإداري خاصة في مجال التواصل مع الأشخاص والمؤسسات في المجتمع المحلي ، إذ أن استخدامها يؤدي إلى الوصول إلى إدارة أكثر كفاءة و فاعلية.

5: 5 :6- وسائط الاتصال في الإدارة المدرسية: يتم الاتصال على مستوى مؤسسة التعليم العام في الجزائر مثلا بعدة وسائل أهمها: **(محمد بن حمودة،2006، 200).**

أ- المقابلات الشخصية.

ب- المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية.

ج- مذكرات العمل الداخلية.

د- اجتماعات المجالس المدرسية المختلفة.

هـ- التقارير الإدارية اليومية التي يقدمها المدير.

و- سجلات التبليغ والنشرات.

ز- الزيارات الميدانية.

ح- يستفيد مدير المدرسة من تقارير المفتشين التي يوجهونها إلى مديرية التربية ويرسلون نسخا منها إلى المدير للإطلاع.

7:5:5- سيكولوجية الاتصال في الإدارة المدرسية: تلعب الحالة النفسية والعاطفية دورا مؤثرا في عملية الاتصال ، فالاستقرارالنفسي والعاطفي يؤثر في تفسير الأشياء ، والنظر إليها ، و بالتالي يؤثر ذلك في عملية الاتصال وتفسير محتوى الرسالة. مثلا الشخص المستقر نفسيا وعاطفيا يختلف تفسيره للرسالة ، عما إذا كان في حالة توتر وغضب ، وكذلك تؤثر حالة الفرد النفسية والعاطفية في عملية صيغة جمل الرسالة ، أو طريقة التعبيرعنها. كما تؤثر ظروف عمل الفرد غير المستقرة ، التي يسودها القلق والخوف بشكل سلبي في إرسال واستقبال الفرد للمعلومات ، لذلك فإن عمليات الاتصال لا تحقق

أهدافها بنجاح إلا إذا أخذت بالحسبان ظروف الفرد النفسية والعاطفية. **(العناتي ختام وآخرون،2007، 146)**

ويمكن تلخيص **الحاجات النفسية** للفرد في عملية الاتصال كما يلي : **(يعقوب غسان، 1979، 73-75)**

أ- الحاجة إلى الانتماء.

ب- الحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار.

ج- الحاجة إلى توكيد الذات.

فالمعلم أو التلميذ بحاجة إلى شعوره بالانتماء إلى مدرسته حيث يلتزم بمعايير الجماعة فيها، ويشعر بدعمها وحمايتها، فهو من خلال اتصالاته في المدرسة يحاول الهروب من العزلة والقلق والشعور بالضعف والنقص، فيشعر بأنه عضو في جماعة المدرسة، يتفاعل معها مما يشعره بالقوة والطمأنينة. والإنسان بطبعه يسعى لكي يحوز على رضا الآخرين واستحسانهم. مما يفرض على المديرالقائم بالاتصال في المدرسة، أن يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات، واتصالات بينه و بين المعلمين على أساس مهني إيجابي، وأن يعمل على مساعدة المعلمين و إرشادهم ، ويسعى إلى تطورهم و نموهم المهني والشخصي. كما يتوجب عليه أن يشرح للمعلمين آراءه التربوية جميعها، ويفسرها بصورة واضحة، وأن يخبر المعلمين بكل المستجدات والتعديلات التي تكون ضرورية، وتخدم مصلحة العمل. كذلك عليه مساعدة المعلمين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي يمكن أن تعطل أداءهم للعمل بأفضل ما يكون.وأن تكون له القدرة الاتصالية والاجتماعية التي تمكنه من حل المشكلات التي قد تنشأ بين المعلمين، أو بين التلاميذ،أو بين المعلمين والتلاميذ. **(نصرالله،2001 ،279)**

5: 5 :8- العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري المدرسي: هناك عدة عوامل تؤثر على الاتصالات الإدارية سلبا أو إيجابا حسب مقتضيات الموقف، والهدف من الاتصال، وتوقيت الاتصال، ومهارات الاتصال،والحالة النفسية للمرسل والمتلقي، وحجم المؤسسة، والمسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها. فإذا كانت هذه العوامل ايجابية فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها ، أما إذا كانت سلبية فإنها تخفق في تحقيق الهدف من الاتصال ، و بالتالي

تنعكس سلبا على أداء المنظمات بصفة عامة ، و المؤسسات التعليمية بصفة خاصة نظرا لفقدان المميزات التي يتيحها الاتصال.

وتحدد العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال الإداري في:**(عامر يسرن،1986، 42-44)**

أ- **ظروف الموقف:** هناك اعتبارات تؤثر على الأفراد ، فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال ايجابيا، أوسلبا، فالاتصال يكون أسهل عندما يكون الطرفان يحب كل منهما الأخر

ب- الهدف: إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلا ، وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.

ج- **التوقيت:** التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال، فالاتصال قبل الانصراف في اليوم الذي يسبق العطلة غير مجد لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.

د- مهارات الاتصال: تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم و استقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.

هـ- الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال وتتسم بالسهولة، و العكس صحيح.

و- حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشأتها: تتأثر عملية الاتصا ل أساسا بطبيعة حجم المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه ، إذ تسود الاتصالات الرسمية مثلا في المنظمات الكبيرة بحيث تسيرها من مبدأ التسلسل الهرمي بينما تقل الاتصالات الرسمية في الجوانب العلمية و الفنية ، كما تتأثر الاتصالات في المنظمات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة ، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات. كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، والإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة.**(النمر سعود وآخرون 2001 ، 38)**

وهذا ما ينطبق على بعض المدارس الابتدائية كبيرة الحجم والتي يتجاوز عدد المتمدرسين فيها **(700)** تلميذ ، وعدد المعلمين أكثر من **(25)** مما يصعب على مدير المدرسة عملية الاتصالات الرسمية الناجحة التي تتطلب مصدرا موحدا للمعلومات وتدفقها

بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءا ت سليمة ، كما تقل الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة التي تتعلق بالعمل والحياة الاجتماعية والجوانب الشخصية، والتي يجب أن تحدث في كل الأوقات داخل العمل و خارجه.

ز- التشويش: وهو ما يحول دون الرسالة، أي كل ما يعيق ويؤثر سلبا على فعالية الاتصال، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن **:(أحمد الخطيب،2009، 321)**

أ- **معوقات بيئية:** كالأصوات و المسافة و الوقت ...الخ.

ب-معوقات إدراكية:كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

ج- معوقات تنظيمية: وتنشأ عن سياسات المؤسسة و هيكلها وثقافتها.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية الاتصال فهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

ومما سبق يتبين أن بلوغ عملية الاتصال لأهدافه ا يقتضي من الأطراف التي تعنيها أن تتجاوزالمعوقات التي تحيط بها، سواء التي تتصل بالمرسل أو المستقبل أوالوسيلة أوالخارجية منها.

وفي الوسط المدرسي ينبغي على الأطراف المختلفة في عملية الاتصال أن تعمل في محيط نقي ووسط مناسب حتى تصل العملية التعليمية التعلمية إلى مبتغاها، وهي تكوين متمدرسين يتمتعون بالصحة العقلية والنفسية التي تسمح بالعيش في مجتمع صالح تسود أفراده قيم العدالة الاجتماعية والأخوة، وبهذا يمكن فقط الاستفادة من مخرجات المدرسة.

5: 6- الرقابـــــــة الإدارية المدرسية:

تعتبر وظيفة الرقابة الضمان الأكيد لتنفيذ الخطط المرسومة، وضمان طاعة الأعضاء والتزامهم بقواعد العمل والسلوك والنظام التي تضعها المؤسسات لتنظيم الحياة اليومية فيها، علما أنه من أهداف الرقابة في الإدارة اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء لأجل تصحيحها وتفادي حدوثها.

ومن مقومات نجاح مدير المدرسة كقائد تربوي قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسؤولياته. وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم.

5: 6: 1- تعريف الرقابة الإدارية المدرسية:

تعرف الرقابة الادارية بأنها:« التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه ولا يمكن أن يقال: إن الأعمال قد تمت نهائيا إلا إذا تأكد المديرون أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة للأعمال التي أريد إتمامها ».(**سيد محمد الهواري، 53،1974**)

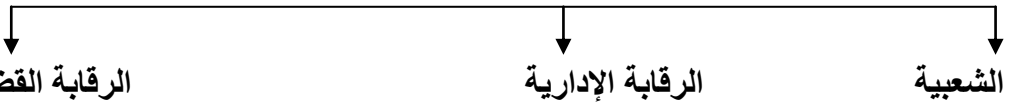
وبالتالي فإن المراقبة عنصر أساسي من عناصر العملية التعليمية، ومعيار من معايير تتبع سير المؤسسة وظيفتها، وأداء التقويم الفوري والمنتظم قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

5: 6: 2- أشكال وأنواع الرقابة الإدارية المدرسية:

نظرا لأهمية وظيفة الرقابة التي يقوم بها المدير على مستوى الإدارة المدرسية فإنه من المفيد أن يقدم تمهيدا نظريا عاما لمفهوم الرقابة.

أولا: أشكال الرقابة: يمكن تصنيف أشكالها عامة كما يلي:(**محمد بن حمودة،2006، 203**).

شكل رقم (03): يبين أشكال الرقابة



وعليه لابد لمدير المدرسة أن يعرف هذا التصنيف لكي يشعر هوالآخر أنه تحت الرقابة الشعبية والرقابة الادارية والقضائية للقيام بوظيفته على أحسن مايرام.

ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية المدرسية: ويمكن تقسيم الرقابة الادارية إلى:

أ- **الرقابة الداخلية (الذاتية):** والذي يهم في هذا الموضوع الرقابة الإدارية لاسيما الرقابة الداخلية (الذاتية) من طرف مدير المدرسة ويقصد بها رقابته على نفسه ، وتخلق هذه الرقابة متى ما وجدت التقوى ومراقبة الله في السر والعلن ، لذا يجب أن تجعله يؤمن بأن الله لا يخفى عن علمه شيء بل يعلم السر وما أخفي، ويعلم ما تخفي الصدور لقوله تعالى" ***إن الله كان عليكم رقيبا*** ".(**سورة النساء، الاية1**)، وهي أفضل أنواع الرقابة وهي التي يجب على القائد التربوي تنميتها في قلوب مرؤوسي ه بالقدوة الحسنة، ومتى تحقق ذلك تصبح رقابة العمل من أسهل الأمور لديه ، حيث يسير العمل سيرا حسنا في وجوده وغير وجوده لأن الجميع يشعر برقابة الله عليهم وبرقابتهم على أنفسهم.

ب- الرقابة الخارجية: ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المدرسة في

عمليه متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة بغرض توجيه سلوكاتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة.

وهناك رقابة خارجية أيضا على جميع الأنشطة وممتلكات المدرسة من قبل إدارة التعليم المشرفة على المدرسة، وتهدف إلى التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء المرتكبة والتي لاتساهم في الوصول إلى الهدف وكذلك إلى الضبط الإداري والمالي للمدرسة.**(بالحسن علي وآخرون، 2010، 11)**

وتختلف أهمية الرقابة الإدارية تبعا للظرف الذي تقع فيه والإجراء والقرار الذي يتوجها إلى أنواع: **(محمد تروزين،81،2012)**

أ- **الرقابة الوقائية:** التي يقوم بها مدير المدرسة التعليمية تمس مشروع إجراء أو قرار قبل اتخاذه فهي تسمح باجتناب الخرقات أو أخطاء التسيير الجسيمة ، كما تعطي للمدير انطباعا عن الطريقة التي تدار بها المصلحتان البيداغوجي ة و المالية المنظمتان على مستوى المؤسسة التعليمية، وعن طبيعة الدور الذي يلعبه كل مرفق وهيكل، وعن الكيفية التي يؤدي بها كل مرؤوس مهامه.

ب-الرقابة البعدية: التي يقوم بها المدير فتأتي بعد إنفاذ الإجراءات و القرارات المتخذة.

ج-الرقابة المرافقة للتنفيذ: فهي تحمي مبادرة المصلحتين البيداغوجية والمالية الخاضعتين للمراقبة وتترك لهما المسؤولية المطلقة عن أعمالهما.

ويمكن أن تستجيب الرقابة لثلاث غايات أساسية، فقد تكون رقابة نظامية أو رقابة دورية أو رقابة المردود و النجاعة: **(محمد تروزين،2012،81)**

أ-**الرقابة النظامية:** تسمح بالتأكد من كون المصلحتين البيداغوجي ة والمالية تحترمان الإجراءات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل خلال تأديتهما للمهام المرسومة لهما.

ب-الرقابة الدورية: فتترك كثيرا من الحرية للمراقب كيف ما كانت طبيعته لتقدير النشاط المستهدف أو المصلحة الخاضعة للمراقبة.

ج- رقابة المردودية والنجاعة: تقدر نجاعة الطرق المتبعة وتبحث عن العلاقة بين التكلفة

و منتوج المصلحة وغالبا ما يتمحور هذا النوع من الرقابة حول النوعية ، أما النجاعة فإنها تهدف فيما تهدف إليه إلى إحداث الأثر المرتقب و الحصول على أقصى النتائج بأقل الجهود و تتطلب مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المسطرة.

3:6:5-أهمية الرقابة الإدارية المدرسية: ترمي الرقابة إلى تقييم العمل المدرسي للتلاميذ وضمان السير الحسن للهياكل ومرفق المؤسسة وتجهيزاتها في وضوح و شفافية وفي إطار النظام والقانون، و التحري و التأكد من الظروف التي يتم فيها استخدام وتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية ، وتدارك النقص وعلاج التقصير و مكافحة الانحراف ، والتحقق من مدى التطابق بين أعمال المؤسسة والتشريع و أوامر الدولة ، ومن ثمة فهي جملة من الأنشطة التي تعتمد على الملاحظة والتحليل بهدف التأكد من مدى مطابقة العمليات المنجزة للتوقعات المخططة وذلك من أجل تعديل و تصحيح سير أو فحوى هذه العملية .

(Dictionnaire de l'éducation ,1988) نقلا عن **(محمد تروزين ،2012، 80)**

ولقد خلص"هاتي" **(Hattie, 1992)** ونتيجة لمراجعة نحو **(8)** دراسات، إلى التعديل الأقوى والوحيد الذي يعززالتحصيل العلمي هوالتغذية الراجعة، ورأى"هاتي" أن أبسط وصفة لإدخال تحسينات على التعليم يجب أن تكون « كميات من التغذية الراجعة » إلا أن التغذية الراجعة لا تحصل بشكل آلي، في عمل من أعمال التخطيط. وأن إنشاء نظام يوفر تغذية راجعة هو في صميم مسؤولية المراقبة والتقويم. وعلى نحو أكثر تحديدا ، فإن هذه المسؤولية تشير في سياق تحليلنا المتعمق إلى المدى الذي يبلغه القائد في مراقبة كفاءة أساليب المدرسة لناحية تأثيرها في التحصيل العلمي للطلاب **.(هلال نافع الخطيب، 2009،85)**

وفيما يلي السلوكات والخصائص المميزة المرتبطة بهذه المسؤولية التي جرى تحديدها في هذا التحليل: **(هلال نافع الخطيب، 2009،86)**

أ-العمل بصورة مستمرة على مراقبة كفاءة الأساليب الخاصة بالمنهاج الدراسي والتدريس والتقويم.

ب- أن يكون مدركا لتأثير أساليب المدرسة في التحصيل العلمي للطلاب.

و للتوضيح تقوم مسؤولية المراقبة عندما يطبق المعلم طريقة العمل بالتقارير المدرسية الخاصة بسير التلميذ التي تقدمها الإدارة إلى ذويه بشكل دوري ، وبحيث تستند التقارير إلى معاييرمعينة، وتستخدم المعلومات الواردة في هذه التقارير لتحديد المدى الذي تصله المدرسة في بلوغ هدفها لزيادة عدد التلاميذ الذين يحققون المعدل المطلوب. و يبرهن قائد المدرسة أيضا على هذه المسؤولية عن طريق إجراء مراقبة منهجية لتطبيق البرنامج العلمي الجديد.

4:6:5- أهداف الرقابة الإدارية المدرسية: وهي: **(بالحسن علي وآخرون، 2010، 12)**

أ- **حماية الصالح العام:** هي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

ب- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة: إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام ، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

ج-ما يحتمل أن تكشف عنه عملية الرقابة: من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا.

وممارسة الرقابة الإدارية بكيفية فعالة لتحقيق أهدافها يجب أن تتم وفق الخطوات التالية: **(محمد بن حمودة 2006، 204- 205)**.

أ- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية.

ب- قياس الأداء (أي النتائج) في ضوء المعايير الرقابية المعدة سلفا.

ج- معرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها.

ولكي تكون الرقابة حكيمة فعالة ويتقبلها العاملون يجب :

أ- أن يفهم الإداري شخصية الأفراد وقيمة البشر.

ب- إشراك العاملين في مناقشة المسائل المتصلة بهم.

ج- تسجيل مدى تعاونهم مع الطرق التي تعتمد على الحافز و التدريب.

ولاستكمال العملية الإدارية يجب على كل مدير مدرسة وهو بصدد إدارة شؤون الأفراد بالمدرسة أن يسعى إلى متابعة ما يجري تنفيذه أولا بأول للتأكد من أنه يسير في الاتجاهات

الصحيحة ومن تفادي الانحرافات التي قد تنشأ في مراحل التنفيذ ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالعلاج من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

5: 7- اتخاذ القرارالإداري المدرسي:

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القائد ذو المسؤوليات الإدارية ، فاتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات.

قال الأستاذ "هاربرت سيمون" Herbert A.Simon": إن« وظائف المديرين تتلخص في إتخاذ القرارات... ». (**سيد محمد الهواري،1974،78**).

ومن وجهة نظر أخرى قال سيد محمد الهواري في كتابه"وظائف المديرين": إن « اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع وظائف المديرين، وتنشأ ضرورة اتخاذ القرارات من وجود عدة حلول لمشكلة معينة حيث يتطلب الأمر اختيار الحل الأمثل » . (**سيد محمد الهواري،1974، 69- 70**)

1:7:5- اتخاذ القرارالإداري المدرسي : قدم علماء الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم اتخاذ القرار وعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات وتنوعها إلا أن مفهوم اتخاذ القرار يحظي بشبه اتفاق بين العلماء حول العناصر الأساسية للمفهوم. إذعرفه "الجهني" بأنه :« عملية اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها لحل مشكلة قائمة بما يحقق الأهداف المتوخاة من اختيار هذا البديل ». **(الجهني عبد الله، 2010، 32)**

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار هو:اختيار أفضل الحلول المطروحة التي تتعلق بمشكلة إدارية أو تنظيمية أو تربوية معينة لتحقيق الهدف المنشود في أقصر وقت ممكن و بأقل جهد و تكلفة.

2:7:5- أهمية اتخاذ القرار الإداري المدرسي: وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة و محور العملية الإدارية، ولذا يعد اتخاذ القرار من أهم وأصعب الأعمال التي يمارسها الإداريون ،لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة.

فعملية اتخاذ القرارعملية تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى وترتبط بها ارتباطا مؤثرا وفعالا فالمدير مثلا يتخذ القرارات في مختلف مستويات العمل الإداري أثناء التخطيط

والتنظيم وأثناء التوجيه والتنسيق والمتابعة والتنفيذ .

وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف بقدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتنبع أهمية اتخاذ القرارات من دورها في تحقيق أهداف الإدارة وكذلك ارتباطها بجميع جوانب العمليات الإدارية المختلفة.**(الجهني عبد الله ، 2010، 31)**

يفرق علملاء الإدارة وخبراؤها بين إتخاذ القراروصنع القراركالتالي: **(قناديلي جواهر، 1430 هـ)**

أ- **اتخاذ القرار:**هو"عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية".

ب- صنع القرار: هو"عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة". إذن هو مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أوالموقف وجميع البيانات وتطوير بدائل.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرارليست عملية اعتباطية تقوم على البداهة والحدس الشخصي، بل هي عملية رشيدة تقوم على أسس ومبادئ علمية، لذا فإن على الإدارة الالتزام بالخطوات الآتية حتى يكون بالإمكان الوصول بها إلى قرار يكون قريب جدا إلى الصواب والدقة ويخدم مصلحة جميع العاملين والمتواجدين في المنظمة.

3:7:5- مراحل اتخاذ القـرارالإداري المدرسي: فعملية إتخاذ القرار الرشيد تمر بأربعة مراحل هي: **(سيد محمد الهواري ،1974، 89).**

أ- تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب إتخاذ قرار بشأنه.

ب - تحديد البدائل أو الحلول المختلفة للمشكلة.

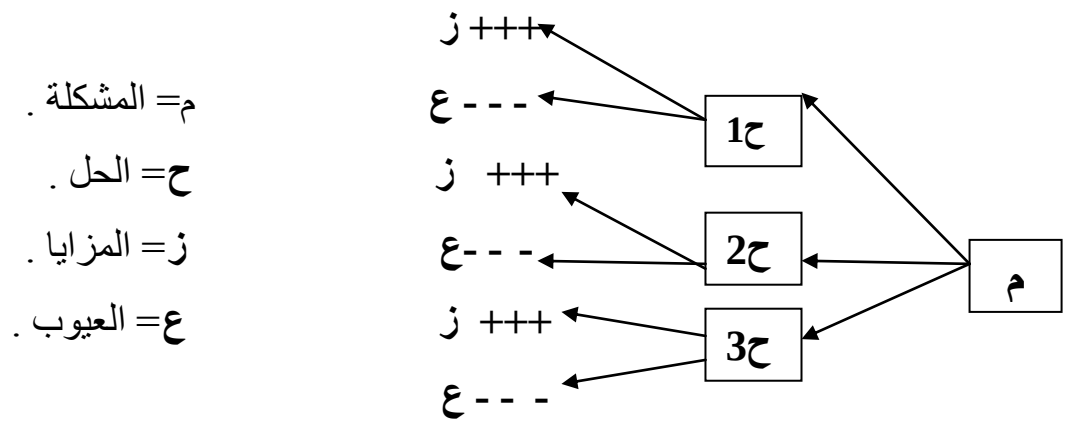
ج- تحديد مزايا وعيوب كل بديل.

د - اختيار البديل الأمثل بعد عملية التقييم النهائية.

وتصوروا مراحل اتخاذ القرار الإداري التربوي من خلال تحديد المشكلة وتحديد بدائل الحلول الممكنة ومزايا و عيوب كل بديل.

والشكل الآتي يوضح مراحل اتخاذ القرار الاداري:

شكل رقم (4) يوضح مراحل اتخاذ القرارات



وعليه فمهمة القرار الإداري التربوي لا تنتهي بصدوره فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق ما يلي:

أ- **تحديد قواعد تنفيذ القرار:** التي يتم على أساسها تطبيق القرارات المتخذة.

ب- الرقابة والمتابعة: ينبغي أن تشمل كل جزئية من جزئيات القرار المطبق بهدف التأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفقا للخطط الموضوعة ومن ثم يحقق الأهداف المرجوة.

ج- تقييم تنفيذ القرار: تعني إصلاح الخلل حينما يظهر أثناء تنفيذه.

4:7:5- أنـــــــواع القرارات الإدارية المدرسية: من الملاحظ أن القائد الإداري يواجه من المشكلات ما يتطلب من التمييز بين القرارات الروتينية التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات.

1- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

أ- **قرارات إستراتيجية:** تعالج القرارات الإستراتيجية السياسات و الاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة ، تصل فترتها إلى خمس سنوات.**(الخزامي عبد الحكم،2010، 12)** لا يمكن مواجهتها بقرار فوري، تحتاج إلى فكر إبداعي وبحث ، تقوم به الإدارات العليا.

ب- قرارات تكتيكية: التي يتخذها رؤساء الأقسام وغالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائ ل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط ، وتصل فترتها إلى أسابيع أو شهور.

ج- قرارات تنفيذية: تتعلق بمشاكل العمل اليومي وتنفيذه، وهي لا تحتاج إلى جهد و بحث بل يتم اتخاذها في ضوء خبرات و تجارب سابقة. **(كنعان نواف،2009، 252)**

2- تصنيف القرارات وفقا لبرمجتها:

أ- **قرارات مبرمجة:** القرار المبرمج هو روتيني متكرر يتناول مشكلات تنظيمية متكررة ، ويمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنه ، مثل الترقيات وطلب الإجازة.

ب- قرارات غير مبرمجة: القرارات غير المحددة وتتعلق بمشكلات ومواقف غير روتينية غير متكررة، كفتح أقسام جديدة.

3- تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي: يمكن تصنيفها كالآتي:

أ- **قرارات أوتوقراطية (فردية):** يتخذها المدير بشكل انفرادي.

ب- قرارات ديمقراطية (بالمشاركة): من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وتتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، وتتضمن مشاركة المرؤوسين فيقبولونها.

(كنعان نواف، 2009، 258)

5:7:5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري المدرسي : أجملت في أربعة عوامل تتمثل في ما يلي: **(عبودي زياد، 2010)**

أ- أهداف المؤسسة.

ب- الثقافة السائدة في المجتمع.

ج- الواقع و مكوناته من الحقائق و المعلومات المتاحة.

د- العوامل السلوكية.

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية باعتباره يصاحب كل الوظائف الإدارية لمدير المدرسة، وينبني اتخاذ القرارات السليمة وتقرير الإجراءات الصائبة على دراسة الموقف وتقييم كافة الحلول والخيارات البديلة والمفاضلة بينها تماشيا مع التوقعات المرتقبة واختيار الأنسب والأنجع، لذا ينبغي على مدير المدرسة أن ينتهز فرص عقد مختلف المجالس ويستغل المعاينات الميدانية لمختلف المرافق والهياكل، ويستثمر مختلف التقارير المرفوعة إليه يوميا، ويغتنم الاجتماعات الدورية التي يعقدها مع أطراف الجماعة التربوية لإصدار القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة والاقتراحات الصائبة لعلاج المشاكل باقتراح الحلول والإصلاحات التي تفضي إلى تحسين ظروف الدراسة، والحياة بالمؤسسة.كل ذلك بانتهاج الأسلوب الديمقراطي والمرونة في إدارة المؤسسة التي تضمن وحدة وتعاون الجماعة

لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة، مع ضمان عدم التعارض مع النصوص التشريعية والتنظيمية،وقابلية التنفيذ، ورعاية القرارات المتخذة ومراقبتها ومتابعتها وتقييمها أثناء التنفيذ.

5: 8- التقويـــــــــم الإداري المدرسي:

قد يرجع حال التعليم إلى ما هو عليه الآن إلى عوامل كثيرة من بينها قصور عمليات التقويم التي تجرى في المؤسسات التعليمية الأمر الذي يستلزم تطوير عملية التقويم لمراقبة جودة العملية التعليمية ، حتى يمكن إتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد من تدني مخرجات العملية التعليمية (المتعلم) ، كما يتمثل ذلك في الحد من نقص المهارات والخبرات اللازمة للذين تخرجوا فيظل النظام التعليمي الحالي بحاجة ماسة إلى تفعيل وظيفة التقويم التربوي. لأنه يعتبر بعدا مهما وضروريا للإدارة والقيادات التربوية.

1:8:5- تعريف التقويم الإداري المدرسي: ويمكن تعريفه بأنه: « عملية مقصودة و منظمة تهدف إلى جمع المعلومات و البيانات عن جوانب العملية التعليمية بهدف تحديد جوانب القوة لتدعيمها وجوانب الضعف لعلاجها ». (**الجميل محمد شعلة، 2005، 23)**

أوهو:« توضيح مقدار إلمام المرؤوسين بالصلاحيات المخولة لهم ومعرفة مدى تأثير توجيهات المدير إليهم و تكوينه إياهم (معرفة مدى التغير الحاصل في سلوكهم)،وقياس مدى قدرتهم على تطويرأهداف عامة و خاصة تترجم إلى سلوك واقعي وتقييم دورهم في تحسن صورة المؤسسة وتحقيق إشعاعها وإبراز أثرها الإيجابي». **(محمد تروزين،2012، 80)**

ولكي يحقق مدير المدرسة الأهداف المرجوة من التقويم في الإدارة المدرسية الحديثة يجب أن يمتلك كفايات التقويم التي تشمل الوعي بأساليبه المختلفة، والقدرة على تدريب المعلمين على توظيف التقويم الذاتي وإصدار الأحكام، مثلا عليه أن يدرك أن تقويم التلميذ بمعناه الواسع لم يعد مقصورا على مجرد تحصيل المادة العلمية بل تعداه إلى قياس الاستعدادات والميول والمثل العليا وطرائق التفكير، وتكوين العادات والتكيف الشخصي والاجتماعي. كما أن مجالاته توسعت هي الأخرى وأصبحت تشمل بالإضافة إلى التلميذ والمدرسة والمناهج ، وطرائق التعليم ، والمعلم باعتباره أحد مدخلات العملية التعليمية والقائم بالعمليات المستخدمة في تنفيذ المنهاج بهدف تحقيق النمو المتكامل للمتعلم ، كلا من:

الكتب المدرسية والمكتبة والوسائل التعليمية والمبنى المدرسي، وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت وتقويم الإدارة في حد ذاتها وأنماط السلوك القيادي الناجح ، و كل أوجه النشاط المدرسي على اختلاف أنواعه.

2:8:5-أهمية التقويم الإداري المدرسي: ونتيجة لدراسته التي تناولت المدارس الناجحة، لاحظ "كاآغان وماركل" **(Kaagan and Markel , 1993)** أن « التقويم الدائم يعد القاعدة المتعارف عليها في أكثر المدارس فعالية ». **(هلال نافع الخطيب، 2009، 85)**

وتتمثل أهمية التقويم الإداري الشامل في:**(طارق البدري،2001، 94-95)**

أ- تحديد درجة النجاح والفشل في تحقيق الأهداف المرسومة، وتنفيذ الخطط الموضوعة وكافة الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

ب- اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء توطئة لتصحيحها وتفادي حدوثها في المستقبل.

ج- تحليل النتائج النهاية للعمل وتقدير مدى اتفاق هذه النتائج مع الأهداف المقررة.

«ومن المسائل التي تساعد القادة والمشرفين في مجال الإدارة التربوية على النجاح والتقدم المطرد، أن يقوموا بعمل تقويم دوري لأنفسهم و لمستوى أدائهم لواجباتهم و مسؤولياتهم». **(طارق عبد الحميد البدري،2001، 95)**

3:8:5- أهداف التقويم الإداري المدرسي : إن الغرض الأساسي من قياس فاعلية الإدارة أوالتدريس هو تقويم جميع جوانب شخصية المستخدم ومعلوماته و قدراته و كفاءته و أدائه حتى يمكن إيجاد وسائل لتحسين النواحي التي تعاني نقصا(تحديد عناصر الضعف، تحليل البيانات، بيان أسباب مشاكل الإدارة أو التدريس، تحديد الطرق، بناء أو اختيار وسائل العلاج و استخدامها ، توجيه الاهتمامات، النقد الذاتي، استثارة الهمم و إجراء التجارب للوصول إلى طرق أفضل، التنبؤ بالأداء، قياس نتائج التسيير أوالتدريس، وضع أساس لتوجيه سير المؤسسة أو تعليمية المادة نحو الأحسن...).

وتتمثل أهداف منظومة التقويم ككل في: **(محمد تروزين،2012، 82)**

أ- **التكويـــــن:** لأن كل موظف يحتاج إلى أن يموقع نفسه بالنسبة لما يقوم به بالقياس لما ينتظر منه فعله، وبالتالي تمكين المدير من متابعة أعمال أعضاء الجماعة التربوية ورصد نتائجهم بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف التربوية الخاصة بكل مصلحة ومرفق، والوقوف

عند نقاط الضعف والكشف عن أسبابها لتجاوزها وجوانب القوة لتعزيزها وتنميتها.

ب- عقلنة الموارد البشرية: بهدف ترشيد استعمالها .

ج- إحلال كل عضو المنزلة التي يستحقها: بالنسبة لبقية أعضاء الجماعة التربوية.

د- السعي إلى إرضاء الشركاء:وخاصة التلاميذ وأولياءهم عن طريق حسن الأداء التربوي والتغيير نحو الأحسن.

هـ- إدراج البعد الإنساني في المؤسسة التعليمية (إيجاد توازن بين سلطة القانون والمرونة والمحبة وتنمية الحوار دون التضحية بالصالح العام).

و-القدرة على الاستماع:إلى اهتمامات وانشغالات وطموحات وانتظار الآخرين والتصرف إزاءها بحكمة وتبصر وترو وإقناع.

ز-عدم قصرالتقويم على وقت المعاينة: بل أخذ بعين الاعتبار كل العوامل الأخرى من جهة والآفاق من جهة ثانية، فعلى المدى القصير تقوم كفاءة المستخدم من خلال النتائج المحققة من طرفه لبلوغ الأهداف المحددة، وعلى المدى المتوسط تقدراحترافيته وطريقة تحكمه في منصب عمله، وعلى المدى الطويل تقوم قدراته التي تستجيب للأهداف المرسومة له .

وفي نهاية هذه الفقرة لابد من التأكيد على أن التقويم يغذي العقل بردود الفعل والأحاسيس المختلفة التي ينتج عنها اتخاذ قرارات تأخذ شكل حصيلة عملية تقويمية ، وعليه فإن أهم الخطوات التي يجب أن يقوم بها كل عضو من أعضاء الفريقين الإداري والتربوي لتقويم مدى نجاعة الأنشطة والوظائف والعمليات التي يتكفل بها كل منهم تكمن في اعتماد أدوات ومعايير ووسائل ملاحظة تكون بمثابة مؤشرات تساعد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وإجراء المقارنات ، وتحديد مقدار واتجاه التغير ، وتفسير وشرح البيانات على أساس المعايير المحددة مسبقا لتحديد مواطن القوة والضعف ، واتخاذ إجراءات ورفع توصيات قابلة للإنجاز إلى مختلف أطراف الجماعة التربوية والوصاية لتدعيم نقاط القوة وإصلاح الاعوجاج وعلاج النقائص.

