

## بحث بعنوان

### المهارات الاجتماعية للأخصائيين الاجتماعيين

### في المجال المدرسي

## الباحث

### طارق رمضان حسين محمد

باحث دكتوراه بقسم خدمة الجماعة

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

## المهارات الاجتماعية للأخصائيين الاجتماعيين في المجال المدرسي

المهارات هي إحدى الدعائم الأساسية والمقومات الهامة لممارسة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة العمل مع الجماعات بصفة خاصة وهي تختص بالجانب التطبيقي في المهنة ، وتعتمد في المقام الأول على الأخصائي الاجتماعي واستعداده ومدى إعداده المهني ، ومدى فهمه واستيعابه للمعارف المهنية التي يتلقاها ويمر بها ، ويتوقف على نجاحه كممارس مهني في أداء دوره في مختلف مجالات الخدمة الاجتماعية على ما لديه من معارف ومهارات وقدرته على توظيف تلك المهارات.

وتعتبر المهارات من ركائز للممارسة المهنية لطريقة خدمة الجماعة حيث أن الاخصائي الاجتماعي يمكنه ممارسة دوره جيدا من خلال المهارة لأنه بذلك يكون قد حصل على أساس عملي بجانب الأساس النظري مما يجعله يمارس دوره بنجاح.

### **الكلمات المفتاحية:**

مهارة إدارة الوقت \_ مهارة المشاركة \_ مهارة الاتصال \_ مهارة العمل الفريقي

### **Abstract**

#### **Social skills of social workers in the school field**

Skills are one of the main pillars and important components of the practice of social work in general and the way of working with groups in particular, it specializes in the applied aspect of the profession, and depends primarily on the social worker, his readiness and the extent of his professional preparation, and the extent of his understanding and assimilation of the professional knowledge he receives and passes through, and depends on his success as a professional practitioner in performing his role in various fields of social work on his knowledge and skills and his ability to employ those skills.

Skills are considered one of the pillars of the professional practice of the way of serving the community, as the social worker can practice his role well through the skill because by doing so, he has obtained a practical basis along with the theoretical basis, which makes him practice his role successfully.

Keywords :

Time management skill \_ participation skill \_ communication skill \_ teamwork skill

### مدخل لمشكلة الدراسة:

المهارات هي إحدى الدعائم الأساسية والمقومات الهامة لممارسة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة العمل مع الجماعات بصفة خاصة وهي تختص بالجانب التطبيقي في المهنة ، وتعتمد في المقام الأول على الأخصائي الاجتماعي واستعداده ومدى إعداده المهني ، ومدى فهمه واستيعابه للمعارف المهنية التي يتلقاها ويمر بها ، ويتوقف على نجاحه كممارس مهني في أداء دوره في مختلف مجالات الخدمة الاجتماعية على ما لديه من معارف ومهارات وقدرته على توظيف تلك المهارات.

وتعتبر المهارات من ركائز للممارسة المهنية لطريقة خدمة الجماعة حيث أن الأخصائي الاجتماعي يمكنه ممارسة دوره جيدا من خلال المهارة لأنه بذلك يكون قد حصل على أساس عملي بجانب الأساس النظري مما يجعله يمارس دوره بنجاح.

ومن هذا المنطلق تعد قضية اكتساب المهارات الاجتماعية ذو أهمية بالغة لأن الأخصائي الاجتماعي قد يكون لديه المعرفة العلمية التي تساعد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين في المواقف المختلفة ولكن تنقصه القدرة العلمية على ممارسة هذه المعرفة في الواقع الاجتماعي مما يتطلب تنمية المهارات اللازمة لتطبيق المعارف العلمية من خلال عملية التفاعل الاجتماعي وصولا للأهداف من تنمية تلك المهارات.

وسوف يتناول الباحث المهارات الاجتماعية للأخصائيين الاجتماعيين في المجال المدرسي وهي مهارة إدارة الوقت ، مهارة المشاركة ، مهارة الاتصال ، مهارة العمل الفريقي .

### أولا : أهمية اكتساب المهارات الاجتماعية :

١- المهارات الاجتماعية ذات أهمية كبيرة في حياة الإنسان نظرا إلى التغيرات الاجتماعية السريعة التي يمر بها المجتمع وتتطلب من الأفراد أن يكون لديهم المهارات التي تمكنهم من التلائم والتكيف مع ظروف المجتمع.

٢- إن المهارات الاجتماعية تساعد الإنسان على الحياة الاجتماعية ، وأن يحمل في أعماقه غريزة حب الاجتماع والوجود ضمن الجماعة.

٣- تمثل المهارات الاجتماعية مع القدرات العقلية جناحي الكفاءة والفعالية في مواقف الحياة والتفاعلات اليومية للفرد مع المحيطين به وتفسر أيضا الاخفاق الذي يعانيه البعض في تلك المواقف ويتمثل في عدم استثمار الفرص لإقامة علاقات اجتماعية في مواقف التفاعل الاجتماعي.<sup>(١)</sup>

وترى وجهة نظر أخرى أهمية اكتساب المهارات الاجتماعية فيما يلي:<sup>(٢)</sup>

١- المهارات المرتبطة بالممارسة المهنية أحد الأسس التي تقوم عليها مهنة الخدمة الاجتماعية في عملها مع الجماعات والأفراد والمنظمات.

٢- تقوم مهارات الممارسة على المساعدة التي يقدمها الاخصائي الاجتماعي للأعضاء داخل اجتماعات الجماعة وخارجها.

٣- تقوم مهارات الممارسة هي الركيزة الأساسية التي تعتمد على تأثير فرد واحد وهو الاخصائي مع عضو الجماعة ولكي تنمو هذه المهارة لابد من توفير الاستعداد والتعليم والتدريب.

٤- تعد المهارات ركيزة أساسية من ركائز ميثاق شرف الممارسة للأخصائيين الاجتماعيين في العمل مع الجماعات.

٥- للمهارات الاجتماعية أهمية قصوى لدى أخصائي الجماعة في عملية الممارسة المهنية.

٦- المهارات الاجتماعية تساعد الأخصائي في أداء دوره جيدا لأنه بذلك يكون قد حصل على الأساس العملي بجانب الأساس النظري مما يساهم في ممارسة دوره بنجاح.

٧- المهارات تمكن الأخصائي من فهم طبيعة التفاعل الذي يتم بين الأعضاء والبيئة والمؤسسة.

#### ثانيا: محددات اكتساب المهارات الاجتماعية:<sup>(٣)</sup>

١- الممارسة والتكرار حيث تعتبر الممارسة ذات أهمية لاكتساب المهارة وينبغي أن تتم بصورة طبيعية وفي مواقف عملية وحياتية.

٢- الفهم وإدراك العلاقات والنتائج للمهارة المراد اكتسابها.

٣- التوجيه بما يعين على اكتساب المهارة والتعرف على الأخطاء ونواحي القوة وأفضل الأساليب للعمل والأداء.

٤- استخدام نماذج تعلم واكتساب المهارات المستهدفة كالتدريب والنقل والتقليد.

٥- القدوة الحسنة مما يساعد على اكتساب المهارة من خلال زيارة الأماكن التي يمكن أن يكون لها دورا في اكتساب المهارة.

٦- التشجيع والنجاح اللذان يؤديان إلى تعزيز التعليم والتقدم الملموس في إكتساب المهارة.

كما تعتمد المهارة على البناء النظري للتعليم والتدريب الذي ينتج عنه ثلاث عمليات هي: (٤)

١- الإختبار الواعي للمعلومات والهدف المهني.

٢- تفاعل المعلومات مع القيم المهنية.

٣- توافر رغبة واستعداد المتدربين في اكتساب وتنمية مهارات محددة.

٤- التعبير عن هذا التفاعل بالنشاط المهني المناسب للمهارة ، ولتحقيق ذلك يجب أن تركز برامج اكتساب المهارات على ثلاث محاور هي :

١- التخطيط للبرنامج التدريبي بعناية.

٢- توزيع الب. P63 , University , Inc , Press , على المدى الزمني.

٣- تصميم النماذج بشكل يضمن نقل المعارف والمهارة إلى الواقع مما يساعد المتدربين على إمكانية استخدام المعارف الجديدة وممارسة المهارات المكتسبة.

وترى " بانيللا Panella " ان اكتساب المهارات يتميز بالآتي: (٥)

١- أنها تتضمن نشاط مرتب ومنظم في العلاقة بين الهدف والموقف.

٢- المهارات يتم تعلمها بصورة تدريجية من خلال خبرات متراكمة أو مكررة.

٣- المهارات تتضمن أفعال ترتب بشكل منظم ومخطط.

**ثالثاً : المهارات الاجتماعية للأخصائيين الاجتماعيين في المجال المدرسي :**

(١) مهارة إدارة الوقت :

أولاً : مفهوم إدارة الوقت :

تعرف المهارة في إدارة الوقت بأنه قدرة الفرد على تعديل وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله والتغلب على بعض ضغوط الحياة.<sup>(٦)</sup> وتعرف في الخدمة الاجتماعية بأنها الاستفادة من الوقت المتاح لخدمة العملاء والمؤسسة وتحقيق النمو المهني للاخصائي الاجتماعي نفسه.<sup>(٧)</sup>

### **ثانياً : أهداف إدارة الوقت :<sup>(٨)</sup>**

- ١- تقليل الاجهاد : حيث أنه من خلال إدارة الوقت يمكن منع الكثير من الاجهاد الذي يصيب الاخصائيين الاجتماعيين داخل المدرسة.
- ٢- التوازن بين العمل والحياة الشخصية : حيث إن العادات الجيدة في إنفاق الوقت تؤدي إلى حياة أكثر توازناً ، مع توفير الوقت المناسب والطاقة للعمل.
- ٣- الإنتاجية الشخصية : حيث أن الوقت في مجال العمل يساوي الإنتاجية فإن كان الاخصائي أكثر فعالية في أوقاته ، فإنه يستطيع تحقيق الزيادة الإنتاجية بصورة آلية داخل الجماعة.
- ٤- النجاح في تحقيق الأهداف : ولكي تتحقق للاخصائي الاجتماعي أهدافه المهنية فإنه يكون في حاجة إلى وقت لأنه دون توفير الوقت لن يستطيع تحقيق أهدافه.
- ٥- استخدام الوقت بطريقة منظمة :لكي نحقق الأهداف في ظل عناصر الإنتاج والتطور السريع لابد من الاستخدام الأمثل للوقت عن طريق التنظيم.<sup>(٩)</sup>

### **ثالثاً : المبادئ الأساسية لاكتساب مهارة إدارة الوقت :<sup>(٩)</sup>**

- ١- إن النتائج التي تتحقق دون تخطيط هي نتائج الصدفة لذا لابد من التخطيط والتنسيق الجيد من أجل تحقيق الأهداف.
- ٢- إن المهام والأمور العاجلة ليست بالضرورة هي أهم الأمور ، لذا لابد من تحديد الأولويات وذلك لانجاز الأعمال في أقل وقت ممكن.
- ٣- إن التصنيف الجيد للأعمال يؤدي إلى تقليل الوقت لمعالجتها ويمنع أن يطغى إحداها على الآخر.

