

الإدارة العلمية في المؤسسات الاجتماعية

إعداد

الدكتورة

شيماء عبد الرحمن ضبش

مدرس بقسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة
كلية الاقتصاد المتزلي - جامعة الأزهر

الدكتورة

آيات عبد المنعم الديسطي

مدرس بقسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة
كلية الاقتصاد المتزلي - جامعة الأزهر

1438هـ - 2017م



المراسلات:
1 شارع عدلي كفاي - ميدان سانت
فاطيمة - مصر الجديدة - القاهرة -
جمهورية مصر العربية.
التليفون: 00201005700336
فاكس: 0020227740947
البريد الإلكتروني:

Email: info@elsahab.com
WWW: elsahab.com

اسم الكتاب: الإدارة العلمية في
المؤسسات الاجتماعية
إعداد: آيات عبدالمنعم الديسطي
- شيماء عبدالرحمن ضبش
رقم الإيداع: 2016 / 23843
الترقيم الدولي:
978-977-755-041-3
حقوق النشر محفوظة
الطبعة الأولى 2017

لا يُسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تجزئته في
نطاق استعادة المعلومات، أو نقله بأي شكل، دون إذن خطي
مسبق من الناشر.

تدمك: 978-977-755-041-3
الإدارة العلمية في المؤسسات الاجتماعية / إعداد: آيات عبدالمنعم
الديسطي - شيماء عبدالرحمن ضبش / ط1، القاهرة: دار السحاب
للنشر والتوزيع، 2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾

[طه: 25- 28]

صدق الله العظيم

الفهرس

الصفحة	الموضوع
3	آية قرآنية
5	الفهرس
11	مقدمة الكتاب

الفصل الأول

22-13	مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية
15	أهمية الإدارة للمجتمع
15	مفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية
15	نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
17	البعد التاريخي لتطور الإدارة الاجتماعية للمؤسسة
17	المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية
19	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
20	مفاهيم أولية عن المؤسسة
20	التنظيم الداخلي للمؤسسة
22	أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

الفصل الثاني

58-23	القيادة - الرضا الوظيفي - الاتصال
25	تعريف القيادة
25	أهمية القيادة
26	الفرق بين القيادة والإدارة

27	 العلاقة بين القيادة والإدارة
28	 مصادر قوة وتأثير القيادة
32	 نظريات القيادة
35	 أنماط القيادة الإدارية
38	 مهارات القيادة الإدارية
43	 القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة
44	 صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل
45	 خصائص القائد الناجح
46	 خصائص القائد في الفكر الإسلامي
47	 الرضا الوظيفي
47	 تعريف الرضا الوظيفي
48	 أهمية الرضا الوظيفي
49	 عوامل الرضا الوظيفي
51	 أنواع الرضا عن العمل
51	 نظريات الرضا الوظيفي
53	 الاتصال
53	 تعريف الاتصال
54	 عناصر الاتصال
56	 معوقات الاتصال في المؤسسات

الفصل الثالث

رعاية الأيتام

62	تعريف رعاية الأيتام
62	فضل رعاية الأيتام
63	أهداف دار الأيتام
63	رعاية الأيتام وحقوقهم في الإسلام
64	وسائل التربية الأخلاقية للأيتام
64	التربية النفسية للأطفال
65	بعض مشكلات الأيتام
66	تعريف المؤسسة
66	أهداف المؤسسة
67	أساليب تحقيق أهداف المؤسسة
68	الموقع والمبنى والبنية الأساسية
70	الجهاز الوظيفي بالمؤسسة
73	حماية الأطفال من الإساءة

الفصل الرابع

96-75 مرحلة رياض الأطفال

77	تعريف مرحلة رياض الأطفال
77	الفرق بين الحضانة والروضة
78	قواعد التربية السليمة للأطفال
79	الوسائل العلمية لتربية الأولاد
80	أساليب تعزيز ثقة الطفل بنفسه
80	الممارسات التربوية

81	أخطاء شائعة في التربية
82	مشكلات الطفل في الحضانة وكيف نتجنبها
85	مواصفات الحضانة المناسبة
91	المشكلات التي تواجهها معلمة الروضة
93	الشكل العام للروضة

الفصل الخامس

106-97 دار رعاية المسنين

99	تعريف المسن
100	مفهوم الرعاية النفسية والاجتماعية للمسن
101	أهداف دار رعاية المسنين
101	أهم ما يجب مراعاته في مؤسسة كبار السن
103	نبذة تاريخية عن رعاية كبار السن
104	مشكلات مرحلة الشيخوخة

الفصل السادس

124-107 الجمعية الخيرية والتطوع

109	مفهوم الجمعية الخيرية
109	خصائص الجمعيات الخيرية
110	المهام والأعمال التي تقوم بها الجمعية
111	أهداف الجمعيات الخيرية
112	صفات القائمين على المؤسسات الخيرية
114	ضوابط العمل في المؤسسات الخيرية

115	 مفهوم التطوع
115	 مكانة العمل التطوعي في الإسلام
116	 أهمية التطوع
117	 دوافع التطوع
117	 أشكال العمل التطوعي
118	 مجالات العمل التطوعي
118	 أنواع المتطوعين
119	 عوامل العمل التطوعي
120	 اتجاهات الشباب نحو العمل التطوعي
121	 الوسائل المستخدمة في العمل التطوعي
121	 معوقات العمل التطوعي

الفصل السابع

152-125	مؤسسة التربية الفكرية لتعليم المعاقين ذهنياً
128	 الإعاقة الذهنية
128	 أسباب الإعاقة الذهنية
129	 حاجات الطفل المعاق ذهنياً
131	 قيد الطلاب وقواعد الانتقال من مدرسة لأخرى
135	 وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التربية الخاصة
139	 المباني والترميمات والفصول وتجهيزها
148	 واجبات إدارات التربية الخاصة بالمديريات والإدارات لتعليمية
153	 المصادر والمراجع

مقدمة

إنَّ العصر الذي نعيشه هو عصر المؤسسات، وحتى تحقق هذه المؤسسات أهدافها لابد لها من إدارة توجه الطاقات؛ لذلك فإن إدارة المؤسسات الاجتماعية إدارة علمية تُعد من أهم مقومات النجاح حيث تعيش مصرنا الحالية مرحلة من التطور والانطلاق فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والاجتماعي الذي انعكس علي كافة نشاطاتها. وتسعى الدولة جاهدة إلى الأخذ بالأساليب الحديثة في شتى مجالات الحياة، وبداية ذلك تكون من خلال الجهاز الإداري والمؤسسات التي تتعامل مع أفراد المجتمع وتحقق طموحاتهم، وتسعى الدولة لخدمة أبنائها وتوظيف كافة طاقاتهم البشرية والمادية نحو زيادة الإنتاج القومي والتوسع في الخدمات للمواطنين لتحقيق أهداف المجتمع، ومؤسسات المجتمع إحدى المجالات الهامة لتحقيق أهداف المجتمع.

ويأتي هذا الكتاب ليناقدش هذا الموضوع الهام في سبع فصول؛ هي:

الفصل الأول: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، **الفصل الثاني:** القيادة- الرضا الوظيفي - الاتصال، وجاء **الفصل الثالث:** بعنوان رعاية الأيتام، ثم تناول **الفصل الرابع:** مرحلة رياض الأطفال، واستعرض **الفصل الخامس:** دار رعاية المسنين، أما **الفصل السادس:** فتناول الجمعيات الخيرية والتطوع، وفي **الفصل السابع:** تم تناول مؤسسة التربية الفكرية لتعليم المعاقين ذهنياً.

الفصل الأول

مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية

أصبحت الإدارة في المؤسسات الاجتماعية - كما هو الحال في باقي المؤسسات - عنصرًا حسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها، فإليها يُنسب النجاح واليها يُعزى الفشل. الإدارة «علم وفن»؛ فهي علم لأن لها موضوع ومنهج تدرّس به هذه الموضوعات، وهي فن لأن العاملين بالإدارة يعتمدون على المهارات الشخصية ويستخدمون الإبداع، والإدارة نستخدمها في حياتنا اليومية، فنحن نخطّط ونموّل ونقيّم.

❖ أهمية الإدارة للمجتمع :

- يساعد على تحسين البيئة وحمايتها وتنمية مواردها.
- تقدير النتائج المحتملة المباشرة والجانبية الغير مرغوب فيه والتي تؤدي إلى حدوث المشكلات الاجتماعية وغير الاجتماعية.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث تلك المشكلات.
- التنبؤ بما سوف يحدث التطور التكنولوجي من تغيرات محتملة في المجتمع والتخطيط للتعامل معها بما فيه مصلحة المجتمع
- الإدارة هي القادرة على تفعيل عناصر الإنتاج.
- الإدارة مسئولة عن مواجهة مشاكل الندرة.

❖ مفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية :

تعرف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية بأنها الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي قامت من أجلها، ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنبًا إلى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها.

❖ نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية (انيليل فرانكلين): «تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن

كانت استعراضاً لفعل الخير في السابق، إلا أن عددًا قليلًا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة».

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته... وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها؛ بالرغم من أنها لم تكن موضوعًا للاهتمام من قبل، وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع وقدرة تحسينه المستمر، ورسم إستراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه، مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات والمجتمع.

فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيًا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة، وتتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاهية المجتمع ولإعطاء الجمهور صورة ايجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين، وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والعمل على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن إغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوّه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئًا فشيئًا من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية، وتؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

❖ البعد التاريخي لتطور الإدارة الاجتماعية للمؤسسة :

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هدفها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية التكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم «مفهوم المسؤولية الاجتماعية»؛ إذ تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية وحتى لا يكون الربح عائدًا عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال، والإخلال بالمساواة في الأجور، وظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. علاوة على ذلك فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات - كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل - يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير السريع يحتم عليها ذلك أيضاً.

ويؤرخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ وهي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي وخصوصاً بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات.

❖ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية :

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة

الوصول إليها (كالوصول على أكبر حصة سوقية، خلق صورة وسمعة للمؤسسة... إلخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من **Berle et Means** من خلاله وصلا إلى «أنَّ قوة صنع القرار المتعلقة بمحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين».

وفي بحثٍ آخر أجراه العالم **Frances X. Sutton** أشار فيه إلى «كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازنة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها، والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع».

ويضيف العالم الاقتصادي «**Paul Samuelson** : «أنَّ المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل».

وبتبليور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزَّز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه «يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل»، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية... إلخ.

❖ المفهوم البيئي :

بعد أن أدرك المسيريون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سُمِّي بـ «المفهوم البيئي» أو «نموذج البيئة الاجتماعية»؛ حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطًا بالبيئة، وما ميَّز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات

التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من **Ralph Nader et John K. Galbraith** على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع ووصلا إلى استنتاج مفاده «عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة»، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي.

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

ومن خلال مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بها، يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين؛ حيث شكلتا نمطين متناقضين في إدراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارستها حتى أنها أدرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه كسعيها لتحقيق الأرباح.

❖ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

حسب **Carroll** فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل؛ وتتمثل في:

1- **المسؤولية الاقتصادية**: باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

2- **المسؤولية القانونية**: تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيده به.

3- **المسؤولية الأخلاقية**: مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

4- **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... إلخ.

❖ مفاهيم أولية عن المؤسسة :

إنَّ تقديم المفهوم الشمولي للمؤسسة يتطلب منا معرفة العناصر الأساسية المكونة لنظام المؤسسة، التي يمكن حصرها في :

أ- **الموارد الأولية:** وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني وعدد ومواد أولية، بما فيها تلك التي تزودنا بها الطبيعة، وكذلك الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية.

ب - **الموارد البشرية:** وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقة العضلية والذهنية لعمال المؤسسة.

ج - **مركز القرار:** وهو المركز المكلف بتسيير أنشطة المؤسسة، حيث يعنى بالتنسيق بين مختلف العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.

د - **التحويل:** وهو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات

❖ التنظيم الداخلي للمؤسسة :

يهتم التنظيم الداخلي للمؤسسة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبشكلها الهندسي وبتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات من أجل تحقيق الأهداف التنموية، يأخذ هذا التنظيم عدة أشكال منها :

- **التنظيم الوظيفي:** في هذا التنظيم تكون كل العمليات والأنشطة مصنفة حسب انتمائها إلى الوظيفة، ويكون التنظيم مشكل من عدة وظائف ومصالح، غير أن هذا لن يكون محققا في المنشآت الصغرى الفردية، حيث

يلجأ المدير أو صاحب المؤسسة إلى ممارسة جميع الوظائف، لكن بمجرد نمو المؤسسة يضطر هذا الأخير إلى تنصيب مصالح جديدة تتكفل بممارسة الوظائف المنوطة بها حسب المتطلبات.

- **التنظيم حسب المنتج:** يعتمد على طبيعة السلعة المنتجة، حيث تتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات الفرعية، كل منها مختصة في إنتاج سلعة معينة.

- **التنظيم الجغرافي:** عندما تكون المؤسسة متواجدة في عدة مناطق جغرافية مختلفة، تختار لنفسها التنظيم الجغرافي، حيث تمثل كل منطقة بمديرية فرعية، ويمكن لهذه المديرية الفرعية أن تشمل على التنظيمين السابقين.

ما يميز التنظيم الداخلي للمؤسسة هو التسلسل في السلم الإداري للسلطة من أعلى إلى أسفل، حيث يتمتع فيه المسئول الأول عن المؤسسة بممارسة السلطة التامة على التنظيم، كما أن هناك أعوان مهنيون في القمة لهم حق إصدار الأوامر والقرارات المهنية إلى الأعوان المهنيون الأدنى منهم رتباً إدارية.

قد يتخذ التسلسل الإداري عدة أوجه منها (التسلسل الخطي والتسلسل الوظيفي) في التسلسل الخطي كل رئيس مصلحة له حق بسط نفوذه على الدوائر التابعة له فقط، والاتصالات بين رؤساء.

المصالح يشرف عليها المدير، ما يؤخذ على هذا التسلسل هو طول سريان المعلومات بين المصالح المختلفة.

إنَّ أهمية التنظيم الداخلي للمؤسسة يمكنها من تحقيق الاعتبارات التالية:

- سهولة المتابعة والمراقبة نظراً لانسياب السلطة من القمة إلى القاعدة.

- سهولة حصر الخلل - إنْ وُجِدَ - والإحالة دون تسربه لبقية أجزاء المؤسسة.

- سهولة العمل داخل التنظيم على أساس مبدأ التخصص في العمل.

- سهولة سريان المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة.

- سهولة تحقيق التوظيف الأفضل للموارد المتاحة لدى المؤسسة.

❖ أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات :

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين؛ كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم، وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى به لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي؛ حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية... إلخ، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي مشاريع التوعية الاجتماعية.

الفصل الثاني

القيادة - الرضا الوظيفي
- الاتصال

❖ القيادة :

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر؛ فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين، والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته. وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع، كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر؛ فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته، وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تعريف القيادة :

من التعريفات التي قيلت في القيادة: «أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة».

«القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية».

«هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛ وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة».

- أهمية القيادة :

إن القيادة الإدارية لها أهمية تتجلى فيما يلي:

- حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.

- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة
- على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.

الفرق بين القيادة والإدارة :

لقد حاول علماء الإدارة التفريق بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وآخرون يعتبرون الإدارة عملية مستمرة؛ والقيادة هي وليدة الموقف. وحسب التعريف نجد أن الإدارة تعرّف بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.. في حين نجد القيادة هي الحصول على الآخرين لإنجاز الأشياء - وسوف نحاول إبراز الفرق بينهما في النقاط التالية:

- القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف، أما الإدارة فهي عملية تحديد وتحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، والرقابة كما أن القيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي وإنما تشير إلى التأثير اعتمادًا على الاتصال، عكس الإدارة المعتمدة على هيكل رسمي للوظائف والمسؤولية.

- القيادة تستمد قوتها من مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد، عكس الإدارة التي تركز على القدرة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- القيادة تعني التغيير، وبالتالي فالقائد يحدث التغيير ويشجع المسؤولين على النزود بالمعارف والخبرات، عكس الإدارة المعنية بالحاضر والمحافظة على الوضع الراهن والالتزام باللوائح لتحقيق الأهداف.

العلاقة بين القيادة والإدارة :

لقد تم التعارض حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يعتبر الإدارة جزء من القيادة وأن القيادة تتواجد في قمة الهرم الإداري دائماً لكون أن لها تطلع إستراتيجي، وهناك من يعتبر العكس أي أن القيادة جزء من الإدارة لأنها إحدى وظائفها، والكثير من علماء الإدارة مع هذه الفكرة - ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية:

1. الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة هي مجموعة الوظائف الهادفة إلى تنظيم الجهود المشتركة للأفراد، ودور القيادة في هذا الجانب يتمثل في تنظيم نشاطات العاملين وجهودهم وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه والتنسيق الكامل بين جهود العاملين.

2. الجانب الإنساني للإدارة: المورد البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف، لهذا اتجه علماء الإدارة إلى التركيز عليه في الإدارة؛ وعلى القيادة الإدارية هنا أن تتولى توجيه الأفراد، ويظهر دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة الشؤون المرتبطة بعملهم.

3. الجانب الاجتماعي للإدارة: يقوم على أن التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات لتحقيق أهداف معينة، ومحور هذه النشاطات هي

التنظيمات الإنسانية وهنا القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية لدورها في تنسيق جهود العاملين فهي الأداة الأكثر أهمية في المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن الإدارة والقيادة متكاملتان، فالإدارة تقوم بوظائف معينة لتحقيق هدف محدد؛ ودور القيادة هنا هو الوصول إلى تلك الأهداف من خلال تنسيق الجهود والتحفيز والتأثير في السلوك المرؤوسين، ومواجهة مختلف المعوقات والمشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف. فبالرغم من وجود اختلاف بين القيادة والإدارة إلا أن هنالك علاقة تكاملية بينهما لا يمكن إخفاؤها، ودور كل منهما مهم بالنسبة للآخر فلا بد من وجود إدارة تعنى بالوظائف اللازمة من تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها ما يستدعي وجود قيادة قادرة على توجيه كافة الجهود لتحقيق تلك الأهداف.

مصادر قوة وتأثير القيادة :

القيادة لها مصادر قوة أو أدوات تأثير، يمكن للقائد أن يعتمد عليها لإحداث وتحقيق التأثير المناسب والفعال على مرؤوسيه، وبالتالي تعديل سلوكهم وأفعالهم. تم تحديد مصادر قوة القائد بأربعة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي:

أولاً: قوة المكافأة والعقاب :

تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية أو مادية، أي من خلال سلطته في منح المكافآت الإيجابية في شكل مادي أو معنوي، وتزداد القدرة كلما زادت قمة الشواب المتوقعة، فهي إذن تعتبر عاملاً هاماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط من خلال منح هذه الحوافز من قبل القائد والتي يعبر بها عن تقديره واعترافه بأدائهم، ويسعى كذلك إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي التأثير في اتجاهاتهم بشكل يساعد على تحقيق الهدف.

أما العقاب فيستند إلى الخوف من القائد، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيدته بأوامر وتوجيهات قائده يمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبة؛ أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد، وهو التأثير القائم بالاعتماد على أدوات من الضغط والتهديد والعقاب.

ثانيًا: القوة المشروعة :

هذا النوع من القوة يستند إلى المنصب، الوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة.

ثالثًا: قوة الخبرة :

تستند إلى المعرفة والخبرة والقدرة الإدارية والسلوكية التي يملكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد احترام المرؤوسين وامتناعهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له؛ أي في هذه الحالة التأثير يكون بناء على الخبرة والمهارة على المعلومات التي يملكها، فهنا إذن استخدام القائد لأدوات العقاب واستثارة الخوف يُحدث استجابة مختلفة لدى المرؤوسين عن الناجمة من منح المكافأة وما يعاب عن العقاب في أنه يكبح الإبداع لدى المرؤوسين.

رابعًا: قوة الإعجاب :

تعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية قائدهم، بسبب إعجابهم وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص فهو ذو شخصية مرنة يتعامل مع أشخاص ذوي أفكار وثقافات وشخصيات مختلفة، مدرك أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم؛ وكل هذا يجعل المرؤوسين يحترمونه، فالتأثير يكون من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع بها؛ أي يكون مصدر التأثير هو ناتج الإعجاب بالشخصية التي تؤدي إلى التقدير لهذا القائد.

وهناك مصادر أخرى للتأثير كما يلي:

أولاً: التأثير النابع من الاحترام :

يُعدُّ من الوسائل الهامة للتأثير وكسب المرؤوسين وهذا الاحترام يعود لعدة عوامل؛ وهي: المركز الوظيفي، الخبرة، الأقدمية في الوظيفة، كبر السن. كل العوامل السالفة الذكر تساهم في اكتساب القائد احترام مرؤوسيه وبالتالي يسهل كسبهم والتأثير فيهم.

ثانياً: التأثير القائم على الإقناع :

هو استمالة وإقناع الفرد بالسلوك المطلوب بأنه الأفضل.

وهناك من يصنّف هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين؛ وهما:

أولاً: السلطة الرسمية :

تكون عن طريق السلطة الممنوحة للقائد بحكم عمله والمركز الذي يشغله، حيث أنها تعطي لصاحبها الحق في التأثير على الآخرين والتحكم في سلوكهم وتقييم أدائهم ومن مظاهرها مثلاً قوة المكافأة.

ثانياً: قوة التأثير :

هي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها نجد:

1. القوة الفنية (التخصص): ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يملكها الفرد.

2. قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه، نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

ومن الأدوات المستخدمة لنجاح القيادة للتأثير في الآخرين:

أولاً: الرؤيا :

إن الذات هي مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز، والقيادة التي لديها تصور ذاتي لا بد أن تحوله إلى رؤية متميزة قابلة للتعبير عنها وإلهام الآخرين.

ثانياً: الثقة :

هي أداة لتوقع سلوك الآخرين، وذلك من خلال معرفة الأهداف التي يرغب العاملين تحقيقها ومن خلال القيم المشتركة والتي لا بد أن يتقبلها الجميع، وكذا تشجيع الآخرين كما يجب على القائد في كل يوم أن يعبر عن ثقته بالأفراد.

ثالثاً: الكفاءة :

هي قيمة المالكين أو حملة الأسهم فهم مصدر الأعمال ونتائجها، وهي رمز العلاقة بين القادة وحملة الأسهم وتعني حسن استعمال الموارد من أجل تعظيم النتائج.

رابعاً: الأخلاقيات :

الكفاءة في أذهان الجمهور لن تبقى طويلاً وإن ما يبقى طويلاً هو الأخلاق النبيلة للقائد.

خامساً: القيمة :

تتحدد القيمة السوقية للشركات بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، أي المبيعات هي النتيجة للعلاقة فهي إستراتيجية لا بد للقيادة الإدارية أن تتبناها من أجل النجاح في الأمد البعيد.

سادساً: التميز :

المنافس أكثر خطورة على تحدي القيادة الإدارية والخبرة التنافسية هي ركيزة العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، لذا على القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بشكل يصعب على المنافسين تقليده.

نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات:

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه؛ فهناك من يولد ليكون قائداً، وهناك من يولد ليكون تابعاً، فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد، إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها؛ ومن هذه الانتقادات:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة، وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة؛ فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة، ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية. ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد)؛ ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكًا قياديًا واحدًا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف؛ أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب - نظرية (ليكرت) في القيادة :

وجد (ليكرت) أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي، وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج (ليكرت) أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج - وقد ميّز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1. **النظام التسلسلي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
2. **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية، ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.. النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم - أما النظام الرابع فهو الأفضل.
3. **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهّم واعتبار مشاعر الآخرين.

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

- (1) الاهتمام بالأفراد.
- (2) الاهتمام بالإنتاج.

ثالثًا : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحًا باهرًا وفشلهم في مواقف أخرى، وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة؛ فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية؛ فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- 1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).

- 2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).

- 3- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جدًا أو الصعب جدًا)، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

أنماط القيادة الإدارية :

تم مسبقاً الإشارة إلى أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام واسع، وكذا تم التركيز على أنماطها، لما لها من دور في العملية الإدارية، وهذه الأنماط القيادية قد تم استخلاصها من نظريات القيادة والتي صنفها الباحثون آخرون فيما بعد وفق معيارين هما: «معيار سلوك القائد، ومعيار التنظيم».

أولاً: حسب معيار سلوك القائد ونجد فيه ما يلي :

1- القيادة التسلطية :

يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقاً لرغباته وأهوائه، ولا يهتم لآرائهم وأفكارهم، وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب؛ ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد، إلا إنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين.