4:8:5- أسس ومبادئ التقويم الإداري المدرسي: لأجل أن تكون عملية التقويم صحيحة ومحققة للأغراض المنشودة لابد من مراعاة الأسس والمبادئ التالية: **(طارق عبد الحميد**

البدري، 2001، 96-97)

أ- **تحديد الهدف:** التقويم الفعال يتوقف على أهداف محددة بوضوح، فصلاح أي نشاط تربوي أو ممارسة إدارية أو تنظيم معين لمواد المنهج أو برنامج لتوثيق الصلة بالمجتمع ، إنما يقاس بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التربوية و في تحقيق الأهداف الخاصة بالجانب الذي يجري تقويمه.

ب- الصدق والثبات: يجب أن يكون التقويم صادقا ودقيقا وثابتا في وسائله وأدواته ، بحيث تقيس هذه الوسائل والأدوات ما قصد له أن تقيسه ، وأن تكون النتائ ج المقاسة ثابتة في صدقها بقدر الإمكان.

ج- تحديد المعايير: يجب أن تحدد الأسس والمعاييرالتي تتم في ضوئها عملية التقويم، فهذه الأسس أو المعايير تعتبر ذات أهمية بالغة في تحديد المعلومات المطلوبة جمعها وفي تحليل و تفسير هذه المعلومات.

د- الموضوعية: يجب الحرص بقدر الإمكان على أبعاد العنصر الذاتي عن عملية التقويم حتى لا يؤثر في النتائج ، ويقتضي ذلك إتباع وسائل موضوعية في جمع البيانات وتحليلها بطريقة موضوعية تعتمد على الإحصاء السليم وعدم الانحياز إلى جانب معين.

هـ- الشمول: يجب أن يكون التقويم شاملا لجميع جوانب الموقف الإداري أو المؤسسة المراد تقويمها، من الأهداف وحتى العلاقات السائدة داخل المؤسسة التربوية ومع تحليلها إلى غير ذلك من المظاهر الأخرى . وعند تقويم التلاميذ لا يكتفي بقياس التحصيل العلمي لديهم فقط، بل تقيم مظاهر السلوك و القدرات و الميول و الاستعدادات الخاصة كذلك.

و- الاستمرار: فالتقويم عملية مستمرة غير منقطعة في أداء عملها للمؤسسة. وتبدأ عملية التقويم مع المسؤول الإداري والإداريين والمدير وسلوك التلاميذ وأعمال الهيئة التدريسية والنشاطات الصفية واللاصفية، ثم تقدر النتائج التي ترصد وتفسر وتبني التحسينات اللازمة في ضوء هذا التفسير مما يجعل عملية التقويم مستمرة دائما.

ز- التعاون: يجب أن تكون عملية التقويم عملية تعاونية يشترك فيها كل من في المؤسسة وكل من يهمه أمرها ويتأثر بها يجب أن يتعاون الجميع في جمع المعلومات المطلوبة للتقويم، وفي تفسير هذه المعلومات والتوصل منها إلى توصيات بناءة لإصلاح المؤسسة ،

وتطبيق هذه التوصيات. فالقيادة الإدارية الرشيدة تصر على التخطيط لجمع المعلومات الضرورية وعلى تجنب قبول تعميمات قبل جمع المعلومات الضرورية وتسعى إلى جمع المزيد من المعلومات عندما تشعر بأن هناك حاجة إلى ذلك.

ح- النظرة الكلية المتكاملة: يجب أن تراعي عملية التقويم تكامل جوانب العملية التقويمية وعدم تجزئتها، فالمدرس قد يخطئ عندما يستخدم نتائج اختبار للذكاء بدون أن تكون لديه معلومات أخرى عن التلاميذ الذين تم اختيارهم ، في حين يكون لتقويمه شأن آخر إذا نظر إلى نتائج اختبار الذكاء في ضوء الخلفية الأسرية للطفل ، وفي ضوء خبراته التربوية السابقة وتاريخه الشخصي، وهكذا يمكن القول بالنسبة لتقويم المدرس أو المدرسة ككل وليس كجزء.

وبعد هذا العرض للوظائف العامة يمكن القول: إن عمل موظف الإدارة المدرسية عمل متكامل، ولكن عمل المدير ذو أهمية خاصة. ويمكن القول، إن نجاح المدرسة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة المدير في التسيير وفاعليته في القيام بهذه الوظائف.

فبدون إدراك المديرين لوظائفهم ومسؤولياتهم لها وتطبيقهم لمبادئ الإدارة يكون من الصعب تحقيق الأهداف المرغوبة .

والمتأمل للإدارة المدرسية في الجزائر يجد أن بعض مديري المدارس مازالوا لم يفهموا ولم يستوعبوا هذه الحقائق رغم أهمية أبعادها وانعكاسها على المردود التربوي والتعليمي للتلاميذ.وهذا ما يفسر تدني الأداء الوظيفي والمستوى الدراسي لبعض المؤسسات التعليمية. مما يجب على القائمين على شؤون التربية والتعليم في الجزائر أن يتداركوا هذه النقائص خاصة في مجال الإدارة المدرسية ، وذلك بتفعيل أداء هذه الوظائف لدى المديرين عن طريق التنمية المهنية وتنمية المسؤولية الإجتماعية لديهم في ظل مبادئ الجودة والإتقان تماشيا مع الإدارة المدرسية الحديثة .

6- الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة الابتدائية:

لا شك أن كل قائد تربوي (مدير مدرسة) يجب أن يتميز **بصفات** أو **مهارات** تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة (القائد- التابعون- الموقف) فلابد أن يحوزأو يكتسب مهارات

معينة تساعده على أن يبلغ العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفــراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى . **(حسين محمد عبد الهادي،2011،117)**

6: 1 - الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة: ورد في الأدبيات التربوية أن العملية التعليمية تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية **:** المعلم والطالب والمنهاج. ومن باب الضرورة أن يضاف مدير المدرسة بوصفه عنصرا رابعا، فهو يشكل ركيزة للنظام التعليمي في بلوغ أهدافه.ونظرا لأهمية الدور الهام الذي يقوم به مدير المدرسة لابد له من **مواصفات** ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، كالتأهيل (المعرفي والمسلكي والقيادي والإنساني والاجتماعي) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به. فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يمتلك المؤهلات العلمية والخبرة والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار لبلوغ أهدافها المنشودة.والقيادة المدرسية هي التي تقوم بتوجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب علمي ديمقراطي يدفع العاملين للانقياد له والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والقائد هو المشرف على تنفيذ الخطط التربوية. **(عبد الفتاح مراد،1998،853)**

كما يجب على مدير المدرسة الناجح أن يكون ملما بمجموعة من الأشياء منها:(**علي محمود محمد،2002، 59)**

أ- أهداف التنظيم و مبادئه و غاياته.

ب- الواجبات و المسؤوليات.

ج- الهيكل التنظيمي و توجيهاته.

د- مبادئ الإدارة العلمية.

ومن الصفات التي يجب أن تتوافر في المدير الجيد والكفء ما يأتي **:** (**تركي بن علي حمود المطلق الشمري، 2004 ، 41)** كما يلي:

أ- الذكاء الفطري.

ب- حسن التصرف في الأمور والحكمة في اتخاذ القرار.

ج- الصحة البدنية الجيدة وسلامة الحواس.

د- الأمانة والإخلاص في العمل.

هـ- حب العمل والتفاني فيه.

و- احترام الآخرين وتقبل آرائهم.

ز- القدوة الحسنة للآخرين في عمله وتصرفاته.

ح- حسن المظهر والهندام.

ط- المعرفة والثقافة الجيدة.

ي- القدرة على الإبداع والتجديد في العمل.

ك- الإلمام بالنواحي النفسية والجسمية للتلاميذ وخصائص مراحل النمو لديهم.

ل- معرفة سياسة وأهداف مراحل التعليم.

م- القدرة على التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة والتقويم في العمل.

ن- القدرة على بناء علاقة جيدة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي.

ص- الإلمام بالطرق والوسائل التربوية الحديثة.

ع- الإلمام بالنواحي والأعمال الإدارية والفنية في المدرسة

ف- القدرة على تكوين بيئة عملية جيدة وبث روح الفريق الواحد في أفراد المدرسة .

ض- تقديم المصلحة العامة فوق أي اعتبار.

ق- الخبرة العملية الكافية في مجال التعليم.

ر- العدل والإنصاف في التعامل مع جميع أفراد المدرسة

س- أن يكون ذا شخصية متزنة ومحببة وجذابة ومؤثرة.

ت- القدرة على حل المشكلات التي تواجه المدرسة بالوسائل والطرق السليمة.

ث- الحصول على مؤهل تربوي مناسب.

ومن وجهة نظر أخرى تتمثل هذه الصفات في: **(شبكة ضياء،2012 ،6)**

أ- القدوة الحسنة والنضج الكامل.

ب- الإحساس بالمسؤولية الموضوعة على عاتقه.

ج- سرعة التفكير في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة و المدرسة ومرافقها.

د- أن يكون مرنا و قابلا للتطور والتجدد في العمل التربوي.

هـ- المهارة في تنسيق العمل و في إعداد و تقديم التقارير الرسمية للعاملين والمعلمين.

و- الربط الكامل مع كافة الإدارات في وزارة التعليم لتنسيق الجهود.

والأهم يجب على مدير المدرسة إعطاء موضوع الإدارة أهمية كبرى من خلال التنظيم الجيد، والخبرة الداعمة والسلوك الجيد،والإخلاص في العمل،والاتصال المباشر مع المعلمين والعاملين في المدرسة حتى يصل إلى الأهداف التي تسعى إليها العملية التربوية والتعليمية في المجتمع.

إن المدير قائد تربوي في المؤسسة التربوية يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة و يجني معهم النجاح المأمول القابل للتحقيق من خلال سياسته الحكيمة وتنسيقه المميز.

لا يمكن أن تتحقق هذه المواصفات في مدير المدرسة والوصول إلى الأهداف التعليمية المرجوة دون ترشيح مديري المدارس إلى البرامج التدريبية المتنوعة مع الاهتمام بالسلوك الإداري والتربوي معا ، وتعزيز ممارسة السلوك القيادي ورفع الروح المعنوية لهم، وإشعارهم بدورهم الفاعل في المدرسة و بالعملية التعليمية وزرع روح العمل الجماعي لديهم.

6: 2 - المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة: هناك مجموعة من المهارات يتحدث عنها علماء الإدارة و المشتغلون في الإدارة المدرسية ويرون أنها ضرورة ملازمة للقائد التربوي ولا مناص من امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه سليم وصحيح و فعال.

وتعرف مهارات القيادة الإدارية بأنها: « ممارسات سلوكية و قدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية عالية ». **(شهاب شهرزاد، 2009 ،17)**

ويقصد بها وفقا لهذه الدراسة: سلسلة من العلاقات الإنسانية والممارسة العملية الجادة والمتقنة للمدير تتضمن مجالاته تطوير الكفايات التعليمية والتربوية للمعلمين، والتعاون مع المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

هذا ومن بين تلك المهارات ما يلي:

6:2:1- المهارات الفنية Technical Skills: المهارة الفنية هي «المعرفة المتخصصة في

فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل يحقق الهدف بفاعلية ».

(الدويك تيسير حسن و آخرون، 1998، 35)

ووفقا لهذه للدراسة فهي فهم مدير المدرسة للأساليب والطرق التي يستخدمها في ممارسة دوره في العمل ومعالجة المواقف التي يلاقيها بكفاءة عالية.

وتعد المهارات الفنية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد لأن لهذا القائد اتصاله المباشر بمرؤوسيه بالعمل لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته و طرق إنجازه و الصعوبات التي تكتنفه و اختصاصا ت كل فرد و الدور الذي يسهم في إنجاز العمل.

و تتضمن المهارات الفنية ما يلي:

أ- الفهم العميق والمعرفة الدقيقة بمجال عمله والخبرة السابقة مهمتان لكسب ثقة الآخرين.

ب- تحديد الأهداف و الإيمان بأهميتها و بإمكانية تحقيقها.

ج- اتخاذ القرارات المناسبة و القدرة على تحمل مسؤوليتها.

د- الحزم و القدرة على تحمل المسؤولية.

ومن أهم المهارات التي ترتبط بالمهارات الفنية لمدير المدرسة ما يلي: **(ناصر مفتاح الزرزاح و آخرون، 2012 ،3)**

1- مهارة إدارة الاجتماعات: يرى مفكرو وخبراء الإدارة أن للاجتماعات التي يعقدها المدير أهمية بالغة في التخطيط للأعمال وإنجازها، وتحقق الاجتماعات مبدأين أساسين هما: (الجودة و الشورى)، ولكي تحقق الاجتماعات المدرسية أكبر فائدة ممكنة ينبغي على المدير الناجح أن يعد لها الإعداد الجيد من جميع النواحي المكتبية والإدارية بإتباع ما يلي:

أ- التخطيط الجيد للاجتماعات.

ب- الإعداد المكتبي للاجتماع وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع و تنظيمها بشكل يسهل استرجاعها وإعداد النماذج اللازم ة للدعوة و نموذج جدول الأعمال وصياغة محضر الاجتماع.

ج- توفير البيئة المادية والتجهيزات اللازمة لضمان الاجتماع في ظروف مناسبة كالقاعة والطاولات وطريقة تنظيم المقاعد واللوازم المكتبية.

د- الأخذ بمبدأ الشورى والابتعاد عن المحاباة.

هـ- تحديد وقت بداية الاجتماع ونهاية الاجتماع والالتزام به بدقة حتى لا يكون ذلك سببا في التهرب من الحضور أو المشاركة بسبب عدم الالتزام بالمواعيد المذكورة.

2- مهارة اتخاذ القرار: ويعبرعلى القرار بصور متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات وغيرها، وللوصول إلى قرار رشيد يوصي خبراء الإدارة بضرورة دراسة المشكلة، والموقف وفقا للمراحل الآتية:

أ- الإحساس بوجود مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد.

ب- تحديد أبعاد الموقف أوالمشكلة والتعرف على طبيعته وعلى العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به يتطلب تجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات حول المشكلة أو الموقف المطروح للدراسة و تحليلها و تفسيرها تفسيرا علميا سليما.

ج- اقتراح عدد من الحلول البديلة التي تصلح أساسا لمواجهة الموقف أو المشكلة.

د- دراسة الحلول المقترحة ومقارنتها في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أوتتصل بالمشكلة وتقييم كل حل في ضوء فعاليته في تحقيق الهدف أوالغرض من اتخاذ القرار.

هـ- تغليب أحد المقترحات واختياره على أنه أنسب حل، وإصدار قرار بشأنه وتبليغه إلى الأجهزة التنفيذية للعمل بموجبه.

3- مهارة إدارة الوقت: يعد الوقت من أبرز الموارد المتاحة للمدير و يحتاج المدير إلى مهارة عالية لاستثمار الوقت الاستثمار الأمثل وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أن مديري المدارس لا يزال تنقصهم المهارات الكافية لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل.

4- مهارة الإشراف: لكي يقوم مدير المدرسة بوظيفته التربوية على الوجه المطلوب لا بد أن تتوافر فيه مهارة الإشراف الفني فهذه المهارة تساعد المعلمين على النمو مهنيا وعلميا وتجعل المدير يتفهم وظيفته و يستوعب الأهداف التربوية التي تكفل تعلم التلاميذ بفاعلية وتضمن نموهم نموا يتوافق مع تلبية أهداف المجتمع التربوية .

2:2:6- المهارات التنظيمية: إن المهارات التنظيمية أكثر المهارات ضرورة لمدير المدرسة إذ أنها تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكنوناتها واستنباط النتائج المحتملة

لها، ولذلك يتعين عليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات.

ومن أهم المهارات التي ترتبط بالمهارات التنظيمية لمدير المدرسة ما يلي: **(ناصر مفتاح الزرزاح و آخرون، 2012 ،3)**

1- مهارات إدارية: وهي تتعلق بشؤون التلاميذ والبناء المدرسي و التسهيلات المدرسية والإشراف بصورة مستمرة على المعلمين والتلاميذ وحل مشاكلهم والاتصال مع المسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تعيينات وتغييرات وامتحانات وغيرها من الأمور الإدارية.

2- مهارات تتعلق بمهامه الفنية داخل المدرسة: وتشمل الإشراف الفني على المدرسين وتقويم المناهج.

3- مهارات تتعلق بمهامه خارج المدرسة: وتشمل علاقته بالمجتمع المحلي والرؤساء والسلطات الرسمية الأخرى وفي كل ما يتعلق بتلبية احتياجات المدرسة لتسيير العملية التربوية ، ولكي يقوم مدير المدرسة بواجباته على الوجه الأكمل.

3:2:6- المهارات الإنسانية Human Skills : إن المهارات الإنسانية مهمة و ضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة أكبر بالنسبة للإدارة التربوية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمعهم. وتعرف هذه المهارة بأنها **:"** مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته". **(عبودي زيد ، 2010 ، 87)**

ووفقا للدراسة فهي: الطريقة التي يستطيع مدير المدرسة كقائد إداري من التعامل بنجاح مع الآخرين (معلمين، تلاميذ، عمال، مجتمع محلي)، واحترامهم ومنحهم الثقة وفهم حاجاتهم النفسية والاجتماعية والإنسانية وقبولهم والتكيف معهم ، وقدرته على نقل أفكاره وآدائه إليهم و إقناعهم ، وجعلهم يتعاونون معه ، و يخلصون في العمل و يزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء ". حيث تعني قدرة مدير المدرسة على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين، وموظفين، ، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام، وتشير إلى القدرة على إدارة العمل وإدراك حاجات ودوافع الأفراد على حفزهم والتفاعل

الايجابي معهم. وهذه المهارة تعكس قدرة المدير كقائد على التعامل مع الأفراد، وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء،لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيدا من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

وهذا ما أكده الباحثون في الإدارة بأن **:**« المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي ، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلين، وتوحد بينهم في أسرة واحدة متحابة متعاطفة ».**(حسين محمد عبد الهادي،2011، 118)**

وهناك العديد من الجوانب التي تتصل بالمهارات الإنسانية ومنها.(**ناصر مفتاح الزرزاح و آخرون، 2012 ،5)**

أ- الروح المعنوية: وتواجدها في المجموعات بوجود الترابط و الانسجا م فيما بينها والتكامل مع بعضها في الأغراض العامة والأهداف التي تسعى لتحقيقها في المنظمات أو الهيئات التي يعملون بها.

ب- الحوافز: في الغالب يميل الأفراد العاملون إلى تقديم جهد أقل من المطلوب منهم ومن هنا ظهراهتمام رجال الإدارة بالحوافز لزيادة مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاج، وأن وجود العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليـــه.

ج- العلاقات الإنسانية: هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبرقدرممكن للإنجازمع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية.

ويقصد بها في هذه الدراسة بأنها: اندماج المعلمين والعاملين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ولكي تحقق العلاقات الإنسانيةِ نتائج جيدة ينبغي: **(محمد تروزين ،2012، 88- 89)**

أ- الدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة والمجادلة بالتي هي أحسن والتراحم والإحسان واللين

والشورى وتضافر الجهود والحزم و الصرامة والمحبة والتطاوع و نبذ الخلاف.

ب- التوفيق بين العلاقات الإنسانية ومهام المؤسسة التعليمية وصيتها وسمعتها وإشعاعها.

ج- المزاوجة بين مؤثرات السلوك الثلاثة: خصائص الفرد وخصائص الجماعة والمعايير الثقافية التي تشهدها المؤسسة التعليمية.

د- السعي إلى التوفيق بين الصالح العام و حاجات المستخدمين المشروعة سواء أكانت نفسية أم اجتماعية أم مهنية.

هـ- فهم أبعاد القيادة واعتماد أسلوب القيادة الديمقراطي ة الذي يحقق كفاءات ومهارات وقدرات وطاقات أفراد الجماعة التربوية، و يجسد روح المسؤولية لديهم.

و- توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية والسلوكية لتسيير أنشطة التلاميذ يؤدي بالجميع إلى الإحساس بالمؤسسة والاعتزاز بها ، واستثارة الهمم وإطلاق الجهود ، وتحرير المبادرات، والشعور بالأمن والطمأنينة والسكينة داخل المؤسسة، والعمل بتعاون وتشاركية لتحقيق الأهداف المرسومة ، وإشباع دوافع الأفراد للعمل ، والتخفيف من الآثار السلبية للعمل كالإرهاق والقلق وغيره من الإكراهات.

ز- إدراك قدرات أعضاء الجماعة التربوية وطاقاتهم وآمالهم وتطلعاتهم ودوافعه م وحاجاتهم وظروفهم، واستثمار هذه العوامل في دفعهم إلى العمل بروح جماعية لتحقيق الأهداف المشتركة في جو من الإخاء و التفاهم و التعاطف والتعاون والتكامل.

ح- احتضان المشاكل ومعالجتها بالرزانة و الهدوء و التجرد و التبين و الحكمة و الحزم و والصرامة وإنفاذ النصوص القانونية.

ط- الأخذ بأيدي المستخدمين ومساعدتهم يؤدي للوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف مع مناصب عملهم و تشجيع النمو المهني.

ي- التواصل مع التلاميذ وتفقدهم بصفة منتظمة ، و زيارتهم داخل الأقسام وحثهم على بذل الجهد و المثابرة ومساعدتهم على حل مشاكلهم يجعلهم يمتثلون لقواعد النظام والانضباط.

ك- القيام دوريا بالرقابة والتقويم لعلاج النقائص وتحسين الأداء وتطبيق مبدأ الاستحقاق إما بالمكافأة أو بالعقاب.

ل- تشجيع انفتاح المؤسسة التعليمية على المحيط الخارجي.

و يتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي: **(هداج عبد الرحمن، 2010 ، 2)**

أ- قال الله تعلى: ،(***فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين***).**(سورة آل عمران، 159)** فالشورى أقر بها الإسلام فكان الرسول- صلى الله عليه وسلم- يستشير أصحابه في كثير من الأمور، فقد روى أبو هريرة- رضي الله عنه - أنه قال **:(لم يكن أحد أكثر شورة لأصحابه من رسول الله ﷺ)** لأن إشراك المرؤوسين بالشورة وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم.

ب- يركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى:(***واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين***). **(سورة الشعراء، الآية 215)**

ج- بين الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفرالقلوب وتباعد بينها، وتجعل العلاقات متوترة، وأوضح أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولا إلى القلب و قبولا لها ، لقوله تعالى في الآية السابقة: (***فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك*** ...).**(سورة آل عمران، الآية 159)**

كما أن العلاقات الإنسانية تحدث على شكل سلوك إداري حيث عرفت بأنها:« السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه ، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد ، وعلى حسن النوايا اتجاه الآخرين ، وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية ، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها».**(بستان أحمد وآخرون، 1989، 60)**

كما أن الدين الإسلامي أكد على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية لهم، وتفادي الصراعات بينهم لقوله تعالى: ***(وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان ينزغ بينهم).***(سورة الإسراء،الآية 53) ، ***(وقولوا للناس حسنا)***. **(سورة البقرة، الآية 83)**، مما يؤدي الى تضافر الجهود والمشاركة والتعاون والإقبال على العمل بقوة وزيادة الإنتاج. فكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية.

ومن المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية ما يلي: **(هداج عبد الرحمن، 2010 ، 3)**

أ- النظرة إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتمييز.

ب- الخلط بين الصفة الإنسانية ، و الصفة الشخصية.

ج- أنها تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج.

د-غض البصرعن أخطاء الغيروالمداراة عليها إلى حد التواطؤ على حساب مصلحة العمل.

هـ- إن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أومن خلاله . بل هي إضافة جديدة للإدارة والتفاعل مع المعلمين بجدية وفاعلية وإنسانية، فهي والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد وهو الإدارة الديمقراطية.

4:2:6- المهارات الذاتية (الشخصية): individualistic Skills يقصد بها " المهارات التي تتعلق بسمات كامنة في القائد حيث تعد شخصيته عنصرا هاما في القيادة و يقصد بالشخصية هنا مجموعة من الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد و ترتبط هذه السمات بالصحة الجيدة للفرد بدنيا ونفسيا وعقليا". **(سعد الحارثي، 2008، 18)**

وتتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة. مثل السمات الجسمية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس وغيرها من السمات.

أولا:السمات الجسدية: و تتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية و قوة الشخصية والحيوية والنشاط والصحة النفسية والطلاقة اللفظية،والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية والخلق الطيب والقدوة الحسنة والعدالة التامة لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. وهي كالآتي: **(أبو زعيتر،2009 ،75)**

1- القوة البدنية والعصبية: وتعني تمتعه بصحة جيدة لأن طبيعة عمله تتطلب جهدا مركزا وشاقا كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة.والمشكلة في القائد ليست توفر القوة البدنية والعصبية لديه بل أن المشكلة هي معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة و روية.

2- قوة الشخصية: القائد الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر ويكتسب ثقتهم فيه.

3- الحيوية والنشاط: لأن المرؤوسين متى ما رأوا مديرهم نشيطا و حيويا فإن ذلك سوف

يحفزهم و يدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4- الطلاقة اللفظية: ويقصد بها قدرة المدير عل ى التكلم بصوت واضح و مؤثر وتعني القدرة على انتقاء الألفاظ المناسبة وهي وسيلة هامة للتواصل بينه و بين مرؤوسيه.

5- الصحة النفسية: إن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم وهذا ليس بالأمر السهل ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوافر فيه الصحة النفسية.

6- الخلق الطيب والقدوة الحسنة : والخلق يجمع بين كثير من الصفات كالصبر والحلم وسعة الصدر والقول الطيب والمعاملة الطيبة والأمانة وتحمل المسؤولية ، وهي صفات جمعها الله في رسوله- ﷺ- فتحت له الطريق كي يصل إلى قلوب عشيرته وأهله ويهديهم إلى الحق بعد ما كانوا يعبدون غير الله.

7- العدالة: في التعامل مع الآخرين والبعد عن المحاباة و التحيز وعدم الخوض في الأمور دون بينة وعدم أخذ الناس بالشبهات أو سوء الظن. **(محمد عبد القادر عابدين،2001،91)**

وأشار الكاتب **(عدنان أحمد الفسفوس،2012،1)** في مقال له: إن العدل والإنصاف من أهم المبادئ التي تحقق الرضا والطمأنينة للفرد والجماعة، وهما من المفاهيم الإدارية الهامة والضرورية التي ينبغي للعاملين في العمل الإداري تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل التربوي أوغيره وتحقيق الإنجازات المنشودة.

علما أن مديرالمدرسة يتعامل مع مجموعة من المعلمين مختلفي الثقافة والاتجاهات والطباع و الحاجات والرغبات والميول، فهذا يتطلب منه مضاعفة جهوده لتحقيق مبدأ العدل و الإنصاف والمساواة بين جميع العاملين في المدرسة وذلك لبث الطمأنينة في النفوس وزيادة الدافعية للعمل والعطاء والانجاز وتحقيق التماسك والألفة والتعاون بين مجموع العاملين، فتختفي بذلك مظاهر التباغض والكراهية والتنافر، وبالتالي يسود الرضا والتفاهم ويتم انجاز الخطط والبرامج والواجبات بسهولة و يسر وبدون معوقات أو تأخير.

فعلى مدير المدرسة أن يحرص عل توزيع الواجبات والمسؤوليات بشكل عادل ومنصف بين جميع العاملين مراع في ذلك قدراتهم وكفاءاتهم وفروقهم الفردية و ظروفهم الصحية وعدم تحسيسهم بالظلم أوالتحيز.

فالمدير العادل يميز بين المعلم الكفء وغير الكفء ، وبالتالي يرفع من مستوى المعلم المتميز ويأخذ بيد غير المجد و يقوم بتوجيهه و إرشاده بصورة لبقة حتى يتحسن مستواه.

فمن العدل والإنصاف إعطاء كل ذي حق حقه فالمعلم المتميز والمثابر والجاد من غير العدل مساواته بالمعلم المقصر وغير المكترث بالمدرسة وأنظمتها وتعليماتها وغير المؤدي لواجباته الوظيفية .

وعلى الإدارة المدرسية مكافأة المعلم المتميز وتشجيعه وتحفيزه للاستمرار في العطاء والتميز وفي المقابل البحث والتحري عن أسباب تقصير بعض المعلمين حتى يتمكن المدير من علاج التقصير أو الحد منه.

كما يجب على مدير المدرسة الحرص على توزيع الجدول المدرسي بالعدل و يساوي بين الجميع، وكذلك الحرص على توزيع الواجبات المدرسية الأخرى من أنشطة و لجان وغيرها بشكل عادل، حتى لا يتسبب ذلك في خلق جو من التوتر والخلاف بين المعلمين من جهة و بين المعلمين والإدارة من جهة أخرى، وبالتالي يشعر المعلم بالظلم والضيق وعدم الإنصاف مما ينعكس سلبا على الإدارة المدرسية، ويعيق من تحقيق أهدافها وبرامجها وخططها الموضوعة.

ولتطبيق مبدأ العدل والإنصاف والمساواة بين جميع العاملين في المدرسة، يتطلب من مدير المدرسة ما يلي: **(عدنان أحمد الفسفوس،2012، 01)**

أ- توزيع العمل المدرسي بموضوعية و إنصاف بين المعلمين.

ب- مراعاة العدالة في توزيع الحصص.

ج- مراعاة الانشغالات التي قد يحتاج إليها المدير في حالة غياب أحد المعلمين.

د- مراعاة نصاب المعلم من الحصص حسب المرحلة التي يدرسها.

هـ- تقسيم المناوبة بالتساوي.

و- إشراك جميع المعلمين في اللجان المدرسية حسب رغباتهم و ميولهم و إمكاناتهم المتاحة.

ز- توزيع الصفوف على المعلمين بالتساوي دون محاباة أو تحيز،وإذا كان عدد المعلمين يفوق عدد مربي الصفوف فإنه يتم تكليف المعلمين الزائدين بأعمال أخرى ترضي الجميع.

ح- عدم تكليف المعلم بأكبر مما تحتمل طاقته.

ط- الموضوعية والشفافية عند تقييم أداء للمعلم.

ويتفق معظم الباحثين على عدد من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة يمكن أن يستخدمها القائد في تحسين علاقاته الإنسانية وهي:**(مشعل العنزي،1434هـ ،8)**

أ- كل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجهده.

ب- القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة.

ج- القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون.

د- إذا أراد القائد أن تحترم قراراته و آراؤه فليحترم قرارات الآخرين و آراءهم.

ثانيا: القدرات العقلية: المقصود بها: "مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد أهمها:**(مشعل بن سليمان العنزي،1434هـ ،5)**

1- الذكـــاء: وهو أمر مطلوب للقيادة ولازم لها، وهو من السمات الفطرية بالوراثة وتتكيف ونوع البيئة التي ينشأ فيها. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء و النجاح في الإدارة.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة.

أ- **القدرة على التصور :** تمكن من التعرف على المشكلات ومواجهتها وتساعد القائد على الفهم العميق الشامل لكل التفاصيل، وتساعد على سرعة البديهية والتقدير الشخصي، وتقبل الأفكار الجديدة.

ب- روح المرح والدعابة: تجعل القائد بعيدا عن الصرامة والتزمت ، وتساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به ، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم.

2- المبادأة والابتكار: المبادأة معناها الميل الذي يدفع إلى الاقتراح أو العمل ابتداء و سبقا للغير وهي من السمات الهامة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل ، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون متسلطا سريع الامتعاض غير مخلص، والمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، و توفر المبادأة تعني القدرة على التنفيذ.

ويرتبط بالمبادأة والابتكار ثلاث سمات تتمثل في:

أ- الشجاعة.

ب- القدرة على الحسم.

ج- القدرة على توقع الاحتمالات و ابتكار الوسائل الكفيلة لمواجهتها.

3- ضبط النفس: ومعناها "القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية". إنها تعني الاتزان وأن يكون القائد قادرا على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب.

ومن الصفات الشخصية المطلوب توفرها في مدير المدرسة أيضا هي: الاستقامة والثقة بالنفس،وقوة الإقناع وحسم الأمور،والقدرة على تحمل المسؤولية وتحديد الأهداف والدافعية نحو النجاح وتحقيق الأهداف، والخبرة الكافية.**(محمد عبد القادرعابدين،2000، 92)**

5:2:6- مهارات الاتصـــــال: لقد تعرض الباحث إلى الاتصال كوظيفة إدارية ذات أهمية باعتباره الأداة التي تربط الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية. ومن المؤكد أن عملية الاتصال تحتاج إلى مجموعة من المهارات، وتفتقر عملي ة الاتصال إلى أهم شروط نجاحها أو فعاليتها بدونها ومن هذه المهارات:**(هند كابور، 2010، 289)**

1- مهارة التحدث: وهي قدرة المدير على توصيل المعلومات والقرارات والآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة و مفهومة و بصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف لجذب انتباه السامعين من المعلمين.

2- مهارة الاستماع: إن هذه المهارة تساعد المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وأراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر.

3- مهارة الكتابة: وهذه المهارة تساعد المديرعلى توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين ومن وسائل الكتابة الكتب الرسمية، والنشرات و الأوامر أو التعليمات المكتوبة.

4- مهـــارة القراءة: فالكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها ، إذا كان

الشخص الذي يتعامل معها- مرسلا أومستقبلا- لا يتقن مهارة القراءة. **(العناتي ختام وآخرون، 2007، 120)**

فالمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الاتصال بنجاح، حتى تتوافر لديه عدة مهارات أساسية منها: **(عبد الرزاق حسين، 2005، 70)**

أ- مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة ، وهما: الكتابة و التحدث.

ب- مهارتان متصلتان بترجمة الفكرة ، وهما: القراءة و الاستماع.

إذ تسمح هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضو ح تمنع التحريف أو التشويه في المعنى المقصود.

