تصور مقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية فى ضوء مفهومي إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف

إعداد

د/محمد أحمد فؤاد مرغني جاويش

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بتفهنا الأشراف – جامعة الأزهر

مقدمة:

تتميز مرحلة الشباب بخصائص نفسية واجتماعية متعددة تجعلها أكثر أهمية وصعوبة في حياة الإنسان. ففي هذه المرحلة تتضح خصائص نضوج صورة الذات وتبلورها، والقدرة على اتخاذ القرار وأخذ المبادرة في التنفيذ والاستجابة السريعة الفعالة للمثيرات الاجتماعية المختلفة، وتكوين الذات المثالية، وعشق البطولة والقدرة على نقد النسق القيمي الاجتماعي السائد في المجتمع، فضلا عن تكوين مجموعة من الاتجاهات النفسية والأهداف المستقبلية والإنتاجية الاجتماعية.(١: ٥٤)

هذا وتجدر الإشارة عند الحديث عن المشكلات التي تواجه الشباب أن نميز بين المشكلة ومظاهرها، فالمشكلة تشير إلى موقف تفاعل ينطوي على خلل وتناقض، أما مظاهر المشكلة فهي الأنماط السلوكية التي تدل على عدم التوافق أو المسايرة للمعايير الاجتماعية والقوانين والأعراف. إن مثل هذا التمييز يعد ضروريا لأننا نجد أحيانا أن المجتمع يهتم بمظاهر المشكلة أكثر من اهتمامه بالمشكلة في حد ذاتها.

ومن هنا نجد أن الخدمة الاجتماعية المدرسية من المجالات المتميزة في الخدمة الاجتماعية التي رغم انتمائها إلى قيم ومفاهيم وأهداف المهنة الأم

فإن لها ملامحها الخاصة المرتبطة بالمدارس المختلفة حيث إنها تركز في المقام الأول على العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، بين المدرسة بكل عناصرها البشرية والتلاميذ، وبين التلاميذ وزملائهم، وخارج المدرسة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي والمجتمع الكبير، حيث تعتبر ممارسة الخدمة الاجتماعية بمختلف طرقها هي أداة المدرسة في تحقيق التربية كما تتمثل في النضج الاجتماعي، وتدعيم قيم التعاون وإنكار الذات والانتماء والوفاء.(٢ : ٤٦-٤٨)

كما تعتبر الخدمة الاجتماعية من المهن التي تتعامل مع المشكلات بكافة أنواعها وتعمل على مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات لتحسين قدرتهم على الأداء الاجتماعي، كما تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة والمشاركة في الحياة الاجتماعية بصور متعددة.(٣ :١٧)

وترجع أهمية الخدمة الاجتماعية المدرسية بالمرحلة الثانوية إلى أنها تطبق أسس وأساليب الخدمة الاجتماعية لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها الرئيسة التي تعمل على مساعدة الطلاب في إيجاد دوافع للمنافسة والاستعداد للتعلم المستمر والقدرة على التغير الإيجابي وذلك من خلال جمع المعلومات التي تتعلق بخصائص الطلاب وكافة الظروف المحيطة بهم على اعتبار أن الطالب هو محور العملية التعليمية، وعن طريق ممارسة أنشطة الخدمة الاجتماعية المدرسية يمكن استكشاف الميول المهنية والعملية عند الطلاب ورعايتها وتنميتها وفي أثناء ممارستها تكون هناك فرص واسعة للعلاقات الاجتماعية السليمة والمرغوبة وأيضا اكتساب القيم الخلقية والروحية وتنميتها.(٤ :٥٥-٥٦)

وفي الواقع، تختلف ممارسات القائمين على إدارات المؤسسات، وتصرفاتهم وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بذات المدير، وشخصيته،

وإدراكا ته، وفلسفته، وإعداده، أو بالنظام الإداري، أو بالإمكانيات المادية، والبيئية المتوفرة وغير ذلك. وقد تتصف ممارسات إدارات المؤسسات، وتصرفاتها بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه، والمتابعة وتنأى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر والمبادرة المبدعة، وهذا التنوع في الممارسات، والتصرفات لدى إدارات المؤسسات من حيث التعامل مع العاملين شخصياً، ومهنياً، وتطبيق النظام، وتنفيذ السياسات والإجراءات والوسائل الإدارية المتبعة يضفي على كل إدارة نمطاً معيناً يمكن وصفها به.

فالإدارة جهود ونشاطات منسقة، يقوم بها فريق في المؤسسة. وتعتبر القيادة الإدارية من أهم عناصرها، وأشخاصها، بل إنها تعتبر الركيزة الأولى في العملية الإدارية وضرورة أساسية في نجاح المؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أية مؤسسة. لذا فقد اتجه التركيز والاهتمام نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطوير، والتقدم الثابت الجذور، وذلك بسبب الدور المهم الذي يلعبه القائد في حياة المؤسسة، واستمراريتها، وفاعليتها ونجاحها. ومن المعروف أن نجاح الإدارة، وفعاليتها يؤثر على سلوك الآخرين تنظيمياً، وإنتاجياً.(٥)

ويتفق علماء الإدارة والممارسون، على أهمية دور المديرين في إدارة المنظمات بفعالية بسبب التطور الكبير في المنظمات العامة، ونوعها، وحجمها، وتعاظم دورها، واتساع أهدافها، مما يتطلب التأكد من فعاليتها في تحقيق أهدافها.(٦)

مشكلة البحث:

تعتبر الموارد البشرية فى أى مجتمع من أهم العناصر الرئيسة لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية بحيث يمكن القول بأن الفرق بين مجتمع وآخر على سلم الحضارة، هو الفرق بين الموارد البشرية من حيث الكيف، وحيث إن الشباب يمثل العمود الفقري للقوى البشرية فى أى مجتمع، فإنه من الأهمية بمكان أن يحرص المجتمع المصرى بكل مؤسساته على استثمار كل الطاقات المبدعة والكامنة داخل شباب المدارس الثانوية، حتى لا تتحول هذه الطاقات إلى طاقات هدم وتعويق.

وقد لاحظ الباحث أثناء مشاركته (كمحاضر) فى برامج التوجيه والتوعية بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمحافظة الشرقية وجود كثير من المشكلات التى تعترض طلاب المدارس، الأمر الذى من شأنه يؤثر على المجتمع المدرسى والعملية التعليمية برمتها، ومن ثم يتأثر المجتمع بها، كما تبين للباحث أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون قيام مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمهامها- لمساعدة الإدارة المدرسية فى معالجة مشكلات هؤلاء الطلاب- على الوجه الأمثل مما دفعه إلى اختيار هذا الموضوع ليكون مجالاً للبحث والدراسة، خاصة فى ظل التغيرات الشاملة التي تشهدها العملية التعليمية، بالإضافة إلى تغير أسلوب الحياة المدرسية وتعقد العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، وتزايد أعباء الطلاب النفسية والانفعالية والعقلية.

ومن هنا يتضح أن تفعيل هذه المكاتب له أهميته الكبرى في نجاح العملية التربوية والتعليمية، حيث إنها تسهم بفعالية في جعل الطلاب يتغلبون على المشكلات التى تعترضهم على اختلاف أشكالها ودرجاتها، ومن ثم تمكين إدارة المدرسة من القيام بواجبها على الوجه الأكمل، كما توضح

الإحصاءات زيادة أعداد التلاميذ فى التعليم الثانوى العام والفنى (حكومى فقط) ، ويظهر ذلك فى جدول (١) .

جدول (١)

أعداد التلاميذ بالتعليم الثانوى (حكومى فقط) والتعليم الفنى فى مصر فى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ (٧)

ثانوى عام		ثانوى صناعى		ثانوى زراعى		ثانوى تجارى	
بنين	بنات	بنين	بنات	بنين	بنات	بنين	بنات
٥١٤٣٨٨	٥٦٧٥٩٦	٥٥٧٢٩٦	٣٥٠٣٠٢	١٤٠٧٢٥	٤٤٩٧٢	١٨٩٣٤٦	٣٩٤٨٨٧

ويلاحظ من الجدول السابق: أن أعداد طلاب المدارس بالتعليم الثانوى العام قد وصلت إلى (١٠٨١٩٨٤ طالب وطالبة)، فى حين وصل عدد طلاب مدارس التعليم الثانوى الفنى إلى (١٦٧٧٥٢٨ طالب وطالبة)، مما يشير إلى كبر حجم هذه الشريحة فى المجتمع، ومن ثم فظهور كثير من المشكلات فى هذه الشريحة أمر وارد، وعلى سبيل المثال فإن الجدول التالى يبين بعض الجرائم التي تم ارتكابها بواسطة أحداث(دون سن الثامنة عشر) في محافظة الشرقية.

جدول رقم (٢)

يبين بعض الجرائم التي تم ارتكابها بواسطة أحداث

في محافظة الشرقية في الأعوام من ٢٠٠٣-٢٠٠٥(٨)

النوع / السنة	مخدرات	شروع في سرقة	هتك عرض	تعرض لأ	قتل خطأ	تعر لانحراف
٢٠٠٣	٥٦	١٦٧	٧	٣٠	١٩	٥٩٣
٢٠٠٤	٤٠	٤٩٥	٤	٢٠	١٨	٥٦٦
٢٠٠٥	٢٨	٤١٨	٦	٤	١	٧٤٧

ويتضح من الجدول السابق مدى خطورة هذه المرحلة السنية والتي يمكن أن يقع فيها طلاب المدارس الثانوية باعتبارهم إحدى شرائح المجتمع، والتي قد يصيبها ما أصاب أقرانهم الآخرين، مما قد ينعكس على عملية الانضباط داخل

المدارس الثانوية، ويمثل أزمة تعليمية ومجتمعية؛ ويجب على الجميع وقاية الطلاب من الوقوع فى مثل هذه الجرائم، ومعالجة المشكلات التى يتعرضون لها، ويأتي فى المقدمة مكاتب الخدمة لاجتماعية المدرسية.

ومن ثم فقد أصبحت الإدارة فى المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أى وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر، ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها. ويصبح واجب الإدارة فى هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بها، وكذا قدرات العاملين بها، وفضلا عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية، وإعادة تحديد مكانها فى المجتمع بشكل يواكب المتغيرات، وبما يوافق أهداف المنظمة.

وقد شاعت فى السنوات الأخيرة تقنيات مهمة فى عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية" إعادة الهندسة Reengineering، وتقنية التطوير المستمر Kaizen، وغيرهما، كما أن المنظمات المعاصرة من سماتها المرونة Flexibility، والاستناد الى المعلومات Information-Based، والتركيز على الأداء Performance-Oriented، وتعتمد على الاستراتيجية Strategy Focused، كما يمكن أن توصف بأنها تتعلمThe Learning Organization، وتسهم فى تنمية الرصيد المعرفى فى أنشطة فائقة القيمة المضافة لتقديمها خدمات متميزة، وتستثمر نتاج البحث العلمى فى إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعاليتها وانجازاتها.

وتعتمد المنظمات المتفوقة منهج الإدارة الإستراتيجية القائم على تحديد الرسالة Mission التى وجدت المنظمة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثاقبة Vision التى توضح مكانتها ودورها الرائد فى بناء وتنمية مجال النشاط التى تتواجد فيه.

كما يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادة الإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الابداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الايجابى لأنشطتها مما يسهم بنجاح فى تحقيق أهدافها. وذلك من خلال تهيئة الموارد البشرية الموجودة بها، وإعدادها وتدريبها وتنميتها باستمرار عبر مراحل التطور الوظيفى المختلفة، وبذلك تعمل على بناء وترشيح قدرات رأس المال البشرى الذى يحرك باقى أصولها ومواردها، ويفعّل عملياتها، وينجز أهدافها، ومن ثم فهى تسهم فى توظيف رصيدها المعرفى فى أنشطة فائقة القيمة المضافة Knowledge Based Activities لتقديم خدمات متميزة.

ومن ثم فقد ظهرت أهمية الخدمة الاجتماعة المدرسية فى مساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها فى ظل التغيرات السريعة التى يشهدها المجتمع الحديث لتأخذ على عاتقها خدمة الطلاب فى المراحل التعليمية المختلفة، وتزداد أهميتها لتطبيقها أسس ومبادىء وأساليب الخدمة الاجتماعية فى مساعدة الطلاب على النمو الشامل والمستمر، والقدرة على التعلم الايجابى من خلال أهدافها الوقائية والعلاجية و الإنمائية.(٦:٩)

وقد وجدت المدرسة نفسها أمام موقف صعب جديد، فهى أساسا مؤسسة تعليمية إلاّ أن عملاءها من الشباب أصبحوا يد خلون محملين بكثير من قضايا ومشاكل المجتمع الجديدة من عنف وانحراف وسلبية وتطلعات غير واقعية، وغيرها مما يؤثر بشكل مباشر على العملية التعليمية، وأصبحت المدرسة مسئولة عن القيام بأدوار ذات طابع اجتماعى كى تتمكن من تحقيق وظائفها التعليمية بعد أن فقدت أو كادت تفقد الجماعات الأولية فى المجتمع قدرتها على مواجهة احتياجات ومشكلات الأبناء، لذا كان من الضرورى للخدمة الاجتماعية المدرسية التدخل لمواجهة المشكلات والقضايا التى تحقق فاعلية العملية التعليمية.(١٠ :٣٨٠)

مما سبق تتحدد مشكلة البحث فى الإجابة على التساؤل الرئيس التالى :

كيف يمكن تفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

س١ ما واقع مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية ؟

س٢ ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة التى يمكن الاستفادة منها فى تفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية ؟

س٣ ما التصور المقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي ما يلي:

١- معرفة واقع دور مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية.

٢- معرفة الاتجاهات الإدارية المعاصرة التى يمكن الاستفادة منها فى تفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية.

٣- التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية.

أهمية البحث:

أصبحت الإدارة الناجحة حاجة ماسة جراء تزايد اهتمام الإداريين في مختلف الميادين من أجل تحسين الأساليب الإدارية للمراكز القيادية في مختلف التخصصات، وفي جميع مناحي حياتنا اليومية. وتبرز أهمية الدراسة في تزويد الباحثين والمهتمين بصورة واضحة وواقعية عن دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى معالجة ومواجهة مشكلات طلاب المدارس، مما يشكل إضافة إلى أدبيات هذا الموضوع. ويمكن لوزارة التربية والتعليم – من خلال نتائج هذه الدراسة – مساعدة المعنيين في الوزارة لتحسين أداء مؤسستهم وتطويرها، ورفع مستوى الأداء الفنى والإداري بها، وتحسين الخدمات التي تقدمها، وخلق بيئة داخلية مناسبة. فالمؤسسة الفعّالة تحتاج دائما لمراجعة أنشطتها، وأهدافها، والتأكد من مدى تحقيقها لأدوارها المنشودة، وذلك بمعرفة جوانب القوة وعناصرها ومكامن ضعفها في كافة الأوقات والمجالات، سواء كانت فى بيئتها الخارجية أو بيئتها الخارجية، ومحاولة استثمار جوانب القوة وتجنب نقاط الضعف.

وترجع أهمية البحث إلى ما يلي:

١- أهمية المدارس الثانوية كمؤسسات تربوية تسهم فى تحقيق تقدم الأمة وتنميتها من خلال تخريج أجيال المستقبل في كافة الميادين والمجالات.

٢- تزايدت في الآونة الأخيرة مشكلات العنف والعدوان والجريمة وخصوصاً العنف المرتبط بالاعتداء على الملكية العامة في المدارس الثانوية ولابد من مواجهتها.

٣- التلاقي بين اهتمامات الخدمة الاجتماعية واهتمامات الدولة في إطار تحسين وتطوير التعليم في مصر وخاصة التعليم الفني كأحد متطلبات التنمية الحديثة.

٤- يشكل قطاع التعليم الفني نسبة كبيرة من التعليم العام فضلاً عن اهتمام الدولة بهذا القطاع وجذب الطلاب لدخوله وتغير الفكرة الدونية عن هذا القطاع الحيوي الهام الذي يساهم بفاعلية في تدعيم السوق المحلى بالمهارات الفنية المختلفة.

٥- أن مرحلة التعليم الثانوي تقابل - في المرحلة العمرية - مرحلة المراهقة بما لها من خصائص جسمية وانفعالية إذا لم تؤخذ في الاعتبار فإنها قد تؤدى إلى حدوث أزمات ومشاكل كثيرة تنعكس سلباً على المدرسة.