هناك من يعرفها بأنها احتكار السلطة فهي بيد الرئيس، وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار واستخدام العقاب في التعامل مع المرؤوسين، فلا توجد هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

يمكن إبراز خصائص النمط التسلطي في:

- انعدام الثقة القائد بمرؤوسيه.
- انعدام العلاقات الإنسانية.
- الاعتماد على العقاب والتهديد.
- احتكار السلطة فهي بيد القائد.

وفي هذا النوع يركّز القائد على وجود طاعة تامة له وتنفيذ أوامره والتعليمات

التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات وفي ظل هذا النمط القيادي تفقد العاملين على الإبداع، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي بين العاملين والذين يتوقفون عن العمل بمجرد غياب ذلك القائد.

2- القيادة الديمقراطية :

هذا النوع يعكس الأنواع الأخرى من القيادات، حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار؛ فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، وهذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية لا بد من اعتماده من قبل قادة المؤسسات.

ويُعدُّ هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشجع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين، ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة.

يمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي في:

- المرؤوسون يشاركون في اتخاذ القرار.
- القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.
- المرونة في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين.
- التعامل مع المرؤوسين بالإقناع وليس بالإجبار.
- العمل الجماعي والثقة بين الجميع.

يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤوليات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويدفع للتشجيع على تكوين العلاقات الشخصية، وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المؤسسة.

القائد الديمقراطي يعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، وتحقق مجموعات العمل هنا مستويات أعلى من الإنتاجية، ويتم في هذا النوع تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار، ويوجد تفاعل معهم وجو من الثقة والعمل الجماعي.

3- القيادة الحرة (عدم التدخل) :

هناك من يعتبر أن القادة في هذا النوع لا يصدر قرار مستقلاً إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن تهرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصدم؛ أي هذا النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة.

ويمكن إظهار أهم خصائص القائد التسيبي في:

- اتخاذ القرار يكون من قِبَل الأتباع وبصفة عشوائية دون علم القائد أحياناً.

- غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار.

- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

هذا النوع من القيادة غير محبذ بالمؤسسات لأنه يحول دون تحقيق الأهداف، فهو يتميز بانعدام العلاقات الإنسانية وعدم مبالاة القائد بما يحدث، وكذا عدم احترام وإعطاء أهمية للقائد من قبل جماعته.

ثانياً: حسب معيار التنظيم :

نجد ضمن هذا المعيار نوعين هما:

1- قيادة رسمية :

والتي تنشأ بموجب لوائح وقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة؛ فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة، من قِبَل مركزه الوظيفي واللوائح

المعمول بها، وهناك من يطلق عليها بالقيادة التقليدية حيث يتميز القادة التقليديون بالانضباط في تسيير الأمور والمرؤوسين، ويركزون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القرارات المتعلقة بالمهام والإمكانات والجوانب التنظيمية. وعليه نعتبر أن مثل هذه القيادة لا بد من أن يلتزم فيها العاملون بحرفية القوانين واللوائح، كما أن هذا النوع لا يشجع على المشاركة وطرح الأفكار والعمل الجماعي.

2- قيادة غير رسمية :

وهم القادة الملهمون الذين لديهم القدرة على إلهام مرؤوسيه للقيام بالأعمال وتحقيق إنجازات غير مسبقة، وذلك بالاعتماد على الصفات الشخصية للقادة، وذلك لنقل المرؤوسين إلى أعلى مستوى من الأداء والإنجاز والعطاء. القائد هنا على عكس النوع الأول أي القائد الرسمي حيث أنه يعتمد على مواهبه القيادية وقدرته على التصرف وقوة شخصيته بين زملائه والإقناع.

يتسم القادة غير الرسميين بالخصائص التالية:

- قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- التأثير على سلوك وأعمال الجماعة والأفراد.

مهارات القيادة الإدارية :

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك التابعين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في السلوك، وهذه المهارات تكمن في:

أولاً: المهارات الفنية :

تتمثل في إتقان العامل لعمله، وإلمام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان؛ لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، والتي تكتسب بالخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي:

1- القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.

2- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.

3- الفهم الجيد للأمر: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمر ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.

4- المهارة اللغوية: وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

ثانياً: المهارات الإنسانية :

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي:

1- مهارة الاتصال: أي القدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون والاحترام المتبادل بين الطرفين.

2- مهارة بناء فريق العمل: يسعى القائد دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة، قادرة على إنجاز العمل وتطويره، وكذا حل

المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

3- مهارة تحفيز العاملين: وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهذا من خلال تقديم حوافز تتماشى واحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

ثالثاً: مهارات ذاتية :

تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، ونجد من بين هذه الخصائص ما يلي :

1- الخصائص الجسمية: وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل:

- التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.
- سلامة الحواس والتمتع بالحياة الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.
- المظهر المتناسق.

2- الخصائص العقلية: والقدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة والاستنتاج والمقارنة، وكذا الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين والتغيير، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف.

3- المبادرة: وهي أن يقدم الفرد الاقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين، والشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل والقدرة على التوقع، وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد.

4- الإبداع: وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة.

5- ضبط النفس: والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون انفعال وتجعله ميالاً للتفاهم والتحكم في عواطفه.

رابعاً: المهارات التنظيمية :

وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم.

وتندرج ضمن هذا النوع مهارات فرعية من أهمها:

1- مهارة اتخاذ القرار: أي القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميزه عن المرؤوسين، وهذه القرارات قد تكون خاصة بوضع السياسات والاستراتيجيات أو قرارات تنظيمية الخاصة مثلاً بالتحفيز، التوظيف والتدريب.

2- مهارة حل المشاكل: أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة؛ وكذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها، وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل.

3- مهارة تفويض السلطة: والذي تؤدي بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية، والقائد يُحسن استخدام التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة.

4- مهارة إدارة الوقت: وهي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الانجازات التي تقوده نحو الأهداف؛ وذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت، وتنظيم الوقت وحسن استغلاله يُعد من أهم الأدوات المستخدمة للقيادة، ويتحقق النجاح بفضلها إذا ما استغل بالشكل الصحيح فوق القائد ليس ملكه وإنما ملك للمرؤوسين والمؤسسة ككل.

5- مهارة التفاوض: إذ لابد على القائد الإداري أن يكون مفاوضاً ناجحاً سواء مع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها، ويتوقف نجاح تفاوضه على أسلوب توظيفه لمهاراته؛ أي أن تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة مع الآخرين لكسب مساومة قائمة على تحقيق رضا لكل الأطراف.

6- مهارة إدارة الأزمات: الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات وهي تتسم بالخطورة كما أنها تهدد استمرارية، مكانة وسمعة المؤسسات، وكل هذا يحتم على القائد التمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية والمادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما بتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها.

7- إدارة ضغوط العمل: يعاني العديد من العاملين بمختلف المؤسسات الشعور بالضغط والإرهاق والقلق وغير ذلك، وكل هذا له تأثير سلبي على أدائهم ودور القائد هنا هو التعرف على طبيعة هذه الضغوط، مسبباتها والنتائج المترتبة عليها وكيفية التخلص منها، ومن جانب آخر نجد أن القادة الأكثر الأشخاص تعرضاً للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم وتعدد علاقاتهم وتنوعها مع الرؤوسين والرؤساء والزملاء فهم يسعون إلى تحقيق الرضا للجميع.

8- مهارة إدارة الاجتماعات: الاجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد، وهو الوصول إلى قرار حول موضوع معين، والقدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب. والتي تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق الاجتماع بشكل أفضل كالتحديد الدقيق لموضوع الاجتماع وتحديد المشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه.

9- مهارة إدارة التغيير: أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الرؤوسين من جهة أخرى، فقد تكون تغيير مثلاً في طريقة العمل أو تغيير في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة،

وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وهنا لابد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم له.

يتضح مما سبق أنه لابد من توفر مهارات للشخص القائد تساعده في بناء فريق يمكن التأثير فيه ليؤدي عملاً فعّالاً ومنه تحقيق الهدف المنشود وبالشكل المطلوب قد تكون إنسانية، فكرية، تنظيمية وذاتية تساعده على تحقيق الأهداف المطلوبة والتعامل مع مختلف الأطراف ومختلف المشاكل والضغوط داخل المؤسسة.

القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة :

سوف نحاول إعطاء مفهوم بسيط لكلا النوعين على النحو التالي:

1- القيادة الأخلاقية :

تتبنى السلوك الأخلاقي المناسب لزيادة العوائد مع تقديم الدعم للتابعين من خلال تقديم المكافآت وغير ذلك من الحوافز، أما إذا كانت الحوافز سلبية فيتم توجيه اللوم والعقاب إلى التابعين؛ لذا فإن القادة والتابعين يتعلمون كيفية الانسجام مع السلوك الذي يدعم المكاسب والمكافآت ويجنب العقاب، ونظام المكافآت والعقاب يجب أن يأخذ مكانة في بيئة العمل التي تتميز باتصالات مفتوحة في الاتجاهين، والمرؤوسين يجب أن يوجهوا قادتهم نحو القضايا التي تواجهم، بينما القادة الأخلاقيون يجب أن يوجهوا التابعين إلى المعايير الأخلاقية.

والقائد الأخلاقي يدرك مبدئين مهمين هما :

- المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت، وسوف تتآكل مع مرور الوقت تحت ضغوط الأعمال والسوق.
- المبادرات الأخلاقية إذا تمت لأسباب أخلاقية فإنها سوف تدوم وتبقى، وتكون أقل تأثيراً بضغوط الأعمال والسوق.

2- القيادة الخادمة :

يُنظر إليها على أنها قيادة مقلوبة رأسًا على عقب، فالقادة الخادمين يتوقفون على المصلحة الشخصية لخدمة حاجات الآخرين ومساعدتهم في التطور، ويمنحون الفرصة للآخرين للكسب ماديًا ومعنويًا في حين يحققون أيضًا الغرض الأكبر للمنظمة، إن انجاز الآخرين هو الهدف الأساسي للقادة الخادمين وهي تعد نمط من القيادة الأخلاقية.

وهناك من يطلق عليها اسم «قيادة أنسة العلاقات»؛ وهي تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد لكي يكونوا أكثر استعدادًا لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وأن مما يكمل الفكرة حقًا هو أن الأفراد تخدمهم الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون إلى الخدمة أولاً؛ أي لديهم الاستعداد الذي عند خدمتهم يكونون أكثر استعدادا لخدمة الآخرين والقادة الخادمين هم الذين يخدمون أولاً العاملين بالشكل الذي يمكن الموظفين من خدمة الآخرين.

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

- 1- أن يضع القائد نفسه موضع مرؤوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها.
- 2- لا بد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد.
- 3- عدم إيهام المرؤوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.
- 4- لا بد للقائد أن يكون قريب من مرؤوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم.

خصائص القائد الناجح :

1- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي.

2- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

3- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

4- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

5- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

6- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :

1- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.

2- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً.

3- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة.

4- الثقة بالآخرين.

5- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل.

6- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة.

7- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة.

8- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل.

9- القادة يجب أن يكون استنباطيين.

10 - القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.

11- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة.

خصائص القائد في الفكر الإسلامي :

القائد المسلم له خصائص ومميزات معينة هي مصدر النجاح لجميع الأعمال، والرسول محمد ﷺ مارس القيادة بأبهى صورها وتجلت قيادته بالنجاح، وهي القيادة التي لم تسجل فيها أي نقطة سوداء في حياتها - ومن بين مجموعة الصفات نجد:

- الطاعة للقائد وأولي الأمر، لقوله تعالى: ﴿قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَإِنْ قَوْلَا فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْكَافِرِينَ﴾ [آل عمران:32].

- القدرة على الحكم والتصرف، وتظهر في الآية: ﴿وَإِنْ حَكَمْتَ فَأَحْكُم بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ [المائدة:42].

- أن يكون القائد متسامحاً وصابراً؛ ويظهر هذا في الآية: ﴿وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عمران:134].

- أن يكون القائد واثقاً بنفسه؛ قال تعالى: ﴿رَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا فِي نُفُوسِكُمْ إِنْ تَكُونُوا صَالِحِينَ فَإِنَّهُ كَانَ لِلْأَوَّابِينَ غَفُورًا﴾ [الإسراء:25].

- القدوة وإعطاء المثل؛ قال تعالى: ﴿﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾﴾ [البقرة:44].

- تحمّل المسؤولية وعدم الظلم؛ قال تعالى: ﴿﴿ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ﴾﴾ [البقرة:147].

- المشاركة والتعاون والنصح؛ قال تعالى: ﴿﴿ وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ﴾﴾ [الأعراف:68].

من خلال ما سبق نلاحظ أن الخصائص كلها مصدرها مستوحاة من القرآن الكريم، أمر الله بها سبحانه، كما أمر بها رسوله الكريم ﷺ في أحاديث كثيرة، والرسول الكريم ﷺ طبق أسلوب القيادة الاستشاري، حيث كان يشاور أصحابه من أهل الرأي والحكمة وأصحاب العلم، وشاور أصحابه حتى فيما يخص الأسرى كأسرى بدر مثلاً.

❖ الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه اللذين يخضع بإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. وباختصار فإنّ الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته. ويمكن القول بشكل عام: أنّ الرضا الوظيفي يتكون من: الرضا عن الوظيفة، والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء، والرضا عن المرؤوسين، والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن سياسات الأفراد.

تعريف الرضا الوظيفي :

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، وهنالك العديد من المحاولات التي بُذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي؛ وعلى سبيل المثال أن الرضا الوظيفي: «هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة».

وفي تعريف آخر يُشير «بلوك» إلى أن الرضا الوظيفي هو: «اتجاه يعتبر محصله للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته».

ويعرّف الرضا الوظيفي بأنه: «يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي؛ والتي تقاس أساسًا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليه في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق».

كما يعرّف الرضا الوظيفي بأنه: «شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأنّ الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج».

أهمية الرضا الوظيفي :

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- 3- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

عوامل الرضا الوظيفي :

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة، وعوامل خاصة بالأداء، وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.

وفيما يلي تفصيلاً لهذه العوامل:

1- العوامل الخاصة بالفرد:

أ - حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

ب - اتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ج - الشعور باحترام الذات : فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سوى كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المنظمة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

د - خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاؤه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري، ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية؛ أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.

2- محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه؛ فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة في التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي، وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3- عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لأدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافئات وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافئات العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل؛ أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة بالنسبة للآخرين.

4- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينه فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصوره جيده وأكبر.

5- العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة

وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

أنواع الرضا عن العمل :

١ - الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

٢ - الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل؛ وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

نظريات الرضا الوظيفي :

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي :

1- نظرية الإدارة العلمية: حيث وضعت على يد روادها تايلور (Taylor)

وفير (Feber) وفايول (Fayol)؛ واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية

التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطيع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي فقط للدوافع المادية.

2- نظرية العاملين: هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج Harzberg وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد «هرزبرج» أن هناك مجموعتان من العوامل :

الأولى: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الثانية: عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل : وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

3- نظرية عدالة العائد (Vroom) فروم: يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

قام آدمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوي المعدلان، شعر عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وإذا وجد عمل آخر سترك عمله الحالي.

❖ الاتصال :

تعريف الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال على أنه: عملية تفاعل تتم بين طرفين، مرسل ومستقبل، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فردًا أو مجموعة بأساليب متنوعة لتحقيق هدف معين.

ويمكن تعريفه بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات... إلخ، من جهة لأخرى قد تكون فردًا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة. كما يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر.

يتضح من هذه التعريفات من قبل علماء الإدارة أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم، وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهـم حيث يصبحون

أكثر قدرة على حل مشاكلهم، وتقوية روح التعاون بينهم، لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف.

وتتمثل أهمية الاتصال في أنه:

- ١- وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة.
- ٢- وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة على الأداء.
- ٣- جوهر العملية التعليمية والبحثية.
- ٤- أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية في المؤسسات والمدارس والمصانع والإدارات المختلفة.
- ٥- وسيلة حتمية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

عناصر الاتصال :

١- الهدف :

نعني به تحديد هدف مسبق لعملية الاتصال نفسها، إذ لا بد أن يسأل المرسل نفسه لماذا يريد أن ينقل هذه المعلومة ولمن؟ وما هي النتيجة التي ينتظرها المرسل بعد انتهائه من الاتصال بالفئة المستهدفة؟

٢- المرسل :

وهو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو أكثر). وفي حياتنا العملية نجد أن المرسل من الممكن أن يكون معلمًا، أو مدربًا، أو طبيبًا، أو محاضرًا، أو أي شخص آخر لديه معلومات وخبرات يريد أن ينقلها لفئة أخرى من الناس لتستفيد منها. والمرسل لا يظل يرسل طوال الوقت لأن عملية الاتصال عملية تبادلية فعندما يتحدث المستقبل أو يستجيب ينعكس الوضع.

٣ - الترميز :

وتتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر.

٤ - الرسالة :

وهي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر. والرسالة هي محور عملية الاتصال، وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين طرفي الدائرة، فالرسالة من الممكن أن تكون عبارة عن معلومات متوافرة في مجال معين لدى شخص معين ويريد أن يفيد بها فئة معينة من الناس، أو قد تكون خبرات في عمل أو وظيفة أو مشاعر كالخوف والقلق وعدم المعرفة مثلما يحدث في حالات تقديم المشورة ويوجد نوعان من الرسائل:

- **الرسائل اللفظية:** وتشمل كل ما ينطق أو يلفظ من كلمات وألفاظ.
- **الرسائل غير اللفظية:** وتشمل كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم وتعبيرات الوجه والإيماءات وأثاث المكتب والملابس.

٥ - القناة أو الوسيلة :

وتمثل الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال. وقد تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية. ويتوقف نجاح نقل الرسالة على مدى مناسبة الوسيلة لتحقيق هدف الاتصال.

6 - فك الرموز :

وهي عملية يقوم بها الطرف الآخر الذي استقبل الرسالة، وذلك لتفسير ما ورد في الرسالة ومدى استجابته وفهمه لها.

7- المستقبل :

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله، ويصبح المستقبل مرسلًا حين يستجيب للرسالة ويتفاعل معها؛ أي أن المرسل يصبح مستقبلًا والمستقبل يصبح مرسلًا من خلال علاقة تبادلية مستمرة، والحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحًا حين يفهم المرسل والمستقبل المعلومات نفسها.

8- الأثر :

ونعني به ملاحظة الأثر الذي طرأ على الفئة المستهدفة أثناء الاتصال وبعده، ويقوم به المرسل لكي يتأكد من مدى تحقيق الهدف، حيث لا فائدة من اتصال لا يغير معلومة أو سلوك أو يضيف جديدًا لشخصية المستقبل.

9- المعلومات المرتدة :

وتعكس رد فعل المستقبل واستجابته أو عدم استجابته للرسالة. لذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائمًا يكون في عكس الاتجاه المرسل منه الرسالة. وقد سميت بهذا الاسم لأنها ترتد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرًا على الاستمرار في عملية الاتصال. ولما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية، فمن الممكن أن تكون المعلومات المرتدة كذلك، والمعلومات المرتدة غير اللفظية لا تتم إلا إذا كان الاتصال وجهًا لوجه حيث تتضمن الملاحظة والنظر وتبادل المشاعر والأحاسيس.

معوّقات الاتصال في المؤسسات :

أ- معوقات شخصية.

ب- معوقات إدارية.

ج- معوقات بيئية.

أ- معوقات شخصية: وتتمثل في النقاط التالية :

- 1- الحالة النفسية: فتفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطرية تفكيره.
- 2- الضغوط على الرؤوسين: فبعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على الرؤوسين كالتهديد دائما بالخصم من المرتب، أو الفصل من العمل، مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم.
- 3- القصور في المهارات : فالاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل، كمهارة التحدث والكتابة والقراءة... إلخ.
- 4- انخفاض الاهتمام والدوافع: فهناك كثير من الرسائل لاتصل بفاعلية لأن مستقبل الرسالة يكون أقل اهتماما باستقبالها، وهنا يواجه المرسل تحديًا يتمثل في كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب المستقبل.

ب - معوقات إدارية : وتأخذ عدة أشكال منها :

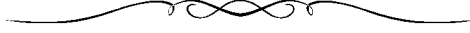
1. عدم تحديد الأدوار والصلاحيات والاختصاصات.
2. عدم وجود استقرار إداري نتيجة التغيرات المتتالية في فترات متقاربة مما يؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.
3. مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، بمعنى أنها تمر على أكثر من شخص مما يجعلها أكثر عرضة للتحريف والحذف.
4. سوء إدارة المعلومات داخل المؤسسة.

ج - معوقات بيئية : ويمكن أن نوجزها كما يلي :

- 1- استخدام ألفاظ غامضة في إيصال الرسالة، مما قد يقود إلى تفسير خاطئ للرسالة.

2- حاجز اللغة بين المرسل والمستقبل.

3- عدم كفاءة أدوات الاتصال أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة كاستخدام التحدث للتقييم بدلاً من كتابة تقرير عن ذلك.



الفصل الثالث

رعاية الأيتام

تُعد شريحة الأطفال فاقدِي الرعاية الوالدية والمحرومين من الرعاية الأسرية الطبيعية من أكثر الشرائح معاناة وحرمانًا من الدفء والرعاية، وما يعقبه من الحاجة الماسة لديهم إلى الشعور بالأمن والاستقرار.

وكما هو معلوم فإن مؤسسات وهيئات أهلية وحكومية إقليمية ودولية تقوم بمساعدتهم ومدّ يد العون لهم، بهدف إشباع احتياجاتهم الأساسية اللازمة لنموهم وحمايتهم وإتاحة الفرص أمامهم للتفاعل مع مجتمعاتهم بكفاءة وإيجابية تتعزّز معها مشاعر الانتماء والمواطنة الصالحة.

وتعتبر عملية تقديم الرعاية الشاملة لهذه الشريحة من الأطفال حقًا طبيعيًا تكفله الشرائع والقوانين المحلية والدولية الخاصة بضمان حقوق الطفل. كما أنها في الوقت ذاته تمثل إجراءً وقائيًا يجنب المجتمع الكثير من المصاعب؛ خصوصًا وأنّ هؤلاء الأطفال هم من أكثر الشرائح عرضة لمخاطر الجنوح والانحرافات السلوكية والأخلاقية المختلفة.

وتقع مسؤولية رعاية الأبناء الذين حُرِّموا من الرعاية الوالدية لأي سبب من الأسباب كاليتيم أو التفكك الأسري علي المجتمع بكل مؤسساته؛ فالرعاية الاجتماعية هي منظومة متكاملة شاملة للعديد من الخدمات التي تقدمها الدولة لأبنائها كالرعاية الصحية والتعليمية والثقافية. لذا فأَي قصور من نمط الرعاية التي يقدم للأبناء قد يصاحبه العديد من المشاكل المتعلقة بالصحة والتعليم والسلوك.

وإن إغفال الطفل اليتيم وإسقاطه من البرامج التعليمية والسياسات معناه تركه عرضه للانحراف والتطرف.

واليتيم هو من فقد أحد أبويه أو كليهما وكذلك من ولد مجهول النسب فهو في حكم اليتيم من حيث الرعاية الاجتماعية والإدارية.

تعريف رعاية الأيتام :

هي كل ما تقوم به الدار بتوفيره للأيتام من خدمات مادية أو معنوية، ويدخل في ذلك السكن وكساء والطعام والحالة الصحية والنفسية والتعليم والتدريب وكل ما يوفر سبل العيش الكريم، مما يوفر الجو النفسي لليتيم ويساعدهم على التحصيل.

فضل رعاية الأيتام :

- 1- كفالة اليتيم تؤدي إلى مصاحبة الرسول ﷺ في الجنة وكفى بذلك شرفاً.
- 2- كفالة اليتيم ورعايته تدل على طبع سليم وفطرة نقية وقلب رحيم.
- 3- كفالة اليتيم والمسح على رأسه تؤدي إلى ترقيق القلب وتزيل القسوة منه.
- 4- كفالة اليتيم تعود على صاحبها بالخير الجزيل والفضل العظيم في الحياة الدنيا فضلاً عن الآخرة؛ قال تعالى: ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ ﴾ [الرحمن:60].
- 5- كفالة اليتيم تسهم في بناء المجتمع سليم خالي من الحقد والكراهية وتسود فيه روح المحبة والمودة؛ قال ﷺ: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».
- 6- في إكرام اليتيم وكفالاته ورعايته إكرام لمن شارك الرسول في صفة اليتيم وهذا دليل على محبته ﷺ.
- 7- كفالة اليتيم تزكى مال المسلم وتطهره وتجعل هذا المال نعم الصاحب للمسلم.
- 8- كفالة اليتيم من الأخلاق الحميدة التي أقرها الإسلام.
- 9- في كفالة اليتيم بركة عظيمة تحل على الكافل، وتزيد من رزقه.

