



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## دور قيادات المدارس الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات بمنطقة الجوف: دراسة ميدانية

إعداد

أ.د/ غربي بن مرجي الشمري  
أستاذ الإدارة التربوية - قسم القيادة  
والسياسات التربوية  
كلية التربية - جامعة الجوف  
المملكة العربية السعودية

أ / رغدة بنت أنور بن محمد الزارع  
باحثة ماجستير - قسم القيادة  
والسياسات التربوية  
كلية التربية - جامعة الجوف  
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٣ نوفمبر ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ٣٠ نوفمبر ٢٠٢١ م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 188040

## ملخص :

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف؛ للوقوف على المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عَيِّنة البحث حول دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، تبعاً لمتغيري: (المؤهل، وسنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عَيِّنة البحث من (٢٦٤) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة سكاكا. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً للدراسة.

وبينت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عَيِّنة البحث على محور واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف كان بدرجة موافقة عالية، كما بينت النتائج -أيضاً- أن المتوسط الحسابي العام لمحور المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف كان بدرجة متوسطة. الكلمات المفتاحية: القيادات المدرسية، المسؤولية الاجتماعية.

**Abstract**

**Study objective:** The study aimed to:

- Identify the reality of school leaders 'practice of methods of enhancing social responsibility from the teachers' point of view in Al-Jawf region.
- Determining the obstacles that limit the role of school leaders in promoting social responsibility from the teachers 'point of view in Al-Jawf region.
- Identify the statistically significant differences in the responses of the study sample individuals about the role of school leaders in promoting social responsibility from the teachers 'point of view in the Al-Jouf region, which varies according to (qualification - years of service).

**Study methodology:** The researcher used the descriptive and analytical method using the social survey method.

**Study population:** The study population consisted of secondary school teachers in the city of Sakaka, and their number is (680), of whom (94) are female in private schools, and (586) are teachers in government education.

**Study sample:** Due to the fact that the study population is large, a random sample of female secondary school teachers in the city of Sakaka was chosen for public and private schools, where the sample size is (264)

**Study tool:** The researcher used the questionnaire as a study tool.

**Results**

- The general arithmetic mean of the responses of the study sample individuals came on the axis of reality of school leaders 'practice of methods of enhancing social responsibility from the teachers' point of view in the Al-Jouf region, with an arithmetic average located in the fourth category of the five-tiered scale, which indicates a degree of agreement.
- The general arithmetic average for the axis of obstacles that limit the role of school leaders in promoting social responsibility came from the viewpoint of teachers in the Al-Jouf region, with an average that falls in the third category of the five-tiered scale, which indicates a neutral degree.

**key words :** school leaders, social responsibility

## مقدمة:

في ظل التطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة في هذا العصر، والاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية؛ كونها الثروة الحقيقية للأمم؛ زاد الاهتمام ببناء الفرد، وتنمية قدراته ومهاراته، وإعداده لمواجهة التغيرات المتلاحقة بالمزيد من التعلم والتطوير المستمر، وكما حظيت المؤسسات التعليمية بالمزيد من العناية تبعاً لمسئوليتها في بناء شخصية أفراد المجتمع، والعمل على بناء قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من مواجهة التغيرات الحياتية المستمرة بثبات وبقدرة تنافسية عالية، وفي هذا الإطار طرأت العديد من المفاهيم الحديثة، ومنها: مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية.

فقد أولت النظم التربوية الحديثة أهمية كبرى لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التعليمية، وهو مفهوم يعزز قيامها بواجباتها حيال مجتمعها، وحماية أفرادها من الانحراف، والمساهمة في إعدادهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم (الخالدي، ٢٠١٠)، وللمدرسة دور فاعل في تعزيز الشعور بتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال جميع مكوناتها؛ إذ يقع على قيادتها دور كبير عبر استخدام نمط ديمقراطي قائم على المشاركة، والعمل الجماعي، والبعد عن المركزية، وتوفير مناخ إبداعي محفز لمعلميها، وتوعيتهم لاستخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وتطبيق أساليب متطورة في العملية التعليمية، وتعزيز السلوكيات التي من شأنها المساهمة في تنمية المسؤولية الاجتماعية (قاسم، ٢٠٠٨).

وعليه أضحى من الضروري أن تعي القيادات التعليمية أن وظائفهم قد تعددت، وأن المسؤوليات الملقاة على عاتقهم حيال مجتمعهم قد ازدادت، كما أن إدراكهم لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية يجب أن يشمل جميع منسوبي المدرسة، لاسيما المعلمين والمعلمات، وتنمية قدراتهم وكفاياتهم للقيام بتملك المسؤوليات؛ لما لها أثر إيجابي على المجتمع (النيرب، ٢٠١٣)، وللقيادات المدرسية دور فاعل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلم من خلال دعم الفعاليات والأنشطة الطلابية بالمدرسة المعززة للمسؤولية الاجتماعية لدى المعلم، وتبني برامج إرشادية لتعزيز قيم الانتماء الوطني، وكذلك اتباع أساليب معززة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب والاهتمام بالمناسبات الإسلامية والوطنية المرتبطة، وتوجيه المؤدي لتعلم الأساليب السلوكية الاجتماعية المرغوب فيها (آل سعود، ٢٠١٤).

كما تبرز العديد من التحديات التي تواجه القيادات المدرسية عند القيام بهذا الدور من أبرزها: ضعف محتوى المناهج بمضامين المسؤولية الاجتماعية، وضعف الفعاليات المعززة

للمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ضبابية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين والمعلمات ومحدودية الاتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي، والتركيز على تنفيذ المقررات الدراسية بمعزل عن مشاكل مجتمعها المحلي، وقلة الدورات التدريبية المرتبطة بتفعيل المسؤولية الاجتماعية (العامري، ٢٠٠٢).

ولقناعة الباحثة بأهمية الدور الذي تقوم به قائدة المدرسة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات، والدور المترتب على الاهتمام بها والأثر الإيجابي الذي سينعكس على المجتمع؛ جاءت هذه البحث؛ بهدف معرفة دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات بمنطقة الجوف.  
مشكلة البحث:

تشكل المسؤولية الاجتماعية الأساس الاجتماعي المتين لعمليات التطور والتنمية الاجتماعية في المجتمعات؛ إذ إنها نابعة مما يقدمه الأفراد من أعمال ومبادرات شخصية تسهم في رفع مستوى شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه باقي أفراد المجتمع، كما ترسخ لمبدأ الحقوق والواجبات للأفراد، وتسهم في بناء شخصياتهم وشعورهم بالرضا مما يشيع القيم الإيجابية في المجتمع (الرويشد، ٢٠٠٧، ص ٣٧).

كما بينت العديد من الدراسات السابقة أهمية تعزيز المسؤولية المجتمعية من جوانب مختلفة، والحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث، حيث أكدت دراسة ملحم (٢٠١٩، ص ١٤٩) ضرورة إجراء المزيد من الدراسات على عينات أخرى، فيما أبرزت دراسة الزهراني (٢٠١٨، ص ١٢١) بأن الدرجة الكلية لدور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر معلمات المدارس محل البحث، كانت بدرجة متوسطة.

أما دراسة المطيري (٢٠١٥، ص ١٧٧) فأكدت ضرورة قيام القيادة المدرسية بتشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية الداعمة لدور المعلمين في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب، فيما بينت دراسة آل سعود (٢٠١٤، ص ١٣٠) أن إسهام المدرسة في تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية جاء أقل من المتوسط لدى طالبات المرحلة الثانوية، كما أوصت دراسة المطيري (٢٠١٨، ص ١٦٩) لضرورة توعية الطلاب بصورة مستمرة بمسؤولياتهم تجاه ممتلكات أسرهم وتشجيع الطلاب على مشاركة أسرهم في حل مشكلاتهم.

ومن خلال عمل الباحثة كقائدة مدرسة لاحظت وجود بعض الظواهر الاجتماعية الإيجابية التي تتطلب التعزيز ويقابلها بعض السلوكيات التي تستدعي المعالجة، ومن هنا صاغت الباحثة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمات؟  
أسئلة البحث:

تفرع عن السؤال الرئيس للدراسة، الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف؟
٢. ما المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف؟
٣. ما أهم التوصيات لتفعيل دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟  
أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

١. التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف.
٢. الوقوف على المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف.
٣. تقديم توصيات لتفعيل دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.  
أهمية البحث:

نبعت أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:  
الأهمية النظرية:

١. الإسهام في إثراء المكتبة العربية حول دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات.
٢. مساعدة باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى، أو تطبيقه على قطاعات أو بيئات أخرى.
٣. نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع.

## الأهمية التطبيقية:

١. تزويد القيادات المدرسية بأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات.

٢. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في تعريف قيادات المدارس الثانوية بالمعوقات التي تحد من تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمعلمات.  
حدود البحث:

تخضع البحث الحالية للحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على واقع ممارسة القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف ومعوقاتها.

٢. الحدود المكانية:

طبقت البحث في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة سكاكا.

٣. الحدود البشرية:

شمل البحث عيّنة عشوائية مكونة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بنات بمدينة سكاكا.

٤. الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤١ / ١٤٤٢ هـ.

مصطلحات البحث:

١- مفهوم القيادة المدرسية:

عُرِّفت القيادة بأنها: "مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد للقيام بالوظائف، فهي السلطة المستمدة من قوة تمنحها المجموعة للقائد، ويكون هناك تقارب كبير بين القائد والجماعة" (النومس، ٢٠١١، ص ٤٥)، كما عُرِّفت القيادة المدرسية بأنها: "توجيه طاقات المدرسين والطلاب إلى تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة؛ للحصول على قيادة المدرسية ناجحة من خلال بيئة مدرسية تحقق رؤية المدرسة ورسالتها، وتحقق الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء المجتمع المدرسي" (المطيري، ٢٠١٨، ص ٤٨)، وعرفت الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الجهود والأنشطة التي تقوم بها قائدة المدرسة من أعمال إدارية وفنية من أجل تحقيق الأهداف التربوية العامة وخدمة المجتمع وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات.

## ٢- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

عُرِّفَت المسؤولية الاجتماعية بأنها: "مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحقيق التحسين النوعي" والكمي، بهدف التأثير على المجتمع عند القيام بالأنشطة التعليمية المختلفة (شلدا وصايمه، ٢٠١٤، ص ١٥٠)، وعرفت الباحثة إجرائيًا بأنها: قيام قائدات مدارس الثانوية بمنطقة الجوف بممارسات وأنشطة من شأنها أن تعزز من المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات تجاه المدرسة والطالبات والزميلات ومجتمعها المحلي بما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة والمجتمع.

## الإطار النظري:

١/ القيادة المدرسية:

## تمهيد:

يضطلع قطاع التعليم بدور رئيس في نشر المعرفة بكافة أشكالها، بجانب مساهمته في المسؤولية الاجتماعية، ولأهمية هذا القطاع فقد عملت كافة دول العالم على تخصيص كادر تعليمي وفني وإداري مدرب، يكون مسؤولاً عن سير عملية التعليم في المدرسة؛ فالمدرسة هي الأداة التنفيذية لوزارة التعليم لترجمة أهدافها على أرض الواقع، وإن حظيت بقيادة ناجحة متميزة؛ فإنها ستسهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتعد القيادة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف نجاح العملية التربوية عليها؛ كونها الإدارة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام قائد المدرسة واختصاصاته، وكثرة الواجبات والمهام الملقة على عاتقه؛ وجب على المختصين والمسؤولين ذوي العلاقة الاهتمام بالقيادة المدرسية حتى تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه والمساهمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمعلمين والمعلمات (القباطي، ٢٠١٣، ص ٢٢).

كما أن القيادة المدرسية هي وظيفة إدارية رئيسية، وفي تغيير مستمر، فالتطور العلمي والعملية المستمر يتطلب التطوير المعرفي والمهاري للقائد المدرسي وخاصة ما يتعلق بدوره في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، حيث استحدثت أساليب لنظم المعلومات الإدارية، وتحليل النظم، واتخاذ القرارات، والتطوير التنظيمي، والمهارات السلوكية، كما أن الأعمال المطلوبة من القائد المدرسي قد اختلفت كثيراً عن ذي قبل كمًّا ونوعًا (الطعاني، ٢٠٠٧، ص ٥٦).



## مفهوم القيادة المدرسية:

تُعد المدرسة من أهم المستويات التنظيمية لإدارة التعليم؛ فهي الجهة المسؤولة عن تنفيذ السياسات العليا لوزارة التعليم وإدارات التعليم، وتحقيق الأهداف المنشودة للقيادة التربوية، وهي المصدر الأساسي لتطور المجتمع وإيجاد الأفراد المنتمين والمتصفين بالمواطنة الصالحة والمسؤولية الاجتماعية تجاه المدرسة، والطلاب، والمجتمع، والذي يعد أسمى الأهداف التي تعمل عليها المدرسة.

ولم تعد القيادة المدرسية تُعنى بتسيير الأعمال الروتينية، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، بل أصبح محور العمل في هذا الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يتمركز دوره حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (الهنائي، ٢٠٠٦، ص ٢٥).