- ٤- ينحصر تنظيم الوقت بفاعلية فى التقليل من الأنشطة المتعددة ، أى ينبغى التركيز على الأنشطة التى تهتم الطلاب وتحقيق أهدافهم.
- ٥- التركيز على الفاعلية والكفاءة حيث يحدد الاخصائى الاجتماعى أولا ما يجب عمله ثم يحدد بعد ذلك كيف يقوم بهذا العمل بأكبر كفاءة ممكنة.
- ٦- إن زيادة حجم العمل يرجع فى الغالب إلى الوظيفة ذاتها.
- ٧- ينبغى أن تكون نقطة البدء هى الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها.
- رابعا : خطوات إدارة الوقت إدارة الوقت :**

إن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة فى التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وهى عملية متصلة يمكن تجزئتها إلى الخطوات الفرعية التالية: (١٠)

- ١- معرفة كل شيء عن الوقت المتاح :
- هذه الخطوة تعمل على مواجهة الأساليب الخاطئة التى تضيع الوقت وهذا يتطلب جدول زمنى يسجل فيه كل مهمة بدقة ولعدة أيام وتقسم كل ساعة إلى فترات من ١٥ - ٢٠ دقيقة لتسجيل المهام وهذا يعطى صورة دقيقة لكيفية استخدام الوقت.
- ٢- التعرف على العوامل التى تؤدى إلى ضياع الوقت :
- ومن هذه العوامل الذهاب إلى العمل متأخرا ، والإنصراف مبكرا ، الإنشغال بأداء المهام الشخصية أثناء العمل ، إضاعة الوقت فى اجتماعات لا فائدة منها ، الإنشغال بالمكالمات التليفونية أثناء العمل.
- ٣- تحديد الأهداف والأولويات :
- ينبغى معرفة الأهداف والنتائج المتوقعة ، فإذا كانت المكالمات الهاتفية تأخذ وقتا طويلا أو الاجتماعات فىمكن للاخصائى الاجتماعى أن يقلل من الاجتماعات ، ويمكن أن تكون الأهداف قابلة للقياس لمعرفة مدى التقدم الذى تم عند تحديد الأهداف ، وأن يضع أولويات لهذه الأهداف حسب أهميتها.
- ٤- وضع خطة العمل :

يجب على الاخصائى الاجتماعى أن يعد قائمة بالمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف ، وهذه الخطة تحتوى على دليل النتائج المرغوبة وكذلك تحديد خطوات العمل والوقت اللازم لها وعند عقد الاجتماعات لابد أن ينتهى الاجتماع فى الوقت المناسب مع الإلتزام بجدول الأعمال.

٥- توزيع أوقات العمل :

توزيع وتخصيص الوقت مع الأمور الهامة لجعل العمل أكثر إنتاجية وفائدة حيث أنه عند توزيع العمل يجب مراعاة وضع جدول مكتوب أمام الاخصائى ، إعطاء الوقت الكافى لكل مهمة ، تحديد موعد للراحة ، جدول بالأهداف الرئيسية.

٦- البدء فى مواجهة المشكلات :

يجب البدء بشكل مبكر فى مواجهة المشكلات حيث أنه مفتاح النجاح لأى عمل حتى لا تتراكم ثم تتفاقم وبالتالي ينتج عن العمل الفشل فى تحقيق الأهداف.

٧- التركيز على الأوليات :

أى البدء بالشيئ الذى يمكن تنفيذه ثم التدرج إلى الأمور الصعبة حيث أن مواجهة المشكلات البسيطة تؤدى إلى النجاح وفى نفس الوقت التمهيد إلى حل المشكلات الهامة.

٨- مراقبة مدى التقدم فى العمل :

وهى خطوة هامة لأنها تواجه العادات غير الجيدة لدى الاخصائى حيث يستطيع أن يعرف مدى التقدم فى عمله أولاً بأول وبالتالي إجراء التعديلات المناسبة.

٩- التحكم فى المعوقات :

يجب على الاخصائى الاجتماعى بذل كل الجهد لمواجهة المعوقات التى تحول دون أداء العمل مثل المكالمات الهاتفية والانشغال فى أداء المهام الشخصية ومواعيد الحضور والإنصراف من العمل.

١٠- اتباع مبدأ بارتيو Parteo لإدارة الوقت :

إذا رتبت الأشياء حسب قيمتها فإن ٨٠% من القيمة سوف تأتى من ٢٠% من الأشياء ، بينما ٢٠% من القيمة لا تأتى من ٨٠% من الأشياء ، ولكى يكون الاخصائى الاجتماعى



أكثر فاعلية فى استخدام الوقت يجب أن يدرك التركيز على ٢٠% من الأنشطة ذات الأهمية وهو أفضل إستثناء للوقت.

وهناك وجهة نظر أخرى حول خطوات إدارة الوقت وهى : (١١)

١- التحليل : وينقسم إلى تحديد الوقت - تسجيل الوقت

٢- التخطيط : وينقسم إلى تحديد الأهداف - ترتيب الأوليات

٣- التقييم : أى مقارنة النتائج التى تم تحقيقها بالجهد الذى تم بذله. (١٢)

رابعا :أنواع الوقت :

ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية وهى : (١٣)

١- الوقت الإبداعي : Creative Time

هو الوقت الذى يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلى بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز ، وهذا يتناسب مع الأنشطة الإدارية التى تحتاج إلى تفكير علمى وتوجيه وتقويم.

٢- الوقت التحضيرى : Preparatory Time

وهو الفترة الزمنية التى تسبق البدء فى العمل ، قد يستغرق هذا الوقت فى جمع المعلومات أو الحقائق أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء فى تنفيذ العمل ويفترض أن يعطى هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت.

٣- الوقت الإنتاجى : Productive Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التى تستغرق فى تنفيذ العمل الذى تم التخطيط له فى الوقت الإبداعي والتحضير له فى الوقت التحضيرى ولزيادة فعالية استغلال الوقت يجب أن تحدث عملية التوازن لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

٤- الوقت العام : Overhead Time

وهو الوقت الذى يتم للقيام بأنشطة فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها بالغير كمسئول المنظمة الاجتماعية وارتباط المسئولين فيها بمؤسسات

وجمعيات وهيئات في المجتمع مثل حضور الندوات أو افتتاح مؤسسات ، وهذه الأنشطة تحتاج إلى وقت كبير وذلك يجب تحديد الوقت المحدد والمخصص لهذه الأنشطة مع مراعاة التوازن بين الأنشطة الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية. وترى وجهة نظر أخرى أن أنواع الوقت في الحياة اليومية ينقسم إلى: (١٣)

١- وقت الفرد : وهو الوقت الذي يستغرقه الفرد في ممارسة التزاماته اليومية واحتياجاته الأساسية مثل النوم والطعام وهو وقت من الصعب أن يتم إدارته في غير المخصص له.  
٢- وقت الجماعة : وينقسم إلى وقت رسمي وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال التي تتم في إطار مؤسسي أو رسمي مثل المدارس والجامعات والمصانع وهو الوقت الذي من السهل إدارته وتنظيمه أكثر من الوقت الغير رسمي وهو الوقت الذي يتم من خلاله ممارسة الاحتفالات العامة والمناسبات.

#### خامسا : المهارات اللازمة لتخطيط الوقت: (١٤)

- ١- مهارة الاستقراء المستقبلي :  
وهي الدراسة العلمية والممارسة العملية للواقع الفعلي للتوصل إلى المعوقات الحالية والمنتظرة لتخطيط الوقت والعمل على الاستعداد والتصدى لها.
- ٢- مهارة الذكاء :  
وتعنى القدرة على الربط السريع بين الأحداث من خلال عملية الترابط بين الأحداث حسب الوقت مما يساهم في القدرة على إدارة الوقت بفاعلية وكفاءة.
- ٣- مهارة الترتيب :  
يقصد بها إحداث تسلسل معين وترتيب للبنود من خلال جدول للأعمال يتم من خلاله ترتيب الأحداث حسب الأهمية سواء يومية أو اسبوعية أو شهرية أو سنوية.
- ٤- مهارة القياس والتقدير :

وهي قياس الوقت المتاح للعمل والإنجاز وتقدير الوقت المطلوب لأداء كل مهمة من خلال تحديد المهام والوقت المناسب لأدائها ولذلك قياس وتقدير المهام من عوامل الاستخدام الايجابي للوقت.

٥- مهارة التفويض :

ويقصد بها المهارة في تفويض المرؤوسين في تنفيذ المهام وذلك لعدم حدوث ازدواجية في تنفيذ المهام مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.

٦- مهارة التنظيم :

وهو عملية إدارية أساسية تقضى بدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامها ومسئولياتها وأساليب وطرق العمل فيها ، وذلك من خلال الاحتفاظ بسجل دائم للأحداث القادمة والمتطلبات وهذا يعد أمراً ضروريا لتنظيم الوقت.

٧- مهارة التحليل :

وهي تقسيم كل مهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى أعمال من خلال تحويل الأهداف الرئيسية إلى مجموعة أهداف فرعية وتحليل النتائج التي يتم التوصل إليها.

٨- مهارة تحديد وصياغة الأهداف :

هي التي يتم من خلالها تحديد الوقت اللازم لأداء المهام مع وضع الأهداف الأساسية المراد تحقيقها.

**سابعاً : مبادئ إدارة الوقت :**

تساعد مهارة إدارة الوقت على القيام بالمهام والأعمال والأنشطة وكذلك الشعور بالتحسين وإنجاز الأهداف والطموحات ، والتخفيف من ضغوط العمل ، وذلك من خلال مبادئ إدارة الوقت وهي كالآتي :

**(١) تحليل الوقت :**

تحليل الوقت أمرا ضروريا للإدارة الناجحة للوقت ، لذا من الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للأنشطة كخطوة أولى فى تحليل الوقت ، ومعرفة الاتجاه أو الشكل الذى يتم خلاله تنفيذ الأنشطة.

### (٢) التخطيط والوقت :

هناك علاقة كبيرة بين مفهوم التخطيط ومفهوم إدارة الوقت فالتخطيط يحدد كيفية تحقيق الأهداف ، ويجب أن تكون الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة ، حتى يكون هناك إمكانية لتحقيقها بالشكل الجيد ، ولكى يتم التخطيط بشكل علمى يجب تحديد الأهداف ثم ترتيبها حسب الأهمية والأولية ومن ثم ربط الخطط بالتنفيذ ، ومعرفة مضيعات الوقت المتوقع حدوثها وذلك لمعالجتها ، والتأكد من أن كل نشاط قد خصص له الوقت المناسب لتنفيذه ، ويؤدى ذلك إلى اختيار الوقت المناسب للقيام بالأنشطة لأن عملية التخطيط للوقت عملية مستمرة توضع من خلالها إستراتيجيات لفترة زمنية بعيدة المدى تحدد من خلالها السياسات والأهداف المتعلقة بالوقت وإدارته.

### (٣) التنظيم والوقت :

التنظيم من أهم مكونات أى عملية إدارية حيث يتم ترتيب كل من الموارد البشرية والمادية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ، والتنظيم هو حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ / ومن أهم مميزات التنظيم هى حسن استغلال الوقت والإقتصاد فيه كمورد من أهم موارد المؤسسة مما يؤدى إلى تحسين الأداء.

وهناك مجموعة من السمات توضح أهمية تنظيم الوقت وهى :

- مزيد من التفاهم والانسجام بين الإدارة والعاملين.
- يزيد التنظيم إلى الشعور بالحاجة إلى التعاون مما يزيد من الولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق.
- يؤدى التنظيم إلى حدوث التوفيق بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد المكونين لها وتوحيد أهداف كل منهم.