10 - كفالة اليتيم تجعل البيت الذي فيه اليتيم من خير البيوت؛ كما قال ﷺ: «خير بيت في المسلمين بيت فيه يتيم يُحسن إليه...».

في كفالة اليتيم حفظ لذريتك من بعدك وقيام الآخرين بالإحسان إلى أيتامك؛ قال تعالى: ﴿وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا﴾ [النساء: 9]، فكافل اليتيم اليوم إنما يعمل لنفسه لو ترك ذرية أضعاف، كما تدين تدان.

أهداف دار الأيتام :

- 1- غرس مبادئ العلوم الدينية في نفس اليتيم.
- 2- تهذيبهم بالأخلاق الفاضلة.
- 3- حفظ مستقبلهم من الضياع.

رعاية الأيتام وحقوقهم في الإسلام :

- لقد حَرَصَ الإسلام على الرعاية بالأيتام والعناية بهم والإحسان إليهم والقيام علي تربيتهم والمحافظة على أموالهم من الطامعين.
- كما وضح عنايته سبحانه وتعالى للأيتام في قوله للنبي: ﴿فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ﴾ [الضحى: 9]. وذلك ليقوى الأمر بالنسبة لغيره من باب أولى، وسواء كان ذلك في جملة الأولياء علي اليتامى أو من عامة أفراد المجتمع الذي يعتبر عضواً فيه.
- نهى سبحانه وتعالى عن الإساءة إلى الأيتام ، وتوعد الله سبحانه وتعالى الذين يأكلون أموال اليتامى ظلماً بسوء العاقبة وعذاب السعير؛ حيث قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالَ الْيَتَامَى ظُلْمًا إِنَّمَا يَأْكُلُونَ فِي بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلَوْنَ سَعِيرًا﴾ [النساء: 10].

- إِنَّ حُسْنَ التعامل مع اليتيم يورث الرقة في القلب واللين وحب المساكين وقد كان هذا دعاء أشرف الخلق عليه أفضل الصلاة والسلام وهو حب المساكين.

• لقد ضرب لنا معلم البشرية وخير البرية محمد عليه أفضل الصلاة والسلام أروع الأمثلة وبيّن لنا أفضل السبل في فن التعامل مع اليتيم؛ حيث قال الرسول ﷺ: «مَنْ مسح على رأس يَتِيم لم يمسه إِلَّا اللهُ كان له في كل شعره مرّت عليها يده حسنات، وَمَنْ أحسن إلى يَتِيم أو يَتِيمة عنده كنت أنا وهو في الجنة كهاتين» وأشار بإصبعيه السبابة والوسطى.

وسائل التربية الأخلاقية للأيتام :

- 1- الطريقة المباشرة؛ وهي الوعظ والنصح والإرشاد وذكر الفوائد والمضار.
- 2- الطريقة الغير مباشرة؛ وهي الإيحاء كان يتلقن الطفل أحسن النماذج من السلف الصالح ومنعهم من النظر للأشياء السخيفة.
- 3- الاقتناع بما لدى الطفل من ميول وغرائزهم الفطرية في تربيتهم الخلقية؛ فمثلاً المحاكاة لذلك ينبغي على مربّي الأطفال أن يتسم بالأخلاق الحسنة.
- 4- تكوين العادات الحسنة للأطفال من الصغر؛ فمثلاً تعويدهم عدم الكذب ولا يعصوا الخالق.

التربية النفسية للأطفال :

نظراً لما تمثله التربية النفسية في نفس الطفل وأهميته في بناء وتكوين شخصيته لذا اهتمت التربية الإسلامية بهذا الجانب.

- 1- الحاجة إلى الحب والتقدير: وهي من أهم الحاجات الانفعالية التي يسعى الفرد إلى إشباعها فهو يحتاج إلى أن يشعر بالحب والأمان والحنان.
- 2- الحاجة إلى سلطه ضابطه موجهه: وذلك لأن سلوك الطفل غير ناضج إلا أن هذه السلطة لابد أن تراعي مستوى نمو الطفل وأن تكون حازمه في آنٍ واحد.

3- الحاجة إلى التقدير الاجتماعي : يحتاج الفرد أن يشعر أنه في موضع تقدير واحترام وقبول واعتراف لدى الآخرين، وإشباع هذه الحاجة تمكن الفرد من القيام بدوره السليم.

4- الحاجة إلى الحرية والاستقلال: يحتاج الطفل إلى الشعور بالحرية والاستقلال وتيسير أموره بنفسه.

5- الحاجة إلى الأمان والطمأنينة: الطفل يحتاج إلى الرعاية في جوٍّ يشعر فيه بالحماية من العوامل الخارجية المهددة، ويجب مراعاة هذه الوسائل التي تشبع الحاجة لدى الطفل حتى لا يشعل بتهديد خطير لكيانه فيؤدي إلى سلوك عدواني.

6- الحاجة إلى تعلم المعايير السلوكية؛ التي تساعد على التوافق الاجتماعي.

7- الحاجة إلى التحصيل والنجاح.

8- الحاجة إلى التقدير واحترام الذات؛ التي تساعد على تحسين سلوكه.

بعض مشكلات الأيتام :

توجد بعض المشكلات النفسية التي يعاني منها الأيتام وتؤدي إلى الانحراف عن السلوك السوي عدم التوافق للشخص مع نفسه ومع البيئة المحيطة به؛ ومنها علي النحو التالي:

1- العدوان: وهو سلوك يقوم به اليتيم بقصد إحداث الأذى بالآخرين سواء أكان عدواناً لفظياً أو بدنياً.

2- الكذب: وهي صفة يكتسبها اليتيم نتيجة تفاعله مع البيئة ، حيث يكبر الشعور بالخوف وافتقاد الأمن والثقة في ذاته والآخرين.

3- السرقة: وهو سلوك يعبر عن حاجه نفسيه يؤديها اليتيم لإثبات الذات، أو لحمايتها، أو قد تكون بدافع الإشباع أو الحصول علي مركز مرموق، أو للتفاخر والتباهي وسط مجموعة الأقران.

4- الخوف المرضي: وهو حاله من التوجس تتبلور حول الخطر المحدد يمكن التحقق من وجوده في عالم الواقع بحيث يمكن تقدير أهميته ومواجهته بشكل واقعي.

5- الوحدة النفسية: هي شعور اليتيم بحاله نفسيه تعوق عن تحقيق أهدافه وحاجاته النفسية، مما يجعله يعيش في صراع نفسي قد يصل إلى درجة كبيرة من الحدة في بعض الأحيان، مما يؤدي إلى الانسحاب والانعزال عن الآخرين.

6- الانحراف الجنسي: هو ممارسة اليتيم لسلوك جنسي غير سوي مع أقرانه من نفس الجنس ويشعر بالمتعة الجنسية من ممارسة هذا السلوك.

تعريف المؤسسة :

هي دار إيوائية تربوية تنموية قوامها الرعاية الاجتماعية، تختص برعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية من الجنسين الذين لا تقل سنهم عن ست سنوات، ولا تزيد عن 18 سنة أو حتى سن الاستقرار بالعمل أو الزواج للإناث، ونشئوا في ظروف اجتماعية قاسية تحول دون رعايتهم في أسرهم الطبيعية، بسبب اليتيم أو تصدع الأسرة أو عجزها عن توفير الرعاية الأسرية السليمة.

أهداف المؤسسة :

تهدف المؤسسة إلى الآتي:

- 1- تهيئة السكن المناسب للإقامة الكاملة وتوفير مستوى معيشي ملائم للأطفال بما يضمن لهم الحياة الكريمة.
- 2- تلبية كافة الاحتياجات الصحية والغذائية والتعليمية والنفسية والاجتماعية للأطفال والشباب، واحترام رغباتهم وآرائهم وخصوصيتهم، مع تقديم المساندة والتوجيه والمشورة لاكسابهم سلوكيات إيجابية ومقبولة من المجتمع.

3- تهيئة المحيط الاجتماعي والمناخ الأسري المناسب الذي يضمن حصول هؤلاء الأطفال على حقوقهم المشروعة، والتي تكفلها لهم الدولة تحقيقاً للبعد والتوازن الاجتماعي.

4- توفير أساليب حماية الأطفال من الانحراف والأخطار التي يتعرضون لها، ودعم السلوك السوي لديهم، وتوفير الأمان الاجتماعي لهم لتنشئتهم تنشئة اجتماعية سليمة.

5- تنمية قدرات الأطفال البدنية والنفسية واللغوية والعقلية والاجتماعية وتهيئتهم لمواجهة الحياة الطبيعية بما يتفق وأهداف المجتمع وقيمه الدينية والثقافية.

6- تعزيز الثقة بالذات لدى الأطفال من أجل بناء نظرة إيجابية تجاه أنفسهم، ومساعدتهم للاعتماد على أنفسهم، بما يجعلهم فاعلين في المجتمع.

أساليب تحقيق أهداف المؤسسة :

يجب أن يتوافر بالمؤسسة لتحقيق أهدافها الوسائل والأساليب الآتية:

1- وضع برنامج أو نظام متكامل وفعال يضمن إدارة الموارد البشرية والمالية والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة بكفاءة بما يضمن جودة رعاية الأطفال وتنشئتهم تنشئة اجتماعية سليمة.

2- تطبيق أساليب تربوية متوازنة تدعم وتساند الطفل، قوامها مبدأ الأخذ والعطاء والتمتع بالحقوق وأداء الواجبات لتكوين شخصية قادرة على مواجهة الحياة والمشاركة فيها، مؤهلة لتحمل مسؤولية العمل وتكوين أسرة.

3- توفير كوادر وموارد بشرية مؤهلة (تربوياً ونفسياً وأكاديمياً) للتعامل مع الأطفال بما يحقق لهم حياة اجتماعية سليمة.

4- تقديم كل أساليب وطرق الإرشاد والمعونة النفسية والاجتماعية المستمرة للتغلب على الصعوبات الاجتماعية المصاحبة للأطفال، ومساعدتهم لعبور أزمة اضطراب الهوية، وتقبل ظروفهم بما يتفق مع أهداف وقيم المجتمع الدينية والثقافية.

5- تدعيم القيم الثقافية والاجتماعية والوطنية والقومية لدى الأطفال بما يغرس فيهم الحس الوطني وأهمية العمل للمساهمة في بناء المجتمع.

6- توفير الفرص المناسبة لتدريب الشباب بالمراكز التدريبية المهنية المتخصصة لاكتساب المهارات والمعارف الخاصة بالحرف والمهن والمهن المختلفة وفقاً لميول وقدراتهم لتأهيلهم لمزاولة العمل المهني، وتحويلهم إلى طاقات منتجة تساهم في النشاط الاقتصادي بالمجتمع.

الموقع والمبنى والبنية الأساسية :

* الموقع :

- يشترط أن يكون موقع الدار في مكان يسهل الوصول إليه وقريب من العمران والمرافق والخدمات المختلفة (مطافئ، مستشفى، مدارس، قسم الشرطة، أماكن التسوق والترفيه... إلخ).

- وأن يكون موقع الدار مناسب وآمناً وصحياً، وبعيداً عن الأماكن غير الآمنة، وأي مصادر للتلوث البيئي، أو الضوضاء.

* المبنى :

تنشأ المؤسسات بنفس نظام المنازل (وليست عنابر كبيرة) وتتولى تنشئتهم في بيئة آسرية بديلة عن الأسرة، توفر في نظمها وأنشطتها الجو الأسري الطبيعي المناسب للنمو ومراحله وأنواعه، وتقوم العلاقة بين الأطفال والكبار بالمؤسسة على أساس من الحب، والتقبل، والتفاعل الإنساني والاجتماعي السليم.

ويجب أن يتوافر في المبنى الشروط الآتية :

- أن يكون تصميم المؤسسة ومساحتها تلبي احتياجات الأطفال والشباب وتوفر لهم السلامة والأمان وتحترم خصوصيتهم وأن يكون أقرب إلى تصميم المباني السكنية.
 - أن يكون تصميم المؤسسة ملائم للغرض منها ويتسم بالمرونة بما يستجيب للاحتياجات والاستخدامات المتغيرة (مثل ظهور حالات للإعاقة الجسدية).
 - أن يتوافر في المبنى الشروط الصحية كالتهووية والإضاءة الطبيعية في كل الفراغات الانتفاعية والمعيشية والإمداد بمياه الشرب النقية ودورات المياه والصرف الصحي.
 - أن يتوافر في المبنى مخارج للطوارئ (الحريق - الزلزال)، وبوابات مأمونة تسهل الخروج والدخول، ووسائل وضمانات الأمان للأطفال ضد المخاطر.
 - أن يتوافر في المبنى الأماكن اللازمة لمزاولة الأطفال تمارين رياضية خفيفة أو أنشطة ترفيهية وثقافية أو إشراك الأطفال بالنوادي والمكتبات العامة.
 - يقسم المبنى من الداخل على النحو الآتي:
- * تخصص غرف لنوم وراحة الأطفال، على النحو التالي (حتى عمر سنتين لا يوجد أكثر من ستة أطفال في الحجرة الواحدة - ومن عمر سنتين إلى ست سنوات لا يوجد أكثر من 4 أطفال في الحجرة الواحدة - ومن عمر 12 سنة كل 3 أطفال في حجرة، ومن عمر 12 إلى 18 سنة يوجد بالحجرة 3 أطفال إن أمكن، ولا يسمح في كل الأحوال بوجود طفلين في حجرة واحدة، وتخصص حجرة مستقلة للشباب من سن 18 سنة فأكثر (كرعاية لاحقة).

- * يراعى تجهيز مكتبة شاملة داخل المؤسسة لتنمية القدرات الثقافية والمعرفية لدى الطفل.
- * أما في حالة قبول المؤسسة لأطفال من سن الميلاد فيراعى ما نص عليه القرار الوزاري الصادر في هذا الشأن من أحكام.
- * تخصص أماكن مناسبة للمرافق الخدمية الأساسية بالدار (المطبخ - المطعم - دورات المياه - المغسلة)، على أن تخصص دورة مياه وحمام لكل خمسة أطفال على الأقل.
- * تخصص أماكن مناسبة لـ (المخازن «أغذية - مهمات - ملابس - أدوات نظافة» - مكان للعبادة - غرفة لعزل الطفل المريض والرعاية الطبية).
- * تخصص حجرات مناسبة لـ (مكتبة - المذاكرة - المعيشة - ممارسة الأنشطة والفنون والمهارات المختلفة).
- * تخصص حجرات مناسبة لكل من: (الإدارة - استقبال الزوار - الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين - الإشراف الداخلي)، على أن تكون منفصلة عن أماكن إقامة ومعيشة الأطفال.
- * في حالة وجود مقر مستقل يراعى توافر حديقة خاصة أو فراغ خارجي خاص بالمؤسسة للعب للأطفال وممارسة الأنشطة الرياضية والحركية، وفي حالة مقر غير مستقل يراعى الاشتراك في الأندية ومراكز الشباب والمكتبات العامة.

الجهاز الوظيفي بالمؤسسة :

يتشكل الجهاز الوظيفي للمؤسسة من التخصصات الآتية مع مراعاة الشروط والمواصفات الواجب توافرها لكل تخصص، والأعداد المطلوبة بحسب عدد الأطفال الموجودين فعلياً بها:

أولاً: مدير المؤسسة :

أ- الشروط والمواصفات :

- مؤهل عالٍ اجتماعي، نفسي، تربوي.
- خبرة لا تقل عن عامين في العمل الاجتماعي أو النفسي أو التربوي.
- لا يقل السن عن ثلاثين عامًا، ويشهد له حسن السير والسلوك، وذو سمعة طيبة.
- التفرغ لأعمال إدارة المؤسسة.
- ضرورة الحصول على دورة تدريبية في مجال الطفولة والرعاية الاجتماعية.
- يجتاز الاختبارات الشخصية اللازمة.

ثانيًا: الأخصائيون :

(1) الأخصائي الاجتماعي :

الشروط والمواصفات :

- مؤهل عالٍ اجتماعي.
- خبرة لا تقل عن عامين في المجال الاجتماعي.
- حُسن السير والسلوك، وذو سمعة طيبة، ويفضّل أن يكون متزوجًا.

(2) الأخصائي النفسي :

الشروط والمواصفات :

- مؤهل عالي علم نفس.
- خبرة لا تقل عن عامين في المجال النفسي.
- حُسن السير والسلوك، وذو سمعة طيبة، يفضل أن يكون متزوجًا.

ثالثاً: المشرفون (ليلي / نهاري) :

1) المشرف الاجتماعي :

الشروط والمواصفات :

- الحصول على مؤهل عالي، أو متوسط على الأقل.
- حسن السير والسلوك، وذو سمعة طيبة، ويفضل أن يكون متزوجاً.
- الحصول على شهادة صحية تفيد خلوه من الأمراض.
- يتسم المشرف بالسمات الشخصية (جسدية - نفسية - اجتماعية) ملائمة للتعامل مع هذه الفئة ويكون قدوة حسنة لجميع الأبناء.
- اجتياز دورة تدريبية حديثة قبل استلام العمل لتهيئته للتعامل مع الأطفال في المراحل العمرية المختلفة.

2) مشرف رياضي :

الشروط والمواصفات :

- مؤهل مناسب - اللياقة البدنية - خبرة في التدريبات الرياضية.

3) مشرف الهوايات :

الشروط والمواصفات :

- مؤهل مناسب، ولا يقل السن عن 25 سنة.

4) مشرف التربية الدينية «واعظ ديني» :

الشروط والمواصفات :

- لا بد أن يكون حاصلاً على مؤهل مناسب

5) مشرف التغذية :

الشروط والمواصفات :

- مؤهل عالي الاقتصاد المنزلي أو التغذية.
- خبرة في مجال التغذية لا تقل عن سنتين - السن 25 سنة.

حماية الأطفال من الإساءة :

يُعَدُّ الهدف الأول لأي مؤسسة لرعاية الأطفال الأيتام والعاملين بها هو حماية الأطفال من كافة المخاطر والتهديدات والاعتداءات والإساءات التي قد توجه إلى كرامتهم أو سلامتهم الجسدية والنفسية والعاطفية؛ لذا يجب على المؤسسة اتباع الآتي :

- تلتزم المؤسسة بوضع سياسة مكتوبة ومعلنة لحماية الأطفال من أي إساءة قد تمارس ضدهم، على أن تتضمن (ميثاق لسلوك العاملين - ميثاق لسلوك الأطفال - ميثاق لسلوك الزائرين والكفلاء - لائحة جزاءات للأطفال - لائحة جزاءات للعاملين).
- يحظر ممارسة العنف ضد الأطفال عند التعامل معهم ولو لفظياً، أو عند وضع لائحة الجزاءات الخاصة بهم.
- تضع إدارة المؤسسة نظاماً بسيطاً مكتوباً ومعلناً لكيفية تقديم الشكاوى والإبلاغ عن انتهاكات حقوق الأطفال، مع مراعاة الخصوصية والسرية التامة، وجميع الأطفال والعاملين بالمؤسسة، والكفلاء، والمتطوعين، وأولياء الأمور والأقارب إن وجدوا على علم بهذا النظام.
- يتم تحديد أحد أعضاء مجلس إدارة الجمعية التابع لها المؤسسة لتولى مسؤولية الإشراف على تنفيذ سياسة حماية الأطفال، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات.
- تقوم لجنة الإشراف على متابعة تنفيذ هذه السياسة داخل المؤسسة (سياسة حماية الأطفال).

- يتم فتح سجل خاص بحماية الأطفال من الإساءات، على أن يوثق به أية إساءة تعرض لها طفل بالمؤسسة، وآليات التعامل معها.



الفصل الرابع

مرحلة رياض الأطفال

الروضة أو رياض الأطفال أو الحضانة (بالألمانية: Kindergarten) مؤسسة تعليمية للأطفال قبل دخولهم المدرسة. وقد وُضع هذا المصطلح من قِبَل العالم الألماني (فريدريك فروبل)؛ حيث أطلقه على مؤسسة اللعب والنشاطات التي أنشأها في عام 1837 م كتجربة اجتماعية للأطفال لانتقالهم من المنزل للمدرسة. وقصد فروبل بذلك أنه يجب العناية بالأطفال وتغذيتهم في (حدائق الأطفال) مثل النباتات في الحديقة. يختلف عمر الالتحاق بالروضة باختلاف البلدان ففي أغلب الدول يطبّق هذا النظام للأطفال ما دون سن السادسة وتحديدًا بين عمر 3-5 سنوات. يركز هذا النظام على أمرين؛ الأول تعريف الطفل بمجتمع أوسع من الذي تعود عليه وإكسابه مهارات الاختلاط، والثاني هو تعليم الطفل من خلال اللعب.

تعريف مرحلة رياض الأطفال :

رياض الأطفال هي مؤسسة تربية تقبل الطفل من 4 - 6 سنوات وهي مرحلة تختلف عن المراحل التعليمية الأخرى وهي تساعد الطفل وتهيئه لدخول المرحلة الابتدائية.

رياض الأطفال : هي تمهيد عريض أو تقديم للخبرة المستمرة من مقتطفات المعرفة والمهارات العلمية المحسوسة بما يفيد التنمية العقلية والجسمية والصحية للطفل عن طريق نشاطه الحر وبعيداً عن التقيد بمناهج جامدة.

الفرق بين الحضانة والروضة :

الحضانة: هي المؤسسة التي تتناول الطفل من سن 45 يوماً إلى ثلاث سنوات للرعاية والتربية بما يتناسب مع خصائص النمو الاجتماعي والجسمي والانفعالي والعقلي لهذه المرحلة.

أما الروضة أو رياض الأطفال بالألمانية: فهي مؤسسة تعليمية للأطفال قبل دخولهم المدرسة.

وقد وُضع هذا المصطلح من قبل العالم الألماني «فريدريك فروبل»، وكان يقصد بها هو تغذية الأطفال بالطبيعة من حولهم حيث يحتاج الطفل في هذه المرحلة لتفريغ طاقتهم الداخلية بطريقه إيجابية وهي عن طريق اللعب، حيث نجد أنه يتم تدريس المناهج داخل الروضة عن طريق اللعب، ويختلف سن الالتحاق بالروضة من بلدٍ لآخر حيث سن الالتحاق بالروضة في مصر من 4-6 سنوات.

قواعد التربية السليمة للأطفال :

بالحرص على بناء وتنمية الذكاء الوجداني، ويكون ذلك بإشباع حاجات الطفل الطبيعية من الأمن والاستقرار لتحقيق السكينة النفسية والاجتماعية، فقد أثبتت الدراسات النفسية أن الشخص الذي يعيش حرماناً عاطفياً في طفولته يصعب عليه محبة الآخرين أو تقبل محبتهم له، لذلك يجب وضع الطفل منذ اليوم الأول من ولادته موضع حب للأسرة بكاملها وذلك عند طريق عدة وسائل وتصرفات مثل:

- القُبلة والرُافة والرحمة بالطفل.
- المداعبة والممازحة واللعب مع الطفل.
- استخدام لغة الطفل وصوته في الكلام كثيراً، فرغم أن الطفل قد لا يستطيع بعد أن يتحدث مثل الكبار، إلا أنه يفهمهم جيداً.
- تذكّر أن الأطفال هم قليلوا التركيز ويتشتت انتباههم بسهولة وبسرعة، فحاولي أن يكون حديثك معهم بسيطاً وسريعاً وليس معقداً.
- ركّز على بناء العلاقة الإيجابية، فلا يمكن تصور أي تربية إلا بوجود علاقة تفاعلية انسجامية بين المتواصلين، وهذا لا يمكن حسمه إلا كثمرة يقطعها أطفالنا من سلوكياتنا معهم وذلك عن طريق:

- التعبير له عن المحبة: فليس المهم أن نحب أبناءنا ولكن المهم أن نعبر لهم عن هذه المحبة بالكلمة والسلوك.
- اعتباره كياناً مستقلاً معتمداً على ذاته من خلال تعاملنا معه مما يكسبه ثقة في نفسه.
- عدم اللجوء إلى انتقاد تصرفاته باستمرار، بل العمل على توجيهه برحمة وقبوله كما هو بأخطائه وليس له أثره الطيب، ونشأته النشأة الصحيحة والتربية بالعادة تكون بالتقليد والتعويد؛ كما ذكرنا في حديث الرسول ﷺ بإيجاز.