وقد عرف دياب (٢٠٠١، ص ٦٣) القيادة المدرسية بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات -من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، ورقابة- التي يقوم بها القائد وفريق المدرسة؛ بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي، عقلياً، وأخلاقياً، ووجدانياً، واجتماعياً، وجسدياً، وانفعالياً، ومساعدته على التكيف بنجاح مع المجتمع، والمحافظة على البيئة المحيطة، والإسهام في تقدم مجتمعه"، كما أنها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنفيذ وتحقيق كافة الأهداف التربوية والتعليمية وتسيير الأعمال الإدارية (المناعمة، ٢٠٠٥، ص ٥٧).

كما عرف ربيع (٢٠٠٦، ص ٥١) القائد المدرسي بأنه: "الشخص الذي يقود المدرسة، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها، والإشراف عليها، ومتابعتها"، كما عرفه حجي (٢٠٠٥، ص ٤١) بأنه: "قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء، والمدرسين الأوائل، والمدرسين، والجهاز الإداري المعاون، والعمال، ويظل المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة".

كما تبرز الأهمية البالغة لأدوار ومهام قائد المدرسة في العصر الحديث من خلال قدرته على توظيف مهارات القيادة، والإدارة، والتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقويم المبنية على أسس علمية واعية ومدروسة وقابلة للتطبيق، وتحقيق رسالة التربية والتعليم وفلسفة المجتمع والسياسة التربوية والتعليمية الحاضرة والمستقبلية (عريفج، ٢٠٠٤).

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين بأنه يقع على القيادة المدرسية الكثير من الأعباء، والمسؤوليات التي تتطلب المهارة والقدرة العالية، واختيار الشخص المناسب الذي يتصف بالعديد من الصفات التي تؤهله للقيام بهذا الدور، وقد بين ضو (٢٠١٣، ص ٦٩) أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها قائد المدرسة، ومنها:

١. الصفات العقلية والمعرفية: وتتمثل في الذكاء وسرعة البديهة والاستجابة لمتطلبات التغيير في بيئة العمل، والقدرة على الإبداع والمبادأة، ودقة الملاحظة، وسعة الاطلاع بالأمر الإدارية والمالية التي تحتاجها المدرسة.

٢. الصفات الإيمانية والخلقية: ومنها: الإيمان بالله سبحانه وتعالى، والإمام بمبادئ الدين الحنيف في التعامل مع الآخرين والالتزام بالتعاليم والعبادات الدينية التي فرضها الله سبحانه وتعالى على خلقه.

٣. الصفات الانفعالية والوجدانية: وتتمثل في قوة الشخصية، وجاذبيتها، وقدرته على امتصاص غضب وسلوك الآخرين، واحترامهم، والاستماع لهم بكل سعة ورحب.

٤. الصفات البدنية وحسن المظهر: ومنها السلامة البدنية والصحة العامة، ونظافة البدن والملبس.

٥. الصفات الاجتماعية: وهي صفات تجمع بين العمل والعلاقات الشخصية في درجة توظيفها، والتي تتمثل أيضًا في الاحترام العام للقيم والعادات والتقاليد في المجتمع السائدة.

٦. الصفات المهنية: ومن أبرزها الرغبة والحماس لهذه المهنة.

أهداف القيادة المدرسية:

تتعدد أهداف القيادة المدرسية، وتضم جميع منظومات ومكونات العمل المدرسي، وتشمل الآتي (عطوي، ٢٠٠١، ص ١٨):

١. توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب، وفق ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم.

٢. متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها بفعالية.

٣. العمل بشكل مستمر وتعاوني مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين؛ لتحقيق حاجات التعلم لجميع الطلاب.

٤. تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المدرسية.
٥. توفير مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
٦. تهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين في المدرسة.
٧. تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة وفي الفصول المدرسية.
٨. العمل على التطوير والنمو المستمر للمدرسة من خلال وضع الخطط اللازمة.
٩. التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً.
١٠. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة، تنظيمًا يقصد به تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

#### مهام القائد المدرسي:

تتعدد المهام التي يقوم بها قائد المدرسة، ما بين تعليمية، وفنية، وإدارية، وهذه المهام تتطلب امتلاكه الخبرات والكفايات اللازمة، وقد بين العميرة (١٩٩٩، ص ٤٣) أن قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي؛ مما أدى إلى تعدد واجباته وتداخلها، وصنفها إلى مجالين هما: المجال الإداري، والمجال الفني التربوي. وكما بين المنيف (١٤١٩، ص ٤٩) أن مسؤولية القائد هي تنفيذ الوظائف الأساسية لقيادة المدرسة (التخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والتنسيق)، وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة.

وهذا ما أكده العجمي (٢٠٠٠، ص ٥٣) بعرض مهام القائد المدرسي، كما يلي:

#### المهام الفنية:

١. إعداد الخطط المقترحة للعام الدراسي الجديد، وتمثل الإطار العام للمستهدف وفقاً لجدول زمنية مقننة، وتتضمن: الأنشطة المستهدفة، والفعاليات، والاجتماعات... إلخ
٢. توزيع المعلمين والمعلمات على الصفوف والمواد الدراسية، وإعداد جدول توزيع الدروس الأسبوعي.
٣. متابعة أعمال المدرسين داخل الفصل وخارجه، وكتابة التقارير عنهم، وهذا ما يمثل في مهام القائد في تقييم المعلمين في الناحية التعليمية وإطلاعهم على أي ملاحظات بهدف تحسين سير العملية التعليمية.

٤. الإشراف على المكتبة والمختبر، تتضمن كل مدرسة مكتبة تغطي الاحتياجات المطلوبة في ضوء المناهج التي تعطى للطلبة، ويهتم المعلم بتزويدها بكل ما هو جديد، وأيضًا يعمل على سير تطور المختبر، وتوفير الاحتياجات الخاصة به.
٥. تخطيط وتنظيم برامج للأنشطة المدرسية، وتعد المدرسة جزءًا من البيئة المحلية للمدرسة، وحتى تكون المدرسة قريبة من المجتمع؛ فإن للقائد أعمالاً في تطوير هذه الأنشطة بما ينسجم مع التوجهات التربوية في فتح المدرسة لأولياء الأمور في المشاركة عبر اللجان التي توفرها المدرسة.
٦. الإشراف على الاختبارات المدرسية، تقوم المدرسة بعد فترة من إعطاء الدروس بعقد اختبارات تقييمية للطلبة؛ فإن قائد المدرسة يستلزم منه مراقبة هذه الامتحانات، ومساعدة المعلمين والمعلمات، لاسيما الذين لديهم الكثير من الطلبة من حيث المراقبة، وإعداد الاختبارات.
٧. دراسة المشاكل الطلابية، يقوم القائد كموجه وأب في تلقي المشاكل من قِبَل الطلبة، ويعمل على حلها ضمن الإمكانيات المتاحة له، بحيث يحاول -قدر الإمكان- ألا تصل هذه المشاكل إلى الإدارة التعليمية العليا.

#### المهام الإدارية:

يقوم القائد بالكثير من المهام الإدارية المطلوب إنجازها، وتتعدد هذه المهام في ذكرها، وقد أشار عطوي (٢٠٠١، ص ٥٩) إلى أهم المهام الإدارية المطلوبة من القائد، على النحو الآتي:

١. تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد، يقوم القائد بهذه المناسبة في التأكد من جاهزية المدرسة من حيث المعلمين والمعلمات، والطلبة والطالبات المنتقلين من المدارس الأخرى، وتوفير كافة اللوازم التي تحتاجها المدرسة، بالإضافة إلى التأكد من البنية التحتية وأن كل شيء مُعدّ وفق توجهات المدرسة.
٢. الإشراف العام على نظافة المدرسة والنظام فيها، لا بد من التوافر النظافة العامة للمدرسة وهذه أيضًا من المسؤوليات المهمة، لا سيما وأن المدرسة معرضة للزيارات من قبل المسؤولين، وهذه النظافة تعكس عمل القائد.

٣. تنظيم وتوزيع الأعمال الإدارية بالمدرسة، وتحتوي المدرسة على الكثير من العاملين، وهؤلاء المعلمين يسرون في رؤية القائد في تسيير عمل الإدارة بحيث يوزع عليهم الواجبات المطلوبة، سواء الواجبات اليومية، أو الأسبوعية، أو الفصلية، بحيث يعرف كل فرد المطلوب منه إنجازه.

٤. رفع المكاتبات والرد على مراسلات إدارة التعليم التي تربط الإدارة المدرسية مع الإدارة التعليمية عبر واجهات اتصاليه في تسيير عمل الإدارة المشتركة، ويكون القائد -بصفته القائد الإداري- المسؤول الأول عن متابعة الأعمال المكتبية والإدارية للمدرسة.

وقد بين العجمي (٢٠٠٠، ص ٣١) أن المدرسة تعد الخلية الأساسية للنظام التعليمي، وأن التعليم العصري يقتضي وجود قيادات متطورة، ممثلة في الإدارة التعليمية في مختلف المستويات، تقوم بتنفيذ كل متطلبات النواحي التعليمية، وتهيئ لها أسباب تحقيق أهداف التعليم بما يتناسب وحجم المسؤوليات، وبما يحقق تطورًا وإنتاجًا أفضل يتلاءم مع متطلبات مجتمع مواكب للتقدم.

وظائف القيادة المدرسية:

بيّن (الشمري، ٢٠١٦) أن وظائف القيادة المدرسية تتمثل في الآتي:

الوظيفة الأولى: التخطيط المدرسي:

يعتبر التخطيط نقطة البداية المنطقية، والأساس لكل الوظائف القيادية الأخرى؛ فهو عمل ذهني يركز على الدراسة والتحليل؛ بغية وضع الخطط المناسبة لتنفيذ أي عمل، والتوجه إلى تحقيق الأهداف، كما يعد التخطيط أهم وظائف القيادة المدرسية؛ حيث يعبر عن التفكير المنظم اللازم لتنفيذ المهام، وتحديد الخطوات والمراحل المتعلقة بما يجب عمله، ومتى يُعمل؟ وكيف يُعمل؟ وما الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ؟ ويمثل التخطيط العملية الأساسية للقيادة، والتي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل، ووضع البرامج والأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة من خلال برنامج زمني ومكاني محدد، والتخطيط في ميدان التعليم أوسع من مجرد إعداد إحصائيات وتقدير للاحتياجات اللازمة لتحقيق النمو في التعليم خلال فترة زمنية محددة، فهو عملية واسعة ومستمرة، تتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية التي يجب أن تحظى بالاهتمام الكافي من جانب مخططي التعليم، ويقع

على قائد المدرسة عبء تكوين فريق عمل لوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، وتبرز أهمية التخطيط في الاتي:

- تحديد أهداف المدرسة في ضوء السياسة العامة للتعليم.
- وضع برنامج شامل للعمل بالمدرسة، بحيث يغطي كافة الأنشطة التعليمية، والثقافية، والاجتماعية، والرياضية، والفنية.
- دراسة المقررات؛ بهدف الربط بينها وبين بيئة المدرسة.
- حصر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج العمل بالمدرسة.
- دراسة وتحديد الوسائل والأساليب التي تكفل تحقيق الأهداف التربوية بأقصى كفاءة ممكنة.

#### الوظيفة الثانية: التنظيم المدرسي:

يُعرّف التنظيم بأنه جسم القيادة الذي يُمكن المنظمة من تنفيذ وظائفها الأخرى ومن هنا فالتنظيم المدرسي يُعنى بتحديد الأنشطة المدرسية، وتصنيفها في وحدات أو أقسام، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد من منسوبي المدرسة، وتتمثل أهميته في توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي والقضاء على الازدواجية في الاختصاصات وتحديد العلاقات بين منسوبي المدرسة بشكل واضح لتحقيق تكامل الأعمال وهناك عدة خصائص يجب أن يتميز بها التنظيم المدرسي الفعال ومن أبرزها:

- تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة.
- أن يعكس التخصص وتقسيم العمل.
- التركيز على الأنشطة الرئيسية للمدرسة.
- وضع أسس قوية للتعاون بين منسوبي المدرسة.
- توفير الاستقرار والثبات للعاملين في وظائفهم.
- تحقيق الرقابة الذاتية بين العاملين بالمدرسة

#### الوظيفة الثالثة: وظيفة الاتصال والتحفيز المدرسي:

تعد وظيفة الاتصال والتحفيز حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط والتنظيم، فبعد أن رُسِمَت خطط العمل، وتم وضع الهياكل التنظيمية، وحُدِّدَت الوحدات الإدارية واختصاصاتها، ووُزِعَت المهام، جاء موضع التنفيذ لتلك الخطط كأحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة المدرسية

الفعالة؛ لضمان استمرار وانسيابية المعلومات والتوجيهات، والاتصال الإداري عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار، وتتمثل أهمية الاتصال المدرسي في سرعة دراسة المشكلات التي تنشأ في المدارس، واقتراح الحلول المناسبة لها، والمساعدة على اتخاذ القرار السليم بما يوفره من معلومات وبيانات دقيقة، وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي - إلى حد كبير - بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المدارس، ويساعد منسوبي المدارس على فهم أهدافها وواجباتها التعليمية والتعاون بطريقة بناءة.