٦- أن هذا التصور قد يساعد المسئولين في المدارس الثانوية وفي الإدارة التعليمية على مواجهة مشكلات الطلاب بتلك المدارس، مما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية بخاصة، وعلى المجتمع بعامة.

منهج البحث :

استُخدِم في البحث الحالى المنهج الوصفي؛ بهدف التعرف على واقع دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية الفنية، وذلك لأن المنهج الوصفي لا يقتصر على الوصف فقط بل يتعداه إلى التفسير والتحليل.

أداة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يلي:

أ - إجراء دراسة استطلاعية ومقابلات شخصية مع مجموعة من الموجهين الأوائل للتربية الاجتماعية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية، ومجموعة من رؤساء ووكلاء الأقسام والاخصائيين الاجتماعيين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع

مجموعة من الاخصائيين الاجتماعيين في بعض المدارس الثانوية بذات المحافظة، وذلك بهدف التعرف على واقع دور مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المرحلة الثانوية، وكذلك التعرف على سياسة العمل بالمكاتب ومدى علاقتها بمؤسسات المجتمع الأخرى، وأهم المعوقات التي تؤثر على قيام مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بدورها وتحول دون تحقيق أهدافها، وقد أفادت هذه الدراسة الاستطلاعية والمقابلات في إعداد فقرات الإستبانة.

ب- الاستبانة : وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض موجهة إلى عينة من أعضاء مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بمحافظتي القاهرة، والشرقية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية :

١- **الدور The role** : هو مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى يتوقع من شاغل منصب ما القيام بها(١١: ١٧٩).

وينقسم الدور إلى (١٢ : ٦):

- الدور المثالى: وهو ما يجب أن يكون عليه الفرد من وجهة نظر التربويين وعلماء النفس والاجتماع وسائر المهتمين والمختصين.
- الدور الرسمى: وهو المنصوص عليه فى القوانين واللوائح.
- الدور الممارس: وهو السلوك الفعلى الذى يمارسه الفرد أثناء ممارسته لمهنته.

ويعرف الدور أيضاً بأنه نموذج للسلوك الاجتماعى السوى المرتبط بالوضع أو المركز الاجتماعى للفرد، ويتطلب الدور القيام بأفعال وسلوكيات محددة متفق عليها اجتماعياً(١٣:٢٣٢).

ويقصد بالدور الحقوق والواجبات المنوطة بكل فرد يشغل مكانة معينة فى المجتمع، وهو نتاج الثقافة التى تنظم السلوك المتعلم وإذا حلل هذا السلوك فإنه يبدو لا أكثر ولا أقل من أفعال مطلوبة من الأشخاص(١٤:١٥).

٢- مفهوم الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي:

تعرف بأنها الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي سواء على مستوى المدرسة أو المستويات التعليمية الإشرافية والتخطيطية والإدارية وهي مجموعة الجهود والخدمات والبرامج التي تعمل على تنمية قدرات الطلاب كأفراد وجماعات ومجتمعات لتمكينهم من مقابلة احتياجاتهم ومواجهه مشكلاتهم الاجتماعية التي تؤثر في تنشئتهم من جهة وعلى تحصيلهم الدراسي من جهة أخرى(١٥ :٢٠).

كما تعرف الخدمة الاجتماعية المدرسية بوزارة التربية والتعليم المصرية بأنها تربية اجتماعية يقوم بها الفرد الأخصائي الاجتماعي ليسهم مع غيره من العاملين بالمدرسة في رعاية النمو الاجتماعي للتلاميذ وتوفير أنسب الظروف لنموهم نموا سليما يحقق لهم ولمجتمعهم أقصى ما يمكن من الرفاهية والكفاية والعمل(١٦).

ومن التعريفات السابقة يمكن تحديد الخصائص الرئيسة للخدمة الاجتماعية المدرسية على النحو التالى(١٧: ٤٦-٤٧):

- أنها مجال متميز من مجالات الخدمة الاجتماعية لها ملامحها الخاصة المرتبطة بالمدارس المختلفة.
- أنها تمارس في إطار النسق التربوي سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- أنها جزء من أساس نشط ومتفاعل ومؤثر في كافة أنشطة المدرسة وإداراتها المركزية.
- تركز في المقام الأول على العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة بين التلاميذ

وزملائهم, وخارج المدرسة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي والمجتمع الأكبر.

- تتطلب مهارات خاصة تناسب العملية التربوية.
- تتطلب مهارات خاصة تناسب المناخ المدرسي.
- تتمثل أدوار الأخصائي في (الممكن- الميسر- المعالج- الموافق- المحول- المدافع).

٣- مفهوم المشكلة:

يختلف مفهوم المشكلة باختلاف زوايا النظر، وباختلاف الخلفيات التي تنطلق منها، سواء الخلفية السيكولوجية، أم الاجتماعية، أم التربوية.

فمن المنظور السيكولوجي، يؤكد علماء النفس على أن إشباع الإنسان لحاجاته يحدث لديه توازنا نفسيا، في حين يؤدي إخفاق الإنسان في إشباع تلك الحاجات إلى مشاعر الإحباط ومن ثم التوتر، فتظهر المشكلات كتعبير عن سوء توافق الإنسان مع بيئته وظروفه.(١٨ :١٢١-١٢٣)

أما من المنظور الاجتماعي، فالمشكلة الاجتماعية تنشأ نتيجة التخلخل الذي يصيب البناء الاجتماعي، حيث يؤدي تغير مواقف الحياة الاجتماعية وتبدل ظروف المجتمع وتنظيماته إلى ظهور حالة من "عدم التوازن" تظهر أعراضها فيما نطلق عليه المشكلة الاجتماعية.(١٩)

بينما من المنظور التربوي، فانه يتم التمييز بين نوعين من المشكلات هما:

- المشكلات التعليمية: التي تحدث داخل النظام التعليمي وتمثل خروجاً وتعدياً على قواعد وضوابط وقيم النظام وتهدد العملية التعليمية (سوء التعامل مع المعلمين، المشاجرة، والتخريب المتعمد، الغش في

الامتحانات، تعاطي المخدرات....)، الأمر الذي يوجب على التربية ضرورة التصدي لها ومواجهتها.

- المشكلات الاجتماعية : التي تحدث في سياق المجتمع بأسره، ولها أبعادها التربوية (السرقة، المشكلات المرورية، انحراف الأحداث....)، من منطلق أنه لو كانت تربية هذا الابن المشكل قد جرت بصورة صحيحة، وكما ينبغي لها أن تكون لما وصلنا إلى النتيجة التي هو عليها. بعبارة أدق فان خللا ما في التربية هو أساس المشكلة، وعليه تصبح التربية هي "المدخل" لفهم طبيعة المشكلة ودوافعها، كما تصبح التربية هي "المخرج" إذا أردنا الوصول إلى حل للمشكلة والقضاء عليها.

وهكذا يتفق كلاً من المنظور السيكولوجي والاجتماعي والتربوي على أن المشكلة تمثل ابتعاداً وخروجاً وتجاوزاً لقواعد السلوك وقيم ومبادئ النظام التي يقرها المجتمع، ومن ثم فإنها تمثل تهديداً وخطراً يستوجب ضرورة التصدي لها بحسم وحزم.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بحصر الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ولم يجد أى منها قد تناولت بصورة مباشرة دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية، ولكن هذه الدراسات قد مثلت إطاراً مرجعياً استفاد منه الباحث فى الوقوف على مشكلات طلاب المدارس، والعوامل التى تحول دون علاجها. وفيما يلى بعض هذه الدراسات(*):

(*) تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً تصاعدياً .

١- المداخل التربوية لمواجهة العنف المدرسى - دراسة تقويمية:(٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم العنف المدرسى ، وطبيعة ظاهرة العنف المدرسى وأشكاله، وتحليل أبعاد هذه المشكلة للوقوف على أسبابها و عوامل الخطر الكامنة فيه، والتعرف على موقف وزارة التربية والتعليم من ظاهرة العنف المدرسى إيجابا و سلبا من خلال القرارات الوزارية، والتعرف على المداخل التربوية لمواجهة العنف المدرسى، وأهم التصورات المقترحة لمواجهة العنف المدرسى .

٢- مواجهة عوامل انتشار العنف في مدارس التعليم الثانوى ــ دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية:(٢١)

هدف البحث إلى التعرف على الاتجاهات والنظريات المفسرة للعنف وعوامل انتشاره بالولايات المتحدة الأمريكية ومصر، وتناول عوامل انتشار العنف في التعليم الثانوى بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك عوامل انتشاره في مدارس التعليم الثانوى في مصر. وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أسباب انتشار العنف في مدارس التعليم الثانوى، واستخدم المنهج المقارن لتحقيق أهداف البحث.وبينت نتائج الدراسة أن السبب المباشر في انتشار ظاهرة العنف في مدارس التعليم الثانوى يرجع إلى العوامل البيئية الداخلية مثل: سوء التنشئة الاجتماعية، والنزاع والشقاق بين الوالدين، وسوء معاملة الوالدين للأبناء، وغياب أحد الوالدين، والبطالة، وسوء الحالة الاقتصادية.

٣- الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية- دراسة ميدانية:(٢٢)

تهدف الدراسة إلى:التعرف على الممارسات الأدائية المتبعة من جانب الإدارة المدرسية، في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، كما قدمت بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات.

٤ـ العنف المميت بالمدارس الثانوية :(٢٣)

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية للعنف المميت وتضمنت الدراسة (٣٢٠مدرسة) ثانوية من الريف والحضر، وأكدت الدراسة على أن ٥٠% من الضحايا تتراوح أعمارهم من(١٥ـ ١٧) سنة معظمهم من الذكور وأن أكثر الوفيات من مدارس المدن وتوصلت الدراسة إلى أن الضرب الذي تعرض له الطلاب بالمرحلة الابتدائية له دور كبير في العنف والنزاعات الشخصية والتفرقة العنصرية لهاد دور هام أيضا في هذا النوع من العنف المميت وأن معظم عمليات القتل تتم في حرم المدرسة وأن هذا النوع من العنف يشكل خطر كبير على المجتمع المدرسي والمجتمع الأمريكي ككل حيث أن الطلاب الذين يمارسون هذا النوع من العنف يحطمون كل شيء حتى أنفسهم.

٥ـ دراسة استكشافية لأنواع الضغط المؤثرة على العنف بالمرحلة الثانوية:(٢٤)

وقد كشفت هذه الدراسة عن الأسباب التى تؤدى للعنف بالمدارس الثانوية، كما كشفت عن العلاقة بين التوتر والتعرض للآلام والعنف ومدى تأثير التعاطف على العنف ضد المجتمع المدرسي، واستخدمت الدراسة ثلاثين مقياساً جماعاً لقياس رد فعل الطالب للتعاطف والرضا المدرسي وعلاقته بالعنف المجتمعي للطلاب، وأوصت الدراسة بأهمية إزالة

الضغوط والوصول بالطالب إلى الرضا والارتياح النفسي للحد من العنف المدرسي والمجتمعي.

٦- العنف بين طلاب المدارس الثانوية العامة والفنية:[٢٥]

وكانت عينة الدراسة (٨٠٠ طالب وطالبة) من التعليم العام والفني (٤٠٠ ذكور و٤٠٠ إناث) من محافظة دمياط وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن الذكور أكثر عنفا من الإناث في التعليم العام وأن الإناث في التعليم الفني أكثر عنفا من التعليم العام وخصوصا في العنف اللفظي البدنى وإناث التعليم العام أكثر عنفا في العنف المادي وأن العنف يتم تعلمه داخل الأسرة.

وأكدت الدراسة على أهمية العلاج الأسرى لتخفيف العنف فى التعليم الفني والعام.

٧- تقييم فاعلية ممارسات خدمة الفرد في المجال المدرسي :[٢٦]

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الصورة الحالية لممارسة خدمة الفرد في قيام الاخصائي الاجتماعي بدوره في المجال المدرسي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضعف فاعلية برامج الإعداد النظري للاخصائي المدرسي، و ضعف فاعلية برامج الإعداد العملي (التدريب الميداني)، ووجود العديد من الصعوبات التي تعوق برامج الإعداد المهني للاخصائي الاجتماعي.

٨- إستراتجيات منع العنف في المدارس الثانوية:[٢٧]

وموضوعها أن نسبة كبيرة من المدارس العامة بالمجتمع الأمريكي ليس بها أمان بسبب أشكال العنف المدرسي المتزايد وقد خصصت الحكومة الفيدرالية أموالاً كثيرة لدعم التدخلات المهنية التي تحد من العنف وهذه

الأموال خصصت إلى اتجاهين؛ الأول منها: للباحثين الاجتماعيين والنفسيين وضباط الأمن المدرسي لتعزيز قيمة التسامح والإرشاد النفسي للطلاب حول العنف، و الثاني: فقد وجه لبرامج التدخل المهنى التي تمنع العنف والصراعات المدرسة وتنمية المهارات الاتصالية والوجدانية والسلوكية للطلاب وأكدت الدراسة على أهمية الإدارة المدرسية في التأييد والتضامن لإنجاح هذه التداخلات حتى تكون المدرسة أمنة ومكان للتوافق والتكيف الاجتماعي المدرسي للطلاب وتزويد هذه التداخلات بقدر كافي من القوة والديمقراطية وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن هذه التداخلات أدت إلى خفض العنف بصورة ملحوظة.

٩- فعالية التربية الاجتماعية بالمدارس الثانوية العامة :(٢٨)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة فى تساؤل رئيس عن:"المعوقات التى تحول دون تحقيق التربية الاجتماعية بالمدرسة الثانوية العامة لأهدافها و تؤثر على فعاليتها ؟ ثم توصلت إلى عدة نتائج تمثلت فى :عدم وضوح برامج وأهداف التربية الاجتماعية بالمدارس الثانوية، وأن هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق التربية الاجتماعية بالمدرسة الثانوية العامة لأهدافها، منها: المعوقات المهنية، والإدارية، والمادية، وعدم الاهتمام بحصص الريادة فى بعض المدارس، وإهمال التربية الاجتماعية توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى، كما أهملت تقديم بعض الخدمات للطلاب سواء المتفوقين أو المتأخرين دراسيا كالمتابعة وحل المشكلات الخاصة بهم، هذا بالإضافة إلى إهمالها مجموعة الأنشطة المهنية رغم أهميتها فى مجتمعنا، ولم تراع الصعوبات التى قد تواجه الطلاب عند محاولتهم مقابلة الاخصائى الاجتماعي بالمدرسة.

١٠- التدخل المهنى للخدمة الاجتماعية للحد من العنف المرتبط بالاعتداء على الملكية العامة في المدارس الثانوية الفنية من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية: (٢٩)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التدخل المهنى للخدمة الاجتماعية من منظور الممارسة العامة في الحد من العنف الطلابي المرتبط بالاعتداء على الممتلكات العامة بالمدارس الفنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية تؤدى إلى الحد من العنف المرتبط بالاعتداء على الممتلكات العامة بالمدرسة، و إلى تنمية الوعي الديني، والوعي المعرفي، والوعي السلوكي الشخصي للطلاب المرتبط بالاعتداء على ممتلكات المدرسة.

١١-الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها فى مدارس سلطنة عمان:(٣٠)

هدفت الدراسة الى الكشف عن الأزمات المدرسية التى تتعرض لها مدارس السلطة كما حددها مديروها، وعلى الأساليب التى يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات، وأشارت النتائج إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالادارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً المتعلقة بالمجتمع المحلى، كما أوضحت الدراسة أن هناك ضعف فى قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا فى حالات قليلة فى مجال المعلم والمجتمع المحلى، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع برامج لتدريب المديرين فى مدارس السلطة على الأساليب الحديثة والفاعلة فى مواجهة الأزمات المدرسية.