الوسائل العلمية لتربية الأولاد :

- تربية الأطفال بالقدوة فالطفل حين يجد من أبويه ومربيه القدوة الصالحة فإنه يتشرب مبادئ الخير ويتطبع على أخلاق الإسلام، والتربية بالقدوة تكون بقدوة الأبوين، وقدوة الرفقة الصالحة، وقدوة المعلم، وقدوة الأخ الأكبر، وربط الولد بصاحب القدوة العظيم رسولنا ﷺ.
- تربية الأطفال بالعادة السليمة إذا توفر للطفل عامل التربية وعامل البيئة مع الفطرة السليمة المولود بها؛ فمن أقواله ﷺ في ذلك: «مُرُوا أَوْلَادَكُمْ بِالصَّلَاةِ لَسَبْعِ وَاضْرِبُوهُمْ عَلَيْهَا عَشْرًا»، وأيضاً: «عَلِّمُوا أَوْلَادَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ الْخَيْرَ وَأَدِّبُوهُمْ».
- التربية بالموعظة والقرآن الكريم ملئ بالآيات التي تتخذ أسلوب الوعظ أساساً لمنهج الدعوة وطريقاً إلى الوصول لإصلاح الأفراد، وفي سورة لقمان خير شاهد على ما نقول؛ يقول الله تعالى: ﴿وَلِذَٰلِكَ لَقَمْنُ لِبَنِيهِ. وَهُوَ يَعِظُهُ. يَبْقَىٰ لَا تَشْرِكُ بِاللَّهِ إِنَّكَ الْفَرَكُ لَظَلْمٌ عَظِيمٌ﴾ [لقمان: 13].

أساليب تعزيز ثقة الطفل بنفسه :

- 1- لا بدّ أن تكون البداية مع الطفل صحيحة، بحيث يطلق الأبوين عليه اسمًا جميلًا وليس سخيّفًا، لأنّه سيلازمه طوال عمره.
- 2- لا تتوقع من الطفل أن يكون دائم الاستقامة وتصرفاته عقلانية، في النهاية هنالك شقاوة الأطفال وبراءتهم المزوجة بطبيعتهم.
- 3- على الأبوين أن ينصتا لحديث طفلهم ولا يقاطعانه، ولا بدّ أن يشعر الطفل باهتمامهم له ولما يقوله.
- 4- لكلّ طفل دمية مفضلة، لذا من الجميل أن يشعر باهتمام أبويه بها والسؤال عنها وعدم التقليل من شأنها.
- 5- الطفل دائماً معرض للفشل أو الخطأ، لا بدّ أن يكون الأبوين مصدر دعم وتشجيع له للمحاولة مرارًا وتكرارًا وتوجيهه.
- 6- لا بدّ من الاحتفال بنجاح الطفل حتى لو كان هذا النجاح بسيطًا.
- 7- لا بدّ من تقبّل الطفل كما هو، وتجنّب مقارنته بغيره فهذا من شأنه أن يضعف ثقته بقدراته.
- 8- إذا ارتكب الطفل خطأ ما فلا يجب تأنيبه إلى تلك الدرجة التي يشعر فيها بأنّه شخص سيء، لذا لا بدّ من اللجوء إلى الأساليب الحديثة في التربية.

الممارسات التربوية :

والناس في ذلك بين إفراط وتفريط، فالبعض يفرض الأسلوب الصارم واستعمال «العصا» مع الجيل الجديد ويراهم طريقة أفضل من اللجوء إلى الأساليب التربوية والنفسية التي ينادي بها الغرب. وحقيقة أن الفريقين قد جانبا الصواب في التربية الصحيحة. فلا اللين الدائم ولا القسوة المفرطة يمكن أن يُنبِتا طفلًا سليمًا واثقًا بنفسه قادرًا على خوض غمار الحياة. وهنا يقع على أهل العبء الأكبر

في تحمّل مسؤولياتهم تجاه أطفالهم. فهُم بحاجة إلى التعرّف على كافة مراحل نمو الأطفال وما يحتاجونه في كل مرحلة حتى يستطيعوا تفهّم سلوكياتهم فيتم توجيههم وإرشادهم.

أخطاء شائعة في التربية :

- 1- الحماية الزائدة يقع الأم والأب في خطر القلق الزائد على طفلهم من كل شيء يحيط بالطفل ويتعرض له، وهذا ينتج عنه الكثير، يجعلوا الطفل يعتمد عليهم في كل شيء لأنهم يقومون بكل شيء بالنيابة عنهم.
- 2- التسلط معظم الأمهات تفرض على أطفالها كل شيء بحجة أنهم مازالوا أطفال ولا يعرفون شيء، كل هذا يضعف شخصية ويجعله يشعر بعدم قيمته، والمهانة.
- 3- التمييز بين الأبناء كثير من الأسر تعامل الذكور غير الإناث، كما أنهم يعاملون الطفل الأكبر على أنه راشد والطفل الصغير من حقه التدليل فقط.
- 4- إثارة الألم النفسي للطفل العقاب المستمر للطفل، والتقليل من أهميته وعدم شعوره بقيمته في الأسرة كل هذا يجعل له ألم نفسي بالإضافة لتوجيه الكلمات الجارحة له أمام الأقارب والأصحاب.
- 5- التناقض فهو من الأمور الهامة جدًّا - فقد يطلب الأب من ابنه عدم الكذب وفي نفس الوقت يرن جرس التليفون فيقول لطفلك: من يريدني قل له أنني لست بالمنزل.
- 6- الإهمال فعكس ما ذكرناه من الاهتمام الزائد بالطفل والقيام بكل ما يخصه، فالأم والأب قد يهملوا طفلهم ويهملوا جوانب مهمة في شخصيته.
- 7- التذبذب في معاملة الطفل قد تتخلص بعض الأمهات من «زن طفلها» بأن تتركه يفعل ما يريد أو أن تعاقبه على موقف معين أمام الضيوف... ولكن نفس الموقف عندما يصدر من الطفل في عدم وجود ضيوف لا تعاقبه.

8- التدليل كثير من الأسر تجعل كل مطالب الطفل مجابة خاصة إذا كان الطفل الأصغر أو الوحيد ولكن ترتيبه ونوعه لا يعني، استجابتك لكل طلباته بدافع الحب وعدم الحرمان يجعله تكالي.

مشكلات الطفل في الحضانة وكيف نتجنبها ؟

قد يُصاب بعض الأطفال بالإرهاق خلال الأسابيع الأولى من التحاقهم بدور الحضانة، وهذا لا يعني أن الطفل غير قابل للتكيف مع حياته الجديدة، بل يلزمه بعض الوقت فقط ويستحسن أن تبحث الأم مع المدرسة فيما إذا كان من الأفضل توفيقه بصورة مؤقتة عن متابعة الحضور إلى دار الحضانة. ويفضل في بعض الحالات أن يحضر نصف وقت الدوام، على أن يكون حضوره في الساعات الأخيرة وليس في الساعات الأولى، ذلك أن انصرافه في منتصف وقت الدوام يفسد عليه متعته ويثير نقمته. ومما يزيد المشكلة تعقيداً أن بعض الأطفال تتوتر أعصابهم إلى حد الامتناع عن النوم وفت القيلولة، وتتمثل الطريقة المثالية لحل هذه المشكلة في الامتناع عن إرسال الطفل إلى الحضانة ليوم أو يومين في الأسبوع، وفيما يخص الأطفال الذين يتصرفون تصرفاً حسناً في الحضانة، إلا أنهم يكثرون من إثارة المتاعب في المنزل، فلا حيلة في ذلك إلا أن يتذرع الوالدان بالصبر ويبحثا الأمر مع معلمته ويحاولوا أن يكتشفا الأسباب التي تثيره ويجدوا حلولاً لها.

أهم المشكلات التي قد يعانيها طفل الحضانة :

1- مشكلات نفسية: وخاصة في البداية حيث الانتزاع من جو الأسرة إلى جو الحضانة الجديد الغريب.

2- مشكلات صحية: وخاصة إذا لم تتوافر الشروط النموذجية للمكان والمشار إليها سابقاً مع احتمال التقاط العدوى بالأمراض المختلفة من جرّاء مخالطة المصابين بها.

ما هو دور مربية الحضانة تجاه هذه المشكلات ؟

على مربية الحضانة الواعية أن تُحسّن التعامل مع المشكلات المذكورة - كما

يلي:

1- المشكلات النفسية: تحسن استقبال الطفل الجديد، وتقديم الرعاية الزائدة في الملاعبة والتغذية والتنظيف لتعويضه عمّا فاتته من ذلك في بيئة الأسرة ومحاولة إيجاد علاقة حب وصداقة بينه وبين زملائه والتنسيق والتعاون مع بيئته حتى يتجاوز المرحلة الانتقالية الأولى بسلام.

2- المشكلات الصحية: بتوفير شروط المكان المثالية ابتداءً، وهذه مسئولية مشتركة بين إدارة الحضانة والجهات الرسمية المختصة، ثم باليقظة الدائمة بعد ذلك لمنع ظهور ما فيه خطر أو ضرر على الأطفال، أو العمل على تلافيه فور ظهوره مع تدريب المربيات على سرعة رصد الظواهر المرضية وعزل أصحابها حتى يتم عرضهم على الطبيب للتأكد من خلوهم من الأمراض المعدية.

ما هي أهمية دور الحضانة ؟

كثير من الأطفال الذين يحضرون مدارس التعليم المبكر العالية الجودة تتغير حياتهم نحو الأفضل، ومرحلة السنوات الخمس الأولى من الحياة تعتبر من أهم الفترات للطفل حيث يكتسب فيها القدرات الأساسية التي تهيئه في وقت لاحق للنجاح في المدرسة والحياة. وبعض من هذه الفوائد هي:

- يمكن للطفل أن يكتسب الثقة العالية بالنفس.

- تعلم المشاركة واحترام وجود الآخرين.

- زيادة فضول الطفل وتركيزه.

- يحسن قدرة الطفل على الإبداع.

- أظهرت دراسة أجريت مؤخرًا في بريطانيا أن الأطفال الذين يذهبون إلى دور الحضانة لديهم أفضل المهارات الاجتماعية، وينمون بشكل جيد في مراحل نموهم الرئيسية.
- وهناك دراسة أخرى تشير إلى أن تعرض الطفل لمزيد من الفيروسات والالتهابات في الحضانة يحسن من مناعته الطبيعية، ويقلل من خطر الإصابة بسرطان الدم.
- تشغل الطفل بأصدقائه.

ما هي عيوب دور الحضانة ؟

- على الرغم من الجوانب الإيجابية لدور الحضانة، تشير الدراسات أن هناك أيضًا بعض السلبيات في أخذ الأطفال إلى الحضانة، ومنها:
- في دراسة أجريت في بريطانيا على 1200 طفل أشارت إلى أن الأطفال الذين قضاوا أوقاتًا طويلة في دور الحضانة (أكثر من 6 ساعات يوميًا) أظهروا مستويات أعلى من العدوان والعصيان في وقت لاحق من طفولتهم.
- تشير بعض البحوث إلى أن الأطفال الذين ذهبوا إلى دور الحضانة والرعاية في عمر سنة أو أقل يقل ارتباطهم بوالدتهم.
- يتعرض الأطفال لنسبة أعلى من احتمال التقاط العدوى.
- يكونون أكثر عرضة لسوء سلوك الأطفال الآخرين.
- وكما هي العادة، لكل شيء مساوئه وإيجابياته، ولذلك فالآباء هم الأكثر دراية بمدى احتياج طفلهم للتحاق برياض الأطفال.

هل طفلي جاهز للحضانة ؟

معظم البرامج الدراسية تبدأ من عامين ونصف إلى ثلاثة أعوام، وأحيانًا يشعر الآباء أن تجربة الحضانة قد تكون مفيدة لطفلهم، خصوصًا إذا كان الطفل

مستقلا عن والديه، أو أن يكون قادرًا على قضاء وقت دون أن يكون مع أي من والديه، أو إذا كانت لديه المهارات الأساسية التي تمكنه من إطعام نفسه، فكل هذه المؤشرات تعني أن طفلك قد يكون جاهزًا للحضانة. ولكن بالطبع هذا القرار يعتمد أيضًا على عوامل متعددة تشارك في صنعه.

مواصفات الحضانة المناسبة :

فأول ما يجب مراعاته هو:

1- أن يكون تعليم الدين واللغة العربية أساسين فيها: فالحضانات الأجنبية

المميزة قد تحظى بسمعة عالية تتلخص في المعاملة السليمة واحترام الطفل واللغة الأجنبية والاهتمام تلك أمور بلا شك يحتاجها كل الأطفال، ولكن بالنسبة لطفلنا العربي فإنه يحتاج إلى أكثر من ذلك فهو في سنه الصغير لديه قدرة هائلة على دراسة أكثر من لغة في وقت واحد بل ولديه القدرة على إتقان اللغات الأجنبية بلسان أهلها، وهذه القدرة تتضاءل مع النمو. وهذا يبطل قول الأدعياء أن تعلم أكثر من لغة سيشتت الطفل أو أنه يكفيه تعلم اللغة العربية في المنزل.

2- مستوي وكفاءة المدير والمعلمين القائمين على رعاية الطفل: فليس محرجًا

أن تسأل الأم عن اعتراف الدولة بالحضانة ومستوي المعلمات التعليمي وجنسياتهن ولغتهن وغير ذلك. كما أن الحضانات الجيدة ترسل تقريرًا يوميًا أو شبه يومي عن الطفل تطلع الأسرة فيه على طبيعة يومه من تعلم وترفيه وحتى كمية الطعام التي تناولها.

3- عدد المعلمين بالنسبة للطلاب: دور الحضانات الجيدة يكون للمعلم

الواحد 7 طلاب على الأكثر، وغالبًا ما يكون في الفصل معلمين اثنين لرعاية 14-16 طفل.

4- البرامج المقدمة للطفل التعليمية منها والترفيهية: بعض دور الحضانات

تقرأ كتباً للأطفال وتعلمهم القراءة والكتابة في سن مبكرة. كما أن بعض الحضانات تسمح بتشغيل أجهزة فيديو للأطفال. من حق الأم معرفة هذه التفاصيل عن البرامج العلمية والكتب والأشرطة ونسبة اللعب إلى التعليم.

5- مستوى نظافة وكفاءة المرافق من حديقة وحمامات وخلاف ذلك: فالأمان

مطلوب ومن هنا يجدر بالأم السؤال عن مرافق الطفل إلى الحديقة وطلب رؤيتها والتأكد من سلامة الألعاب فيها. يفضل أن يكون للأطفال الكبار حديقة خاصة بهم أو وقت علي الأقل مختلف عن وقت الأطفال الصغار. كما يجب التأكد من خلو الدار من خطر الأبواب والأدراج والأدوات الحادة وسهولة دخول وخروج الغرباء.

6- تصرف الحضانة في حال الطوارئ: في حال ضرب الطفل والمشاجرات أو

التعرض لأي نوع من أنواع الأذى، فمن حق الأم أن تتصل بها المعلمة في حال تعرض الابن للأذى. كما يجب أن تتأكد من وجود ممرضة دائمة في الحضانة أو خبيرة بالإسعافات الأولية. ومن هنا يجدر بالأم أن تعلم بأن الشجار يحدث بين الأطفال لأتفه الأسباب حتى ولو في المنزل، ولكن يجب التأكد من تدخل المعلم في الوقت المبكر حتى لا يتطور الشجار لما لا تحمد عقباه.

7- الإجراءات المتخذة للطفل الذي مازال يرتدي الحفاضات: وهل تريد الأم

وضع دهانات معينة وغير ذلك من الإجراءات الصحية. بعض الحضانات تدرب الأطفال على ترك الحفاض، وقد تسأل الأم عن هذا الموضوع وتتأكد من إجراءات السلامة.

8- الطعام المقدم للطفل: من الضروري قبل إدخال الطفل الحضانة إعلام

المدير بحساسية الطفل لطعام معين كالبيض مثلاً حتى لا يقدم له دون علم

الأسرة. كما يجب إعلام الحضانة بعدم إعطاء الطفل المشروبات الغازية مثلاً أو الشكولاتة إذا كانت تلك الأطعمة ممنوعة في المنزل. من حق الأم رؤية المطبخ الذي يُعَدُّ فيه الطعام للتأكد من نظافته وصحة الطعام فيه.

9- الأمان: من ناحية الدخول والخروج والأحقية في استلام الطفل؛ فعلي الأم إخبار المديرية بعدم السماح لأي شخص باستلام الطفل، مهما أبدى الطفل ارتياحاً لذلك الشخص، ومهما ادّعى أنه عمه أو خاله دون الاتصال بالأم أو الأب. وقد تمنع الأم منعاً باتاً تسليم الطفل لغيرها هي والأب.

10- المرض: تسأل الأم عن موانع إرسال الطفل للحضانة وتساهلها مع الأمراض المعدية، فبعض الأمهات وللأسف لا يأبهن بإرسال الطفل المصاب بجذري الماء للحضانة، كما يجب معرفة مدى تحمل الحضانة لمسئولية إعطاء دواء معين في أوقاته. علي الأم كذلك الطلب من معلمة الفصل والمديرية الاتصال بها في حال ارتفاع درجة حرارة الطفل أو أي تغير في صحته العامة.

11- الرسوم: وهذا يعتمد على إمكانية الأسرة وكفاءة الحضانة. وتسأل الأم هنا عن شمولية الرسوم لحليب الأطفال والحفاضات والمواصلات والطعام، كما تسأل عن المبلغ المسترد في حال خروج الطفل من الحضانة لأي سبب من الأسباب.

أهم ما يجب توافره في رياض الأطفال :

أولاً: المكان :

المقصود بالمكان هو كل المساحة التي يقضي الطفل فيها أوقاته من خلال تواجده بالحضانة، مثل الحديقة التي يلعب فيها وغرف الحضانة التي يقضي معظم وقته فيها، وعليه فيجب أن تحتوي الحضانة على مساحات واسعة لحركة الطفل، وتحتوي هذه المساحة على الألعاب والعربات والدراجات الصغيرة لأن طفل

الحضانة لا يشغل تفكيره إلا المرح واللعب والاستمتاع بالوقت، ويجب أن تكون هذه الحديقة أو المساحة المخصصة للعب مؤمنة بأسوار حديدية مرتفعة ومغطاة بستار يحمي من أشعة الشمس.

غرف الدراسة :

لا بد أن تكون جيدة التهوية بأن يكون هناك أكثر من نافذة تدخل الهواء والشمس إلى المكان، وإذا تواجدت شرفات بالحضانة فلا بد أن تكون مؤمنة أيضًا بأسوار مرتفعة حرصًا على حياة الطفل، كذلك يجب أن تكون سعة الحضانة متناسبة مع عدد الأطفال حتى يتمكنوا من الحركة والحرية وفي الوقت ذاته تستطيع المعلمة أن تسيطر عليهم، إضافة إلى ذلك من المفضل أن تكون الحضانة مكيفة أو على الأقل بها هوايات لتلطّف من حرارة الجو على الأطفال، ومن المهم أيضًا أن تتوفر في الحضانة أماكن لراحة الطفل لأنه من الممكن أن ينام في منتصف اليوم أو آخره، ولا ننسى الألعاب التربوية التي تنمي فكر الطفل وحتى لا يشعر بالملل أثناء وجوده في الحضانة.

ثانيًا: المعلمة :

لعلّ أهم شروط اختيار الحضانة هو المعلمة لأن هذه المعلمة تعتبر الأم البديلة للطفل والتي يقضي معها وقته على غياب الأم عنه فيكون لها دور كبير في تكوين شخصيته فكثيرًا ما تسمع من الأمهات أنهن بعد إلحاق أطفالهن بالحضانة يعود هذا الطفل لأمه بسلوكيات خاطئة ومعلومات معرفية غير صحيحة وتكتشف الأم أن هذه المعلمة لم تكن كفؤًا لرعاية طفلها وتعليمه.

والشروط التي يجب أن تتوفر في المعلمة هي :

أ - التربية بأن يكون لديها المعرفة المطلوبة بمحقائق نمو الطفل واحتياجاته النفسية.

ب - توفر الخبرة: فلا بد أن تسأل الأم هذه المعلمة عن خبرتها : هل هي حديثة العهد في عملها هذا أم لديها خبرة مسبقة ؟ فكلما زادت خبرتها كان أفضل ويكون الحد الأدنى لخبرة هذه المعلمة عامًا ونصفًا.

ج - سلوكيات المعلمة مع الأطفال: وإن كان التأكد من ذلك أمرًا صعبًا إلا أنه ممكن بطريقتين:

- سؤال من تصادفه الأم من أولياء الأمور الذين اختاروا أن يسجلوا أولادهم في هذه الحضانة عن سلوكيات المعلمة مع الأولاد في الحضانة (هل تضرب؟ هل تصرخ؟).

- المراقبة؛ وذلك بالتواجد فترة زمنية بالحضانة لملاحظة سلوكيات المعلمة والتعرف عليها.

وهنا تتجلى أهمية إلحاق الطفل بعد أن بلغ السنتين ففي حال تعرض لمعاملة قاسية من المعلمة أو لم يرغب في الذهاب كانت لديه القدرة الكلامية ليوضح لنا ذلك ويروي لنا ما يحدث معه.

ثالثًا: الطعام :

كثير من الأمهات من يعتمدن على الحضانة في إطعام الطفل، وذلك لأنه عادة يرفض تناول الغذاء الصحي والوجبة الكاملة في المنزل ويكثر من أكل الحلوى التي لا تفيد جسمه ونموه ولكن في الحضانة يتشجع الطفل عندما يجلس على مائدة واحدة مع بقية أصدقائه ومع تشجيع المعلمة له يأكل - لذلك فإن الطعام في الحضانة يجب أن تكون له عدة شروط:

1- التأكد من نظافة المكان ونظافة الأكل ومن يعهده.

2- إذا كان هناك طعام معلب مثل علب الحليب يجب التأكد أن تاريخ صلاحيته لم ينفذ.

3- أن تكون الوجة متكاملة العناصر الغذائية حتى تتحقق للطفل الفائدة الكاملة من هذه الوجة.

ويمكن إجمال أدوار معلمة الروضة فيما يلي :

1- **دور معلمة الروضة كبديلة للأم:** إن دور معلمة الروضة لا يقتصر على التدريس وتلقين المعلومات للأطفال؛ بل إن لها أدواراً ذات وجوه وخصائص متعددة، فهي بديلة للأم من حيث التعامل مع أطفال تركوا أمهاتهم ومنازلهم لأول مرة ووجدوا أنفسهم في بيئة جديدة ومحيط غير مألوف؛ لذا فإن مهمتها مساعدتهم على التكيف والانسجام.

2- **دور المعلمة في التربية والتعليم:** كما أن دورها يجب أن يكون دور المعلمة الخبيرة في فن التدريس، حيث أنها تتعامل مع أفراد يحتاجون إلى الكثير من الصبر والإمام بطرق التدريس الحديث.

3- **دور المعلمة كممثلة لقيم المجتمع:** إضافة إلى ذلك فهي ممثلة لقيم المجتمع وعليها مهمة تنشئة الأطفال تنشئة اجتماعية مرتبطة بقيم وتقاليد المجتمع الذي يعيشون فيه وتستخدم الأساليب المناسبة.

4- **دور المعلمة كقناة اتصال بين المنزل والروضة:** المعلمة أيضاً حلقة اتصال بين الروضة والمنزل؛ فهي القادرة على اكتشاف خصائص الأطفال، وعليها مساعدة الوالدين في حل المشكلات التي تعترض طريق أبنائهم في مسيرتهم التعليمية.

5- **دور المعلمة كمسئولة عن إدارة الصف وحفظ النظام فيه:** من أساسيات العمل التربوي للمعلمة توفير النظام المرتبط مع الحرية في رياض الأطفال، وتُعدّ الفوضى من أكبر المعوقات في العمل؛ والمعلمة الناجحة هي التي تقوم بالجمع ما بين انضباط الطفل وحرية وتشجع الطفل على التعبير الحر الخلاق.

6- دور معلمة الروضة كمعلمة ومتعلمة في الوقت ذاته: على معلمة الروضة أن تطلع على كل ما هو جديد في مجال التربية وعلم النفس، وأن تجدد من ثقافتها وتطور من قدراتها متبعة الأساليب التربوية الحديثة.

7- معلمة الروضة كموجهة نفسية وتربوية: تقوم معلمة الروضة بتحديد قدرات الأطفال واهتماماتهم وميولهم وتوجه طاقاتهم وبالتالي تستطيع تحديد الأنشطة والأساليب والطرائق المناسبة لتلك الخصائص والتي تميز كل طفل. كما لا بد لمعلمة الروضة من تحديد المشكلات التي يعاني منها الطفل والقيام بالتعاون مع المرشد النفسي في علاج تلك المشكلات واتخاذ التدابير الوقائية للطفل قبل ظهور مشكلات نفسية أخرى.

المشكلات التي تواجهها معلمة الروضة :

مشكلات تتعلق بها شخصياً :

- 1- شعورها بتدني مكانتها الاجتماعية ونظرتها بذلك متأثرة بنظرة المجتمع لمهنة التعليم التي باتت تحتل موقعاً متدنياً في السُّلم المهني.
- 2- عدم تناسب ما تتقاضاه من راتب مع ما تبذله من مجهود وضعف الحوافز والمكافآت.