#### الوظيفة الرابعة: الرقابة وتقويم الأداء المدرسي:

تعتبر الرقابة وتقويم الأداء المدرسي عنصراً رئيسياً من عناصر القيادة المدرسية التي يمارسها القائد في أي مستوى تنظيمي، فهي وظيفة متداخلة، وتسير جنباً إلى جنب مع عمليات التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتحفيز المدرسي، فهناك تكامل بينها.

وتُعَرَّف الرقابة بأنها: عملية التأكد من تنفيذ ما تم تخطيطه حيال العملية التعليمية، وكشف الفروق وتصحيحها؛ - إن وجدت - للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبالتالي فإن الرقابة تساعد القادة على التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد واكتشاف العوامل والأسباب المعوقة، وإدارة المواقف الصعبة، وتحديد الفرص المتاحة، وعليه؛ تعتبر الرقابة أولى سبل مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي، وتحديد الفروق بينهما، وتشجيع الإيجابي والقضاء على السلبي منها، كما تساعد على التعامل مع التعقيد البيئي المتزايد، وتقليل الأخطاء، والحد منها.

ويجب أن يتميز النظام الرقابي المدرسي بمجموعة من الخصائص التي تزيد فعاليته، وتتمثل أبرزها في:

- توافق النظام الرقابي مع طبيعة أنشطة المدرسة وحجمها.
- والوضوح والمرونة.
- وأن يكون اقتصادياً سهل التطبيق.
- والقدرة على تصحيح الفروق السالبة وتعزيز الموجبة.
- وأن يتسم بالاستمرار والتتابع.

أما تقويم الأداء المدرسي فيلعب دوراً رئيسياً في تحسين كافة جوانب العملية التعليمية؛ لما له من أهمية على مستوى المدرسة بصفة عامة، قيادةً، ومعلمين، وطلبةً، وللقيادة

المدرسية دور مهم حياله بدءًا من دعم هذا المفهوم وتوفير متطلبات تطبيقه بما يضمن تحقيقه للهدف المنشود، ثم إيجاد الوسائل المناسبة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ التوصيات الناجمة عنه، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة أوجه القصور، ويعد تقويم الأداء المدرسي عملية تحليل لجميع جوانب ومكونات المنظومة المدرسية، وتحديد نقاط القوة؛ لتعزيزها، وجوانب الضعف لمعالجتها، بما يحقق الأهداف المرجوة، بما في ذلك تحليل أداء جميع منسوبي المدرسة، وما يتعلق بها من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية؛ بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية؛ لتحقيق فعالية المدرسة.

#### الوظيفة الخامسة: اتخاذ القرارات المدرسية:

تتطلب مدرسة القرن الحادي والعشرين من قائدها جهداً إضافياً؛ كي يتخذ لقيادته المدرسية مسارات ناجحة من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال صنع القرار واتخاذها؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وليحقق مع منسوبي المدرسة النجاحات المأمولة، ويُعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لقائد المدرسة؛ فنجاعة يتوقف -في المقام الأول- على قدرته، وكفاءته، وفهمه للقرارات الإدارية، وأساليب اتخاذها، وإلمامه بمفاهيم تضمن رشدًا وفعاليتها، وإدراكه أهميتها، وتعد عملية اتخاذ القرارات من وجهة النظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال تتم في سياق القيادة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف، أبرزهم: قائد المدرسة والمعلمون، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات مخرجات كل الوظائف القيادية من تخطيط، وتنظيم، وتوحيد، ورقابة، ويتصف القرار الجيد بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- وضوح الهدف من القرار.
  - وتحديد مؤشرات قياس تحقيق الهدف.
  - والموضوعية في اختيار البديل الأفضل.
  - والواقعية وإمكانية تنفيذ البديل الأفضل في ضوء الموارد والظروف المتاحة.
- ولقد زادت أهمية القرارات في مجال القيادة المدرسية؛ نظرًا لما تشهده المؤسسات التعليمية من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأطراف -أحيانًا- بحيث لم تُعد المدرسة تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير



من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من العقبات التي تواجه القيادات المدرسية وما يترتب عليها من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

المعوقات التي تواجه القيادة المدرسية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالعديد من العقبات والمشاكل، وما ترتبط به من تفاوت في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، حيث تواجه الإدارة التعليمية العديد من المعوقات الإدارية خاصة في مهام الإدارة المدرسية، وعلى السلطات التعليمية تقع المسؤولية في تخطي هذه المعوقات من خلال توفير ما يلزم من الطاقات البشرية المدربة والمؤهلة، وما يرتبط بذلك من الإعداد المهني المطلوب والتخطيط السليم.

وتعد الإدارة المدرسية حقلاً من حقول المعرفة والتي تحتاج في إدارتها إلى الطرق العلمية، وعملية الإدارة ليست سهلة؛ فالقائد يواجه العديد من الصعوبات التي تعترضه أثناء أداء مهامه. كما نجد أن الإدارة المدرسية تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، وأن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعاً لظروف المدرسة وطبيعة القائمين عليها (أحمد، ٢٠٠١، ص ٦٤).

وهناك توقعات في المستقبل أن قائد المدرسة سوف يواجه أعمالاً وتحديات كبيرة، إذ ليس هناك مركز أكثر أهمية من مركز قائد المدرسة في الإدارة التعليمية، لذا وجب دعم متطلبات هذا المنصب بكل الوسائل (رمزي، ١٩٩٧).

وقد أورد فهمي ومحمود (١٩٩٣، ص ٥٤) عدداً من العوامل التي تعوق عمل قائد المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي. ويمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

١. إن النظام التعليمي قد طور لوائحه التنظيمية؛ بحيث يضع المسؤولية كاملة على قائد المدرسة؛ باعتباره المسؤول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة، وأهملت باقي العناصر من معلمين، وإداريين، وطلبة، على الرغم من أن المدرسة تعد وحدة تعليمية يشترك الكل في إدارتها.

٢. إن مستويات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة، وأن كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية إدارية سلسلة، مثل: إجراء الامتحانات، وما يتصل بها من إظهار للنتائج، وإصدار للشهادات الدراسية، والاحتفاظ

- بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته، والانضباط المدرسي، وتقليل معوقات العاملين، والوفاق مع المجتمع المحلي.
٣. إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي.
٤. المكانة التي يضيفها رجال الأعمال في المجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره قائدا مسؤولا عن عمليات الإدارة قد تستهوي قائد المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.
٥. سهولة عملية تقييم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة لتقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها.
٦. غالبًا ما يتوارى قائد المدرسة عن الاهتمام بعملية التعليم ذاتها، والمناهج الدراسية، وما يصاحبها من عمليات تقييم، وتوجيه، وعلاقات إنسانية؛ لتفسيح المجال لتدريب القائدين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.
٧. سيطرة قائد المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته.
- ويرى أحمد (٢٠٠١، ص ١٨) أن القيادة المدرسية تواجه العديد من المعوقات التي تتعرض لها، وهي على النحو التالي:
- أ: معوقات ذات صلة بالعملية التعليمية وتتمثل فيما يلي:
- القيادة المدرسية لا تعد منفصلة عن الإدارات الأخرى؛ فهي تواجه العديد من المعوقات والصعوبات في إدارتها وتتنوع هذه الصعوبات ما بين إدارية وفنية، ومنها ما يتعلق بنوع شخصية قائد الإدارة، فهذه الصعوبات تتوزع، غير أن الصعوبات في جانب الكادر التعليمي تتمثل فيما يلي:
- النقص في بعض هيئات التدريس، وهذه المشكلة تقع بشكل مباشر على الإدارة التعليمية العليا، غير أن القائد -هنا- تقع عليه مسؤولية مخاطبة إدارة التعليم عن هذا النقص، وأحيانا -في هذه الحالة- يتطلب من القائد الاستمرار في المخاطبة إلى أن يتم تغطية العجز أو النقص في أعضاء هيئة التدريس.

- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، وهذا يتطلب من القائد السعي في رفع مستوى الأداء عبر مخاطبة إدارة التعليم وإخبارهم عن هذا المستوى، أو نتيجة بعض المشاكل التي تواجه المعلم.
- تنوع سلوكيات المعلمين، هذا التنوع يجعل القائد يتعامل مع أكثر من بيئة مختلفة على اعتبار أن كل معلم قدم من بيئة معينة، وهذه السلوكيات تجعل القائد في مشكلة كبيرة، في كيفية التعامل مع كل فرد.
- وجود بعض الطلاب غير الجادين في التعليم، واختلاف المجتمعات الطلابية في المدرسة، وحيث تتفاوت درجة مستوياتهم ما بين السوي وغير السوي، وهذا يتطلب من القائد المعرفة والدراية بكيفية التعامل مع هذه الفئات، بحيث تجعله يكون دقيقاً في التعامل مع هذه الفئة.
- انتشار الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي، فهذه الظاهرة أصبحت ذات بعد اقتصادي واجتماعي لبعض المعلمين، وهذا يقتضي من قائد المدرسة التركيز على أهمية حث المعلمين على تزويد الطلبة بأقصى ما لديهم من المعرفة؛ بهدف القضاء على هذه الظاهرة.
- عدم استقرار الجدول المدرسي؛ نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات. وغالباً ما تواجه القيادة المدرسية في بداية كل عام عدم استقرار في أعضاء هيئة التدريس في المدرسة نتيجة التقاعد أو النقل الداخلي أو الخارجي، مما يتطلب من القائد تدارك حل هذه المشكلة بسرعة.
- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، كثير من المدارس تعاني من ضعف البنية التحتية، وهذا يضع القائد في موقف محرج من قبل زملائه المعلمين في كيفية تسخير إمكانيات المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية، مما يجعل قائد المدرسة متخفياً عن الأنظار في بعض الأحيان.

ب: معوقات تتعلق بالجانب الإداري للمدرسة:

كما أوضحت الحريري (٢٠٠٨، ص ٣٩) أن سوء إدارة الوقت والمركزية الشديدة التي يبدئها بعض القائدين تكونان عائقاً كبيراً في التخلص من الأعمال الروتينية والإدارية سريعاً. وقد بين المنصوري (٢٠٠١، ص ٤٤) بأن هناك الكثير المعوقات تواجه قائد المدرسة في

العمل الإداري، ومنها عدم القدرة على إدارة الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارات الإشراف التربوي، وضعف مهارات حل المشاكل، وضعف القدرة على تحمل أعباء العمل ومسئولياته. كما بيّن أن ضعف المهارة في حل المشاكل تعد عائقًا أمام القائد؛ بسبب ضعفه في القدرة على اتخاذ القرارات اليومية، وعدم قدرته على توليد الأفكار الجديدة، وتدني مستوى مشاركته الآخرين في العمل؛ بسبب عدم الثقة.

وحيث أن القائدين لا يمتلكون السلطة المطلقة في إدارة شؤون المدرسة، وهذه السلطة تعتبر مقيدة للقائدين في إظهار كفاءتهم العالية في تحقيق الأهداف المدرسية (Gray & Freeman, 1987, 41).

٢/١ المسؤولية الاجتماعية:

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفًا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المنظمات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل، ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح؛ فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى دورًا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها، وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك عدة اجتهادات هادفة إلى تعريفها فقد عرفها دوركر (Durker) على أنها: "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". هذا وقد أشار هولمر (Holmer) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، وتحسين الخدمة، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات، وغيرها (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ١٥).

كما تُعرّف بأنها: "مجموع استجابات الفرد على مقياس المسؤولية الاجتماعية، تلك الاستجابات التي تعبر عن إدراك الفرد لمسؤوليته عن سلوكه والتزامه أمام ذاته وعن نفسه وعن الجماعة التي ينتمي إليها، وتتضمن معرفة الفرد لحقوقه وواجباته نحو نفسه، وأسرته، وزملائه، ووطنه، وهذا يتم من خلال الالتزام بتعاليم الدين وبالقيم الأخلاقية، ويفهم مشكلات المجتمع وأوضاعه، والحرص على المشاركة الإيجابية والتعاون مع الآخرين من أجل المحافظة على المجتمع، والعمل على تقدمه وازدهاره، (مشرف، ٢٠٠٩، ص ٢٥).

كما تُعرّف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام الذاتي والفعلي للفرد تجاه الجماعة وما ينطوي عليه من اهتمام بها، ومحاولة فهم مشاكلها، والمشاركة معها في إنجاز عمل ما، مع

الإحساس بحاجات الجماعة والجماعات الأخرى التي ينتمي إليها (عثامنة وصمادي، ٢٠٠٩، ص ٤٥٤)، وهي الشعور الذي يمتلكه الفرد في مجتمع ما من المجتمعات نحو الجماعة التي يعيش بينها ويشاركها، ولديه مسؤولياته والتزاماته اتجاهها من خلال ما يقوم به من مراعاة للقيم والتقاليد المجتمعية، وتناول مشكلات المجتمع والتعامل معها وحلها ( Barnaby, 2000, 23).