وهذا يفرض على مدير المدرسة أن يمتلك المهارات والاتجاها ت والمعارف التي تساعده على حسن صياغة الرسالة، بما تتطلبه من مهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير، وأن تكون قنوات اتصاله بالقوى البشرية بمدرسته وبالبيئة و الإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها.**(حجي أحمد،2005، 390)**

ومما سبق يمكن القول: إن القيادة تعني فن التعامل مع الآخرين، و القيادة الناجحة تتطلب مهارة التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته و العاملين فيه.

6:2:6- المهارات الإدراكية Connectional Skills: تعبر المهارات الإدراكية (الذهنية/ الفكرية/ التصورية) عن قدرة القائد التربوي على رؤية منظمته ككل وعن تفهمه و إدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة و تعطي صورة واضحة لقدرة القائد على رؤية التنظيم ككل بالمجتمع الذي هو جزء منه بما يشمل عليه من قوى سياسية و اجتماعية و اقتصادية.

وعرفت حديثا بأنها: « هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه».**(أبو زعيتر منير حسن، 2009، 102)**

فالقدرة الإدراكية عند مدير المدرسة مثلا، تعتمد على المكونات الذهنية و المكتسبات

والخبرة العلمية المتدرجة... فعندما تتوفر هذه السمات في المدير تتوفر لديه القدرة على إدراك المواقف وما يصح حيالها من تصرف ضمن ترتيب مقنن للخطوات الإجرائية حيال المواقف الطارئة و المتكررة.

وتكمن أهمية المهارات الإدراكية فيما يلي:

أ- المهارة الإدراكية يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل بحيث تمثل الخطة استشرافا للمستقبل، وفي تنظيم أعمال المرؤوسين و تقسيم الأدوار بينهم. وهي ضرورية في تعامله مع مجمل المواقف ضمن إدراك كلي وشمولي للإطار المنظمي و ليس مجرد نظرة جزئية. **(أبو زعيتر منير حسن،2009، 87)**

ب- هذه المهارة تمثل للقائد التربوي قدرته على إدارة القضايا والموضعات والمشكلات التربوية سواء من حيث المنهج أوالأنشطة التربوية أوأهداف المدرسة ومدى اتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع ، وتتزايد أهمية هذه المهارة في المستويات العليا في الإدارة ، وتعتبر هذه المهارة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها القائد الإداري في استخدامه لمهاراته الإنسانية.**(مشعل بن سليمان العنزي، 1434، 10)**

ومن المهارات الفكرية التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي **:(المغربي،2006 ،39)، (أبو زعيتر،2009،87)، (إسماعيل دياب،2001،190)،(الأغا رائد،2008، 73)**

أ- القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة الداخلية والخارجية والوقوف على مختلف أبعادها و آثارها.

ب- الإدراك الجيد والتصورالأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى و العلاقة الارتباطية فيما بينها.

ج- مهارة التفكير الإبداعي و القدرة على الابتكار.

د- مهارة التفكير التحليلي و القدرة على التشخيص.

هـ- القدرة على التنبؤ بالمستقبل والإحساس بالمشكلات قبل وقوعها.

و- اتخاذ قرارات قابلة للتفعيل ضمن مختلف الأطر سواء بما يتعلق بمكونات النظام الداخلية أو ما يتعلق بمتغيرات وأبعاد البيئة الخارجية.

وبلا شك أن القائد كلما اتسعت مهاراته الذهنية تمتع بتحليل سليم للأمور و جاءت قراراته

صائبة وهادفة ومحققة لأهداف المنظمة. **(الغامدي عبد الله ،2013، 110)**

ومن العوامل التي تؤثر في العمليات الإدراكية لدى الأفراد **:(مشعل العنزي،1434، 10)**

أ- بيئة الفرد سواء كانت اجتماعية أو مادية.

ب- الرغبات و الحاجات التي يشعر بها الفرد و يسعى إلى تحقيقها.

ج- التجارب و الخبرات الماضية للفرد.

إن نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد النجاح فيه على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار بتوفر المهارات الإدراكية التصورية و بقدرته على إدراك شبكة العلاقات المتمددة وذات الصلة بالقرار المعين.

7- العوامل المؤثرة على أداء مدير المدرسة الابتدائية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء مدير المدرسة الابتدائية،منها عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة" قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للعمل الإداري المدرسي. وتعتبردراسة هذه العوامل وتحليلها ضرورة ملحة لتحقيق منهجية سليمة في تقويم أداء مدير المدرسة، و تتركز هذه العوامل في ما يلي:

1:7- عوامل داخلية (معوقات داخلية): وهي السلوكات والعوامل التي تعيق فعالية المدرسة و ترتبط هذه المعوقات بالمدير ذاته أو بنمطه الإداري. وتتمثل في: **(محمد عبد القادر عابدين،2001، 235-236)**

1:1:7- عوامل ذاتية (المعوقات الشخصية): وهي معوقات ترتبط بذات المدير، وتشمل التردد في اتخاذ القرار، و الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، و الخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة والخوف من الجديد، وصراع الدور وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، والتولي والتراجع، وعدم الطموح، و الإحباط ، واليأس، و القلق وعدم الاستقرار النفسي و التشاؤم، و انعدام روح المخاطرة و المبادرة و غيرها.

2:1:7-عوامل تنظيمية (المعوقات التنظيمية): هي معوقات متداخلة ترتبط بالتنظيم والسلوكات الإدارية وتشمل **:** اتخاذ نمط الإدارة التسلطي، وسوء الصحة التنظيمية، والمركزية،والمناخ التنظيمي السلبي، وسوء نظام الاتصالات، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي، والمغالاة أوالتعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين

المدرسية والإدارية، وغياب تدفق المعلومات أوسهولة انسيابها وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات،والجهل بالمداخل السلوكية للإدارة. وكذا عدم القدرة على إدارة الصراع وحل المشكلات، و الحسد والتباغض، والتسويف و سوء استخدام الوقت أوعدم تقديره.

2:7- عوامل خارجية (المعوقات الخارجية): لكي لانبخس المديرحقه ونلقي عليه كل اللوم ونحمله الحمل الثقيل، وأنه هو السبب الرئيس في تدني فعالية أداء المؤسسة. لقول الله تعالى:" ***ولا تبخسوا الناس أشياءهم*** " (سورة الاعراف، الآية 85)، فهناك عوامل أخرى خارجة عن نطاقه هي التي تحدد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. و تتمثل فيما يلي:

1:2:7- العامل السياسي: له تأثير كبير على أدا الإدارة التربوية بصفة عامة ، إما سلبا أو إيجابا و يشتمل على العناصر التفصيلية الآتية **(محمد أكرم العدلوني، 2002، 203-204)**

أ- **وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة:** مثلا النظام الذي يتبع النموذج الأتوقراطي والذي يعتمد على التسيير المركزي.

ب- مدى ملاءمة السياسات أعمال المؤسسة: تنطلق المؤسسة من الحاجات والإمكانات الموجودة و المتاحة في ظل إدارة تربوية موجهة لا تراعي هذه المتطلبات الواقعية التـــي تتركها تتحرك بحرية في ظل الأهداف المرغوبة.

ج- طبيعة النظام السياسي في الدولة: الذي تكون فيه السياسة الإدارية المطبقة لتنفيذ النشاطات التربوية موحدة إلى أبعد الحدود ، ولا يؤمن بأهمية التنوع والتعدد في أساليب العمل و التنظيم.

د- المناخ السياسي العام و أثره على المؤسسة: من حيث الاستقرار السياسي و الحرية والعدالة بين الموظفين والمواطنين بصفة عامة ، ومدى ترسيخ مبدأ الديمقراطية ، وحرية التعبير والتصرف ، والتشجيع على الإبداع و الابتكار،...وغيرها.

2:2:7- العامل الاقتصادي: إن الحالة الاقتصادية للدولة تؤثر إلى حد بعيد في نوع الخدمات المقدمة و كفاءتها وسعة وصولها إلى نطاق واسع في المجتمع، والعملية التربوية شأنها شأن باقي الخدمات التي تلزم الدولة بتقديمها إلى أفرادها.

ويشتمل على العناصر التفصيلية الآتية:

أ- مدى توفر الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

ب- العمالة و البطالة وآثارها على المؤسسة.

ج- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وآثاره على المؤسسة.

د- النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المؤسسة.

هـ- عدم تبني أو إدماج المسؤولية الاجتماعية في نشاط المؤسسة.

و- عدم ترشيد التسيير الاقتصادي لصالح التربية والتعليم لتحقيق التنمية المستدامة.

3:2:7- العامل التكنولوجي: لايمكن إغفال العامل الحضاري والتكنولوجي وآثاره على الإدارة التعليمية، فكلما ارتفع المستوى الفكري العام والتحكم في وسائل التكنولوجيا كان النظام التعليمي أكثر كفاءة والعكس بالعكس.

ويشتمل على العناصر الآتية:

أ- مدى المواكبة للتقدم التقني.

ب- أثر التقنية على أداء المؤسسة.

ج- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لعمل أفضل.

د- مدى توفر التقنية الحديثة للمؤسسة.

4:2:7- العامل الاجتماعي: إن التباين ضمن المجتمع الواحد والدولة الواحدة يؤثر إلى حد بعيد على سياسة هذه الدولة وأساليب التعامل مع الناس في جميع المجالات لاسيما في المجال التربوي بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة.

ويشتمل على العناصر التفصيلية الآتية:

أ- مدى انسجام مصالح و قضايا و حاجات المؤسسة و المجتمع.

ب- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام لأفراد المجتمع.

ج- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.

د- طبيعة العلاقات الإنسانية و المجتمعية.

هـ- المحسوبية والفساد الأخلاقي.

و- السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة المدرسية، والاستخفاف من أهميتها.

ز- انعدام الثقة بالمدرسة.

ح- انشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة.

5:2:7- العامل البيئي: فطبيعة المناطق الجغرافية الوعرة مثلا تجعل السكان يعيشون في تجمعات صغيرة، أو منفردين ليكونوا أقرب إلى أراضيهم الزراعية وهذه الحالة تؤدي إلى نظام المعلم المنفرد أونظام الصفوف الحجمية، و المدمجة في إدارة العملية التعليمية.

وهذا ما يوجد عند البدو في الصحراء أو بعض المناطق الوعرة لما يظهر تأثير العوامل الطبعية لتحديد سن الالتحاق بالمدرسة، ويظهر تأثير العوامل الطبيعية والجغرافية كذلك بشكل واضح في متطلبات البناء المدرسي من حيث التخطيط والبناء، وكذا أوقات الدخول والخروج. **(محمد بن حمودة،2006، 114)**

ويشتمل على العناصرالآتية:

أ- طبيعة المناخ و البيئة الداخلية للمؤسسة.

ب- نوعية السياسات والقيم و المعايير للمؤسسة.

ج- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة.

د- طبيعة المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

6:2:7- العامل القانوني: إن المسؤلية القانونية لها تأثير كبير على فعالية أداء الإدارة المدرسية سلبا أو إيجابا.

ويمكن تلخيصها في العناص الآتية:

أ- وجود دستور ينظم شؤون الدولة و المجتمع.

ب- وضوح التشريعات و القوانين.

ج- الحقوق المدنية و المهنية للعاملين.

د- المحاكم و استقلالية القضاء.

ومما سبق يمكن القول: إن التخلص من المعوقات السالف ذكرها ليس أمرا سهلا لكنه ليس أمراعسيرا. أما أنه غير سهل ذلك أنه يحتاج الى تغيير في القيم والاتجاهات فعلى ضوئها تتغير الممارسات، وتنتقل من السلبية إلى الإيجابية، كم يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية والتعليمية والإدارات الأخرى، ويتعين على مدير المدرسة الابتدائية التحلي بالصبر والانظباط والابتعاد عن الفساد الأخلاقي والتنطيمي، والركون إلى التقليد السلبي. وأما التخلص من هذه المعوقات فغير،

عسير، لأن يعود إلى إعداد المديرين وتأهيلهم، و الرغبة في الإصلاح التربوي والتجديد لمواكبة التطور التربوي و التكنولوجي ، و الانطلاق من الحاجات الاساسية و الامكانات المتوفرة حتى لا ينعكس ذلك على أداء الادارة المدرسية.

وهكذا يتضح أن نجاح الإدارة التربوية في إدارتها للعملية التعليمية يرتبط بالظروف الجيدة من حيث دعم الدولة لمؤساتها التعليمية، ومن حيث دعم المجتمع و تعاونه المتواصل، وكذلك من حيث جودة الظروف الاقتصادية، وبالتالي تكون لهذه الإدارة كفاءة عالية في تحقيق أهداف المجتمع، وتحقيق الإبداع والتجديد . أما الإدارة التي تعاني من ظروف تؤثرعلى أدائها فهي مطالبة بتحدي تلك الظروف وتطويعها وفق واقعها لتحقيق أفضل مردود ممكن في ظل المعطيات المحدودة و المتوفرة لها.

كل ذلك يتطلب من مديرالمدرسة الابتدائية التكيف مع الظروف الصعبة التي يعيشها ويواجهها بقوة و حزم ، واستغلال امكاناته و طاقاته التي تتوفر لديه لتحقيق نتائج أفضل.

خلاصـــــــة

مدير المدرسة هو الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي وله أهمية كبيرة في تحقيق التغيرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير على الموظفين لتحقيق التميز والنجاح داخل مدرسته وفي المجتمع المحيط بها.

وحتى يتحقق له ذلك فلابد له من القيام بدورحقيقي في صناعة القرارات السديدة، ويكون مركز معلومات واتصال وتنمية العلاقات الإنسانية، ويعمل على ربط ممارسته لعمله بالبيئة المحيطة بمدرسته، وأن يكون كتلة من التحفيز المعنوي لكل العاملين والتلاميذ، وله دوركبير لمقاومة كل العوامل التي تعيق العمل المدرسي، سواء كانت عوامل ذاتية أوتنظيمية أوعوامل خارجة عن نطاقه ، سياسية أو اقتصادية أواجتماعية.

لهذا وجب على القائمين على قطاع التربية الوطنية أن يولوا اهتماما كبيرا للمديرين بتدريبهم على السلوك الوظيفي الفعال وتزويدهم بكل الوسائل المادية والمعنوية والمعرفية للنجاح في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الإدارية ، والفنية والاجتماعية على أكمل وجه لبلوغ أهداف مدرسة المجتمع المنشودة.

الجانب الميداني

الفصـــل الخامس
الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

تمهيـــــــــــــد:

1- التذكير بالفرضيـــات.

2- الدراسة الاستطلاعية.

1:2- التعريف بها.

2:2- وصف خصائص العينة الاستطلاعية.

3:2- نتائج الدراسة الاستطلاعية.

3- منهج الدراســـة.

4- الدراسة الأساسيـــة.

1-4- مجتمع الدراســة.

2:4- العينة و خصائصها .

5- أداة الدراســـــــة.

1:5- وصف الاستمـارة.

2:5- الخصائص السيكومترية للاستمارة.

6- حـدود الدراســـــة.

7- إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

8- الأساليب الإحصائية.

الفصـل الخـــامس : الإجـراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني :

تمهيـــــد:

سوف تتناول الدراسة في هذا الفصل الإجراءات المتعلقة بالجانب المنهجي وذلك من خلال التذكير بفرضياتها، والتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، ثمّ الدراسة الأساسية من حيث المنهج المتبع،والعينة المستهدفة بخصائصها التي تشتمل عليها، مرورا بكيفية تبويب المعلومات المتحصل عليها، وكذلك الأداة المستخدمة وخصائصها السيكومترية وإجراءات تطبيقها وتفريغ وتحليل بياناتها الموجهة إلى أفراد العينة،والتطرق إلى حدود الدراسة ومختلف الأساليب والتقنيات الإحصائية المستعملة التي تتناسب مع طبيعة الموضوع محلّ الدراسة. وهي على النحو التالي :

1- التذكير بالفرضيات :

1:1- الفرضية العامة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة .

1: 2- الفرضيات الفرعية:

1:2:1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعـور بالاغتـراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم،الشعور بالعجز، الانعزالية، عـدم الرضا، الشـعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

2:2:1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشـعور بالاغتـراب الوظيفي وفقا لأبعـاده الشعور بالتشاؤم،الشعور بالعجز، الشعور بالانعزالية، عدم الرضا، الشـــعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

3:2:1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعـور بالاغتراب الوظيفي تعـزى إلى المتغيـــرات المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

2- الدراسة الاستطلاعية :

1:2-التعريف بها: عرفت الدراسة الاستطلاعية بأنها:« تمثل نقطة البداية في البحث العلمي بشقيه النظري، والتطبيقي من خلال الوقوف على المشكلات وضبط المعيقات التي تعوق

المواصلة في البحث والاستمرار فيه ، وذلك على المستويين النظري، والميداني، وبالتالي فهي عمل مكمل ومدعم له، إذ تظهر أهمية الجولة الاستطلاعية خاصة في الدراسات الميدانية، حيث تساعد على التعرف على ميدان البحث والتأقلم معه، ومعرفة بعض جوانبه،التي تظهرها حتما القراءات والأدبيات المتعلقة بالظاهرة محل البحث». **(شعيب سبعون وآخرون، 2012، 77)**، ومن أجل التأكد من وضوح تعليمات أداة الدراسة الحالية ووضوح معاني فقراتها وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة وطريقة إجابتهم والوقت المستغرق لذلك، والتعرف على ظروف تطبيقها وما يرافقها من صعوبات، أجريت تجربة استطلاعية على عينة حددت بـ: **(30)** مديرا تم اختيارهم بطريقة قصدية ، حيث قام الباحث بزيارة ميدان الدراسة المتمثل في مدارس المناطق التعليمية للدوائر الخمسة الآتية **:** دائرة المسيلة ، دائرة بوسعادة، دائرة الخبانة دائرة حمام الضلعة، دائرة عين الملح، وذلك من أجل التعريف بموضوع الدراسة والتنسيق مع الإدارة الوصية لهذه المدارس المعنية بالدراسة الاستطلاعية، ثمّ قدم الاستمارات لمديري المدارس الموجودة في المناطق المشار إليها مصحوبة بالتعليمة التي تجلي وتوضح جوانب الاستبانة وأبعادها وطريقة استعمالها للمديرين للإجابة على بنودها.

وبعد الانتهاء من جمع كل الاستمارات والإطلاع عليها وتفريغها اتضح أن جل تعليمات الأداة و فقراتها كانت سهلة وواضحة ومفهومة للمبحوثين بعد تعديلها وفقا لأرائهم ، وأن الوقت الذي استغرقته الإجابة عن فقراتها كان كافيا، لكن تبين أن هناك اختلاف في الاجابة على المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي، فيما يتعلق بالبيانات الشخصية، وبعضهم لم يجب عليها مطلقا. وعلى هذا الأساس تمّ تعديل المنطقة التعليمية بإضافة كلمة (دائرة) لتوضيح المقصود منها، وتعديل كلمة الماجستير بشهادات عليا ليتسنى للمبحوث الإشارة إلى المؤهلات العلمية الماستر والدكتوراه إضافة إلى الماجستير كل حسب درجته العلمية ، كما تم إدراج أيضا جملة إضافية تتمثل في (إذا كانت الإجابة بشهادات أخرى الرجاء تحديدها) تبعا للمؤهل العلمي (شهادات أخرى) وذلك لذكر وتوضيح نوع هذه الشهادة مهما كان المستوى التعليمي، وأيضا تم استبدال مصطلح **التدريب** بمصطلح **التكوين** لأن المديرين في الدراسة الاستطلاعية يفرقون بينهما كون الأخير أكثر استعمالا خلافا لمصطلح **التدريب**

المتداول في المشرق العربي، ولابد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم فعلا مصطلح التكوين بدلا من التدريب، كما يعتقدون أن التدريب يقوم وفق مراحل عملية تتوج بنتائج معينة، والمدرب يجب أن تتوفر فيه عناصر من أهمها عدم دخوله في دائرة السلطة الوصية. بينما التكوين هو دورات تدريبية منظمة من خلال برامج متخصصة تعدها وتصممها السلطة الوصية وتسندها إلى مؤطرين للقيام بهذه المهمة ويكون حسب الوظيفة.

وفي ضوء أراء أفراد العينة الاستطلاعية لوحظ وجود تباين بين استيعا ب المديرين لمضمون بعض العبارات لذا أدخلت تعديلات عليها أو إعادة صياغتها من جديد لتجلية مفهومها لتصبح أكثر وضوحا و ملاءمة لمحورها. و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (02) يوضح البنود المعدلة بعد الدراسة الاستطلاعية.

رقم البند	صياغة البند قبل التحكيم	صياغة البند بعد التحكيم
28 33	- أفصل بين وظيفتي وتصرفي الشخصي مهما كان خارج المدرسة. - أعتقد أن نظام الحوافز المطبق حاليا غير عادل.	- أرى أن تصرفي الشخصي مهما كان لا يؤثر على طبيعة وظيفتي. - أعتقد أن نظام الحوافز المطبق حاليا غير عادل تماما.

2:2- وصف خصائص العينة الاستطلاعية: وهذه الخصائص يوضها الجدول الآتي.

جدول رقم(03) يوضح خصائص أفراد العينة الاستطلاعية

الرقم	الخصائص الشخصية لأفراد العينة		المديرون	
			التكرار	النسبة
01	المنطقة التعليمية (الدائرة)	دائرة المسيلة	09	30.00
		دائرة بوسعادة	09	30.00
		دائرة الخبانة	03	10.00
		حمام الضلعة	06	20.00
		عين الملح	03	10.00
		المجموع	30	100.00
02	المؤهل العلمي	بكالوريا	12	40.00
		ليسانس	06	20.00
		ماجستير	03	10.00
		شهادات أخرى (متعددة يحددها المبحوث)	09	30.00
		المجموع	30	100.00
03	الجنس	ذكور	27	90.00
		إناث	03	10.00
		المجموع	30	100.00

04	سنوات الخبرة	5 ——— 9	06	20.00
		10 ——— 14	03	10.00
		15 ——— 19	03	10.00
		19 فأكثر	18	60.00
		المجموع	30	100.00
05	الدورات التدريبية	1----------3	06	20.00
		4----------6	06	20.00
		6 فأكثر	18	60.00
		المجموع	30	100.00

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (**3**) تظهر خصائص عينة الدراسة كالآتي:

1:2:2- المنطقة التعليمية: اختار الباح ث المناطق التعليمية الواردة في الجدول حسب التوزيع الجغرافي المتوازن بالولاية (شمال،جنوب،شرق،غرب) وتم توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وفق طبيعة المنطقة (حضرية،ريفية)، وذلك لخدمة أغراض الدراسة، حيث بلغت أعلى نسبة للتوزيع بدائرة المسيلة مقر الولاية، ودائرة بوسعادة بـ: **(30٪)** وتليها منطقة عين حمام الضلعة بنسبة **(20٪)**، وتساوت النسب الأخرى بـ: **(10٪)** بين منطقتي الخبانة وعين الملح .

2:2:2- المؤهل العلمي: تنوعت المؤهلات العلمية من حملة شهادة البكالوريا بنسبة **(40٪)** وهي تشكل النسبة الأعلى، ثم شهادات أخرى بـ**(30٪)**، وحملة شهادات الليسانس بـ **(20٪)** وأخيرا المؤهل العلمي الماجستير بـ:(**10٪**)، ويعزى ذلك كله إلى أن أغلب المديرين ذوي خبرة طويلة بالتدريس أهلتهم للالتحاق برتبة مدير مدرسة ابتدائية المعتمدة سابقا، في حين إقبال بعض المديرين على تكملة دراساتهم الجامعية بناء على الترخيص الذي تمنحه مديرية التربية للمعنيين في إطار التشجيع على البحث العلمي شريطة عدم الإخلال بالقانون الداخلي للمؤسسة والقيام بمهامهم الإدارية، وهذا ما يفسر نسب حملة شهادات الدراسات الجامعية.

3:2:2-الجنس:تضمنت العينة الاستطلاعية **(27)** مديرا بنسبة **(90٪)**، بينما عدد المديرات **(03)** بنسبة **(10٪)** ويعزى ذلك إلى إقبال الذكور على رتبة مدير مدرسة ابتدائية في حين عزوف الإناث على ذلك تماشيا مع الظروف الاجتماعية للمنطقة التعليمية المتواجدات بها.

4:2:2- سنوات الخبرة: يبين الجدول أن **(60٪)** من المديرين تزيد خبرتهم في الوظيفة الحالية عن**(19)** سنة ، ونسبة الذين لديهم خبرة ما بين**(5 إلى 9)** سنة هي **(20٪)** ، أما المديرين الذين لديهم خبرة من **(10 إلى 14)** سنة، ومن **(15 إلى19)** سنة فنسبة كل منهم هي **(10٪).** والملاحظ أن هناك تراجعا لنسبة الخبرة من **(10 الى 14)** سنة و من **(15إلى 19)** سنة ، وبالمقابل تطورنسبة الذين خبرتهم **(5 إلى 9)** سنة ، ويعزى ذلك إلى العوامل التاليـــــــــة:

أ- الطريقة الجديدة المتعمدة لاختيار الموظفين لرتبة مدير المدرسة الإبتدائية باعتماد المسابقات والمقابلات للتأهل لهذه الرتبة .

ب- الطريقة المستحدثة في نظام التقاعد بتأخيره إلى **(60)** سنة مما دفع هذه الفئة اختيار التقاعد المسبق وبذلك فسح المجال أمام الفئة الجديدة التي تتوفر لديه ا خاصية المؤهل العلمي.

5:2:2- الدورات التدريبية(التكوين): يظهر الجدول أن**(60٪)** من المديرين الذين تلقوا ست دورات تدريبية أغلبهم قدماء بينما تساوى أقلهم أقدمية مع المديرين جديدي العهد بالوظيفة بـ **(20٪)**. وهذا يدل على اهتمام الإدارة الوصية بتدريب(تكوين) المديرين والمديرات لتقوية مهاراتهم وذواتهم في كافة المجالات الإدارية أوالفنية أواكتشاف معارف وموضوعات ترتبط بفعالية أداء العمل المميزالمنتج. وما يتطلبه التطور التكنولوجي والعلمي في استخدام المعدات والوسائل كالحاسوب و تطوراته السريعة وتطبيقات برامجه كالرقمنة والإحصاء وحاجتهم للتعلم الجديد في هذا المجال توافقا مع تطور العلوم الإدارية خاصة منها المدرسية ، فهذا ما يفسر الإقبال على التدريب المكثف عليها.

لكن التدريب (التكوين) ليس مرتبطا فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة، بل أيضا من أجل تجاوز نقاط الضعف المتعلقة مثلا: بكتابة التقارير الخاصة بالعمل الإداري، وتنظيم الاجتماعات، واستيعا ب قوانين العمل، وأساليب تحليل المشاكل. وهناك نوع آخر من التدريب(التكوين) يتعلق بإدراك المسؤوليات الاجتماعية ، وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة ، والتحفيز على العمل ، وكيفية صناعة القرار، وتفعيل العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل، وهذا التدريب قليل جدا ونادر و يكاد ينعدم.

ونجاح التدريب (التكوين) ليس مجرد عقد دورات تدريبية (تكوينية) فحسب، بل هو تنمية مهارات المتدربين فعلا أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم المهنية، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورات التدريبية يعتبر فشلا لها.

وحسب خبرة الباحث يعود فشل الدورات التدريبية (التكوينية) في التربية والتعليم إلى :

أ- **التكوين لا علاقة له بالعمل :** كثير من الدورات التكوينية تعقد لمجرد استهلاك الميزانية دون الاهتمام باختيار المواضيع المناسبة،والمؤهلة والملبية لاحتياجات المتكون.

ب- **التكوين يغلب عليه الطابع النظري** : فقد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب لكنه ليس له خبرة بالموضوع و بالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية للمتدربين.

ج- **عدم اختيار المكون حسب حاجة العمل الفعلية:** لذا تجد شخصا لا علاقة له بالتكوين، أو ليست له كفاءة ويسند له هذا الدور الهام جدا مما ينعكس ذلك سلبا على عملية التكوين .

د- **المتكونون ليس لهم رغبة في التعلم:** لابد من التأكد من قابليتهم للتدريب فبعض المديرين لايغيرون أساليبهم الإدارية ولو حضروا مئات الدورات التدريبية لأنهم لا يدركون أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمهم، وعليه لابد من خلق محفزات مادية و معنوية للمتدربين (المتكونين).

هـ- **المادة التكوينية غير الملائمة لواقع المتدرب:** في كثير من الأحيان لا تراعي الدورات التدريبية واقع المتدرب، بل كثير من المدربين يستخدمون مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة للمدرب و للمتدرب، فلابد من وضع برامج ومادة تدريبية تراعي واقع البيئة المحلية.

و-**عدم قدرة المكون على توصيل المعلومات وتنمية المهارات :** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المكون على شرح الموضوع واستخدام أساليب التكوين العلمية والمنهجية.

ز-**ضعف فعالية المكون:** يجب أن يكون المكون حريصا على خروج المتكونين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها في عالمهم الوظيفي، لذا يجب اختيار المدرب الذي تتوفر لديه الرغبة و الجدية والحرص و الكفاءة العلمية و الخبرة في التدريب.

ح- **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه:** أحيانا الظروف الصعبة لبيئة

العمل تحد من تطبيق ما تعلمه المتدرب من مهارات وتطبيقها في عمله.

3:2- نتائج الدراسة الاستطلاعية: انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج الآتية:

- التأكد من أن التعليمات والبنود المستعملة في أداة البحث واضحة ومفهومة.
- إدخال التعديلات اللازمة على البيانات الأولية لتوضيح المقصود منها.
- التأكد من استخدام الاستمارة في الدراسة الأساسية لأنها أصبحت صالحة للاستعمال .
- التأكد من ثبات وصدق أداة البحث والاطمئنان عليها .

ومما سبق يمكن القول: أن الدراسة الاستطلاعية مكنت الباحث من استطلاع جميع المتغيرات المتعلقة بمشكلة البحث التي يزمع الباحث دراستها، وكانت بمثابة متطلب أساسي يستند عليه بالتنبؤ بجوانب القصور والضعف والصعوبات في إجراءات تطبيق الدراس ة الميدانية من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات لتفادي الوقوع فيها في ضوء ما أسفرت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية، كما زودته بالتغذية الراجعة من حيث مدى نجاعة تطبيق أداة دراسته والاطمئنان ميدانيا على النتائج المتوقعة،وأكسبته خبرة قبلية ساعدته على الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، وضبط الصيغة الختامية للاستمارة وكيفية تطبيق هذه الأداة التي ينوي استخدامها مما يجعله يطبقها بشكل صحيح و بمهارة عالية.

3- منهج الدراسة:

فالمنهج هو «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة ». **(أحمد بدر،1977،26)**، أي أن الوصول إلى الحقيقة في العلم لا يمكن أن يكون إلا بإتباع منهج محدد، فالمنهج المعتمد في أي فرع من فروع المعرفة الإنسانية هو « طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة ما ».**(عمار بحوش وآخرون ،2007، 136)**

ومنه فتوفر المنهج مهما كان نوعه شرط أساسي و ضروري في الدراسة الجادة مهما كان نوعها، لأنه لا يمكن تصور وجود دراسة جادة بدون منهج مناسب ومضبوط ومحدد.

والمنهج في أي دراسة يحدد في إطار أبعاد طبيعة المشكلة وأهدافها، فإن كانت المشكلة ذات بعد تاريخي يتناولها المنهج التاريخي، وإن كانت تهتم بملاحظة الوضع الراهن وجمع

البيانات عنه يتناولها المنهج الوصفي، وإن كانت تتطلب التحكم في المتغيرات تجريبيا يتناوله المنهج التجريبي وهكذا ، كما قد يتحدد المنهج في ضوء أهداف الدراسة أو حجم العينة. **(برو محمد،2010، 310)**

وعلى الصعيد المنهجي استفاد الباحث من بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي في دراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ومنها دراسة (**سوزان صالح وآخرون، 2014،297)** بعنون"أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، ودراسة **"مارليــز"(mariaelis, 1994):** التي أشار إليها **(محمد حمدات، 2006،90):** هدفت إلى معرفة أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس، دراسة "مدينا **"(Medina, 2000)** التي أوردها **(منصور نعمة، 2000، 45):** التي هدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة المدير الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين، ودراسة **(برومحمد،2010)**التي ساهمت في معرفة أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية" دراسة نظرية ميدانية للطلبة الجامعيين والمشتغلين بالتربية والتعليم بالجزائر"، وغيرها من الدراسات النظرية والميدانية التي انتهجت نفس المنهج الوصفي في العلاقة التأثيرية بين المتغيرات في الظواهر الاجتماعية .

لهذا اختار الباحث هذا المنهج لأنه الأنسب إلى هذا الموضوع الذي يتناول ظاهرة من الظواهر التربوية في مجال الإدارة المدرسية لإيجاد العلاقة التأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية وأبعاد المتغير التابع الاغتراب الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي باعتباره يهتم بدراسة الوضع الراهن للظاهرة الموجودة في المجتمع، حيث يقوم الباحث بملاحظتها كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وذلك بالوصف والتحليل والتفسير والمقارنة والاختبار والتقويم للوقوف على المعلومات الحقيقية عنها التي ترشد إلى سبيل تغييرها نحو ما يجب أن تكون عليه، وهذا بغية التنبؤ والتخطيط للمستقبل مما يؤدي إلى الزيادة في الكفاءة والرفع في المردودية كما وكيفا.

4- الدراسة الأساسية:

عند الانتهاء من إجراءات الدراسة الاستطلاعية تم الشروع مباشرة في الدراسة الأساسية بالتطرق إلى مجتمع الدراسة، ثمّ أداة الدراسة، والعينة وخصائصها، وكيفية إجراء الدراسة ، مع عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة.