مشكلات تعيق أدائها المهني :

- 1- كثرة عدد الأطفال بالصفوف.
- 2- عدم القدرة على السيطرة عليهم بسبب عدم تأهيلها بشكل ملائم.
- 3- المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها.

الهيكل البنائي للروضة :

* مبنى الروضة وموقع الروضة :

مع التطورات التي طرأت على برنامج الروضة بحيث أصبح يعتمد على مصادر تعلم متعددة ويتميز بمرونة كبيرة، فكان لابد من أن يتغير أيضًا شكل المبنى وتصميماته الداخلية ومرافقه وإمكاناته وقبل التحدث عن التنظيم الداخلي سنستعرض موقع المبنى وحجمه.

* مبنى الروضة من الداخل والخارج:

- 1- بالمبنى غرفة لمديرة الروضة وأخرى للمربيّات وثالثة للزائرة الصحية المقيمة بالروضة وفيها (صيدلية ومنضدة وسرير صغير للطفل المريض عليه بعض اللعب ليتسلى بها الطفل) وحجرة رابعة لسكرتيرة الروضة التي تتولى الأعمال الإدارية.
 - 2- صالة لاستقبال الأمهات ولإقامة الحفلات في المناسبات ولحفظ ملابس الأطفال عند حضورهم وانصرافهم.
 - 3- حديقة مناسبة لعدد الأطفال ذات فناء مفروش بالرمل وأقفاص للحيوانات الأليفة ومتوازيات وكباري وأحصنة خشبية وغيرها.
 - 4- مطبخ ومخزن للتموين، وحجرة للغسيل.
 - 5- دورة مياه وحوض للغسل وصنابير منخفضة مناسبة لطول الأطفال وعددهم.
- عند قيامنا بإنشاء المبنى لابد أن نأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أهمها:
- 1- أن يكون المبنى في منطقة صحية تصلها أشعة الشمس والهواء الطلق.
 - 2- بعدها عن المناطق الصناعية.
 - 3- يفضل إنشاء المبنى بالأماكن ذات التجمعات السكنية حتى يتمكن الأطفال من الوصول إليها مشيًا على الأقدام سواء بمفردهم أو بصحبة أولياء

أمورهم، وتوصي (The Nursery School Association of great Britain) رابطة دور الحضانة في بريطانيا ألا تبعد الدار عن سكن الطفل أكثر من ربع ميل وفي بعض الولايات الأمريكية يمنع القانون دور الحضانة من قبول أطفال من أماكن بعيدة عنها حتى لا يضطر الأطفال إلى استخدام وسائل المواصلات لمسافات بعيدة مما يعرضهم للخطر أو الإجهاد.

4- أنه يشجع أولياء الأمور والمشرفين على الروضة على تبادل الزيارات والمشورة التربوية فيما بينهم.

5- أن تتصل بالطريق العام لسهولة الوصول إليها.

6- من المهم أن تكون قريبة من بيوت الأطفال ليشعر الطفل بالأمان.

7- إحاطة الروضة بالمساحات الخضراء لإضافة البهجة في نفوس الأطفال، وأيضاً المساعدة في تنقية الجو.

الشكل العام للروضة :

- 1- مساحة الروضة لابد أن تفي بالحاجات الأساسية للأطفال (المساحة الداخلية 50 قدم) لكل طفل بغض النظر عن الأثاث للحجرة الدارسة.
- 2- وينصح بتخصيص 15-20 متر مربع لكل طفل للملاعب الخارجية ليفي بمطالب النمو الحركي لدى الطفل من جري وحركة.
- 3- أن يتكون المبنى من طابق واحد ملحق به حديقة مناسبة للإشراف عليها تخصيص المرافق الصحية بأن تكون ملحقة لمجموعة من الفصول.
- 4- أن تكون أحجام الأدوات الصحية مناسبة لطول الأطفال وحجمهم.
- 5- لابد من وجود صالة استقبال كبيرة عند حضور الأطفال (صالة الانتظار)، فصول واسعة للنشاط الداخلي وتقسم من خلال الأثاث ولعب الأنشطة في الأركان.

- 6- صالة العاب رياضية واسعة. حديقة كبيرة للعب الخارجي وأخرى داخلية تحسباً لظروف الطقس عند نزول المطر وارتفاع بدرجات الحرارة.
- 7- أن تكون مقابض الأبواب لحجر الدراسة بمستوى الطفل ليسهل عملية دخول الأطفال وخروجهم.
- 8- النوافذ للفصول منخفضة تسمح برؤية الأطفال للحديقة.
- 9- تغطي جدران الروضة بألوان هادئة غير براقية. من المهم أن تكون غرف النشاط لها مرآة ذات وجه واحد يستطيع الآباء أو الزوار أو الأخصائية مراقبة الأطفال.
- 10- من المهم أن تحتوي الحديقة على العاب التسلق والقفز والكرات المختلفة الألوان والحجم، وأن تشتمل ملاعب الأطفال مساحة مغطاة بالحشيش والأخرى بالرمل؛ وذلك للتقليل من وقوع الأطفال وبالتالي إصابتهم - لا قدر الله-، توفير مياه الشرب في أنحاء معدده من الروضة.
- 11- أدوات للعب مثل العربات الدراجات أدوات رمل وغيرها.
- 12- وجود مكان مخصص لهيئة الإدارة وحجرة للمشرفات وحجرة للفحص الطبي.

حجم الروضة :

منذ نشأتها والروضة تتميز عن المدرسة في مراحل التعليم الأخرى بحجمها الصغير؛ إذ يفضل القائمون على تربية الطفل فيما قبل المدرسة بأن تكون الروضة أقرب إلى البيت من المدرسة النظامية في حجمها وتجهيزاتها والمناخ العام فيها.. ويمكن القول بأن الشكل العام للروضة ابتعد تدريجياً عن الشكل التقليدي الأشبه (بالمستوصف) بفضل نوعية الأثاث المنزلي من سجاجيد وستائر وألوان زاهية بدلاً من اللون البني والبيج أو الأخضر للجدران، وتعتبر الروضة كبيرة نوعاً ما إذا وصل عدد الأطفال فيها إلى (١٢٠) طفلاً فأكثر.

من حيث الشكل: يفضل أن تكون الروضة على شكل فيلا من طابق واحد تحيط بها الأشجار والساحات الواسعة.

من حيث المساحة: تبلغ المساحة الموصى بها دوليًا لكل طفل في غرفة الصف ما بين (٣،٢ م - ٧،٢ م) أي ما يعادل ٥٠ قدمًا مربعًا، وضعف هذه المساحة على الأقل في ساحة الألعاب. ولا شك أن توفير مساحة كافية لكل طفل تعطيه حرية الحركة داخل غرفة النشاط وفي الممرات خارج الفصول وفي حديقة الروضة وفنائها وفي ساحات اللعب أمر حيوي وأساسي ويعتبر من مقومات الروضة ومبررات وجوده، ولكن ليس من السهل توفير المساحة الموصى بها دوليًا لكل طفل إذا وجدت الروضة وسط البيوت في مدينة ليست بحديثة ولم يخطط لبناء روضة أساسًا في تلك الإحياء، ومع ذلك فإنه من المهم أن نكون على علم بالمقاييس والمواصفات والمعايير المناسبة لتخطيط مبنى الروضة على الورق إذا ما أتاحت الفرصة لذلك، ويتطلب تحويل مبنى إلى روضة بمواصفات حديثة الكثير من الابتكار في التعديل وإعادة التصميم واستغلال مساحات وجدت لخدمة أغراض مختلفة. والواقع أن الطفل يشعر بالأمان والراحة أكثر كلما كان المبنى صغيرًا وعدد أطفال الروضة محدودًا؛ وخاصة إذا كان يلتحق بالروضة لأول مرة فقد يلجأ الطفل إلى العزلة والانطواء دفعة واحدة في مكان لا يعرف له حدودًا... في حين أن المبنى الصغير الأشبه ببيت به حديقة واسعة يبعث في الطفل الشعور بالأطمئنان ويسهل عليه عملية الانتماء للمجتمع الجديد.

مرافق الروضة :

تتكون من الفصول «ويفضل تسميتها بغرف النشاط»- وساحات اللعب والحدائق والقاعات المتعددة الأنشطة والأغراض مثل صالة الألعاب الرياضية والأنشطة الفنية وقاعة العروض الضوئية أو قاعة الألعاب التربوية والمكتبة والمطعم والمسرح ويمكن الاستغناء عن بعض هذه المرافق مثل المطعم والمسرح

وقاعة العروض الضوئية في حين أن البعض الآخر أساسي ولا تكتمل الروضة إلا بوجوده مثل غرف النشاط ومرفقاتها الصحية وساحات اللعب والحدائق.



الفصل الخامس

دار رعاية المسنين

هي مؤسسة اجتماعية لرعاية كبار السن والترفيه عنهم وشغل أوقات فراغهم وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم، وتعمل على توفير كافة أوجه الرعاية للمسنين لإشعارهم بالراحة والطمأنينة والأمان في مرحلة الشيخوخة.

تستقبل هذه الدور كبار السن - من الجنسين - الذين أعجزتهم الشيخوخة عن العمل أو الذين يعجزون عن القيام بشئون أنفسهم أو المرضى والمصابين بعجز بدني أو حسي أفقدهم القدرة على العمل أو رعاية أنفسهم؛ بشرط خلوهم من الأمراض المعدية أو الأمراض العقلية. ولقد روعي عند إعداد هذه الدور أن تكون قريبة إلى حياة الأسرة الطبيعية، يتمتع فيها المسن بنوع من الاستقلال ويشعر فيها بالراحة والأمن والسكينة، وتوفر لهم داخل تلك الدور الإعاشة الكاملة والرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية وخدمات العلاج الطبيعي وبرامج العناية الشخصية، كما تتيح للمسنين مزاوله بعض الأعمال اليدوية والأعمال الفنية بغرض شغل أوقات الفراغ، كما يتمتع المقيمون من كبار السن داخل دور الرعاية بالبرامج الدينية والثقافية والترفيهية المناسبة.

تعريف المُسن :

عرّف علماء الطب المسن بأنه هو: «كل من تجاوز سن الشباب وتظهر عليه حالة من التدهور الصحي والإدراكي مع ضعف عام لوظائف الأعضاء الحيوية للجسم».

وعرّف علماء الخدمة الاجتماعية المسن بأنه هو: «كل من تعدى سن الخامسة والستين وفَقَدَ القدرة على تسيير أنشطته الحياتية ويتطلع إلى عون المؤسسات الاجتماعية».

أطلق الفقهاء (الكبر في السن) على معنيين:

أحدهما: أن يبلغ الإنسان مبلغ الشيخوخة والضعف بعد تجاوزه مرحلة الكهولة.

والثاني: وذهب البعض بأن المسن (هو كل فرد أصبح عاجزاً عن رعاية نفسه وخدمتها إثر تقدمه في العمر وليس بسبب إعاقة أو شبهها).
وهناك من صنّف المسن إلى:

1. المسن الشاب (young old) من 77 إلى 64 سنة.

2. المسن الكهل (old old) من 84-65 سنة.

3. المسن الهرم 84 سنة فأكثر.

مفهوم الرعاية النفسية والاجتماعية للمسن :

يعرّف المسن بأنه: من دخل طور الكبر الذي هو حقيقة بيولوجية تميز التطور الختامي في دورة النمو في حياة البشر، والمسنين هم في مرحلة عمرية من مراحل النمو لها مظاهرها البيولوجية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لها؛ حيث يحدث له في أواخر شيخوخته ضعف وانهايار في الجسم، واضطرابات في الوظائف العقلية ويصبح الفرد فيها أقل كفاءة وليس له دور محدد، ونفسياً يعاني من انسحاب اجتماعي وعدم قدرة على التوافق بسبب سوء توافقه مع الإحداثيات الجديدة لقلّة دافعيته.

لذا فإن مقابلة مثل هذه الحالة لدى المسنين تتوجب لها الصبر والاحتمال والتأني معهم؛ وذلك بحسن المعاملة والتعاطف الإنساني والرعاية النفسية والاجتماعية، والتي هدفها تهيئة الشيوخ وكبار السن للتكيف للحياة الجديدة بعد تقلص أدوارهم الحياتية، وكذلك مساعدتهم على تقبل أنفسهم كأفراد لهم مكانة في المجتمع الذي يعيشون فيه، وكثيراً ما يصل الشيوخ إلى مرحلة فيجدون أن معظم الأعراء قد رحلوا عن هذه الدنيا إلى العالم الآخر، ويُصبحون في وحدة من بعد صُحبة؛ لذلك يجب أن نهيئ لهم فرصة الاجتماع بغيرهم الذين يقتربون منهم في الاتجاهات والميول والأفكار. ومن هنا جاءت فكرة بيوت الضيافة المخصصة لكبار السن، حيث يجدون فيها أفراد في مثل سنهم وتفكيرهم وحيث يجدون الرعاية

الصحية والنفسية والاجتماعية، وهذه البيوت كثيراً ما تساعد على خروج الشيوخ وكبار السن من عزلتهم؛ إذ أن الكثير من المسنين لا يجدون الراحة في العيش مع أبنائهم وأحفادهم الذين يمثلون جيلاً يختلف عن جيلهم في القيم والتفكير والاتجاهات، وقد يفضل الشيوخ وكبار السن العيش وحيداً على صحبة هؤلاء الذين يمثلون جيلاً غير جيلهم، ولكن الأمر يختلف عندما يعيش المسن مع أفراد في مثل عمره وحيث يشترك الجميع في وضع واحد ويعانون من مشكلات واحدة.

أهداف دار رعاية المسنين :

(1) مساعدة المسنين على العيش في مساكنهم ومع أسرهم لأطول فترة ممكنة.
 (2) إيواء حالات المسنين وتأمين الإقامة اللائقة بهم من مأكل وملبس ومشرب بالإضافة إلى تقديم كافة أوجه الرعاية الاجتماعية والنفسية والثقافية والتعليمية والصحية والترفيهية التي تتيح لهم التوافق النفسي وتساعد على التكيف الاجتماعي، مما يشعرهم بإنسانيتهم ويوفر لهم الراحة والطمأنينة على حياتهم ويوثق الصلة بينهم وبين أسرهم والبيئة الخارجية.

(3) العمل على إدماج المسنين في الحياة الاجتماعية العامة.
 (4) مساعدة المسنين على مواجهة المشكلات الناتجة عن كبر السن.
 (5) وقاية المسنين من أمراض الشيخوخة بالتعاون مع وزارة الصحة.

ومن أهم ما يجب مراعاته في مؤسسة كبار السن :

1. أن يكون حجم المؤسسة صغيراً، فكلما صغر حجم المؤسسة كلما ارتفع مستوى الخدمة، وعند الضرورة فقد يكون الحجم متوسطاً، وعلى أن يتجنب تماماً المؤسسات كبيرة الحجم.

2. أن يوجد بالمؤسسة فناء مناسب وأماكن للجلوس ومظلات وتزرع أكبر مساحة منه بالمسطحات الخضراء.
2. أن يكون الموقع في مكان صحي، وهادئ، وبعيداً عن الضوضاء، سهل المواصلات، قريباً من الأحياء المعمورة.
3. أن يراعى في تصميم المبنى تخصيص حجرة لكل نزير أو لمجموعة قليلة من النزلاء، ويلحق بها دورة المياه، أو تجمع كل ثلاثة أو أربعة حجرات في جناح مستقل له دورة مياه مستقلة.
4. تعطي الرعاية الطبية اهتماماً خاصاً في هذه المؤسسات بالإضافة إلى باقي أوجه الرعاية الأخرى وخاصة الثقافية.
5. يراعى أن يكون الأثاث من النوع السائد في منازل النزلاء لتوفير الحياة العائلية قدر الإمكان.
6. نشاط الهوايات يلاءم مؤسسات كبار السن ويلزم أن يلقى الاهتمام المناسب.
7. ضرورة اختيار العناصر العاملة بالمؤسسة ممن تتوفر فيهم صفات وخصائص معينة مع توفر القدرة على احتمال والسيطرة على النفس والرغبة في القيام بهذه الخدمات.
8. يوضع برنامج يومي يلاءم نزلاء المؤسسة طوال اليوم، وكذلك برنامج ليلي.
9. يُسمح للنزلاء بالخروج لزيارة الأسرة بشرط احترام المواعيد، كما يُسمح للأسرة بزيارة النزير بالمؤسسة.

عدد دور المسنين في مصر :

أظهر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء زيادة عدد مؤسسات رعاية المسنين إلى 171 مؤسسة عام 2014 مقابل 121 مؤسسة عام 2011

نبذة تاريخيه عن رعاية كبار السن :

رعاية كبار السن في مصر بدأت منذ عهد الفراعنة - حيث كانت تقدم المساعدات والرعاية للمحتاجين بصفه عامه بينما كبار السن بصفه خاصة.

جاءت الأديان السماوية التي حثت تعاليمها على توفير المسن ورعايته واستمرت هذه الرعاية دون حاحه لتدخل أيّة أنظمة حكومية أو أهلية.

في عام 1939 تم إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية والتي لعبت دورًا هامًا في توجيه المؤسسات والجمعيات التي ترعى فئة كبار السن والإشراف على الخدمات القائمة ودعمها فنيًا وماديًا.

وكانت رعاية المسنين في ذلك الوقت قاصرة على بيوت الإقامة للمسنين التي أنشئت عن طريق الجاليات الأجنبية والتي ترعى طوائف معينه وتكون قاصرة على أبناء هذه الجاليات أو الطوائف فقط مثل (جاليه الفاتيكان بالإسكندرية - والجالية الإيطالية بالقاهرة - والجالية اليونانية - وغيرها) حيث كانت قوة الروابط الأسرية والعلاقات الاجتماعية عائقًا لحاجة المجتمع المصري لمثل الخدمة وحرص الأسرة المصرية على رعاية مسنّيها من خلالها بالإضافة على قوة العادات والتقاليد التي تُجرّم على الأسرة إيداع مسنّيها داخل دار إقامة المسنين.

وتبلور ذلك فنيًا بإنشاء إدارة رعاية المسنين (وزارة التضامن الاجتماعي المصرية) ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للأسرة والطفولة في عام 1966.

وبإنشاء هذه الإدارة أخذت على عاتقها رعاية كبار السن تقديم أنشطة وبرامج لرعايتهم وتقديم لهم بعض الخدمات التي يحتاجون إليها وفقًا للمتاح من الإمكانيات المتيسرة لديهم ماديًا وفنيًا.

فقد قامت بإنشاء بعض دور الإقامة لعدد «22» دار معظمهم بالقاهرة والإسكندرية بينما المحافظات بالأقاليم لم تتقدم لطلب هذه المشروعات لعدم حاحه المجتمع بها للخدمة.

ومع مرور الوقت توسعت الإدارة في إنشاء هذه الدور نظرا لتزايد الإقبال على الإقامة بها نتيجة التغيرات الاقتصادية التي حدثت في المجتمع وكذلك التغيرات الاجتماعية فقد تدرجت كما يلي :

1. في عام 1980 بلغ عدد الدور المخصصة لرعاية المسنين «64» دار.
2. وفي عام 1990 بلغ عدد دور الإقامة المخصصة لرعاية المسنين «93» دار.
3. وفي عام 2000 بلغ عدد دور الإقامة لكبار السن «103» دار.
4. في عام 2007 عدد دور الإقامة لكبار السن «115» دار موزعه على معظم محافظات الجمهورية، وتقف العادات والتقاليد حاليًا دون انتشار هذه الخدمة في محافظات الوجه القبلي.

مشكلات مرحلة الشيخوخة :

تتميز حياة كبار السن بكثرة أوقات الفراغ التي يصعب ملؤها فيستسلمون إلى اليأس والعزلة وينتابهم الشعور بالإحباط، ونقص الشعور بالذات، والضياع والإحساس بفقدان الأهمية، وتتمثل أهم المشكلات التي يعاني منها كبار السن في الآتي:

1) المشكلات الصحية :

من أهم المشكلات الصحية التي يتعرض لها المسنين مشكلات الجهاز العصبي، والمشكلات العقلية كالخرف، وعدم التحكم في البول، وأمراض القلب وتصلب الشرايين، وارتفاع ضغط الدم، والتهاب المسالك البولية، وضعف الحواس كالسمع والبصر.

2) المشكلات الاقتصادية :

الشيخوخة بلا شك تؤثر على الحالة الاقتصادية للمسن حيث يفقد عمله بإحالته للتقاعد؛ حيث توصلت دراسة المشراوي (1418هـ) إلى وجود علاقة

طردية بين انخفاض مستوى الدخل وزيادة إحساس المسن الشديد أمام تلبية حاجاته الشخصية والأسرية.

(3) المشكلات الاجتماعية :

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هذه المشكلات انحصار دائرة العلاقة الاجتماعية للمسن، وفقدانه لدوره في الحياة بإحالاته للتقاعد، إضافة إلى تخلي أبناءه عنه في كثير من الأحيان وانفصالهم بحياة مستقلة بعد الزواج، حيث يؤدي ذلك إلى إحساس المسن بالغربة نحو المجتمع وإلى تقلص مكانته الاجتماعية وبالتالي تقل مشاركته في المناسبات الاجتماعية.

(4) المشكلات الدينية :

تتميز الشيخوخة ببقطة دينية تغمر النفس والجسم فالمسن ينصرف إلى الأعمال النفسية البديلة من حب التقى والصلاح والزهد في المتع الجسمية والبعد عن السيئات ويشغل نفسه بالعبادات والقراءات الدينية، ويجد في ذلك راحة نفسية وسعادة شخصية؛ فهو يدرك أن ما تبقى من عمره أقل من ما مضى، وهكذا يجد المسن في التدين سكينة نفسية وربما مخرج للعزلة التي فُرضت عليه، لذلك فإن عدم توفر الخدمة الدينية للمسن يشكل عبئاً نفسياً يجب العمل على تذليله.

(5) المشكلات الترفيهية :

إنَّ فقدان العمل وتقلص الدور والمكانة الاجتماعية للمسن يجعله يشعر بفراغ كبير في وقته وفي حياته، لذلك فإن إشراكه في المشاركة الاجتماعية واستثمار ما يملكه من خبرات عريضة يحقق له التوافق النفسي وشعوره برعاية من حوله له.

(6) المشكلات النفسية :

إنَّ المشكلات سواء كانت صحية أو اقتصادية أو دينية أو اجتماعية أو ترفيهية كلها تتناغم وتتمازج وتنصهر لتؤدي في النهاية إلى الشعور بعدم القدرة على التوافق

النفسي والاجتماعي مع الظروف الاجتماعية المتغيرة والسريعة التي يمر بها المسن، ويؤدي كذلك إلى «نقص الحيوية بصفة عامة وهذا النقص يؤدي إلى الاكتئاب والانعزال والعدوانية، استقلال الأبناء في حياتهم الخاصة وإحساسهم بأنهم لم يعودوا يحتاجون لهم، فقدان الأقرباء والأصدقاء بالوفاة وهو ما يشعر المسن بدنو أجله».



الفصل السادس

الجمعيات الخيرية - التطوع

مفهوم الجمعية الخيرية :

1- هي منظمات تتكون بطريقة اختيارية، وهذه المنظمة - أو الجمعية أو المؤسسة - تطوعية، تتكون من عدد من الأعضاء الذين يستثمرون جزء من وقتهم في القيام بأعمال التطوع؛ وقد ركز التعريف السابق على :

- أن المنظمات التطوعية تتكون بطريقة اختيارية مرغوب فيها وليست إجبارية مفروضة.

- تعتمد هذه المؤسسات التطوعية على العنصر البشري (التطوع) في ممارسة أعمالها.
- أن الأعضاء الذين ينتمون لهذه الجمعيات التطوعية يستثمرون جزء من وقتهم في القيام بالأعمال التطوعية من خلال هذه الجمعيات.

2- جماعة ذات صفة اختيارية مكونة من عدة أشخاص تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع دون الالتفاف إلى الربح المادي.

السبب الأساسي لنشأة المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الخيرية) :

- 1- استجابة للتغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة.
- 2- إشباع احتياجات من هم في حاجة إلى وجودها.
- 3- عدم كفاية الجهود الحكومية في توفير خدمات الرعاية الاجتماعية للمواطنين.

4- المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في المجتمع.

خصائص الجمعيات الخيرية :

- 1- تنظيمات جماعية تحكمها قرارات مجموعة فالمتعارف عليه أن التطوع عملية فردية ذاتية محكومة بدوافع خاصة إلا إن هذا التطوع الفردي يمثل تنظيمًا جماعيًا.