- يعظم التنظيم الجيد من الشعور بالمسئولية الجماعية.  
- التنظيم الجيد يعمل على تحفيز الأفراد ودفعهم إلى الاهتمام بعامل الدقة والكفاءة من خلال تسجيل الوقت وتوزيعه كل الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ، والإقلال من الاعمال الروتينية ، والتفويض الذى يتم من خلاله إشراك الجميع وتوزيع المهام.<sup>(١٥)</sup>

#### (٤) التوجيه والوقت :

لا يتم أى عمل إدارى دون توجيه وهو يجب أن يتم من خلاله التعرف على الوقت وظروف المنظمة ، ويجب أن يكون التوجيه فى أوقات متفاوتة وأن يكون فى ذهن القيادات وقت التخطيط بحيث يتم ربط مختلف العمليات الإدارية بالتوجيه وتحديد الوقت المخصص له بشكل محكم.

وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها فى عملية التوجيه وهى كالتالى :

- إختيار الوسيلة المناسبة بعد دراسة وتحليل جميع الوسائل التوجيهية.
- ايجاد روح التعاون والثقة بين الموجهين والعاملين.
- إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه ويتوقف ذلك على المهارة والخبرة.
- وضع تخطيط جيد للتوجيه.

#### (٥) الرقابة والوقت :

هى مجموعة من الإجراءات المستمرة التى يتم من خلالها متابعة أى عمل وذلك للتأكد من مدى التمسك بالمخططات والجدول الزمنية للمهام ، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحالى بالسلوك المخطط وتقييمه واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة ، والرقابة تمثل نوع من المراجعة المستمرة التى قد تصاحب التخطيط والتنفيذ لمحاولة منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها ، فالرقابة الجيدة ستؤدى حتما إلى إدارة وقت جيد وذلك من خلال إعادة تحليل الوقت والمتابعة.<sup>(١٦)</sup>

#### (٦) إتخاذ القرار والوقت :

تمثل القيادة عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة ، حيث أن لها أثارا كبيرة وهامة على إدارة الوقت لأن الوقت ينمى الصفات والقدرات العلمية لدى القائد ، فكلما كان القائد مدريا كلما احتاج إلى وقت أقل فى اتخاذ القرار فى شئون عمله ، وتعتبر عملية الاهتمام بالوسائل والطرق المتاحة فى اتخاذ القرارات لها عظيم الأثر فى زيادة فاعلية اتخاذ القرارات والارتقاء بنوعيتها وفى توفير الوقت والجهد والتكاليف ، وتظهر أهمية إدارة الوقت فى جميع الوظائف وكأنها شيئا متلازمان على اعتبار أن ذلك يعد من مقومات نجاح أى مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها تحت أفضل الظروف.

#### (٧) التدريب والوقت :

يعبر التدريب عن الجهد الذى يبذله الإنسان لكى ينمى معارفه ويزيد من إمكاناته العلمية ، لكى يكون قادرا على العطاء ضمن معدلات زمنية محددة ، ويتناسب التدريب مع الجهد المبذول ومع الزمن الذى يؤدى فيه هذا الجهد ، لذلك فإن أوقات التدريب تهيئ القادة الإداريين على تحمل المسؤولية ، فالتدريب ينسق بين الأجهزة المختلفة ويؤدى إلى التماسك التنظيمى داخل المنظمات مما يجعل المنظمة وحدة متكاملة قادرة على تحقيق الأهداف.<sup>(١٧)</sup>

#### سادسا : ضياع الوقت : (١٨)

هى تلك الأشياء التى يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة فى المواعيد المحددة.

وهناك أربعة أنواع يختلفون فى تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم وهى :

- المضيع للوقت :

هو الذى لا يدرك أهمية الوقت ، أو غير قادر على استخدامه فيما يفيد شخصا أو يفيد غيره من الناس.

- المستخدم للوقت :

هو الذى يقوم بأنشطة معينة فى الوقت المتوفر لديه ولكن تعامله مع الوقت يقتصر على أعماله فقط.

- المستفيد من الوقت :

إن الاستفادة درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت ، فالوقت ينفقه الفرد فى شىء نافع أكثر فاعلية له ولغيره.

- المنجز :

هو الذى يحقق نتائج معينة أو يصل إلى أهداف محددة ، ومن خلال الأنشطة والجهود التى يمارسها فيما يتاح لديه من وقت.

**سابعاً : العوامل التى تؤدى لضياع الوقت :**

**(١) العوامل المتعلقة بالشخص :**

وهى عبارة عن مضيعات للوقت ترتبط بالشخص نفسه سواء فى سلوكه أو نظريته أو كيفية إدارته للأمور وهى كالتالى :

- سوء التنظيم الشخصى من أهم عوامل ضياع الوقت ، حيث يؤدى إلى الضغط والتوتر وشعور الأفراد بأن لديهم مهاماً كثيرة تنتظرهم ، ولكنهم يجدون أنفسهم اضطروا إلى ترك هذه المهام دون اتمام.

- عدم وضع أهداف محددة ، فالأهداف تحدد الاتجاه وتؤدى إلى زيادة المعايير لقياس أهمية كل نشاط.

- عندما لا يلجأ الشخص إلى تفويض السلطة وإلى التخطيط وتحديد الأهداف.

**(٢) العوامل الاجتماعية :**

للعوامل الاجتماعية دور كبير فى إدارة الوقت وتمثل تلك العوامل الانماط الاجتماعية ، التقاليد ، الأعراف التى تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت وتدييره بشكل فعال ومن العوامل الاجتماعية :

- تأجيل المهام والأنشطة بسبب التعود أو عدم الاهتمام بالوقت.

- عدم تحديد الأهداف وهذا يؤدى إلى إضاعة الوقت وعدم تنظيمه.<sup>(١٩)</sup>

**(٣) العوامل الإدارية :**

هناك عوامل لإضاعة الوقت فى العمليات الإدارية تتمثل فى :

أ- مرحلة التخطيط :

- عدم وجود أهداف أو أولويات واضحة.
- عدم وجود مهام محددة ومرتبطة بشكل علمى سليم.
- عدم وجود برنامج زمنى لانجاز المهام.
- الإدارة الارتجالية العشوائية.
- عدم وجود خطط يومية.

ب- مرحلة التنظيم :

- عدم الانضباط والفوضى.
- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة.
- كثرة الاعمال الورقية.
- التنظيم السيئ للملفات.

ج - مرحلة الاتصال :

- زيادة عدد الاجتماعات واللجان.
- عدم وجود نظام اتصال جيد.
- ضعف الاتصال اللفظى.
- ء - مرحلة اتخاذ القرارات :
- التردد فى اتخاذ القرارات.
- القرارات المتسرفة.
- اسلوب اللجان المبالغ فيه.

- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات.

(٤) العوامل البيئية :

تنقسم إلى عوامل خاصة بالبيئة الداخلية وتتضمن :



- ضعف التخطيط.
- عدم القدرة على الرفض.
- كثرة الاجتماعات.
- العوامل الخارجية وهي خارجة عن السيطرة مثل :
- كتابة المذكرات.
- كتابة وإرسال التقارير.
- الاحصائيات والبيانات.(٢٠)
- (٥) عوامل تتصل بالرقابة :

- نقص المعلومات اللازمة للرقابة.
- عدم وجود تقارير للمتابعة.
- كثرة الأخطاء وعدم القدرة على المعالجة.
- عدم توافر البيانات عن الموضوعات المراد إنجازها.
- أداء عدة مهام فى وقت واحد.
- المتابعة وعدم تحليل النتائج.

#### ثامنا : أهمية المهارة لاختصاصى العمل مع الجماعات فى المجال المدرسى : (٢١)

- ١- توفير الوقت والجهد للاختصاصى الاجتماعى لأنه توضح إدراك الاختصاصى للمبادئ والأسس المهنية والقدرة على تطبيقها فى المواقف المناسبة لها.
- ٢- توجه الاختصاصى الاجتماعى لتحقيق الأهداف الاجتماعية بشكل واضح وفقا لما هو مخطط له من أساليب التدخل المهني لإشباع حاجات العملاء ومواجهة مشكلاتهم.
- ٣- توضح القدرات الاساسية التى يتميز بها الاختصاصى الاجتماعى بصورة تطبيقية من خلال مواقف استخدام تلك المهارة بفاعلية واضحة ، حيث تساعد على تنمية قدرة الممارس على الأداء وتطبيق المعرفة فى المواقف المهنية المختلفة.

٤- تتيح الفرصة لوضع البرامج التدريبية اللازمة للاخصائيين والتي تتطلب اكسابهم مهارات أخرى أو أساليب مناسبة لتطبيق تلك المهارة.

٥- ترتبط بنوع وحدات العمل وطبيعة عملية المساعدة مما يساهم في اختيار المهارة في الوقت المناسب.

٦- تساعد في تكوين الشخصية المهنية للاخصائي الاجتماعي واستكمال المواصفات الوظيفية.

٧- تحدد الجوانب الإجرائية التي يجب أن يرتبط بها الاخصائي في تعامله مع المشكلات أو المواقف التي يتدخل فيها.

#### (٢) مهارة الاتصال :

تعنى كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتتطوى على عنصر القصد والتدبير ، وهذه الكلمة مشتقة من اللاتينية Communes بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة ، كما أرجع البعض هذه الكلمة للأصل Common بمعنى عام أو مشترك.<sup>(٢٢)</sup>

والاتصال هو أحد عناصر الحياة الاجتماعية ، وهو عملية يتم من خلالها تبادل المعانى بين الأفراد والمشاركة من جانب أفراد المجتمع ووسيلة ضرورية ومهارة يمكن من خلالها التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسات.<sup>(٢٣)</sup>

كما يشمل الاتصال نقل المعلومات والأفكار والمواقف من شخص أو جماعة إلى الآخرين عن طريق استخدام الرموز.<sup>(٢٤)</sup>

وتتوقف مهارة الاتصال على نجاح الاخصائي فى ممارسة دوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، حيث يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع فى مشروعات التنمية وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصرحة والوضوح والشمول ، ومهارة الاتصال تعد بمثابة أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفى تدعيم المؤسسة بالبيئة المحيطة بها

كما أنها أداة فعالة لمواجهة أى معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو تتصل بالمجتمع المحلى المحيط بها. (٢٥)

أولا : مقومات الاتصال الفعال :

أ- توفر مهارات الاتصال :

الاتصال عملية تحتاج إلى إكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الفاعلية والنجاح للقائمين به، والعمل على تنمية هذه المهارة بحيث يستطيع المشارك فى عملية الاتصال من التعبير الواضح والدقيق عن مشاعره أو استيعاب ما يقوله الآخرين ، ومن المهارات الاساسية مهارة إرسال واستقبال المعلومات فى الاتجاهين بما يساعد الأفراد على بناء علاقات اتصالية فعالة ، ويجب على المرسل أن يدرك بدرجة عالية الوضوح الهدف من الاتصال وتكون لديه إجابة واضحة على كيفية صياغة الرسالة بطريقة تمكن الفرد المستقبل لها من تفسيرها بدرجة عالية الدقة.

ويتم مراعاة الآتى :

- التحديد الدقيق للمعلومات المرسله.

- الإلمام بالخصائص للأفراد المستقبلين للمعلومات.

- تحديد المعوقات التى يمكن أن تصادف عملية الاتصال وبذل الجهد لتقليل تأثيرها.

ب- تتناسب مساحة الإصغاء مع الحديث :

وذلك حتى يستطيع الفرد عند القيام بالحديث أن يكون واعيا لحاجات ومشاعر ومشكلات الآخرين ولا يسرف فى الحديث عن ذاته واتجاهاته دون أن يدرى.