وحتى وقتنا الراهن، لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ومن هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة بالفرد، وما يتمتع به من قدرات وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (برقاوي، ٢٠٠٨، ص ٦).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشمل العديد من المبادئ كالالتزام، والأخلاق، والقيم، والانتماء، والتي تنعكس في سلوك الفرد ومدى فهمه للمجتمع الذي يعيش فيه، وعليه؛ يمكن للباحث أن يعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام الذاتي للفرد وإدراكه لسلوكه ووعيه لذاته وتحمله المسؤولية تجاه نفسه، والتزام الفرد اتجاه زملائه ومعلميه، وجامعته، ووطنه، ودينه، وإحساس الفرد بالانتماء لمجتمعه وحرصه عليه. نشأة المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجاً للقضايا المعاصرة أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط؛ إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي؛ وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، والتي يمكن تهدئتها أو معالجتها، وهناك فرق بين أن تكون المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتعدلات اجتماعية بسيطة، أو تكون نتيجة لتغيرات حياتية جذرية، يمكن أن تنسب في الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا أساساً أكثر من أن تنسب إلى الحركات الإصلاحية التي سادت أرجاء العالم فيما بعد وقد مرت نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية بثلاث مراحل رئيسة على النحو التالي (البكري، ٢٠٠١، ص ١٢٥):

## المرحلة الأولى:

نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى؛ حيث ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية، واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفًا واحدًا يسعون إلى تحقيقه، وهو تعظيم الأرباح، ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح جماحهم في مطاردة وتحقيق هذا الهدف هو التأثير القانوني، الذي يحدد العمليات التي يقومون بها، وهنا يشير آدم سميث في كتابه (ثروة الأمم) إلى أن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه، مفترضًا أن وجود السوق التنافسية هي حالة صحية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية، والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام، والتي تمثل في جوهرها تحقيقًا للمسؤولية الاجتماعية.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب، بل انسحب إلى القيم والأهداف السائدة في المجتمع، ولكن هذه الأفكار لم تصمد كثيرًا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في بدايات القرن الحالي، وبشكل خاص: حالة ندرة الموارد، وانخفاض الأجر، وأجواء العمل غير الملائمة، والفشل الحاصل في العديد من المنتجات، والتأثيرات الحاصلة من نقابات العمل، وقد انعكست بمجملها على أن يكون هنالك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لنا في العمل، وبهذا الصدد يشير هنري جانت (Henry L-Gantt) عام ١٩١٩ إلى أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم.

## المرحلة الثانية:

أما المرحلة الثانية فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام ١٩٢٠م كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدهت منظمات الأعمال، والمتمثل في تعظيمها للأرباح؛ فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، وتقليص ساعات العمل، وحماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمنظمة، وبالتالي أن تكون هنالك أهداف أخرى مضافة إلى هدف الربح الذي تسعى لتحقيقه منظمة الأعمال، وبهذا الصدد يشير فلتشر بايرم (Fletcher Byrom) رئيس مجلس إدارة شركة Koppers إلى أن (منظمة الأعمال لا يمكنها أن تستمر من دون تحقيق الربح، ولكن لا يجوز النظر إلى الأرباح بأنها كل شيء

وهي نهاية أعمال المنظمة، فعليها أن تعمل بالوقت ذاته على تلبية حاجات المجتمع، وعند ذلك ستكون المنظمة بمثابة العنصر المساعد في إنجاز وإتمام ما هو مطلوب وبثقة وباستحقاق عاليين، وعليه فقد تعالت الأصوات المطالبة بأن تكون المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال أبعد من ارتباطها بمصلحة المالكين والمستثمرين وسعيها لتحقيق الأرباح فقط، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال الأطراف الأخرى والمتمثلة بالمستهلكين، والزبائن، والمجهزين، والعاملين في المنظمة، والدائنين، والحكومة... ولم يقف الأمر عند هذا الحد، بل ساهمت الجهات العلمية والأكاديمية في تعزيز هذا الاتجاه وتطويره، فقد عقدت في عام ١٩٤٨ مؤتمراً علمياً تحت عنوان: "مسؤولية الأعمال"، كما قامت الجمعية الأمريكية للإدارة في عام ١٩٥٨ بمسح شمل (٧٠٠) شركة خلصت إلى نتيجة رئيسية تمثلت في كون معظم الشركات المبحوثة عبرت عن إيمانها وامتلاكها لتصور كاف عن مسؤوليتها تجاه المجتمع.

نخلص إلى القول بأن هذه المرحلة تمثلت في بروز اتجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافاً أخرى، ولتتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تلبية حاجات المجتمع هو معيار مهم في وجود المنظمة ونجاحها، وبالتالي فإن التغيير في أهداف المجتمع يجب أن تنعكس على أنشطة وفعاليات المنظمة بنفس الوقت، سواء أكانت اقتصادية أم فنية.

#### المرحلة الثالثة:

أما المرحلة الثالثة فيمكن حصر بداياتها في عام ١٩٦٠م وما أعقبها من أحداث تجلت - بشكل خاص - في التجارب المختلفة التي عاشتها الشعوب: استخدام الأحداث في العمل، والمتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا، والتلوث البيئي الناجم من أسباب وأفعال مختلفة، سواء أكانت عرضية أم مقصودة. لذلك كله؛ أصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها الواسعة، وأصبحت التسمية لهذه المرحلة تحت عنوان: (نوعية الحياة للفرد) وتقديم المزيد من السلع والخدمات، وبما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد، ولكن يجب ألا ينصرف التفكير هنا إلى أن المشكلة في هذا التحول تكمن في تقديم السلع والخدمات فقط، بل هو

- جراء ما تحقق من نتائج مباشرة وغير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاسه على جوانب متعدد في المجتمع، وما أفرزته أيضًا من تأثيرات سلبية تمثلت في الآتي:
- الظلم والحييف الذي أصاب المستهلك في السوق جراء الغش في البضائع والتلاعب بالأسعار، وحجب المعلومات الصحيحة عنه، والتي تخص المنتجات، وتقديم الخدمات لما بعد البيع.
  - التهديدات التي تنال من صحة وسلامة العاملين جراء العمل، أو المواد المستخدمة في الإنتاج.
  - التلوث البيئي والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج.
  - محدودية الاهتمام بالارتقاء لنوعية أجواء العمل، والتي تمثلت بضعف المهارات لدى العاملين، ومحدودية تطويرها على الأمد الطويل، وسوء العلاقات الإنسانية، واتساع نطاق المشاركة في القرارات المتخذة، فضلًا عن التمايز في توظيف الأفراد سواء كان على أساس الجنس أم العمر أم المذهب.
  - الشكوك الكثيرة التي تعترى أعمال العديد من الشركات الكبيرة، وخصوصًا فيما يتعلق بالرشاوي؛ للحصول على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال مثلًا.
  - الفساد الكبير الذي أصاب نوعية حياة الأفراد في بعض جوانبها، والتي تمثلت في خصائص وسلوك العامة من الأفراد، وبشكل خاص أبناء المدن، وما رافقها من تنصّل لمنظمات الأعمال من مسؤوليتها المختلفة تجاه المجتمع.
- وفي عام ١٩٧١ رغبت المنظمات في أن تعيد النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمدا على كونها منظمة اقتصادية اجتماعية، وألا يقتصر عملها على مواجهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية دون الأهداف الأخرى والتي يواجهها المجتمع بشكل كبير، وأن النظرة الحديثة لقائدي الأعمال تنصب على كون منظماتهم تمتد وظائفها إلى كامل المجتمع، كما أن المجتمع -في الاتجاه المقابل- يطالب الشركات بالعمل على تحقيق ذلك في مجمل القرارات التي تتخذها، حتى وإن كانت القوانين والأنظمة المعمول بها لا تشير إلى ذلك الشيء وبشكل مباشر.



## أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل الأبعاد المتضمنة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الآتي (قاسم، ٢٠٠٨، ص ٢٦):

## ١. التفاعل والمشاركة:

يمكن رصد أهم العناصر التي تُكوّن كلاً من التفاعل والمشاركة، والتي تتمثل في الآتي:

أ: التفاعل: يتضمن التفاعل الاجتماعي نوعاً إيجابياً من التأثير المتبادل ما بين الأفراد في تواصلهم، وهذا تأثير يعمل على تدعيم تماسك الجماعة، ما يؤدي إلى التعلم والنماء وكلاهما يعتبر بمثابة محصلة لما ينشأ عليه الأفراد في سياقاتهم الاجتماعية من تفاعل وتواصل، وتشير نتائج التحليل العاملي إلى أن عناصر التفاعل الاجتماعي تتكون من بعدين أساسيين هما، الانتماء والسيطرة.

ب: المشاركة: عبارة عن الدور الإيجابي الذي يلعبه الفرد في مواقف الحياة اليومية والمشاركة بهذه الصورة تدل على دافعية عالية تؤدي إلى نمو الشخصية الفردية وتكاملها وتمايزها.

## ٢. الحرص على تحقيق الذات:

إن الحرص على تحقيق الذات يمكن الفرد من معرفة ما لديه من قدرات واستعدادات، وتقبّل ما لديه من نقاط ضعف وأوجه قصور. ولا يمكن تناول تحقيق الذات بمعزل عن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية؛ إذ إن المسؤولية الاجتماعية تتساعد في عملية الضبط، والتوجيه، والانتقاء، في ممارسة الفرد ونشاطاته ومساعدته؛ لتحقيق ذاته، ما يجعل نتائج هذا التحقيق تكون ذات مردود اجتماعي يقوم فيها كل من المسؤولية والواجب بدور محوري مهم.

## ٣. الاهتمام الحياتي:

يعتبر الاهتمام بمثابة قوة ديناميكية تعمل على انتقاء المهارات الشخصية المرغوب فيها، بحيث يتفهم الشخص طبيعة وأهمية حاجته إلى الأقران، إذ يتضمن هذا الفهم قدرة الشخص واهتمامه، بل حرصه وسعيه، على تكوين علاقات شخصية وثيقة بهم، وهذه الصفة المهمة في الشخصية السوية هي التي يمكن أن نعبر عنها بالقدرة على الحب.

## ٤. المبادأة:

تعتبر المبادأة من حيث كونها تنبعث من داخل الفرد بمثابة علامة من علامات النمو عنده، ويرى "عثمان" أن نواتج المبادأة تتضمن:

-الشجاعة: فما من شيء يحيي روح الشجاعة جرأة وإقدامًا وإحجامًا مثل ما تفعل المبادأة الناجحة والموفقة.

-الاستقلال: ذلك لأن المبادئ دائما تتميز بمبادئه فيها وهي إعلاء ذاتي.

## ٥. الضبط السلوكي:

تعتبر قدرة الفرد على الضبط والتحكم وتشكيل السلوك بما يتفق ومعايير المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، من الاستدلالات المهمة على نمو الشخصية؛ فقيام الفرد بالدور المناط به، معناه وجود قدرة من الضبط والتحكم وتشكيل السلوك بما يتفق والأدوار التي يفترض منه إمكانية القيام بها. ولا شك في أن مثل هذا الضبط يمكن أن يعد مقياسًا من مقاييس الشخصية السوية.

## ٦. التعاون الجماعي الإيجابي:

تعد المشاركة الوجدانية خاصية إنسانية انفعالية، وتعني أن الفرد يشعر بالحالات الانفعالية التي يشعر بها الفرد. كما أن مهارات المشاركة مع الجماعة والوعي الاجتماعي تعد من المهارات اللازمة ذات الأهمية لممارسة المسؤولية الاجتماعية والسلوك الإيجابي، وهي تشمل تعلم كيفية إدراك وجهة نظر الآخرين. ويمكن تحديد مفهوم التعاون الجماعي الإيجابي إجرائيًا في استعداد الفرد بمتطلبات ما يُلزم نفسه به، أو ما يُكلف به من مهام وأعباء واستمتاعه بها، وذلك في إطار من الإقبال والتفاؤل والصدق مع الذات.

## عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاثة عناصر (الجهني، ٢٠١٠، ص ١٣):

## ١- الاهتمام:

ويعني الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار الجماعة، وتقديمها، وتماسكها، ويلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي عامل أو ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها، ويضم أربعة مستويات:

أولها: الانفعال مع الجماعة: وهو أبسط صور الاهتمام بالجماعة وأقلها تقدمًا، ويقصد به: مسابرة الفرد للجماعة انفعاليًا وبطريقة لا إرادية، فالارتباط بالجماعة في هذا المستوى ارتباط عضوي يتأثر كل فرد من أفرادها بما يحدث في الجماعة بدون قصد أو اختيار أو إدراك ذاتي من جانب هؤلاء الأفراد.

وثانيها: الانفعال بالجماعة: ويعتبر هذا المستوى أفضل من المستوى السابق. ويقصد به: التعاطف مع الجماعة، إذ أن الفرد يدرك ذاته أثناء انفعاله بالجماعة، فهي ليست مسابرة تتم بطريقة آلية وبدون إدراك ذاتي كما في المستوى السابق.

أما المستوى الثالث: فهو التوحد مع الجماعة، ويقصد به: أن يشعر الفرد أنه والجماعة شيء واحد، وأن خيرها خيره وشرها شره، أي: وحدة الوجود ووحدة المصير مع الجماعة التي ينتمي إليها.