1:4- مجتمع الدراسة: وهو« مجموعة من المفردات تشترك في صفات وخصائص محددة ومعينة من قبل الباحث، إنه الكل الذي نرغب دراسته مثل مجتمع عمال التربية و التعليم، أو مجتمع طلبة التعليم الثانوي» . **(محمد بوعلاق، 2012، 15)**، وما العينة التي تختارها هنا إلا وسيلة لدراسة خصائص المجتمع ، فالمجتمع هو الهدف الأساسي من الدراسة حيث أن الباحث يعمم في النهاية النتائج عليه. **(رجاء محمود أبوعلام، 2006،150)**

ومنه فمجتمع الدراسة في الدراسات الاجتماعية هو جميع المفردات التي تمثلها عينة الدراسة التي يريد الباحث دراستها وتعميم النتائج عليها. ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري ومديرات المدارس الابتدائية بولاية المسيلة وعددهم **(530)** مديرا ومديرة.

والجدول الآتي يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية (الدوائر) وفقا لإحصاء مديرية التربية إلى غاية **2016/12/31**. **ملحق رقم (1)**

جدول رقم (4) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية(الدوائر) بولاية المسيلة.

الرقم	الدائرة	عدد مدري المدارس الابتدائية		المجموع	النسبة %
		ذكور	إناث		
1	مقرة	78	12	90	16.98
2	المسيلة	61	08	69	13.01
3	أولاد دراج	56	04	60	11.32
4	بوسعادة	41	06	47	8.86
5	حمام الضلعة	46	00	46	8.67
6	سيدي عيسى	36	09	45	8.49
7	عين الملح	28	02	30	5.66
8	عين الحجل	17	12	29	5.47
9	شلال	22	03	25	4.71
10	بن سرور	19	02	21	3.96
11	سيدي عامر	14	02	16	3.01
12	أولاد سيدي إبراهيم	13	02	15	2.83

13	جبل أمساعد	13	00	13	2.45
14	مجدل	10	02	12	2.26
15	خبانة	11	01	12	2.26
المجموع		465	65	530	100

2:4- العينة وخصائصها: بعد الاطلاع على القوائم الإسمية للمديرين تمّ اختيار العينة من جميع عناصر المجتمع الأصلي، بطريقة قصدية انطلاقا من توزيع أفرادها حسب متغيراتهم الشخصية وفقا للدراسة لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي ، وخدمة لأغراض الدراسة .

وأخيرا تم الحصول على حجم عينة الدراسة وعددها **(106)** مدير ومديرة بنسبة **(20٪)** من مجتمع الدراسة.

والجداول الأربعة الآتية توضح توزيع أفراد العينة وفقا للمتغيرات الشخصية للمبحوثين (المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية).

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية.

الرقم	المنطقة التعليمية (الدائرة)	تكرارأفراد العينة	النسبة%
01	مقرة	18	16.03
02	المسيلة	14	12.26
03	أولاد دراج	12	10.37
04	بوسعادة	9	09.43
05	حمام الضلعة	09	08.49
06	سيدي عيسى	08	07.54
07	عين الملح	07	06.60
08	عين الحجل	06	05.66
09	شلال	05	04.71
10	بن سرور	05	04.71
11	سيدي عامر	04	03.77
12	أولاد سيدي إبراهيم	04	03.77
13	جبل أمساعد	03	02.83
14	مجدل	02	01.88
15	خبانة	02	01.88
المجموع	/	106	100

يظهر الجدول السابق أن أكبر نسبة لتوزيع أفراد العينة بمنطقة مقرة بـ: **(16.03٪)**، ثم المسيلة بـ: **(12.26٪)**، وأولاد دراج بـ **:(11.32٪)**، أما نسب المناطق التعليمية الأخرى تراوحت ما بين **(8.49٪)** و**(1.88٪)**. ويعود هذا التوزيع إلى طبيعة المنطقة التعليمية، (حضرية، ريفية)، وكذا كثافة المدارس الابتدائية.

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	25	23.58
ليسانس	47	44.34
شهادات عليا	07	6.60
شهادات أخرى	27	25.47
المجمـــــوع	106	100

لقد تبين من الجدول (**6**) أن كل أفراد العينة يحملون المؤهلات العلمية المطلوبة في هذه المرحلة التعليمية وهي شهادة الليسانس بنسبة (**44.33٪**)، وشهادات أخرى (شهادة التخرج من المعهد التكنولوجي،الخ ..) بـنسبة (**25.47٪**)، وشهادة البكالوريا بنسبة **(23.58٪)**، أضف إلى ذلك شهادات عليا بنسبة **(6.60٪)** وهذا يعطي الصورة الحقيقية لواقع التعليم في الجزائر قديما وحديثا من حيث تأطير مديري المدارس الابتدائية.

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجنـــــس	الذكور	الإناث	مجموع التكرارات
التكـــــرار	82	24	106
النسبة المئوية	77.35	22.64	100

يظهرالجدول (7) أن العينة المختارة تمثل **(106)** مدير و مديرة، حيث أن عدد المديرين بلغ**(82)** مديرا بنسبة تمثيل تقدر بـ **(77.35٪)**، وهي نسبة لها دلالاتها التمثيلي ة مقارنة بعدد الإناث في العينة والبالغ عددهن **(24)** مديرة بنسبة تمثيل تقدر بـ (**22.64٪**) من مجموع أفراد العينة، وهذه المعطيات تعكس خصائص المجتمع الإحصائي للدراسة، حيث أن نسبة إسناد مسؤولية الإدارة إلى الإناث قليلة مقارنة مع نسبة الذكور، وتتباين من منطقة إلى أخرى في المجتمع الجزائري خاصة في مجال الإدارة المدرسية، وهذا راجع لعوامل التأهيل التي اقتضت ان يكون مدير المدرسة قد قضى عشر سنوات كاملة في التعليم.

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبـــــرة	تكرار أفراد العينة	النسبـــة
5 ـــ 9	24	22.64
10 ـــ 14	16	15.09
15 ـــ 19	15	14.15
أكثر من 19سنة	51	48.11
المجمـــــــوع	106	100

يتبين من الجدول السابق أن جل أفراد العينة تتجاوز أقدميتهم في الوظيفة **(19)** سنة بنسبة تمثيل قدرت بـ(**48.11**٪)، تليها نسبة الذين خبرتهم من **(5-9)** سنوات بـ (**22.64**٪) من أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الذين أقدميتهم تتراوح ما بين **(10-14)** و **(15-19)** سنة متقاربة وهي على التوالي **(15.09**٪) و **(14.15**٪)، مقابل تراجع الفئتين من **(10-14)** بنسبة **(15.09)** ومن **(15-19)** بنسبة **(14.15)**.

ومن المعلوم أن سنوات الأقدمية في الوظيفة تعتبر أحد العوامل الرئيسية المساعدة على إمكانية التأهيل لرتبة مدير المدرسة في الجزائر بناء على الخبرة في التعليم، وهي الطريقة المعتمدة، وعامل العمر الزمني وأيضا القدرة على تحمل المسؤولية.

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الدورات التكوينية.

الدورات التكوينية	تكرار أفراد العينة	النسبـــة
1 ـــ 3	41	38.67
4 ـــ 6	17	16.03
أكثر من 6 دورات	48	45.28
المجمـــــــوع	106	100

تبين من الجدول رقم **(9)** أن عدد أفراد العينة الذين تلقوا تكوينا أكثر من **(6)** دورات هو**(48)** فردا بنسبة **(45.28**٪) ، ثم **(41)** فردا مارسوا تكوينا من **(1-3)** دورة الى ثلاث دورات بنسبة **(38.67**٪)، و **(17)** فردا استفادوا من **(4-6)** دورات تكوينية بنسبة **(16.03**٪) من حجم العينة. والملاحظ أن جميع أفراد العينة تلقوا تكوينا نظريا وميدانيا يساعدهم على القيام بأداء وظائفهم على أحسن وجه، وهذا شيء طبيعي لأنهم بحاجة إلى مثل هذه التكوينات بحكم تأهيلهم المباشر للإدارة، أوحداثة عهدهم بالتعليم فهم يحتاجون إلى

كيفية تطبيق وممارسة أساليب الإدارة الحديثة في المجال المدرسي. كما يعطي ذلك صورة جلية لواقع التكوين في الجزائر.

5- أداة الدراســــــــة:

في ضوء الدراسات والأبحاث السابقة، ومن خلال الرجوع إلى مختلف المصادر الواردة في متن هذه الدراسة وخاصة تلك التي تبين واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية وانعكاس ذلك على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية ، ومن خلال الاتصال المباشر بالعديد منهم للاسترشاد بخبراتهم، والاطلاع على أدوات القياس الخاصة بمتغيرات الموضوع، قام الباحث بتحديد و بناء أداة جمع البيانات الضرورية المتمثلة في الاستبيان الذي يوجهه لأعضاء هيئات إدارات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة ، بغية معرفة واقع هذه المسؤولية الاجتماعية ومستوى الشعور بالاغتراب بولاية المسيلة، ومدى وإنعكاس ذلك على المنظومة التربوية في الجزائر ككل.

1:5- وصف الاستمارة: ويشتمل هذا الجزء على **خطوات بناء أداة الدراسة** التالية:

أولا: تحديد الأهداف من أداة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

أ- التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمسؤولية الاجتماعية .

ب- التعرف على مدى شعور مديري المدارس الابتدائية بالاغتراب الوظيفي بولاية المسيلة

ج- التعرف على طبيعة أثرالمسؤوليةِ الاجتماعية على الشعور بالاغتراب الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة داخل و خارج المدرسة .

د- التعرف على الفروق حول أثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي **لدى** مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة في ضوء المتغيرات الشخصية (المنطقة التعليمية- المؤهل العلمي - الجنس - سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

ثانيا: تحديد محاور قياس أداة الدراسة: إن الصورة المبدئية للاستبيان اشتملت أربعة محاور كانت على النحو التالي:

أ- **المحورالأول:**احتوى البيانات الشخصية (الأولية) للمبحوثين و شملت خمسة بنود **(5)** تتعلق بالمنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

ب- المحورالثاني:تضمن خمسة عشر **(15)** بندا تتعلق بجملة من المعارف والبيانات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمبحوثين داخل المدرسة.

ج- المحورالثالث: تضمن خمسة عشر **(15)** بندا تتعلق بآراء و مواقف المبحوثين إزاء مسؤولياتهم الاجتماعية خارج المدرسة.

د- المحورالرابع: اشتمل على مجموعة من البنود عددها اثنان وعشرون بندا **(22)** في مجملها تستهدف قياس التساؤلات المطروحة حول ظاهرة الاغتراب في الإدارة المدرسية.

ثالثا: صياغة فقرات أداة الدراسة: وتمّ العمل فيها بالإجراءات التالية :

أ- مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل محور من محاور أداة الدراسة .

ب- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة للتعرف على كل محور من محاور أداة الدراسة.

ج- مراجعة موضوعات المحاور لتحديد عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

وقد تمّ صياغة فقرات الاستبيان بمراعاة ما يلي :

أ- أن تخدم هذه البنود الأهداف المطلوب تحقيقها من الدراسة.

ب- صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.

ج- صياغة بنود الدراسة وفق التدرج الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وخصص للإجابة موافق**(3)** نقاط، والإجابة محايد **(2)** نقطتان، والإجابة غير موافق**(1)** نقطة واحدة.

د- روعي في اختيار فقرات الدراسة التنوع (موجبة،سالبة) وأن تقيس مجموع العبارات مجالا معينا في كل محور من محاور الاستبيان.

و الجدول الآتي يوضح توزيع بنود أداة الدراسة على محاورها :

جدول رقم (10) يبين توزيع بنود أداة الدراسة في صورتها الأولية.

الرقم	محاور أداة الدراسة	عدد العبارات
01	المسؤولية الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية داخل المدرسة	15 بندا
02	المسؤولية الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية خارج المدرسة	15 بندا
03	الاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية	22 بندا
المجموع		52 بندا

رابعا:صياغة تعليمات أداة الدراسة: تمّ صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد العينة والهدف من أداة الدراسة وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة، وملائمة لمسؤولياتهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة لمتغيرات الدراسة، وكذلك طلب من المستجوبين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود منها مع تدوين الاستجابة في المكان المناسب، وعدم ترك أيُ فقرة دون إجابة، وعلى العموم فإنه تمّ صياغة أداة الدراسة ، وإخراجها بصورة تلائم مستوى أفراد عينة مجتمع الدراسة.

وأخيرا صار الاستبيان كاملا وجاهزا في صورته الأولية. (**ملحق رقم2)**

والغاية من بناء و صياغة بنود الاستبيان هو التحقق من بعض الأهداف ومنها:

أ- الوقوف على أراء مديري المدارس الابتدائية بخصوص واقع تبني المسؤولية الاجتماعية والأساليب المتبعة عمليا في ممارستها .

ب- اكتشاف درجة ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.

ج- معرفة أهم الانشغالات لدى أفراد العينة لاقتراح الحلول الملائمة لهذه الظاهرة.

د- الحصول على المعلومات التي لا تتضمنها النصوص والقرارات الرسمية في الموضوع.

هـ- وضع إستراتيجية عملية لعلاج المشكلة في ضوء نتائج الدراسة في جانبها النظري والميداني.

2:5-الخصائص السيكومترية للاستمارة: تتعلق هذه الخصائص بصدق وثبات أداة الدراسة

1:2:5- <u>صدق اداة الدراسة: وتم التأكد من ذلك من خلال:</u>

أولا:صدق المحتوى أوالصدق الظاهري للأداة:بعد بناءالاستبيان تمّ عرضه على المحكمين الذين يمثلون هيئة التدريس وهم أساتذة علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا يمارسون نشاطاتهم في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث بلغ عددهم **(10)** أساتذة بهدف معرفة آرائهم حول أثرالمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية موضوع الدراسة الحالية لإبداء ملاحظاتهم حول بنود الاستبيان ، ومدى انتمائها للمحور، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوعها ومحتواها ، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج ، أو أيّة ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أوالتغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكّم لازما. **ملحق رقم (3)**

وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين قام الباحث بدراسة ملاحظاتهم، واقتراحاتهم وأجرى التعديلات اللازمة بناء على توصياتهم مثل: اعتماد الخبرة انطلاقا من **(05)** سنوات بدلا من **(01)** ، السنة الأولى في الإطار، وتعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحا وملاءمة لمحورها ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية ، وتغيير بعض البنود الايجابية إلى بنـود سلبية أو العكس لإحداث التوازن بينهما فـي الأداة.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظة المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة ، واعتبر أن الأداة صالحة لما وضعت له ، وقد خرج الاستبيان بصورته النهائية. **ملحق رقم (4)**

والجداول الثلاثة الآتية توضح ذلك**:**

جدول رقم (11) يوضح مجموع البنود المعدلة بعد التحكيم .

البند	صياغة البند قبل التحكيم	صياغة البند بعد التحكيم
2	- اهتم كثيرا بالسلوك الأخلاقي للعاملين بالمؤسسة.	- أتخلى عن الالتزام بأخلاقيات المهنة في المدرسة تفاديا للصراع.
04	- ابني خطتي في العمل وفق حاجات المعلم و المتعلم .	-أتجاهل حاجات العاملين في خطة العمل (الاجتماعية، النفسية، الصحية).
10	- أعمل على تحسين صورة التعليم للعاملين و المتعلمين.	- اعمل على ترشيد السلوك الشخصي للعاملين بالقدوة الحسنة.
17	- أتواصل مع الشركاء الخارجيين لمصلحة المدرسة.	- اعمل على عدم تعزيز اتصالات المدرسة مع المؤسسات الجوارية.
20	- أقيم علاقات اجتماعية مع الجمعيات الثقافية والخيرية للاستفادة منهم.	- اربط علاقات مع الجمعيات الخيرية لمساعدة التلاميذ المعوزين في المدرسة.
24	- استقطب العاملين ذوي الكفاءة والخبرة وليس لاعتبارات أخرى.	- أسعى لاستقطاب العاملين ذوي الكفاءة و الخبرة في حدود الإمكان.
32	- تتميز حياتي الوظيفية بعدم التفاؤل.	- أرى أن حياتي الوظيفية فيها ما يجعلني متفائلا.
33	- أتصور بأنه لا مستقبل لي في هذه الوظيفة.	- أتصور أن مجال عملي لا يتصف بالتجديد و الحيوية.
37	- أحس أحيانا بالعجز في عملي.	- أجد صعوبة في التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية.
40	- أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به.	- أجد سهولة كبيرة في اتخاذ أي قرار يخص المدرسة.
41	- أتلقى العون من زملائي بالمقدار الذي أتمناه.	- ارفض تعاون العاملين معي عند إبداء رغبتهم في ذلك.
46	- اشعر بعدم الانتماء للمؤسسة التي اعمل بها.	- اشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي اعمل بها.
50	- أتراخى في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.	- أعطي أهمية كبيرة جدا للنظام الداخلي للمدرسة.
52	- اعرف ما أقوم به في عملي لا يجدي نفعا.	- أعرف أن ما أقوم به في عملي يشبع الحاجات الأساسية للجميع.

جدول رقم (12) يوضح البنود المحذوفة .

رقم البند	صياغة البند قبل التحكيم	السبب
07	- أساعد العاملين المجدين في الترقية دون تمييز.	- غير ملائم لمحوره
29	- أساهم في مساعدة التلاميذ المعوزين.	- مكرر من حيث المعنى

ومنه فقد أصبح عدد بنود الاستبيان في صورته النهائية **(50)** بندا موزعة على ثلاثة محاور كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (13) يبين عدد بنود الاستبيان تبعا لمحوره بعد التحكيم .

عدد المحاور	الأول	الثاني	الثالث	المجموع
تكرار البنود	14	14	22	50

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي و ثبات أداة الدراسة:

1: البنود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: (ملحق رقم 5).

1:1- صدق الاتساق الداخلي: وتم حسابه من خلال:

أ- المقارنة الطرفية أوالصدق التمييزي: قام الباحث بحساب صدق الاستمارة بطريقة أخرى وهي: المقارنة الطرفية أوالصدق التمييزي الذي يمثل العلاقة بين القيم الدنيا والقيم العليا ما قيمته (27٪) من مجموع عينة الدراسة الاستطلاعية، وبعد ترتيبها تنازليا، تمّ البحث عن الفروق بينهما ، وذلك حسب الجدولين الآتيين:

جدول (14) يبين قيم إحصاء المجموعات لبنود المسؤولية الاجتماعية

بيانات قيم إحصاء المجموعات لبنود المسؤولية الاجتماعية				
قيم الإحصاء	المتوسط الحسابي	ن	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
القيم العليا	81,13	8	1,356	,479
القيم الدنيا	68,38	8	6,760	2,390

جدول (15) يبين قيمة "تا" للفروق بين الطرفين(عليا-دنيا)للصدق التمييزي لبنود المسؤولية الاجتماعية

	بيانات الصدق التميزي لاستبان المسؤولية الاجتماعية							
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الثقة95 %		اختبار"تا"	د.الحرية	مستوى الدلالة Sig
				ح.دنيا	ح.عليا			
قيم دنيا قيم عليا	12,75	8,084	2,858	5,991	19.5	4.4	7	0.003

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم **(15)** تظهر قيمة مستوى الدلالة **Sig=0.00**، لقيمة **"T"** للفروق بين الطرفين(عليا- دنيا) للصدق التمييزي لبنود المسؤولية الاجتماعية ، وهي دالة إحصائيا لأنها أقلُّ تماما من **α** في المستوى **0.05**، كما يظهر في الجدول رقم **(14)** قيمتي المتوسطين الحسابيين أنهما متباينين(متوسط القيم العليا **81.13** أكبر من متوسط القيم الدنيا **68.38)**، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة مما يسمح القول بأنه: توجد فروق بين بنود استبيان المسؤولية الاجتماعية ، وهذا مؤشر لقبوله ، إذن فالاستبيان في بنوده المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية صادق.

ب- الصدق الذاتي: تم حساب صدق بنود الاستمارة باستعمال طريقة الصدق الذاتي الذي يمثل "العلاقة بين الصدق والثبات،ويعبرعما يحتويه الاختبار حقيقة من القدرة التي يقيسها خالية من أي أخطاء" **(سعد عبد الرحمن، 186،1998-189)**.حيث حصل الباحث على معامل الثبات للتجزئة النصفية المقدر بـ: **0.77** ثم استعمل قانون الصدق الذاتي وهو الجذرالتربيعي لمعامل ثبات الاستبيان، وعليه كان معامل الصدق الذاتي للاستمارة يساوي **0.88** ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق عال ، لذا يمكن الاطمئنان والاعتماد على هذه الاستمارة في بنودها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في الدراسة الحالية.

2:1- الثبات: يقصد بالثبات قدرة الأداة على تقدير السلوك بشكل لا يتغير بتغير الظروف، والزمن والمقياس الثابت هو الذي ينتج قيما متساوية إذا ما تكرر إجراءه عدة مرات". **(محمد مزيان ، 1999)** . نقلا عن **(فرحات أحمد، 2012، 71)** .

وهناك عدة طرق لحساب الثبات، لكن الطريقة الشائعة الاستعمال في البحوث هي طريقة التجزئة النصفية لأنها تعتمد على تطبيق الاختبار مرة واحدة، وهي قليلة التكاليف وتستغرق وقتا أقل من الطرق الأخرى. وتمّ استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية وذلك بإيجاد معامل الارتباط لـ: بيرسون بين مجموع الفقرات الزوجية الرتبة ومجموع الفقرات الفردية الرتبة كما يلي:

أ- حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية: الثبات بالتجزئة النصفية لبنود المسؤولية الاجتماعية المعد للدراسة الحالية يتضح في الجدول الآتي

جدول (16) يبين الثبات بالتجزئة النصفية لبنود المسؤولية الاجتماعية

التجزئة النصفية	الجزء 1	قيمة الجزء الأول	,697
		عدد العناصر	16[a]
	الجزء 2	قيمة الجزء الثاني	,697
		عدد العناصر	15[b]
	مجموع العناصر		31
الارتباط الخارجي			,634
معامل سبيرمان برواون	تصحيح الطول		,776
	طول غير مصحح		,776
معامل جيتمان للتجزئة النصفية			,776

ب- حساب معامل الثبات باستعمال ألفا كرونمباخ: والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول رقم (17) يبين الثبات ب ألفا كرونمباخ لبنود المسؤولية الاجتماعية

الفا كرونباخ	عدد العناصر
,813	31

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم **(16)** تظهر قيمة معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية **0.77**، وهي قيمة مرتفعة تبين أن استبيان المسؤولية الاجتماعية المعدّ لهذه الدراسة التي تتعلق بموضوع المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي ثابت بدرجة قوية ، هذا ما تثبته قيمة ألفا كرونمبا خ أيضا في الجدول رقم **(17)** والتي بلغت **0.81**. وعليه فإن قيمة معامل الثبات تعتبر موجبة وقوية مما يؤكد الوثوق بالاستبيان، وهذا مؤشر على صلاحيته للتطبيق في الدراسة الحالية.

2: البنود المتعلقة بالاغتراب الوظيفي: (ملحق رقم 6)

1:2- صدق الاتساق الداخلي: وتم حسابه من خلال:

أ- الصدق بالمقارنة الطرفية:

والجدولين الآتيين يبينان طريقة الوصول إلى ذلك :

جدول رقم (18) يبين قيم إحصاء المجموعات لبنود الاغتراب الوظيفي

بيانات قيم إحصاء المجموعات لاستبيان الاغتراب الوظيفي				
	متوسط حسابي	ن	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
القيم العليا	62,00	8	1,069	,378
القيم الدنيا	44,00	8	6,503	2,299

جدول رقم (19) يبين قيمة "تا" الفروق بين الطرفين(عليا-دنيا)للصدق التمييزي لبنود الاغتراب الوظيف

	بيانات الصدق التمييزي لاستبان الاغتراب الوظيفي							
	م حسابي	ا. معياري	خ. معياري	95%مستوى الثقة		اختبار"تا"	د.الحرية	مستوىSig الدلالة.
				ح.دنيا	ح.عليا			
قيم دنيا قيم عليا	18,0	7,40	2,619	11,808	24,2	6,87	7	,000

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم**(19)** تظهر قيمة مستوى الدلالة **Sig=0.00,** لقيمة **"T"** للفروق بين الطرفين(عليا- دنيا) للصدق التمييزي لبنود الاغتراب الوظيفي، وهي دالة إحصائيا لأنها أقلُّ تماما من**α** في المستوى **0.05**، كما يظهر في الجدول رقم**(18)** قيمتي المتوسطين الحسابيين أنهما متباينين(متوسط القيم العليا 62 أكبرمن متوسط القيم الدنيا 44)، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد أنه: "توجد فروق بين بنود استبيان الاغتراب الوظيفي، وهذا مؤشر لقبوله، إذن فالاستبيان صادق ويمكن تطبيقه في الدراسة الحالية.

ب- الصدق الذاتي: اختار الباحث الثبات لألفا كرونمباخ المقدر بـ:**0.741** وهو الجذر التربيعي له ليصبح الصدق الذاتي يساوي: **0.86**، وهو ذو قيمة عالية، وبالتالي فالاستبيان صادق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

2:1-الثبات: وتـمّ استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية وذلك بإيجاد معامل الارتباط لـ: بيرسون بين مجموع الفقرات الزوجية الرتبة ومجموع الفقرات الفردية الرتبة كما يلي:

أ- حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية:

والجدول الآتي يبين حساب معامل ثبات بنودالاغتراب الوظيفي المعد للدراسة الحالية

جدول رقم (20) يبين الثبات بالتجزئة النصفية لبنود الاغتراب الوظيفي

التجزئة النصفية	الجزء 1	قيمة الجزء الأول	,663
		عدد العناصر	12[a]
	الجزء 2	قيمة الجزء الثاني	,597
		عدد العناصر	11[b]
	مجموع العناصر		23
الارتباط الخارجي			,936
معامل سبيرمان برواون	تصحيح الطول		,967
	طول غير مصحح		,967
معامل جيتمان للتجزئة النصفية			,709

ب- حساب معامل الثبات باستعمال ألفا كرونمباخ:

جدول رقم (21) يبين الثبات بألفا كرونمباخ لبنود الاغتراب الوظيفي

و

ألفا كرونمباخ	عدد العناصر
,741	23

وبالرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول السابق رقم **(20)** تظهر قيمة معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية **0.96**، وهي قيمة مرتفعة جدا تبين أن بنود استبيان الاغتراب الوظيفي المعدّ للدراسة الحالية ثابت بدرجة قوية. كما تظهر في الجدول (**21**) قيمة معامل الثبات ألفا كرونمباخ لقياس ثبات استبيان الاغتراب الوظيفي من ناحية الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان الذي بلغ **0.74** وهي قيمة عالية مما يؤكد الوثوق ببنود هذا الاستبيان، وهذا مؤشر على صلاحيته للتطبيق في الدراسة الحالية.

ومما سبق كله يتبين أن صدق وثبات عبارات أداة الدراسة الحالية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية و أثرها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائي بولاية المسيلة المعدة من طرف الباحث تميزت بالصدق و الثبات العاليين ، وأنها صالحة و مقبولة لتطبيقها و الاعتماد عليها في الدراسة الحالية و في الدراسات المستقبلية.

6- حدود الدراسة : تتحدد في هذه الدراسة من خلال مجالاتها الآتية:

1:6- المجال البشري: تمثل في العينة المستخدمة في الدراسة من مجموعة المديرين الذين يمارسون نشاطاتهم في إدارات التعليم الابتدائي وعددهم **(106)** مديراومديرة.

2:6-المجال الزماني: طبقت الأداة في نهاية الفصل الثاني و تتحدد المدة بالضبط من شهر أفريل من العام الدراسي **2017/2016م** .

3:6- المجال المكاني: تمثل في المناطق التعليمية بولاية المسيلة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وعددها **(15)** منطقة (دائرة).

4:5-المجال الموضوعي: تحددت هذه الدراسة أيضا من خلال طبيعة الموضوع الذي تدرسه وهو المسؤولية الاجتماعية و أثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة ، والأداة الموجهة للمديرين في التعليم الابتدائي أنفسهم بطريقة قصدية لقياس المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها وكذا أبعاد الاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية .

7- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد ضبط أداة الدراسة في صورتها النهائية ، وأصبحت جاهزة للتطبيق ، طلب الباحث رخصة من مديرية التربية بولاية المسيلة للقيام بعملية التطبيق، وتمّ توزيع أداة الدراسة بطريقة عمدية على أفراد عينة مجتمع الدراسة ، وتمت عملية التطبيق خلال شهر أفريل للعام الدراسي **2016-2017** .**(الملحق رقم07)**

1:7- تطبيق أداة الدراسة: اتبع الباحث في تطبيق أداة الدراسة الإجراءات التالية :

أ- توزيعها على عينة مقصودة متمثلة في المديرين والمديرات بالمناطق التعليمية بولاية المسيلة موزعة على دوائرها.

ب- توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها ، والفائدة المرجوة منها ، كما تمّ توضيح طريقة الإجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

ج- بعد ثلاثة أسابيع أسترجعت الاستبيانات الموزعة مستوفية الإجابة على جميع البيانات والبنود التي تضمنتها.

2:7- تفريغ بيانات أداة الدراسة: تمّ تفريغ البيانات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة

حيث قام الباحث بعملية التفريغ لجميع النسخ المسترجعة. **متبعا الإجراءات التالية في عملية التفريغ وهي كالاتي:**

أ- تفريغ الاستبيانات حسب متغيرات الدراسة التابع لها الفرد المستجيب (المنطقة التعليمية- المؤهل العلمي- الجنس - سنوات الخبرة).

ب- تمت عملية التفريغ وفق المعايير المحدد ة في أداة الدراسة حيث أعطى لكل بند في التدرج الثلاثي للاستبيان **(موافق- محايد -غيرموافق)** درجة تقابلها **(3،2،1)** بالنسبة للبنود الموجبة ويقابلها **(1،2،3)** بالنسبة للبنود السالبة .

ج- تفريغ البيانات وفق كل متغير من متغيرات الدراسة.

د- إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام **(Spss)**.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

على ضوء أهداف الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية المعروفة بـ:**(SPSS)** نسخة **20(Statistical Package for social Sciences) وهي:**

1:8- الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة:

أ- طريقة ألفا كرونمباخ (Alpha Cronbach).

ب- معادلة التجزئة النصفية (Split half).

ج- معامل الارتباط **(Rp)**: بين الدرجة الكلية في التطبيق الأول و الثاني.

2:8- الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لوصف عينة الدراسة:

أ- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** بهدف التعرف على تكرار إجابات المبحوثين.

ب-الوسط الحسابي والانحراف المعياري : لجميع فقرات الاستبانة ، للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين.

3:8- الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار وتحليل فروض الدراسة:

أ- **اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Kolmogorov- Smirnov)**.

ب - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression).

ج- تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression).

د- اختبار(T test) لمعرفة فروق الدلالة الإحصائية للشعور بالاغتراب وفقا لمتغير الجنس.

هـ- تحليل التباين الأحادي" One Way Anova: لإيجاد دلالة الفروق للشعور بالاغتراب وفقا للمتغيرات (المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،الدورات التكوينية).

والجدول الآتي يوضح مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لفروض الدراسة :

جدول رقم(22) يوضح فروض الدراسة و الأساليب الإحصائية المناسبة لها

الرقم	فـــــروض الـــدراســـــــــــة	الأساليب الإحصائية
01	الفرضية العامة.	اختبار الانحدار المتعدد
02	الفرضية الفرعية الأولى و الثانية.	اختبار الانحدار البسيط
03	الفرضية الفرعية الثالثة.	اختبار"تا " الفروق اختبار تحليل التباين

وفي الأخير تمّ الحصول على النتائج النهائية وعرضها في جداول مع تحليلها ومناقشتها بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية

الفصـــل السادس
عـرض نتائج الدراسـة وتحليلهـا وتفسيرهـــا

تمهـــــــــــــــيد:

1- عرض وتحليل نتائج الدراســـــة.

2- مناقشة و تفسير فرضيات الدراسة.

1:2- الفرضية العامـــــــــة.

2:2- الفرضية الفرعية الأولى.

3:2- الفرضية الفرعية الثانية.

4:2- الفرضية الفرعية الثالثة.

3- الاستنتاج العام للدراســـــــــــة.

- خلاصـــــــــــــــة:

*** اقتراحات الدراسة.**

الفصل السادس :عرض نتائج الدراسة و تحليلها ومناقشتها وتفسيرها

تمهيـــــد:

انطلاقا من الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية في جانبها الميداني في الفصل السابق، تم اختبار الفرضيات والتحقق من صحة البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات المناسبة لها،ثم عرض النتائج المتوصل إليها ، وتحليلها ومناقشتها، و تفسيرها، وعلى ضوء ذلك كله تم بلورة الاستنتاج العام للدراسة، وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بها، وكان ذلك على النحو التالي:

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل البدء باختبارالفرضيات لا بد من التأكد من طبيعة توزيع متغيرات الدراسة من خلال اختبار (**Kolmogorov- Smirnov**). **(الملحق رقم 08)**

1:1-اختبار توزيع متغيرات الدراسة: الجدول الآتي يوضح نتائج توزيع متغيرات الدراسة.

جدول (23) نتائج اختبار توزيع متغيرات الدراسة (Kolmogorov- Smirnov)

الرقم	المحاور	الابتعاد المطلق	الابتعاد الايجابي	الابتعاد السلبي	اختبار K S	مستوى الدلالة
1	المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة	0.14	0.11	0.14	1.53	0.18
2	المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة	0.20	0.11	0.20	2.06	0.000
3	الاغتراب الوظيفي:	//	//	//	//	//
	- التشاؤم	0.17	0.09	0.17	1.77	0.004
	- العجز	0.18	0.15	0.18	1.89	0.002
	- الانعزالية	0.35	0.29	0.35	3.61	0.000
	- عدم الرضا	0.23	0.21	0.23	2.45	0.000
	- اللامعنى واللامعيارية	0.21	0.12	0.12	2.25	0.000

للتحقق من مدى خضوع البيانات لاختبار التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار "كولمكروف سميرنوف"(Kolmogorov - Smirnov) حيث تبين من خلال نتائجه المبينة في الجدول السابق رقم**(23)** أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الحر الذي يوافق **(H_1)** الفرضية البديلة، وأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يوافق الفرضية الصفرية **(H_0)**، من خلال قيم مستوى الدلالة الأصغر تماما من **(0.05)** باستثناء مستوى الدلالة للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة الذي بلغ **(0.18)** الذي يوافق التوزيع الطبيعي لأنه أكبر تماما من**(0.05)**، ويختلف عن التوزيع الحر، كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي أصغرتماما من **(0.05)** الذي يوافق التوزيع الحر. وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدا ر لقياس أثر المسؤولية الاجتماعية داخل وخارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية.

2- مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة:

1:2- الفرضية العامة: التي تنص: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعوربالتشاؤم،الشعور بالعجز،الانعزالية ، عدم الرضا،الشعورباللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.**

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي. **(الملحق رقم 09)**

الجدول (24) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور الاغتراب الوظيفي

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	درجات الحرية DF		مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B لـ		المحسوبة T	مستوى الدلالة sig
الشعور بالاغتراب الوظيفي	0.45	0.21	13.66	الانحدار	2	0.000	داخل المدرسة	0.41	1.92	0.05
				البواقي	103					
	/	/	/	المجموع	105		خارج المدرسة	0.74	4.02	0.000

*** عند α =0.05**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول **(24)** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بمجاليها (داخل المدرسة، وخارجها) في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده (الشعور بالتشاؤم ، الشعوربالعجز،الانعزالية،عدم الرضا،الشعوربااللامعنى واللامعيارية) لدى مديري المدارس الابتدا الابتدائية بولاية المسيلة، إذ بلغ معامل الارتباط **R (0.45)** عند **(α= 0.05)**. أما معامل تحديد R^2 فقد بلغ **(0.21)**، أي أن المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (**21%**) من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائي بولاية المسيلة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة التي بلغت **(13.66)** في مستوى (**Sig = 0.000**) وهي دالة عند **(α= 0.05)** ويشير ذلك إلى تحقق الفرضية البديلة التي تنص أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لإبعاده الشعور بالتشاؤم،الشعور بالعجز،الانعزالية، عدم الرضا ، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة** . وهذا ما أكدته دراسة **(Mohamed Zairi,2000)** التي خلصت إلى أن الأداء الاجتماعي الداخلي والخارجي للمنظمة يعود بالفائدة على مختلف الأطراف ذات العلاقة، كما أشارت إلى ذلك دراسة **(الحبيب فهد،1412هـ)** أن لمدير المدرسة مسؤوليات اجتماعية داخل المدرسة وخارجها مفادها حل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية، أوما يستدعي تطويرها، ومن ضمن هذه المشكلات ظاهرة الاغتراب الوظيفي. كما توافق نتائج الدراسة الحالية نتائج دراسة **(صالح دروزة وآخرون، 2014)** التي هدفت إلى التعرف على درجة تأثير المناخ الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي(الشعور بالتشاؤم والشعور بالعجز، والانعزالية، وعدم الرضا) لموظفي الوزارة، وأظهرت وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه (الجانب الفردي الأخلاقي، والجانب المنظمي الأخلاقي) على الشعور بالاغتراب الوظيفي، باعتبار أن مناخ العمل الأخلاقي الذي يتضمن التكامل والتعاون بين كافة العاملين في بيئة العمل الداخلية والخارجية بسبب علاقات صحية تقوم بينهم ، فهم الذين يحملون هوية هذه المنظمة و يسعون إلى تحقيق أهدافها، وهذا ما تتضمنه أبعاد المسؤولية الاجتماعية موضوع الدراسة الحالية.

وهناك دراسات اجنبية تؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مثل دراسة **(Charles Perrault, 1998)** التي كشفت أن الشعور بالانتماء (أحد المؤشرات المهمة للمسؤولية الاجتماعية) الذي يقلل من درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي ، و أيضا دراسة **(Rousseau, 2001)** التي أكدت أن العمال الذين ينتمون إلى جماعات غير رسمية أي (خارج محيط العمل) أقل انفصالا نفسيا وأقل شعورا بالعجز الذي يمثل أحد أبعاد الاغتراب الوظيفي. ثم دراسة **(Nisha, 2010)** التي أظهرت أن أكبر العوامل التي تؤثر في اغتراب العاملين في مجال المعرفة هو عدم وجود عمل هادف، وعدم السماح للتعبير عن الذات وسوء علاقات العمل وهي كلها مؤشرات أيضا تدل على عدم فعالية المسؤولية الاجتماعية.

2:2-الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعوربالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم، الشعوربالعجز، الانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.**

والجدول الآتي يتضمن البيانات التي توضح درجة هذا الأثر.

جدول (25) تحليل الانحدار البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي

أثرالمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة
	0.292	0.085	0.000	0.292	3.114

*** عند α =0.05**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول**(25)** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (داخل المدرسة) على الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، إذ بلغ معامل الارتباط **R (0.29)** عند (**α= 0.05**). أما معامل التحديد **R^2** فقد بلغ **(0.08)** ، أي أن المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة تفسر ما نسبته **(8%)** من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير **(0.29)**، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة يؤدي إلى زيادة التأثير في الشعور

بالاغتراب الوظيفي بقيمة **(0.29)**، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **T** المحسوبة التي بلغت **(3.11)** ومستوى الدلالة المعنوية **(Sig = 0.000)** و هي ذات دلالة إحصائية عنـد **(α= 0.05)**، وهذا يؤكد تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم ، الشعوربالعجزا، الانعزالية ، عدم الرضا الشعور باللامعن ى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة".**

3:2-الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: **يوجد أثرذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لأبعاده الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الإنعزالية ، عدم الرضا ، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.**

والجدول الآتي يوضح درجة هذا التأثير:

جدول (26) تحليل الانحدار البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي

أثرالمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة
	0.426	0.181	0.000	0.42	4.800

*** عند α =0.05**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط أيضا، حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول **(26)** وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (خارج المدرسة) في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، حيث بلغ معامل الارتباط **R (0.42)** عند **(α= 0.05)**،أما معامل التحديد **R^2** فقد بلغ **(0.18)**، أي أن المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة تفسر ما نسبته **(18%)** من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير **(0.42)**، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة يؤدي إلى زيادة التأثير في الشعور بالاغتراب الوظيفي بقيمة **(0.42)**، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **T** التي بلغت **(4.800)** في مستوى الدلالة المعنوية **(Sig = 0.000)**، وهي دالة إحصائيا عند مستوى **(α= 0.05)**، مما يدل على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة**

إحصائية للمسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة في الشعور بالاغتراب الوظيفي الشعوربالتشاؤم، الشعوربالعجز، الانعزالية، عدم الرضا ، الشعور باللامعنى واللامعيارية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

و يستخلص من نتائج الجدولين أن الفرضيتين الفرعيتين قد تحققتا جزئيا حيث أنه يوجد تأثيرا للمسؤولية الاجتماعية في البيئة الداخلية للمدرسة وخارجها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، لكن الملاحظ أن درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة **(0.42)** في الشعور بالاغتراب الوظيفي أكبر من درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية داخلها**(0.29)**، وهذا ما يفسر تباين معامل تحديد المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة بـ **(0.18)** بنسبة **(18%)** وداخلها بـ **(0.08)** بنسبة **(8%)** من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائيـة ، وهذا يعود إلى اهتمام مديري المدارس بالمسؤولية الاجتماعية بالبيئة الداخلية أقل درجة من الاهتمام بالبيئة الخارجية لفهمهم أن ذلك يعزز العمل داخل المدرسة ، ويجلب المصالح التي تعود بالفائدة على العملية التعليمية والتسيير الإداري الفعال ، وحرصهم على جودة العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والهيئات الإدارية ذات العلاقة للاستفادة منها لصالح المدرسة، كل ذلك يسبب لهم الشعور بالاغتراب الوظيفي أكثر من الشعور به في البيئة الداخلية للمدرسة. ويتبين كذلك أنه كلما تكون نسبة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية (داخل المدرسة وخارجها) مرتفعة تقوى درجة التأثير في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. ويعزى إلى أن هذه القيم التي تتضمنها أبعاد المسؤولية الاجتماعية تؤثر في شعورهم بالاغتراب الوظيفي، وهذا ماكشفته دراسة **(محمد التويجري، 1988)** أن تقديم الخدمات الاجتماعية للموظفين والمجتمع تؤثر في سلوك الآخرين داخل المنظمة وخارجها، ودراسة **(Mariaelis,1994)** التي اكدت أن القيم والمفاهيم والمعتقدات تؤثر في السلوك الشخصي للمديرين. ويوافق الطرح النظري للدراسة الحالية هذه المفاهيم بخصوص العوامل التي ترتبط ارتباطا ايجابيا بالشعور بالاغتراب الوظيفي، فالعامل المغترب لا يستسلم لمشاعر الاغتراب بل يستمر في العمل ولا يقبل بالوضع الذي يعيش ضمنه والذي يفرضه الواقع فيبحث عن مخرج بسبل مختلفة ويدفعه إلى ذلك شعوره بمسؤوليته الاجتماعية،عندئذ يتمكن

من إيجاد بدائل داخل المؤسسة وخارجها لرفع مستوى الأداء في العمل فيحقق الأهداف المنشودة من المؤسسة، وهذا المعنى أشار إليه الحديث الشريف : **" *بدأ الإسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدأ فطوبى للغرباء،قيل ومن الغرباء يا رسول الله؟ قال: الذين يزيدون إذا نقص الناس* "(رواه البخاري)**.لأن وازع الإيمان يصنع ما يعجز عنه وازع السلطان.

فالإدارة الفعالة هي التي تتبع الخطوات الجيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الأداء الفعال، ولهذا فإن القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للمدير القائد لا تظهر في ظل الظروف الجيدة ولا الظروف العادية، وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة.

ويعاكس هذه المشاعر النفسية الايجابية تلك التي ترتبط ارتباطا سلبيا بالاغتراب فتؤدي بدورها إلى زيادة أزمة الاغتراب التي أضحت تنظيمات اليوم تمتلئ بشواهد وأمثلة مختلفة، من فقدان الانتماء الوظيفي وغياب الولاء التنظيمي وعدم الرضا وترتبط أسباب هذه المشاعرالسلبية عند كثير من النقاد والعلماء بظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تفضي بالفرد المغترب إلى الرضوخ أوالانسحاب أوالتمرد عن المنظمة (المدرسة) . وهذا ما خلصت إليه دراسة "وايت" **(Witt،1993)** إلى أن الجو النفسي يرتبط ارتباطا سلبيا بالاغتراب الوظيفي **(منصور بن زاهي، 95،2007)**. حيث تعد حالات الاضطراب النفسي والتناقضات صورة من صور الأزمة الاغترابية التي تعتري الشخصية .

وفي مجال الإدارة هناك «إجماع وتماثل في ترجمة هذه المشاعر والتعبير عنها ، حيث يختفي الحماس والجدية وروح المبادرة والمسؤولية في العمل وتحل محلها المشاعر السلبية التي تنعكس أعراضها بشكل جلي، مما يؤدي إلى إنهاك فسيولوجي وعقلي و بالتالي تدهور مستويات الأداء واستنزاف وتقزي م الطاقة لدى الموظفين على جمي ع الأصعدة ». **(أكثم الصرايرة،2005، 309).**

4:2- الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على أنه **: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات المنطقة التعليمية،المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية) لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.**

(الملحق رقم 10)

وللإجابة على الجزء الأول من هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المنطقة التعليمية، واستخدام اختبار **(F)** لحساب الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين وبين رتب متوسط مربعات درجة الاستجابة على بنود الاستبيان وفقا للمنطقة التعليمية للشعور بالاغتراب الوظيفي .

جدول (27) يبين نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المنطقة للعينة المدروسة

متغيرات المنطقة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الثقة 95%		القيم الدنيا	القيم العليا
					حد أدنا	حد أعلى		
مقرة	17	56,06	5,471	1,327	53,25	58,87	46	64
مسيلة	13	51,92	9,878	2,740	45,95	57,89	29	62
أولاد دراج	11	56,36	4,739	1,429	53,18	59,55	47	62
بوسعادة	10	58,00	4,110	1,300	55,06	60,94	52	63
حمام الضلعة	9	55,11	4,755	1,585	51,46	58,77	47	62
سيدي عيسي	8	49,50	13,23	4,679	38,44	60,56	24	58
عين الملح	7	53,86	3,891	1,471	50,26	57,46	48	59
عين الحجل	6	58,17	3,371	1,376	54,63	61,70	54	62
شلال	5	54,20	6,380	2,853	46,28	62,12	45	62
بن سرور	5	47,00	7,874	3,521	37,22	56,78	38	58
سيدي عامر	4	59,50	6,455	3,227	49,23	69,77	50	64
اولاد سيدي براهيم	4	56,75	2,363	1,181	52,99	60,51	55	60
جبل مساعد	3	56,67	2,082	1,202	51,50	61,84	55	59
مجدل	2	51,00	4,243	3,000	12,88	89,12	48	54
خبانة	2	55	0	0	55	55	55	55

ونتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المنطقة التعليمية يوضحه الجدولين الآتيين:

جدول (28) يبين نتائج اختبار(F) لإيجاد دلالة الفروق للشعور بالاغتراب وفقا للمنطقة التعليمية.

المحـــــور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الشعور الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	14	1011.728	72.266	1.581	0.100 غير دال لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	91	4160.206	45.717		
	المجموع	105	5171.934			

تشير نتائج الجدول رقم **(28)** إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية لأن قيمة **F** تساوي **(1.581)** في مستوى(**Sig = 0.100**) وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر تماما من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية (**α= 0.05**)، كما تؤكده نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المنطقة التعليمية المبينة في الجدول **(27)** التي تـــدل على تراكمية المتوسطات الحسابية التي تثبت عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين المناطق التعليمية في أثرها على الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الصفرية أي **: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعو ر بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغيرالمنطقة التعليمية، لدى مديري المدارس الابتدائيةى** ويعني ذلك أن مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة باختلاف مناطقهم التعليمية لديهم نفس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة **العسال رنا محمد (2009)** التي هدفت إلى بيان أثر الإقليم في متغير الاغتراب، حيث كشفت العديد من النتائج كان أهمها (أن معلمي إقليم الوسط أظهروا اغترابا وظيفيا أكبر من معلمي إقليم الشمال والجنوب في مجال فقدان السيطرة)، ويعزى ذلك إلى أن التأثيرات التي يتعرض لها المعلمون في هذه الأقاليم تختلف من إقليم إلى آخر، في حين أن هذه العوامل والمؤثرات المادية و المعنوية و النفسية التي يتعرض لها مديروا المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية بولاية المسيلة موجودة بنفس الحدة والدرجة مما جعل مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي

لديهم لا يختلف وفقا لهذه المناطق.

أما الجزء الثاني: من الفرضية الفرعية الثالثة السابقة والذي مفاده أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لدى مديري المدارس الابتدائية. ولاختبار هذه الفرضية لابد من التحقق من صحة بيانات الإحصاء الوصفي ، ودلالة الفروق بين رتب متوسط مربعات الاستجابة عل بنود الاستبيان وفقا لمتغير المؤهل العلمي للشعور بالاغتراب الوظيفي:

ونتائج الاحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي ومستوى دلالة الشعور بالاغتراب الوظيفي يوضحهما الجدولين التاليين:

جدول: (29) يبين الإحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي للعينة المدروسة

المؤهل العلمي	ن	متوسط حسابي	انحراف معياري	خطأ معياري	مستوى الثقة 95%		قيم دنيا	قيم عليا
					حد أدنى	حد أعلى		
شهادة عليا	24	54,75	7,279	1,486	51,68	57,82	29	63
لسانس	16	54,06	5,870	1,468	50,93	57,19	42	62
بكالوريا	11	51,36	10,67	3,217	44,20	58,53	24	63
شهادات اخرى	55	55,55	6,280	,847	53,85	57,24	33	64
المجموع	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06	24	64

جدول (30) يبين مستوى دلالة الفروق للشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

المحـــور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة sig
الشعور بالاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	3	168.315	56.105	1.144	0.335 غير دالة
	داخل المجموعات	102	5003.619			
	المجموع	105	5171.934			

من خلال معطيات الجدول رقم **(30)** يتبين أن قيمة **F** تساوي **(1.144)** في مستوى **(sig =0.335)**، وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر تماما من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية (**α=0.05)**، ويؤدي ذلك إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية

الصفرية بأنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لدى مديري المدارس الابتدائي ة**، كما يتضح من الجدول رقم **(29)** أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات المؤهل العلمي لم تختلف وهي متقاربة ، **(54,75 ، 54,06،51,36،55,55)**، ويشخص ذلك عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين المؤهلات العلمية في أثرها على الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. وهذا يعني أن مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة باختلاف مؤهلاتهم لديهم نفس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي. ويعزى ذلك إلى نفس الأسباب الواردة في الجزء الأول من هذه الفرضية إضافة أن الأعمال الإدارية لا تعتبر المؤهل العلمي المجال المهم في تحسين العملية التربوية وضمان جودة العمل. وهذا عكس ما توقعه الطرح النظري للدراسة الحاليـة بأنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغيرالمؤهل العلمي لدى مديري المدارس الابتدائي ة**. وتتفق هذه النتيجة مـع دراسـة **(Rajaaeepour, 2012)** التي بينت أن المستوى التعليمي لا يؤثر على الاغتراب الوظيفي في مدارس كرمان الممثل بخمسة مكونات، المشاعر، العجز، العزلة ، واللامعنى، الاغتراب الذاتي.

أما الجزء الثالث من الفرضية الفرعية الثالثة السابقة و الذي مفاده أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية.

والجدولان الآتيان يبينان دلالة الفروق الإحصائية بين المديرين والمديرات في الاستجابة على بنود الاستبيان وفقا لمتغير الجنس.

جدول رقم (31) يبين إحصاء المجموعات لمتغير الجنس

الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ذكر	81	55,33	5,895	,655
أنثى	25	52,68	9,698	1,940

جدول رقم (32) يبين مستوى دلالة الفروق للشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لمتغير الجنس

المحـــــور	الجنس	عدد(ن) الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)
الشعور بالاغتراب الوظيفي	التساوي	81	55.33	5.895	104	1.666	0.099
	ع التساوي.	25	52.68	9.698	29.670	1.296	0.205

من خلال النتائج المتحصل عليها إحصائيا في الجدول رقم **(32)** باستعمال أسلوب الإحصائي **(T)** للفروق، بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الشعور بالاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة (**sig = 0.099)** وهي غير دالة إحصائيا لأنها أكبر تماما من قيمة **(α =0.05)** ،وبالتالي يمكن القول أنّه: لا توجد فروق بين المديرين الذكور والإناث حول أثرالشعور بالاغتراب الوظيفي، ويؤكد هذه النتيجة أيضا تقارب قيمتي المتوسط الحسابي **(55.33) و(52.68)** في الجدولين. وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس لدى مديري المدارس الابتدائية** ، وهذا ما يفسر أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية بولاية المسيلة لديهم نفس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي. ويعزى ذلك إلى أن الظروف والمواقف المنوطة بهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا هي نفسها خاصة أنها في محيط اجتماعي واحد تتحكم فيه نفس الظروف الاجتماعية والثقافية والتعليمية وهذا ما لم تتوقعه الدراسة الحالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **عنوز عبد اللطيف** التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى **(0.05)** بين الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الممرضين حسب متغيرالجنس، وتتعارض مع دراسة (**العسال رنا، 2009)** التي هدفت إلى بيان أثر الجنس في متغيرات الاغتراب وتوصلت إلى أن الاغتراب لدى المعلمين الذكور كان أكثر منه لدى المعلمات الإناث .

أما الجزء الرابع من الفرضية الفرعية السابقة: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لدى مديري المدارس الابتدائية**.

وللإجابة على هذا الجزء من الفرضية الثالثة استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لمتغير الخبرة المهنية للعينة المدروسة، وأسلوب تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** للتعرف على ما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة والجدولين الآتيين يبينان هذه النتائج:

جدول:(33) يبين الإحصاء الوصفي لمتغير سنوات الخبرة للعينة المدروسة

سنوات الخبرة	ن	متوسط حسابي	انحراف معياري	خطأ معياري	مستوى الثقة 95%		قيم دنيا	قيم عليا
					حد أدنا	حد أعلى		
5- 9 سنة	9	56,67	5,000	1,667	52,82	60,51	50	63
10- 14 سنة	44	53,84	6,506	,981	51,86	55,82	29	63
15- 19 سنة	26	55,08	6,059	1,188	52,63	57,52	38	64
أكثر من19 سنة	27	55,11	9,112	1,754	51,51	58,72	24	64
المجموع	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06	24	64

جدول رقم (34) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات متغيرات سنوات الخبرة .

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الشعور بالاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	3	75.535	25.178	0.504	0.680 غير دالة لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	102	5096.399	49.965		
	المجموع	105	5171.934			

يتضح من الجدول**(34)** أن مستوى الدلالة **(sig= 0.680)** أنها قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر تماما من مستوى الدلالة (**α =0.05**) المعتمدة في الدراسة الحالية، كما يتبين من الجدول**(33)** تقارب المتوسطات الحسابية لمتغيرات سنوات الخبرة المهنية لدى مديري

المدارس الابتدائية والتي تمثلها القيم **(56,67، 53,84،55,08،55,11)**، وعليه يتم رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي يعزى إلى متغير سنوات الخبرة لدى مديري المدارس الابتدائية.** وهذا يعني أن مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة باختلاف خبراتهم المهنية لديهم نفس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة الحالية ذوي خبرة طويلة بالتعليم مما تولد لديهم نفس الإحساس والشعور بالاغتراب الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **عنوز عبد اللطيف(1999)** التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(0.05)** بين الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الممرضين حسب متغير سنوات الخبرة، كما تتفق أيضا مع دراسة **منصور بن زاهي(2007)** التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الوسطى لشركة سونطراك الجزائرية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية (الخبرة). ولكن لا تتوافق مع الدراسة الحالية التي توقعت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري الابتدائية يعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لأنها تعتبر أن الشعور بالاغتراب الوظيفي ما هو إلا انعكاس لطبيعة الخبرة الشخصية لمدير المدرسة، كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة **عبد الطيف ماجد عنوز(1999)** التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(**α =0.05**) بين سنوات الخبرة والشعور بالاغتراب الوظيفي لدى فئة الممرضين القانونيين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال.

أما الجزء الخامس من الفرضية الفرعية الثالثة: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التكوينية لدى مديري المدارس الابتدائية.**

والجدولان التاليان يبينان معطيات الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدورات التكوينية ويظهران نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات متغيرات عدد الدورات التكوينية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

جدول:(35) يبين الإحصاء الوصفي لمتغير الدورات التكوينية للعينة المدروسة

الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الثقة 95%		قيم دنيا	قيم عليا
					حد أدنا	حد أعلى		
1- 3	42	54,19	7,062	1,090	51,99	56,39	29	63
4- 6 دورة	14	55,43	5,360	1,432	52,33	58,52	44	62
أكثر من 6 دورات	50	54,94	7,468	1,056	52,82	57,06	24	64
المجموع	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06	24	64

جدول رقم (36) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات الدورات التكوينية

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الشعور بالاغتراب الوظيفي	**بين المجموعات**	**04**	**13.354**	**3.338**	**0.801**	**0.527 غير دالة لاتوجد فروق**
	داخل المجموعات	**109**	**454.094**	**4.166**		
	المجموع	**113**	**467.447**			

تبين معطيات الجدول رقم **(36)** نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات الدورات التكوينية أن قيمة **(sig=0.527)** قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر تماما من مستوى الدلالة **(α =0.05)** المعتمدة في الدراسة الحالية، كما تظهر نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الدورات التكوينية في الجدول **(35)** تراكمية قيم المتوسطات الحسابية (54,19، 54,94 55,43) التي تثبت عدم وجود دلالة إحصائية للفروق بين المناطق التعليمية في أثرها على الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، وعليه تم تحقق الفرضية الصفرية: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التكوينية لدى مديري الابتدائية** . أي أن مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة لديهم نفس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لمتغير

الدورات التكوينية، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الابتدائية يخضعون إلى دورات تدريبية وتكوينية مستمرة في التسيير الإداري والتربوي والمالي واستعمال التكنولوجيا قبل وأثناء الخدمة خاصة منهم الجدد مما يساعدهم على تنظيم العمل المدرسي بما يتناسب وحاجة المجتمع وجودة المنتج التعليمي، وهذا يجعلهم يشعرون بنفس المشاعر والعواطف تجاه وظائفهم ومحيطهم الداخلي والخارجي للمدرسة، وبالتالي يتكون لديهم نفس الإحساس بالشعور بالاغتراب الوظيفي. لكن هذه النتيجة تتعارض مع توقعات الدراسة الحالية أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري الابتدائية يعزى إلى متغير عدد الدورات التكوينية . ويرجع الباحث ذلك إلى عوامل فشل العمليات التكوينية وعدم فعالياتها التي تم التطرق إليها سابقا.

3- الاستنتاج العام للدراسة:

لقد توصلت الدراسة الحالية التي هدفت إلى معرفة وتحليل مفهوم المسؤولية الاجتماعية والشعور بالاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بولاية المسيلة وأثر هذه المسؤولية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة في الجزائر إلى جملة من النتائج التي يجب الإشارة إليها نظرا لأهميتها بالنسبة لمدير المدرسة الابتدائيـة ، وتتمثل فيما يلي :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (داخل المدرسة) في الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية، عدم الرضا، الشعور باللامعنى واللامعيارية) لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة عند (**α =0.05**).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (خارج المدرسة) في الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية، عدم الرضا، االشعور باللامعنى واللامعيارية) لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة عند (**α =0.05).**

3- لا توجد توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات (المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية) لدى مديري المدارس الابتدائيةِ بولاية المسيلة. في المستوى (**α =0.05).**

عموما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية داخل

المدرسة وخارجها في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية عند مستوى (**α =0.05**)، حيث بلغت درجة التأثير داخل المدرسة **(0.29)**،وخارجها **(0.42)**، أي كلما ارتفعت قيم المتغير المسؤولية الاجتماعية ارتفع معها التأثير في الشعور بالاغتراب الوظيفي، وكلما زاد حجم العينة زادت درجة التأثير بين المتغيرين ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **T** المحسوبة التي بلغت **(3.11)** داخل المدرسة و**(4.80)** خارجها، ولا يوجد تأثير للمتغيرات المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، ويعزو ذلك إلى أن جل مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة يدركون مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، كعامل مهم وضروري لتحقيق فعالية ونجاعة الاداء الذي يحرك الجماعة التربوية لتحقيق أهداف مدرسة المجتمع، رغم كل المتاعب والصعوبات والعوائق النفسية والمادية والاجتماعية التي تواجههم وتسبب لهم الشعور بالغربة خاصة في البيئة الخارجية للمدرسة.

و من خلال هذه النتائج يمكن القول: أن أهداف الدراسة قد تحققت والمتمثلة في:

1- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة المدرسية والتي كانت قصراعلى تخصص علم الاقتصاد.

2- تبيان كيفية دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة التربوية بشكل يجعلها تحقق الأهداف المرجوة منها وتساهم في تحقيق مدرسة المجتمع.

3- التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ومستوى انتشارظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.

4- تسليط الضوء من منظور إداري على موضوع الاغتراب الوظيفي الذي أصبح يشكل خطرا على المسيرين الإداريين في مجال الإدارة المدرسية

5- تقديم حلول تساعد على التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي(إن وجد) لدى مديري المدارس الابتدائية ويتعاملون على ضوئها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، وما ينعكس ايجابيا على الأداء.

6- لفت انتباه الباحثين للقيام بدراسات ميدانية مستقبلية تبحث عن متغيرات أخرى تؤثر

في الشعور بالاغتراب الوظيفي ، و تحد من خطورته على موظفي الإدارة المدرسية.

خلاصـــــــــة:

ومن خلال النتائج المتوصل اليها يمكن التأكيد على أن جل الأهداف المنشودة من الدراسة قد تحققت وبينت أهمية المسؤولية الاجتماعية كعامل مهم وضروري لتشكيل نماذج السلوك القيادي الاجتماعي الفعال والناجح، الذي يحرك الجماعة التربوية لتحقيق أهداف مدرسة المجتمع، وهذا الذي توصلت إليه بعض الدراسات الحديثة في مجال الادارة المدرسية بأن مدير المدرسة الابتدائية لا يمكن إختزال دوره في مهامه و مسؤولياته الادارية و الفنية، بل يتعدى ليشمل الجوانب الاجتماعية، والجديد في هذه الدراسة أنها توصلت أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير فعال في الحد من بعض الظواهر النفسية الخطيرة على السلوك والأداء الوظيفي كظاهرة الشعور بالاغتراب الوظيفي، وأنه لا توجد فروق بين مديري المدارس الابتدائية بمناطق ولاية المسيلة في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزي الى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما توجت هذه النتائج بجملة من الاقتراحات من الباحث تضمنت عموما الدعوة إلى فهم المسؤولية الاجتماعية ودمجها في الادارة المدرسية والعمل على ترسيخ هذه الثقافة الاجتماعية في الوسط المدرسي للتغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي بما يضمن فعالية الاداء الوظيفي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

*** إقتراحات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم جملة من المقترحات التالية:

1- إعتماد المسؤولية الاجتماعية في الإدارة المدرسية كمفهوم يعتمد على استثمار طاقات مديري المدارس الابتدائية لتفعيل الأداء الوظيفي لديهم في ضوء عدم تجاهل الحاجات الاجتماعية والنفسية للمستفدين من تلاميذ ومعلمين وأولياء.

2- تدعيم وعي مديري المدارس الابتدائية بأهمية أدوارهم الاجتماعية في إدارة المدرسة وأثر ذلك على التلاميذ والأولياء والمجتمع المحلي في إطار مبادئ الدعوة إلى التغيير والتحسين.

3- العمل على ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية والقيام بالأدوار الاجتماعية في الوسط

المدرسي وخارجه ، بما يضمن فعالية ونجاعة الإنتاج التعليمي، وذلك عن طريق تكثيف عمليات التكوين المستمرة في مجال ترقية الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الابتدائية .

4- تطوير وتنمية المهارات القيادية الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية من خلال تكوينه واطلاعه على الأساليب الإدارية الحديثة للإستفادة منها بما ينسجم مع مجتمعه وقيمه وبيئته لتؤهله للوصول الى درجة عالية من فاعلية الأداء.

5- توعية مديري المدارس بظاهرة الاغتراب الوظيفي وأثرها على سلوكه الوظيفي، وتحمل نتائجه بتحمل عواقبه المتمثلة في المتاعب والصعوبات والعوائق النفسية والمادية و الاجتماعية التي تواجهه وتسبب له هذا الشعور في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ولايتسنى له ذلك إلا بتحمل مسؤولياته الاجتماعية.

6- يمتاز النظام الاداري بشكل عام بتأثره بالمعتقدات الدينية والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، لذا يقترح الباحث الاستفادة من هذه الخصوصية عبر انتقاء بعض القيم الراسخة كالتعاون، الثقة، الصدق في المعاملة، الإخلاص، العدالة، التكافل الاجتماعي والتركيز عليها بشكل ينسجم مع الوسائل المتاحة لتحقيق الفعالية الإدارية وتجاوز أخطار الاغتراب توافقا مع ما تم التوصل إليه في نتائج هذه الدراسة.

7- القيام بدراسات مستقبلية تبحث في متغيرات مسببة لظاهرة الاغتراب الوظيفي لتفادي انعكاساتها السلبية ، وأخرى تؤثر ايجابا في هذه الظاهرة في الوسط المدرسي.

8- على الادارة الوصية على مستوى وزارة التربية الوطنية، ومديريات التربية التابعة لها الاهتمام بتلك الظواهر النفسية التي تؤثر على أداء مديري المدارس الابتدائية، ومن خلالهم كل الموظفين في القطاع ، والعمل على الحد من خطورتها خاصة ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وذلك بتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية والوظيفية والمادية لتطوير آدائهم الوظيفي، وتحقيق إنتاجهم التعليمي المنشود من المدرسة الجزائرية.

خاتمـــــــة :

يتسم عالم اليوم بسمات عدة أهمها الانفجار السكاني وتطور العلوم والتكنولوجيات وتفجر المعرفة بشكل لم يسبق له مثيل ، وإذا كانت أوجه النشاط المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية تتأثر بهذه الظواهر، فإن التعليم هو الآخر كبقية ألوان النشاط يتأثر ويؤثر فيها إلى حد كبير، حيث يسعى إلى تحقيق احتياجات التنمية في البلاد وهذا يتطلب إدارة واعية لرفع مستوى التعليم على درجة من الكفاية التربوية . مما يقتضي بالضرورة حسن اختيار القيادات وإعدادها للقيام بدورها الاجتماعي، ومواجهة الأخطار التي تحدق بها كالشعور بالاغتراب الوظيفي .

وما هو معروف أن الإدارة المدرسية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة ، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغير فعال ، وهذا ما يلاحظ من تفاوت بين المدارس من حيث مستوى أدائها العام على تقديم تعليم جيد لتلاميذها ، حيث أن التلاميذ يتحسن مستواهم إذا ما انتقلوا من مدرسة إلى أخرى وهذا يعني أن المدارس تتفاضل في مدى تأثيرها على تعليم تلاميذها.

لذا يجب على مدير المدرسة أن يكون واعيا و فاهما بأهمية مسؤوليته الاجتماعية في تقديم الخدمات الاجتماعية ، وبناء علاقات طيبة داخل المدرسة وخارجها ، وربط المدرسة بالمجتمع لتحقيق مدرسة المجتمع في إطار إدارة الفعالية الشاملة، هذه المسؤولية التي تؤثر إيجابا في أداء المؤسسة ، وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين والانتما ء والمواطنة بكل أبعادها ومن ثم قهر الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يعتبر أحد الأساباب الرئيسية التي تعوق المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة.

قائمـــــــة المصادر والمـراجـــع:

أولا: المصـــــــادر :

1- القرآن الكريم .