١٢- تفعيل الأداء المهنى للاخصائى الاجتماعى بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة: (٣١)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على كفاءة الأداء المهنى للاخصائى الاجتماعى بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، والوقوف على معوقات هذا الأداء، ثم قدم الباحث مجموعة من النتائج تمثل بعضها فى: وجود ضعف فى المعارف اللازمة لممارسة الاخصائى الاجتماعى لدوره بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، ووجود قصور فى المهارات المهنية اللازمة لممارسة هذا الدور، كما قدم مجموعة من المقترحات التى تسهم فى تفعيل الأداء المهنى للاخصائى الاجتماعى بتلك المكاتب، منها: تفعيل دور نقابة المهن الاجتماعية فى دعم مكاتب توجيه التربية الاجتماعية بأحدث المؤتمرات العلمية المرتبطة بطبيعة عمل الاخصائى الاجتماعى داخل المجال المدرسى، وتدريب الاخصائيين الاجتماعيين على استخدام الحاسب الآلى فى العمل مع الحالات الفردية، وتدريبهم على كيفية تطبيق المقاييس العلمية المقننة عند التعامل مع الظواهر المدرسية.

تعليق على الدراسات السابقة:

ومن استعراض الدراسات السابقة يتبين أهمية التعرف على المداخل التربوية لمواجهة العنف المدرسى، وأهم التصورات المقترحة لمواجهة ذلك العنف، كما تعرضت بعض الدراسات للأسباب المباشرة في انتشار ظاهرة العنف في مدارس التعليم الثانوى، كما أبرزت دراسات أخرى أهمية الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، وأهمية العلاج الأسرى للحد من العنف فى مدارس التعليم الفني والعام، كما تعرضت إلى الصعوبات التي تعوق برامج الإعداد المهني للاخصائي الاجتماعي، وأوصت دراسات منها بضرورة تفعيل دور نقابة المهن الاجتماعية فى دعم مكاتب توجيه التربية الاجتماعية بأحدث المؤتمرات العلمية المرتبطة بطبيعة عمل الاخصائى

الاجتماعى داخل المجال المدرسى، وتدريب الاخصائيين الاجتماعيين على استخدام الحاسب الآلي فى العمل، وتدريبهم على كيفية تطبيق المقاييس العلمية المقننة عند التعامل مع الظواهر المدرسية.

وقد اتضح للباحث أنه لا توجد دراسة تناولت دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية فى ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة- الإدارة بالأهداف) بشكل مباشر، ومن هنا كانت الحاجة الماسة لمثل هذا البحث لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى مواجهة تلك المشكلات.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية (النشأة - الأهداف - الهيكل التنظيمي):

تعد مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية إحدى أجهزة التربية الاجتماعية خارج المدرسة، وهى تضم فريقاً متكاملا من المتخصصين فى التعامل مع الحالات الفردية من كافة النواحى الاجتماعية والصحية والنفسية، وقد تم إنشاء أول مكتب بمنطقة جنوب القاهرة التعليمية فى العام الدراسي ١٩٥٤/١٩٥٣م، على سبيل التجربة بالتعاون مع الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية، وتوالى إنشاء المكاتب بكافة المديريات التعليمية بمحافظات مصر، وذلك لمواجهة مشكلات تلاميذ المدارس الأكثر تعقيداً، ورصد الظواهر الإشكالية و الانحرافية وتحليلها تحليلاً علمياً لتحقيق أهداف عامة وقائية وعلاجية وإنمائية. (٣٢ :٩-١١)

كما توفر مناخاً يساعد على نمو الشخصية الاجتماعية للطالب، واكتشاف ميوله واستعداداته وتنمية قدراته الذاتية على مقابلة حاجاته

ومواجهة مشكلاته وممارسة الحياة الديمقراطية، والمشاركة الفعالة فى المجتمع. (٣٣ :٢١)

وتتلخص أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فيما يلى:(٣٤ :٣٧-٣٨)

١- مساعدة الطلاب على تحصيل دروسهم والوصول إلى أقصى استفادة من التعليم.

٢- مساعدة الطلاب على النمو والتغير والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الاعتماد على النفس.

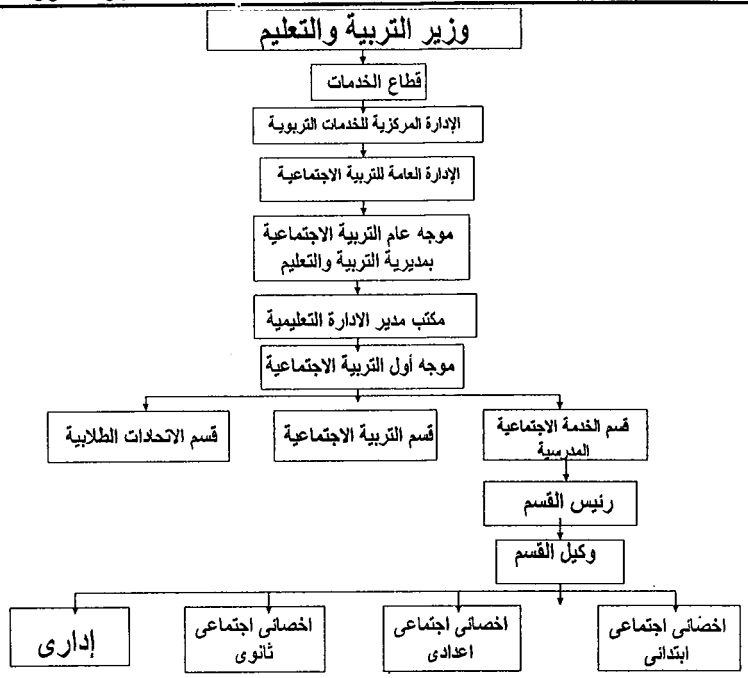
٣- إيجاد علاقات اجتماعية مرضية وسليمة بين الطلاب بعضهم البعض وبين العاملين بالمدرسة.

٤- مساعدة المجتمع الذى توجد فيه المدرسة على تدعيمها وإفادتها بما يتوفر لديه من موارد وإمكانات، وكذلك مساعدة المدرسة على نشر خدماتها بالمنطقة التى توجد فيها.

٥- العمل على إيجاد ترابط وتفاهم بين المدرسة والبيت.

هذا بالإضافة إلى توجيه الطلاب ومعاونتهم على اختيار نوع التعليم الذى يتفق وميولهم واستعداداتهم وحاجة المجتمع، والتعاون مع المؤسسات الاجتماعية والنفسية والصحية للاستفادة من خدماتها لصالح الطلاب، الاهتمام بإثارة الوعى وتنبيه الرأى العام من خلال الندوات والاجتماعات، وتدعيم المفاهيم التربوية فى المجتمع المعاصر.(٣٥ :١٣-١٤)

والشكل التالى يوضح الهيكل التنظيمي لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية،



شكل(١)

الهيكل التنظيمي لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

ومن الشكل السابق يتضح أن:

- الهيكل التنظيمي لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية من النوع العمودي؛ القائم على الوحدات الثابتة والرسمية، و تكون فيه اتجاه الاتصالات من أعلى إلى أسفل، كما أن الأفراد المتعاملين مع المكاتب ليس لهم خيارات حقيقية فيما يعرض عليهم من خدمات.
- الهيكل التنظيمي يتميز بوجود الاتصالات الرسمية فقط.
- التقسيم الإداري قائم على أساس الأقسام أو الوحدات، وليس قائماً على الفرق والتحالفات الداخلية والخارجية.

- سلسلة الأوامر سلطة خطية؛ قائمة على اللوائح والقواعد والإجراءات المحددة، وليست سلطة استشارية مرنة مدارة ذاتياً.
- السلطة مركزة في مستوى الإدارة العليا، والوحدات ليست لها سلطة مستقلة.

ويرى الباحث أنه يمكن لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية أن تطور ذاتها لتصبح ذات هيكل تنظيمى متكيف مع التحديات المعاصرة، ولتتمكن من تلبية احتياجات المتعاملين معها على أكمل وجه، ومن ثم يجدر بالبحث التعرض لواقع هذه المكاتب ومحاولة تحليله؛ من خلال التعرف على البيئة الداخلية والخارجية لها، وما يناسب ذلك الاستفادة من أسلوب تحليل جوانب القوة و الضعف والفرص والمخاطر (S.W.O.T).

تحليل واقع مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بأسلوب (SWOT) :

يمثل أسلوب التقييم الاستراتيجي لنقاط القوة الضعف والفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات الذي يطلق عليه أسلوب (SWOT)، أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي[٣٦]، فيمثل (SWOT) أداة شاملة ومبسطة وتؤدى الغرض لدراسة كافة الأوضاع المحيطة بالمؤسسة قيد النظر ، وليس دراسة البيئة الخارجية فحسب بل يشمل أيضاً دراسة الجوانب المختلفة من سياسية وقانونية واقتصادية وتجارية[٣٧: ١٤١]، ويمثل هذا الأسلوب تحليل البيئة الخارجية عن طريق دراسة الفرص والتهديدات التى تهدد العمل خارج المؤسسة ، وبالتالي يمكن استثمار الفرص والتغلب على التهديدات التى تمثل إعاقة للعمل داخل المؤسسة ، أما تحليل البيئة الداخلية والمتمثل فى نقاط القوة والضعف وذلك للتمكن من استثمار نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة ، وبالتالى يمكن التخطيط الأمثل للنهوض بالمؤسسة

وزيادة فاعليتها . والشكل التالى يوضح عناصر التحليل الرباعى لواقع مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

شكل (٢)

أسلوب تحليل جوانب القوة و الضعف و الفرص و المخاطر S.W.O.T

ومما سبق يتضح أن مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بحاجة ماسة إلى تطوير أنماط التفاعل والتعامل بينها، وبين مكاتب التربيـــة الاجتماعيـــة ومكاتب الاتحادات الطلابية، وكذلك تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينيـــة بين الأفراد العاملين بهـــا مـــن ناحيـــة، وفيمـــا بينهـــا وبـــين المؤســـسات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى، وحتى يتسنى ذلـــك يجـــدر

بالبحث التعرف على بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التى يمكن من خلالها تفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية.

ثانيا: بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية:

إن المتأمل فى واقع مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية يستطيع أن يدرك مدى المشكلات التى تعانى منها هذه المكاتب، والتى تمثلت فى ضعف الإمكانات المادية المتمثلة فى نقص الغرف أو المرافق أو أدوات الاتصال، ضعف التمويل اللازم للقيام بأنشطة المكاتب، ضعف معنويات العاملين بالمكاتب، ضعف فعالية نظم تقويم الأداء، وضعف فى عمليات ربط المكاتب بالبيئة المحيطة.

لذا فإن الأمر يتطلب ثورة إدارية حقيقية نتغلب بها على المشكلات القائمة ونرسم بواسطتها مستقبل أفضل لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، ومن ثم مدارسنا، حتى تستطيع أن تفى بما هو متوقع منها فى تخريج كفاءات مؤهلة تأهيلاً جيداً سواء كانوا تلاميذ أو معلمين أو عاملين أو مديرين.

ومن ثم سيتعرض الباحث لمفهومين من المفاهيم الحديثة فى الإدارة ألا وهما: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، وذلك على النحو التالى:

١-إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

أكدت السياسة التعليمية فى الدول المتقدمة على أن الجودة الشاملة فى التعليم هى نتاج لإدارة جيدة داخل المدرسة تنظر للتنظيم المدرسى على أنه سلسلة لجودة مستمرة يحددها تبنى فلسفة جديدة، وهى أن الكم لا أهمية له بدون الكيف، وأنه يمكن الحصول على الجودة المطلوبة بنفس الأفراد الموجودين لدينا، إذا قدمت لهم القيادة الرشيدة التدريب المناسب، وهيأت لهم

مناخ العمل، بمعنى أن الجودة تنبع من داخل المدرسة وتتم تنميتها بخلق نظم وتقنيات من جانب المعنيين بها.[٣٨: ٣١-٣٢] فهى فلسفة مبنية على مبادئ وأسس تتمثل فى مشاركة الإداريين فى خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتهتم بوعى الطالب والمتعاملين مع المدرسة، وآرائهم، والبحث المستمر عن الأفضل [٣٩: ٤١٨].

كما أنها تعمل على إزالة الحدود والعوائق وتجعل سبل الاتصال مفتوحة، وتقوم بتدريب وتعليم الموظفين، وتشجع فرق العمل، وتجعل التلميذ هو محور الاهتمام، كما تهتم بفعالية قاعة الدراسة، وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات من أجل التحسين المستمر[٤٠: ٢٥-٣٠] لذا سيتعرض البحث إلى مفهوم إدارة الجودة، مدى الحاجة إليها، والمفاهيم والملامح، وفوائد تطبيقها، ثم المعوقات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك كالآتى:

- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعرفها (جونسون Johnson ,1995) بأنها: تعنى القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذى يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التى تقدم إليه. [٤١: ٥٠]

كما يعرفها أحمد إبراهيم بأنها "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفى جميع جوانب العمل التعليمى والتربوى بالمؤسسة [٤٢: ٢٧٤].

ويعرفها حافظ فرج، محمد صبرى بأنها منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية، تجعل الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم

وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة فى اتخاذ وتحسين العمليات، بما يضفى تغييراً واضحاً نحو **الأفضل لدى خريجى هذه المؤسسات**(٤٣: ١٥٥).

الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة:

نظراً للمتغيرات المستمرة والمتسارعة الشاملة لكل جوانب الحياة، وعدم كفاءة الحلول الجزئية للمشاكل التى تعترض الإدارة المدرسية تصبح الحاجة ماسة وضرورية لتبنى مدخل الجودة الشاملة، هذا بالإضافة إلى عدة أسباب متمثلة فى العجز التعليمى، وعدم تقديم المخرجات المناسبة من مرحلة التعليم الأساسى للمراحل التالية، وارتفاع تكلفة التعليم، وعدم المشاركة فى تصميم البرامج التعليمية، وعدم الاهتمام بالمهارات والمواهب المختلفة.

لذا يجدر بالبحث التعرض إلى المفاهيم الأساسية التى ارتكزت عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على ملامحها، وبعض مداخل تحقيقها.

- **المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:**

The core Concepts Of Total Quality Management:

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدة مفاهيم من أهمها:(٤٤: ١٥٧)

١- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة وللحد من العيوب.

٢- مشاركة جميع الأفراد. ٣- التعاون بين فريق العمل.

٤- تكلفة الجودة، وتشمل جميع التكاليف التى تتعلق بتحقيق جودة الخدمة.

- **الملامح الأساسية لإدارة الجودة فى المنظمات:** وتتمثل فى الآتى (٤٥: ٢٨٣)

١- الاهتمام بالعميل. ٢- تقسيم العمل داخل المنظمة.

٣- الالتزام واشتراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤدونه من عمل.

٤- تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل.

٥- تدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية.

٦- المرونة فى مواجهة التحديات التى تواجه الإدارة فى المنظمة.

٧- الاهتمام بكل من الإفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.

- **بعض مداخل تحقيق إدارة الجودة فى التعليم:**

تشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الإنتاجية وبعض المؤسسات الخدمية إلى وجود بعض المداخل التى أخذت بها إدارة هذه المؤسسات تحقيقاً للجودة الشاملة، ولعل من أهم هذه المداخل ما يلى:(٤٦: ٣٥-٣٧).

- **تدعيم اللامركزية:** مما ساعد على تحقيق فاعلية أكبر فى أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا عن العمل فى نفوس العاملين، مما دفعهم إلى بذل المزيد من الجهد فى سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا بالطبع يستلزم وضوح الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة، والتدريب الكافى للعاملين، وتوافر الرقابة الذاتية فى نفوس العاملين.
- **مدخل الإدارة بالاستثناء:** وهذا المدخل ينطلق من أن كافة الأعمال والأنشطة بالمؤسسة إما أن تكون نمطية متكررة، أو أعمال جديدة متغيرة، وفيه يتم دفع سلطة اتخاذ القرارات فى الأعمال النمطية إلى المستويات الأدنى فى البناء التنظيم (بحكم أنها نمطية ومتكررة)، أما الأعمال الجديدة أو المفاجئة التى لم يسبق التعامل معها من قبل، تستثنى ويتفرغ لها رئيس المؤسسة أو من ينوب عنه وذلك لزيادة كفاءة الإدارة.
- **إدارة الوقت:** بالنسبة لرجل الإدارة العصرى فإن الوقت يمثل العامل الحاسم فى أدائه وفى زيادة كفاءة الإدارة ذاتها، ولذلك يجب القضاء على مصادر إهدار الوقت فى إدارة المؤسسات التربوية، والتى قد تتمثل فى (عادات وسلوكيات المديرين، أو المتعاملين مع المؤسسة، أو تعقيدات

النظم والإجراءات، كثرة الاجتماعات دون داعي قوى وبدون جدول أعمال معد مسبقاً، وكثرة التقارير المتداولة بين الأفراد وليست لها أهمية كبيرة)، ولذلك يقترح الخبراء ترشيد إدارة الوقت من خلال تفويض السلطة، المراجعة المستمرة لجدول توزيع الوقت بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، حسن اختيار فئة المعاونين المكتبيين للمديرين، والحد من الزيارات الشخصية.