والمستوى الرابع: تَعَقُّل الجماعة، ويقصد به معنيان:

الأول: استبطان الجماعة، ويقصد به: أن الجماعة تصبح في فكر وعقل الفرد، أي تنطبع الجماعة في فكر الفرد وتصوره العقلي، سواء أكانت ضعيفة أم قوية، متماسكة أم متفككة؛ فالفرد في هذا المستوى يستطيع أن يدرك الجماعة ويجعلها موضوع نظر وتأمل.

المعنى الثاني: الاهتمام المتفكر بالجماعة، أي: الاهتمام المتزن بمشكلات الجماعة ومصيرها ودرجة التناسب بين أنشطتها، وأهدافها وسير مؤسساتها ونظمها، وهذا المستوى أعلى مستويات الاهتمام بالجماعة (الهنلي، ٢٠٠٩، ص ٥٦).

٢- الفهم:

وينقسم إلى شقين:

الأول: فهم الفرد للجماعة على حالتها الحاضرة، من حيث: نظمها، وتقاليدها، وقيمتها، وثقافتها، والعوامل التي تؤثر فيها، والأدوار التي تكلف بها أفرادها، والمهام الموكلة لكل فرد. أما الثاني: فهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، وأن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

٣- المشاركة:

وتعني: اشتراك الفرد مع الآخرين، في الأعمال التي تساعد الجماعة على إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها والمحافظة على استمرارها وللمشاركة ثلاثة جوانب:

- التقبل: أي أن يتقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها وما يرتبط بها من سلوكيات.
  - التنفيذ: أي المشاركة الفعالة الإيجابية، والعمل مع الجماعة في حدود إمكانات الفرد وقدراته.
  - التقويم: أي المشاركة التقويمية الناقدة المصححة والموجهة التي يقوم بها الفرد تجاه الآخرين بدافع من الفهم، وذلك الاهتمام لإنجاز الأعمال التي تتطلبها مصلحة المجتمع، والتي لن تتحقق إلا بتضافر جهود أعضاء المجتمع وهم في حالة من التأهب والرغبة والحماس للقيام بأفعال لصالح المجتمع، وخارج إطار المصلحة الشخصية والكسب الخاص، (الجهني، ٢٠١٠، ص ١٤).
- من هنا نجد أن عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، والفهم، والمشاركة مترابطة ومتكاملة؛ فهي مترابطة لأن كل عنصر منها ينمي الآخر ويقويه. فنجد -مثلاً- أن الاهتمام يدفع الفرد إلى فهم الجماعة وكلما زاد فهم الفرد للجماعة كلما زاد اهتمامه بها، كما نجد أن الاهتمام والفهم معا ضروريان للمشاركة بنوعيهما، وأن المشاركة تزيد الاهتمام وتعمق الفهم، وهكذا تتربط عناصر المسؤولية الاجتماعية. وهي متكاملة بحيث لا يمكن أن تتحقق صورة المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر هذه العناصر.
- كما أن المسؤولية تضع عناصر أربعة للضمير الأخلاقي في الفرد، وهي: المعرفة، والعمل، والإرادة، والحرية، والمقصود بحرية الإنسان هنا حرية التقرير المرتبط بالضمير، وليس حرية التنفيذ المرتبطة بالظروف الخارجية. إن المسؤولية ترتبط ارتباطاً وظيفياً بالفرد، ولذلك لا يطبقها إلا الفرد البالغ، العاقل، الواعي بتكاليفها، وبحيث يمثلها أمام ناظره في لحظة العمل، فإذا تحددت صفات الشخص تعين بعد ذلك أن يكون مسؤولاً عن الأفعال التي يأتي بها بإرادته الحرة، فالإرادة والحرية هما من الناحية العلمية مترادفان (العامري، ٢٠٠٢، ص ١٦).
- وعليه فالشعور بالمسؤولية الاجتماعية هو شعور ذاتي بأن الفرد يتحمل مسؤولية سلوكه الخاص، ويقتنع بما يفعل، ويتحمس لدوره في الحياة الاجتماعية، دون تقاعس أو تردد، والمسؤولية تعبر عن النضج النفسي للفرد الذي يتحمل المسؤولية ويكون على استعداد للقيام بنصيبه كفرد يحقق مصلحة المجتمع (الشايب، ٢٠٠٩، ص ٤٥)، وعندما يزداد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقدرة على الضبط الذاتي للسلوك يعتبر نمو المسؤولية أساساً

للسلوك المعبر عن الإيثار والكرم ومساعدة الآخرين، ويمكن للطفل أن يتعلم المسؤولية الاجتماعية من خلال العناية التي يلقاها من والديه، والمعاملة التي يجدها ممن يتصلون به من معلميه في الحضانة ثم المدرسة، حيث يشير أدلر (Adler) إلى أن الفرد السوي يتميز عن غيره بشعوره الاجتماعي ومسؤولياته أمام نفسه وأمام الآخرين (عبد المقصود، ٢٠٠٥، ص ٢٩).

٣/١ دور قائد المدرسة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

يلعب التعليم دوراً أساسياً في تقدم المجتمعات وتطورها، ويغرس في أبنائه مبادئ الانتماء الوطني والاجتماعي وإكسابهم القيم الملائمة للمجتمع الذي ينتمون إليه، من خلال إسهام المؤسسات التعليمية في تربية وتنشئة الأفراد على العقيدة الإسلامية، وتنمية العادات والتقاليد المجتمعية، فضلاً عن تشكيل الشخصية وما يصدر عنها من سلوكيات تجاه ذاتهم وتجاه الآخرين، وتفاعلهم الاجتماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية الاجتماعية (أبو غزالة، ٢٠١١، ص ١٤)، كما يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم/كنعان، ٢٠٠٩، ص ٩٦).

لذلك تحتاج المنظمات التعليمية -على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها- إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، (الشريف، ٢٠٠٤، ص ٢).

وتعتبر المدرسة ضرورة اجتماعية، لجأ إلى إنشائها المجتمع؛ لإشباع الحاجات النفسية، والتربوية التي عجزت الأسرة عن إشباعها بعد أن تعقدت الحياة فأصبحت المدرسة مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب؛ ليتلقوا العلم والمعرفة، ويتعلموا الاعتماد على النفس، وتحمل المسؤولية، واحترام القانون، والتمسك بالحقوق، وإدارة الواجبات، والتضحية في سبيل الحق والعمل (كازرينيل، ٢٠٠٠، ص ٢٨٨).

٤/١ البيئة المدرسية المعززة للمسؤولية المجتمعية:

تقوم المدرسة بكونها مؤسسة اجتماعية وتربوية بدور أساسي في عملية التربية وغرس القيم والاتجاهات في نفوس الطلاب، على اختلاف مستوياتهم التعليمية، ولعل من أهم القيم التي يلزم غرسها في نفوس الطلبة: القيم الاجتماعية؛ لما لها من دور وأهمية كبيرة في

تكوين وتشكيل الشخصية الإنسانية، ولكي تقوم المدرسة بدورها؛ لا بد لها أن تجعل من المبادئ والقيم أسلوبها لها، وذلك من خلال تعويد الطلاب على تحمل المسؤوليات، والعمل بروح الفريق، وتهيئة المناخ الاجتماعي الذي تسوده روح المحبة والإخاء والتعاون والمساواة بين الطلاب (أبو ساكور، ٢٠١٤).

وترى الباحثة أن تعزيز قادة المدرسة للمسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين يكون من خلال: استخدام النمط الديمقراطي مع المعلمين، واحترام الفروق الفردية بين المعلمين، والرغبة في القيام بالمسؤوليات، وأداء الواجب عن طيب خاطر دون إكراه، والقدرة على القيادة، وتحفيز المعلمين للعمل لصالح الجماعة، وحث الأسرة على رعاية أبنائهم وبناء شخصياتهم؛ فالمدرسة هي البيئة الثانية للطفل، وهي مصانع الحياة الاجتماعية، ومصانع التعلم، وفيها يقضي الطالب جزءًا كبيرًا من حياته اليومية يتلقى فيها صنوف التربية وألوان العلم والمعرفة، وهي عامل جوهري في تكوين شخصية الفرد، وتقدير اتجاهاته وسلوكه وعلاقته بالمجتمع الأكبر، وهي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة، من خلال البرامج التي يتم تقديمها لكل من الأطفال بالمدرسة.

ولقد تغيرت وظيفة القيادة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة، كالمحافظة على النظام، وحصر الغياب والحضور، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبحت تتمحور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية (عطوي، ٢٠١٤، ص١٩)، ويسعى قائد المدرسة -وفقًا لطبيعة دوره وعمله- إلى إعداد جيل صالح قادر على العطاء، عبر العناية وضبط سلوك الطلبة، وإكسابهم القيم التي تجعلهم ملتزمين بما عليهم من حقوق وواجبات تجاه الآخرين بشكل عام، وتعزز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لديهم ولدى معلمهم (كيتا، ٢٠١٦، ص ٢١١).

وقد أكد قاسم (٢٠٠٨، ص ٢١) على ضرورة تنمية المسؤولية الاجتماعية للطلبة تجاه أسرهم من خلال التأكيد على مسؤولياتهم تجاه الطلاب، وتجاه الزملاء، وتجاه الإدارة، وتجاه المجتمع كله، ويلعب القائد المدرسي دورًا محوريًا في تعزيز واجبات المعلم من خلال إلقاء المحاضرات من فترة إلى أخرى؛ لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلم، وحث المعلمين

على ضرورة تذكير الطلبة بمسئوليتهم تجاه المدرسة، وتجاه زملاء، وتجاه أسرهم، وتجاه المجتمع، والتأكيد على ضرورة صلة الأرحام ومساعدتهم، وحث المعلمين على تقديم الحوافز للطلاب وتشجيعهم لأداء مسؤولياتهم تجاه أسرهم.

وبيّن المطيري (٢٠١٨، ص ٤٩) ضرورة تحفيز المعلمين لتنفيذ ندوات توعوية موجهة للطلاب حول صلة الأرحام وسبل تعزيزها، وتوعية الطلاب بصورة مستمرة بمسئولياتهم تجاه ممتلكات أسرهم في بداية الفصل الدراسي، وتشجيع الطلاب على مشاركة أسرهم في حل مشكلاتهم، واستضافة الدعاة وطلاب العلم لإلقاء المحاضرات والدروس وتنفيذ الدورات العلمية التي تعني بموضوع بر الوالدين وسنبل الإحسان إليهما.

وتلعب الممارسة دوراً فعالاً في اكتساب المهارات، وكلما كانت هذه الأنشطة مبتكرة وجذابة كلما ازداد إقبال الطلبة على التعلم. ومن هذه الأنشطة: قراءة فقرة من مصدر خارجي له علاقة بموضوع الدرس جريدة يومية أو مجلة، أو مطبوعات مختلفة، والنوع الثاني من الأنشطة الصفية هو الأنشطة التنموية، وهي المحور الرئيس للأنشطة الصفية، ويتم من خلالها ترجمة الأهداف السلوكية إلى مواقف تعليمية تحقق للمتعلم نمواً في المعارف ومختلف المهارات الأساسية، وذلك من خلال ممارسته لتلك المواقف، وهي تربط الطالب بواقعة ويساعد على ذلك استغلال الأحداث الجارية، من خلال متابعة الطالب لوسائل الإعلام، وتتنوع بحيث تغطي المستويات المعرفية المختلفة (عطوي، ٢٠١٤، ص ١١٤).

وينبغي على المعلم أن يقوم في بداية العام بحصر الكتب، والأطالس، والموسوعات، ومختلف المطبوعات في مكتبة المدرسة، والتي تخدم المقرر الذي يقوم بتدريسه؛ ليسهل عليه إرشاد وتوجيه المتعلمين عندما يكلفهم بنشاط لا صفى مرتبط بالمكتبة المدرسية، وأن يخصص حصة أو أكثر للتطبيق العملي داخل المكتبة المدرسية، مع تشجيع الطلبة على ارتياد المكتبة المدرسية، وكتابة التقارير المبسطة كما ينبغي على المعلم أن يدرّب الطلبة على كيفية التعامل مع المصادر الخارجية، والتي تتمثل في الكتب التاريخية، والجغرافية، والأطالس، والجرائد (المطيري، ٢٠١٨، ص ٥٨).

وللقائد المدرسي دور في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلم، من خلال إتاحة الفرصة لهم ليشاهدوا، ويلاحظوا، ويسجلوا بطريقتهم بأعين وأذهان نابهة، وإعداد أنشطة تعليمية منتظمة وملائمة لمستويات وحاجات المتعلمين، تقوم على مبدأ التتابع والتكامل،

وتدريب المتعلمين على اكتساب مهارة التفكير النقدي؛ لتنمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والاستخدام الفعال للتقنيات، والتوظيف والإعداد السليم لأوراق العمل، وتطوير مهارات وعادات العمل المثابر والمنتج، وما تتطلبه من ممارسات العمل الجماعي والجهد التعاوني، والإحساس بالمسؤولية، وتعميق احترام المتعلم لذاته وللآخرين (مقداد، ٢٠١٤، ص ٢٥).