ج - الوضوح والتناسق المعرفي :

تتحقق فاعلية عملية الاتصال عندما يكون الأفراد المشاركون فيها على درجة عالية من الوعى بمكوناتها ومقوماتها وأهدافها ، فأستقبال الفرد لمعلومات ناقصة أو غامضة أو غير كافية أو متناقضة تخلق حالة من التوتر تؤدى إلى اتجاه الفرد للسعى للحصول على معلومات جديدة لتخفف أو تمنع حالة التوتر. (٢٦)

ثانيا : شروط فاعلية مهارة الاتصال:

- ١- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب ايصالها للغير وذلك لأن الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد المطلوب.
- ٢- أن قبول أى رسالة يتأثر بمدى الثقة في مصدر الرسالة وبدون توافرها لن تحقق الرسالة أهدافها.
- ٣- يجب أن تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه إليه الرسالة وأيضا يجب تجنب استعمال المصطلحات أو العبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة ، فالتعبيرات الواردة بالرسالة يجب أن تكون مفهومة من الطرفين.
- ٤- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة ، فتساؤلات المستقبلين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو عبارات مبهمة.
- ٥- أن تعالج الرسالة موضوعا محددا وهذا من شأنه يساعد في فهم الرسالة بدقة.
- ٦- إختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة ، من حيث إستعداد المستقبل والمرسل وتوفير الوقت الكافي لها.
- ٧- الصدق في محتوى وأسلوب الرسالة مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها والتأثر بها ، وتمهيدا للإتصالات المستقبلية.
- ٨- عند إجراء الإتصال يجب التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة على ذلك ، فإذا كانت شفوية يجب استخدام الإيماءات المصاحبة أو النبرة اللازمة لتوضيح المعنى وإذا كانت مكتوبة فتقسيم الرسالة إلى فقرات ووضع خط تحت بعض العبارات أو الأقواس أو علامات الوصل مما يسهل توصيل الرسالة.
- ٩- فى طريقة عرض محتوى الرسالة سواء كانت كتابية أو شفوية يجب التدرج فى توصيل المعلومات مع إستخدام أسلوب التشويق لإيجاد الإستعداد لدى المستقبل لمتابعة محتوى الرسالة.

١٠- يمكن زيادة فاعلية عملية الاتصال عن طريق الرسائل المعاونة سواء بصرية أو سمعية أو النماذج التوضيحية أو من خلال الأمثلة التي تتمشى مع خبرة المستقبل للرسالة.  
١١- يجب على المرسل أن يتابع رد الفعل أو الفعل المنعكس من المستقبل ليتأكد من وصول الرسالة واستيعابه لما جاء بها أو إرسال رسائل جديدة مكملة ومتممة لها لكي تصل على الوجه الأمثل وربما هذا من شأنه أن يجعل عملية الاتصال تتسم بالفاعلية والديناميكية والاستمرارية في نفس الوقت. (٢٧)

ثالثاً : العوامل التي تؤثر على مهارة الاتصال في الجماعة :

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مهارة الاتصال في طريقة خدمة الجماعة وهي كالتالي :

١- طبيعة الأهداف :

وهي التي تشكل الجماعة لتحقيقها وبقدر الإمكان يجب على القيادة المهنية التي تعمل مع الجماعة على تحقيق الأهداف.

٢- المبادئ المهنية :

هي التي تعمل من خلالها الجماعة والقيادة المهنية للعمل مع الجماعات ومنها مبدأ مراعاة قيم مهنة الخدمة الاجتماعية ، ومبدأ مقابلة الحاجات الإنسانية ، ومبدأ مقابلة الحاجات الإنسانية ، ومبدأ مراعاة ثقافة المجتمع ، ومبدأ تكوين الجماعة على أساس مرسوم ، ومبدأ التفاعل الجماعي الموجه ، ومبدأ الديمقراطية وتقرير المصير ، ومبدأ التنظيم الوظيفي المرن ، ومبدأ الخبرات التقديمية التي يتيح البرنامج استخدامها ، ومبدأ استغلال الموارد ، ومبدأ التقويم.

فهذه المبادئ وغيرها تشكل إطاراً مهنيًا يمكن أن يؤدي إلى تفاعل إيجابي داخل الجماعة وبالتالي يؤثر على شبكة الاتصال بشكل إيجابي داخل الجماعة طبقاً لدرجة تطويع هذه المبادئ لخدمة الجماعة وأهدافها.

٣- نوع الخدمة :

قد تكون الجماعة إجبارية مثل جماعة الأسرة ، الجماعات المهنية ك نقابة المعلمين أو الاخصائيين الاجتماعيين وقد تكون أولية مثل جماعة اللعب وجماعات الأندية وقد تكون جماعة ثانوية مثل الجماعة السياسية والدينية والنقابات والمجتمع المدرسى ، ومن المهم إدراك نوع هذه الجماعة والعمل على دعم الاتصالات الايجابية والتفاعل الجيد الذى يساعد بدوره فى تحقيق أهداف الجماعة.

#### ٤- مرحلة النمو التى بها الجماعة :

بمعنى أن تقف الجماعة من نموها كجماعة ، فالعمل الاجتماعى الناجح مع الجماعات يتطلب من الاخصائى أن يتقبل الجماعة ويبدأ العمل معها حيث هى ويتمشى معها حسب قدراتها ورغباتها فى حدود وظيفة وإمكانيات المؤسسة ولذلك يجب على الاخصائى أن يكون ماهرا فى معرفة وتحديد النقطة التى تقف عندها ومرحلة نموها حتى يستطيع أن يساعدها على النمو والتقدم.

#### ٥- نقص الاستعداد والتهيؤ للإجراءات الديمقراطية :

يعتبر ذلك من العوامل الهامة التى تؤثر على الجماعة والاتصال فليس من المتوقع من الجماعة التى تعودت الخضوع والخشوع للسلطة أن تدرك حقيقة الحرية والمفاهيم والممارسات الديمقراطية إلا إذا تلقت توجيهها واعيا بهذا الاسلوب الرشيد فى الاتصال وخضعت لنوع من التدريب على ذلك.

#### ٦- الإحباط المخزون :

قد تنفجر الجماعة فى حالة من التمرد أو الشغب حينما تصل التوترات إلى حد الضغط أو التزامات وفى هذه الحالة قد يشجع أحد الأعضاء على بعض استخدام هذا الأسلوب ثم سرعان ما يتبعه الآخرون ، وهناك يجب على القيادة المهنية أن تتصف بالحساسية للتفاعل الدينامى مع أعضاء الجماعة.

#### ٧- عدوى السلوك :

قد يشيع فى الجماعة حالة من التسبب فى نشاط وفى أدوار أعضائها و ما يسمى بعدوى السلوك وقد يرتبط إنتشار العدوى وخاصة بين الجماعات بوجود بعض العناصر الغير مناسبة إذ إنها الفرصة التى تباشر نوعا من قوة التأثير والإيحاء على الأعضاء.  
٨- بناء الجماعة :

قد يتسبب تكوين الجماعة على أساس غير مرسوم فى بعض الأحيان فى وجود صعوبات فى الاتصال فالفروق الواسعة فى المستويات العمرية والنمو العام والقدرات والخبرات السابقة كل ذلك يؤدى إلى وجود فروق كبيرة تؤدى إلى صعوبة الاتصال .  
٩- المؤسسة التى توجد بها الجماعة وشروطها :

من المقومات الأساسية للعمل مع الجماعات هي الأخصائي للمؤسسة ويقدر معرفة الأخصائي التى يعمل فيها وكذلك المجتمع المحلى الذى توجد فيه وعوامله المختلفة التى تؤثر فيها تكون مساعدته للجماعة ، ولم تعد ممارسة خدمة الجماعة قاصرة على نوع واحد من المؤسسات مثل الترويج وشغل أوقات الفراغ بل تعددت وأصبحت تمارس فى مؤسسات متعددة مثل المدارس ومؤسسات رعاية الطفولة والمستشفيات والعيادات النفسية.  
١٠- البرنامج وتأثيره على الاتصال :

وهو كل شيء تؤديه الجماعة لتحقيق حاجاتها ورغباتها بمساعدة الأخصائي ، فإذا كان غرض خدمة الجماعة هو نمو الفرد والجماعة والمجتمع فإن وسيلته الأساسية وجود برنامج له محتوى يرمى إلى هذا الهدف ووسائل تعبير سواء كانت لفظية أو غير لفظية كما أنه له طريقة إدارته وقيادته وعليه تتأثر عملية الاتصال بين الاعضاء والأخصائي وبينهم كأعضاء الأمر الذى يجب فيه مراعاة وجود هذه العناصر حتى تكون نتائج الاتصال فعالة تساعد فى تحقيق الهدف لخدمة الجماعة: (٢٨)

رابعا : مميزات مهارة الاتصال فى خدمة الجماعة: (٢٩)

١- يعتبر الاتصال طريقة يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد فى سبيل حركة الجماعة.

٢- يتميز الاتصال الذي ينشأ بين أعضاء الجماعة بالأداء فهو العنصر الأول من عناصر التفاعل، فالأداء الفردي في الموقف الاجتماعي هو الذي يسبب الأداء الآخر وبالتالي يحدث التفاعل.

٣- يتميز الاتصال الذي ينشأ بين أعضاء الجماعة بالتوقع لأن العضو عندما يقوم بأداء من داخل الجماعة فإن لهذا العضو عدة توقعات معينة ، إذ قد يتوقع العضو الاستجابة أو يتوقع الرفض من بقية الأعضاء لما قام به من عمل وغالبا ما يكون توقعه هذا مبنيا على خبرات سابقة أو بالقياس على إحداث أخرى مشابهة.

٤- التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين أعضاء الجماعة نتيجة لاتصالهم ببعض الجماعة بصفة كلية ، بمعنى أن تصبح الجماعة أكبر من مجموع أفرادها إذ إن العلاقات التي تنشأ نتيجة اتصال عضوين فقط ببعضهما البعض تبلغ عددها علاقتين فقط ، بينما إذا أصبح عدد الأعضاء الذين يتصلون ببعضهم ثلاثة أعضاء تصبح عدد العلاقات ستة وهكذا الحال.

٥- التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين أعضاء الجماعة نتيجة اتصالهم ببعض يحدد السلوك الفردي للأعضاء ويساعد على تمييز المحصلة العامة لاستجابات الأعضاء في المواقف الاجتماعية وهذا يعني أن هذا التفاعل يكون نوعا من الاعتزام بالنسبة لسلوك كل عضو وعليه يمكن التنبؤ بهذا النوع من السلوك

خامسا: الخطوات التي تساعد على تحقيق مهارة الاتصال للأهداف: (٣٠)

١- الإعداد الجيد لتطبيق مهارة الاتصال من خلال الدراسة والفهم المتعمق لنوعية المستقبلين وتحديد هدف الاتصال.

٢- التزام الصراحة والوضوح والصدق عند تطبيق مهارة الاتصال.

٣- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بشكل يتناسب مع الأهداف المقصودة من الاتصال.

٤- إختيار الوقت المناسب بدقة ، الذي يتناسب مع المستقبل والمرسل في نفس الوقت لان اختيار التوقيت قد يؤثر على مهارة الاتصال ومدى تحقيقها لأهدافها.

٥- التقييم المستمر للعائد من تطبيق مهارة الاتصال.



٦- يعتمد الاخصائى الاجتماعى فى معظم المواقف على مهارة الاتصال حيث يتم تبادل الآراء والأفكار بينه وبين العميل فى محاولة لايجاد التفاعل الاجتماعى الذى يقود إلى تكوين العلاقة المهنية وتحقيق التفاهم المشترك فالإخصائى الاجتماعى يستخدم كل ما يتاح له من وسائل اتصال لنقل رسالة معينة تتناسب مع إمكانيات وقدرات واحتياجات المستقبلين وظروفهم لتحقيق هدف معين من عملية الاتصال.