- **مدخل المشاركة فى الإدارة:** ويقصد به أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دوره الفعال فى إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التى تمارسها المدرسة كمؤسسة تهدف إلى تكوين أجيال صالحة وقوية، مع ضرورة توضيح نوع المهام التى سيشارك المجتمع فيها، وفى أى مستوى سيشاركون، ومن أصلح من يمثل المجتمع، وما أنسب التوقيتات لدعوة المجتمع إلى مشاركة الإدارة المدرسية؟

- **فؤاد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية:**

بعد تعرض البحث لمفاهيم وملامح إدارة الجودة الشاملة ومدى حاجة المنظمات إليها، تظهر أهمية وفوائد الأخذ بهذا المدخل فى تحسين وتفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والتى قد تتمثل فى الآتى:

- تحسين الإنتاج باستمرار، من خلال توفير مدخلات جيدة.
- منع حدوث المشكلات، من خلال إيجاد مناخ أفضل.
- تقليل الهدر، وتشجيع وتنمية مهارات القيادة الإدارية.
- الاهتمام بمشاركة الطلاب للمعلمين والإداريين بالمدرسة، واعتبار كل فرد فى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية مسئولاً عن الجودة.

- أن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافى.

٢- الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

يرى كثيرون أن الثورة الإدارية فى مجال الصناعة والتجارة والنقل والحرب استطاعت أن تقفز بكفاءة الأداء وفعاليته فى هذه المجالات إلى آفاق بعيدة، كما عاونتها فى حل مشكلاتها، وأنه قد آن الأوان لأن نأخذ بما أخذ به الآخرون وبما يلاءم طبيعة المؤسسة التعليمية ويتفق مع رسالتها وأهدافها(٤٧: ٨).

وتعد الإدارة بالأهداف إحدى تقنيات الإدارة الحديثة التى تركز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها، وتعمل على تحقيق التعامل والتعاون بين الإدارة والعاملين وزيادة الإنتاجية لأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. لذا سيتعرض البحث إلى مفهوم الإدارة بالأهداف، والعناصر الأساسية فيه، مزاياه، وشروط نجاح تطبيقه، وفوائده، والمعوقات التى تحول دون تطبيقه، وذلك كما يلى:

- مفهوم الإدارة بالأهداف:

توجد عدة تعريفات لمفهوم الإدارة بالأهداف، فيعرفها أحمد زكى بدوى بأنها(٤٨: ٢٨٤) نظام للعمال يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية فى تحقيق أكبر قدر من الأهداف التى تسعى إليها المنظمة، وطبقاً لهذا النظام يقوم العامل بتحديد هدفه الفردى فى العمل على مستوى الوحدة التى ينتمى إليها وفى إطار الهدف العام للمنظمة مع منح العامل حرية أكثر فى العمل وممارسة النقد أو الرقابة الذاتية على ضوء ما اتفق عليه من أهداف، وقصر دور الرئيس أو المشرف على التوجيه والتشجيع ومساعدة الفرد فى نواحى القصور التى قد تبدو عليه أثناء العمل، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على

ضرورة الاقتناع الشخصى بالعمل، وخلق الدوافع التى تدفع العامل إلى تنفيذ ذلك العمل بمستوى مقبول متطور من الكفاءة.

ويعرفها أحمد إبراهيم بأنها[٤٩: ٣٠٤]عملية يقوم بها الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التى يعملون فيها، مع تحديد المجالات الرئيسة لمسئولية كل فرد مع استخدام معيار محدد لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف ومساهمة الجميع فى تحقيق النتائج المطلوبة.

كما يعرفها حافظ فرج، محمد صبرى بأنها[٥٠: ١٢٤] أسلوب أو عملية يتعرف الأفراد (المديرين والمرؤوسين) بمقتضاها على الأهداف المراد بلوغها وينسقون جهودهم نحوها.

وتعرف أيضاً بأنها [٥١: ٥٧-٥٨] أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الإدارة،وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية، والفنية، والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية، ويوفق بين الأهداف العامة للمنظمة والخاصة للعاملين، ويحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة والأفراد، فيزيد الفعالية الكلية للمنظمة ويساعدها على الوصول إلى غايتها بنجاح.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة العمل الجماعى بروح الفريق والمشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوس بهدف تحقيق الأهداف على شكل نتائج يرجى تحقيقها بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة، والتى غالباً ما تحد من حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود أو التخلف.

العناصر الأساسية فى مفهوم الإدارة بالأهداف:

توجد عناصر أساسية مشتركة يجب توافرها بين الرؤساء والمرؤسين تتمثل فى الآتى(٥٢: ١٣٨):

- تحديد الأهداف الكلية والجزئية.
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- اختبار البدائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد الإمكانيات المطلوبة.
- تحديد واجبات كل من الرئيس والمرؤوس.
- تعيين مقاييس تقييم الأداء.
- تقييم النتائج ومناقشة المشكلات وطرق حلها، والمشكلات المتوقعة وطرق تلافيها.

مزايا الإدارة بالأهداف:

تبرز مزايا الإدارة بالأهداف فيما يلى (٥٣: ١٢-١٤):

- تحقق زيادة كفاءة المدير والعاملين وترفع من درجة حماسهم للعمل ورغبتهم فى رفع مستويات أدائه.
- تنمى القدرة التخطيطية لكل من المدير والمرؤوسين، وتساعدهم على اختيار أكفأ البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.
- تعمل على التوفيق بين الأهداف القصيرة والأهداف بعيدة المدى، وعلى تحسين الموارد البشرية والمادية المتاحة وتطويرها وتنميتها.
- تصبح مهمة الإشراف والتوجيه سهلة، لأن المرؤوسين قد اشتركوا فى وضع الأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل سواء كانت حالية أو مستقبلية، ومن ثم يفكر المدير والمرؤوسين فى التغلب عليها قبل حدوثها، أو كيفية مواجهتها إذا حدثت، مما يوفر الوقت والجهد والتكاليف.

- ترشد المديرين إلى مهارات المرؤوسين وطاقاتهم وإلى تنميتها واستثمارها كما ترشد المرؤوسين إلى المهارات الموجودة لديهم وكيفية إفادة العمل منها وتنميتها.
- تزيد من الاتصالات بين الإدارات والعاملين، مما يساعد على مزيد من التفاهم والتعاون لإنجاز العمل وتحسين وجهات نظر الجميع أمام بعضهم البعض.
- تساعد على وضع مقاييس للأداء حيث يتم تحديدها بناءً على الأهداف.
- ترفع من درجة رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية لأنهم يشعرون بقيمتهم فى التنمية وتقدم العمل.

كما يضيف محمد سعيد أحمد مزايا أخرى لمدخل الإدارة بالأهداف تتمثل فى الآتى(٥٤: ١٢-١٤):

- يعمل على التقويم الذاتى من جانب المرؤوسين لأنفسهم.
- يسمح بالتعرف على القدرات الكامنة لدى القيادات الإدارية، وترشيح الكفاءات منهم لشغل المناصب العليا.
- يسهم فى الحد من التصارع والتضارب بين أدوار الأفراد نظراً لوضوح الأهداف للجميع.

وبعد استعراض مفهوم الإدارة بالأهداف، وعناصره الأساسية ومزاياه، يستلزم التعرض لشروط نجاحه فى الواقع التطبيقى للإدارة المدرسية، وفوائده، ثم التعرض للمعوقات التى تحول دون تطبيقه على النحو التالى:

- **شروط نجاح تطبيق منهج الإدارة بالأهداف:**

يتطلب لنجاح تطبيق هذا المنهج توافر عدة شروط منها(٥٥: ١٣٩):

- فهم الرؤساء والمديرين للأهداف الكلية للمنظمة وعلاقتها بأهداف الإدارات والأقسام وأهداف المجتمع الكبير.

- الثقة المتبادلة والرغبة فى التعاون بين الإدارة والعاملين، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- حسن اختيار الفرد للوظيفة التى تناسبه،وتتفق مع قدراته وتنسجم مع دوافعه وطموحه.
- تدريب الرؤساء على العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال ومهارات القيادة والتوجيه وتنمية قدراتهم على مواجهة المشكلات وتحليلها،وحلها.
- وجود نظام كفء للاتصالات، وتوفير المعلومات بين الوحدات المعنية.
- توفير الحوافز الموضوعية (المادية،والمعنوية) وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة فى وقتها.

- **فوائد أسلوب الإدارة للأهداف:**

توجد عدة فوائد لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تعود على مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، ومن ثم يمهد الطريق أمامها لتحقيق أهدافها، وتتمثل فى الآتى(٥٦: ٣٠٤):

- موضوعية تقويم أداء العاملين.
- سهولة التخلص من العامل ضعيف الأداء.
- تسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض للسلطة.

هذا بالإضافة إلى ما ذكره سيد الهوارى من فوائد مثل (٥٧: ١٥٥):

- تحسين فى أداء الإدارة، والرقابة، والرقابة الذاتية.
- تحسين فى التخطيط.
- تحسين فى العلاقات بين الرؤوساء والمرؤوسين.
- تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمديرين.

وفى ظل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يضطلع مدير المدرسة بعدة أدوار تتمثل فى(٥٨: ١٤٥-١٤٦):

- التأكد من أن الأهداف التى وضعها المرؤوسين تتناغم مع أهداف المنظمة ككل.
- أن يقوم بوضع الأهداف فى صورة قابلة للقياس.
- أن يقوم بمراجعة الأهداف دورياً، وإطلاع المرؤوسين على مدى ما حققوه منها، وتعديل بعضها إذا لزم الأمر.
- إجراء التقييم على أساس قدرة المرؤوسين.
- تقديم الحوافز المناسبة للمرؤوسين مثل الترقية، والتقدير، الأجور، والتدريب.
- كما يجب أن يتناسب أسلوب الإدارة بالأهداف مع النمط القيادى للمدير حتى لا يقاومها أو يعمل على إفشالها (٥٩: ٨٣).

الدراســـة الميدانيـــة

مقدمـــــة:

وبعد فقد قدمت الدراسة فى شقها النظرى تحليلاً علمياً للمفاهيم الأساسية والأدوار والمسئوليات المتوقعة من عناصر النظام التعليمى وبخاصة الإدارة فى الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم، لكن بقى السؤال مطروحاً حول ما إذا كان الواقع الفعلى لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لديه من الوسائل والأساليب التى يمكن بها اكتشاف الموهوبين ورعايتهم ، وعن الصعوبات التى تواجه الإدارة الحالية فى ذلك، وجوانب النقص والقصور فيها وهذا ما تحاول الدراسة الميدانية الإجابة عليه.

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية سارت الإجراءات على النحو التالى:

١- **بناء أداة البحث:** من خلال الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية والدراسة الاستطلاعية مع مجموعة من الموجهين الأوائل للتربية الاجتماعية، ومجموعة من رؤساء ووكلاء الأقسام والاخصائيين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة الميدانية وقد صنف الباحث بنودها لتدور حول أربعة محاور كالتالى :

- **المحور الأول:** يوضح إلى أى حد تحقق مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بعض الأهداف ويشتمل على (٩) عبارات.
- **المحور الثانى:** يوضح سياسة العمل داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ويشتمل على(٩) عبارات.
- **المحور الثالث:** يوضح إلى أى حد يسهم المكتب فى حل مشكلات طلاب المدارس الثانوية من خلال علاقاته بالمؤسسات الأخرى فى المجتمع ويشتمل على (٩) عبارات.
- **المحور الرابع:** يوضح المعوقات التى يمكن أن تحول دون قيام مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بتحقيق أهدافها ويشتمل على (٢٨) عبارة، قسمت على أربعة

معوقات أساسية، كل منها يشتمل على (٧) عبارات، وتمثلت هذه المعوقات فى: المعوقات الإدارية، والمجتمعية، والفنية، والمادية.

٢- **ثبات الاستبانة:**

قام الباحث بحساب معامل الثبات للاستبانة عن طريق التجزئة النصفية (الفردى – الزوجى)، وتم الحصول على معامل الارتباط للاستبانة باستخدام معادلة بيرسون (٦٠: ١٩٢) : وكان=٠,٧٣.

ثم تم حساب معامل الثبات للاستبانة من المعادلة (٦١ : ١٦).

معامل الثبات = $\frac{\text{ر}^2}{\text{ر}+1}$ = ٠,٨٤

٣-**عينة البحث:** تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث، والتى بلغت (٤٠) ، من محافظتى القاهرة، والشرقية.

٤- المعالجة الإحصائية:

بعد تصحيح الاستبانة وتفريغها فى جداول تمت معالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

أ- النسب المئوية: حيث تعتبر الأكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

ب- الوزن النسبى لتحديد مستوى التحقق والأهمية للعبارات.

$$\text{الوزن النسبى} = \frac{(٣\times\text{التكرار دائما})+(٢\times\text{التكرار أحيانا})+(١\times\text{التكرار نادراً})}{\text{ن}}$$

حيث ن=عدد أفراد العينة.

وفيما يلى كيفية تحديد مستوى الموافقة للاستبانة:

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{\text{ن}-١}{٣} = \frac{٣-١}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠,٦٦$$

حيث ن = ٣ وفيما يلى جدول يوضح مستوى الموافقة ومداها للاستبانة.

جدول (٣)

يوضح مستوى الموافقة ومداها للاستبانة

مستوى الموافقة	المدى
كبيرة	٣-٢,٣٤
متوسطة	٢,٣٣-١,٦٧
ضعيفة	١,٦٦-١

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تجميع الاستمارات وتصنيفها ومعالجتها إحصائياً نتناول فيما يلى أهم نتائج البحث:

(أ) تحليل نتائج الاستبانة الموجهة إلى السادة أعضاء مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية:

وهى تهدف إلى التعرف على آراء ومقترحات أعضاء مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بشأن الواقع الحالى لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، ومدى علاقتها بالمؤسسات الأخرى فى المجتمع(الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية، الأسرة، الجمعيات الأهلية، ...)، والمعوقات التى تحول دون تحقيق أهدافها، وذلك بهدف التوصل إلى تصور لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وفيما يلى عرض لنتائج هذه المحاور من خلال الجداول الآتية:

جدول (٤)

يوضح أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	الاهتمام بالتوجيه الجمعى للطلاب والمدرسين وأولياء الأمور.	٣٤	٨٥	٦	١٥	٠	٠	٢,٧	كبيرة	٤
ب	العمل على تكامل شخصية الطلاب ونموهم نموا سليما.	٢٨	٧٠	١٠	٢٥	٢	٥	٢,٦٥	كبيرة	٥

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
ج	تنمية روح الولاء والانتماء للمدرسة والمجتمع.	٢٨	٧٠	٨	٢٠	٤	١٠	٢,٦	كبيرة	٦
د	تدعيم المفاهيم التربوية فى المجتمع المعاصر.	٢٢	٥٥	٨	٢٠	١٠	٢٥	٢,٣	متوسطة	٧
هـ -	تدريب طلاب كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية على الخدمات الفردية.	٣٢	٨٠	٦	١٥	٢	٥	٢,٧٥	كبيرة	٣
و	التعاون مع المؤسسات الاجتماعية والنفسية والصحية.	٨	٢٠	٦	١٥	٢٦	٦٥	١,٥٥	ضعيفة	٩
ز	القيام ببحوث شاملة للتعرف على أسباب مشكلات الطلاب.	٣٢	٨٠	٨	٢٠	٠	٠	٢,٨	كبيرة	٢
ح	الاهتمام بإثارة الوعى وتنبيه الرأى العام من خلال الندوات .	١٠	٢٥	٨	٢٠	٢٢	٥٥	١,٧	متوسطة	٨
ط	الاستفادة من البيانات الإحصائية للحالات التى يتم رعايتها وتوجيهها.	٣٦	٩٠	٤	١٠	٠	٠	٢,٩	كبيرة	١

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

-جاء هدف"الاستفادة من البيانات الاحصائية للحالات التى يتم رعايتها وتوجيهها"، فى مقدمة الأهداف التى تسعى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لتحقيقها، وذلك بوزن نسبى ٢,٩، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٩٠% من أفراد العينة بأنه غالباً مايركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف، وهذا يشير إلى أن البيانات التى يحصل عليها أفراد مكتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى غاية الأهمية؛ حيث يتم تصنيف الحالات وعمل

الإحصائيات اللازمة للاستفادة منها فى حالة حدوث أى تغيرات فى سلوك المستفيد.