وتبني برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة المدارس منذ رياض الأطفال وحتى المرحلة الجامعية، يستهدف ترسيخ اعتزاز الطالب بهويته الوطنية والعربية، وجذوره وتراثه وتاريخه وتقاليد الأصيل، والاهتمام بالمناسبات الإسلامية، والوطنية، والعالمية المرتبطة بمنظومة القيم والحقوق لخدمة قضايا التربية والمواطنة، وتوجيه النشاط المدرسي بحيث يؤدي إلى تعليم الأساليب السلوكية الاجتماعية المرغوب فيها وتعلم المعايير التربوية والأدوار الاجتماعية (المطيري، ٢٠١٨، ص ٥٥).

وترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية مُطلبة -الآن، وأكثر من أي وقت مضى- بتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع ومشكلاته، ومن ثم عليها أن تبادر إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال خططها الاستراتيجية التي تتضمن إجراء الدراسات، ووضع الآليات؛ لقياس مؤشرات النجاح، والانتقال من مفهوم تقديم الخدمة التطوعية إلى تطبيق أوسع يقوم على تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية، التي تركز على التأمل الدائم في محطات المرور المنجزة في المؤسسة، والتأكد من حاجة المجتمع للخدمة المقدمة؛ فالمسؤولية المجتمعية هي ثقافة والتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وأن توفر الإدارة العليا تجاه الدعم والمساندة التنموية المستدامة للمجتمع بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

ورغم أن الدور الرئيس لمؤسسات التعليم يتمثل في الرسالة العلمية المعرفية، إلا أن تحديات العصر ومتطلباته فرضت على هذه المؤسسات مسؤوليات وأدواراً تظال جوانب مختلفة من الحياة اليومية، وعلى رأسها المسؤولية المجتمعية، ورغم أهمية المسؤولية المجتمعية وإيمان كافة الأطراف المعنية بضرورتها؛ إلا أننا نجد أن المسؤولية المجتمعية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي تعوق تفعيلها بالشكل الكافي للاستفادة منها داخل العملية التعليمية؛ لذا كان لزاماً على كافة الأطراف دراسة أسباب ومعوقات تفعيل المسؤولية المجتمعية بالمدرسة.



معوقات تعزيز القائد المدرسي للمسؤولية الاجتماعية للمعلم:

هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من دور القائد المدرسي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمعلم تتمثل في الآتي (كيّتا، ٢٠١٦، ص ٢٢٥):

معوقات ترجع إلى المجتمع نفسه تتمثل في الآتي:

- قلة الوعي الثقافي في المجتمع بأهمية المسؤولية المجتمعية بصرف النظر عن يقوم بها، سواء مؤسسات اقتصادية أم تعليمية، وينتج عن ذلك عدم الوعي بأهميتها، وكذلك الفهم الخاطئ لمفهوم المسؤولية المجتمعية.
- فقدان الثقة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية؛ لعدم وجود خطة أو إطار واضح للمدرسة أو عدم عرضها على المجتمع.
- تدني المستوى الاقتصادي والاجتماعي لبعض الأسر؛ مما يؤدي إلى عدم وجود الوعي أو عدم وجود الوقت الكافي للمسؤولية المجتمعية.
- عدم فهم معنى المسؤولية (المشاركة) المجتمعية لدى البعض من أولياء الأمور.
- قصور وسائل الإعلام في نشر ثقافة المسؤولية (المشاركة) المجتمعية (صالح، ٢٠١٦، ص ٢٢).

عوامل ترجع للمدرسة تتمثل في الآتي:

- تعدد وتعارض القوانين والنشرات المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية.
- عدم اقتناع بعض القيادات التعليمية بموضوع المسؤولية المجتمعية؛ مما يؤدي إلى فقدان الثقة والتواصل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.
- عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع واتخاذ القرار في المستويات المختلفة.
- عدم وجود قنوات ووسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي.
- عدم وجود الموارد المالية التي تمكن المنظمة (المدرسة) من القيام بالمسؤولية المجتمعية؛ وهذا يؤثر على الإنجاز المدرسي في هذا المجال؛ فضلاً عن عدم توافر مرافق تعليمية جيدة تحقق الدور المنشود.
- أن قيام المدرسة بمسؤوليتها المجتمعية يؤثر على هدفها الأصلي الذي أنشئت من أجله.
- افتقار المدرسة للسلطة الكافية لعلاج مشاكل المجتمع.

- افتقار المدرسة إلى المهارات والكفاءات المطلوبة للتعامل مع المشاكل الموجودة في المجتمع (رياح، ٢٠١٢، ص ٥٥).

المتطلبات اللازمة للمدرسة للتغلب على معوقات أدائها لمسئوليتها المجتمعية:  
تتمثل المتطلبات اللازمة للمدرسة للتغلب على معوقات أدائها لمسئوليتها الاجتماعية في الآتي: (صمادي والقعاوي، ٢٠١٥، ص ٧٤):  
١- المعلم:

حيث يُعتبر المعلم من الأفراد الذين يأتون في مقدمة هذه المتطلبات، وهو رائد اجتماعي في مدرسته وبيئته ومجتمعه، وهو قائد لجماعات متعددة من التلاميذ الذين هم قادة المستقبل، وسوف يكون منهم السياسي، والعالم، والقاضي، وكل منهم يؤثر في المحيط المباشر، أو في وطنه، أو فيما بعد حدود وطنه والمعلم -كقائد- يؤثر في تلاميذه تأثيرًا كبيرًا؛ فهو العنصر الفعال الرئيسي في عملية تنشئة الأطفال والمراهقين والشباب، كذلك المعلم يؤثر في تلاميذه في مستوى التحصيل الدراسي واتجاهاته نحو المادة التي يدرسها ونحو عملية التعلم بوجه عام؛ فإن اتجاهاته تنتقل إلى التلاميذ؛ لذا يجب أن يكون المعلم ذا مسؤولية مجتمعية بعناصرها الثلاثة: (الاهتمام، والفهم، والمشاركة)؛ حتى يقوم بدوره في إنماء المسؤولية المجتمعية لدى الناشئين، والمعلم يؤثر في تلاميذه بأقواله، وأفعاله، ومظهره، وسائر تصرفاته التي ينقلها التلاميذ عنه أحيانًا بطريقة شعورية أو لاشعورية.

٢- المنهاج (الدراسة النظرية)

وتشمل المواد الدراسية وكل ما يتعلمه التلميذ نظريًا من القراءة، أو الاستماع، أو المشاهدة، أو المناقشة، مما يتصل بشئون جماعته أو مجتمعه، هذه الدراسة النظرية - اجتماعية واقتصادية وسياسية وتاريخية- تساعد التلميذ كما تساعد أي دارس على الارتقاء في اهتمامه بجماعته -أيًا كان حجمها- إلى مستوى تعقل الجماعة وهو المستوى الذي لا يقف فيه شخص إزاء جماعته موقف المنفعل بها أو المتوحد معها فحسب، بل يقف منها موقف المتعقل لفهم ظروف حاضرها، والمستوعب لتاريخها، والمتصور لآمالها.

٣- الجماعات التربوية:

يتأثر الفرد بالجماعة في طريقة تفكيره واكتساب قيمه، وعاداته، وسلوكه، أو بعبارة أخرى فإن الجماعة تؤثر على كل فرد من أفرادها في مجالات كثيرة؛ مما يساعده على تكوين قيمه، وأخلاقه، وطريقة معاملته للآخرين، ومعاملتهم له، ولما كان النشاط التربوي يتم معظمه في

جماعات؛ كانت الجماعة التي يقوم فيها التلميذ بنشاط تربوي ذات أثر كبير في تنمية المسؤولية المجتمعية عنده. هناك مؤسسات تسهم في تنمية المسؤولية المجتمعية مثل: الأسرة، والمدرسة، والمسجد، ووسائل الإعلام.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي وفقاً لتسلسلها الزمني، بدءاً بالأحدث ثم الأقدم، بما يسهل على الآخرين الرجوع إلى أحدث الدراسات التي تناولت الموضوع، من حيث: عنوانها، وهدفها، ومنهجها، وأدواتها، وعينتها، وأهم النتائج التي تخدم البحث الحالي، ومن ثم التعليق على الدراسات السابقة، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع البحث الحالي، وما استفادت منه البحث الحالي، وما تميزت به، وذلك على النحو الآتي:

أجرى ملحم (٢٠١٩) دراسة بعنوان: "دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر قاندي مدارس محافظة عجلون بالأردن"

هدفت هذا البحث إلى الكشف عن دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر قاندي المدارس بمحافظة عجلون بالأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة البحث والمتمثلة بالاستبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٦٠) قائداً وقائدة في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة عجلون للعام ٢٠١٧/٢٠١٨. وقد كشفت النتائج أن دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر قاندي المدارس حصل على متوسط عام (٣.٧٠) بتقدير، (عالٍ)، وعلى مستوى مجالات أداة البحث حصل مجال التعليم على متوسط (٣.٨٢) بتقدير، (عالٍ)، وحصل مجال المحافظة على البيئة، على متوسط (٣.٦٩) وكلاهما بتقدير (عالٍ)، في حين حصل مجال خدمة المجتمع المحلي على متوسط (٣.٥٩). بتقدير (متوسط)، ومن جهة أخرى كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها، من وجهة نظر قاندي المدارس، تُغري لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تضمين المسؤولية الاجتماعية في المناهج الدراسية، وإجراء المزيد من الدراسات على عينات أخرى.

بينما أجرى الرواجفة (٢٠١٩) دراسة بعنوان: "معيقات الشراكة المجتمعية في مبادرة القراءة والحساب للصفوف المبكرة من وجهة نظر القائدين وأولياء الأمور في قانديه تربية لواء ناعور في الأردن"

هدف البحث إلى تحديد حجم المعوقات التي تواجه الشراكة المجتمعية في مبادرة القراءة والحساب التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وبناء أداة البحث والمتمثلة بالاستبانة، والمطبقة على القائدين وأولياء في قانديه تربية لواء ناعور، وكشفت النتائج عن وجود معوقات ذات دلالة إحصائية تواجه برنامج المشاركة المجتمعية، وكان من أبرزها: المعوقات الخاصة بالأسرة، والمعوقات الخاصة بالطلاب، وأشارت البحث إلى أنه لا توجد فروق بين خبرة قائد المدرسة وبين مستوى المعوقات، كما أشار البحث -أيضًا- إلى أنه لا توجد فروق بين المستوى التعليمي لولي الأمر ومستوى المعوقات، باستثناء البعد الخاص بأولياء الأمور. هذا ويوصي البحث بتكثيف البرامج التوعوية والتدريبية لأولياء الأمور، المتطوعين منهم خاصة، وتوفير الدعم الكافي للمعلمين القائمين على تنفيذ هذه المبادرة.

وقدم طلافحة (٢٠١٨) دراسة بعنوان "درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية في قانديه تربية لواء الكورة لمبادئ المدرسة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين فيها" هدف البحث الحالي إلى معرفة درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية في لواء الكورة لمبادئ المدرسة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات المعلمين لهذه الدرجة، ولتحقيق أهداف البحث؛ استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبناء أداة البحث والمتمثلة بالاستبانة والمطبقة على عيّنة عشوائية بسيطة بلغت (٢٣٢) معلمًا ومعلمة، تم توزيعهم على متغيرات البحث: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وأشارت أهم نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية في قانديه تربية لواء الكورة لمبادئ المدرسة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بمستوى متوسط، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُغزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث العديد من التوصيات والمقترحات، ومنها: تشجيع مشاركة المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، وخاصة المجتمع

المحلي في المدارس، تبادل الزيارات بين قاندي المدارس؛ للاطلاع على الممارسات والتجارب والخبرات التربوية الناجحة في كل مدرسة، ومحاولة تحليلها والإفادة منها.

وأجرى المطيري (٢٠١٨) دراسة بعنوان "دور قادة مدارس التعليم العام في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب تجاه أسرهم"

هدف البحث إلى الكشف عن مدى إسهام قادة مدارس التعليم العام بمحافظة رابغ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه الأسرة لدى الطلاب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتم تطبيق استبانة على عيّنة عشوائية طبقية بلغت ٢١٥ معلماً، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عيّنة البحث من المعلمين نحو مدى إسهام قادة مدارس التعليم العام بمحافظة رابغ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للطلاب تجاه الأسرة، تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز مسؤولياتهم الاجتماعية تجاه الأسرة، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين في المرحلة الابتدائية مقارنة بالمعلمين في المرحلة الثانوية. وأوصى الباحث بتوعية الطلاب بصورة مستمرة بمسؤولياتهم تجاه ممتلكات أسرهم في بداية الفصل الدراسي، وتشجيع الطلاب على مشاركة أسرهم في حل مشكلاتهم.