2 -السنة النبوية الشريفة .

3 -**ابن منظور محمد مكرم الافريقي المصري جمال الدين أبو الفضل ،(2005)**،لسان العرب، المجلد الاول، مادة (غرب)، الدار المتوسط للنشر و التوزيع، تونس.

4- جماعة من كبار اللغويين العرب ،(1989)، المعجم العربي الأساسي، طبعة لاروس المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، تونس.

5-مكتب العمل الدولي ،(2006)،المبادرة المركزية بشأن المسؤولية الإجتماعية للشركات، اللجنة الفرعية المعنية بالمنشآت متعددة الجنسية ،مجلس الإدارة، الدورة 295، جامعة تلمسان، الجزائر .

ثانيا: المراجـــــع:

أ- كتب اللغة العربية

6- أبو فروه إبراهيم محمد ،(1996)، الإدارة المدرسية ، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة، طرابلس.

7-إبراهيم العسل ، (1996)، التنمية في الإسلام مفاهيم - مناهج - تطبيقات، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان .

8- أنس شكشك ، (دون تاريخ) ،علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار النهج للدراسات والنش و التوزيع ، حلب ، سوريا .

9-أشرف علي الداعدور،(2002)، الغربة في الشعر الاندلسي عقب سقوط الخلافة، الطبعة الاولى ، دار نهضة الشرق ، جامعة القاهرة.

10-إبراهيم عيد،(2000)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الاولى، مكتبة زهران الشرق، مصر.

11- إبراهيم محمد،(1993)، الادارة في الاسلام ، الدار السودانية الخرطوم، السودان.

12-أحمد عزت راجح،(1996)، أصول علم النفس، الطبعة العاشرة، الكتاب المصري

الحديث، الاسكندرية ، مصر.

13-أحمد بدر،(1999)، اصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت.

14- أبو سن احمد ابراهيم،(1991)، الادارة في الاسلام، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة.

15- اسماعيل محمد دياب،(2001)، الادارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، والتوزيع الاسكندرية، مصر.

16- أبو ناصر فتحي ، (2008)، مدخل الى الادارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن.

17- أحمد الخطيب،(2009)، الادارة المدرسية - نظريات ونماذج و استراتيجيات حديثة - عالم الكتب الحديث للنشر، الاردن.

18-إسماعيل محمد دياب، (2001)، الإدارة المدرسية ،دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، مصر.

19-الأغبري عبد الصمد ، (2000)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت .

20- البشيشي أحمد طلعت،(2005)، الاتصال الجماهيري و المجتع المعاصر، دار المعرفة، القاهرة.

21-الجميل محمد عبد السميع شعلة،(2005)، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، مدينة قصر، القاهرة، مصر.

22-الحرارشة عودة وسليمان الصمادي،(2001)، البيروقراطية في بناء المؤسسات الادارية، دار الخليج للطباعة و النشر، عمان، الأردن.

23- الحسن اللحية، (2010)، كفايات المديرالتربوي ،الطبعة 2010 ، دار نشر المعرفة ، الرباط ، المغرب .

24- الخولي يمني ظريف،(1990)، مشكلة العلوم الانسانية تقنيتها و امكانيات حلها، دار الثقافة للنشر، القاهرة، مصر.

25-**الخطيب رجاء عبد الرحمان،(1991)**، اغتراب الشباب و حاجاتهم النفسية ، الجامعة المصرية للدراسات النفسية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس ، القاهرة.

26- **الدوري زكريا مطلك ، صالح أحمد علي ،(2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة** في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .

27- **الخزامي عبد الحكيم أحمد(2000)**، فن اتخاذ القرار، مكتبة ابن سينا، القاهرة ، مصر.

28- **الدمنهوري رشاد،(1996)**، الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية، ،الطبعة الاولى، الشركة المتحدة للطباعة ، سوريا.

29-**الدويك تيسير حسن ياسين،(1998)**، اسس الادارة التربوية و المدرسية والاشراف التربوي، الطبعة الاولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

30- **العبيدي محمد،(2008)**، سيكولوجية الادارة التعليمية و المدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

31-**الغمري إبراهيم، (2002)** ، السلـوك الانسانـي في الادارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية، مصر.

32- **الغزالي محمد، (1987)**، الاسلام و المناهج الاشتراكية، دارالكتب، القاهرة، مصر.

33-**العناتي ختم والعياصرة علي،(2007)**، الاتصال المؤسسي في الفكرالتربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دارالحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.

34- **الفحل نبيل محمد، (2009)**، برنامج الارشاد النفسي"النظرية و التطبيق"، الطبعة الاولى، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

35- **الفقي عبد المومن فرج،(1994)**، الادارة المدرسية المعاصرة، قربوس، بن غازي، ليبيا.

36- **القرضاوي يوسف، (1985)**، الايمان و الحياة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.

37- **القرعان أحمد وحرارشة إبراهيم،(2004)**، الادارة المدرسية الحديثة، دارالاسراء للنشر، عمان، الأردن.

38- **الرشيد محمد الأحمد ، (1406هـ)** ، الإدارة التربويـة الحديثـة مرتكزاتـها النظريـة

وخصائصها وتطبيقاتها ، ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .

39- المغربي سعد،(1976)، الاغتراب في حياة الانسان، الجامعة المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثالث، القاهرة، مصر.

40- النمر سعود بن محمد وآخرون،(2001)، الادارة العامة الطبعة الخامسة، مطبعة الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية.

41- الشخص عبد العزيز، والدمياطي عبد الغفار،(1992)، قاموس التربية الخاصة وتاهيل العاديين، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، مصر.

42- الشيخ محمد الشيخ،(2001)، التحليل الفاعلي نحو نظريةحول الانسان، الطبعة الأولى، دائرة الثقافة والإعلام، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

43- الأشول عادل عزالدين وآخرون،(1985)،التغييرالاجتماعي في اغتراب شباب الجامع الجامعة ، أكاديمية البحث العلمي، شعبة الدراسات والبحوث، القاهرة، مصر.

44- الشاروني حبيب، (1974)، الاغتراب في الذات، فكرة الجسم في الفلسفة الوجودية، مكتبة الانجلو مصرية، مصر.

45- الشرقاوي مصطفى خليل،(ب- ت)، علم الصحة النفسية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

46- الكبيسي عامرخضيرحميد،(1425هـ)، سيكولوجية التدريب"الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات"، مركزالدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

47- الهواري سيد،(2000)، المدير الفعال لـ القرن 21، الطبعة الخامسة ، توزيع مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

48- بدوي هناء حافظ ،(2000)، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

49- برو محمد،(2010)، أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية،"دراسة نظرية ميدانية للطلبة الجامعيين والمشتغلين بالتربية و التعليم، دار الأمل للطباعة والنشرو التوزيع، تيزي وزو، الجزائر.

50- بستان أحمد عبد الباقي وطه حسن جميل، (1989)، مدخل الى الادارة التربوية،

الطبعة الثانية، دار القلم الكويت.

51- بربر كامل،(1997)، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان.

52- ثامرياسرالبكري،(2001)، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

53- جون كاربنتز ،(2001)، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ، ترجمة عبد الله أحمد شحاته ، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.

54- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت ،(2004) ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة محمد رفاعي وعلى بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.

55- جمال ضيف الله وعماررابح،(2011)، تحضير مشروع الميزانية في ظل مشروع المؤسسة وإسناد عقد النجاعة، ملتقى تكويني لفائدة مسيري المصالح الاقتصادية بمتقن عبد القادر لياجوري، قمار، ولاية الوادي، الجزائر.

56- حامد عبد السلام زهران ،(2000)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

57- حسين محمد عبد الهادي،(2011)، القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

58- حسان حسن والعجمي محمد،(2007)، الادارة التربوية، دار المسيرة للنشرو التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.

59- حسن ماهر، (2003)، القيادة اساسيات و نظريات و مفاهيم،دار الكندي، الأردن.

60- حريم حسن،(2006)،مبادئ الادارة ، دار حازم للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.

61- حنفي حسن، (1990)، الاغتراب في الفكر الغربي المعاصر، الطبعة الرابعة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان.

62- حجي أحمد اسماعيل (2005)، الادارة التعليمية و الادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة/ مصر.

63- درة عبد الباري، (1986)، العامل البشري و الانتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة

الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

64- رجاء محمود أبو علام،(2006)،مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، الطبعة الخامسة، دارالنشر للجامعة، مصر.

65- ريتشارد شاخت،(2001)، مستقبل الاغتراب، ترجمة وهبة طلعت أبو العلا، منشاة المعارف، الاسكندرية ، مصر.

66- سميرة سلامي،(2000)، الاغتراب في الشعر العباسي، الطبعة الأولى ، دار الينابيع، دمشق، سوريا.

67- سناء حامد زهران،(2004)، ارشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر الاغتراب، الطبعة الاولى، عالم الكتب للنشر و التوزيع، مصر.

68- سلامة عبد الحافظ ،(2002)، الاتصال و تكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

69- سالم مؤيد،(2009)، القوة التنظيمية، الطبعة الاوى، اثراء للنشر والتوزيع، ، الاردن.

70- سيد محمد الهواري ،(1974)، وظائف المديرين ، الطبعة الأولى ، مطبعة الأنصاف، بيروت ، لبنان .

71- سنان أحمد عبد الباقي وطه حسن جميل،(1989)، مدخل الى الادارة التربوية، الطبعة الثانية، دار القلم، الكويت.

72- سركز العجيلي وخليل ناجي،(1996)، نظريات التعليم، الطبعة الثانية، دارالكتب، الوطنية، بنغازي، ليبيا.

73- شتا السيد،(2003)، الاغتراب في التنظيمات النامية، المكتبة المصرية، الاسكندرية، مصر.

74- شديفات يحي ،(1998)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية من وجهة نظرالمعلمين،أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17 ، العدد 2 .

75- شقير زينب محمود، (2005)، العنف و الاغتراب النفسي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، مصر.

76- **شعيب سبعون، حفصة جرادي ،(2012)**، الدليل المنهجي لإعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع ، دار القصبة للنشر ، الجزائر.

77- **صالح سليمان، (2007)**، ثورة الاتصال و حرية الاعلام، مكتبة الفلاح، الكويت.

78- **صالح زامل،(2003)**، تحول المثال"دراسة لظاهرة الاغتراب في شعر المتنبي"، الطبعة الاولى، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت ، لبنان.

79- **صالح قاسم حسين والطارق علي،(1998)**، الاضطرابات النفسية و العقلية و السلوكية من منظوراتها النفسية و الاسلامية، الطبعة الاولى، الجيل الجديد، صنعاء، اليمن.

80- **صادق عادل،(1996)**، الألم النفسي والعضوي، دارالأهرام ، القاهرة ، مصر.

81- **طارق عبد الحميد البدري ،(2001)**، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للصناعة والنشر و التوزيع، عمان.

82- **ظاهر أحمد جمال،(1984)**، البيروقراطية والاغتراب الاجتماعي في بعض معاهد دول الخليج العربي ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت.

83- **عثمان سيد أحمد،(1973)**، المسؤولية الاجتماعية، دراسة نفسية اجتماعية، مكتبة، الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.

84- **عثمان سيد أحمد،(1986)**، المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة، دراسة نفسية تربوية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ، مصر.

85- **عثمان سيد أحمد، (1996)**،التحليل الاخلاقي للشخصية المسلمة، مكتبة، الانجلو مصرية ،القاهرة، مصر.

86- **عبد الله ناصح علوان ،(ب- ت)**، التكافل الاجتماعي في الإسلام ، الطبعة الأولى، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة ، مصر.

87- **عفيفي عبد الكريم،(1997)**، الخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة / مصر.

88- **عكاشة زكي محمود فتحي ومحمد شفيق،(2002)**، علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة ، الاسكندرية ، مصر.

89- **عزام ادريس،(1997)**، الانتماء والاغتراب"دراسة تحليلية"، دار جرش للنشـــــر

والتوزيع ، المملكة العربية السعودية.

90- عادل القاضي،(1999)، الهجرة والاغتراب تاسيس فقهي لمشكلة اللجوء والهجرة، الطبعة الاولى، مؤسسة المعارف للمطبوعات، بيروت ، لبنان.

90- عبد الطيف محمد خليفة،(2003)، دراسات في سيكولوية الاغتراب، ، دارغريب للطباعة و النشر والتوزيع، مصر.

91- عبد الله مجدي أحمد محمد،(2005)، السلوك الاجتماعي و ديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.

92- علي شتا،(1997)، الاغتراب في التنظيمات، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر.

93- عبده علي عبد المجيد،(1984)، الأصول العلمية للادارة والتنظيم، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.

94-عبد الفتاح مراد،(1989)، موسوعة البحث العلمي واعداد الرسائل والابحاث والمؤلفات ، دار الفكر للقانون ، الاسكندرية ، مصر.

95- علي محمود محمد،(2002)، مقومات اقائد الناجح، دارالمجتمع للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

96- عبد الخالق عبد الخالق وعلي محمد،(2009)، الادارة و التخطيط التربوي، الطبعة الثالثة، مكتبة المنتدى، الدمام، المملكة العربية السعودية.

97- عبودي زيد،(2010)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج، عمان ، الاردن.

98-عليمات صالح ناصر،(2007)، العمليات الادارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

99-عامريسن،(1989)،الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دارالمريخ للنشر، الرياض.

100- عمار بوحوش، محمود الذنيبات ،(2007)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.

101- عبد الكريم درويش، (1974)، وصول الادارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر.

102- الغامدي عبد الله عبد الواحد،(2013)، القيادة الادارية، دار الكفاح للنشر و التوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية.

103- فاروق شوقي البوهي ،ومحمد غازي بيومي ،(2002)، إدارة المدرسة الابتدائية شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وصناعة الورق ، مرغم ، مصر .

104- فرج بسام عطية، (2000)، الفكر السياسي عند ابن تيمية، دار الياقوت للطباعة و النشر، عمان، الأردن.

105- فيدون أفلاطون،(1961)، الأصول الأفلاطونية، ترجمة نجيب بلدي وعلى سامي النشار، الطبعة الاولى، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر.

106- فاطمة حميد السويدي،(1997)، الاغتراب في الشعر الاموي، الطبعة الاولى، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.

107- فاروق السيد عثمان،(2001)، القلق و ادارة الضغوط النفسية، الطبعة الاولى،دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، مصر.

108- قواسمة رشدي ،(2000)، علم الاجتماع التربوي، برنامج التعليم المفتوح جامعة الأزهر، مصر.

109- قناديلي جواهرأحمد صديق (2009)، التقويم في التعليم العالي، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، مصر.

110- كنعان نواف، (2009)، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن.

111- كامل مهنا،(2010)، المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، لبنان .

112- محمد حسن محمد حمدات ،(2006)، قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

113- محمد عبد القادرعابدين،(2001)، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

114- ميرل جون،(1989)، الاعلام وسيلة ورسالة، ترجمة:ساعد لخضر العرابي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

115- محمد عبد الله،(1996)،علم الاجتماع و المدرسة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

116- محمد أكرم العدلوني السويدان،(2002)، العمل المؤسسي، الطبعة الاولى، دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت ، لبنان.

117- محمد بن حمودة، (2006)، علم الادارة المدرسية نظرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم و النشر والتوزيع، عنابة الجزائر.

118- ماكفيل توماس،(2005)، الاعلام الدولي، النظريات، الاتجاهات، والملكية، ترجمة: حسني محمد صادر وعبدالله الكندي، دار الكتاب الجمعي، العين.

119- محمد الصيرفي ،(2007)، المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، دار الوفاء للطباعة والنشر،الإسكندرية ، مصر.

120- منصورحسن عبد الرزاق، (1989)، الانتماء و الاغتراب"دراسة تحليلية"، دار جرش للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية.

121- مذكور إبراهيم،(1988)، الاغتراب، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

122- محمد خضر عبد المختار،(1999)، الاغتراب و التطرف نحو العنف، "دراسة نفسية اجتماعية"، الطبعة الاولى، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

123- مبيض هبة خليل سعدي،(2010)، اللاجئون الفلسطنيون بين الاغتراب والاندماج السياسي جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

124- محمد عباس يوسف،(2005)، الاغتراب و الابداع الفني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

125- محمد تروزين،(2012)، الادارة المدرسية وتطبيقاتها السلوكية بالمدارس الابتدائية والمتوسطات و الثانويات، دار كنوزالانتاج للنشر والتوزيع، تلمسان، الجزائر.

126- محمد أمعارش،(2011)، تنظيم الحياة المدرسية، مشروع المؤسسة آلية لتفعيل الحياة المدرسية وتدبيرالمؤسسات التعليمية، تكوين مديري التعليم الابتدائي والثانوي والاعدادي

والتاهيلي و النظار الجدد الاكاديمية الجهوية للتربية و التكوين، الدار البيضاء الكبرى، المملكة المغربية.

127- محمد بوعلاق، (2012)، الموجه في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية و الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الامل للطباعة و النشر و التوزيع، تيزي وزو، الجزائر.

128- محمد بن مخلوف،(1984)، اليد العاملة في الناحية الريفية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

129- محمد منير مرسي،(1984)، الادارة التعليمية وصولها و تطبيقاتها، عالم الكتب للكطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر.

130- محمد سعيد عبد الفتاح،(1971)، ادارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، مصر.

131- نزارعبد الحميد البراوري،أحمد فهمي البرنجي ، (2008)، استراتيجيات التسويق (المفاهيم ، الأسس ، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .

132- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي ،(2009)، نظرية المنظمة مدخل للتصميم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن .

133- نجم عبود نجم،(2006)، اخلاقيات الادارة ومسؤوليات في شركات الاعمال، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

134- نبيل رمزي اسكندر،(1998)، بناء المجتمع و نظمه - النظام الاقتصادي- التحليل السوسيولوجي للنسق الاقتصادي، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، الاسكندرية، مصر.

135- نبيل رمزي اسكندر،(1988)، الاغتراب و الانسان المعاصر، الطبعة 15،دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، مصر.

136- نصر الله عبد الرحيم،(2001)، مبادئ الاتصال التربوي الانساني، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

137- هريدي عبد المنعم أحمد،(1997)، أضواء على الاسرة و المجتمع من خلال الاسلام، دارالمجد للطباعة، القاهرة ، مصر.

138-هلال نافع الخطيب،(2009)، القيادة المدرسية الناجحة - من البحوث الى النتائج - الطبعة الاولى، هيئة أبوظبي للثقافة و التراث، الإمارات العربية المتحدة.

139- يحي العبد الله، (2005)، الاغتراب "دراسة تحليلية لشخصيات بن جلول الروائية"، الطبعة الاولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الأردن.

140- يعقوب غسان،(1979)، سيكولوجيا الاتصال والعلاقات الانسانية ، دار النهار، بيروت.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

141-أبوسلطان مياسة سعيد ،(2008) ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيف ي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غي ر منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

142- أبو زعيتر منير حسن،(2009)، ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

143- أبكر سمير حسن، (1989)، ظاهرة الاغتراب لدى طالبات كلية البنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية.

144- اسماعيل ابراهيم بدر، (1990) ، دراسة تجريبية لأثر العلاج بالمعنى في خفض مستوى الاغتراب لدى الشباب الجامعي، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، مصر.

145-ايمان فاروق عبد الستار خليل،(2010)، الاغتراب المهني وعلاقته بالكفاءات التدريسية لدى معلمات الاقتصاد المنزلي في المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد المنزلي ، جامعة المنوفية، مصر.

146- البنا ايمان عبد الله،(1999)، دينامية العلاقة بين الاغتراب بالعدائية "دراسة في الصحة النفسية لبعض قطاعات الشباب" اطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم علم النفس كلية الاداب، جامعة عين شمس،مصر.

147-البطري أحمد إبراهيم،(2001)،القيادة وفاعلياتها في الاسلام،المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر.

148- الجبوري حميد سالم،(1998)، المسؤولية الاجتماعية لدى أبناء الريف والمدينة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاداب، جامعة بغداد، العراق.

149- الجهني عبد الله بن مسعود عيث،(2010)،أساليب اتخاذ القرار في أداء الأزمات المدرسية، مشروع بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية،جامعة الملاك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

150-الحديدي فايز محمد، (1990)، مظاهر الاغتراب وعوامله لدى طلبة الجامعة الاردنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة،جامعة عين شمس، مصر.

151- الحميري عبده فرحان محمد خالد،(2000)، تعاطي القات وعلاقته بالأرق والاغتراب لدى الطلاب الجامعيين اليمنيين، أطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية الآداب جامعة بغداد ، العراق.

152- الحوامدة كمال محمود حسن،(2000)، آثار ومظاهر الاغتراب في الجامعات السودانية والاردنية، اطروحة دكتوراه، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.

153-الخيال افتخار كنعان،(1994)، أثر الارشاد التربوي في التحصيل الدراسي في مادة اللغة الانجليزية لطالبات المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق.

154- الديلمي حسن حمود ابراهيم، (1989)، قياس المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة لجامعة فيمرحلة ما بعد الحرب، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الاداب، جامعة بغداد، العراق.

155- الرخيمي ممدوح ،(2000)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية ، لمحافظة جدة ، رسالة ماجستي رغير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

156- الشريف طلال عبد المالك،(2004)، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ما جستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

157- الشاروني حبيب،(1980)، الاغتراب عن الذات، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد 01.

158- الشهباني انعام عبد اللطيف،(1989)، الاغتراب الاداري و التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لكلية ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، العراق.

159- العسال رنا محمد،(2009)، الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم و علاقته بادائهم من وجهة نظر مديري مدارسهم اطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، الاردن.

160- العيسوي عبد الرحمن محمد،(1997)، علم النفس والانتاج، الدار البيضاء الجامعية للنشر، الاسكندرية.

161- العيسوي عبدالرحمن محمد،(1995)،علم النفس ومشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث،الاسكندرية ، مصر.

162- العويرضي عبد الرحمن عبد الله،(1418هـ)، أهم العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس الإبتدائية في منطقة الرياض التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود كلية التربية ، السعودية.

163- العوين عبد اللطيف عبد الله ، (1424 هـ) ، مدى إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين في مدينة الرياض الإشرافية والمعوقات التي تحد من ذلك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود كلية التربية ، السعودية .

164- بوتعني فريد،(2013)، الاغتراب كمتغير وسيط بين تقدير الذات و النسق القيمي لدى طلبة المركز الجامعي بتمنغاست، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص ارشاد وتوجيه، جامعة تمنغاست، الجزائر.

165- تركي بن حمود المطلق الشمري ،(2004)، مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة "دراسة ميدانية بمدينة حائل"رسالة ماجستير في الإدارة ، تخصص إدارة تربوية، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

166- جلال اسماعيل شبات،(2012)، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية ، "دراسة حالة"، جامعة القدس المفتوحة ، غزة ، فلسطين.

167- جميل محمد قاسم،(2008)، فعالية برنامج ارشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، رسلة ماجستير غير منشورة في علم النفس ، تخصص ارشاد نفسي، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية ، غزة ، فلسطين.

168- حسن محمود شمال،(1998)،دراسة المتغيرات المساهمة بسلوك المجارات لمعيار المسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاداب، الجامعة المستنصرية، العراق.

169- خالد أحمد حسين القيداني،(2006)، الاغتراب الوظيفي و علاقته بإحتياجات الموظفين، دراسة تطبيقية على موظفي الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة صنعاء- رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاداب ، جامعة صنعاء ، اليمن.

170- عبد السلام رمضان محمود،(2000) ، محددات ظاهرة الاغتراب في العمل، دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، كلية التجارة، جامعة طنطة ، مصر.

171- عبد الرزاق حسن محمد علي،(2005)، فعالية الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العمة في محافظة الجيزة لجمهورية مص العربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، مصر.

172- سالم بن عائض سعيد القرني،(2008)، ممارسة مدير المدرسة الابتدائية لدوره في تحقيق أهداف برنامج صعوبات التعلم، "دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين" ، في منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كليات التربية ، المملكة العربية السعودية.

173- سعد بن عايض بن سعد الحارثي،(2008)، درجة ممارسة مديري مراكز الاشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم و المشرفين التربويين لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التربوية ، جامعة مؤتة ، المملكة العربية السعودية.

174- شعيل بن بخيت المطرفي، (2005)، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالاداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوزات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

175- شهاب موسى محمد مصطفى،(1989)، معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

176- صادق كريمان محمد،(1989)، المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الوحدات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم العلاقات العامة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، مصر.

177- عبد الحميد بن عليا و عبد الحميد شلاوة،(2011)،الاغتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية،"دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية لمدينة ورقلة"،رسالة ماجستير غير منشورة، في علم النفس العمل والتنظيم،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر.

178- عبد الغني جمال محمد سعيد، (1989)، أراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.

179- عبده عيسى،(1997)، العمل في الاسلام، دار المعارف، القاهرة، مصر.

180- غوانمة أمين محمد محمود،(2000) ، الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية:"دراسة سوسيولوجية"، رسالة ما جيستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

181- فاطمة مجاهد محمود ابراهيم،(1997)، مدى فاعلية كل من الارشاد النفسي المعرفي و الضبط الذاتي في التخفيف من حدة الشعور بالاغتراب لدى طلاب المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.

182- كيران جازية، (1988)، الاغتراب العمالي في منشئات صناعية جزائرية، عوامله ونتائجه، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، الجمهورية الجزائرية.

183- منهل محمد حسين ، (2000)، الأداء الإجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب، الشركة العامة للحديد والصلب، رسالة ماجستيرغير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق.

184- منصور نعمة، (2000)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مدارس الثانوية، لمحافظات غزة، رسالة ماجيستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

185- منصوربن زاهي،(2007)،الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدا فعية ، لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات،دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب، الجزائري،أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

186- محمد ابراهيم عيد،(1990)، دراسة تحليلية للاغتراب و علاقته ببعض المتغيرات لدى الشباب رسالة دكتوراه غير منشورة كليةالتربية عين شمس، مصر.

187- نوفان محمد حامد،(2010)، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها في القوائم المالية الختامية، اطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا.

د – المجلات و الملتقيات و المواقع الالكترونية :

188- أحمد عبد المجيد صمادي و عقل محمد البقعاوي(2015) الفروق الفردية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منظمة حائل بالمملكة العربية السعودية قي ضوء عدد من المتغيرات، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد1، الأردن.

189- إبتسام عبد الله الزعبي، (2015)،تربية المسؤولية الاجتماعية، مقالات عامة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الريا ض، السعودية.

190- إبراهيم عبد الله المحيسن،(2005)،المهامات القيادية لمديرالمدرسة ومديراتها، أطروحة دكتوراه، ملخص منتديات الحوار للدراسات العليا والبحوث، الموقع الالكتـــروني: http:wwwMohyssin.com/Forom/show.Thread

191-أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز،(2012)، الركائزالأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعةالجزائر الجزائر.

192- اسماعيل سعد،(ب- ت)، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع ، الموقع الالكتروني: **www.siyassa.org.eg** .

193- أبوسمرة محمود وعلاونة معزوزعياد محمد،(2007)، قياس واقع الاتصال الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس و بيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد08، العدد02 ، البحرين.

194- أمجد قاسم،(2012)، وظائف الادارة المدرسية ووظائف مدير المدرسة- أفاق علمية وتربوية-في الادارة المدرسية،التربية والثقافة، الموقع: **http://al3loom.com/?p=5183** .

195- أكثم الصرايرة، 2005)، مظاهر الاحباط الوظيفي و أثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة العربية الاردنية الهاشمية"، دراسات العلوم الادارية ، المجلد32، الأردن.

196- البكري ثامر،أبي سعيد الديوجي ،(2001)، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالعراق، المجلة العربية للإدارة المنطقة العربية للتنمية الإدارية، المجلد21، العدد1، العراق.

197- التركستاني حبيب الله محمد رحيم ،(1995)، مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السابع عشر،العدد الأول، السعودية.

198- التويجيري محمد إبراهيم ،(1988)، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع السعودية .

199- الخوالدة محمد محمود،(1987)، مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند الشباب الجامعي في المجتمع الاردني ودعوة لتعليم المسؤولية الاجتماعية في التربية المدرسية، المجلة العربية الانسانية، المجلد، 25، الكويت.

200- الدايل عبد الرحمن سليمان،(1408هـ)، الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في العملية التعليمية التربوية ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد التاسع والعشرون ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية .

201-الشواف سعد علي،(2003)،جريدة عكاض،العدد13521، المملكة العربية السعودية. الموقع الالكتروني: www.DKAZ.com.sa

202- الأعرجي زهير،(2003)، الاغتراب، الابعاد الاجتماعية لمناسك الحج بواسطة الموقع :www.hadj./arabi/htms

203- الفريضي عبد اللطيف و آخرون،(1991)، دراسة ظاهرة الاغتراب، مجلة رسالة الخليج العربي، المجلد 12، العدد 39، الرياض، المملكة العربية السعودية.

204- المغربل نهال و فؤاد ياسمين ،(2008)، المسؤولية الاجتماعية ، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية: القاهرة، مصر .

205- المصري رفيق محمود ، (2008) ، الاغتراب لدى الاكاديميين الفلسطنيين ، دراسة ميدانية حول أبرز مظاهره ومصادره والخيارات السلوكية لمواجهته ، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد07، العدد01، الامارات العربية.

206- المنير الأردني للتنمية الاقتصادية،(2005)، مبادرة إقليمية يطلقها مركز الأردن الجديد لتعزيزممارسات المسؤولية الاجتماعية، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، العدد العاشر، الاردن.

207- المجالي قبلان ومحمد علي،(1993)،العلاقة بين الاختصاص الاكاديمي وبعض جوانب الاغتراب وفقا لمقياس داين داوين، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، إربد ، الأردن.

208- النور خبير،(2011) ، أساسيات الادارة ، منتدى خاص بطلاب ماجستير MPA، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، الموقع: http://mbaqroup.ibda3.oaq/t131-topic

209- النوري قيس،(1979)،الاغتراب اصطلاحا و مفهوما، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد1، جامعة الكويت، الكويت.

210- السالم فيصل و توفيق فرج،(1976)، الاغتراب السياسي بين الجامعيين في الكويت، مجلة دراسة الخليج و الجزيرة العربية،العدد السابع ،جامعة الكويت، الكويت.

211- الزغل علي وآخرون،(1990)، الشباب والاغتراب"دراسة ميدانية من شمال الأردن مؤتة للبحوث و الدراسات" المجلد01، العدد02، الاردن.

212- براق محمد وقمان مصطفى،(2012)، منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، "أهم النظريات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكرالاقتصادي الاسلامي لها"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي الثالث، جامعة بشار، الجزائر.

213- بركات حليم،(1969)،الاغتراب والثورة في الحياة العربية، مجلة مواقف، المجلد(5)، العدد01 ، لبنان.

214- بدرعبد المنعم محمد،(1993)، الاغتراب و انحراف الشباب العربي، المجلة العربية للدراسات الامنية، العدد 06، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

215- بالحسن علي وعدوان بالقاسم، (2010)، القيادة التربوية، بحث مقدم في الملتقى الدولي التوجيهي الاعلامي الجمهوي للجنوب المنعقد بثانوية: أبي بكر الحاج عيسى، الأغواط ، الجزائر.

216- جديدي زليخة،(2012) ، الاغتراب ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد الثامن، جامعة وادي سوف، الجزائر. **E-mail :Djedidi89@hotmail.com**

217- حنفي حسن،(1987)، ندوة حول مشكلة الاعتراب، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد01 ، الكويت.

218- حسن فرج،(2006)، الاغتراب، المركز الفلسطيني للارشاد الموقع الالكتروني: **www.pcc. jer.org**

219- خالد جاسم بومطيع ،(2008)، حلقة نقاش بعنوان:" دورالقيادات الإدارية في المؤسسات لتفعيل المسؤولية الاجتماعية"، غرفة تجارة وصناعة البحرين، البحرين.

220- خليف فتح الله،(1979)، الاغتراب في الاسلام، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد01، جامعة الكويت، الكويت.

221- خضير نعمة عباس،(2000)، البيروقراطية و الاغتراب التنظيمي، دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية جامهة بغداد، العراق.

222-رقية عيران،(ب-ت)،المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية ، منتدى إدارة عالم التطوع العربي ، الموقع الالكتروني : www.Arabolunteering.org

223 - سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي،(2014)، أثر مناخ العمل الاخلاقي فيى الشعور بالإغتارب الوظيفي، دراسة تطبيقية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10 ، العدد2، الأردن.

224- شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات،(2012)، القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية - ملخص ورقة - موقع الانترنت: http://diae.Net/8638

225- شهاب شهرزاد،(2009)، أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الادارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينو، مجلة دراسات تربوية، العدد7، العراق.

226- شباع كمال،(2003)، الاغتراب، النص و التاريخ يلتقيان، بواسطة الموقع: www.Iraqep.org.htms

227- ضيافي نوال،(ب- ت)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، مجلة التنظيم والعمل، العدد05، الجزائر.

228- ظاهراحمد جمال،(1976)،الغربة في المجتمع الصناعي، مجلة الجامعة المستنصرية، المجلد 01، العدد 12.

229-عنوزعبد الطيف ماجد،(1999)، الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الادارة العامة ، المجلد39 ، العدد2 ، الأردن.

230- صالح السحيباني ،(2009)، المسؤولية الإجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، "تقييم التنمية"، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي، بيروت ، لبنان.

231- صبارنورالدين،(2003)، الاغتراب بين القيمة المعرفية والقيمة الجمالية ، مجلة الوقف الادبي، اتحاد كتاب العرب، العدد 355، دمشق، سوريا ، الموقـــع الالكتروني: www.awu.dam.org

232- عاشورمحمد،(2003)، الدورالمستقبلي لمديرالمدرسة كقائد تربوي في مدرســـة المجتمع ، مجلة الدراسات المستقبلية ، السنة 6 ، العدد7 ، مصر.

233-عبد السلام مخلوف،وسفيان بن عبد العزيز،(ب- ت) ، المسؤولية الإجتماعية للشركات متعددة الجنسيات بين الواقع والمأمول ، الملتقى الدولي الثالث لجامعة بشارحول: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، الجزائر.

234- عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، (ب- ت)، دوافع تبني منظمات الأعمال، أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كمعيار لقياس الاداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.

235-عمران كامل علي متولي،(1990)،أثر بعض المحددات الشخصية على الاغتراب الشخصي في مجال العمل، مجلة الادارة العامة، العدد 66، الرياض، المملكة العربية السعودية.

236-عضيبات عاطف،(1989)، الاغتراب وصراع القيم في محيط الشباب العربي،"دراسة ميدانية"، مؤتمر الشباب العربي، منتدى الفكر العربي، الرباط، المملكة المغربية.

237- علي الحمادي،(2013)، الاغتراب منتدى الشروق اولاين، منبر الحرية المسؤولة، الجزائر، الموقع: htpp://montada.echouk0nlne.com

238- عويدات عبد الله، (1995)، مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الاردن، مجلة دراسات العلوم الانسانية، المجلد 23، عمان، الاردن.

239- عبد الله عصار،(2002)، الاستلاب العالمي، مجلة الثقافة، العدد 57 ، وزارة الاعلام والثقافة، الجزائر.

240- عبد الحميد محمد الشاذلي، (2008)، الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، البريد الالكتروني: http://www.ned wafurfurat.com

241- عدنان أحمد الفسفوس،(2012)، العدل والانصاف في الادارة المدرسية، مقال، الموقع: www.maqalaty.com

242-عبد القادر شريف بموسي،(2011)، قراءة جديدة في حكايات ألف ليلة و ليلة، الاغتراب ورمزيته في حكاية الصياد والعفريت، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد ، 106 ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية .

243-عبد اللطيف ماجد عنوز،(1999)، الاغتراب الوظيفي ومصادره ، قسم الادارة العامة، المجلد(39)، العدد(02)، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن.

244- فؤاد محمد حسين الحمدي ،(2008) ، مدى إدار ك المديرين لمفهوم المسؤولية الإجتماعية والأنشطة المترتبة عليها ، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، مركز دراسات و بحوث السوق والمستهلك ، صنعاء ، اليمن .

245- فتيحة فوطية،(2013)، القيادة التربوية وأدوارها المألوفة في المدرسة: الجزء الثاني ، الموقع: http: //www.univmanar.org.

246- فيدرالية جمعيات أولياء التلاميذ،(2013)، بخصوص تسيير المطعم المدرسي و تنظيمه، المسيلة، الجزائر.

247- قيس النوري،(1976)، الاغتراب اصطلاحا، مفهوما و واقعا،مجلة عالم الفكر، المجلد 12، العدد 01، الكويت.

248 - قاسمي الحسين محمد المختار، (ب- ت)، مدير المدرسة الابتدائية ، سلسلة من قضايا التربية الملف 16 ، الجزائر .

249- ليث الربيعي،(2010)، أخلاقيات التسويق والمسؤولية الإجتماعية ، المؤتمر الثالث للمسؤولية الإجتماعية ، جامعة عدن ، اليمن .

250- مولاي لخضرعبد الرزاق عزاوي وبوزيد سايح،(2012)،دوافع تبني منظمات الاعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كمعيارلقياس الأداء الاجتماعي،ملتقى دولي

حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.

251- منشورات جامعة القدس،(2009)، مقرر السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

252- محمد عادل عياض،(2005)، المسؤولية الاجتماعية: مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في الاقتصاد التضامني، ملتقى الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، الجزائر.

253- محمود حمدي شاكر،(1995)، ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المنظمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد الاول، المجلد الاول، مصر.

254- منتديات اقتصاد منزلي و تربية،(2013)، الاغتراب المهني، الفئة الاولى، المنتدى الاول. الموقع الالكتروني: http: //education.3arabyate.com/t7-topic

255- مجلس المسؤولية الاجتماعية في المدينة المنورة،(ب- ت) ،"المسؤولية الاجتماعية تقوم على مفاهيم ومعتقدات وفلسفة"، من الموقع:/ http ://www.syria business.org) modules.php ?mame = forums & fil =viewtopic& t = 37

256- منصور بن زاهي وتاوريريت نور الدين،(ب- ت) ، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، عدد خاص،الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر.

257- محمد صابر حارص،(1999)،الاغتراب المهني للصحفيين المصريين و انعكاساته على الاداء الصحفي، مجلة البحوث الاعلامية، عدد 10، جامعة الأزهر، مصر.

258- محمود آمال مصطفى،(1986)، بعض مفاهيم الادارة في القرءان،مجلة التنمية الادارية العدد 30، القاهرة.

259- محمد بن علي شيبان العامري،(2016)، مقومات القيادة الادارية في الاسلام، دورة تدريب المدربين، مهارات النجاح، الموقع:

http:// sst5.com/readArticle.aspx ?ArtID=1265&SecID=19

260- محمد مستورالصليمي،(1429هـ)، مراحل التخطيط المدرسي، حيقبة البرنامج التدريبي المقدم لمديري المدارس، أبها، المملكة العربة السعودية، الموقع: powerd by Dimofinf emsversion 4.0.0.

261- مشعل بن سليمان العنزي،(1424هـ)، المهارات اللازمة للقيادة التربوية،إعداد متعب بن راشد الغنام ، مدونة الكتور مشعل بن سليمان العدواني ، جامعة الامام محمد بن ســـعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، فسم التربية، المملكة العربية السعودية، الموقع: http://drmeshaal.com

262- منشورات الأمم المتحدة،(2004)،كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع:الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمرالأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نييورك وجنيف.

263- نعمة عباس الخفاجي وعدنان سليمان الاحمد،(ب- ت)، تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي و فقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية- تصور فكري- الموقع اللكتروني: Email: neamaabass@yahoo.com

264- ناصرمفتاح الزرزاح وأنور الرماح الشريف،(2012)، المهارات الادارية للقائد التربوي في الادارة التعليمية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي، القيادة والتغييرالاجتماعي في العالم الاسلامي، الجامعة الاسلامية العالمية، ماليزيا .

265-هداج عبد الرحمن،(2010)، العلاقات الانسانية، بحث مقدم، منتدى مولاي هيبة - منتدى العلوم الاجتماعية - الفئة الاولى، المنتدى الأول، الموقع: ahlamontada.com

266- هند كابور، (2010)، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم و علاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الاولى- تعليم أساسي، مجلة جامعة دمشق، سوريا.

267- وهيبة مقدم، (2011)، المسؤولية الإجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي مشاركة علمية إلى الملتقى الدولي للاقتصاد الإسلامي بعنوان: الواقع ورهانات المستقبل المركز الجامعي بغرداية ، الجزائر.

268- يوسف القبلان،(2012)، جريدة الرياض، العدد 16142 . الموقع اللكتروني: **http://www.alriydh.com/3969**

هـ - اللوائح والمواد :

269- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية،(1990)، القانون رقم 08/90 ، بتاريخ (07 أفريل 1990) ، المتضمن صلاحيات البلدية ، الجزائر.

270- وزارة التربية الوطنية،(1991)، القرار رقم 839 ، بتاريخ (13-11-1991) ، المحدد لمهام مديري ملحقات المدارس الأساسية للطورين الأول والثاني ، الجزائر.

271- وزارة التربية والتعليم، المرسوم الوزاري رقم 70/65، بتاريخ (10 مارس 1965) المتعلق بتنظيم المطاعم المدرسية في مدارس التعليم الابتدائي ، الجزائر.

272- وزارة التربية الوطنية، المنشور رقم 10، بتاريخ (10-07-1986م)، المتعلق بإمداد المؤسسات التربوية بالأدوية ولوازم العلاج ، الجزائر.

273- وزارة التربية الوطنية،مديرية التنظيم المدرسي، المنشور الوزاري رقم 184، بتاريخ (13-08-1994)،المقدم للعناصر الأولى لتطور المشروع التربوي مع تحديد أهدافه وكيفية انجازه ، الجزائر.

274- وزارة التربية الوطنية، (1976)، الأمرية رقم 76/35، بتاريخ (16- 04-1976)، المتعلقة بالاهداف للمطعم المدرسي، الجزائر.

275- وزارة التربية الوطنية،(1987)، القانون رقم15/87 ، بتاريخ (21جويلية 1987) المتعلق بالجمعيات ، الجزائر.

276- مديرية التعليم الثانوي بوزارة التربية الوطنية،(1990)، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة ، بتاريخ (جوان ،1990) ، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، الجزائر .

هـ /المراجع باللغة الأجنبية :

277- Amaury. Grimand et Isabelle Vendangeon Derumez, (2010), les modes d'appropriation de la RSE et leur impacte sur la fonction ressources humaines,XXIème congres AGRH nouveaux comportement, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010 ,Saint

278-Aiken. M. and Hage. J, (1996), Organizational Alienation, Am, Social Review.

279 -Ataur Rahman Belal, (2008),Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries, (Corpora Social Responsibility Series) Ashgate Publishing Company , USA.

280-Adler.A,(1929), PROBLEMS OFNEUROSIS, York, Harper books, 1964.

281-Benjamin DUBRION,(2010), questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite "responsable": une interprétation a la lumière du Old Institutionnalisme ,XXIème congres AGRH : nouveaux comportement, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010,Saint-Malo,France,p.1.

282- Blauner Robert ,(1972), Alienation , and the Social Syste; New York, John Wiley and Sons, Inc.

283- Blauner Robert, (1968), Alienation and Modern Industry , New York: John Wiley and Sons , Ine .

284- Balach and ran. M., Raakhee .A.S., and Sananda. Sam H., (2007) , "Life Satis faction and Alienation of Elderly Males and Females" ,Journal the Indian, Academy of Applied psychology, Vol. 33, No. 2.

285-Brenda .R (1950), *the influence of the group on the* ***judgments of the children*****, New** ***York, kings crown press.***

286-Calabre.R and Adams.A,(1987),Comparative Analysis of Alienation among Personal Administrative Planning and Change: 90-101.

287-Carroll.Archie ;(1991)"The Pyramid of corporate Social Responsibily ; Toward The moral Mangement of Orqanizatiomol

288- Carroll A.B (1999)," Corporate Stakeholder;BusinessHorizons. social responsibility", Business and Society, vol.38, n 3.

289-Chong; Y.N & Flores ; Filemon ;(1980); C. Business Policy And Stralegy ; Good year . Publishinq Co ; Tnc .

290-Commission des communautés européennes, (2001), livret vert promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, Bruxelles Belgique.

291- Crozier, A.R. (1963), Job Alienation within Social Syste American Sociological Review, 36(4).

292- Crimes Micheal and Chorless Bonjeam , (1970), Bureaucracy and Alienation, Social Force, 48 (3).

293- Dean Dwight , (1960), Alienation and Prejudice, Am. J. of Social. **121 .**

294-Friedman.M ,(1970), The social Responsibility of business is to increase its profits , New York Time magazine.

295- Fromm .E (1947) man for himself green –wich Fawcett publications tne.1967.

296- Hantz, Alan, M, and Wright, (1985), Social Responsibility differences between Female and male communicator's .A paper presented at the Annual Meeting of the Association for education in journalism and Mass Communication.

297 -Hajda Jan and Robert Travis, (1981), Causes and Consequences of Powerlessness, London : Rout hedge Paul.

298- Iso ; 26000 ;(2007) ; working Group on Social Responsibily ; working definition ; Sydny ; February .

299- Ivancevich, J.M, Lorenz, P, Skinner, S.J. and Crosby**,P.B, (1997),** Management Quality and competitiveness, Boston, McGraw Hill, Irwin.

300- Jr .Me .Daniel ; carl ; Marketinq ;(1979); / An Integrated Approch ; New york ; Harper International Edition ;Haper & Row . Publishers .

301- Jean Yves SAULQUIN, (2008), La responsabilité des entreprisses face aux enjeux sociaux, dans le management durable :l essentiel du développement durable applique aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON, Editions Lavoisier, p.141a,146.

302-Keith DAVIS , Jun(1973), The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol/ 16, n 2,disponnible sur internet www.audencia.edu, consullté le20 mai 2011.

303-Linley ,Eversley ,(2008),Investigation of the Influence of Position Profession and Organizational Climate on Ethical Attitudes Private Sector , A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of philosophy, University of Idaho.

304 -Lindgren .H.C, (1967), Educational psychology classroom, New York, John Webby.

305-Marcio Orsolits, (1984), Effects of the Organizational Characteristics on the Turnover in Cancer Nursing, (1971), Ecology Nursing form, 11 (1):59.

306- Mohammad ; Zairi ;(2000); " Social Responsibily And 1 Mpact On Society /The Tom …Maqazine ; vol / 12;No;3.

On Society /The Tom …Maqazine ; vol / 12;No;3.

307 - Lennon .B, (2000), From realty therapy to reality therapy in action, International, *Journal of Reality Therapy, 20(1),41-46.*

308 - Mello Jeffrey, A, (2002), Strategic Human Resource Management, South – Western , R. Dannelley and Sons Co , 1st e

309- Miller George , A.(1967) ,Professional Alienation in Bureaucracy: 14 Scientists and Enqineers American Sociological Sociological Review , 32(6).

310- Nettler Gwyn, (1957), a Measure of Alienation, American Social Review, 22(6):660-680.

311-Nisha.Nair&Neharika.Vohra, (2010) , An exploration of factors predicting Work alienation of Knowledge workers, Management Decision, 48 Issue 4, p600,1 chart.

312- Nelson. I & Donohue .W ,(2006), alienation, Psychology and Human Resource Management.

313- Petit ; Thomas ; A ;(1965) .The Doctrime . of Social Responsible Manaqement ; Arizona Review ; vol .14.

314-Procter Mueller. f , (2000) , Team Work, Strategy, Structur, Systems and Culture, Hound mills.

315- Rajaeepour.Saeed & Others, (2012), Relationship between Organizational Alienation, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: Apr Vol. 3, Issue 12, p188.

316- Robbins P Sheldon, (1998) , Organizational, Behavior: Concepts , Controversies and Applications ,Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

317-Rogers,C.R,(1959), Atheory of Raspy, personelity and interpersonal relation- ships ; deve lopen in the Client - centered from work.

318- Strong, S (1968), counseling, An inter personnel in fluence process,journel of counseling psychology ,V01 .15.

319- Sullivan ,H ,(1953), the interpersonal thory of psychiatry, Helen swick Perry.

320- Solomon. H et Hanson. G,(1985), La moral en affaires, clé de réussite, Paris , Les Edition d'Organisation.

321-Schermerhorn, John R., (2002), Management, 7th ed, New York: John Wiley and Sons Ine .

322- Shetty ; y.k . ; (1979); New Book. At Corporate Goals ; C .MR ; C .MR ; vol XV I; No .2 .

323- Steiner ; Georqe A . ;(1971);Business And Society ; New york ; Rondom Aovre .

324-Seeman Molvin , (1972) ,Alienation and Knowledge Seeking: A Note on Attitude and Action, Social Problems, 2 (3): 17.

325-Seashore, S.E. (1971), Behind the Averages: A Closer look at American Lower Middle Income Workers, Industrial Research Association.

326- Seeman. M, (1959), on the meaning of alienation American sociological Review , vol(24).

327- Starck . D. L., (1992), The Human spirit – The Search For meaning and purpose trough suffering, Hum ned . Vol.8, No.2.

328 -Tannenbaum Abraham,(1969) , Introduction t Alienation, journal of Social Issues ,XXV (2): 4.

329- Venezia. Chiulien, (2008), A Study of Ethical Work Climates between Filipino and Taiwanese Accountants ,International Business & Economics Research Journal,(8),33-46.

330 -Vredenburg, D.G ,Sheridan, J.E,(1979), Individual and Occupational Determinants of Life Satisfaction and Alienation, Human Relations, (32).

331- wheelen ;Thomas I . & Hunqer ; j . David ;(1989); Strategic Manaqement . And Business Policy ; Addison ; Wesley Publishingco Ine.

و/ المواقع الإلكترونية:

332- http:// www .syriabusiness . org /modules¸php ? name =forusms & file = view topic & t = 37.

333-http://www.Syria.

334-mawdoo3.com .

335 - www.siyassa.org.eg .

336 -wwwwawu.dan.org.

الملاحق

الملحق رقم1: إحصاء مديري المدارس الابتدائية.

الملحق رقم2 : الصورة الأولية للاستبيان.

الملحق رقم3: القائمة الاسمية للاساتذة المحكمين.

الملحق رقم 4: الصورة النهائية للاستبيان.

الملحق رقم 5: حساب صدق وثبات بنود استبيان المسؤولية الاجتماعية.

الملحق رقم6: حساب صدق وثبات بنود استبيان الاغتراب الوظيفي.

الملحق رقم7: ترخيص بإجراء بحث ميداني.

الملحق رقم8: مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) لتوزيع متغيرات الدراسة.

الملحق رقم9: مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) / للانحدار.

الملحق رقم10: مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) / للفروق.

الملحق رقم (1) إحصاء مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة
مصلحة المستخدمين
مكتب التعليم الابتدائي

إحصاء مدراء المدارس الابتدائية لولاية المسيلة الى غاية: 2016/12/31

الرقم	الدائرة	عدد مدراء الابتدائي	
		ذكور	اناث
1	المسيلة	61	8
2	اولاد دراج	56	4
3	أولاد سيدي ابراهيم	13	2
4	بن سرور	19	2
5	بوسعادة	41	6
6	جبل امساعد	13	0
7	حمام الضلعة	46	0
8	خبانة	11	1
9	سيدي عامر	14	2
10	سيدي عيسى	36	9
11	شلال	22	3
12	عين الحجل	17	12
13	عين الملح	28	2
14	امجدل	10	2
15	مقرة	78	12
	مجموع	465	65
	المجموع العـــام	530	

زلاقي عثمان

الملحق رقم (2) الصورة الأولية للاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص علم النفس الاجتماعي

التعليـــــــــــــــــــمة

السيد(ة) المدير(ة) المحترم(ة).....
تحية طيبة و بعد ، ، ،

في إطار إجراء دراسة بعنوان:**"المسؤولية الاجتماعية و أثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية المسيلة ".** استكمالا لمتطلبـــــات الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي في مجال الإدارة المدرسية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

فالرجاء منك الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر على جوابك بكل دقة وصراحة لتحقيق الاستفادة المرجوة من البحث.

إجابتك سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع خالص الشكر و التقدير

الباحـــــث:
الحواس خالدي

استمارة البحث حول:

"المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية"

« دراسة ميدانية بولاية المسيلة »

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس

تخصص علم النفس الاجتماعي

إعداد الطالب: **إشراف:**

خالدي الحواس **أ. د/ برو محمد**

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

السنة الدراسية: 2017/2016

***المحور الأول : بيانات شخصية:**

1- **المنطقة التعليمية :**.....

2-المؤهل العلمـــي: بكالــوريا: ☐ الليـــــسانس: ☐

الماجستيـر: ☐ شهادات أخرى: ☐

3- الجنـــــــــس : ذكـــــــر: ☐ أنـــــــثى: ☐

4- عدد سنوات الخبرة: من1 إلى 5 سنة: ☐ من 6 إلى10 سنة: ☐

من 11إلى 15 سنة: ☐ من 16 إلى 20 سنة: ☐

20 سنة فأكثر: ☐

4 - عدد الدورات التدريبية: من1الى3 دورات: ☐ من4 إلى 6 دورات: ☐

أكثر من 6 دورات: ☐

الرقم	المحور الثاني : المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة	موافق	محايد	غير موافق
01	أدرك أن القيام بدوري الاجتماعي هو أساس النجاح في عملي..			
02	أهتم كثير بالسلوك الأخلاقي للعاملين بالمؤسسة .			
03	أهتم بالرعاية الصحية للتلاميذ من خلال الاهتمام بملفاتهم الطبية.			
04	أبني خطتي في العمل وفق حاجات المعلم و المتعلم.			
05	أستخدم البعد الإنساني للتكيف مع مشكلات العاملين في المدرسة.			
06	أوجه التعليمات والتوجيهات للجميع بقوة دون مراعاة مشاعرهم.			
07	اساعد العاملين المجدين في الترقية دون تمييز.			
08	احسس العاملين بالمشكلات الاجتماعية ذات الصلة بمهنتهم			
09	أتجنب معاملة العاملين الذين تبدو منهم سلوكيات غير مرضية			
10	أعمل على تحسين صورة التعليم للعاملين والمتعلمين .			
11	اكتفي برفع الروح المعنوية للعاملين بالاستماع لأرائهم فقط..			
12	أستشير العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة.			
13	ارفض الاراء النقدية من العاملين حت و ان كانت بناءة.			
14	أبادر بمشاركة العاملين في تنفيذ الاعمال الاجتماعية			
15	أتردد في المساوات بين العاملين في الثواب و العقاب			
الرقم	المحور الثالث : المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة	موافق	محايد	غير موافق
16	أشارك بجدية في المؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية التكوينية.			
17	أتواصل مع الشركاء الخارجيين لمصلحة المدرسة			

18	اسعى لبناء علاقات مع الاولياء لاشعرهم بالمسؤولية نحو ابنائهم.			
19	أرفض إتاحة فرصة استفادة جيران المدرسة من إمكانياتها في العطلة.			
20	أقيم علاقات اجتماعية مع الجمعيات الثقافية و الخيرية للاستفادة منهم.			
21	أتخلى عن إشراك أعيان الحي في بعض المشكلات الاجتماعية المدرسية.			
22	أحرص على تحسن سمعة المدرسة بتجويد مجرجات التحصيل الدراسي.			
23	أرغب الجميع عن الابتعاد عن المشاركة في المناسبات الوطنية والدينية			
24	استقطب العاملين ذوي الكفاءة و الخبرة لاعتبارات أخرى			
25	أبعد المدرسة عن تراث المجتمع من خلال الانشطة الخارجية.			
26	أسمح للعاملين والتلاميذ المشاركة في برامج التطوع في خدمة المجتمع.			
27	أستغني عن جميع أفراد المحيط الخارجي في بناء مشروع المؤسسة.			
28	أوفر المعلومات الكافية عن كل الجوانب المحيطة بوظيفة العاملين.			
29	أرى أن تصرفي الشخصي مهما كان لا يؤثر على طبيعة وظيفتي .			
30	أساهم مع بعض المؤسساسات لمساعدة أولياء التلاميذ المعوزين			
الرقم	المحور الرابع : الاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية	موافق	محايد	غير موافق
31	يبدو مستقبلي الوظيفي غامضا .			
32	تتميز حياتي الوظيفية بعدم التفاؤل.			
33	أتصور بأنه لا مستقبل لي في هذه الوظيفة.			
34	أشعر أن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا .			
35	أعتقد ان نظام الحوافز المطبق حاليا غير عادل تماما.			
36	أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي.			
37	أحس أحيانا بالعجز في عملي.			
38	أقدر على مسايرة التطور التكنولوجي في الادارة.			
39	ينتابني الاحباط النفسي اثناء وجودي بالمدرسة.			
40	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به .			
41	أتلقى العون من زملائي بالمقدار الذي أتمناه.			
42	أحس بالانسجام و التواصل مع العاملين في المدرسة.			
43	تتميز علاقتي مع العاملين في المدرسة بالرسمية فقط.			
44	أرغب في المشاركة في الانشطة المدرسية (الاحتفالات والمناسبات).			
45	يعامل المفتشون زملائي المديرين في العمل أفضل من معاملتي.			

46	اشعر بعدم الانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.			
47	أعرف أن راحتي وسط جماعة العمل غير متوفرة.			
48	اعمل في ظروف طبيعية في المدرسة بشكل مناسب جدا.			
49	أتفهم انه لا معنى للاجتهاد و الاخلاص في العمل حاليا.			
50	أتراخى في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.			
51	أحس أنني لا أهتم بما يجري من حولي في عملي.			
52	أعرف أن ما أقوم به في عملي لا يجدي نفعا.			

الملحق رقم(3): القائمة الاسمية للاساتذة المحكمين وبياناتهم الوظيفية.

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة	الجامعة
1	برو محمد	دكتوراه دولة	علوم التربية / التوجيه والإرشاد	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
2	بودربالة محمد	دكتوراه علوم	علم النفس الاجتماعي	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
3	ضياف زين الدين	دكتوراه علوم	علم النفس التنظيم والعمل	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
4	مجاهدي الطاهر	دكتوراه علوم	علم النفس التنظيم والعمل	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
5	اسماعيلي يامنة	دكتوراه علوم	علم النفس الإكلينيكي	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
6	طه حمود	دكتوراه علوم	علوم التربية	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة
7	ناصر باي أعمر	دكتوراه علوم	فلسفة التربية	أستاذ محاضر(أ)	جامعة المسيلة
8	قدوري رابح	دكتوراه دولة	علوم التربية	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
9	عمور عمر	دكتوراه علوم		أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
10	بلخير عمر	دكتوراه	اللسانيات	أستاذ محاضر(أ)	جامعة المسيلة

الملحق رقم (4) الصورة النهاية للاستبيان.

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس الاجتماعي

التعليـــــــــــــــــمة

السيد(ة) المدير(ة) المحترم(ة).....

تحية طيبة و بعد ، ، ،

في إطار إجراء دراسة بعنوان:**"المسؤولية الاجتماعية و أثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية المسيلة ".** استكمالا لمتطلبـــات الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي في مجال الإدارة المدرسية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

فالرجاء منك الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر على جوابك بكل دقة وصراحة لتحقيق الاستفادة المرجوة من البحث.

إجابتك سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع خالص الشكر و التقدير

الباحـــــث:
الحواس خالدي

استمارة بحث حـــول :

"المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية"
« دراسة ميدانية بولاية المسيلة »

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس
تخصص علم النفس الإجتماعي .

إعداد الطالب: **إشراف:**

خالدي الحواس. **د/ برو محمد**

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
ضع العلامة(x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

السنة الدراسية: 2017/2016 .

***المحور الأول : بيانات أولية:**

1- المنطقة التعليمية (دائرة) **:**.....

2- المؤهل العلمي: بكالوريا: ☐ ليسانس: ☐

شهادات عليا: ☐ شهادات أخرى : ☐

* إذا كانت الإجابة بشهادات أخرى الرجاء تحديدها :.....

3- الجنس : ذكر: ☐ أنثى: ☐

4- سنوات الخبرة: من5 إلى 9 : ☐ من 10 إلى14: ☐

من 15إلى 19: ☐ أكثر من19: ☐

5- الدورات التكوينية: من1 إلى 3 : ☐ من4 إلى 6: ☐

أكثر من6 : ☐

الرقم	المحور الثاني : المسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة	موافق	محايد	غير موافق
01	أدرك أن القيام بدوري الاجتماعي هو أساس النجاح في عملي.			
02	أتخلى عن الالتزام بأخلاقيات المهنة في المدرسة تفاديا للصراع.			
03	أهتم بالرعاية الصحية للتلاميذ من خلال الاهتمام بملفاتهم الطبية.			
04	أتجاهل حاجات العاملين في خطة العمل(الاجتماعية، النفسية، الصحية).			
05	أستخدم البعد الإنساني للتكيف مع مشكلات العاملين في المدرسة.			
06	أوجه التعليمات والتوجيهات للجميع بقوة دون مراعاة مشاعرهم.			
07	أحسّس العاملين بالمشكلات الاجتماعية ذات الصلة بمهنتهم.			
08	أتجنب معاملة العاملين الذين تبدو منهم سلوكيات غير مرضية.			
09	أعمل على ترشيد السلوك الشخصي للعاملين بالقدوة الحسنة.			
10	اكتفي برفع الروح المعنوية للعاملين بالاستماع لأرائهم فقط.			
11	أستشير العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة.			
12	أرفض الآراء النقدية من العاملين حتى و إن كانت بناءة.			
13	أبادر بمشاركة العاملين في تنفيذ الأعمال الاجتماعية.			
14	أتردد في المساواة بين العاملين في الثواب و العقاب.			
الرقم	المحور الثالث : المسؤولية الاجتماعية خارج المدرسة	موافق	محايد	غير موافق
18	أرفض إتاحة فرصة استفادة جيران المدرسة من إمكانياتها في العطلة.			
19	أربط علاقات مع الجمعيات الخيرية لمساعدة التلاميذ المعوزين في المدرسة.			

20	أتخلى عن إشراك أعيان الحي في بعض المشكلات الاجتماعية المدرسية.			
21	أحرص على تحسين سمعة المدرسة بتجويد مخرجات التحصيل الدراسي.			
22	أرغب الجميع للابتعاد عن المشاركة في المناسبات الوطنية و الدينية.			
23	أسعى لاستقطاب العاملين ذوي الكفاءة والخبرة في حدود الإمكان.			
24	أبعد المدرسة عن عرض تراث المجتمع من خلال الأنشطة الخارجية.			
25	أسمح للعاملين والتلاميذ المشاركة في برامج التطوع في خدمة المجتمع.			
26	أستغني عن جميع أفراد المحيط الخارجي في بناء مشروع المؤسسة.			
27	أوفر المعلومات الكافية عن كل الجوانب المحيطة بوظيفة العاملين.			
28	أرى أن تصرفي الشخصي مهما كان لا يؤثر على طبيعة وظيفتي .			
الرقم	المحور الرابع:الاغتراب الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية	موافق	محايد	غير موافق
29	يبدو لي أن مستقبلي الوظيفي غير واضح المعالم.			
30	أرى أن حياتي الوظيفية فيها ما يجعلني متفائلا .			
31	أتصور أن مجال عملي لا يتصف بالتجديد و الحيوية.			
32	أشعر أن وضعي الوظيفي الصعب تتفهمه الإدارة الوصية.			
33	أعتقد أن نظام الحوافز المطبق حاليا غير عادل تماما.			
34	استطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي .			
35	أجد صعوبة في التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية.			
36	أقدر على مسايرة التطور التكنولوجي في الإدارة.			
37	ينتابني الإحباط النفسي أثناء وجودي بالمدرسة.			
38	أجد سهولة كبيرة في اتخاذ أي قرار يخص المدرسة.			
39	أرفض تعاون العاملين معي عند إبداء رغبتهم في ذلك.			
40	أحسّ بالانسجام و التواصل مع العاملين في المدرسة.			
41	تتميز علاقاتي مع العاملين في المدرسة بالرسمية فقط .			
42	أرغب في المشاركة في الأنشطة المدرسية (الاحتفالات، المناسبات).			
43	يعامل المفتشون زملائي المديرين في العمل أفضل من معاملتي.			
44	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها.			
45	أعرف أن راحتي وسط جماعة العمل غير متوفرة.			

46	أعمل في ظروف طبيعية في المدرسة بشكل مناسب جدا.			
47	أتفهم أنه لا معنى للاجتهاد والإخلاص في العمل حاليا.			
48	أعطي أهمية كبيرة جدا للنظام الداخلي للمدرسة.			
49	أحسّ أنني لا أهتم بما يجري من حولي في عملي.			
50	أعرف أن ما أقوم به في عملي يشبع الحاجات الأساسية للجميع.			

الملحق رقم(5):حساب صدق وثبات بنود إستبيان المسؤولية الاجتماعية.

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 almassouliadakhil a15 a16
a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 almasouliakharidj b1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=SPLIT.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:16:37
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 almassouliadakhil a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 almasouliakharidj b1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,697
		Nombre d'éléments	16[a]
	Partie 2	Valeur	,697
		Nombre d'éléments	15[b]
	Nombre total d'éléments		31
Corrélation entre les sous-échelles			,634
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,776
	Longueur inégale		,776
Coefficient de Guttman split-half			,776

a. Les éléments sont : almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, almasoulia alidjtimaia dakhil almadrassa, madjmoua almasoulia dakhil almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa.

b. Les éléments sont : almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, almasoulia kharidj almadrassa, madjmoua almasoulia kharidj almadrassa, alightirab.

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:16:58
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 almassouliadakhil a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 almasouliakharidj b1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 almassouliadakhil a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 almasouliakharidj b1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:17:47
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 almassouliadakhil a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 almasouliakharidj b1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	31

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:18:32
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 almassouliadakhil a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 almasouliakharidj /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,14
	Temps écoulé	00:00:00,14

ملحق رقم(6) : حساب صدق و ثبات بنود استبيان الاغتراب الوظيفي.

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20
b21 b22 alightirab
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:20:23
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20 b21 b22 alightirab /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	23

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20
b21 b22 alightirab
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=SPLIT.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:20:32
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20 b21 b22 alightirab /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,663
		Nombre d'éléments	12[a]
	Partie 2	Valeur	,597
		Nombre d'éléments	11[b]
	Nombre total d'éléments		23
Corrélation entre les sous-échelles			,936
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,967
	Longueur inégale		,967
Coefficient de Guttman split-half			,709

a. Les éléments sont : alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab.

b. Les éléments sont : alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, alightirab, madjmoua alightirab .