- وجاء هدف" القيام ببحوث شاملة للتعرف على أسباب مشكلات الطلاب "، فى الترتيب الثانى، وذلك بوزن نسبى ٢,٨، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٨٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً مايركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف، الأمر الذى قد يشير إلى منطقية الأهداف التى تسعى مكاتب الخدمة إلى تحقيقها من خلال الاستفادة من البيانات الخاصة بالحالات، فى القيام بالبحوث الشاملة، ومن ثم التمكن من التوصل للأسباب الحقيقية للمشكلات التي يتعرض لها الطلاب.
- كما جاء هدف " تدريب طلاب كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية على الخدمات الفردية"، فى الترتيب الثالث من الأهداف التى تسعى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لتحقيقها، وذلك بوزن نسبى ٢,٧٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٨٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً مايركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف، وهذا يشير إلى أهمية هذه المكاتب فى نقل الخبرات للأجيال اللاحقة فى مجال الخدمات الفردية، ومن ثم يعد ذلك تأهيلاً لهؤلاء الطلاب على مهام أعمالهم المستقبلية.
- فى حين جاء" الاهتمام بالتوجيه الجمعي للطلاب والمدرسين وأولياء الأمور"، فى الترتيب الرابع من الأهداف التى تسعى مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لتحقيقها، وذلك بوزن نسبى ٢,٧ وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٨٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً يولون اهتماما لتحقيق هذا الهدف، وهذا يشير إلى أهمية ذلك الهدف فى معالجة المشكلات التى يتعرض لها طلاب المدارس؛ حيث التكامل بين مهام المدرسة والأسرة.

- وجاء " العمل على تكامل شخصية الطلاب ونموهم نموا سليما"، فى الترتيب الخامس، وذلك بوزن نسبى ٢,٦٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٧٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً مايركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف، وهذا يشير إلى أن مكاتب الخدمة تهدف بشكل رئيس إلى شمولية التربية للطلاب بشكل متوازن، حيث تهتم بتنمية قدراتهم المختلفة وعدم الاهتمام بجانب على حساب جانب آخر، ومن ثم ينشأ جيل من الطلاب على قدر عال من الاعتدال والتوازن.
- جاء هدف "تنمية روح الولاء والانتماء للمدرسة والمجتمع "، فى الترتيب السادس، وذلك بوزن نسبى ٢,٦ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٧٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً مايركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف؛ وهذا يشير إلى أهمية هذا الهدف فى معالجة كثير من المشكلات التى قد يتعرض لها الطلاب؛ حيث يعد كثير منها راجعاً إلى ضعف الولاء والانتماء للمدرسة والمجتمع.
- كما جاء " تدعيم المفاهيم التربوية فى المجتمع المعاصر "، فى الترتيب السابع، وذلك بوزن نسبى ٢,٣ ، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٥٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً مايركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف، وهذا يشير إلى أهمية ذلك فى إمداد الطلاب بالمفاهيم التربوية التى تجعل مجتمعهم يتناغم و سمات المجتمعات المعاصرة، إلا أن ٢٥% من أفراد العينة يرون أنه نادراً ما يراعى هذا الهدف، مما قد يشير إلى أن القصور فى ذلك قد لا يمكن الطلاب من استيعاب بعض المفاهيم التربوية، ومن ثم لا يستطيعون مجابهة التحديات المعاصرة التى قد يتعرضوا لها مستقبلاً.

- وجاء" الاهتمام بإثارة الوعى وتنبيه الرأى العام من خلال الندوات "، فى الترتيب الثامن، وذلك بوزن نسبى ١,٧ ، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٥٥ % من أفراد العينة بأنه نادراً ما يركزون اهتمامهم على تحقيق هذا الهدف، وهذا قد يشير إلى أن هناك كثير من المشكلات تحول دون تواصل المكاتب مع الرأي العام، ومع ذلك هناك نسبة تصل إلى ٢٥% من العينة تؤكد على الاهتمام غالباً بتحقيق هذا الهدف؛ وذلك قد يوضح أن ذلك الهدف يسهم بدرجة كبيرة فى الحماية الوقائية للطلاب، ويعمل على تفعيل كافة الطاقات والإمكانات الموجودة فى المجتمع تجاه الإسهام فى حل مشكلات الشباب.
- إلاّ أن " التعاون مع المؤسسات الاجتماعية والنفسية والصحية "، جاء فى الترتيب التاسع والأخير، وذلك بوزن نسبى ١,٥٥ ، وبمستوى موافقة ضعيف؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه نادراً ما يهتمون بتحقيق هذا الهدف، وهذا يشير إلى صعوبة تحقيق التعاون مع المؤسسات الاجتماعية والنفسية بالمجتمع؛ وذلك قد يرجع إلى كثير من القيود أو الإجراءات البيروقراطية التى تلزم لتحقيق هذا التعاون.

جدول (٥)

يوضح سياسة العمل داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	يتم مشاركة جميع أفراد المكتب فى تنفيذ خطة الأنشطة.	٢٢	٥٥	١٢	٣٠	٦	١٥	٢,٤	كبيرة	٥

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
ب	توزع المسئوليات والاختصاصات بالمكتب وفقاً لإمكانات وقدرات الأفراد.	٣٠	٧٥	٤	١٠	٦	١٥	٢,٦	كبيرة	٣
ج	يسود مناخ العمل بالمكتب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.	٣٢	٨٠	٦	١٥	٢	٥	٢,٧٥	كبيرة	٢
د	يحرص المكتب على الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة داخله وخارجه.	٢٦	٦٥	٦	١٥	٨	٢٠	٢,٤٥	كبيرة	٤
ه	تفوض السلطة من المستوى الأعلى إلى الأدنى بالمكتب	١٤	٣٥	١٦	٤٠	١٠	٢٥	٢,١	متوسطة	٨
و	تتصف سياسة العمل فى المكتب بالمرونة والموضوعية.	١٨	٤٥	٨	٢٠	١٤	٣٥	٢,١	متوسطة	٨
ز	توجد سياسة واضحة فى أساليب الثواب والعقاب.	١٦	٤٠	١٤	٣٥	١٠	٢٥	٢,١٥	متوسطة	٧
ح	يتم التنسيق بين هيئة المكتب وتوجيه التربية الاجتماعية.	٢٢	٥٥	٦	١٥	١٢	٣٠	٢,٢٥	متوسطة	٦
ط	يتم تقويم أداء الأخصائيين الاجتماعيين بالمكتب كل فترة.	٣٦	٩٠	٤	١٠	٠	٠	٢,٩	كبيرة	١

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

- جاءت عبارة" تقويم أداء الاخصائيين الاجتماعيين بالمكتب كل فترة "، فى مقدمة السياسات التى تنتهجها مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى

العمل، وذلك بوزن نسبى ٢,٩، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٩٠% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يتم تقويم أداء الاخصائيين الاجتماعيين بالمكتب كل فترة، وهذا يشير إلى أن مكاتب الخدمة حريصة كل الحرص على تحسين مستويات الأداء بداخلها، وهذا ملمح أساسى و مهم من ملامح إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات.

- ثم جاءت عبارة " يسود مناخ العمل بالمكتب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية "، فى الترتيب الثانى، وذلك بوزن نسبى ٢,٧٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٨٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما يسود مناخ العمل العلاقات الإنسانية، إلاّ أن هناك نسبة١٥% من العينة تؤكد على أنه أحيانا ما يحدث ذلك، وذكرت نسبة ٥ % من العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك، وهذا فى المجمل يشير إلى أن بعض الأفراد بالمكتب لا يشعرون بوجود علاقات إنسانية بينهم، وهذا قد يرجع لطبيعة العمل فى المؤسسات بعامة، وفى مكاتب الخدمة بخاصة، على اعتبار أن طباع الأفراد وسلوكياتهم مختلفة.

- كما جاءت عبارة" توزع المسئوليات والاختصاصات بالمكتب وفقاً لإمكانات وقدرات الأفراد"، فى الترتيب الثالث، وذلك بوزن نسبى٢,٦، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٧٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما توزع الاختصاصات وفقاً لإمكانات وقدرات الأفراد، إلاّ أن هناك نسبة ليست بالقليلة تصل إلى ١٥% تؤكد على ندرة ذلك، وهذا قد يشير إلى أن العمل بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ليس بمنأى عن المشكلات التى تصيب كثير من أماكن العمل؛ والتى تتضح فيها المجاملات والمحاباة لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر؛ حيث تسند بعض المهام والاختصاصات لأشخاص ليسوا على قدر المسئولية والكفاءة.

- وجاء حرص المكتب على الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة داخله وخارجه فى الترتيب الرابع، وذلك بوزن نسبى ٢,٤٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما تنتهج المكاتب هذه السياسة فى العمل، إلاَّ أن ٢٠% من أفراد العينة يرون ندرة حدوث ذلك؛ وهذا قد يشير إلى أنه توجد إمكانات وطاقات داخل وخارج المكاتب معطلة، وغير مستفاد منها، وهذا قد يعضض رأى بعض أفراد العينة فى العبارة السابقة بأن المسئوليات والاختصاصات لا توزع فى المكاتب بما يتناسب وإمكانات الأفراد وقدراتهم.
- ثم جاءت" مشاركة جميع أفراد المكتب فى تنفيذ خطة الأنشطة"، فى الترتيب الخامس، وذلك بوزن نسبى ٢,٤، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٥٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما يشاركون فى تنفيذ خطة الأنشطة، إلاَّ أن نسبة ٤٥% من أفراد العينة يرون مجتمعين أنه أحياناً، ونادراً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى أن هناك بعض الأفراد بالمكتب قد تسجل أسماؤهم على الورق فقط بأنهم مشاركون فى بعض الأنشطة، والحقيقة والواقع بخلاف ذلك، الأمر الذى من شأنه يشعر الآخرين بالظلم؛ حيث تقع على عاتقهم معظم الأنشطة، ثم يتساوى الجميع فى المميزات أو التقييم، الأمر الذى من شأنه وبلا شك يؤثر على كفاء تنفيذ خطة الأنشطة.
- وجاء " التنسيق بين هيئة المكتب وتوجيه التربية الاجتماعية "، فى الترتيب السادس، وذلك بوزن نسبى٢,٢٥، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد٣٠ % من أفراد العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك التنسيق، وهذا قد يشير إلى أن هناك فرصاً ضائعة على المكاتب بسبب عدم التنسيق، الأمر الذى من شأنه قد يحول دون تنفيذ بعض أنشطة الخطة، أو أنه قد

تحدث ازدواجية فى بعض الأنشطة- والتى يمكن أن يقوم بها مكاتب التربية الاجتماعية أو مكاتب الاتحادات الطلابية- ومن ثم قد تتم بعض الأنشطة دون المستوى، وبالتالى تضيع الجهود.

- ثم جاءت عبارة " توجد سياسة واضحة فى أساليب الثواب والعقاب "، فى الترتيب السابع، وذلك بوزن نسبى ٢,١٥، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد فقط ٤٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما توجد سياسة واضحة لأساليب الثواب والعقاب، كم أن ٢٥% من أفراد العينة يؤكدون على ندرة ذلك، وهذا قد يشير إلى وجود خلل داخل المكاتب، الأمر الذى من شأنه قد يسهم فى عدم دافعية الأفراد إلى أداء العمل بفاعلية، أو يدفعهم إلى محاولة الهروب والسعى إلى الانتقال إلى أماكن أخرى.
- واشتركت عبارتيّ " تفوض السلطة من المستوى الأعلى إلى الأدنى بالمكتب" و" تتصف سياسة العمل فى المكتب بالمرونة والموضوعية "، فى الترتيب الثامن والأخير، وذلك بوزن نسبى ٢,١ ، وبمستوى موافقة متوسط، حيث أكد ٢٥% ، ٣٥% من أفراد العينة على الترتيب بندرة حدوث ذلك، وهذا يشير إلى الجمود داخل المكاتب، وبما يوحى بعدم الثقة فى قدرات الأفراد، وعدم الرغبة فى إيجاد كوادر وقيادات مستقبلية تستطيع تسيير العمل، الأمر الذى قد يقلل من دافعية الأفراد للإبداع فى العمل، وعدم إفراغ كل ما فى طاقتهم للعمل، هذا بالإضافة إلى الرتابة ونمطية الأعمال والأنشطة.

جدول (٦)

يوضح إسهامات مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى حل مشكلات طلاب المدارس الثانوية من خلال علاقاته بالمؤسسات الأخرى فى المجتمع

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى الممارسة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	يقوم المكتب بالمشاركة فى الأنشطة المختلفة مع المؤسسات الأخرى.	٨	٢٠	١٢	٣٠	٢٠	٥٠	١,٧	متوسطة	٥
ب	ينسق المكتب مع مؤسسات المجتمع لعقد ندوات بالمدارس لمعالجة بعض المشكلات.	٦	١٥	٨	٢٠	٢٦	٦٥	١,٥	ضعيفة	٦
ج	يقوم المكتب بعمل زيارات منتظمة إلى المدارس .	١٨	٤٥	٨	٢٠	١٤	٣٥	٢,١	متوسطة	٢
د	يسمح المكتب لبعض ممثلى المؤسسات بحضور اجتماعاته.	٦	١٥	٤	١٠	٣٠	٧٥	١,٤	ضعيفة	٧
هـ	يسهم المكتب فى تنفيذ بعض أعمال الخدمة العامة (تشجير-نظافة-معارض).	١٦	٤٠	١٠	٢٥	١٤	٣٥	٢,٠٥	متوسطة	٣
و	ينظم المكتب برنامج زيارات إلى مكاتب أخرى لتبادل الخبرات.	٤	١٠	٨	٢٠	٢٨	٧٠	أ,٤	ضعيفة	٧

ز	يحرص المكتب على دعوة ذوى الكفاءات العلمية والخبرة لإلقاء المحاضرات التى تهم الآباء والمدرسين.	٦	١٥	٨	٢٠	٢٦	٦٥	١,٥	ضعيفة	٦
ح	يدفع المكتب المدارس لتنظيم المهرجانات والندوات فى المناسبات الدينية والقومية.	١٠	٢٥	١٢	٣٠	١٨	٤٥	١,٨	متوسطة	٤
ط	يسهم المكتب فى تقديم مساعدات للطلاب بالتنسيق مع المدرسة ومؤسسات المجتمع.	٢٢	٥٥	٨	٢٠	١٠	٢٥	٢,٣	متوسطة	١

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

- جاءت عبارة "يسهم المكتب فى تقديم مساعدات للطلاب بالتنسيق مع المدرسة ومؤسسات المجتمع"، فى مقدمة إسهامات مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى حل مشكلات الطلاب من خلال علاقاتها مع مؤسسات المجتمع الأخرى، وذلك بوزن نسبى ٢,٣، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٢٥% من أفراد العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى الصعوبات والمعوقات التى توضع أمام المكاتب للتواصل والتنسيق مع المؤسسات الأخرى بالمجتمع، ومن ثم فإن المساعدات التى تقدمها مكاتب الخدمة يمكن أن تكون قليلة أو نادرة.
- ثم جاءت عبارة "يقوم المكتب بعمل زيارات منتظمة إلى المدارس "، فى الترتيب الثانى، وذلك بوزن نسبى ٢,١، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٤٥ % فقط من أفراد العينة بأنه غالباً ما تتم هذه الزيارات، بينما أكد ٣٥% من أفراد العينة بأنه نادراً ما يتم ذلك، وهذا قد يشير إلى عدم

وجود الوقت، أو الأعداد الكافية من الاخصائيين بالمكاتب لتغطية الأعداد الكبيرة من المدارس، الأمر الذى من شأنه يجعل المكاتب تكتفى بعدد محدود من المدارس، أو زيارة المدارس الموجودة فى المدن- دون القرى- نظراً لقربها من جهات التفتيش والمتابعة، هذا بالإضافة لعدم صرف بدلات الانتقال المجزية للاخصائيين، وكذلك لندرة إقبال المحاضرين من أساتذة الجامعات والمتخصصين على المشاركة فى مثل هذه الزيارات.