وقام أبو كوش (٢٠١٨) دراسة بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر"

هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عيّنة البحث من (١٦٢) عاملاً وعاملة من العاملين في المجالس المحلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف البحث؛ تم بناء استبانة اشتملت على (٤١) فقرة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فرقٍ دالٍ إحصائياً بين متوسطات تقديرات العيّنة لدور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين

المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر يُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، ولصالح درجه البكالوريوس فما دون، وعدم وجود فرقٍ دالٍّ إحصائياً يُعزى لاختلاف متغيري الجنس والخبرة، وقد أوصى البحث عدة توصيات منها: عقد دورات تأهيلية وتثقيفية لقائدي المدارس لتطوير كفاياتهم ومهاراتهم القيادية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتوجيهها للحد من ظاهرة تسرب الطلبة، ووضع برامج وآليات فعالة للحد من ظاهرة التسرب، وعلاج أسبابها بالتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وكانت دراسة المطيري (٢٠١٥) بعنوان "تصور مقترح لتفعيل دور المدرسة الثانوية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها لمواجهة تحديات العولمة الثقافية" وهدف البحث إلى التعرف على واقع دور المدرسة الثانوية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها؛ لمواجهة تحديات العولمة الثقافية والكشف عن المعوقات التي تحد من دور المدرسة الثانوية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها، واتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عيّنة عشوائية بلغت ٥٢٩ معلماً بمنطقة القصيم، وتوصل البحث إلى أن المدرسة الثانوية غالباً ما تقوم بدورها في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها لمواجهة تحديات العولمة، وأوصى البحث بضرورة قيام الإدارة المدرسية بتشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية التي تدعم دور المعلم في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب.

وأجرى مقداد (٢٠١٤) دراسة بعنوان "دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويره في ضوء المعايير الإسلامية" وهدف البحث إلى معرفة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم في ضوء المعايير الإسلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الطلبة والكشف عن أثر متغيرات البحث (المنطقة، والجنس، والتخصص، والتحصيل الدراسي) على دور المعلم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عيّنة عشوائية طبقية بلغت ٤٠٦ طلاب وطالبات من طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، بالإضافة لأداة المقابلة وقد توصلت إلى نتائج منها: يقوم المعلم بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبته بنسبة ٧١.٩١ % من وجهة نظر أفراد العيّنة قد أوصت البحث بالاهتمام بالمسؤولية

الاجتماعية في البرامج التعليمية، وأن تكون جزءاً من المناهج الدراسية وإتاحة الفرصة للطلبة في المشاركة في الأنشطة الطلابية؛ مما ينمي فيهم الكثير من جوانب المسؤولية الاجتماعية. وأتت دراسة أبو ساكور (٢٠١٤) بعنوان "دور الإدارات المدرسية في تنمية المسؤولية الاجتماعية للطلبة ذوي الإعاقة في المدارس الحكومية في جنوب الخليل"

هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارات المدرسية في تنمية المسؤولية الاجتماعية للطلبة ذوي الإعاقة في المدارس الحكومية في جنوب الخليل، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ووطبقت على عيّنة عشوائية من ٤١.٤٥ % من حجم المجتمع البالغ ١٩٣ قائداً وقائدة، وتوصل البحث إلى أن الإدارات المدرسية لها دور مرتفع في تنمية المسؤولية الاجتماعية للطلبة ذوي الإعاقة في المدارس الحكومية في جنوب الخليل. وأوصى البحث بضرورة تعزيز المسؤولية الوطنية لدى الطلبة وتنميتها، وحث الطلبة على المشاركة في الحملات التطوعية.

دراسة آل سعود (٢٠١٤) بعنوان "دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طالبات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية"

هدف البحث إلى تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطالبات في المرحلة الثانوية وأيضاً دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الطالبات في مرحلة الثانوية، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة واختارت عيّنة عشوائية بلغت ١٥٠ معلمة، و٥٠٠ طالبة، وتوصل البحث إلى أن مدى إسهام المدرسة في تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية جاء أقل من المتوسط. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طالبات المرحلة الثانوية.

وهدفت دراسة فاسيز ولانور ليكاندرو (Vazquez, Lanero, and Licandro,

2013) إلى الكشف عن وجهات نظر الطلبة في مؤسسات التعليم في أوروغواي حول المسؤولية الاجتماعية لتلك المؤسسات، كما هدف البحث إلى التعرف على سبل تفعيل دور مؤسسات التعليم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عيّنة عشوائية طبقية بلغت ٢٠٠ طالباً وطالبة من طلبة الجامعة الكاثوليكية، وقد أظهرت النتائج أن تصورات الطلبة لدور الجامعات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية كان عاليًا، سواء من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية في

البرامج الأكاديمية أم في الاستجابة للتطورات الخاصة بالبيئة والاحتياجات الاقتصادية والتنمية المستدامة.

كما هدفت دراسة ريكورد (Record, 2012) إلى تطوير الشراكة المجتمعية الناجحة للمدارس التي تدعم تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب، وذلك من وجهة نظر قائدي المدارس الابتدائية العامة، للمعلمين، وأولياء الأمور، وكذلك التعرف على المعوقات التي تعيق تطوير وتنفيذ هذه الشراكة، والفوائد الناجمة عنها، وتم استخدام المنهج النوعي، واعتمد البحث على المقابلات كأداة للدراسة، وطُبقت على عيّنة مكونة من ٢٥ مَدْرَسَة ابتدائية عامة قامت بتفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع؛ وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن السمات الشائعة للشراكة المجتمعية تمثلت في ارتفاع مستوى تحصيل الطلاب، وإيجاد علاقة إيجابية وتعاونية، وتوفر المنافع المتبادلة بين المدارس والمجتمع الذي توجد فيه المدارس.

كما هدفت دراسة دان وسينول (Dahan and Senol, 2012) إلى التعرف على دور المؤسسات التعليمية في تنمية المسؤولية الاجتماعية للطلبة، ولتحقق هدف البحث تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع العاملين بالجامعة وممثل المجلس الوطني وبعض رؤساء الأقسام، بلغ عددهم (٧)، بالإضافة التي تحليل الوثائق الخاصة بالجامعة كتيب طالب جامعي وتقرير التقييم الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة، وقد أشارت النتائج إلى أن الجامعة -ومنذ نشأتها- التزمت بأنشطة المسؤولية الاجتماعية مثل: قيم الديمقراطية، والبشرية، والحقوق، والفكر النقدي، والتدخل الفعال في النسيج الاجتماعي لبيئتها المتعددة الثقافات.

وأشارت نتائج دراسة ميران وآخرون (Mehran, et, al, 2011) إلى أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالمسؤولية الاجتماعية بين الأكاديميين والممارسين والجامعات كمراكز لتوليد المعرفة التي تؤدي دورًا مهمًا في حل المشكلات العالمية، ويبقى السؤال: هل الجامعات الرائدة في العالم مهتمة بالمسؤولية الاجتماعية أم لا؟ وإلى أي مدى؟ وقد هدف هذا البحث لاستقصاء مدى اهتمام الجامعات بالمسؤولية الاجتماعية، وإلى أي مدى؟ من خلال التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية للجامعات العشر الأولى في العالم، وأظهرت النتائج أن هذه الجامعات ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية، وتقدم معلومات كافية حول المسؤولية الاجتماعية المتضمنة



والتي شملت التحكم بالتنظيم، وحقوق الإنسان، وممارسات العميل، والبيئة والممارسات التشغيلية، ومواضيع الطلبة، وتطور المجتمع المحلي. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع البحث الحالي في بعض الجوانب واختلفت معها في جوانب أخرى على النحو التالي:

واتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات السابقة من حيث تطبيقها على مدارس التعليم العام ومع بعض الدراسات السابقة التي تكونت عينتها من قادة المدارس. واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تطبيق بعض الدراسات السابقة على التعليم العالي، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي تكونت عينة البحث فيها من المعلمين والمعلمات والطلاب والطالبات، وكذلك معظم الدراسات التي لم تربط بين دور قائدات المدارس وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات، فضلاً عن استخدام بعضها للمنهج النوعي.

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الأدب النظري للدراسة الحالية، كما أنه تمت الاستفادة من الأدوات التي استخدمت في الدراسات السابقة عند إعداد الأداة الخاصة بجمع البيانات في البحث الحالي، كما أن الدراسات السابقة ساعدت الباحثة في توفير المراجع والمصادر ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي.

منهج البحث:

في إطار أهداف وتساؤلات البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي الذي يهتم بوصف الظاهرة موضع البحث، وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي التحليلي في كونه الأسلوب المناسب الذي يُمكن من دراسة بعض الموضوعات الإنسانية؛ لاعتماده على دراسة الواقع ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم وصفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، كما يسمح هذا المنهج باستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٢٧هـ، ص ٣٥).

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة سكاكا، وعددهن (٦٨٠) معلمة منهن (٩٤) معلمة في المدارس الأهلية وعدد (٥٨٦) في التعليم الحكومي؛ اعتماداً على

الإحصائية الصادرة من الإشراف التربوي في إدارة تعليم الجوف للعام الدراسي (١٤٤١هـ/١٤٤٢هـ). والجدول (١) توزيع أفراد المجتمع.

جدول (١) توزيع أفراد المجتمع

الإدارة	المكتب	تصنيف المدرسة	عدد معلمات المرحلة الثانوية
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف	مكتب التعليم بسكاكا	حكومي	٥٨٦
		أهلي	٩٤
مجموع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة سكاكا			٦٨٠ معلمة

المصدر: دليل الاتصال لمدارس البنات بمنطقة الجوف الحكومية والأهلية لعام ١٤٤١-١٤٤٢ هـ

عَيِّنة البحث:

اختيرت عَيِّنة عشوائية طبقية معلمات المرحلة الثانوية بمدينة سكاكا بنسبة محددة من مجتمع البحث، وذلك وفق المعالم المحددة في ضوء حجم المجتمع الكلي للدراسة عند درجة ثقة ٠.٩٥ ونسبة شك مسموح (٠.٠٥)، وقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، وقد أسفرت النتائج عن أن حجم العَيِّنة لا يقل عن (٢٤٦) فرداً وبناءً عليه تم الحصول على (٢٦٤) استجابة جميعها صالحة للتحليل، ويمكن توضيح معادلة ستيفن ثامبون على النحو الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)، و d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)، و P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي (٠.٥٠)، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، ونسبة خطأ (٥%)، بمستوى ثقة يساوي ٩٥٪، وتقدير هامش الخطأ بنسبة (٠.٠٥).

وفي ما يلي وصف تفصيلي لعَيِّنة البحث حسب متغيراتها:  
أداة البحث:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث؛ استخدمت الباحثة الاستبانة في هذا البحث، لكون الاستبانة تُستخدم لجمع حقائق ومعلومات عن موضوع معين (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ٢٦٤)، وتعتبر الاستبانة "إحدى الطرق الشائعة للحصول على الحقائق، وجمع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل،

وتعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة توزع على عدد كبير نسبياً من أفراد مجتمع البحث" (ديو بولد فان دالين، ٢٠٠٧م، ص ٣٩٥). وتمشياً مع ظروف هذا البحث وعلى المنهج المتبع فيها، وأهداف البحث وتساؤلاته، والوقت المسموح لها والإمكانات المادية المتاحة، تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة".

• بناء أداة البحث:

#### أ- الاستبانة في صورتها الأولية:

تم الاطلاع على الدراسات والادبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وبناء فقرات الاستبانة حيث تكونت من محورين جزئيين:

١- الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث ممثلة في (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

٢- الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من المحاور التالية:

المحور الأول: التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وبلغت عدد عباراته (١٣) عبارة.

المحور الثاني: التعرف على المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وبلغت عدد عباراته (١٣) عبارة.

ب- اعتماد أداة البحث في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها من جزئين هما:

١- الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث ممثلة في (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

٢- الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من المحاور التالية:

المحور الأول: التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وبلغت عدد عبارته (٩) عبارات.

المحور الثاني: التعرف على المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وبلغت عدد عبارته (٨).