سادسا : الاتصال وفقا لمدى الرسمية :

(١) الاتصال الرسمى :

وهو الاتصال الذى يرتبط بالبناء التنظيمى الرسمى للمنشأة ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصورة خاصة ، ويلاحظ تنوع المادة التى تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال وتتضمن :

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجارى والمشكلات والأهداف.

- الآراء المقترحة والخبرات والتجارب.

- مشاعر التأييد أو التقدير أو الرفض.

- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث

ويصنف العلماء الاتصال الرسمى إلى ثلاث أنواع كما يلى :

١- الاتصال الهابط :

وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأة ، إذ إنها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها وأنماط الرسائل التى تتدفق عبر شبكة الاتصال

الهابط أى من الرئيس المسئول إلى المرؤوسيين وتتضمن الموضوعات الآتية :

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.

- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.

- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.

- رسائل بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو اهداف المؤسسة.

٢- الاتصال الصاعد :

وهو الاتصال الذى يتمثل فى الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتضمن تقديم معلومات حول :

- ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله.

- ما يرد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم.

- ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها.

ويفيد هذا الاتصال فى التحقق مما إذا كانت المعلومات التى أرسلها ثم استقبلها واستيعابها وكذلك حول مدى اتخاذ إجراءات التنفيذ فهو يفيد المرؤوسين فى تحقيق أهدافهم ، ومن أهم الوسائل التى يستخدمها هذا النمط من الاتصال التقارير والسجلات والشكاوى والمقابلات والاستفتاء.

٣- الاتصال الأفقى :

نعنى به الاتصال الذى يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة مثل اتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم ، وهذا النوع يوفر مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمى ، والاتصال الرسمى تحدده كتيبات التنظيم إذ تحدد من الذى يكلف بالكتابة إلى أشخاص معينين أو هيئات محددة ومن الذى يقع عليه تحضير وتوفير وإعداد المعلومات الجاهزة للاستخدام عن شتى الموضوعات الخاصة بالعمل.

(٢) الاتصال غير الرسمى :

ويحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويعتبر جزءا من حياة المنظمات ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصالات الرسمية بل ويعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية.

ومن مميزات الاتصال الغير رسمى :

أ- يكمل مسيرة الاتصال الرسمى فى كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.

- ب- يمهّد الطريق لتذليل الصعوبات التي تقف في طريق الأداء والتطوير .  
ج - ينمي الشعور بالانتماء لدى المعاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل .  
د - يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسى .  
هـ - يخلق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أسرع.<sup>(٣١)</sup>

#### سابعاً : وظائف الاتصال فى المجموعة الصغيرة : (٣٢)

- ١- وسيلة تعليمية :  
الاتصال مع الجماعات الصغيرة وسيلة تعليمية وذلك عن طريق النقاش ، وتشجيع اشتراك الاعضاء فى عملية التعلم ، فالالاتصال يستخدم لتبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء الجماعة وحدوث التفاعل الإجماعى .
- ٢- وسيلة علاجية :  
الاتصال وسيلة علاجية وذلك عن طريق إعادة بناء الشخصية وتقويمها ، فالالاتصال يساعد على علاج المشكلات التى تحدث داخل الجماعة من خلال البرامج التى عن طريقها يستطيع الأعضاء المساهمة فى حل المشكلات .
- ٣- وسيلة إقناعية :  
الاتصال وسيلة للإقناع الأعضاء بالقرارات والأفكار لان القرار الذى تتوصل إليه الجماعة يمثل الجماعة ككل وليس فرد ، حيث أنه لا بد من توافر القدرة على الإقناع حتى تستطيع الجماعة الوصول لتحقيق الأهداف .
- ٤- وسيلة لحل المشكلات :  
من ضمن الخطوات لعملية حل المشكلات وإدارة الأزمات والصراعات دراسة طبيعة الموقف الذى يحدث فيه الاتصال ، لأن الاتصال عملية ترتبط بسلوكيات وتصرفات الأعضاء .
- ٥- وسيلة اتخاذ القرار :  
اتخاذ القرار عملية لها طرق علمية تتعلق بالتفكير المنطقى وتتخذ فى الإقناع وسيلة إلى حمل الأفراد على تبني القرارات والآراء .

### (٣) مهارة المشاركة :

تعرف المشاركة بأنها القيام بدور فى العمل التعاونى مع الآخرين أفضل نمى التلقى السلبى للخدمات أو المساعدات وهى غرض مرغوب فيه لبناء القدرة لدى العميل سواء فرد - جماعة - أو مجتمع فى الخدمة الاجتماعية.(٣٣)

وتعرف أيضا المشاركة أنها نوع من التعاون المثمر بشكل تطوعى وهى قائمة على الشعور بالولاء والالتناء للقيام بدور فى عمليات التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم.(٣٤)

وتعرف أيضا أنها اختيار أحسن البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها فى تحقيق الأهداف المطلوبة ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف.(٣٥)

وهى الجهد الذى يقوم به الإنسان اختياريا وبدون مقابل للعمل فى برنامج ما أو تقديم خدمة بشكل تطوعى.(٣٦)

ويقصد الباحث بالمشاركة فى الدراسة الحالية انها :

- ١- عملية تعاون تسهم فى تحقيق مجموعة من الأهداف.
  - ٢- تكون مسئولية كل من الاخصائيين الاجتماعيين والإدارة المدرسية.
  - ٣- تسهم فى اتخاذ قرارات لحل ومواجهة مشكلات تتعلق بالشئون المدرسية.
- من خلال المشاركة يتولى الفرد مسئوليته الاجتماعية عن نفسه وعن الآخرين ويشاورهم فى مناقشة كل ما يهتمهم من موضوعات ، ويسهم معهم ماديا وماليا وفنيا فى حركة نمو ذاتى وجهد تطوعى مثمر لحل قضايا المجتمع ، كما أن المشاركة فى حقيقتها الاجتماعية تنمى الشعور القومى بالانتماء وتقضى على مظاهر السلبية والإتكالية وكافة المعوقات السلوكية والاجتماعية ، ولعل هذا يؤكد أن المشاركة قيمة فى حد ذاتها ونهجا إجتماعيا يحقق الكثير من المزايا.(٣٧)

لذا فإن عملية المشاركة أساسية وديناميكية بالنسبة للمهام التى يقوم بها الأفراد فى أى مؤسسة وذلك بوصفها نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التى تتم داخل المؤسسة ، بل يتعدى

ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة المحيطة وتزداد كلما زاد حجم المنشأة وتعتقد نواحي أنشطتها وتكثف اتصالاتها.<sup>(٣٨)</sup>

إن اشتراك الاخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات المدرسية على جانب كبير من الأهمية حيث أن المشاركة تجعل القرارات معبرة عن هؤلاء العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها كما أن المشاركة تجعلهم يقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات وتعديلات ، ويتوقف مشاركة الاخصائيين الاجتماعيين في المدارس على الفرصة التي تتيحها الإدارة لهؤلاء العاملين وعلى أسلوب الإدارة وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتقبلها لمقترحات العاملين ، كما تحقق المشاركة مستوى عالي من الرضا لدى الاخصائيين الاجتماعيين وتؤدي إلى زيادة فعالية القرار وتنمية الرقابة الذاتية لديهم وتمكنهم من فهم أبعاد القرار وزيادة التزامهم والشعور بالمسؤولية.<sup>(٣٩)</sup>

وبناء على ما سبق فإن وجود نظام فعال لمشاركة الاخصائيين الاجتماعيين في المدرسة يتيح للاخصائيين الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة وأهدافها وتحقيق التناسق والتعاون بين الأعضاء بالمدرسة ، وزيادة الفهم المتبادل بين الأعضاء وتقليل النزاع والمنافسة كما تؤدي إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة وكيفية الاستفادة من أفكار الغير في تحسين جودة القرار الصادر ، كما تساعد على رفع الروح المعنوية للاخصائيين الاجتماعيين لتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وإحساسهم بتحقيق الذات نتيجة إشتراكهم في القرارات مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وزيادة انتمائهم وربطهم بأهداف المؤسسة.<sup>(٤٠)</sup>

والمشاركة في مجال التعليم تتم من خلال التعاون القائم على الشعور بالولاء والانتماء من أفراد المجتمع المدرسي ومنظماته وقياداته في تصميم العملية التعليمية وتفعيلها ودعمها من أجل تطوير العملية التعليمية ، حيث أن المشاركة جزء أساسيا في فلسفة التعليم من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، والمشاركة من المبادئ الرئيسية لنجاح العملية التعليمية وتنمية المهارات وهي شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدرات الأفراد والاهتمام بالاستفادة من جهودهم في العملية التعليمية.<sup>(٤١)</sup>

أولاً: أهمية المشاركة في الآتي: (٤٢)

١- المشاركة وسيلة لتدعيم وتنمية الشخصية الديمقراطية على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع.

٢- المشاركة تؤدي إلى التعاون مع المؤسسات الحكومية من خلال قنوات الاتصال بينهما.

٣- المشاركة تساعد على ترشيد السياسات والقرارات المتعلقة بمشروعات وبرامج التنمية.

٤- المشاركة وسيلة للتعبير عن ممارسة الديمقراطية.

٥- المشاركة وسيلة للاختيار بين البدائل والأهداف.

٦- توجد علاقة طردية بين التعليم والمشاركة.

٧- المشاركة مبدأ أساسى من مبادئ تنمية المجتمع.

٨- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيفية حل المشكلات.

ثانياً: أهداف المشاركة على مستوى النظام التعليمى: (٤٣)

١- تحقيق عنصر المشاركة فى وضع السياسات العامة فى التعليم.

٢- تأكيد وتفعيل الرقابة المسؤولة عن نظام التعليم والقدرة على المسائلة إذا لزم الأمر.

٣- تحقيق مبدأ تكافؤ وعدالة الفرص فى التعليم وتوسيع نطاق الديمقراطية فى إدارة مؤسسات التعليم.

٤- فهم المعوقات التى يعانى منها الأفراد.

٥- القدرة على تقدير حجم الانجازات التى يمكن أن تحققها المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: استراتيجيات المشاركة: (٤٤)

١- استراتيجية العلاج بالتعليم : Education therapy strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المشاركة تؤدي إلى تدريب المواطنين للعمل لحل المشكلات وفى نفس الوقت ممارسة الديمقراطية ، ودعم التعاون بين جماعات المجتمع كإحدى متطلبات مدخل حل المشكلة ، حيث أن استخدام المشاركة كأداة تعليمية يخلق مجالاً للجدل حيث نجد البعض يدافع عن المشاركة ويرى أنها ليست مجرد أداء ولكنها هدف بينما

يؤكد البعض أن المشاركة وسيلة لحل المشكلة تؤدي لتحقيق الأهداف الملموسة ، كما تستخدم هذه الاستراتيجية كأداة لتنمية الثقة بالنفس وأن يكتشف الإنسان أنه عن طريق التعاون مع الآخرين يمكن أن يؤثر بفاعلية في تغيير المجتمع.

#### ٢- استراتيجية تغيير السلوك : Behavioral change strategy

المشاركة ذات تأثير قوى على تغيير السلوك ويميل الفرد إلى التأثر بالجماعات التي ينتمى إليها ولديه الاستعداد لقبول ما تضع هذه الجماعات من قرارات وتختلف هذه الاستراتيجية مع إستراتيجية التعليم حيث أنها تهتم بتوجيه الغير بالإضافة إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال عضويته للجماعة حيث أن الهدف من استخدام المشاركة هو إحداث التغيير في النسق عن طريق تغيير ما يقدمه النسق من عوامل الضبط بالنسبة لأفراده.