- كما جاءت العبارة " يسهم المكتب فى تنفيذ بعض أعمال الخدمة العامة (تشجير-نظافة- معارض)"، فى الترتيب الثالث، وذلك بوزن نسبى٢,٠٥، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٣٥% من أفراد العينة بأنه نادراً ما تنفذ هذه الأعمال، وهذا قد يشير إلى عدم مشاركة الطلاب، هذا بالإضافة لعدم وجود الأعداد الكافية من الاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس؛ والذين يمثلون أداة التنفيذ الحقيقية لمكاتب الخدمة، كما أن هناك كثير من أولياء الأمور يعارضون مشاركة أبنائهم فى مثل هذه الأنشطة بحجة أنها مضيعة للوقت، وخوفاً على إرهاق الأولاد، ويفضلون تركيزهم على المذاكرة وفقط.
- وجاءت "يدفع المكتب المدارس لتنظيم المهرجانات والندوات فى المناسبات الدينية والقومية"، فى الترتيب الرابع، وذلك بوزن نسبى ١,٨، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٤٥% من أفراد العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى عدم وجود التشجيع والترحيب الكافى أو عدم قناعة مديري المدارس بتنظيم هذه المهرجانات، الأمر الذى يقلل من حماسة العاملين بالمكاتب، وذلك باعتمادهم على خبراتهم السابقة من أسلوب تعامل كثير من مديري المدارس مع هذه الأنشطة، وفى الحقيقة قد

يرجع ذلك أيضاً لعدم قيام المعلمين بحث الطلاب على المشاركة فى هذه الأنشطة، ناهيك عن عدم قناعتهم هم بأهمية هذه الأنشطة.

- كما جاءت" يقوم المكتب بالمشاركة فى الأنشطة المختلفة مع المؤسسات الأخرى "، فى الترتيب الخامس، وذلك بوزن نسبى ١,٧، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٥٠ % من أفراد العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى صعوبة الإجراءات واللوائح التى تسمح للمكاتب بمثل هذه المشاركات، هذا بالإضافة للأسباب سالفة الذكر فى العبارات السابقة.
- واشتركت العبارتان" ينسق المكتب مع مؤسسات المجتمع لعقد ندوات بالمدارس لمعالجة بعض المشكلات"، "يحرص المكتب على دعوة ذوى الكفاءات العلمية والخبرة لإلقاء المحاضرات التى تهم الآباء والمدرسين"، فى الترتيب السادس، وذلك بوزن نسبى ١,٥، وبمستوى موافقة ضعيف؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى شدة التعقيدات الإدارية، والأمنية للحصول على الموافقات للقيام بمثل هذه الأعمال.
- كا اشتركت العبارتان" يسمح المكتب لبعض ممثلى المؤسسات بحضور اجتماعاته"، "وينظم المكتب برنامج زيارات إلى مكاتب أخرى لتبادل الخبرات"، فى الترتيب السابع والأخير، وذلك بوزن نسبى ١,٤، وبمستوى موافقة ضعيف؛ حيث أكد ٧٥ %، ٧٠% من أفراد العينة بأنه نادراً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى الثقافة الشائعة فى مجتمعاتنا تجاه هذه الزيارات؛ وهى عدم وجود داعي للتدخل فى شئون الآخرين، أو عدم اطلاع الآخرين على أعمالنا، الأمر الذى من شأنه يجعل هناك ما يشبه القطيعة وانغلاق مؤسسات المجتمع كل على نفسه، وتظل أنشطتها تقليدية

وثابتة، مما يؤدى فى النهاية إلى ما يسمى بموت ونهاية هذه المؤسسات، لعم شعور الآخرين بها.

جدول (٧)

يوضح المعوقات التى تحول دون قيام مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بتحقيق أهدافها

أ - المعوقات الإدارية

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى المعوق	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	تدخل إدارة المدرسة في مهام الاخصائى الاجتماعى الأساسية.	٢٤	٦٠	١٤	٣٥	٢	٥	٢,٥٥	كبيرة	٣
ب	تكليف الاخصائى الاجتماعى بأعمال إضافية لا تتعلق بمهامه.	٢٢	٥٥	١٤	٣٥	٤	١٠	٢,٤٥	كبيرة	٤
ج	تجاهل بعض مديرى المدارس لدور المكتب.	٢٨	٧٠	٢	٥	١٠	٢٥	٢,٤٥	كبيرة	٤
د	نقص البرامج التدريبية التى يلتحق بها أفراد المكتب.	٢٠	٥٠	١٦	٤٠	٤	١٠	٢,٤	كبيرة	٥
هـ	صعوبة الإجراءات الإدارية للاتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى.	٣٨	٩٥	٢	٥	٠	٠	٢,٩٥	كبيرة	١
و	طلب كثير من الزملاء الانتقال من المكتب لعدم الحصول على المستحقات المالية المناسبة.	٢٢	٥٥	١٨	٤٥	٠	٠	٢,٥٥	كبيرة	٣
ز	صعوبة دعوة أعضاء المؤسسات الأخرى لحضور اجتماعات المكتب.	٣٠	٧٥	٦	١٥	٤	١٠	٢,٦٥	كبيرة	٢

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

- جاءت العبارة "صعوبة الإجراءات الإدارية للاتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى"، فى مقدمة المعوقات الإدارية، وذلك بوزن نسبى ٢,٩٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٩٥% من أفراد العينة بأنه غالباً ما توجد هذه الصعوبات، وهذا قد يشير إلى وجود عدد كبير من الجهات التى تصر على أخذ الموفقات المسبقة على مثل هذه الاتصالات، وبوقت كاف، وهى فى الحقيقة ترغب فى تقليص هذه الاتصالات إلى حد كبير- إن لم يكن منعها- بحجة الحفاظ على سلامة الرأى العام بالمدارس، وتحييد المؤسسات الأخرى عن مثل هذه المشاركات.

- كما جاءت العبارة "صعوبة دعوة أعضاء المؤسسات الأخرى لحضور اجتماعات المكتب" فى الترتيب الثانى، وذلك بوزن نسبى ٢,٦٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٧٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما توجد صعوبات، وهذا قد يشير إلى أن المكاتب لا تعقد اجتماعاتها بصفة منتظمة، أو انها تتم بشكل عابر ويتم التوقيع على محاضر الاجتماعات بطريقة ورقية.

- وجاءت عبارتى "تدخل إدارة المدرسة في مهام الاخصائى الاجتماعي الأساسية"،" طلب كثير من الزملاء الانتقال من المكتب لعدم الحصول على المستحقات المالية المناسبة" فى الترتيب الثالث، وذلك بوزن نسبى ٢,٥٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٠ %، ٥٥% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى النظرة المتدنية لوظيفة الاخصائى الاجتماعى من قبل المسئولين، الأمر الذى من شأنه يمثل عائق كبير أمام مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى تحقيق أهدافها.

- ثم جاءت العبارتان" تكليف الاخصائى الاجتماعى بأعمال إضافية لا تتعلق بمهامه، " تجاهل بعض مديرى المدارس لدور المكتب"، فى الترتيب الرابع، وذلك بوزن نسبى٢,٤٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد٥٥ %، ٧٠% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لدى كثير من المديرين عن أدوار الاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس، أو غياب التعريف بأدوار مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.
- ثم جاءت عبارة" نقص البرامج التدريبية التى يلتحق بها أفراد المكتب"، فى الترتيب الخامس والأخير، وذلك بوزن نسبى ٢,٤، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٥٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً يحول نقص البرامج التدريبية لأفراد المكاتب دون قيام المكاتب بتحقيق أهدافها، وهذا قد يشير إلى أن بعض المسئولين يحرمون أفراد المكاتب من الالتحاق بالبرامج التدريبية بحجة عدم وجود أعداد كافية للقيام بالأنشطة، أو يتم إلحاق بعض الأفراد بالبرامج التدريبية من باب المجاملة؛ فى حين أنه غير مشارك بفاعلية فى أنشطة المكتب، الأمر الذى من شأنه يحول دون تحقيق المكاتب لأهدافها.

جدول (٨)

ب - المعوقات المجتمعية

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبى	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	تخوف بعض الطلاب من اتصال المكتب بأولياء الأمور.	٢٦	٦٥	١٢	٣٠	٢	٥	٢,٦	كبيرة	٢
ب	عدم تعاون الأسرة مع المكتب فيما يخص مشكلات الأبناء.	٢٤	٦٠	١٠	٢٥	٦	١٥	٢,٤٥	كبيرة	٣
ج	عدم معرفة كثير من الطلاب بمهام المكتب.	٣٦	٩٠	٤	١٠	٠	٠	٢,٩	كبيرة	١
د	عزوف الطلاب عن ممارسة الأنشطة.	٢٤	٦٠	٦	١٥	١٠	٢٥	٢,٣٥	كبيرة	٥
هـ	ضعف استجابة الخبراء والمتخصصين للمشاركة فى أنشطة المكتب.	٢٦	٦٥	٤	١٠	١٠	٢٥	٢,٤	كبيرة	٤
و	غياب مفهوم المشاركة بين مؤسسات المجتمع المختلفة.	٢٠	٥٠	١٤	٣٥	٦	١٥	٢,٣٥	كبيرة	٥
ز	اهتمام بعض الموجهين الأوائل بالشكليات والمظاهر.	٢٢	٥٥	٦	١٥	١٢	٣٠	٢,٢٥	متوسطة	٦

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

- جاء العبارة "عدم معرفة كثير من الطلاب بمهام المكتب"، فى مقدمة المعوقات المجتمعية التى تحول دون تحقيق المكاتب لأهدافها، وذلك

بوزن نسبى ٢,٩، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٩٠% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يجهل الطلاب مهام المكتب، وهذا قد يشير إلى عدم وجود نشرات تعريف بالمكتب من خلال الاخصائى الاجتماعى، أو إدارة المدرسة.

- كما جاء ت عبارة "تخوف بعض الطلاب من اتصال المكتب بأولياء الأمور"، فى الترتيب الثانى، وذلك بوزن نسبى ٢,٦ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً يحدث ذلك، وهذا قد يرجع إلى عدم خبرة بعض أفراد المكتب فى التعامل مع مشكلات بعض الطلاب، وخاصة المتعلقة بطبيعة المرحلة السنية، ومن ثم يحجم الطلاب عن الاتصال بالمكتب مخافة أن يصل ذلك أولياء أمورهم.
- ثم جاءت العبارة "عدم تعاون الأسرة مع المكتب فيما يخص مشكلات الأبناء"، فى الترتيب الثالث، وذلك بوزن نسبى ٢,٤٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٠ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما يوجد عدم تعاون من الأسرة، وهذا قد يشير إلى عدم استخدام المكاتب للأسلوب الأمثل فى الاتصال بالأسرة، ناهيك عن أن كثير من الأسر يسئ فهم مثل هذه الاتصالات فيحجم عنها.
- كما جاءت عبارة "ضعف استجابة الخبراء والمتخصصين للمشاركة فى أنشطة المكتب" فى الترتيب الرابع، وذلك بوزن نسبى ٢,٤ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما تكون استجابة الخبراء والمتخصصين ضعيفة، وهذا قد يرجع إلى عدم استخدام الأسلوب اللائق بمكانة هؤلاء الخبراء عند دعوتهم، وكذلك عدم اهتمام الإدارة المدرسية بقدومهم للمدرسة، ناهيك عن الأسلوب الذى

يجمع به الطلاب لحضور مثل هذه الندوات، ونوعيتهم، ومستواهم، هذا بالإضافة لعدم وجود الحافز المادى أو الأدبى مقابل ذلك.

- كما اشتركت العبارتان"عزوف الطلاب عن ممارسة الأنشطة"، "غياب مفهوم المشاركة بين مؤسسات المجتمع المختلفة"، فى الترتيب الخامس، وذلك بوزن نسبى٢,٣٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٠ % ، ٥٠% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يحدث ذلك، وهذا قد يرجع إلى ثقافة المجتمع الحالية والمحصورة فى انكباب الطالب على المذاكرة، وعدم الانشغال عنها بمثل هذه الأنشطة، وعدم الرغبة فى اطلاع أى مؤسسة على نشاط مؤسسة أخرى خشية المحاسبة والتشهير بها.
- وأخيراً جاءت العبارة" اهتمام بعض الموجهين الأوائل بالشكليات والمظاهر"، فى الترتيب السادس والأخير، وذلك بوزن نسبى ٢,٢٥، وبمستوى موافقة متوسط؛ حيث أكد ٥٥% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى أن مثل هؤلاء الموجهين مقتنعون بأن أسلوب تقييمهم من قبل المسئولين مبنى على المشاركة فى الاحتفالات، وتكريم المسئولين، وكثير من المظاهر والشكليات، الأمر الذى قد يجعلهم يوجهون كثير من الاعتماد المالي لهذه المظاهر؛ والتى غالباً ما تكون خادعة، وفى ذات الوقت لا يولون أهمية على ذات القدر بأنشطة المكتب الأساسية.

جدول (٩)

جـ - المعوقات الفنية

م	العبارة	غالباً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	نقص الخبرة المهنية لدي الاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس.	٢٠	٥٠	٨	٢٠	١٢	٣٠	٢,٢	متوسطة	٥
ب	نقص خبرات الأفراد في مجال تطبيق المقاييس والاختبارات النفسية.	٢٢	٥٥	١٠	٢٥	٨	٢٠	٢,٣٥	كبيرة	٤
ج	غياب العمل بنظام الفريق.	٢٤	٦٠	٦	١٥	١٠	٢٥	٢,٣٥	كبيرة	٤
د	الاعتماد علي برامج تقليدية للإرشاد والتوجيه الطلابي.	٢٦	٦٥	٨	٢٠	٦	١٥	٢,٥	كبيرة	٢
ه	قلة الاهتمام باستخدام برامج التوجيه الديني بالمدارس.	٣٠	٧٥	٢	٥	٨	٢٠	٢,٥٥	كبيرة	١
و	قلة تطوير خطط وبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي.	١٨	٤٥	١٢	٣٠	١٠	٢٥	٢,٢	متوسطة	٥
ز	قصور برامج تدريب وتنمية الأفراد.	٢٢	٥٥	١٢	٣٠	٦	١٥	٢,٤	كبيرة	٣

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

-جاءت عبارة " قلة الاهتمام باستخدام برامج التوجيه الديني بالمدارس" فى مقدمة المعوقات الفنية التى تحول دون تحقيق مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لأهدافها، وذلك بوزن نسبى ٢,٥٥، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٢٠% من أفراد العينة بأنه نادراً ما يتم استخدام برامج التوجيه الدينى، وهذا قد يرجع إلى أنهم يعتبرون أن ذلك مهمة حصص التربية الدينية، ومن

ثم لا يفضلون التدخل فى مهام الآخرين، أو تخوفاً من استضافة بعض الدعاة؛ والتى تحتاج دعوتهم إلى موافقات عدة مسبقاً، وقد يكون ذلك أيضاً راجعاً إلى ثقافة المجتمع التى تنطلق من مقولة" الباب اللى يجيلك منه الريح.....".

- ثم جاءت عبارة " الاعتماد علي برامج تقليدية للإرشاد والتوجيه الطلابي"، فى الترتيب الثانى، وذلك بوزن نسبى ٢,٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً مايتم الاعتماد على البرامج التقليدية فى إشاد وتوجيه الطلاب، وهذا قد يشير إلى قلة اطلاع المسئولين على أحدث البرامج فى الارشاد وكذا قلة تبادل الخبرات مع مكاتب متقدمة، وبالأحرى فالموضوع قد يكون مرجعه لثقافة المجتمع التى تنطلق من مقولة" اللّى نعرفه أحسن من اللى ما نعرفهوش".
- ثم جاءت عبارة " قصور برامج تدريب وتنمية الأفراد "، فى الترتيب الثالث، وذلك بوزن نسبى ٢,٤ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٥٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما يكون هناك قصور فى هذه البرامج، وهذا قد يشير إلى نمطيتها فى التعرض للمشكلات، ومن ثم فهى لا تضيف جديداً للملتحقين بها.
- كما اشتركت عبارتى" نقص خبرات الأفراد في مجال تطبيق المقاييس والاختبارات النفسية"،"غياب العمل بنظام الفريق" فى الترتيب الرابع، وذلك بوزن نسبى ٢,٣٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٥٥ %، ٦٠% من أفراد العينة بأنه غالباً ما يكون ذلك من المعوقات الفنية التى تحول دون تحقيق المكاتب لأهدافها، وهذا قد يشير إلى، عدم قناعة المسئولين أساساً باستخدام هذه المقاييس، ويفسرون ذلك بأن المكاتب ليس بها عدد كاف من الأفراد للقيام بالمهام، وبالتالى فهم لا يسعون أصلاً

عن الحالات التى يتم التعامل معها، وحتى تحدث عملية التوجيه والإرشاد أثرها الفاعل.