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:26:14
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST PAIRS=olia WITH donia (PAIRED) /CRITERIA=CI(.9500) /MISSING=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:28:16
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST PAIRS=olia WITH donia (PAIRED) /CRITERIA=CI(.9500) /MISSING=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

```
T-TEST PAIRS=olia WITH donia (PAIRED)
  /CRITERIA=CI(.9500)
  /MISSING=ANALYSIS.
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 16:29:45
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST PAIRS=olia WITH donia (PAIRED) /CRITERIA=CI(.9500) /MISSING=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	kiam olia lialmassoulia alidjtimaia	81,13	8	1,356	,479
	kiam donia lialmassoulia alidjtimaia	68,38	8	6,760	2,390

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	kiam olia lialmassoulia alidjtimaia & kiam donia lialmassoulia alidjtimaia	8	-,972	,000

Test échantillons appariés

		Différences appariées			
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
Paire 1	kiam olia lialmassoulia alidjtimaia - kiam donia lialmassoulia alidjtimaia	12,750	8,084	2,858	5,991

Test échantillons appariés

		Différences appariées	t	ddl	Sig. (bilatérale)
		Intervalle de confiance 95% de la différence			
		Supérieure			
Paire 1	kiam olia lialmassoulia alidjtimaia - kiam donia lialmassoulia alidjtimaia	19,509	4,461	7	,003

```
SORT CASES BY alightirab(A).
T-TEST PAIRS=olia2 WITH donia2 (PAIRED)
  /CRITERIA=CI(.9500)
  /MISSING=ANALYSIS.
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 18:46:31
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST PAIRS=olia2 WITH donia2 (PAIRED) /CRITERIA=CI(.9500) /MISSING=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:01,11

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	kiam olia alightirab	62,00	8	1,069	,378
	kiam donia alightirab	44,00	8	6,503	2,299

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	kiam olia alightirab & kiam donia alightirab	8	-,822	,012

Test échantillons appariés

		Différences appariées			
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
Paire 1	kiam olia alightirab - kiam donia alightirab	18,000	7,407	2,619	11,808

Test échantillons appariés

		Différences appariées	t	ddl	Sig. (bilatérale)
		Intervalle de confiance 95% de la différence			
		Supérieure			
Paire 1	kiam olia alightirab - kiam donia alightirab	24,192	6,874	7	,000

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20
b21 b22 alightirab
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		19-SEP-2017 18:47:21
Commentaires		
Entrée	Données	D:\istitlaia hawas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe		Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire. CORRELATIONS /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18 b19 b20 b21 b22 alightirab /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,28

[Ensemble_de_données1] D:\istitlaia hawas.sav

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	Corrélation de Pearson	1	,527**	,274	-,021
	Sig. (bilatérale)		,003	,142	,913
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,527**	1	,035	-,024
	Sig. (bilatérale)	,003		,852	,899
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,274	,035	1	-,117
	Sig. (bilatérale)	,142	,852		,538
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	-,021	-,024	-,117	1
	Sig. (bilatérale)	,913	,899	,538	
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,225	,034	,051	-,297
	Sig. (bilatérale)	,231	,859	,788	,111
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,225	,245	,239	,140
	Sig. (bilatérale)	,231	,191	,204	,462
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,338	,379*	,137	-,412*
	Sig. (bilatérale)	,068	,039	,470	,024
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,137	-,045	,092	-,282
	Sig. (bilatérale)	,470	,811	,630	,131
	N	30	30	30	30

	Corrélation de Pearson	,183	,243	,368*	-,063
alightirab	Sig. (bilatérale)	,333	,195	,045	,742
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,091	,241	,049	-,084
alightirab	Sig. (bilatérale)	,631	,200	,796	,658
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,137	-,159	,092	,000
alightirab	Sig. (bilatérale)	,470	,401	,630	1,000
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,435*	,451*	,276	,226
alightirab	Sig. (bilatérale)	,016	,012	,140	,230

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
	Corrélation de Pearson	,225	,225**	,338	,137
alightirab	Sig. (bilatérale)	,231	,231	,068	,470
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,034**	,245	,379	-,045
alightirab	Sig. (bilatérale)	,859	,191	,039	,811
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,051	,239	,137	,092
alightirab	Sig. (bilatérale)	,788	,204	,470	,630
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,297	,140	-,412	-,282
alightirab	Sig. (bilatérale)	,111	,462	,024	,131
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	1	-,280	,576	-,033
alightirab	Sig. (bilatérale)		,133	,001	,863
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,280	1	,085	,131
alightirab	Sig. (bilatérale)	,133		,655	,489
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,576	,085*	1	,106*
alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,655		,578
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,033	,131	,106	1
alightirab	Sig. (bilatérale)	,863	,489	,578	
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,285	,468	,436*	-,138
alightirab	Sig. (bilatérale)	,127	,009	,016	,468
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,365	,306	,357	,063
alightirab	Sig. (bilatérale)	,047	,100	,053	,740

	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,049	,241	-,070	-,029
alightirab	Sig. (bilatérale)	,796	,200	,711	,877
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	-,020*	,408*	,222	-,106
	Sig. (bilatérale)	,918	,025	,237	,577

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
	Corrélation de Pearson	,183	,091**	,137	,435
alightirab	Sig. (bilatérale)	,333	,631	,470	,016
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,243**	,241	-,159	,451
alightirab	Sig. (bilatérale)	,195	,200	,401	,012
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,368	,049	,092	,276
alightirab	Sig. (bilatérale)	,045	,796	,630	,140
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,063	-,084	,000	,226
alightirab	Sig. (bilatérale)	,742	,658	1,000	,230
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,285	,365	,049	-,020
alightirab	Sig. (bilatérale)	,127	,047	,796	,918
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,468	,306	,241	,408
alightirab	Sig. (bilatérale)	,009	,100	,200	,025
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,436	,357*	-,070	,222*
alightirab	Sig. (bilatérale)	,016	,053	,711	,237
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,138	,063	-,029	-,106
alightirab	Sig. (bilatérale)	,468	,740	,877	,577
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	1	,508	,452*	,331
alightirab	Sig. (bilatérale)		,004	,012	,074
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,508	1	,142	,229
alightirab	Sig. (bilatérale)	,004		,453	,224
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,452	,142	1	,071
alightirab	Sig. (bilatérale)	,012	,453		,710
	N	30	30	30	30

alightirab	Corrélation de Pearson	,331*	,229*	,071	1
	Sig. (bilatérale)	,074	,224	,710	

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	Corrélation de Pearson	,444	,212**	,357	,466
	Sig. (bilatérale)	,014	,262	,053	,010
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,161**	-,101	,113	,389
	Sig. (bilatérale)	,396	,594	,553	,034
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,307	,350	,261	,511
	Sig. (bilatérale)	,099	,058	,163	,004
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	-,210	-,299	-,079	-,035
	Sig. (bilatérale)	,266	,109	,677	,855
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,207	,292	,350	,159
	Sig. (bilatérale)	,272	,117	,058	,403
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,268	-,125	,505	,341
	Sig. (bilatérale)	,152	,510	,004	,065
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,347	,291*	,556	,439*
	Sig. (bilatérale)	,060	,118	,001	,015
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,131	,449	,112	,197
	Sig. (bilatérale)	,489	,013	,557	,297
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,468	,038	,585*	,373
	Sig. (bilatérale)	,009	,844	,001	,042
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,306	,040	,478	,224
	Sig. (bilatérale)	,100	,833	,008	,235
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,022	,168	,484	,033
	Sig. (bilatérale)	,909	,374	,007	,863
	N	30	30	30	30
alightirab	Corrélation de Pearson	,408*	-,068*	,347	,710
	Sig. (bilatérale)	,025	,723	,060	,000

Corrélations

		alightirab	alightirab	madjmoua alightirab
Alightirab	Corrélation de Pearson	,675	,284**	,584
	Sig. (bilatérale)	,000	,129	,001
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,376**	,501	,457
	Sig. (bilatérale)	,041	,005	,011
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,152	,029	,437
	Sig. (bilatérale)	,421	,880	,016
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	-,208	,078	-,083
	Sig. (bilatérale)	,269	,681	,662
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,389	-,058	,399
	Sig. (bilatérale)	,034	,760	,029
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,225	,746	,564
	Sig. (bilatérale)	,231	,000	,001
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,572	,233*	,643
	Sig. (bilatérale)	,001	,215	,000
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,137	-,037	,142
	Sig. (bilatérale)	,470	,847	,454
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,380	,505	,762*
	Sig. (bilatérale)	,039	,004	,000
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,144	,360	,573
	Sig. (bilatérale)	,448	,051	,001
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,039	,147	,306
	Sig. (bilatérale)	,837	,438	,100
	N	30	30	30
Alightirab	Corrélation de Pearson	,318*	,255*	,567
	Sig. (bilatérale)	,087	,175	,001

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	N	30	30**	30	30
	Corrélation de Pearson	,444	,161	,307	-,210
alightirab	Sig. (bilatérale)	,014	,396	,099	,266
	N	30**	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,212	-,101	,350	-,299
alightirab	Sig. (bilatérale)	,262	,594	,058	,109
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,357	,113	,261	-,079
alightirab	Sig. (bilatérale)	,053	,553	,163	,677
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,466	,389	,511	-,035
alightirab	Sig. (bilatérale)	,010	,034	,004	,855
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,258	,129	,576	-,118
alightirab	Sig. (bilatérale)	,168	,498	,001	,534
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,380	,548	,184	-,126
alightirab	Sig. (bilatérale)	,039	,002	,331	,508
	N	30	30*	30	30*
	Corrélation de Pearson	,154	,073	,274	,042
alightirab	Sig. (bilatérale)	,416	,701	,142	,827
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,153	,096	,165	-,226
alightirab	Sig. (bilatérale)	,420	,615	,382	,230
	N	30	30	30*	30
	Corrélation de Pearson	,675	,376	,152	-,208
alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,421	,269
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,284	,501	,029	,078
alightirab	Sig. (bilatérale)	,129	,005	,880	,681
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,584	,457	,437	-,083
madjmoua alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,011	,016	,662
	N	30*	30*	30	30

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	N	30	30**	30	30
	Corrélation de Pearson	,207	,268	,347	,131
alightirab	Sig. (bilatérale)	,272	,152	,060	,489
	N	30**	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,292	-,125	,291	,449
alightirab	Sig. (bilatérale)	,117	,510	,118	,013
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,350	,505	,556	,112
alightirab	Sig. (bilatérale)	,058	,004	,001	,557
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,159	,341	,439	,197
alightirab	Sig. (bilatérale)	,403	,065	,015	,297
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,248	,385	,476	,129
alightirab	Sig. (bilatérale)	,187	,036	,008	,495
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,285	,322	,613	-,039
alightirab	Sig. (bilatérale)	,127	,083	,000	,836
	N	30	30*	30	30*
	Corrélation de Pearson	,171	,516	,338	,137
alightirab	Sig. (bilatérale)	,366	,003	,068	,470
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,316	,118	,201	,106
alightirab	Sig. (bilatérale)	,089	,533	,286	,577
	N	30	30	30*	30
	Corrélation de Pearson	,389	,225	,572	,137
alightirab	Sig. (bilatérale)	,034	,231	,001	,470
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,058	,746	,233	-,037
alightirab	Sig. (bilatérale)	,760	,000	,215	,847
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,399	,564	,643	,142
madjmoua alightirab	Sig. (bilatérale)	,029	,001	,000	,454
	N	30*	30*	30	30

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	N	30	30**	30	30
	Corrélation de Pearson	,468	,306	,022	,408
alightirab	Sig. (bilatérale)	,009	,100	,909	,025
	N	30**	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,038	,040	,168	-,068
alightirab	Sig. (bilatérale)	,844	,833	,374	,723
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,585	,478	,484	,347
alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,008	,007	,060
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,373	,224	,033	,710
alightirab	Sig. (bilatérale)	,042	,235	,863	,000
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,730	,319	,499	,356
alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,086	,005	,054
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,408	,297	-,039	,450
alightirab	Sig. (bilatérale)	,025	,112	,836	,013
	N	30	30*	30	30*
	Corrélation de Pearson	,772	,565	,333	,435
alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,073	,016
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,142	,248	,106	,064
alightirab	Sig. (bilatérale)	,454	,187	,577	,738
	N	30	30	30*	30
	Corrélation de Pearson	,380	,144	,039	,318
alightirab	Sig. (bilatérale)	,039	,448	,837	,087
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,505	,360	,147	,255
alightirab	Sig. (bilatérale)	,004	,051	,438	,175
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,762	,573	,306	,567
madjmoua alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,100	,001
	N	30*	30*	30	30

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	N	30	30**	30	30
	Corrélation de Pearson	1	,292	,367	,585
alightirab	Sig. (bilatérale)		,117	,046	,001
	N	30**	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,292	1	,308	,543
alightirab	Sig. (bilatérale)	,117		,098	,002
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,367	,308	1	,464
alightirab	Sig. (bilatérale)	,046	,098		,010
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,585	,543	,464	1
alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,010	
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,385	,494	,621	,578
alightirab	Sig. (bilatérale)	,036	,006	,000	,001
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,322	,225	,648	,483
alightirab	Sig. (bilatérale)	,083	,231	,000	,007
	N	30	30*	30	30*
	Corrélation de Pearson	,516	,212	,543	,466
alightirab	Sig. (bilatérale)	,003	,262	,002	,010
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,118	,068	,213	,079
alightirab	Sig. (bilatérale)	,533	,723	,259	,679
	N	30	30	30*	30
	Corrélation de Pearson	,589	,212	,543	,466
alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,262	,002	,010
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,267	-,199	,480	,178
alightirab	Sig. (bilatérale)	,154	,292	,007	,347
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,618	,322	,807	,701
madjmoua alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,083	,000	,000
	N	30*	30*	30	30

Corrélations

		alightirab	alightirab	alightirab	alightirab
alightirab	N	30	30**	30	30
	Corrélation de Pearson	,385	,322	,516	,118
alightirab	Sig. (bilatérale)	,036	,083	,003	,533
	N	30**	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,494	,225	,212	,068
alightirab	Sig. (bilatérale)	,006	,231	,262	,723
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,621	,648	,543	,213
alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,259
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,578	,483	,466	,079
alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,007	,010	,679
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	1	,482	,689	,200
alightirab	Sig. (bilatérale)		,007	,000	,289
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,482	1	,380	,142
alightirab	Sig. (bilatérale)	,007		,039	,454
	N	30	30*	30	30*
	Corrélation de Pearson	,689	,380	1	,153
alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,039		,420
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,200	,142	,153	1
alightirab	Sig. (bilatérale)	,289	,454	,420	
	N	30	30	30*	30
	Corrélation de Pearson	,258	,510	,349	,153
alightirab	Sig. (bilatérale)	,168	,004	,059	,420
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,278	,566	,406	,077
alightirab	Sig. (bilatérale)	,137	,001	,026	,684
	N	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,760	,707	,741	,298
madjmoua alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,110
	N	30*	30*	30	30

Corrélations

		alightirab	alightirab	madjmoua alightirab
alightirab	N	30	30**	30
	Corrélation de Pearson	,589	,267	,618
alightirab	Sig. (bilatérale)	,001	,154	,000
	N	30**	30	30
	Corrélation de Pearson	,212	-,199	,322
alightirab	Sig. (bilatérale)	,262	,292	,083
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,543	,480	,807
alightirab	Sig. (bilatérale)	,002	,007	,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,466	,178	,701
alightirab	Sig. (bilatérale)	,010	,347	,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,258	,278	,760
alightirab	Sig. (bilatérale)	,168	,137	,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,510	,566	,707
alightirab	Sig. (bilatérale)	,004	,001	,000
	N	30	30*	30
	Corrélation de Pearson	,349	,406	,741
alightirab	Sig. (bilatérale)	,059	,026	,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,153	,077	,298
alightirab	Sig. (bilatérale)	,420	,684	,110
	N	30	30	30*
	Corrélation de Pearson	1	,284	,657
alightirab	Sig. (bilatérale)		,129	,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,284	1	,584
alightirab	Sig. (bilatérale)	,129		,001
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,657	,584	1
madjmoua alightirab	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	30*	30*	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(7) : ترخيص بإجراء بحث ميداني.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة
مصلحة التكوين و التفتيش
رقم : 2017/174

المسيلة في : 2017/03/23

مدير التربية
إلى السادة - مفتشي المقاطعات
-مديري المدارس الابتدائية
لولاية المسيلة

الموضـــــوع : ترخيص بإجراء (بحث ميداني)

بناءا على مراسلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية **بتاريخ : 2017/03/20**
يرخص للطالب(ة):

الرقم	اللقب والاسم	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	خالدي الحواس		

➢ بالدخول إلى المؤسسات المذكورة أعلاه
من 2017/04/02 إلى غاية 2017/05/02
لإجراء (دراسة ميدانية) حول المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية .

مع احترامهم للشروط التالية :
- العمل وفق ما يسمح به القانون وعدم التطرق إلى ما يمس السر المهني .
- الالتزام التام من طرف المتربصين باحترام القانون داخل المؤسسة المستقبلة وتحملهم المسؤولية .
- استغلال المعلومات المتحصل عليها خلال التربص في خدمة الجانب العلمي للمحاور السالفة الذكر لا غير.
- وضع رزنامة عمل لفائدة المتربصين من طرف المسؤول الا ول للمؤسسة المستقبلة خلال الفترة المحددة.
- مراعاة السير العادي لأنشطة المؤسسة .

* المطلوب من مسؤول مؤسسة الاستقبال اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لانجاز العملية في ظروف عادية طبقا للتوجيهات الأنفة الذكر.

عن مدير التربية وبتفويض منه
رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

بن السراج بلقاسم

الملحق رقم(8):مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss) لتوزيع متغيرات الدراسة.

_Kolmogorov-Smirnov

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	106	38,48	2,964	28	42
madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	106	37,81	3,486	22	42
tachaoum	106	11,09	2,274	5	15
alaadjz	106	12,71	2,238	5	15
alinizal	106	11,22	1,421	4	12
alarida	106	10,56	1,816	4	12
allamiayaria	106	9,13	1,493	4	13

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		madjmoua almasoulia dakhil almadrassa المسؤولية داخل المدرسة	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa المسؤولية خارج المدرسة	tachaoum التشاؤم	alaadjz العجز	alinizal الانعزال	alarida اللارضا	allamiayaria اللامعيارية
N		106	106	106	106	106	106	106
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	38,48	37,81	11,09	12,71	11,22	10,56	9,13
	Ecart-type	2,964	3,486	2,274	2,238	1,421	1,816	1,493
Différences les plus extrêmes	Absolue الابتعاد المطلق	,149	,201	,172	,184	,351	,238	,219
	Positive الابتعاد الايجابي	,118	,115	,097	,153	,291	,213	,215
	Négative الابتعاد السلبي	-,149	-,201	-,172	-,184	-,351	-,238	-,219
Z de Kolmogorov-Smirnov اختبار k s		1,531	2,068	1,772	1,895	3,611	2,450	2,259
Signification asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة		,018	,000	,004	,002	,000	,000	,000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم(9): مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss)/ لـ: الإنحدار REGRESSION

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT alightirab
  /METHOD=ENTER almassouliadakhil almasouliakharidj.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] D:\hwass.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
madjmoua alightirab	54,71	7,018	106
madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	38,48	2,964	106
madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	37,81	3,486	106

Corrélations

		madjmoua alightirab	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa
Corrélation de Pearson	madjmoua alightirab	1,000	,292	,426
	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	,292	1,000	,310
	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	,426	,310	1,000
Sig. (unilatérale)	madjmoua alightirab	.	,001	,000
	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	,001	.	,001
	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	,000	,001	.
N	madjmoua alightirab	106	106	106
	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	106	106	106
	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	106	106	106

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa, madjmoua almasoulia dakhil almadrassa[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : madjmoua alightirab

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,458[a]	,210	,194	6,300

a. Valeurs prédites : (constantes), madjmoua almasoulia kharidj almadrassa, madjmoua almasoulia dakhil almadrassa

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1084,419	2	542,210	13,663	,000[b]
	Résidu	4087,515	103	39,685		
	Total	5171,934	105			

a. Variable dépendante : madjmoua alightirab

b. Valeurs prédites : (constantes), madjmoua almasoulia kharidj almadrassa, madjmoua almasoulia dakhil almadrassa

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	10,346	9,139		1,132
	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	,419	,218	,177	1,920
	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	,747	,185	,371	4,026

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,260
	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	,058
	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	,000

a. Variable dépendante : madjmoua alightirab

DATASET CLOSE Ensemble_de_données2

Ajustement de courbe

[Ensemble_de_données1] D:\hwass.sav

```
* Ajustement de fonctions.
TSET NEWVAR=NONE.
CURVEFIT
  /VARIABLES=alightirab WITH almasouliakharidj
  /CONSTANT
  /MODEL=COMPOUND
  /PRINT ANOVA
  /PLOT FIT.
```

Description du modèle

Nom du modèle		MOD_2
Variable dépendante :	1	madjmoua alightirab
Equation	1	Composé[a]
Variable indépendante :		madjmoua almasoulia kharidj almadrassa
Constante		Inclus
Variable dont les libellés illustrent les observations dans les graphiques		Non spécifié

a. Le modèle requiert que toutes les valeurs non manquantes soient positives.

Récapitulatif de traitement des observations

	N :
Total des observations	106
Observations exclues[a]	0
Observations prévues	0
Observations nouvellement créées	0

a. Les observations ayant une valeur manquante dans une variable sont exclues de l'analyse.

Récapitulatif du traitement des variables

		Variables	
		Dépendant	Indépendant
		madjmoua alightirab	madjmoua almasoulia kharidj almadrassa
Nombre de valeurs positives		106	106
Nombre de zéros		0	0
Nombre de valeurs négatives		0	0
Nombre de valeurs manquantes	Valeurs manquantes spécifiées par l'utilisateur	0	0
	Manquante par défaut :	0	0

madjmoua alightirab
Composé

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,442	,196	,188	,137

La variable indépendante est madjmoua almasoulia kharidj almadrassa.

ANOVA

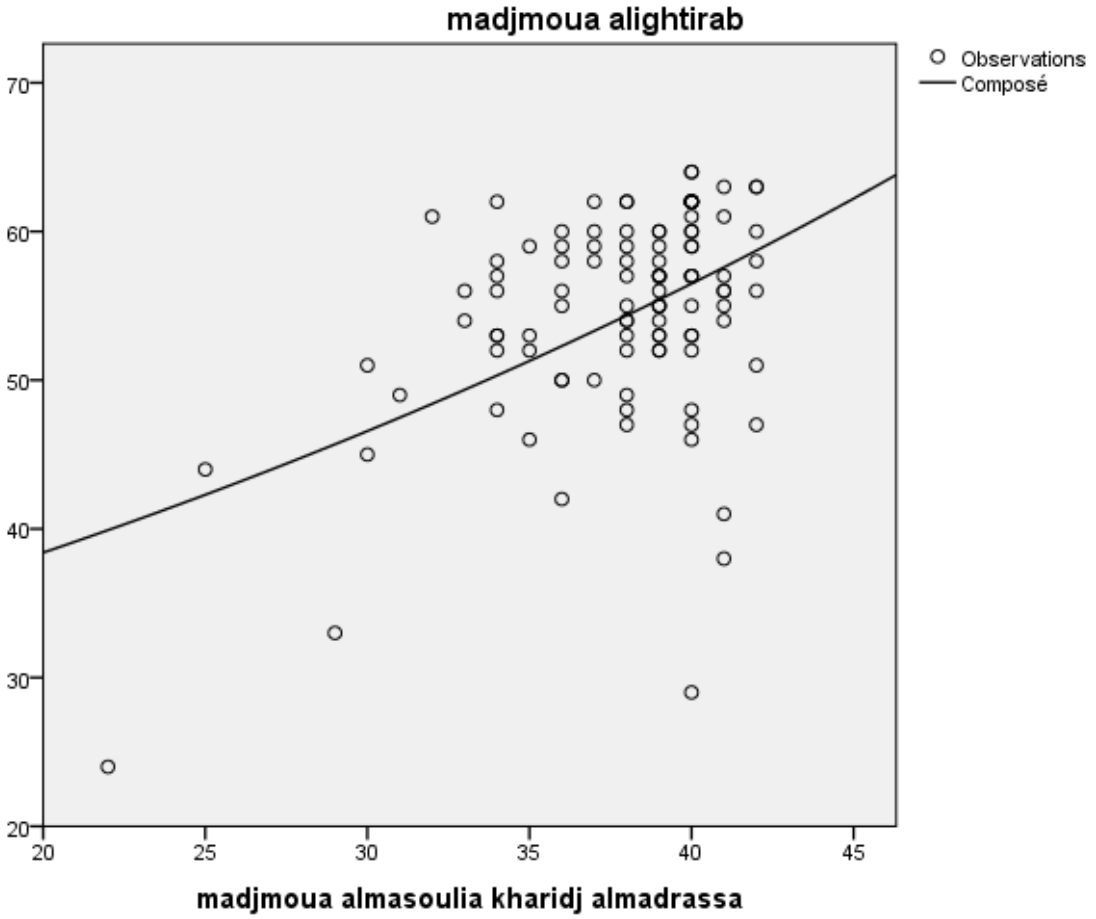
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	,475	1	,475	25,316	,000
Résidu	1,952	104	,019		
Total	2,428	105			

La variable indépendante est madjmoua almasoulia kharidj almadrassa.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
madjmoua almasoulia kharidj almadrassa	1,019	,004	1,557	260,740	,000
(Constante)	26,108	3,802		6,867	,000

La variable dépendante est ln(madjmoua alightirab).



```
* Ajustement de fonctions.
TSET NEWVAR=NONE.
CURVEFIT
  /VARIABLES=alightirab WITH almassouliadakhil
  /CONSTANT
  /MODEL=COMPOUND
  /PRINT ANOVA
  /PLOT FIT
```

Ajustement de courbe

[Ensemble_de_données1] D:\hwass.sav

Description du modèle

Nom du modèle		MOD_3
Variable dépendante :	1	madjmoua alightirab
Equation	1	Composé[a]
Variable indépendante :		madjmoua almasoulia dakhil almadrassa
Constante		Inclus
Variable dont les libellés illustrent les observations dans les graphiques		Non spécifié

a. Le modèle requiert que toutes les valeurs non manquantes soient positives.

Récapitulatif de traitement des observations

	N :
Total des observations	106
Observations exclues[a]	0
Observations prévues	0
Observations nouvellement créées	0

a. Les observations ayant une valeur manquante dans une variable sont exclues de l'analyse.

Récapitulatif du traitement des variables

		Variables	
		Dépendant	Indépendant
		madjmoua alightirab	madjmoua almasoulia dakhil almadrassa
Nombre de valeurs positives		106	106
Nombre de zéros		0	0
Nombre de valeurs négatives		0	0
Nombre de valeurs manquantes	Valeurs manquantes spécifiées par l'utilisateur	0	0
	Manquante par défaut :	0	0

madjmoua alightirab
Composé

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,254	,065	,056	,148

La variable indépendante est madjmoua almasoulia dakhil almadrassa.

ANOVA

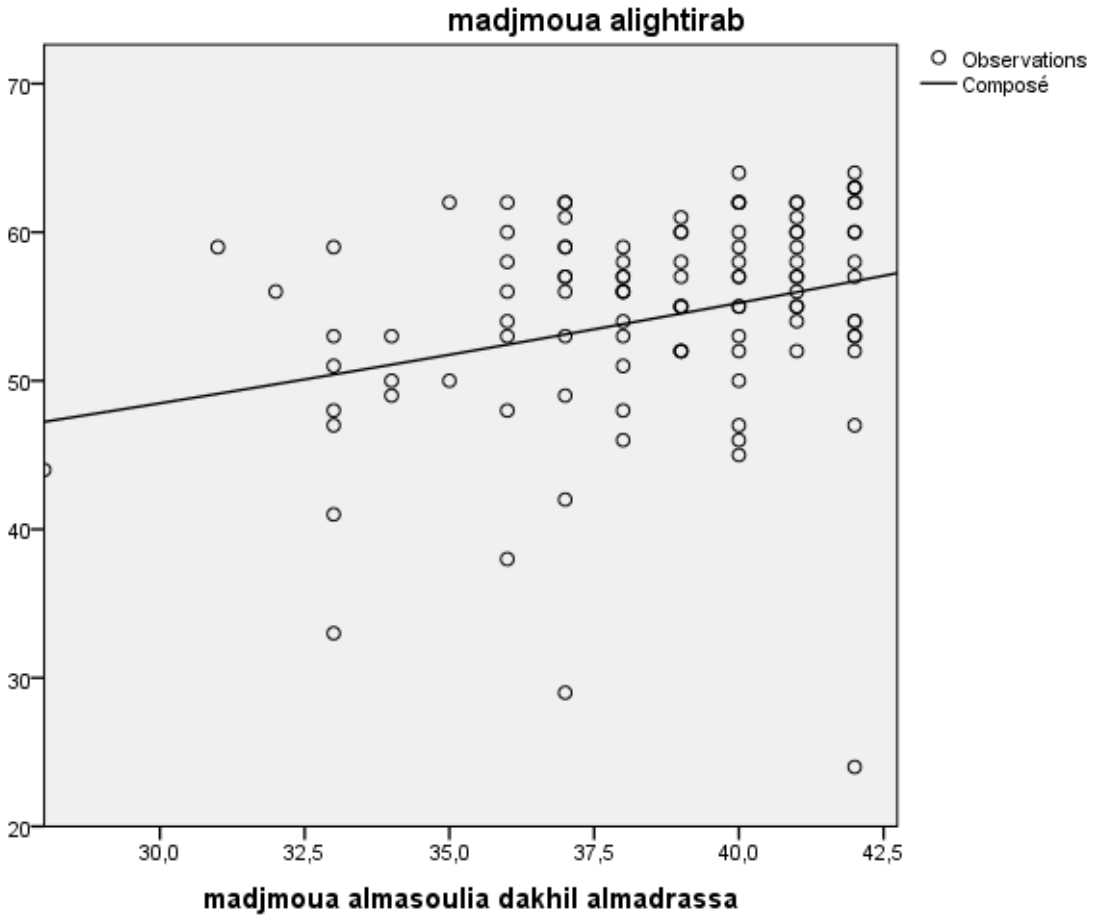
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	,157	1	,157	7,183	,009
Résidu	2,271	104	,022		
Total	2,428	105			

La variable indépendante est madjmoua almasoulia dakhil almadrassa.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
madjmoua almasoulia dakhil almadrassa	1,013	,005	1,289	205,547	,000
(Constante)	32,790	6,157		5,326	,000

La variable dépendante est ln(madjmoua alightirab).



الملحق رقم(10):مجموعة معطيات الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss)/لـ: للفـــــــــــــــــــــــــروق.

```
NEW FILE.
DATASET NAME Ensemble_de_données2 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='D:\istitlaia hawas.sav'
  /COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données2.
SAVE OUTFILE='D:\istitlaia hawas.sav'
 /COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
SAVE OUTFILE='D:\hwass.sav'
 /COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données2.
ONEWAY alightirab BY mantika
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

[Ensemble_de_données2] D:\istitlaia hawas.sav

Descriptives

madjmoua alightirab

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	17	56,06	5,471	1,327	53,25	58,87
2	13	51,92	9,878	2,740	45,95	57,89
3	11	56,36	4,739	1,429	53,18	59,55
4	10	58,00	4,110	1,300	55,06	60,94
5	9	55,11	4,755	1,585	51,46	58,77
6	8	49,50	13,234	4,679	38,44	60,56
7	7	53,86	3,891	1,471	50,26	57,46
8	6	58,17	3,371	1,376	54,63	61,70
9	5	54,20	6,380	2,853	46,28	62,12
10	5	47,00	7,874	3,521	37,22	56,78
11	4	59,50	6,455	3,227	49,23	69,77
12	4	56,75	2,363	1,181	52,99	60,51
13	3	56,67	2,082	1,202	51,50	61,84
14	2	51,00	4,243	3,000	12,88	89,12
15	2	55,00	,000	,000	55,00	55,00
Total	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06

Descriptives

madjmoua alightirab

	Minimum	Maximum
1	46	64
2	29	62
3	47	62
4	52	63
5	47	62
6	24	58
7	48	59
8	54	62
9	45	62
10	38	58
11	50	64
12	55	60
13	55	59
14	48	54
15	55	55
Total	24	64

ANOVA à 1 facteur حسب المنطقة

madjmoua alightirab

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1011,728	14	72,266	1,581	,100
Intra-groupes	4160,206	91	45,717		
Total	5171,934	105			

ONEWAY alightirab BY mostawa
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

A 1 facteur

[Ensemble_de_données2] D:\istitlaia hawas.sav

Descriptives حسب سنوات الخبرة

madjmoua alightirab

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	9	56,67	5,000	1,667	52,82	60,51
2	44	53,84	6,506	,981	51,86	55,82
3	26	55,08	6,059	1,188	52,63	57,52
4	27	55,11	9,112	1,754	51,51	58,72
Total	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06

Descriptives

madjmoua alightirab

	Minimum	Maximum
1	50	63
2	29	63
3	38	64
4	24	64
Total	24	64

ANOVA à 1 facteur حسب سنوات الخبروة

madjmoua alightirab

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	75,535	3	25,178	,504	,680
Intra-groupes	5096,399	102	49,965		
Total	5171,934	105			

ONEWAY alightirab BY khibra
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données2] D:\istitlaia hawas.sav

Descriptives حسب المؤهل العلمي

madjmoua alightirab

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	24	54,75	7,279	1,486	51,68	57,82
2	16	54,06	5,870	1,468	50,93	57,19
3	11	51,36	10,670	3,217	44,20	58,53
4	55	55,55	6,280	,847	53,85	57,24
Total	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06

Descriptives

madjmoua alightirab

	Minimum	Maximum
1	29	63
2	42	62
3	24	63
4	33	64
Total	24	64

ANOVA à 1 facteur حسب المؤهل العلمي

madjmoua alightirab

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	168,315	3	56,105	1,144	,335
Intra-groupes	5003,619	102	49,055		
Total	5171,934	105			

ONEWAY alightirab BY dawarattadribia
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS

A 1 facteur

[Ensemble_de_données2] D:\istitlaia hawas.sav

Descriptives حسب الدورات التكوينية

madjmoua alightirab

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	42	54,19	7,062	1,090	51,99	56,39
2	14	55,43	5,360	1,432	52,33	58,52
3	50	54,94	7,468	1,056	52,82	57,06
Total	106	54,71	7,018	,682	53,36	56,06

Descriptives

madjmoua alightirab

	Minimum	Maximum
1	29	63
2	44	62
3	24	64
Total	24	64

ANOVA à 1 facteur حسب الدورات التكوينية

madjmoua alightirab

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	21,209	2	10,605	,212	,809
Intra-groupes	5150,725	103	50,007		
Total	5171,934	105			

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=alightirab
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données2] D:\istitlaia hawas.sav

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
madjmoua alightirab	1	81	55,33	5,895	,655
	2	25	52,68	9,698	1,940

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
madjmoua alightirab	Hypothèse de variances égales	5,170	,025	1,666
	Hypothèse de variances inégales			1,296

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
madjmoua alightirab	Hypothèse de variances égales	104	,099	2,653
	Hypothèse de variances inégales	29,670	,205	2,653

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
madjmoua alightirab	Hypothèse de variances égales	1,592	-,504	5,811
	Hypothèse de variances inégales	2,047	-1,530	6,836

الحمد لله