وبذلك تصبح الجماعة أداة للتأثير على أعضائها ، وذلك بالتركيز على معايير الجماعة ونمط القيادة ومناخ التفاعل لتصبح أداة يمكن من خلالها إحداث التغيير في سلوك أعضائها.

#### ٣- استراتيجية استكمال هيئة العاملين : Staff supplement strategy

إن أهم العوامل التي أكدت دور المشاركة لإنجاز أهداف المؤسسات هي الندرة في الموظفين الرسميين وهذه الاستراتيجية تعتمد على الجهود لكي تسد العجز في العاملين ، لدرجة أن هناك بعض المؤسسات تعتمد بالكامل على المشاركة لإنجاز أهدافها ، واستخدام المشاركة يرتبط أساسا باحتياجات المنظمة ، ومن الطبيعي أن يتفق مع أهداف المنظمة ولديهم الرغبة في تحقيق هذه الأهداف.

#### ٤- استراتيجية التعزيز : Cooptation strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المشاركة في أي منظمة للمساهمة في التغلب على بعض الصعوبات المتوقعة وفي ضوء ذلك فإن المشاركين لا يمكن اعتبارهم أداة والاعتماد عليهم للوصول إلى أنسب الأهداف التخطيطية للمنظمة أو المساهمة في تحقيق الأهداف فقط ولكن تعاونهم وإسهامهم أمر ضروري للتغلب على بعض الصعوبات.

#### ٥- استراتيجية الحصول على تأييد المجتمع : Communitu power strategy

إن كافة منظمات المجتمع تحاول أن تحصل على القوة والتأثير بل والإنفراد بها للمشاركة في قرارات المجتمع ، حيث أن الأمثلة العملية كثيرة لمحاولة المنظمات إستخدام المشاركة ولذلك تستخدم هذه المنظمات كوسيلة لتحقيق الأهداف ، ولذلك نجد أن إستراتيجيات المشاركة جميعا تتفق على أن المشاركة قد تكون هدفا في حد ذاته أو وسيلة لتحقيق الأهداف ، إلا إنها جميعها تتفق على أساس أن المشاركة مطلب حيوى بالنسبة للمنظمات لتحقيق الاستمرارية لها.

#### رابعا : إيجابيات المشاركة: (٤٥)

- ١- تؤدي إلى رفع العبء عن كاهل المؤسسات بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسة في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها أو تحسين معدل الأداء بها.
- ٢- المشاركة تخلق الاحساس بالانتماء لدى قطاعات المجتمع وهذا ما نفتقده في المجتمعات الحضرية التي تتم باختلاف العلاقات وعدم الإحساس بالانتماء.
- ٣- المشاركة ممارسة حقيقية للديمقراطية الاجتماعية في المجتمع لما يمتاز به من حرية الأقدام عليه واختبار نوعية العمل والأداء.
- ٤- من الأساليب الإيجابية للاستفادة من الطاقات في المجتمع وشغل وقت الفراغ بطريقة بناءة.
- ٥- تلعب دورا أساسيا في تغيير برامج المؤسسة وفقا لاحتياجات جماعات المجتمع.
- ٦- يمكن أن تحقق جهود الهيئات في بعض الخدمات للمجتمع والتي تعجز المؤسسات الحكومية عن تقديمها.
- ٧- تحقق المشاركة فرص التعليم والتثقيف ونضج القيادات التي تؤثر في نسق الأولويات بالنسبة للحلول المناسبة.
- ٨- تجعل قيادات المجتمع تعايش ظروف المجتمع ومناخ المؤسسات بما يحقق دعم هذه المنظمات وضمان تأييد المجتمع لها.



٩- المشاركة تساهم فى أعمال المؤسسة وفى إطار وظيفتها بحيث يعتمد هذا العمل على الخبرات والمهارات.

#### خامسا: المهارات التى يجب استخدامها لمساعدة الأعضاء على المشاركة هي:<sup>(٤٦)</sup>

هناك عدد من المهارات يجب على الأخصائى أن يستخدمها لمساعدة الأعضاء على تحقيق المشاركة لأهدافها ومنها التالى :

- توضيح أهمية المشاركة وما هو المتوقع من العضو.
- مساعدة العضو على الثقة بالنفس وأهمية المشاركة والتأكيد على أهمية السرية.
- توفير التشجيع وإتاحة الفرص للتعبير عن الرأى والتعامل مع مشاعر المقاومة وذلك من خلال دور الأخصائى فى التشجيع على المشاركة فى البرامج والأنشطة التربوية المختلفة.

#### سادسا : إعتبارات المشاركة:<sup>(٤٧)</sup>

هناك مجموعة من الاعتبارات التى تؤدى إلى تحقيق المشاركة لأهدافها ومن هذه الاعتبارات ما يلى :

- ١- دافع المشاركة :
- تعتمد المشاركة على وجود دافع ذاتى للمشارك ، فنجد من هذه الدوافع كسب معنى ومنها إكساب خبرة جديدة وتكوين علاقات اجتماعية .
- ٢- الاعتبار المكانى :
- يقصد به المكان الذى تتم فيه المشاركة ويتوقف على شعور المشارك تجاه المكان فكلما زاد وقت إقامة الفرد فى مكان معين كلما زادت درجة إنتماءه وولائه وتولدت لديه الشعور بالمسئولية الاجتماعية تجاه هذا المكان لتتم عملية المشاركة.
- ٣- الاعتبار الزمنى :
- يقصد به الفترة الزمنية التى تستغرقها المشاركة ويتحقق الهدف منها وإختيار الفترة الزمنية للمشاركة والمساهمة فى بعض البرامج ويتوقف عليها نجاح عملية المشاركة.
- ٤- الاتجاه :

وتعنى به شعور المشارك واهتمامه تجاه عمل معين ونؤكد هنا على الاتجاه الإيجابي الذى يدفع المشارك تجاه المشاركة الإيجابية الفعالة المؤثرة والتي يعود أثرها إيجابيا على المجتمع ككل.

٥- الخبرة :

تعتبر الخبرة فى المشاركة مهمة لنجاح البرامج لذا يجب إكساب خبرة المشاركة مثل مستويات المشاركة ، كيفية المشاركة ، أساليب المشاركة ، مجالات المشاركة للأفراد حتى تؤتى ثمارها.

٦- التقدير :

وهو إعتبار هام فى المشاركة فالاعتراف بما يبذله المشارك من جهد ووقت وعطاء عن طريق الحوافز المادية أو المعنوية ، يعود أثره على المشارك بالرضا مما يدفعه لمعاودة المشاركة ومضاعفة الجهد.

#### سابعاً: متطلبات المشاركة: (٤٨)

- ١- دعم وتنمية الاحساس بالمسئولية وتشجيع القيادات على تحمل المسئولية.
  - ٢- توظيف الجهود الحكومية والأهلية بفاعلية لمقابلة الاحتياجات.
  - ٣- تنمية الميكانيزمات المناسبة لتحقيق المشاركة.
  - ٤- توفير كادر من العاملين المدربين وذوى المهارات للمشاركة فى عمليات تنمية المجتمع بالإضافة إلى بعض العوامل من أهمها :
    - أ- أن يستوفى لدى الأفراد الإدراك الكامل للهدف الذى من أجله وضعت المشاركة أى أن برامج التنمية يجب أن ترتبط باهتمامات الأفراد ومصالحهم.
    - ب- تختلف أساليب المشاركة باختلاف أشكال المساهمة التى يقوم بها الأفراد وتحدد الأعمال التى يقوموا بها والهدف من المشاركة.
    - ج - ضرورة الاهتمام بالظروف العامة من خلال التعرف على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة بين الافراد مما يؤدى لتحقيق النجاح المطلوب إلى أقصى درجة ممكنة.
- (٩) دوافعه المشاركة فى نظام الجودة: (٤٩)

١- دوافع ذاتية : تتمثل فى الآتى :

أ- الإحساس بالمسئولية الاجتماعية كإحساس الفرد أنه مسئول تجاه المجتمع.  
ب- التنشئة الاجتماعية السليمة كغرس قيم التعاون ومشاركة الفرد منذ الطفولة تجعل لديه الرغبة فى التعاون.

ج - الرغبة فى العمل من أجل شغل أوقات الفراغ.

٢- دوافع بيئية : وتتمثل فى :

أ- النجاس : وهو التقارب بين الأعضاء فى المستوى العلمى أو الاجتماعى أو الاقتصادى.  
ب- الثقافة والتعليم : فانتشار الثقافة والتعليم يجعل هناك وعيا ومعرفة بالمشكلات مما يساعد من خلال المشاركة على حلها.  
ج - كسب تقدير واحترام الآخرين.

ء- الحاجة إلى الانتماء وذلك من خلال الإنضمام إلى جماعات.

هـ - تنمية المهارات والقدرات وإكساب الخبرات الجماعية. (٢)

(٤) مهارة العمل الفريقى :

العمل الفريقى هو أفضل إطار لعمليات التفاعل والاتصال بين الأفراد يمكن أن يكون مصدر كبير لتحقيق التكامل والمشاركة فى إشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات. (٥٠)  
كما أن أعضاء العمل الفريقى مسئولين سويا عن أهدافهم وما يريدون تحقيقه ، وهناك حاجة إليهم عندما تكون المهام أو المشاكل معقدة وعندما تكون القرارات الجماعية أساسية فيكون هناك مستوى عال من القرارات من خلال مزيج من المهارات المختلفة لأعضاء العمل الفريقى. (٥١)

أولا : خصائص العمل الفريقى فى المجال المدرسى : (٥٢)

أ- تدعيم الثقة بين أعضاء العمل بالمدرسة.  
ب- تبادل المعلومات المطلوبة بطريقة أكثر فاعلية.  
ج - رغبة الأعضاء فى العمل معا ومساندة كل منهم للآخر.

- ء- البحث الدائم من أجل المصلحة العامة وليس المصلحة الفردية.
- هـ - السعى نحو تحقيق الجودة والدقة نتيجة المشاركة الإنسانية.
- وهناك وجهة نظر أخرى حول خصائص العمل الفريقى هي: (٥٣)
- أ- يدرك جميع الأعضاء فائدة اشتراك الكل فى إنجاز العمل ، كما يدركون أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو.
- ب- اتصال وثيق بين أعضاء العمل الفريقى وبعضهم البعض.
- ج - يسود شعور عالى بالثقة بين أعضاء العمل الفريقى.
- ثانيا :أسس العمل الفريقى فى المجال المدرسى: (٥٤)
- أ- إدراك كل عضو من أعضاء الفريق بالمدرسة لوظيفته وتخصصه إدراكا واضحا.
- ب- إحترام كل عضو لعمَل وتخصص كل من الأعضاء الآخرين.
- ج - إدراك كل عضو كيفية الإفادة والاستفادة من الأعضاء الآخريم.
- ء- إتاحة الفرصة لكل عضو لإبداء رأيه ، وتوضيح دروه فى كل حالة فردية.
- هـ - أن تسود العلاقات التعاون بين أعضاء الفريق وأن يكون بينهم تفاهم وثقة مبنية على الاحترام المتبادل.
- ثالثا : مبادئ العمل الفريقى فى المجال المدرسى: (٥٥)
- المبدأ الأول :الاعتراف بالخبرات المختلفة لأعضاء الفريق وتقدير كل عضو لخبرات الآخرين والاستفادة منها.
- المبدأ الثانى :مشاركة أعضاء فريق العمل فى كل المعلومات والعمليات المهنية ( الدراسة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ) وذلك لتكامل العمل المهني.
- المبدأ الثالث :إشتراك كل أعضاء الفريق فى جمع المعلومات اللازمة لأداء العمل ، كل فى الجانب المتعلق بتخصصه على أساس أن شخصية الإنسان كل متكامل.
- المبدأ الرابع :حرية الأعضاء فى التعبير عن آرائهم المختلفة واحترام كل عضو لرأى الآخرين حتى لو تعارض مع رأيه.