- ثم اشتركت العبارتان" قلة توافر غرفة خاصة لمقابلة الطلاب أو أولياء الأمور"، "نقص الأدوات الأساسية للعمل المكتبى"، فى الترتيب الثالث، وذلك بوزن نسبى ٢,٩ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٩٠ % من أفراد العينة فى العبارتين ذلك، وهذا قد يشير إلى عدم استشعار المسئولين بالإدارات التعليمية بأهمية التأكيد على وجود مثل هذه الغرفة حتى يسهل علاج الحالات، كما أن نقص الأدوات الأساسية للعمل المكتبى، قد يؤدى إلى ضياع بعض الملفات الخاصة بالحالات، هذا بالإضافة إلى عدم الثقة فى شفافية بعض الحالات المسجلة بالمكتب، ولعل هذا هو السبب الرئيس فى إحجام كثير من الطلاب و أولياء الأمور عن التعامل مع المكاتب.
- ثم جاءت العبارة" قلة الحوافز والمكافآت التي تشجع علي رفع مستوي الأداء"، فى الترتيب الرابع، وذلك بوزن نسبى ٢,٧٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٧٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما تقل الحوافز والمكافآت بالمكاتب، وهذا ما قد يوضح سبب طلب بعض الأفراد الانتقال من مكتب الخدمة لعدم حصولهم على حوافز الكادر التى يحصل عليها زملاؤهم فى المدارس.
- كما جاءت عبارة " قلة السلف المستديمة لمواجهة الطوارئ والأزمات"، فى الترتيب الخامس، وذلك بوزن نسبى ٢,٦ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى ضعف مستوى التفاعل للمكاتب فى مواجهة بعض الأزمات أو الطوارئ.

- كما جاءت فى الترتيب السادس والأخير عبارة " ضعف الميزانية والاعتماد الخاص بالأنشطة والبرامج"، وذلك بوزن نسبى ٢,٥ ، وبمستوى موافقة كبير؛ حيث أكد ٦٥ % من أفراد العينة بأنه غالباً ما يحدث ذلك، وهذا قد يشير إلى عدم القيام ببعض الأنشطة المدرجة فى الخطة، وإذا تم القيام بها تكون غالباً دون المستوى المطلوب .

النتائج والمقترحات:

كشف هذا البحث فى إطاره النظرى والميدانى عن كثير من النتائج والتى فى ضوئها يمكن أن نستخلص مجموعة من التوصيات تسهم بشكل فاعل فى وضع تصور مقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية، وهى كما يلى(*):

- **مقترحات خاصة بمحور أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية:**

لقد كشف البحث عن مجموعة من النتائج التى تتعلق بأهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، **والتى من أهمها ما يلى:**

- الاستفادة من البيانات الخاصة بالحالات.
- إجراء البحوث الشاملة للتعرف على أسباب مشكلات الطلاب.
- تدريب طلاب كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية على الخدمات الفردية .
- التوجيه الجمعى للطلاب والمدرسين وأولياء الأمور.
- العمل على تكامل شخصية الطلاب ونموهم نمواً سليماً.
- وجود قصور فى تدعيم المفاهيم التربوية فى المجتمع المعاصر.

(*) تقتصر نتائج الدراسة الميدانية فى هذا البحث على محافظتى القاهرة و الشرقية فقط، وذلك لأنهما المجتمع الأصلى الذى تم اختيار عينه الدراسة منه.

- هناك كثير من المشكلات تحول دون إثارة الوعى وتنبيه الرأى العام من خلال الندوات.
- صعوبة تحقيق التعاون مع المؤسسات الاجتماعية والنفسية بالمجتمع.

وهذا ما أبرزه الجدول (٤) وفى ضوئه يقترح الباحث ما يلى:

- أهمية عقد لقاءات دورية(التوجيه الجمعي) بين المدرسين وأولياء الأمور؛ بهدف تعريف كل منهم على مهام الآخر، ودور كل منهم فى علاج المشكلات التى يتعرض، أو قد يتعرض لها الطلاب.
- تبسيط الإجراءات، وتذليل كافة الصعوبات التى تحول دون عقد الندوات.
- أهمية فتح باب التعاون الحقيقى والفاعل بين مكاتب الخدمة، والمؤسسات الاجتماعية المختلفة بالمجتمع، ووضع ذلك التعاون فى الحسبان عند تقييم أداء المكاتب.

وفيما يتعلق بمحور سياسة العمل داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية: توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية:

- حرص مكاتب الخدمة على تحسين مستويات الأداء .
- العلاقات الإنسانية بمكاتب الخدمة يعتورها بعض الضعف.
- يتم إسناد بعض المهام والاختصاصات لأشخاص ليسوا على قدر المسئولية والكفاءة.
- هدر بعض الإمكانات والطاقات الموجودة داخل وخارج المكاتب، بسبب عدم التنسيق مع توجيه التربية الاجتماعية.
- وجود خلل داخل المكاتب، الأمر الذى من شأنه قد يسهم فى عدم دافعية الأفراد إلى أداء العمل بفاعلية، أو يدفعهم إلى محاولة الهروب والسعى إلى الانتقال إلى أماكن أخرى.

- وجود حالة من الجمود داخل المكاتب، كما تتصف الأعمال والأنشطة بالرتابة والنمطية.

هذا ما أبرزه الجدول (٥) ولذا يقترح الباحث ما يلى:

- ضرورة تحديد مقاييس حديثة لتقييم أداء العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، انطلاقاً من الأخذ بمبادئ الإدارة بالأهداف.
- توزيع المسئوليات والاختصاصات بما يتناسب وإمكانات الأفراد وقدراتهم.
- الحرص على مشاركة جميع أفراد المكتب وبفاعلية عالية أثناء تنفيذ خطة الأنشطة.
- ضرورة التنويع فى أنشطة المكاتب، لإفراز الطاقات الكامنة داخل الأفراد.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق مبدأ تفويض السلطة، لإعطاء الفرصة لخلق كوادر وقيادات جديدة، وإكسابهم الثقة فى أنفسهم.

وفيما يتعلق بمحور إسهامات المكتب فى حل مشكلات طلاب المدارس الثانوية من خلال علاقاته بالمؤسسات الأخرى فى المجتمع: توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية:

- ضعف التواصل وقلة التنسيق بين مكاتب الخدمة ومؤسسات المجتمع الأخرى .
- قلة عدد الاخصائيين بالمكاتب لتغطية الأعداد الكبيرة من المدارس وزيارتها.
- قلة تنفيذ بعض الأنشطة والمهرجانات بالمدارس.
- ضعف القناعة لدى إدارات المدارس بتنظيم المهرجانات والأنشطة المختلفة.

- ضعف الزيارات بين مكاتب الخدمة المختلفة.

وهذا ما أبرزه الجدول (٦) ولذا يقترح الباحث ما يلى:

- تبسيط الإجراءات اللازمة لحصول المكاتب على موافقات عند القيام بالاتصال بالمؤسسات الأخرى فى المجتمع.
- توفير الأعداد الكافية من الاخصائيين الاجتماعيين بمكاتب الخدمة، من خلال نقل بعض الاخصائيين من المدارس (خاصة التى بها أكثر من اخصائى)، أو بالتعيين بالمكافأة، أو بالاستعانة بالأخصائيين القدامى (كخبراء).
- أن تحرص لجان المتابعة أثناء زيارتها للمدارس على وضع البرامج والأنشطة والمهرجانات المختلفة فى الحسبان عند تقييم أداء المدارس.
- أن تحرص الإدارة العامة للتربية الاجتماعية على عمل يوم أو يومين فى العام يتم فيها عمل زيارات متبادلة بين مكاتب الخدمة المختلفة على مستوى المحافظات لتبادل الخبرات.

وفيما يتعلق بمحور المعوقات (الإدارية، والمجتمعية، والفنية، والمادية) التى يمكن أن تحول دون قيام مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بتحقيق أهدافها: توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية:

أ- بالنسبة للمعوقات الإدارية :

- وجود إجراءات بيروقراطية مشددة للموفقة على تواصل المكاتب مع المؤسسات الأخرى فى المجتمع.
- المكاتب لا تعقد اجتماعاتها بصفة منتظمة.
- النظرة المتدنية لوظيفة الاخصائى الاجتماعى من قبل المسئولين.
- عدم وضوح الرؤية لدى بعض مديرى المدارس عن أدوار الاخصائى الاجتماعى بالمدرسة.

- تقصير بعض المسئولين فى إلحاق الأفراد الفاعلة فى مكاتب الخدمة بالبرامج التدريبية.

وهذا ما أبرزه الجدول (٧) ولذا يقترح الباحث ما يلى:

- أن يتم إخطار الإدارة التعليمية بالمواعيد الدورية لاجتماعات المكتب، وأن يشارك فيها مسئولين من الإدارة التعليمية.
- عمل لقاء تعريف فى بداية العام الدراسى بأدوار ومهام المكاتب، وأدوار الاخصائى الاجتماعى بالمدرسة.
- أن توجد الشفافية الكاملة عند ترشيح أفراد مكاتب الخدمة لحضور البرامج التدريبية .

ب-بالنسبة للمعوقات المجتمعية:

- عدم وجود نشرات تعريف بالمكاتب من خلال الاخصائى الاجتماعى، أو إدارة المدرسة.
- عزوف بعض الطلاب عن الاتصال بالمكتب لعرض مشكلاتهم.
- عدم استخدام المكاتب للأسلوب الأمثل فى الاتصال بأولياء الأمور.
- ضعف استجابة الخبراء لحضور الندوات.
- غياب مفهوم المشاركة مع المؤسسات التربوية الأخرى فى المجتمع.
- حرص بعض الموجهين بالمشاركة فى الأنشطة ذات المظهر والشكليات.

وهذا ما أبرزه الجدول (٨) ولذا يقترح الباحث ما يلى:

- ضرورة عمل لقاء تعريف بعمل ومهام مكاتب الخدمة فى بداية العام الدراسى مع مجلس الأمناء بالمدارس.
- عمل لوحات إرشادية ومجلة داخل المدارس توضح كيفية الاتصال بمكاتب الخدمة، والخدمات التى يمكن أن تقدمها للطلاب.

- مراعاة أن تعمل هذه المكاتب خلال فترة مسائية- بالإضافة للفترة الصباحية- حتى تتمكن من استقبال التلاميذ وأولياء الأمور.
- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بقدوم الخبراء والمتخصصين، وحضور مدير المدرسة أو الوكيل لهذه الندوات، مع الاهتمام بتجهيز الطلاب المناسبين لموضوع الندوة.
- صرف الحافز المادى المناسب للخبراء عقب انتهاء الندوة.
- إعادة نظر المسؤلين فى علاقة المكاتب بمؤسسات المجتمع المختلفة، على أنها علاقة تكامل وتنمية، وليست علاقة تشهير أو محاسبة.
- أن يتم توجيه نظر الموجهين الأوائل للتربية الاجتماعية بالاهتمام المتوازن بين الأنشطة.

ج- بالنسبة للمعوقات الفنية :

- قصور مكاتب الخدمة فى استخدام برامج التوجيه الديني.
- قلة اطلاع المسئولين على أحدث البرامج فى الإرشاد والتوجيه.
- قلة تبادل الخبرات مع مكاتب الخدمة المتقدمة.
- يوجد قصور فى برامج التدريب الخاصة بأفراد مكاتب الخدمة.
- ضعف قناعة المسئولين باستخدام المقاييس والاختبارات النفسية.
- قصور مكاتب الخدمة فى العمل بنظام الفريق.
- القصور الشديد فى إلحاق الاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس فى برامج التنمية المهنية.

وهذا ما أبرزه الجدول (٩) ولذا يقترح الباحث ما يلى:

- الحرص على استخدام برامج التوجيه الدينى فى معالجة مشكلات الطلاب، خاصة وأن مرحلة نمو الطلاب تتطلب ربطهم بالجانب العقدى؛ لتأكيد القيمة الدينية الدافعة إلى الإنجاز والعمل وتحمل المسئولية.

- أن تحرص مكاتب الخدمة على دعوة الخبراء والمتخصصين فى مجال الإرشاد، واستخدام المقاييس والاختبارات النفسية، وكذلك دعوة المسئولين لحضور هذه الندوات، وكذا المشاركة فى المجلات الدورية.
- ضرورة إعطاء الفرصة لأفراد مكاتب الخدمة فى المشاركة فى وضع برامج تدريبهم، حتى تكون منطلقة من احتياجاتهم الفعلية.
- محاولة الاستعانة بأشرطة برامج التنمية البشرية(متوافرة فى مؤسسات القطاع الخاص والمكتبات العامة)، وعمل لقاءات لأفراد المكاتب، والاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس؛ وذلك للاطلاع على أحدث الأساليب فى فرق العمل، ولتعويض قصور برامج التدريب.

د- بالنسبة للمعوقات المادية:

- حرمان أفراد مكاتب الخدمة من حصولهم على حوافز الكادر التى يحصل عليها زملاؤهم فى المدارس.
- قلة اهتمام المسئولين بتوجيه الاعتماد المالى اللازم للأدوات المكتبية، والأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- - عدم استشعار المسئولين بالإدارات التعليمية بأهمية وجود غرفة المقابلة للطلاب وأولياء الأمور.
- قلة السلف المستديمة التى تمكن المكاتب من مواجهة بعض الأزمات أو الطوارئ.

وهذا ما أبرزه الجدول (١٠) ولذا يقترح الباحث ما يلى:

- ضرورة صرف حوافز الكادر لأفراد مكاتب الخدمة أسوة بزملائهم فى المدارس.

- توفير الميزانية اللازمة لشراء الأجهزة التكنولوجية الحديثة، ولتوفير الأدوات المكتبية اللازمة، ويمكن توفير ذلك من خلال الانفتاح على بعض المؤسسات فى المجتمع.
- ضرورة توفير غرفة المقابلة للطلاب وأولياء الأمور؛ حتى نشجعهم على التواصل مع مكاتب الخدمة، ومن ثم الإسهام فى سرعة معالجة المشكلات.
- أهمية تخصيص مبالغ مناسبة للصرف على البرامج والأنشطة ولمواجهة بعض الأزمات، والتواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة يسمح بمواجهة كثير من الأزمات والطوارئ.

التصور المقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية:

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية واستعراض بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، يمكننا أن نصل إلى التصور المقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية فى ضوء تلك الاتجاهات. ويتضمن ذلك:

١- أهمية التصور المقترح .
٢- أهداف التصور المقترح.
٣- الجوانب التى يهتم بها التصور المقترح.
٤- أسس التصور المقترح.
٥- الاعتبارات الواجب مراعاتها فى التصور المقترح.

١- **أهمية التصور المقترح:** وتأتى أهمية هذا التصور من منطلق أن تحقيق التواصل بين مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والبيئة المحيطة بها

لمعالجة مشكلات طلاب المدارس الثانوية يعد استثماراً حقيقياً لإمكانات المجتمع وقدرات أفراد المكاتب.

٢- **أهداف التصور المقترح** : يمكن للتصور المقترح تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الأنشطة التى يجب أن تهتم بها مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، وبعض مؤسسات المجتمع، والتى من شأنها معالجة مشكلات طلاب المدارس الثانوية.
- التعرف على المشكلات التى تعوق مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية عن تحقيق أهدافها، والعمل على وضع حلول لها.
- تقديم مجموعة من المقترحات التى تتناغم مع الإتجاهات الإدارية المعاصرة، وتسهم فى تفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، وتمكنها من تحقيق أهدافها.