- 2- هذا التجمع محكوم بقواعد تنظيمية ملزمة لكل الأفراد العاملين فيه ولا يجوز لهم الخروج عنها أو مخالفتها.
- 3- توافر مرجعية تشريعية تحكم أعمال التنظيمات الجماعية التطوعية فهي لا تعمل في فراغ وإنما وفقا لتشريعات محددة.
- 4- أن هذه التنظيمات قائمه لتحقيق أهداف محدد وغايات بعينها وتتجه هذه المنظمات إلى التخصيص كلما كان ذلك ممكنا.
- 5- التنظيمات التطوعية مفتوحة لجميع من تنطبق عليهم شروط العضوية للانضمام إليها.
- 6- من خصائص التنظيمات التطوعية بعد أن يتم إشهارها أن تقدم خدماتها إلى الفئات والجهات التي حددتها في تشريعاتها دون تمييز ديني أو عرقي أو طائفي.
- 7- الإحساس بالمسئولية الأخلاقية والمرتبطة بالعملية التطوعية ويبرز هذا الإحساس بالالتزام المتطوع والتزام المنظمة التطوعية بتحقيق أهدافها بما يحقق الشعور الإنساني.

المهام والأعمال التي تقوم بها الجمعية :

- (1) كفالة اليتيم.
- (2) عمارة المساجد.
- (3) قضاء ديون الغارمين.
- (4) تزويج العذاب.
- (5) كفالة أسر الأسرى والجرحى والشهداء.
- (6) كفالة طلاب العلم.
- (7) إفطار الصائمين.

(8) السعي على الأرامل.

(9) تحفيظ القرآن الكريم.

(10) رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة.

أهداف الجمعيات الخيرية :

1- تسعى إلى خدمة المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطن من خلال توفير خدمات الرعاية الاجتماعية في المجالات المختلفة.

2- تسعى إلى التعرف على مشكلات المواطنين بالمجتمع والعمل على حلها.

3- تسعى إلى تنظيم وتجميع وتنسيق الجهود التطوعية الفردية للمواطنين وتوجيهها إلى مجالات الرعاية الاجتماعية.

4- تهدف إلى تنمية قدرات وتمكين الفئات التي تحتاج إلى ذلك وتحويلها من فئات مستهلكة إلى فئات منتجة قادرة على مساعدة نفسها باستغلال ما لديها من قدرات وطاقات.

5- تسعى إلى سد النقص وملء الفراغات في الخدمات التي تقدمها الحكومة لأفراد المجتمع وتسهم في تحقيق الاستقرار المجتمعي والحفاظ على دماء المواطنين لمجتمعهم.

6- تهدف إلى استثمار الموارد البشرية والطاقات المتوفرة في المجتمع ووقاية المجتمع من المشكلات المترتبة على عدم استثمار وقت فراغ وطاقات الأفراد وذلك بفتح باب التطوع لأفراد.

7- دعم ومؤازرة الجهود الحكيمة في وقت الأزمات والكوارث خاصة عندما تعجز الجهود الحكومية بمفردها عن احتواء ألامه أو الكارثة التي يمر بها المجتمع.

- 8- تهدف إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين في قضايا وشئون مجتمعاتهم من خلال نشر ثقافة العمل التطوعي بين فئات المجتمع خاصة الشباب.
- 9- تهدف إلى القيام بدور فعال ورائد في تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالمجتمع في جميع مجالات الحياة.
- 10- تسعى إلى تقديم المساعدات المالية والدعم المادي والعيني إلى الفئات التي تحتاج إلى ذلك.
- 11- تسعى إلى تنمية الوعي الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي والصحي لأفراد المجتمع.

صفات القائمين على المؤسسات الخيرية :

1- الصفات العامة :

- **الأهلية:** أن يكون القائم على العمل الخيري بالغاً وعاقلاً وراشداً.
- **الإيمان بالرسالة والانتماء إلى المؤسسة:** حيث أن العمل الخيري رسالة سامية تتلخص في رفع المعاناة وتحقيق السعادة وبناء الإنسان.
- **المبادرة الذاتية في العمل وتحمل المسؤولية:** الذاتية أن تنبعث إرادة العطاء وبواعثه من ذات العامل فلا يحتاج إلى توجيه بل تكفيه الإشارة والتلميح.
- **تنظيم الوقت:** وهو من الصفات الحميدة المطلوبة في العاملين.
- **الإحاطة والإتمام:** الأعمال المؤسسية عادة ما تتجزأ إلى وظائف محددة تقوم في مجموعها بتحقيق خطة العمل وأي تقصير ما يسبب إرباكاً للعمل.
- **التخصص والتأهيل:** لكي يكون العمل المؤسسي ناجحاً يجب أن يقوم العاملون بأداء واجباتهم من منطلق تخصصهم في هذا المجال.
- **التنمية الذاتية:** أن يتعهد العامل نفسه بتنمية الجوانب العلمية والعملية لأداء دوره التخصصي.

2- الصفات الخاصة (العالمين في الجمعيات الخيرية) :

- **الإخلاص في النية والتجرد:** الإخلاص لله تعالى في العمل هو باب القبول ومظنة التوفيق وسبب البركة وطريق النجاح؛ قال تعالى: ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ﴾ [البينة:5]، وقال تعالى: ﴿وَيُطْعَمُونَ الطَّعَامَ عَلَى حَيْثُ مَسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا﴾ ﴿إِنَّمَا تُطْعَمُونَ لِرَبِّهِمْ إِنَّهُ لَا يُهْدِي مَنكُمُ حِجَّةً وَلَا شُكْرًا﴾ [الإنسان:8، 9].

- **الرحمة والشفقة:** هو بواعث الإحسان إلى الخلق؛ قال تعالى: ﴿مِنْ أَجْلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَى بَنِي إِسْرَءِيلَ أَنَّهُ مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا﴾ [المائدة:32]. وقال الرسول ﷺ: «الراحمون يرحمهم الرحمن ارحموا مَنْ في الأرض يرحمكم مَنْ في السماء».

- **الصدق والأمانة:** حيث أن الصدق صفة من صفات الإيمان؛ قال تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ [البقرة:177]، وسُئل النبي ﷺ: أيكون المؤمن جباناً؟ قال: «نعم»، قيل له: أيكون المؤمن بخيلاً؟ قال: «نعم»، قيل له: أيكون المؤمن كذاباً؟ قال: «لا». والأمانة من فرائض الدين وأمر بها سبحانه؛ فقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَيْهِنَّ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء:58].

- **الصبر:** وهو نصف الإيمان والله يحب الصابرين وبالصبر تنال الإمامة؛ قال عَزَّ وَجَلَّ: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾ [السجدة:24].

- **القدوة:** قال الرسول ﷺ موصياً لأصحابه: «إنكم قادمون على إخوانكم فأصلحوا رجالكم وأحسنوا لباسكم، حتى تكونوا كأنكم شامة في الناس، فإنَّ الله لا يُحب الفُحش ولا التفحش».

- **شيوخ روح التعاون والتكافل:** قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة:2]. وقال الرسول ﷺ: «وأفراغك من دلوك في دلو أخيك لك صدقة».

- النزاهة والشفافية: قال تعالى: ﴿يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ﴾ [البقرة: 273]. وقال الرسول ﷺ: «مَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفُّهُ اللَّهُ».
- الائتقان والكفاءة: قال تعالى: ﴿لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَءَامَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْحَسَنِينَ﴾ [المائدة: 93]. وقال الرسول ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ».

ضوابط العمل في المؤسسات الخيرية :

- عدم مخالفة مقاصد الشريعة الإسلامية التي تتمثل في حفظ الدين والنفس والعقل والعرض المال.
- مشروعية الأنشطة وان تقع في دائرة الحلال الطيب.
- الالتزام بسلم الأولويات الإسلامية والتي تتمثل في الضروريات والحاجات والتحسينات.
- الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الصدق والأمانة والسماحة.
- تجنب الأعمال والمعاملات التي تؤدي إلى الإضرار بالمخلوقات والمجتمع.
- الأصل في طرق المعاملات والأعمال الإباحة إذا كان فيها منفعة معتبرة شرعاً.
- حرمة وبطلان المعاملات والأعمال التي تؤدي إلى أكل أموال الناس بالباطل ظلماً وعدواناً.
- درء المفسد مقدم على جلب المصالح ويعنى ذلك أن تلك المؤسسات الخيرية لإصلاح المفسد التي تسبب أضرار الغير قبل جلب المنافع وذلك في حالة التعرض لها.
- وجوب مشروعية المقاصد وكذلك مشروعية وسائل وطرق وسبل تحقيقهما.

- جاءت كافة الرسالات السماوية من أجل تحقيق الخير للإنسان ويعني ذلك إن تقدم المؤسسات الخيرية خدماتها للجميع دون تميز أو عنصرية.
- عدم التعارض مع الفطرة التي فطر الله الناس عليها.
- تخفيض التكاليف وتقليل الشفقة على الناس؛ قال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ﴾ [البقرة: 185].

مفهوم التطوع :

* التطوع هو المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقيع جزاء مالي بالضرورة والمتطوع هو الشخص الذي يتمتع بمهارة أو خبرة معينة والذي يستخدمها لأداء واجب اجتماعي طوعية واختياره له لا يكون لقاء مردود مقابل لجهده المبذول ولكن في صورة جزاء مالي رمزي لتغطية نفقات معينة كأجر المواصلات.

* التطوع هو جهد إرادي يبذله الفرد دون توقع عائد مادي بهدف المشاركة في تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع ومؤسساته من أجل الإسهام في حل المشكلات وكذلك تحقيق الخطط والطموحات التي يسعى إليها المجتمع ومؤسساته.

مكانة العمل التطوعي في الإسلام :

- لقد أقام الإسلام تكافلاً مزدوجاً بين الفرد والجماعة فأوجب على كل منهما التزامات تجاه الآخر لتحقيق المصلحة العامة متضمنة مصلحة الفرد.. قال الله تعالى: ﴿فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ﴾ [البقرة: 184]، وقال عَزَّ وَجَلَّ: ﴿وَمَا آتَى الْمَالَ عَلَىٰ حَيْثِهِ ذَوَى الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ﴾ [البقرة: 177]، وقال سبحانه: ﴿وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ﴿١١﴾ لِلسَّائِلِ وَالْمَرْغُومِ﴾ [المعارج: 24، 25].

- قال الرسول ﷺ: «كل سُلامى من الناس عليه صدقة، كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين الاثنين صدقة، وتعين الرجل على دابته فتحمله عليها أو

ترفع عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وبكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة».

- قال الرسول ﷺ: «مَنْ مشى في حاجة أخيه كان خيرًا له من اعتكاف عشر سنوات».

- يقول الحسن: (إذا رأيت الرجل ينافسك في الدنيا فنافس في الآخرة).
- يقول مالك ابن دينار: (إنَّ صدور المسلمين تغلي بأعمال البر، وإنَّ صدور الفجار تغلي بأعمال الفجور، والله تعالى يرى همومكم فانظروا ما همومكم رحمكم الله).

أهمية التطوع :

- 1- تنمية مفهوم الذات لدى الفرد.
- 2- تقويم الانتماء الديني والوطني.
- 3- تنظيم حياة الفرد بما يعزز جوانب الالتزام والتخطيط.
- 4- إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.
- 5- اكتساب الفرد الخبرة وتطوير مهارته العملية والاجتماعية.
- 6- تعزيز انتماء ومشاركة الشباب في مجتمعهم.
- 7- تنمية قدرات الشباب ومهارتهم الشخصية والعلمية والعملية.
- 8- يتيح للشباب التعرف على الثغرات التي تشوب نظام الخدمات في المجتمع.
- 9- يتيح للشباب الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم في القضايا العامة التي تهم المجتمع.
- 10- يوفر للشباب فرصة تأدية الخدمات بأنفسهم وحل المشاكل بجهدهم الشخصي.

11- يوفر للشباب فرصة المشاركة في تحديد الأولويات التي يحتاجها المجتمع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

دوافع التطوع :

- 1- دوافع مهنية للحصول على خبرة وتنمية مهارة وتعلم حرفة والتعرف على سوق العمل.
- 2- تقدير الذات لشعر باحترام الذات، ولنشعر باحتياج الآخرين لنا لنشعر بأننا نساهم في خدمة مجتمعنا.
- 3- دوافع اجتماعية ودينية للمشاركة الاجتماعية من خلال مساعدة المحتاجين والأقل حظًا.
- 4- القيم لتطبيق ما نؤمن به من أهمية تقديم يد العون للآخرين.
- 5- الطمأنينة للتحرر من الشعور بالوحدة وتأنيب الضمير.
- 6- التفهم لزيادة فهمنا لأنفسنا وللناس وللجمعية التي ننتمي إليها.

أشكال العمل التطوعي :

- 1- العمل التطوعي الفردي: الفعل أو السلوك الاجتماعي الذي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه ويرغبه منه، ويقوم على أسس دينية واجتماعية وأخلاقية.
- 2- العمل التطوعي المؤسسي: يُعد أكثر تقدمًا وتطورًا من العمل التطوعي الفردي، وهو وليد التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده البلدان النامية، ويمثل صورة حية من التفاعل الاجتماعي لتوفير الحاجات الأساسية لمختلف شرائح المجتمع، والمؤسسات أخذت تنتشر بقوة في المجتمع الحديث.

مجالات العمل التطوعي :

- 1- مجال العبادة: المسلم لا يقتصر في عبادته على الفرائض والواجبات بل يزيد عليها من خلال التطوع بالنوافل والسُّنن والقربات.
- 2- المجالات العلمية في إنشاء المكتبات والمدارس والجامعات التي لا يكون هدفها الربح المالي ثم القيام عليها ودعمها.
- 3- المجالات المالية التي تتطلب دفع المال وتقديمه بسخاء من أجل نفع الناس ومساعداتهم.
- 4- المجالات الحرفية من خلال التطوع فيها يتقن من أنواع الحرف المفيدة النافعة.
- 5- المجالات الإدارية؛ وهي تدخل في شتى الأنواع، فالإدارة صارت فن وجوده وإتقان، والإداري الناجح في عمله إن تطوع أفاد وقَدَّم الكثير.
- 6- المجالات الفكرية من خلال الآراء الصائبة والنصائح القيِّمة والخطط الرائدة.

أنواع المتطوعين :

- 1- منهم المتطوع بماله: صدقات تبرعات قروض مشاركات في شركاته تنمية مال.
- 2- منهم المتطوع ببدنه: مراسلات وحِرَف وتحميل وحراسة.
- 3- منهم المتطوع بجاهه: شفاعات وعلاقات.
- 4- منهم المتطوع بوقته: كل يوم أو ساعة في اليوم أو في المواسم عند الطلب والإيغاة.
- 5- منهم المتطوع بفكره: تقديم رأي صائب أو استشارة أو بحث أو استبيانات أو تقويم.

عوامل العمل التطوعي :

أولاً: الكفاءة :

وهو في الأصل مبدأ اقتصادي يعتمد على معظم المجهود المبذولة وينتهي إلى أن هذه الأخيرة (المجهود المبذولة) إذا كانت بدون الكفاءة قد لا يكتسب لها الاستمرارية والتأثير، والأعمال الخيرية الأخرى ليست استثناء من هذه القاعدة.

وتتحقق الكفاءة ب :

1- تجميع الموارد البشرية والذاتية وإعادة توجيهها لخدمة الأهداف الخيرية والتطوعية.

2- يتميز العمل الجماعي التطوعي بكونه عملاً منظماً له خاصية التأثير والانتشار مما يحقق وفورات اقتصادية.

3- إيجاد قنوات التمويل الذاتية والمتحدة.

باختصار أن توفر عناصر الكفاءة في الأعمال الخيرية يؤدي إلى زيادة حيوية الأعمال الخيرية وترشيدها فيقبل الناس على دعمها والمشاركة الفعالة فيها.

ثانياً: التعاون والتكامل في العمل الجماعي :

نظراً لتفاوت قدرات الأفراد وفقدهم وغناهم فإن الحكمة تدعو إلى حصول تكامل وتعاون لسد حاجات بعضهم بعضاً.

عوامل نجاح العمل التطوعي :

- أن يتفهم المتطوع بوضوح رسالة المنظمة وأهدافها.
- أن يوكل بكل متطوع العمل الذي يتناسب إمكانياته وقدراته.
- فهم المتطوع للأعمال المكلف بها والمتوقع منه.
- أن يلم المتطوع بأهداف ونظام وبرامج وأنشطة المنظمة وعلاقته بالعاملين فيها.

- أن يجد المتطوع الوقت المطلوب منه قضاؤه في العمل التطوعي بالجمعية.
- الاهتمام بتدريب المتطوعين على الأعمال التي سيكلفون بها حتى يمكن أن يؤديها بالطريقة التي تريدها المنظمة.
- إيضاح الهيكل الإداري للمنظمة للمتطوعين.
- إجراء دراسات تقويمية لأنشطة هؤلاء المتطوعين في المنظمة.

اتجاهات الشباب نحو العمل التطوعي :

- 1- تحسنت ممارسة الشباب الجامعي للعمل التطوعي في مساعدة ورعاية الفقراء، وزيارة المرضى، وتقديم العون للمؤسسات الثقافية والرياضية، ومع ذلك ظل مستوى الممارسة ضعيفاً.
- 2- إنّ الشباب الجامعي لا يمارس إطلاقاً العمل التطوعي في محو الأمية ورعاية الطفولة ورعاية الموهوبين ومكافحة المخدرات والتدخين والدفاع المدني.
- 3- تأتي مساعدة ورعاية الفقراء والمحاجين في صدر المجالات التي يرغب الشباب في المشاركة فيها، يليها زيارة المرضى.
- 4- يرى الشباب الجامعي أن اكتساب مهارات جديدة، وزيادة خبراتهم، وشغل وقت فراغهم بأمور مفيدة، والمساعدة في خدمة المجتمع، والثقة بالنفس.
- 5- يرى الشباب الجامعي أن عدم الإعلان عن برامج العمل التطوعي، وعدم توفر مراكز التعريف بالعمل التطوعي في الجامعات، وقلة التعريف بالبرامج التطوعية التي تنظمها المؤسسات الحكومية والأهلية.
- 6- يرى الشباب الجامعي أن نقص المعلومات، وضعف الوعي، وعدم توفر الوقت، وعدم مساندة الأسرة، ووجود بعض الصور الاجتماعية السلبية عن المتطوعين معوقات ذات أهمية مرتفعة في إعاقه مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي.

7- تتفق نسبة تتراوح بين (80% و 90%) من الشباب المشارك في الدراسة التطبيقية على أن مشاركة أئمة المساجد في التوعية بأهمية العمل التطوعي وتدريب الشباب الراغب في العمل التطوعي، وتعد أساليب وآليات ذات أهمية مرتفعة جدًا في تفعيل مشاركة الشباب الجامعي بالعمل التطوعي الاجتماعي.

8- تتفق نسبة تتراوح بين (70% و 80%) من الشباب المشارك في الدراسة التطبيقية على إنشاء مراكز متخصصة للتعريف بالعمل التطوعي، وتكثيف الندوات والمحاضرات عن أهمية العمل التطوعي وتعد أساليب وآليات ذات أهمية مرتفعة جدًا في تفعيل مشاركة الشباب الجامعي بالعمل التطوعي.

الوسائل المستخدمة في العمل التطوعي :

- 1- سرعة الاستجابة للأحداث والمواقف، والقرب من موقع الحدث والانتقال إلى القرى والمناطق النائية.
- 2- حماس المتطوعين للقيام بالأعمال التطوعية.
- 3- مرونة العمل التطوعي: فالمتطوعين لا يلتزمون بساعات عمل محددة أو أوقات معينة للقيام بعملية تطوعية، بل يستمرون بأداء هذا العمل حسب الظروف لذلك يمتاز العمل التطوعي بمرونة الاستجابة للمتغيرات والاحتياجات.

معوّقات العمل التطوعي :

1- المعوّقات المتعلقة بالمتطوع :

- الجهل بأهمية العمل التطوعي.
- عدم القيام بالمسؤوليات التي أسندت إليه في الوقت المحدد، لأن المتطوع يشعر بأنه غير ملزم بأدائه في وقت محدد خلال العمل الرسمي.

- السعي وراء الرزق وعدم وجود وقت كاف للتطوع.
- عزوف بعض المتطوعين عن التطوع في مؤسسات ليست قريبة من سكنهم.
- تعارض وقت التطوع مع وقت العمل أو الدراسة مما يفوت عليه فرصة الاشتراك في العمل التطوعي.
- بعضهم يسعى لتحقيق أقصى استفادة شخصية ممكنة من العمل الخيري وهذا يتعارض مع طبيعة التطوع المبني على الإخلاص لله.
- استغلال مرونة التطوع إلى حد التسبب والاستهتار.

2- معوقات متعلقة بالمنظمة الخيرية :

- عدم وجود إدارة خاصة للمتطوعين تهتم بشئونهم وتعينهم على الاختيار المناسب حسب رغبتهم.
- عدم الإعلان الكافي عن أهداف المؤسسة وأنشطتها.
- عدم توافر برامج خاصة لتدريب المتطوعين قبل تكليفهم بالعمل.
- عدم التقدير المناسب للجهد الذي يبذله المتطوع.
- إرهاق كاهل المتطوع بالكثير من الأعمال الإدارية والفنية.
- المحاباة في إسناد الأعمال، وتعيين العاملين من الأقارب من غير ذوي الكفاءة.
- الإسراف في الخوف وفرض القيود إلى حد التجر وتقييد وتحجيم الأعمال.
- الخوف من التوسع خشية عدم إمكان تحقيق السيطرة والإشراف.
- البعد عن الطموح والرضا بالواقع دون محاولة تغييره.
- الوقوع تحت أسر عاملين ذوو شخصية قوية غير عابئين بتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها.

- الخوف من الجديد ومن الانفتاح والوقوع في أسر الانغلاق.
- اعتبار أعمال الجمعية من الأسرار المغلقة التي يجب عدم مناقشتها مع الآخرين.
- تقييد العضوية أو الرغبة في عدم قبول عناصر جديدة فتصبح المنظمة حكرًا على عدد معين.

3- معوقات متعلقة بالمجتمع :

- عدم الوعي الكافي بين أفراد المجتمع بأهمية التطوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- اعتقاد البعض التطوع مضيعة للوقت والجهد وغير مطلوب.
- عدم بث روح التطوع بين أبناء المجتمع منذ الصغر.
- عدم وجود لوائح وتنظيمات واضحة تنظم العمل التطوعي وتحميه.

المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل الاجتماعي التطوعي :

مشكلة التمويل:

لعلّ مشكلة تمويل الجمعيات والتي تعتمد على الموارد الذاتية؛ وهو ما يمثل عادة في اشتراكات الأعضاء وإيراد الأنشطة والخدمات وتبرعات وهبات وإعانة وزارة الشؤون الاجتماعية.

ويتأثر تمويل الجمعيات بعدة عوامل أهمها :

- 1- المشاركة الإيجابية الفعالة من المواطنين في تمويل العمل الاجتماعي ودعمه بالمال والجهد والتفكير.
- 2- سياسة الدولة نحو دعم العمل الاجتماعي الذي تقوم به الجمعيات.
- 3- كفاءة السياسة التمويلية للجمعيات وقدرة أجهزتها على تنفيذ هذه السياسة.

- 4- إقبال المواطنين على ما تقدمه الجمعيات من خدمات.
 - 5- الإعلان عن الجمعية وأنشطتها محلياً وقومياً.
 - 6- علاقة الجمعيات بالهيئات المانحة الأهلية والأجنبية والتعرف على كيفية الحصول على منح لتمويل مشروعاتها.
- 

الفصل السابع

مؤسسة التربية الفكرية
لتعليم المعاقين ذهنياً

تُعد الإعاقة مشكلة من المشكلات العقلية التي تواجهها الدول على اختلاف توجهاتها نظرًا لما تمثله من طاقة بشرية معطلة تحتاج إلى مزيد من الرعاية والاهتمام، وتكبد الدولة الكثير من الجهد والمال في سبيل إعداد أفرادها المعاقين عقليًا للحياة بما يتلاءم مع إمكانياتهم العقلية المحدودة التي تجعلهم أقل قدرة على التوافق؛ سواء مع الذات أو مع الآخرين، وتؤثر بالتالي على كيفية تصرفهم في المواقف الاجتماعية المختلفة وفي تفاعلهم مع الآخرين.

ونظرًا لتعدد مشكلة الإعاقة العقلية سواء من حيث عواملها ومسبباتها، أو من حيث مظاهرها وما يترتب عليها من عدم قدرة الطفل المعاق عقليًا من تحقيق معدل النضج اللازم في نمو مهاراته العقلية والاجتماعية والحركية وغيرها، فإن أساليب الرعاية التربوية والإرشادية قد نالت اهتمامًا متزايدًا من الباحثين والمتخصصين وخاصة في الآونة الأخيرة، وهو ما يعكس اتجاهًا أكثر جدية وعمقًا نحو الاهتمام بفهم المعاقين بقصد رعايتهم وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية والتربوية والتأهيلية اللازمة لهم، وذلك بشكل يكاد يتناسب مع ما تتبناه الدول المختلفة من سياسات في المجالات العلاجية والتأهيلية لحالات الإعاقة العقلية كأسلوب وقائي وإنمائي وعلاجي لجوانب القصور المختلفة في شخصياتهم، وذلك من أجل الاستفادة بما تبقى لديهم من قدرات، ومن ثم تحقيق الكفاية الذاتية والاجتماعية والمهنية التي تمكنهم من الحياة في المجتمع وتحقيق التوافق مع أفراد.