المبدأ الخامس :توقع السلوك المسئول من كل أعضاء الفريق باعتبارهم شركاء فى العمل المؤسسى وتقديم خدمات متكاملة للطلاب.

المبدأ السادسة :مناقشة مشاكل الأداء بشكل مفتوح حتى يمكن التوصل لأفضل المقترحات للتغلب عليها على أساس علمى.

المبدأ السابع :احترام أنظمة وأساليب الفريق فى العمل بما فيها من تشابهات واختلافات وعدم تقليل أى عضو فى الفريق من الجهود التى قام بها عضو آخر.

المبدأ الثامن : الالتقاء بين أعضاء الفريق بالتزام لتبادل الآراء وتقييم العمل وذلك من خلال عقد جلسات عمل لهذا الغرض.

المبدأ التاسع : تحمل كل عضو فى الفريق المسئولية الجماعية وذلك للوصول إلى الخدمات المطلوبة بحيث لا يلقى كل منهم بالعبء على الآخرين ، فالشعور بالمسئولية الجماعية يكون أساس لنجاح العمل المهنى لأن كل أعضاء الفريق مسئولون عن تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعا : العوامل المؤثرة فى ديناميكية العمل الفريقى بالمدرسة:<sup>(٥٦)</sup>

هناك عدة عوامل تؤثر فى ديناميكية العمل الفريقى فى المجال المدرسى ومن تلك العوامل ما يلى :

أ- أعضاء الجماعة :

وهذا يشير إلى طبيعة أعضاء الجماعة ومدى اتصالهم ببعضهم البعض وأهدافهم المشتركة ، لأن العضوية ستؤثر على معتقدات الشخص ونشاطه ، ولذلك يجب أن يكون هناك تطابق فى وجهات النظر وأساليب العمل بين أعضاء الفريق حتى لا يحدث إنسحاب لأى عضو وكذلك يجب أن يكون هناك قيم مشتركة بين الأعضاء لأن ذلك يعتبر مصدر دعم بالنسبة للفريق ، وأما إذا كان هذا الدعم غير موجود بين أعضاء الفريق سوف يؤثر سلبا على وجود الخدمات التى يتم تقديمها.

ب- تماسك الجماعة :

وتشير إلى قوة إرتباط أعضاء الجماعة حيث يجب أن يكون هناك قيمة أو هدف مشترك يؤدي إلى تماسك الجماعة ، والعلاقات الطيبة بين أعضاء الجماعة وكذلك رفع مستوى رضاهم عن العمل الذى يقومون به.

ج - مدى تكامل القدرات والرغبات :

كلما توافرت المعارف والمهارات والرغبة أسهم ذلك فى ضمان مستوى جيد للأداء ، ويتأثر مستوى القدرة بما يتاح من تدريب وخبرات أما مستوى الرغبة فيتأثر بعدة عوامل منها كيفية شعور الفرد وتفكيره إزاء ما يوجد حوله ، وأهم هذه العوامل نمط القيادة والحفز وهيكمل العضوية ومدى تماسك الجماعة.

ه - بيئة عمل الفريق :

وتضم بيئة العمل المواد والتجهيزات والشخصيات المؤثرة وسياسات العمل ومؤثرات أخرى على الأداء ومنها بيئة العمل والتخطيط الداخلى لبيئة العمل ومن المظاهر غير الملموسة ثقافة المنظمة ، فكل هذه العوامل تؤثر على مستوى أداء الفريق وديناميكيته ، ولذلك يجب على الاخصائى الاجتماعى الذى يعمل مع جماعة فريق العمل بالمدرسة أن يدرك أهمية توجيه ديناميكية هذه الجماعة وكيف يوجهها فى صالح العمل للوصول لأفضل الحلول المناسبة للمشكلات.

خامسا : دور اخصائى خدمة الجماعة فى التقليل من حدة المعوقات التى تواجه العمل  
الفريقي الذى يعمل معه :<sup>(٥٧)</sup>

١- أن يوضح للأعضاء ما يسمى بتكامل الأدوار وضرورة الإلتزام به ويوضح مفاهيم غموض الأدوار وصراعات الأدوار ، وضرورة تلاشى ذلك حتى لا يعوق تحقيق الهدف.

٢- أن يوضح الدور المهنى ويتقهم كل الأدوار الأخرى ويكون حلقة وصل لتوضيح أدوار أعضاء الفريق لبقية الأعضاء الآخرين فى الجماعة.

٣- أن يضع خطة متكاملة بمساعدة أعضاء الفريق من خلال التعاقد ما يمكن أن يقوم به كل عضو فى الفريق من ناحية تخصصه.

٤- أن يقوم الاخصائى الاجتماعى بأدوار متعددة للتغلب على المعوقات التى تواجه الفريق مثل دور الوسيط ، المنشط ، المنسق ، المدافع.

٥- أن يدرس الاخصائى حاجات كل عضو فى الفريق ويعمل على محاولة تحقيقها.

٦- يعمل على تقريب وجهات النظر عند إختلاف الآراء ويعمل على عقد إجتماعات بصفة دورية لتحقيق المشاركة فى مواجهة الأمور بصورة سريعة.

٧- يستخدم الاخصائى المهارات والأساليب المهنية فى مواجهة أى مواقف تعوق أداء أدوار الفريق.

٨- يدعم المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق ويدعو إلى العمل الجماعى المشترك.

سادسا : العوامل التى تساعد على نجاح تكامل العمل الفريقى :

العامل الأول :

توافر روح العمل الفريقى فتلك الروح قادرة على رفع برنامج المؤسسة للأمام حيث إنها هى العمل الجماعى بالإضافة إلى القدرة على بذل الجهد بفاعلية نحو هدف مشترك.

العامل الثانى :

أن يكون الممارس شخص ذو خبرة قدار على التعامل مع باقى الأعضاء وقدراتهم على التعامل مع بعضهم البعض فقد يحتوى العمل على أكثر من فرد ذو عقلية كبيرة ولكنهم غير قادرين على التعامل مع الآخرين.

العامل الثالث :

أن يكون هناك نوع من الثقة المبنية على الاحترام بين الاخصائى وباقى أعضاء العمل الفريقى وأن يوضح نقاط القوة والضعف لديهم ، حيث أن غياب الثقة بين الأعضاء يؤدي إلى حدوث نوع من الخلل والتناقض أما وجود الثقة يؤدي إلى وجود علاقات اجتماعية ناجحة.<sup>(٥٨)</sup>

العامل الرابع :

الفهم الواعى لديناميات العمل الفريقى وهو أمر يعد لازم لجميع عمليات الممارسة المهنية مهما اختلفت مستوياتها ، حتى يستطيع كل طرف من أطراف الفريق أن يؤدي دوره سليما نافعا وأن يتعلم فى نفس الوقت توقعاته مع الآخرين وتوقعات الآخرين منه ، والدور وتوقعات الدور وجهان لعملة واحدة.<sup>(٥٩)</sup>

العامل الخامس :

أن يدرك الأعضاء أن المشاركة لها دور هام تظهر فى إسفاده كل عضو من الأعضاء من التخصصات الأخرى فى العمل الفريقى.<sup>(٦٠)</sup>

العامل السادس :

يتوقف نجاح العمل الفريقى فى أداء وظائفه على مدى قدرته على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأدوار والوظائف المحددة لأعضائه خاصة وأنه كلما كانت تلك الوظائف تتضمن أفكارا وقيما وأفعالا متلاقية زادت درجة التكامل بينها وأصبح الأعضاء أكثر قدرة على التفاعل الايجابى فى العمل.

العامل السابع :

أن يتم العمل الفريقى وفق نوع من التنسيق الذى يتم من خلاله تحديد وترتيب جهود الأعضاء للوصول إلى عمل جماعى متكامل تتحقق فيه الأهداف فضلا على أنه يؤدي للارتقاء بمستوى التعاون بين الأعضاء.<sup>(٦١)</sup>

سابعا : أهمية طريقة العمل مع الجماعات فى التنظيمات المدرسية :<sup>(٦٢)</sup>

١- إن العمل مع الجماعات طريقة أساسية فى التنظيمات المدرسية باعتبارها تساعد على توفير الجو الملائم وذلك يؤدي إلى اكتساب الخبرات الضرورية ويجعل هناك تفاعل إيجابى مستمر مع المجتمع.

٢- تعمل طريقة العمل مع الجماعات على توجيه السلوك وذلك عن طريق التنظيم الملائم للبرامج الملائمة سواء فى الفصول الدراسية أو خارجها.



٣- كما إن طريقة العمل مع الجماعات فى التنظيمات المدرسية ميدانا هاما يوفر الفرصة كما يكسبهم خبرات متنوعة.

٤- كما إن طريقة العمل مع الجماعات بيئة صالحة لأنها تهيئ الأعضاء للتنشئة التى تجعل من كل منهم المواطن المدرب الذى يفهم مشكلات مجتمعة ويعمل على الإسهام فى علاجها ويحترم العمل وكيفية استثمار الوقت.

٥- تساعد طريقة العمل مع الجماعات على التعرف على ميول الطلاب وقدراتهم مما يجعل الاخصائى أقدر على الإلمام بالظروف وتحديد الخدمات التعليمية والتربوية لهم.

**ثامنا : أهمية برامج العمل مع الجماعات فى المجال المدرسى : (٦٣)**

تعود أهمية البرامج فى العمل مع الجماعات باعتبارها أسلوب يصاحبه ممارسة هذه الأنشطة وهنا تكمن أهمية الجماعات فى تنمية الوعى حيث انهم لا يؤدون نشاطا معيناً كهدف فى حد ذاته ، ولكن هذا النشاط أسلوب للممارسة السليمة تجاه البيئة ولهذا الهدف فإن برامج العمل مع الجماعات هامة فى المجال المدرسى للأسباب الآتية :

١- برامج الجماعة تتفاعل لاكساب الاعضاء خبرات إجتماعية سليمة وكذلك تنمية هذه الخبرات.

٢- إذا كانت البرامج إدارة لضبط سلوك الأعضاء فى الجماعة كأفراد والجماعة ككل على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات المناسبة واسلوب التفكير الجماعى فإن الجماعات تستطيع عن طريق برامجها أن تواجه وتضبط سلوك أعضائها تجاه المجتمع.

٣- بالرغم من أن البرنامج الجيد هو الذى ينبع من احتياجات الأعضاء إلا أنه قد لا يشعر الاعضاء بحاجاتهم إلى برنامج فى مجال ما إلا بعد استثارة إنتباههم إلى المشكلات والأضرار الناجمة عن تلك المشكلات وهذا الدور هو ما يمكن أن يقوم به الاخصائى الاجتماعى نحو الأعضاء تجاه أهمية المعرفة والوعى بالقضايا ومعالجتها.