٣- **الجوانب التى يهتم بها التصور المقترح:**

لما كان البحث يستهدف الخروج بتصور مقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية فى ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فإن البحث قد اهتم بالجوانب التالية:

- مسايرة التقدم المعرفى والتكنولوجى؛ بالاطلاع على الاتجاهات الإدارية الحديثة، وكذلك استخدام الأجهزة الحديثة فى عرض المعلومات أثناء الندوات.
- نشر وتنمية الوعى بأهمية الجهود التى تبذلها مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.
- تحقيق التوازن فى الاهتمام بالأنشطة المختلفة التى تقوم بها مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

- تحديد الإمكانات المتاحة فى المجتمع والمؤسسات التربوية لاستثمارها، والكشف المبكر عن المعوقات التى تحول دون الاستفادة منها.
- توضيح مفهوم المشاركة بين مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، والمؤسسات الأخرى فى المجتمع، من خلال بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة (الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف).
- تحقيق التوازن بين الخدمات التعليمية والاجتماعية والثقافية التى تقدمها الدولة للمؤسسات التربوية.

٤- **أسس التصور المقترح:** ينطلق التصور المقترح من عدة أسس يمكن توضيحها فيما يلى:

- **فيما يخص أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية :**

أن تكون مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على علم تام بالأهداف والقضايا التى تشغل المؤسسات الأخرى فى المجتمع (الأسرة- الشئون الاجتماعية- الجمعيات الأهلية- مراكز الشباب-...) حتى يمكنها أخذ هذه القضايا والأهداف فى الحسبان عند وضعها لخطة النشاط؛ الأمر الذى من شأنه يعمل على استمرار فتح قنوات الاتصال بينهم، وبالتالى تتمكن المكاتب من وضع يدها على أساس أى مشكلة قد تقع مستقبلاً للطلاب.

- **فيما يخص سياسة العمل داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية:**

أن تكون سياسة العمل داخل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية مهتمة بتعديل أو ابتكار قواعد أقل مركزية وهرمية للسلطة، وتستند إلى الحوار والمشاركة، وتفويض السلطة، وأن يسود مناخها العلاقات الإنسانية.

- **فيما يخص إسهام مكاتب الخدمة الاجتماعية فى حل مشكلات الطلاب من خلال علاقتها مع المؤسسات الأخرى فى المجتمع:**

أن يكون هناك توافق بين أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، وتوجهات مؤسسات المجتمع الأخرى ، لإيجاد جو من الثقة بينهم، الأمر الذى من شأنه يحقق التوافق الاجتماعى والثقافى والنفسى للطلاب، وأن يتم الاهتمام بوجهات النظر الجيدة والإيجابية سواء من داخل مكاتب الخدمة أم من خارجها (الآباء،الخبراء،المتخصصين، مؤسسات..) وأن تقدم جوائز تقديرية وتشجيعية لمن له دور بارز فى مساعدة المكاتب على حل مشكلات الطلاب .

- **فيما يخص المعوقات التى تحول دون تحقيق مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لأهدافها:**

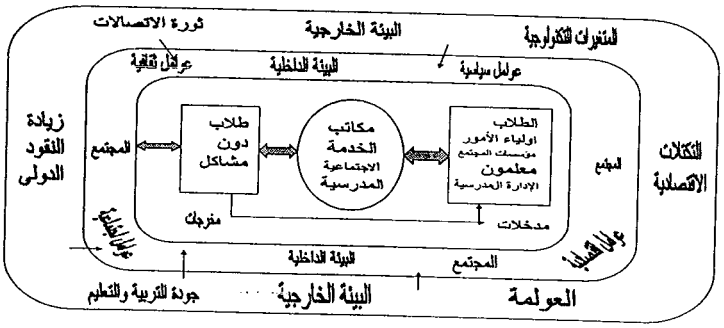
أن يتم التخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية التى تضعف قنوات الاتصال بين المكاتب والمؤسسات المحيطة، والاهتمام بالحوار والمشاركة وتفويض السلطة، أن توجد الشفافية الكاملة عند ترشيح أفراد مكاتب الخدمة لحضور البرامج التدريبية، وأن يتم العمل بنظام الفريق، وكذلك استخدام المقاييس والاختبارات النفسية، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين فى مجال الإرشاد، والاستعانة بالأجهزة التكنولوجية الحديثة.

٥- **الاعتبارات الواجب مراعاتها فى التصور المقترح:** وتتمثل فى الآتى:

- أن مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية هى فى المقام الأول فريق عمل يجب أن يتفاعل مع بعضه البعض وفق عادات وقيم وتقاليد وأخلاقيات، وليست مجرد هياكل وتنظيمات.
- أن مكاتب الخدمة الاجتماعية عليها أن تتفاعل مع البيئة المحيطة، وأن يتوافر لدى جميع العاملين بها القناعة بأهمية التغيير نحو الجودة والتحسين المستمر فى الأداء.

- على البيئة المحيطة بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية أن تقدم لها المدخلات الجيدة (مادية ، بشرية)، لتسهم فى تخريج طلاب بلا مشاكل، ذو جودة عالية، وأداء الأعمال بأعلى جودة ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مع استمرار عملية التقويم والمتابعة.
- أن يتوافر لدى جميع العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، ومؤسسات المجتمع المختلفة الثقافة التنظيمية التى تدفع إلى الانفتاح على كل ما هو جديد، دونما رهبة أو تخوف مراعين فى ذلك الأسس الأخلاقية والثقافية للمجتمع.

وفى ضوء مجموعة الأهداف والاختصاصات والأسس والاعتبارات الواجب مراعاتها فى التصور المقترح لتفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية، يقترح الباحث ملامح هذا التصور على النحو الآتى:



شكل (٣)

ملامح التصور المقترح لتفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية

ويتضح من الشكل السابق أن: هذا النموذج يمكن أن يساعد مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية على استشعار ما يحدث فى المدرسة وفى البيئة الخارجية للمدرسة من التغيرات، ومعرفة احتياجات المؤسسات الأخرى فى المجتمع، وما به من فرص وإمكانات تسهم فى تحديد أنواع المخرجات التى تقدمها للمجتمع من خريجين، كما يمكن عن طريق التغذية الراجعة، وما بها من معلومات يمكن لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية أن تتعرف على المعوقات والقيود التى قد تعترضها، وتحول دون إيجاد علاقة مع مؤسسات المجتمع الأخرى، وبالتالى تستطيع مكاتب الخدمة الاستفادة من الإمكانات الموجودة فى مؤسسات المجتمع الأخرى.

وبالتالى فإن هناك دور هام للتصور المقترح لتفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية-المدرسية فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية؛ حيث يمكنها من الآتى:

- تحديد أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية بدقة.
- اختيار المؤسسات التى سيتم التعاون معها.
- متابعة وتقييم العلاقة بين مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والمؤسسات الأخرى فى المجتمع، ومتابعة آثار الأنشطة المختلفة لزيادة العلاقة بينهم.
- الاستفادة من الثورة التكنولوجية الحديثة والاتصالات فى التخطيط لمواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية؛ من خلال تدعيم اللامركزية، وتفويض السلطة مما يؤدى إلى تنويع وتنشيط قنوات الاتصال بين المكاتب والمؤسسات الأخرى.
- التخفيف من الأعباء الروتينية، و سرعة التكيف مع المتغيرات المعاصرة.

ومن ثم فإن العلاقة بين مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والمؤسسات الأخرى فى المجتمع تمكن مكاتب الخدمة من اتخاذ أفضل القرارات التى تؤدى بدورها إلى تفعيل دورها فى مواجهة مشكلات طلاب المدارس الثانوية، وعلى هذا فإنه فى ضوء الأخذ بمفهومي إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، يمكن لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية أن تتوائم مع الاتجاهات والمتغيرات العالمية المعاصرة، وتتمكن من المساهمة فى تخريج طلاب المرحلة الثانوية دون مشكلات، وإمداد المجتمع بعناصر فاعلة.

المراجـع

(١) **سعد الشريع:** رؤية تربوية لبعض مشكلات طلاب التعليم العام في الكويت دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ٥٢، ٢٠٠٦م.

(٢)**عبد الكريم العفيفي معوض:** الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤م.

(3) Armando Morales " and others social work A profession of many faces, U.S.A, Copyright, 1982.

(٤) **حمدي عبد الحارث النجشونجى، وسيد سلامة إبراهيم:** الخدمة الاجتماعية التربوية، المكتب العالي للكمبيوتر والنشر، الإسكندرية، ١٩٧٧م.

(٥) **راشد بن حسن الشهري:** نحو إستراتيجية مقترحة للإرشاد الطلابي في ضوء معوقات الممارسة المهنية للمرشد الطلابي بالمرحلة الثانوية(دراسة مطبقة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية)، من مقتضيات الحصول على درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية،"تخصص تخطيط اجتماعي"، كلية التربية، جامعة الأزهر ٢٠٠٤م.

(٦) **غسان عبد العزيز سرحان، نعمات خالد الشنطي:** الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها: دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، العدد ٣٦، السنة الخامسة، ٢٠٠٧، مجلة الكترونية فصلية، www.uluminsania.net

(٧) موقع وزارة التربية والتعليم
(http://knowledge.moe.gov.eg/arabic)

(٨) وزارة الداخلية:مديرية الأمن بمحافظة الشرقية: بيان بالجرائم التي تم ارتكابها بواسطة أحداث في الفترة من عام ٢٠٠٣ إلى عام٢٠٠٥م.

(٩) سمير محمد أحمد الفقى: تفعيل الأداء المهنى للإخصائى الاجتماعى بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٧م.

(١٠) ممدوح محمد دسوقى: دراسات لمهارات خدمة الفرد الجماعية للاخصائيين الاجتماعيين بالمجال المدرسى فى ضوء اتجاهات الممارسة الحديثة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ٦، ابريل ١٩٩٩ م .

(١١) صلاح الدين جوهر: المدخل فى إدارة وتنظم التعليم،دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٤م.

(١٢) عصام توفيق عبد الحليم قمر: الدور التربوى للإخصائى الاجتماعى فى المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية وبعض الدول – دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، ١٩٩٣ م.

(١٣)عبد المجيد بن طاش محمد نيازى: مصطلحات ومفاهيم إنجليزية فى الخدمة الاجتماعية،ط١، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠ م.

(١٤) **هناء حافظ بدوى:** "دور المجلس الشعبى المحلى فى تنمية المجتمع الحضرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم، جامعة القاهرة، ١٩٩٦م.

(١٥) **محمد نجيب توفيق:** الخدمة الاجتماعية المدرسية, مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦م.

(١٦) **وزارة التربية والتعليم:** إدارة رعاية الشباب, التربية الاجتماعية, دليل التربية الاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

(١٧) **عبد الكريم العفيفي معوض:** الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، مرجع سابق.

(18) Hopkins, D. and Putnam, Personal Growth Through Adventure, London: David Fulton. (1993).

(١٩) **محمد عاطف غيث:** علم الاجتماع، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٧٤م.

(٢٠) **محمد محمد الشامى:** المداخل التربوية لمواجهة العنف المدرسى (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، ٢٠٠٦م.

(٢١) **حمادة عبد السلام أحمد سعيد:** مواجهة عوامل انتشار العنف في مدارس التعليم الثانوى ــ دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية: رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥م.

(٢٢) **جمال محمود محمد الخباز**: الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية" دراسة ميدانية " مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٢٨، الجزء الأول، ديسمبر ٢٠٠٥م.

(23) Williams-Stacey-LeAnn: Characteristics of school-associated violent deaths,2005.

(24) Salston – Mary Dale -G: Secondary traumatic stress: A study exploring empathy and the exposure to the traumatic material of survivors of community violence,2004.

(٢٥) **كوثر إبراهيم رزق**: العنف بين طلاب المدارس العامة والفنية، بحث منشور بالمجلة العلمية, كلية التربية بدمياط، العدد التاسع والثلاثون، ٢٠٠٢م.

(٢٦) **سعيد عبد العزيز عويض**: تقييم فاعلية ممارسات خدمة الفرد في المجال المدرسي, المؤتمر العلمي الثالث عشر, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان ,٢٠٠٠ م.

(27) Thornburg-Monty-Jack: School-wide discipline in urban high schools: Perceptions of violence prevention strategies,2001.

(٢٨) **محمد محمد حواس** : فعالية التربية الاجتماعية بالمدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٨٩ م.

(٢٩) **عادل محمد رفاعى**: التدخل المهنى للخدمة الاجتماعية للحد من العنف المرتبط بالاعتداء على الملكية العامة في المدارس الثانوية الفنية من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر،٢٠٠٦م.

(٣٠)**على الزاملى وآخرون**: الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها فى مدارس سلطنة عمان ، مجلة، المجلد٨، العدد ٣، سبتمبر م٢٠٠٧م.

(٣١) **سمير محمد احمد الفقى**: تفعيل الأداء المهنى للاخصائى الاجتماعى بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة: ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٧ م.

(٣٢) **محمد عبد العال حمادة وآخرون**: دليل العمل بمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة للتربية الاجتماعية، ١٩٩٠م.

(٣٣) **عدلى سليمان، فؤاد سيد موسى**: الخدمة الاجتماعية المدرسية، ط٢، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤م.

(٣٤) **أحمد محمد السنهورى، فؤاد سيد موسى**: النظرية والممارسة للخدمة الاجتماعية المدرسية، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.

(٣٥) **محمد عبد العال حمادة وآخرون**:مرجع سابق.

(36) http://www.cybrarians.info/journal/no11/e-gov.htm

تاريخ الدخول على الموقع مايو ٢٠٠٧ .

(٣٧) **زكريا بشير إمام : التخطيط الاستراتيجى والتعليم العالى فى الـوطن العربى إشارة خاصة إلى السودان ، شركة مطـابع السودان المحدودة ، الخرطوم ، ٢٠٠٣ م .**

(٣٨) **نادية محمد عبد المنعم:** اتجاهات تطوير التعليم الثانوى فى إنجلتـرا وويلز خلال عقدى الثمانينات والتسعينات فى: التعلـيم الثانوى عن طريق التطوير، مجلية التربية والتعلـيم، المجلد الخامس، العدد الثانى عـشر، وزارة التربيـة والتعليم، إبريل، ١٩٩٨م.

(٣٩) **أحمد إسماعيل حجى:** الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربى، ١٩٩٨م.

(٤٠) **جانيس أركارو:** إصلاح التعليم – الجودة الشاملة فى حجرة الدراسة، ترجمة: سهير بسيونى، دار لأحمدى للنشر، القاهرة، ٢٠٠١ م.

(41) Johnson, Eleanor L., "Fedral Sector TQM A Question of leadership", pubishted paper, presented at the American socity For bablic Administration 53nd. National Conference in Chicaga, Iollinais, U.S.A, April 11-15, 1995.

(٤٢) **أحمد إبراهيم أحمد:** الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٣م.

(٤٣) **حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ:** إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣م.

(٤٤) المرجع السابق.

(٤٥) **أحمد إبراهيم أحمد:** مرجع سابق.

(٤٦) **صلاح الدين أحمد جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية فى ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، د.ت.**

(٤٧) **محمد سيف الدين فهمى، صلاح جوهر:** تطوير الإدارة التربوية وتحديثها فى ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، د.ت.

(٤٨) **أحمد زكى بدوى:** معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٣م.

(٤٩) **أحمد إبراهيم أحمد:** مرجع سابق.

(٥٠) **حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ:** مرجع سابق.

(٥١) **سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب:** الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط ٢، ١٩٩٨ م.

(٥٢) **حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ:** مرجع سابق.

(٥٣) **على محمد عبد الوهاب:** الإدارة بالأهداف، الإطار النظرى وأسس التطبيق، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، العدد الأول، يوليو، ١٩٧٦م.

(٥٤) **محمد سعيد أحمد:** أسلوب الإدارة على أساس الأهداف والنتائج بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، العدد الثالث، يناير، ١٩٩٧م.

(٥٥) **حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ:** مرجع سابق.

(٥٦) **أحمد إبراهيم أحمد:** مرجع سابق٠

(٥٧) **سيد الهوارى:** من متطلبات الإدارة فى القرن الـ ٢١: الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧م.

(٥٨) **حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ:** مرجع سابق٠

(٥٩) **سعيد يسن عامر، على محمد عبد الوهاب:** مرجع سابق٠

(٦٠) **السيد محمد خيرى:** الإحصاء فى البحوث النفسية، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٩م.

(٦١) **أحمد الرفاعى محمد غنيم:** تطبيقات على بنات الاختبار،مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٥م.