تعريف منظمة الصحة العالمية للتخلف العقلي :

حالة من توقف أو عدم اكتمال نمو العقل، والذي يتسم بشكل خاص بقصور في المهارات التي تظهر أثناء مراحل النمو والتي تسهم في المستوى العام للذكاء؛ أي القدرات المعرفية، اللغوية، الحركية والاجتماعية ويمكن أن يحدث التخلف أو غير مصحوب بأي اختلال عقلي أو بدني، بالإضافة إلى هذا فإن الأفراد المتخلفين

عقلياً أكثر عُرضة لخطر الاستغلال البدني والجنسي، بالإضافة إلى وجود حالة من القصور في السلوك التكيفي، وفي البيئات المحمية اجتماعياً تتوافر المساندة فإن هذا القصور قد لا يكون ظاهراً على الإطلاق والعكس صحيح.

الإعاقة الذهنية :

يشير مصطلح الإعاقة الذهنية حسب تعريف الجمعية الأمريكية للإعاقة الذهنية أنها: «إعاقة تتسم بالقصور الواضح في كل من الأداء الوظيفي العقلي والمهارات التكيفية والمفاهيمية والاجتماعية والعملية، وتظهر هذه الإعاقة قبل سن الثامنة».

ويعرّف الطفل المعاق ذهنياً إجرائياً على أنه: «الطفل الذي يكون ضمن الفئة العمرية من السادسة والثانية عشر من فئة الإعاقة الذهنية البسيطة والملاحق بأحد معاهد التربية الفكرية».

أسباب الإعاقة الذهنية :

هناك العديد من الأسباب المعروفة للإعاقة الذهنية والتي تزيد عن (200) سبب، حوالي 70٪ من أسباب الإعاقة الذهنية لا تزال غير معروفة؛ أي أن البيئة الاجتماعية الفقيرة المحرومة ترتبط بالإعاقة الذهنية - أما أهم أسباب الإعاقة الذهنية، فهي:

1- **الالتهابات:** وتشمل أغشية السحايا والتهاب الدماغ للطفل، أو إصابة الأم الحامل بالحصبة الألمانية.

2- **الإصابة الجسمية:** وتشمل الإصابة قبل الولادة أو أثناءها أو بعدها؛ فالإصابة قبل الولادة تشير إلى أي اضطراب أو خلل يحدث منذ لحظة الإخصاب إلى لحظة الولادة، وهناك إصابات قد تحدث أثناء الولادة؛ فتشير إلى العوامل التي تحدث منذ المخاض إلى لحظة ولادة الطفل، وهناك إصابات قد تحدث بعد الولادة؛ وهذه العوامل المسؤولة عن حالات الإعاقة الذهنية.

3- اضطرابات عملية الأيض والتغذية: منها الاضطرابات المعروفة باسم (فينيل كيتون يوريا، والجلالكتوسيميا) وانخفاض نسبة السكر في الدم وغيرها.

4- الاضطرابات الجينية: حيث تشير بعض الدراسات أن حالات الإعاقة الذهنية قد تكون نتيجة لعوامل وراثية؛ ومن أكثر هذه الاضطرابات شيوعاً (متلازمة داون) الذي يكون فيه الكروموسوم رقم (21) حاملاً لثلاثة كروموسومات بدلاً من اثنين.

5- أسباب مرتبطة بسوء حالة الأم الصحية: مثل سوء التغذية، وتناول العقاقير والكحول، وتسمم الحمل، والتعرض للأشعة السينية.

6- العوامل المرتبطة بمرحلة الولادة: وأهم هذه الأسباب: الرضوض، والإصابات في أثناء الولادة، ونقص الأوكسجين الذي يحدث أثناء عملية الولادة، وتعرض رأس الطفل في أثناء عملية الولادة لضغط غير عادي، وانسداد في مجرى التنفس لدى الطفل أثناء عملية الولادة.

7- العوامل المرتبطة بمرحلة ما بعد الولادة: وأهم هذه الأسباب: نقص الأوكسجين، أو انخفاض مستوى السكر في الدم لدى الطفل، وإصابات الرأس، وتناول العقاقير، أو تناول المواد السامة مثل الرصاص أو الزئبق، واضطرابات مرضية يصاب بها الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة؛ مثل: استسقاء الدماغ أو الأورام.

حاجات الطفل المعاق ذهنياً :

ويمكن أن نحدد أهم الحاجات التي يجب توافرها للطفل المعاق ذهنياً، والتي من بينها ما يأتي:

1- الاتصال: يحتاج الأطفال المعاقون ذهنياً إلى رسائل واضحة ودقيقة ومفهومة، والبعض يحتاج إلى أن يعرف ما هي جوانب القصور لديه؟ وكيف

ستؤثر هذه الجوانب على حياته؟ وكذلك يحتاج هؤلاء الأطفال أن يعرفوا كيف يقتنعون بجياتهم على أكمل وجه؟ وكيف يصلون إلى أقصى طاقتهم في حياة لها معنى؟ ويحتاج هذا الطفل أيضًا إلى أن تصله رسائل (تعبيرات) مباشرة ومتطابقة من الآخرين؛ فيما يخص مشاعرهم نحوهم، ولكن بعض الآباء والمختصين يقللون من أهمية هذه المشاعر؛ بمعنى أنهم لا يأخذونها في اعتبارهم بشكل مناسب، وأيضًا قد يتحدث الكبار عن هذا الطفل بطريقة غير مناسبة قد تخرج مشاعره وتؤديها في حضوره كما لو كان هذا الطفل لا يسمع ولا يشعر ولا يفهم. هذه كلها أخطاء ينبغي على الآباء والمختصين أن يتفادوها ويأخذونها في الاعتبار، وعليهم أن يعلموا أن مشاعر هذا الطفل لها مصداقيتها مثل مشاعر الكبار.

2- الحاجة إلى المهارات الاجتماعية: إن الكثيرين من الأطفال المعاقين ذهنيًا لا

يعرفون كيف يحبون أو يُحبون لنقص مهارتهم الاجتماعية في التفاعل مع الآخرين، وإذا كان التعامل مع الناس يحتاج إلى التدريب عليه؛ فإن المعاقين ذهنيًا أشد حاجة إلى التدريب على هذا الفن حتى يكتسبوا المهارات التي تمكنهم من تكوين علاقات طيبة مع الأهل والأصدقاء والجيران والزملاء.

الاتجاهات الوالدية نحو الطفل المعاق عقليًا تظهر في الاستجابات

الآتية:

1- قبول الطفل بإعاقته: وفي هذه الحالة يتقبل الوالدان الإعاقة بطريقة

موضوعية ويظهران الوفاء له.

2- الاستجابة الإنكارية: وفيها ينكر الوالدان أن الإعاقة تسبب للطفل أي

نوع من التأثير الانفعالي والعاطفي عليهما، وفي هذه الحالة لا يبدو أن الوالدين يقبلان القصور الذي تفرضه الإعاقة.

3- **الحماية الزائدة:** وفيها يسيطر على الوالدين الشعور بالشفقة تجاه الطفل ويظهر ذلك في حمايتهم له والمحافظة عليه.

4- **الرفض المستتر:** وفيها يعتبر الوالدان أن الإعاقة نوع من العار؛ وتبدو الاتجاهات السلبية تجاه الطفل والضيق منه متخفية تحت شعار: الاهتمام برعايته والمبالغة في واجبات الوالدين نحوه.

5- **الرفض الصريح:** وفيها يظهر الوالدان مشاعر العدوانية نحو الطفل المعوق.

قيد الطلاب وقواعد الانتقال من مدرسة لأخرى :

يراعى الالتزام بما جاء بالقرار الوزاري رقم 37 لسنة 1999 بشأن اللائحة التنظيمية لمدارس وفصول التربية الخاصة فيما يخص حالات قيد الطلاب وقواعد الانتقال من مدرسة لأخرى؛ والتي نجملها في الآتي:

- تتولى المديريات والإدارات التعليمية الإعلان بكافة الطرق عن مدارس وفصول التربية الخاصة الموجودة في دائرتها وعن نوعيات الإعاقات بها؛ ويكون القبول في مدارس وفصول التربية الخاصة بأنواعها المختلفة وفقاً لما يأتي:

- يتقدم ولي الأمر بطلب الالتحاق إلى المدرسة أو الفصول التي يرغب في إلحاق الطفل بها وذلك على استمارة الالتحاق المعدة لذلك، ويبين في الطلب اسم الطفل وتاريخ الميلاد، والصف الدراسي المراد إلحاقه به ومحل الميلاد، وترفق به شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها.

- تقوم مدارس وفصول التربية الخاصة بإحالة جميع الأطفال المتقدمين للالتحاق بها إلى عيادات التأمين الصحي لإجراء الفحوص الطبية العامة والتخصصية واختبارات الذكاء وقياس السمع، للتحقق من نوع ودرجة الإعاقة ومستوى القدرات العقلية والنواحي الحسية والجسمية وتقديم تقارير مفصلة عن كل حالة تتضمن نتائج هذه الفحوص والاختبارات

والبحوث لعرضها على اللجنة الفنية المختصة، ثم حفظها بالملف الخاص بكل طفل على مدارس وفصول التربية الخاصة.. في حالة عدم وجود أخصائيين بعيادات التأمين الصحي والمديريات الصحية بالمحافظات أن تتصل بعيادات التأمين الصحي القريبة لعمل الترتيبات اللازمة لندب الأخصائي المطلوب لفحص الأطفال بمناطقهم أو إيفادهم (بمعرفة أولياء أمورهم) إلى أقرب عيادة بها الأخصائيون اللازمون للقيام بالفحوص المطلوبة.

- يقبل الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس وفصول التربية الخاصة بصفة مؤقتة تحت الملاحظة إلى أن تتم جميع الإجراءات والفحوص الطبية والنفسية اللازمة للقيد النهائي بالصف الدراسي المرشح له؛ على ألا تقل فترة الملاحظة عن أسبوعين.

- يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجنة من المتخصصين لإجراء الاختبارات اللازمة لتقدير المستوى التحصيلي وقياس القدرات اللفظية والمهارات الحياتية لكل تلميذ، وتحفظ نتائج هذه الاختبارات بملف التلميذ، وتشكل في كل مدرسة من مدارس التربية الخاصة أو المدارس الملحقه بها فصول للتربية الخاصة لجنة فنية برئاسة مدير المدرسة وعضوية كل من الطبيب والأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي وممثل لهيئة التدريس؛ وتقوم هذه اللجنة بدراسة كل حالة على حدة في ضوء التقارير المقدمة، ويجوز في أي وقت خلال العام الدراسي إعادة النظر في تشخيص الحالات بمدارس وفصول التربية الخاصة بمعرفة اللجنة الفنية المشار إليها بناءً على تقارير هيئة التدريس والأخصائيين في ضوء ما يلاحظ على الحالة أو ما يطرأ عليها من تغيير، وللجنة أن توصي بإعادة التلميذ إلى المدرسة العادية أو تحويله إلى نوع آخر من مدارس التربية الخاصة وفقاً لما يتبين من التشخيص الجديد للحالة.

- يُعاد إجراء جميع الفحوص والاختبارات السابقة على تلاميذ وفصول التربية الخاصة في أول كل عام دراسي، وتوضع نتائج فحوص كل تلميذ في الملف الخاص به بعد تسجيلها في بطاقته المدرسية لمتابعة حالته بصفة مستمرة.

شروط القبول :

تختلف شروط القبول بمدارس التربية الخاصة باختلاف المدارس حسب طبيعة الإعاقة؛ ولذلك سوف يتم تناول شروط القبول ضمن التوجيهات الخاصة بكل إعاقة من قِبَل مسئولو التربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية، ويلتزم مسئول التربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية بمراعاة بما يلي:

- يطبق ما جاء بالقرار الوزاري رقم 213 لسنة 1987 والقرار الوزاري رقم 88 لسنة 1988 وتعديلاته بالقرار الوزاري رقم 138 لسنة 1988 بشأن معدلات وظائف التربية الخاصة بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.

- ضرورة الالتزام بتطبيق النشرة العامة رقم 33 بتاريخ 27/12/1999 بشأن الالتزام بمعدلات ومستويات وظائف الإدارة المدرسية وهيئات التدريس والوظائف المكتبية بمدارس وفصول التربية الخاصة، وتحمل المديريات والإدارات التعليمية مسئولية تواجد أي أعداد فوق المعدلات.

- تطبيق ما جاء بالقرار الوزاري رقم 59 لسنة 1991 بشأن معدلات التوجيه لمدارس وفصول التربية الخاصة - حيث يكون شغل هذه الوظائف من المتخصصين بالتربية الخاصة (كل إعاقة على حدة) في حالة توفر شروط شغل الوظيفة ووفق التنسيق العام بالمديرية، ولا توجد وظيفة موجهة لإعاقة على مستوى الإدارات التعليمية بأي حال من الأحوال، وأية مخالفة لذلك تستدعي المساءلة القانونية.

- التنبيه على مدارس وفصول التربية الخاصة بعدم مخاطبة التربية الخاصة بديوان عام الوزارة إلا من خلال القنوات الشرعية وفقاً للتسلسل الإداري والتنظيمي للمديريات والإدارات التعليمية، ووفقاً لما جاء بالكتاب الدوري رقم 9 بتاريخ 22/1/2.

- الإشراف التربوي (التوجيه والتقييم والمتابعة الميدانية): تنظم عمليات الإشراف الفني والتوجيه وتقييم هيئات التدريس بمدارس وفصول التربية الخاصة وفق القواعد الواردة بالقرار الوزاري رقم 313 بتاريخ 1995/9/21 بما يلي:

أ- على المستوى المركزي: تقوم الإدارة العامة للتربية الخاصة بالوزارة بالإشراف الفني التوجيه والمتابعة لمدارس وفصول التربية الخاصة، كما تتولى تقييم عمل الأخصائيين النفسيين بهذه المدارس والفصول.

ب- على المستوى المحلي: تدخل مدارس وفصول التربية الخاصة بالإدارة التعليمية في نصّاب موجّهي الأقسام وموجّهي المواد الدراسية بالتعليم الأساسي والمرحلة الثانوية.

- يشترك في عملية التقييم والتوجيه على المستوى المحلي موجهو الإعاقة (بالمديرية التعليمية) ورؤساء الأقسام وموجهو الأقسام وموجهو المواد الدراسية وذلك من المتخصصين بالإدارة التعليمية كل حسب تخصصه في مجال الإعاقة.

- يقوم موجهو المواد العملية وموجهو التعليم الفني بالمديريات والإدارات التعليمية بتوجيه وتقييم هيئات التدريس لهذه المواد في مدارس وفصول التربية الخاصة.

- يشترك موجهو الإعاقة وموجهو المواد الدراسية في عملية التوجيه والتقييم لهيئات التدريس بالاشتراك مع مدير أو ناظر المدرسة ويؤخذ بمتوسط التقديرين معاً.

- الإشراف المالي والإداري مسئولية المديرية أو الإدارة التعليمية التي تتبعها مدارس وفصول التربية الخاصة.

وظائف الإدارة المدرسية وهيئات التدريس بمدارس التربية الخاصة:

- يلزم عند تعيين أو نقل المديرين أو النظار إلى مدارس التربية الخاصة أو عند نقل أو إعاره أو ندب أحد العاملين المتخصصين بمدارس التربية الخاصة إلى جهات أخرى الحصول على موافقة الإدارة العامة للتربية الخاصة تنفيذاً للقرار الوزاري المنوط بهذا الأمر، وفي حالة عدم الالتزام بذلك سوف تضطر الإدارة العامة للتربية الخاصة - آسفة - إلى إحالة الأمر إلى الجهات المختصة للتحقيق.

- يتم شغل وظائف الإدارة المدرسية (مدير، ناظر، وكيل) وفقاً لترتيب الجدول العام لتنسيق المديرية، وفي حالة التساوي في الترتيب تعطى الأولوية للمتخصص في مجال الإعاقة وفقاً لأقدمية التخصص ومدة العمل في مدارس التربية الخاصة.

- لا يضار أي من شاغلي وظائف الإدارة المدرسية أو هيئات التدريس بعودة العائدين من الإعاره أو الأجازه الخاصة (للتعاقد بالخارج أو لمرافقة الزوج المعار أو المتعاقد للعمل بالخارج).

- تقوم المديرية أو الإدارة التعليمية بسد العجز في هيئات التدريس بمدارس وفصول التربية السمعية والفكرية عن طريق الندب من مدارس التعليم العام لحين حصولهم على دبلوم التخصص فيتم تسكينهم بهذه المدارس، ويشترط فيمن ينتدب لسد العجز أن يكون من المدرسين التربويين المتميزين الذين يتوافر لديهم الاستعداد والرغبة في العمل في هذا المجال، وأن يكون قد أمضى فترة عمل بالتدريس بمدارس التعليم العام لا تقل عن ثلاث سنوات.

- يراعى سد العجز في وظيفة الأخصائي النفسي من خلال التعيينات الجديدة بالمديرية.

- الرعاية الشاملة (الصحية - النفسية - الاجتماعية).

- إتباع ما جاء بالنشرة العامة رقم 19 بتاريخ 1983/5/18 بشأن أساليب الرعاية الشاملة للتلاميذ بمدارس التربية الخاصة التي نجلها فيما يلي:

أ - الرعاية الصحية للتلاميذ :

• إعداد برنامج زمني لعمليات الفحص الطبي الدوري الشامل والفحص النفسي للتلاميذ (من خلال عيادات التأمين الصحي) داخل المدرسة وخارجها على مدار العام بهدف رعاية التلاميذ وعلاجهم.

• قيام الأطباء المتخصصين بعيادات التأمين الصحي بزيارات دورية للتلاميذ في مدارسهم ولا يحول التلاميذ إلى المستشفى إلا في أضيق الحدود مع ذويهم أو المدرسين أو الأخصائيين أو الزائرة الصحية.

• الاتفاق مع هيئة التأمين الصحي بالمحافظة على تكثيف الزيارات لمدارس التربية الخاصة تحقيقاً للأهداف الصحية والنفسية المرجوة للتلاميذ، وتسجيل هذه الزيارات بسجل المدرسة (الفحص الشامل، فحص أسنان، تطعيمات، فحص معلمي).

• توفير عدد (2) زائرة صحية بكل مدرسة بها قسم داخلي، تختص إحداها بالفترة الصباحية وتقيم الأخرى بالقسم الداخلي مساءً لتباشر الإشراف عليه حتى صباح اليوم التالي، ويمكن تنسيق العمل بينهما لتبادل فترات العمل.

• تزويد المدرسة بصيدلية للعلاج السريع والإسعافات الأولية لاستخدامها تحت إشراف ومسئولية طبيب المدرسة أو من ينوب عنه.

- يعفى تلاميذ مدارس وفصول التربية الخاصة من دفع اشتراكات التأمين الصحي، وتسدد هذه الاشتراكات بمعرفة التربية الاجتماعية بالمديريات والإدارات التعليمية من صندوق التكافل الاجتماعي (رعاية الأيتام) بناء على موافقة الأستاذ الدكتور الوزير بتاريخ 1995/3/22.

ب- الرعاية النفسية للتلاميذ :

- تزويد المدارس بالمقاييس والاختبارات النفسية اللازمة وذلك من ميزانية التجهيزات بالمدارس وخاصة مقياس ستانفورد - بينيه الصورة الرابعة والسلوك التكيفي.
- لا بد أن تلتزم كل مدرسة بتوفير المقاييس النفسية المتخصصة في مجال الإعاقة الخاصة.
- ضرورة توفير حجرة خاصة للأخصائي النفسي ليتمكن من أداء عمله في جو هادئ وفي سرية تامة.
- على إدارة المدرسة توفير مستلزمات عمل الأخصائي النفسي كالاستمارات والسجلات.
- عدم إسناد أية أعمال أخرى للأخصائي النفسي غير المنوط بها من قبل الإدارة العامة للتربية الخاصة حتى يقوم بعمله على خير وجه.
- إعادة توزيع الأخصائيين النفسيين بمدارس التربية الخاصة بالمحافظة بما يحقق توفير الخدمة النفسية لجميع التلاميذ على اختلاف إعاقاتهم؛ حيث لوحظ أن هناك عدم تكافؤ في توزيع الأخصائيين النفسيين في بعض المحافظات، مع الالتزام بالمعدلات الخاصة بالوظيفة على النحو الآتي :
- أ- ضرورة تواجد أخصائي نفسي بكل مرحلة بالمدارس (بصري، سمعي، فكري) المتعددة المراحل.

ب- في حالة زيادة تلاميذ المرحلة الواحدة عن (1) تلميذ يخصص أخصائي نفسي لكل تلميذًا.

ت- في حالة وجود عجز يخصص أخصائي نفسي واحد لكل مدرسة من مدارس وفصول التربية الخاصة بالمحافظة

ث- ندب أخصائي نفسي من مدارس التربية الخاصة إلى الفصول الملحقه بمدارس التعليم العام مرة أسبوعيًا على الأقل.

ج- التوجيه والتقويم والمتابعة للأخصائيين النفسيين من قِبَل الإدارة العامة للتربية الخاصة، وليس من حق أي توجيه آخر متابعتهم. أن يتم ترقية الأخصائيين النفسيين أسوة بزملائهم الاجتماعيين بعد اعتماد استمارة التنسيق من المتابع المركزي بالإدارة العامة للتربية الخاصة.

ح- ضرورة الالتزام بحضور البرامج التدريبية للأخصائيين النفسيين التي تقوم الإدارة العامة للتربية الخاصة بالتخطيط لها وتنفيذها بالتعاون مع الإدارة العامة للتدريب، وغيرها من البرامج التي تتم بالتعاون مع الهيئات والمراكز المتخصصة.

خ- عدم نقل أو ندب أو الموافقة على أجازات خاصة لهؤلاء الأخصائيين النفسيين دون الرجوع للإدارة العامة للتربية الخاصة.

ج - الرعاية الاجتماعية للتلاميذ :

- الاهتمام بتنفيذ مجالات النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي بمدارس التربية الخاصة كأسلوب وقائي وإنمائي وعلاجي لجوانب القصور في شخصية التلميذ، ويعتمد ذلك على اختيار الأنشطة المناسبة وإمكانياته وقدراته ورغباته وميوله.

- الاشتراك في المعسكرات والمخيمات التي تنظمها الإدارات المعنية، وكذلك تطبيق

اليوم المفتوح وتبادل الزيارات بين مدارس التربية الخاصة ومدارس التعليم العام.

- تقوم المديرية أو الإدارة التعليمية المختصة بتخصيص قدر مناسب من ميزانية التربية الاجتماعية ومن حصيلة مجالس الآباء والاتحادات الطلابية وصندوق الخدمات لمدارس التربية الخاصة حتى يتسنى لهذه المدارس تنفيذ برامجها في رعاية تلاميذها وإمكانية تنفيذ برامج الرحلات والزيارات.

- ضرورة الالتزام بالمعدلات الخاصة بالأخصائيين الاجتماعيين وفقاً لما أفاد به مكتب مستشار التربية الاجتماعية على النحو التالي:

- أخصائي اجتماعي لكل (5) طالباً في مدارس التربية الفكرية.

- أخصائي اجتماعي لكل (6) طالباً في مدارس التربية السمعية.

- أخصائي اجتماعي لكل (6) طالباً في مدارس التربية البصرية.

ويراعى في ذلك: إذا زاد عدد التلاميذ عن المعدلات بعدد (2) تلميذاً فأكثر

يعين أخصائي آخر وأقل من (2) تلميذاً تبقى المعدلات كما هي، وفي المدارس المشتركة يسكن أخصائي اجتماعي للبنين وأخصائية اجتماعية للبنات، وفي المدارس التي تضم الثلاث مراحل يعين أخصائي اجتماعي لكل مرحلة وتعتبر مرحلة التعليم الأساسي مرحلة واحدة.

المباني والترميمات والفصول وتجهيزها :

1- مراعاة ما جاء بالنشرة العامة رقم 83 لسنة 1988 بشأن عدم المساس

بمباني مدارس وفصول التربية الخاصة أو شغلها بنوعيات أخرى، مع الاهتمام بصيانتها وتجديدها وعدم جمع إعاقتين معاً في مبنى واحد.

2- عدم استخدام مدارس التربية الخاصة كاستراحات للعاملين بالامتحانات العامة.