٤- يجب أن تكون البرامج متنوعة سواء فى الأسلوب أو الموضوع الذى يقوم به النشاط وأن يتيح للأعضاء فرصة المشاركة وأن يتدرج فى أبسط الموضوعات إلى أعقدها ، وان تستخدم

فيه إمكانيات المدرسة والمجتمع المحلى يقدر الإمكان وأن يتفق البرنامج مع قدرات الأعضاء ومستواهم العلمى والثقافى.

#### تاسعا : دور الاخصائى الاجتماعى فى إطار العمل الفريقى :<sup>(٦٤)</sup>

يعتمد تحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية فى المجال المدرسى على أن الاخصائى فى المدرسة لا يعمل بمفرده دون أن يتعاون مع الآخرين بل يتطلب عمله ضرورة أن يشمل هذا التعاون كلا من الطالب والمعلم والاصصائى النفسى حيث يمثل الاخصائى قيادة لا تعمل فى نطاق محدود فحسب وإنما له دور فى العمل الاجتماعى لتحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية وفى هذا الإطار يمكن تحديد دور الاخصائى فيما يلى :

- ١- المحافظة على التعاون مع المعلمين والإدارة المدرسية.
- ٢- تقديم معلومات متعلقة بالطلاب بما يساهم فى تدعيم العلاقة بين كافة عناصر العملية التعليمية بالمدرسة.
- ٣- استشارة المعلمين لتدعيم العلاقات داخل الفصول الدراسية وإقتراح الأسلوب الذى يوفر الجو الاجتماعى السليم لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.
- ٤- مناقشة المشكلات والمواقف الخاصة بالطلاب والمعلمين والتخصصات الأخرى للمساهمة فى وضع الخطط الملائمة لمواجهة المواقف والتنسيق لتحقيق الأهداف.
- ٥- مساعدة المعلمين بالمدرسة على تطوير علاقات العمل والتعاون.
- ٦- أن يهتم الاخصائى الاجتماعى بعملية التقويم لأن النتائج تستخدم فى التخطيط للبرامج التى تعمل على إزالة المعوقات والاختفاء التى وضحتها عملية التقويم.

## المراجع

- (١) السيد ابراهيم السمدونى(٢٠١١): مقياس المهارات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ١.
- (٢) محمد شمس الدين أحمد(٢٠٠٦): العمل مع الجماعات فى محيط الخدمة الاجتماعية، الإمارات ، دار الكتاب الجامعى ، ص ٣٧.
- (٣) جابر عوض سيد (٢٠١٠) : العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٢٩٥.
- (٤) محمد رفعت ، نصيف فهمى(٢٠٠٦): مهارات الممارسة المهنية فى الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٤١.
- (٥) Panela Trevithick(2005): Social Work Skills , 2nd , England Open University , Inc , Press , P63.
- (٦) أحمد إبراهيم أحمد(٢٠٠٦): الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرون ، القاهرة، دار الفكر العربى ، ص ٢٠٥.
- (٧) رشاد أحمد عبد اللطيف(٢٠٠٧): إدارة المؤسسات الاجتماعية فى مهنة الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ص ١٢٩.
- (٨) ثناء إبراهيم موسى(٢٠٠٦): إدارة الوقت ، الإسكندرية ، دار الثقافة العلمية ، ص ٨٨.
- (٩) محمد الطريف سعد ، محمد كامل الشرقاوى (٢٠١١): مهارات وتطبيقات فى خدمة الجماعة (القياس والإشراف ) ، حلوان ، مركز نشر وتوزيع الكتاب ، ص ٤٨.
- (١٠) رشاد أحمد عبد اللطيف(٢٠١٠): إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٢٥٥.
- (١١) محمود دسوقى حامد(٢٠١٢): عمليات خدمة الجماعة فى عصر تكنولوجيا المعلومات ، القاهرة ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، ص ٨٤.
- (١٢) محمد السيد البدوى (٢٠٠٧): إدارة الوقت " كيف تنظم وقتك " ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ص ٦.

(١٣) إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٨): الإدارة التعليمية فى الوطن العربى ، القاهرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ص ١٧٢ .

(١٤) محمد عبد الفتاح الصيرفى (٢٠٠٨): إدارة الوقت ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ص ٦٧ .

(١٥) شوقى عبد الله (٢٠٠٦) : إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية ، عمان ، دار المشرق الثقافى ، ص ٨٣ .

(١٦) عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣): دليل المدير العربى لإدارة الوقت ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ٣١ .

(١٧) Horn John (1994): Managin Organizational Behavior , New York , John Wily and , Sons , Inc , P497.

(١٨) محمد أحمد عبد الجواد (٢٠٠٠): كيف تدير وقتك بفاعلية ، القاهرة ، دار البشير للثقافة والعلوم ، ص ٦٩ .

(١٩) نادر أحمد أبو شيخة (٢٠٠٩): مدخل إلى إدارة الوقت ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ٢٠١ .

(٢٠) ناصر محمد العدلى (١٩٩٤): إدارة الوقت دليل النجاح ، الرياض ، مكتبة جرير ، ص ١٩ : ٢٠ .

(٢١) نصيف فهمى منقربوس ، ماهر أبو المعاطى على (٢٠٠٩): تعليم وممارسة المهارات فى المجالات الإنسانية والخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ١٧ .

(٢٢) هناء حافظ بدوى (٢٠٠١) : وسائل الاتصال فى الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٤٦ .

(٢٣) هناء حافظ بدوى (٢٠٠٣): الاتصال بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٢٣ .

(24) Dinis mcqual and Seven windohl (1993): Communication models , England , Long man publishing , Inc , P 4

(٢٥) السيد عبد الحميد، محمد مهدلى (٢٠٠٣): الاتصال الاجتماعى وممارسة الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٤٣ .

- (٢٦) محمد عبد الغنى هلال(٢٠٠٦): مهارات الاتصال، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ٥٦ :٥٧.
- (٢٧) أحمد مصطفى خاطر(١٩٩٤): الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ١٥١.
- (٢٨) نبيل إبراهيم أحمد(٢٠٠٢): أساسيات الممارسة في خدمة الجماعة، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق ، ص ٢٣١ : ٢٣٢
- (٢٩) محمد مصطفى أحمد(١٩٩٥): الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العربي للكمبيوتر ، ص ٥١.
- (٣٠) رشاد أحمد عبد اللطيف(١٩٩٨): نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص ٢٨٩.
- (٣١) سلوى عثمان ، أميرة منصور(٢٠٠٥): الاتصال والخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص ١٠٤.
- (٣٢)أماني عبد الفتاح على (٢٠١٢): مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ص ٧٩.
- (٣٣)أحمد شفيق السكرى(٢٠٠٠): قاموس الخدمة الاجتماعية للخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص ٣٦٢.
- (٣٤)أحمد حمدى شوره(٢٠٠٧): دور المشاركة فى تطوير التعليم فى مصر فى ضوء لامركزية التعليم ، بحث منشور، المؤتمر الدولى العشرون ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ص ١٠١٨.
- (٣٥)منى عطية خزام (٢٠١٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية فى بيئة متغيرة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ١٧٨.
- (36)Patricia Dunn(1995): Volunteer management , Washington , encyclopedia of social work , 19 ed Nasw , press , P. 2483.
- (٣٧)محمد حسنين العجمى(٢٠٠٧): المشاركة المجتمعية والأدوار الذاتية للمدرسة ، القاهرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ص ٩٢.

- (٣٨) أحمد مصطفى خاطر (٢٠٠٧): الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ١٩٥ .
- (٣٩) رجب عبد الحميد السيد (٢٠٠٠): دور القيادة في اتخاذ القرار ، القاهرة ، الإدارة الدولية للنشر والتوزيع ، ص ٥٦ .
- (٤٠) محمود محمد ، محمود عرفان(٢٠٠٤): التخطيط للتنمية " رؤية معاصرة " ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، ص ٢٢٤ .
- (٤١) مدحت محمد أبو النصر(٢٠٠٩): إدارة الأنشطة والخدمات في المؤسسات التعليمية ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ص ٩٣ .
- (٤٢) أحمد مصطفى خاطر(٢٠٠٢): التنمية الاجتماعية " المفاهيم الأساسية ونماذج الممارسة " ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ١٧٥ .
- (٤٣) مدحت محمد أبو النصر(٢٠٠٩): إدارة الأنشطة والخدمات في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٦ .
- (٤٤) أحمد مصطفى خاطر ، محمد عبد الفتاح محمد(٢٠١٠): الاتجاهات المعاصرة في تنمية المجتمعات المحلية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ١٢٥ : ١٣١ .
- (٤٥) أحمد مصطفى خاطر ، محمد عبد الفتاح محمد(٢٠١٠): الاتجاهات المعاصرة في تنمية المجتمعات المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٠ : ١١١ .
- (46)Gerald corey(2003): Group technigues , California , cole publishing , p66.
- (٤٧) هناء حافظ(٢٠٠٠): التنمية الاجتماعية " رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية " ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص ١٨١ : ١٨٥ .
- (٤٨) أحمد مصطفى خاطر (٢٠٠٢): طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع مدخل لتنمية المجتمع ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ٦٣ .
- (٤٩) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم(٢٠٠٦): التنمية وحقوق الإنسان نظرة اجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي المدرسي ، ص ١٨٨ .
- (50)Neil Thompson(2000): Under standing social work preparing for practice , London , macmillon , press , LTD , P.179.

(51) Vivier martin and Anita Rogers(2004): Leading inter professional teams in health and social care , London , Rout ledge , p162.

(٥٢) ماهر أبو المعاطى ، نصيف فهمى (٢٠٠٩): تعليم وممارسة المهارات فى المجالات الإنسانية والخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٢٢٢ .

(٥٣) محمد رفعت قاسم، مدحت أبو النصر (٢٠٠٥): بناء ونمو وإدارة فريق العمل ، بحث منشور ، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ص ٣٩٠ .

(٥٤) إبراهيم عبد الهادى محمد (٢٠٠٢): الرعاية الطبية والتأهيلية من منظور الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٧٠ .

(٥٥) ماهر أبو المعاطى على (٢٠٠٣): الخدمة الإجتماعية فى المجال التعليمى ، القاهرة ، زهراء الشرق ، ص ٢٥٤ .

(56) Paula Nicholson(2005): Applied psychology for social workers , new yourk , palgrave macmillan , P.134.

(٥٧) عصام عبد الرازق فتح الله (١٩٩٤): دراسة تقويمية لدور الاخصائى الاجتماعى مع جماعة فريق العمل بالمؤسسات الإبداعية ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ص ١٤٣ .

(58) Nigel Parton(2000): Byrne constructive social work to words , A new practice , London , macmillan , P.73.

(٥٩) محمد الجوهرى ، عبد الحميد عبد المحسن (١٩٩١): العمل الفريقي فى ممارسة الخدمة الاجتماعية ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الرابع ، جامعة القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم ، ص ٢٨ .

(60) Gerald Smale(2000): Social work and social problems , London , London , macmillan press ltd , P.151.

(٦١) محمد عبد الفتاح محمد (١٩٩١): دراسة تحليلية لمحددات العمل الفريقي بممارسات الخدمة الاجتماعية ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الرابع ، جامعة القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، الفيوم ، ص ٦٥ .

(٦٢) سمير حسن منصور (١٩٩١): طريقه العمل مع الجماعات ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ٢١٣ .

(٦٣) عصام توفيق قمر ، سحر فتحى مبروك (٢٠٠٤) : الخدمة الاجتماعية المدرسية فى إطار العملية التربوية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص ١٢٤ .

(٦٤) سمير حسن منصور (٢٠٠٣): الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية فى المجتمع المدرسى ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص ١١٩ .