- 3- ضرورة استكمال الإصلاحات والترميمات اللازمة للمباني والمرافق قبل بدء العام الدراسي بوقت كافٍ حتى يمكن توفير جو من الأمان والاستقرار النفسي اللازمين للعملية التربوية والتعليمية.
- 4- إصلاح عنابر النوم ودورات المياه الملحقة بها والعناية بتركيب زجاج النوافذ.
- 5- فيما يخص الفصول الدراسية للتربية الخاصة الملحقة بالمدارس العامة يراعى ألا تقل مساحة الفصول عن 4×5 متر، وأن تكون التهوية بها جيدة والإضاءة كافية.
- 6- إعطاء عناية خاصة للإضاءة بمدارس أو فصول ضعاف البصر وتزويدها بالسثائر اللازمة وطلاء الجدران والسبورات بالألوان المناسبة، وكذلك تزويد التلاميذ بالعدسات المكبرة والنظارات الطبية.
- 7- يراعى ضرورة التعجيل بشراء التجهيزات اللازمة للفصول في حدود الاعتمادات المالية المقررة.
- 8- الاهتمام بمكتبة المدرسة وتعيين أخصائي مكتبة متفرغ لها وتزويدها بالمراجع اللازمة لهيئة التدريس، على أن تزود مكتبات الفصول بالكتب المناسبة وبعض اللعب التعليمية والترفيهية، وكذلك الكتب الناطقة والمسجلات الصوتية بالنسبة لمدارس المعوقين بصرياً وأجهزة التليفزيون والفيديو بالنسبة للمعوقين سمعياً وفكرياً.
- 9- إعداد فصل تعليمي بمدارس النور يخصص لتعليم الكتابة على الآلة الكاتبة بالخط البارز (بداية من الصف الرابع الابتدائي) وتزويده بالمناضد والمقاعد المناسبة.
- 10- تزويد جميع فصول مدارس النور للمكفوفين بدواليب لحفظ الآلات الكاتبة «برايل» للمحافظة عليها وصيانتها.

- 11- استكمال الخامات والمعدات لورش المجالات المهنية بمدارس الأمل للصم وضعاف السمع والتربية الفكرية.
- 12- الاهتمام بمعامل العلوم والحرص على تزويدها بما يتلاءم والمناهج الحديثة للمواد العلمية.
- 13- تزويد مدارس ضعاف السمع بأجهزة السمع الجماعية والفردية الحديثة وذلك لاستغلال ما تبقى لديهم من بقايا سمعية مع ضمان توفر المدرس المتخصص والصيانة الدورية.
- 14- ضرورة توفير عوامل الأمن والسلامة بمدارس وفصول التربية الخاصة (طفائيات الحريق - جرادل الرمل...).

الرعاية الداخلية :

يُشرف على تربية ورعاية تلاميذ التربية الخاصة - بعد انتهاء برنامج ما بعد اليوم الدراسي بالمدارس التي يوجد بها أقسام داخلية - مشرفو ومشرفات المبيت المعينون لهذا الغرض (أخصائي اجتماعي مشرف مبيت) بغرض تحقيق الأهداف الآتية:

- تصحيح أضرار التربية المنزلية الخاطئة.
- تدريب وتنشيط حواس التلميذ المعوق.
- الوقاية من الاضطرابات النفسية.
- التخفيف من أثر الإعاقة، وتدعيم النواحي الإيجابية في الشخصية.
- تدريب القدرات العقلية بتقديم الصور الدقيقة للعالم الخارجي.
- التربية الاستقلالية ليتعود التلاميذ الاعتماد على أنفسهم، وتزداد ثقتهم بأنفسهم.
- الاستخدام الدقيق للغة التي يخاطب بها التلاميذ في كل مناسبة.

- الرعاية الاجتماعية السليمة لتجنب:
- * اضطرابات السلوك.
- * اضطرابات النمو.
- * اللزومات - استنفاد النشاط الزائد تجنباً للانحراف.
- تنمية المهارات الحياتية لدى التلاميذ.

الإنشاء والتجهيز والإشراف :

يراعى عند إنشاء وتجهيز الأقسام الداخلية ما جاء بالقرار الوزاري رقم 37 لسنة 1999 الفصل الحادي عشر (الأقسام والرعاية الداخلية) مادة (21) فيما يتعلق بالآتي:

- تخصيص قسم داخلي للبنات منفصل عن البنين في المدارس المشتركة.
- توفير الإشراف والرعاية الكاملة وفق المعدلات المحددة على النحو الوارد بالقرار الوزاري المشار إليه (مشرف، مربية، عاملة لكل 25 تلميذاً أو تلميذة)، وتوفير الاعتمادات اللازمة لذلك.
- الإشراف على التلاميذ ورعايتهم في الفترة من الساعة السابعة والنصف مساءً إلى الساعة الثامنة من صباح اليوم التالي، ويتولى الإشراف في هذه الفترة مشرفو ومشرفات المبيت.
- يعتبر مدير المدرسة أو مَنْ ينوب عنه مسئولاً عن سير العمل بالأقسام الداخلية تحت الإشراف المباشر للتربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية، وتوجيه التربية الاجتماعية.

ولضمان فاعلية الأقسام الداخلية وتحقيقاً لأهدافها يراعى ما يلي :

- الأخذ بنظام الأسر المدرسية في الأقسام الداخلية.
- توفير صيدلية للعلاج السريع والإسعافات الأولية، ويراعى تدريب بعض المشرفين أو المشرفات في هذا المجال.

- توفير تليفون في القسم الداخلي لمواجهة الحالات الطارئة.
- الاهتمام بتنظيم ونظافة الأقسام الداخلية ومداومة الإشراف على سلامة زجاج النوافذ، وتوفير العدد الكافي من الأسرّة والفرش والأغطية للتلاميذ، وكذلك السخانات والغسالات والثلاجات وأدوات مكافحة الحريق، ويراعى وضع مصبغات حديدية وسلك على النوافذ.
- الاهتمام بإضاءة المطعم وحجرات النشاط والمذاكرة والسلالم ودورات المياه.
- توفير أدوات النظافة والمنظفات والمطهرات على مدار العام للأقسام الداخلية.

مسئولية الإشراف العام على القسم الداخلي :

- يتولى أقدم مشرفي المبيت مسؤولية الإشراف على القسم بالإضافة إلى عمله.
- تتسم واجبات المشرفين كأباء وقدوة حسنة للطلبة؛ لتعديل سلوكهم وتعليمهم الآداب والنظافة وحُسن التصرف واللياقة واللباقة في معاملة بعضهم البعض والمراقبة الفعالة وحفظ العنابر والأسرّة نظيفة.
- حضور اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.
- حضور اجتماعات مجلس إدارة المدرسة.
- توزيع العمل على المشرفين والمربيين ومتابعة الإشراف والتنفيذ لأعمالهم.
- إعداد سجل عام بأسماء جميع تلاميذ القسم الداخلي.
- الاحتفاظ بصحيفة أحوال لكل تلميذ مبيّنًا فيها كافة البيانات الضرورية عنه.
- إعداد دفاتر الحضور والانصراف لجميع العاملين بالقسم الداخلي، إلى جانب التوقيع بسجل التوقعات بالمدرسة.

- الاتصال بأولياء الأمور كتابيًا وشخصيًا بصفة مباشرة كلما دعت الضرورة.
- المعاونة في دراسة الحالات الفردية.
- الإشراف على وجبتي العشاء والفطور في كافة النواحي.
- كتابة تقرير يومي عن حالة القسم الداخلي (حجرات النوم - المرافق - الأثاث) وتسليمه إلى إدارة المدرسة لاتخاذ اللازم.
- واجبات المشرف على تلاميذ القسم الداخلي: إقامة مشرف المبيت إلى جوار التلاميذ بالقسم الداخلي وذلك لحسن رعايتهم وسهولة الإشراف عليهم ليلاً.
- ضرورة إطلاع الأخصائيين الاجتماعيين (مشرفي المبيت) على التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية للعمل بما جاء بها.
- ضرورة تواجد الأخصائيين الاجتماعيين (مشرفي المبيت) يوم الخميس من كل أسبوع لمناقشة مشكلات التلاميذ بالقسم الداخلي مع هيئة التدريس وأولياء الأمور.
- في حالة تواجد تلاميذ للمبيت بالقسم الداخلي يومي الخميس والجمعة والعطلات يتم تواجد مشرفي المبيت بالتناوب.
- إعداد سجل بأسماء التلاميذ الذين يشرف عليهم، متضمنًا بعض البيانات الأولية ورقم حجرة النوم ورقم السرير لكل منهم.
- إعداد سجل لكل أخصائي يسجل فيه أهم الأعمال التي قام بها يوميًا.
- الإشراف على نوم التلاميذ واستيقاظهم في المواعيد المحددة.
- حفظ الأمانات والنقود خاصة التي مع التلاميذ التي يخشى عليها من ضياعها وتسليمهم مبالغ جزئية من نقودهم وفقًا لرغباتهم، على أن يُعدَّ لذلك سجلًا خاصًا وموضحًا به صفحة على الأقل لكل تلميذ.

- الإشراف على وجبتي العشاء والإفطار ومساعدة التلاميذ على اكتساب سلوكيات إيجابية جديدة في كيفية تناول الطعام.
- تدريب التلاميذ على اكتساب المهارات الحياتية اليومية.
- الدراسة الفنية للحالات الفردية وإعداد ملف لكل حالة متضمنًا ماتم دراسته من حالات وتشخيص وعلاج.
- التأكد من توافر عوامل الأمن والسلامة وخلو حجرات النوم من موانع الكيروسين والكحول والسخانات الكهربائية... إلخ.
- عدم السماح بتناول الطعام والمشروبات في حجرات النوم.
- مقابلة مدرسي التلاميذ بين الحين والآخر للوقوف على مستواهم الدراسي والتعاون معهم في حل المشكلات الدراسية التي تواجه بعضهم.
- معاملة التلاميذ بعطف وحنان والابتعاد كلية عن الإيذاء البدني.
- إعداد تقرير يومي إلى المشرف العام على القسم الداخلي مبيّنًا فيه السلبيات والمعوقات والحالات الصارخة.
- سجل تسليم وتسلم تلاميذ القسم الداخلي.
- متابعة استذكار التلاميذ في الفترة المسائية.
- متابعة أنشطة النادي المدرسي.
- ينفذ ما جاء بالقرار الوزاري رقم 37 لسنة 199 مادة (22) بخصوص تغذية تلاميذ التربية الخاصة بالأقسام الداخلية والخارجية.
- ويراعى تعزيز الوجبات الغذائية التي تقدم لهؤلاء الطلاب والارتفاع بمستواها كمًّا ونوعًا؛ سواء المطهية أو الحاقة في إطار احتياجاتهم الغذائية مع تقديمها لهم من بدء العام الدراسي وطوال فترة تواجدهم بالمدارس دون توقف، وذلك بناء على توجيهات السيد الأستاذ الدكتور وزير التربية والتعليم في هذا الشأن.

وفي هذا الصدد تلتزم كل مدرسة بمراعاة الآتي :

- أ- تشكيل لجنة للإشراف على تغذية التلاميذ برئاسة مدير المدرسة أو من ينوب عنه، وذلك للتأكد من توفر الاشتراطات الصحية وضمان حصول التلاميذ على حقهم وفقاً لجداول مقررات التغذية.
- ب- توفر الاشتراطات الصحية الكاملة في المطبخ والمطعم.
- ت- ضرورة وجود بطاقات صحية مع جميع العاملين المشاركين في إعداد وتقديم التغذية.
- ث- متابعة نظافة المطبخ وأوعية الطهي والصواني (الأطباق) التي يقدم فيها الغذاء للتلاميذ والتلميذات، وكذلك متابعة نظافة صالات الطعام والتأكد من كفاءة الموقد وكذلك توفير أدوات إطفاء الحريق وتغطية النوافذ بالسلك لمنع دخول الذباب والحشرات وأن تكون الإضاءة جيدة وتتوفر به شفاطات.
- ج- توفير العمالة اللازمة لأعمال المطبخ والمطعم ممن تتوفر فيهم الشروط الصحية اللازمة لذلك، وتوافر حجرة لتخزين المواد الغذائية ملحقة بالمطبخ يراعى فيها كافة الشروط الصحية.

وفيما يخص الوجبات الغذائية يراعى الالتزام بالآتي :

- تُصرف وجبة غذاء مطهية لكل من :
- جميع تلاميذ المدرسة داخلي أو خارجي.
- المشرف العام: ويكون من أحد السادة المسؤولين بإدارة المدرسة.
- مدرس لكل فصل (مدرس الحصة الأخيرة) يقوم بالإشراف على تلاميذه لإكسابهم آداب ومهارات المائدة.
- معاون تغذية وفي حالة تعدد معاونين تصرف وجبة واحدة.

- طبّاخ + مساعد طبّاخ + حارس المدرسة.
- الزائرة الصحية.
- عامل لكل 25 تلميذاً وفي حالة الزيادة لا تصرف وجبة لعامل آخر طالما قل عدد التلاميذ الزائدين عن 12 تلميذاً.
- ويُشترط تواجد جميع هذه الفئات أثناء صرف الوجبة الغذائية وتناولها، على أن يتناولوا وجباتهم عقب انتهاء التلاميذ من تناول وجبة الغذاء بصالة الطعام، ولا يُسمح باصطحاب أيّة مأكولات إلى القسم الداخلي.
- تصرف وجبة فطور وعشاء لكل من:
 - 1- جميع تلاميذ القسم الداخلي فقط.
 - 2- المشرف العام.
 - 3- مشرفو ومشرفات القسم الداخلي ويتم تحديد أعدادهم طبقاً لما جاء بالقرار الوزاري رقم 37 بتاريخ 199/1/28 في شأن اللائحة التنظيمية لمدارس وفصول التربية الخاصة.
 - 4- المربيّات.
 - 5- طبّاخ + مساعد.
 - 6- العمال بنفس النسب المقررة بوجبة الغذاء.
 - 7- حارس.

ويشترط تواجد جميع هذه الفئات أثناء تناول التلاميذ وجبتي الفطور والعشاء.

كساء التلاميذ :

يراعى الالتزام بالمادة 23 من القرار الوزاري رقم 37 لسنة 199 بشأن صرف ملابس كاملة بالمجان لجميع تلاميذ مدارس وفصول التربية الخاصة، وأن تقوم المديرّيات والإدارات التعليمية بصرفها في أول العام الدراسي وذلك لحاجة تلاميذ

تلك المدارس إليها ولكونها إحدى الخدمات التي تقدمها الدولة برنامج ما بعد اليوم الدراسي.

واجبات إدارات التربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية :

يقوم المسؤولون عن التربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية بالأعمال الآتية :

أ - فيما يتعلق باكتشاف حالات الإعاقة:

1. الاكتشاف المبكر لحالات الإعاقة بمدارس التعليم العام (رياض الأطفال - المرحلة الابتدائية) بتوجيه السادة مشرفي الحضانات ومدرسي الفصول إلى ملاحظة سلوك الأطفال في الفصول أو من خلال اللعب، وفي حالة الاشتباه في وجود ملاحظات غير عادية (إعاقة بصرية أو سمعية أو عقلية) يتخذ اللازم في شأن إجراء الفحوصات والقياسات البصرية أو ما يتعلق بمستوى الذكاء، بالتعاون مع جهات الاختصاص وعيادات التأمين الصحي بالمحافظات لتشخيص هذه الحالات وتقرير العلاج المناسب.
2. عمل قوائم بحالات الإعاقة المكتشفة تمهيداً لتوزيعها وفق كل إعاقة على مدارس وفصول التربية الخاصة، بعد إجراء الفحوص الطبية والنفسية وانطباق شروط القبول عليهم.
3. اقتراح افتتاح فصول النمو أو التوسع وإنشاء المدارس الجديدة، ومتابعة تنفيذ إجراءات إنشاء المباني الجديدة والإحلال والاستكمال، وكذلك التجهيزات المناسبة.
4. متابعة قيام المدرسين بتطبيق الاتجاهات والأساليب الحديثة (التخطيط للدرس - برامج التقييم غير الرسمية - التعامل مع الأسرة - التعليم الفردي).

5. حصر حالات الشلل الدماغي بالمراحل التعليمية المختلفة للتعليم العام عن مستوى المحافظة، وإبلاغ الإدارة العامة للتربية الخاصة بها حتى يتم الاهتمام بتهيئة المناخ المناسب لامتحاناتهم.

ب- فيما يتعلق بالمتابعة والإشراف :

1. العمل كحلقة اتصال بين المديريات والإدارات التعليمية وبين الإدارة العامة للتربية الخاصة.
2. متابعة وصول السلف واستكمال احتياجات مدارس التربية الخاصة من تجهيزات ومستلزمات ووسائل معينة وأجهزة تعويضية والاشتراك في المناقصات التي تطرح لها.
3. متابعة قيام موجهي الأقسام وموجهي المواد الدراسية العملية والمجالات المهنية بالزيارات الدورية لمدارس وفصول التربية الخاصة بالمحافظة.
4. متابعة مدارس المكفوفين في حسن استخدام وصيانة وتخزين الآلات الكاتبة بالخط البارز، وكذلك الأدوات الأخرى مثل العداد الحسابي وأدوات الرسم بالخط البارز والعصا البيضاء.
5. متابعة الامتحانات التي تعقد بمدارس التربية الخاصة محلياً بالمحافظة، وإرسال التقارير اللازمة إلى الإدارة العامة للتربية الخاصة.
- 6- متابعة إدارات التوريدات بالمديريات والإدارات التعليمية للعمل على سرعة تسلم الكتب الخاصة بالمدارس وتسليمها للطلاب قبل بداية العام الدراسي، وإعطاء عناية خاصة للكتب المطبوعة بالخط البارز للمكفوفين، وسوف يتعرض المتسبب في تأخير وصول الكتب وتوزيعها للمساءلة القانونية.
- 7- متابعة الأقسام الداخلية وتنفيذ الأنشطة التربوية في فترة ما بعد اليوم الدراسي.

8- الاشتراك في مجالس الآباء والإعداد للاجتماعات الدورية للمجالس الاستشارية للتربية الخاصة بالمحافظات وتنفيذ توصياتها.

9- إعداد تقارير نصف سنوية وموافاة الإدارة العامة للتربية الخاصة بها على أن تشمل الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية وأسبابها والجهود التي بذلت لعلاجها.

10- موافاة الإدارة العامة للتربية الخاصة بإحصائيات تفصيلية دقيقة عن جميع العاملين بالمدارس والفصول وإدارات التربية الخاصة بالإدارات والمديريات التعليمية مع بداية العام الدراسي.

11- متابعة استخدام وصيانة أجهزة التنمية الأمريكية ومركز التطوير التكنولوجي التي زودت بها لمدارس والفصول وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.

12- متابعة ما ورد بتقارير السادة المتابعين (بالإدارة العامة للتربية الخاصة) من ملاحظات أو سلبيات وموافاة الإدارة بما يفيد تلافيها وتداركها جميعاً، بعيداً عن التقارير النمطية (جاري، سيتم، تم مخاطبة).

ج - فيما يتعلق بمعلم التربية الخاصة :

1- الإعلان عن النشرات التي تصدر من الوزارة والخاصة بشروط الالتحاق بالبعثات الداخلية لإعداد معلم التربية الخاصة ، وبكافة وسائل الإعلان لإتاحة الفرصة في الوقت المناسب للمدرسين العاملين بالتربية الخاصة والتعليم العام ممن تتوفر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه البعثات.

2- متابعة تسكين الناجحين من خريجي البعثات الداخلية لإعداد معلم التربية الخاصة بمدارس وفصول التربية الخاصة.

3- ترشيح مرشد تعليمي من بين وكلاء كل مدرسة أو أحد المدرسين الأوائل في المدارس الثانوية للمكفوفين تكون مهمته توجيه الطلاب وإرشادهم بنظام الثانوية العامة، ومعاونتهم في اختيار المواد الدراسية التي تتفق وظروف إعاقاتهم والكليات التي يرغبون في الالتحاق بها عقب حصولهم على الثانوية العامة للمكفوفين.

4- مراعاة الشفافية عند الترشيح للتدريبات، ويتم موافاة الإدارة بما يتم في هذا الشأن.



المصادر والمراجع

* مراجع عربية :

1. إبراهيم محمد محمد (1997): المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، مصر.
2. أحمد قوراية (2007): فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. أحمد مسعودان (2007): الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
4. السيد أحمد شكري (1991): الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبراتهم التدريسية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8).
5. أسامة خيرى (2013): القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن.
6. باسم الحميري (2010): مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن.
7. بدر البدراى (1428): قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

8. جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس (2005): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر.
9. حامد عبد السلام زهران (1982). علم نفس النمو. الطبعة الرابعة، عالم الكتاب، القاهرة.
10. في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر، الأردن.
11. خالد عبد الوهاب الزبيدي (2013): القيادة الإدارية (تطوير منظمات حسين حريم (د- ت): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات التعليم العالي)، دار الأيام للنشر، الأردن.
12. رائد عمر الأغا (2000): المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، مذكرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
13. زكي محمود هاشم (2001): أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت.
14. سعد غالب ياسين (1998): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دمشق.
15. شفيق رضوان (1994): السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دمشق.
16. صالح بن حميد، وعبد الحميد الملوح (د.ت) : موسعة نظرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم - ﷺ -، جزء 8، دار الوسيلة للنشر، جدة.
17. صبحي جبر العتيبي (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

18. صلاح بن سمار الجابري (2009): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
19. طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل (2004): صناعة القائد، الطبعة الثالثة، دار ابن حزم للنشر، لبنان.
20. عادل عبد الله محمد (د.ت): نمو طفل الروضة دار الرشاد.
21. عبد الحميد عبد المحسن (1993): الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المسنين في الوطن العربي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر.
22. عبد الفتاح عثمان، علي الدين السيد (1997): الخدمة الاجتماعية مع الفئات الخاصة «الشيخوخة والمسنين»، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
23. عبد الله ناصر السدحان (1420هـ): تحلي الأبناء عن الوالدين، المكتبة الإسلامية، الرياض، السعودية.
24. _____ (1419). رعاية الأيتام في المملكة العربية، المكتبة الإسلامية، الرياض، السعودية.
25. عبوي زيد منير، سليم بطرس جلد (2012): القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
26. عدي عطا حمادي (2013): القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
27. عزة محمد سلام (2007): مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة.
28. علاء محمد سيد قنديل (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، الأردن.

29. علي السلمي (2001): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر، مصر.
30. علي عبد الله السويهي (2010): المشكلات النفسية والاجتماعية لدى الأيتام في الجمعية الخيرية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
31. عمر محمود غباين (2009): القيادة الفعالة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
32. فؤاد الشيخ سالم (1994): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني.
33. كامل المغربي (1995): أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق.
34. كامل بربر (2008): الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، لبنان.
35. محسن أسعد أسعد، رسلان نبيل إسماعيل (١٩٨٤): الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
36. محمد أحمد الصالح، (1402هـ): الطفل في الشريعة الإسلامية، جامعه الإمام محمد ابن سعود الإسلامية.
37. محمد بن أحمد بن محمد بن رشد القرطبي(1965): بداية المجتهد ونهاية المقتصد، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، بمصر.
38. محمد بن عبد الله البقي (2008): الاحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

39. محمد حامد الناصر (1399): تربية الأطفال في رحاب الإسلام، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق.
40. محمد عبد الله الرشودي (١٩٩٧): مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
41. محمد عطية الإبراشي (1995هـ): التربية الإسلامية وفلسفتها، القاهرة.
42. مدحت أبو النصر (2012): الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
43. مصطفى كامل، سونيا البكري (1990): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مج 23.
44. مهدي زويلف، علي العضايلة (1996): إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، دمشق.
45. ناصر محمد العديلي (١٩٩٥): السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
46. ناصف عبد الخالق (١٩٨٢): الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الكويت.
47. نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
48. نبيل النجار (1993): الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
49. نجم عبود نجم (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

50. نواف كنعان (2007): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن.
51. هايل عبد المولى طشطوش (2009): أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر، الأردن.
52. هبة الله علي محمود شعيب، شريف محمد عطية حورية (2012): إدارة المؤسسات المعاصرة، دار الوثائق الجامعية، شبين الكوم، المنوفية.
53. هدى محمد القناوي (1998): الطفل وألعاب الروضة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
54. وزارة الشؤون الاجتماعية (1996): الندوة القومية لتدارس قضايا الكبر والمسنين، التقرير النهائي والتوصيات، مطبوعات وزارة الشؤون الاجتماعية، القاهرة.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية :**

1-Manceil Angus, Joseph, (1993):"Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction",DAI53/11,P,3758.

2-Tharrington, Donnie Everetle,(1993): perceived Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction.(Leadership behavior) DATA , 53 / 07.P. 2198.