وقد وتمت في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان؛ حتى تكون مفهومة للمبحوثات، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل

فقرة من فقرات محاور البحث قائمة تحمل الفقرات التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، ولغرض المعالجة؛ فقد أعطت الباحثة لكل استجابة على كل عبارة في كافة محاور الاستبانة قيمة محددة على النحو التالي: (موافق بشدة) ٥ درجات، (موافق) ٤ درجات، (محايد) ٣ درجات، (غير موافق) درجتين، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي؛ ليعطي المبحوثة الحرية في تحديد موقفها ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $4/5=0.8$ )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، واستناداً إلى ذلك فإن المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها البحث الحالي تم التعامل معها في تفسير البيانات اعتماداً على معيار المتوسطات الحسابية الموزونة، وتم تحديد وزن رقمي لكل عبارة، بحيث يتم تحديد الفئة ودرجة الممارسة لجميع العبارات، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المترج الخماسي

الفئة	معيار المتوسطات الحسابية الموزونة	درجة الموافقة
موافق بشدة	٤.٢١ - ٥.٠	عالية جداً
موافق	٣.٤١ - ٤.٢٠	عالية
محايد	٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
معارض	١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة
معارض بشدة	١ - ١.٨٠	ضعيفة جداً

صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني: إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً. (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ٢٠٩)، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، وآخرون، ٢٠٠١م، ص ١٧٩). وقد تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال:

أ / الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه؛ حيث تم عرضها في صورتها المبدئية على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ثم قام بعرضها على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين، للتأكد من صدقها الظاهري، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وعلى ضوء توجيحاتهم ومقترحاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها؛ حتى تزداد الاستبانة وضوحًا وملاءمة لقياس ما وضعت لأجله، وقد تم إبقاء العبارات التي حصلت على نسبة موافقة (٨٠ %) فأكثر من آراء المحكمين، والملحق رقم (٣) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا على عيّنة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من خارج عيّنة البحث الأساسية، وبعد تجميع الاستبانات قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package For Social Sciences**، ومن ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدولان التاليان:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول (واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف) الدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٦٧٤	٦	**٠.٦٦٧	١
**٠.٧٤٤	٧	**٠.٦٩٤	٢
**٠.٨٠٥	٨	**٠.٧٩٣	٣
**٠.٧٢٩	٩	**٠.٧٢٠	٤
		**٠.٧١٨	٥

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف) تراوحت ما بين (٠.٦٦٧) للعبارة الأولى و(٠.٨٠٥) للعبارة الثامنة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول (المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف) الدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٤٨	٥	**٠.٦٧١
٢	**٠.٦٧٠	٦	**٠.٦٤١
٣	**٠.٦٨٨	٧	**٠.٧٧٧
٤	**٠.٦٥٩	٨	**٠.٦٠٥

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف) تراوحت ما بين (٠.٦٠٥) للعبارة الثامنة و(٠.٧٧٧) للعبارة السابعة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

ثبات أداة البحث:

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف. ١٩٩٥م. ص٤٣٠). ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha) وذلك بالنسبة للاستبانة كلها، ولكل محور من محاورها، بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من خارج عينة البحث الأساسية، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور البحث.

## جدول رقم (٥) يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة البحث".

الثبات	عدد الفقرات	محاوَر الاستبانة	محاوَر الدارسة
٠.٨٤٢	٩	واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف	المحور الأول
٠.٨٥٥	٨	المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف	المحور الثاني
٠.٨٤٩	١٧	الثبات العام لأداة البحث (محاوَر البحث).	

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر البحث مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠.٨٤٢)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠.٨٥٥)، أما الثبات العام لأداة البحث فقد بلغ (٠.٨٤٩)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

١. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (weighted mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الرئيسية، بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٢. المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤. معامل الارتباط بيرسون "pearson Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

٥. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach'aAlpha) لقياس ثبات أداة البحث.

٦. تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) في إجابات أفراد عيّنة البحث وفقاً للخصائص

الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عيّنة البحث التي تتضمن أكثر من متغيرين.

الإجابة عن أسئلة البحث التالية:

١. ما واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر

المعلمات بمنطقة الجوف؟

٢. ما لمعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من

وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف؟

وتمت الإجابة عن أسئلة البحث السابقة من خلال عرض مفصلٍ لنتائج البحث ومناقشتها

وتفسيرها على النحو الآتي:

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر

المعلمات بمنطقة الجوف؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة البحث حول واقع ممارسة القيادات المدرسية

لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك المحدد

للدراسة الحالية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٦):



جدول (٦) استجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمنطقة الجوف

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	درجة الممارسة					التكرارات والنسب	العبارات
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
٤.٠١	٠.٥٧٧	٧	عالية	٤	٣	١٥	١٢٥	١١٧	ك	تدعم الفعاليات والأنشطة الطلابية المدرسية المعززة للمسؤولية الاجتماعية.
				١.٥	١.١	٥.٦	٤٧.٣	٤٤.٣	%	
٣.٨٧	٠.٦٧٠	٩	عالية	٠	١٣	٢٤	١٣٠	٩٧	ك	تتبنى برامج إرشادية لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين.
				٠	٤.٩	٩.٠	٢٩.٢	٣٦.٧	%	
٤.٤٠	٠.٧٦٩	١	عالية جدًا	٠	٠	٣	٨٣	١٧٨	ك	تحرص على ترسيخ اعتزاز المعلمين بانتمائهم الوطني.
				٠	٠	١.١	٣١.٤	٦٧.٤	%	
٤.٣٦	٠.٧٤٧	٢	عالية جدًا	٠	٤	٦	١٠٧	١٤٧	ك	توجه المعلمين على اتباع أساليب معززة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابياتهم.
				٠	١.٥	٢.٣	٤٠.٥	٥٥.٧	%	
٤.٢٥	٠.٧٩٢	٤	عالية جدًا	٠	١٥	٨	١٠٢	١٣٩	ك	تشجع المعلمين على ممارسة العمل بشكل جماعي.
				٠	٥.٧	٣	٣٨.٦	٥٢.٧	%	
٤.١٥	٠.٧٥٢	٦	عالية	٠	٧	١٤	١٢٥	١١٨	ك	تهتم بعرض التجارب والنماذج الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
				٠	٢.٧	٥.٣	٤٧.٣	٤٤.٧	%	
٤.٢٢	٠.٦٥٤	٥	عالية جدًا	٠	٩	١٣	١١٥	١٢٧	ك	توفر مناخ اجتماعي تشاركي داخل المدرسة.
				٠	٣.٤	٤.٩	٤٣.٧	٤٨.١	%	
٤.٢٨	٠.٧١٢	٣	عالية جدًا	٠	٤	٦	١١٨	١٣٦	ك	تنمي الشعور بأهمية المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين.
				٠	١.٥	٢.٣	٤٤.٧	٥١.٥	%	
٣.٩١	٠.٧١٠	٨	عالية	٠	٧	١٥	١٢٩	١١٣	ك	تسهم في نشر مفهوم التنمية المستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية ... الخ) وتطبيقاتها.
				٠	٢.٧	٥.٧	٤٨.٩	٤٢.٨	%	
٤.١٦	٠.٧٠٩	موافق	عالية	المتوسط العام						

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بواقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجوف (٤.١٦) بانحراف

معياري (٠.٧٠٩)، مما يشير إلى أن واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عيّنة البحث عالٍ، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٣.٨٧ إلى ٤.٤٠) وجاءت درجة الموافقة ما بين عالية جداً وعالية، مما يدل على اهتمام وحرص القيادات المدرسية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية؛ كون القيادات المدرسية تمثل أعلى الهرم في المدرسة، والقُدوة لبقيّة منسوبي المدرسة، منطلقاً من أهمية وظيفة ودور المدرسة في خدمة المجتمع، لا سيما وأن المدرسة لم تعد مجرد مؤسسة تعليمية فحسب، بل مؤسسة تُغنى بالتربية الشاملة، بما يسهم في تنمية الشعور بالمسؤولية لمنسوبيها تجاه المجتمع، فضلاً عن شعور القيادة المدرسية بأن المسؤولية الاجتماعية تعد من أهم القيم التي يجب أن تحرص المدرسة على غرسها؛ لما يترتب عليها من سلوكيات مرغوبة تنعكس آثارها الإيجابية على الفرد والمجتمع.

وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة ملحم (٢٠١٩)، ودراسة الرواجفة (٢٠١٩)، ودراسة شلش (٢٠١٧)، ودراسة سعدالدين (٢٠١٦)، ودراسة أبو ساكور (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية عالٍ.

واختلفت مع نتيجة دراسة طلافحة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قاندي المدارس الثانوية الحكومية في قانديه تربية لواء الكورة لمبادئ المدرسة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بمستوى متوسط، وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة أبو كوش (٢٠١٨) حيث توصل إلى أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر كان بدرجة متوسطة، واختلفت -أيضاً- مع نتيجة دراسة آل سعود (٢٠١٤)؛ حيث توصلت إلى أن إسهام المدرسة في تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية جاء أقل من المتوسط.

ويتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن استجابات أفراد عيّنة البحث جاءت بدرجة عالية جداً على عدد (٥) عبارات من عبارات محور واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، وأربع عبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وفيما يلي عرض وتوضيح لأعلى عبارتين وأدنى عبارتين:

١. جاءت العبارة (٣)، وهي: "تحرص على ترسيخ اعتزاز المعلمات بانتمائهن الوطني" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧٩٦)، وبدرجة موافقة

عالية جداً؛ مما يدل على وعي قيادات المدرسة بأهمية تعزيز ترسيخ الانتماء للوطن؛ كونه يعد من أعظم القيم التي تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛ فالانتماء للوطن يحفظ أمنه، واستقراره، ونمائه، وتطوره، وازدهاره.

٢. جاءت العبارة (٤)، وهي: "توجه المعلمات على اتباع أساليب معززة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طالباتهن" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٧٤٧)، وبدرجة موافقة عالية جداً؛ مما يشير إلى إدراك قيادات المدارس لأهمية المعلمات ودورها في تقديم أساليب معززة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طالباتهن؛ كونها تمثل قدوة لهن، ولقربها منهن؛ مما يساعد في اكسابهن سلوكيات إيجابية تجاه مجتمعهن.

٣. جاءت العبارة (٩)، وهي: "تسهم في نشر مفهوم التنمية المستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية ... الخ) وتطبيقاتها" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٧١٠)، وبدرجة موافقة عالية؛ مما يشير إلى اهتمام القيادات المدرسية بالمفاهيم الحديثة ذات الصلة بالتنمية المستدامة، غير أنها لم تصل إلى الحد المطلوب؛ كونها قد ترى بأن منسوبي المدرسة قد يكتسبون هذه المفاهيم من خلال اطلاعهم بأنفسهم وقرءاتهم الذاتية.

٤. جاءت العبارة (٢)، وهي: "تتبنى برامج إرشادية لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٦٧٠)، وبدرجة موافقة عالية، ولعل ذلك يرجع إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية البرامج الإرشادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات، غير أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب؛ لانشغال قيادات المدرسة بالعديد من المهام الإدارية.

والمجمل النتيجة الخاصة بالمحور المتعلق بواقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف فقد كانت عالية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة ملحم (٢٠١٩)، ودراسة الرواجفة (٢٠١٩)، ودراسة شلش (٢٠١٧)، ودراسة سعد الدين (٢٠١٦)، ودراسة أبو ساكور (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية عالٍ.

واختلفت مع نتيجة دراسة طلافحة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قاندي المدارس الثانوية الحكومية في قائديه تربية لواء الكورة لمبادئ المدرسة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بمستوى متوسط، كذلك اختلفت مع نتيجة دراسة أبو كوش (٢٠١٨) حيث توصل إلى أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر كان بدرجة متوسطة، واختلفت -أيضاً- مع نتيجة دراسة آل سعود (٢٠١٤) حيث توصلت إلى أن إسهام المدرسة في تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية جاء أقل من المتوسط.

ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة البحث حول المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك المحدد للدراسة الحالية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٧):

جدول (٧) استجابات أفراد عَيِّنة البحث على العبارات المتعلقة بالمعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر معلمات بمنطقة الجوف

رقم العبارة	العبارة	النسب والنسب	درجة الموافقة					التكرارات والنسب			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	اتباع قائدة المدرسة للنمط البيروقراطي؛ مما يعيق طرح أو ممارسة أفكار لدعم المسؤولية الاجتماعية.	ك	٤٧	٦٩	٦٤	٦٧	١٧	٣.٤١	٠.٦٩٣	٤	عالية
٢	قلة الدورات التدريبية التي تنفذها قائدة المدرسة للمنسوبات حول أساليب تفعيل المسؤولية الاجتماعية.	ك	٤٨	٨٤	٥٤	٦٢	١٦	٣.٧١	٠.٦٤٣	٢	عالية
٣	ضبابية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى منسوبات المدرسة.	ك	٤٥	٩٨	٤٦	٥٩	١٦	٣.٢٩	٠.٨٧١	٤	متوسطة
٤	لا تتضمن الخطة المدرسية العدد الكافي من الفعاليات المعززة للمسؤولية المجتمعية.	ك	٤٣	٧٧	٤٩	٧٨	١٧	٣.٠٩	٠.٨٢٤	٥	متوسطة
٥	التركيز على تنفيذ المقررات الدراسية بمعزل عن مشاكل المجتمع المحيط بالمدرسة.	ك	٤٩	٩٣	٤٥	٦٢	١٥	٣.٧٥	٠.٦٢٥	١	عالية
٦	تشكل المرحلة العمرية لطالبات المرحلة الثانوية عائقاً أمام قائدة المدرسة في تنفيذ برامج وأساليب لتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المعلمات.	ك	٣٥	٦٥	٤٤	١٠١	١٩	٢.٨٨	٠.٨٥٥	٦	متوسطة
٧	صعوبة الاتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي.	ك	٢٧	٦٢	٣١	١١٥	٠	٢.٥٩	٠.٧٢٧	٨	منخفضة
٨	عدم إدراك المحيط المجتمعي للمدرسة بدورها في ممارسة المسؤولية الاجتماعية	ك	٣٤	٩٨	٣٣	٧٩	٢٠	٢.٧٠	٠.٧٠٦	٧	متوسطة
٩	المتوسط العام					٣.١٧	٠.٧٥١	متوسطة			

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بالمعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف (٣.١٧)، بانحراف معياري (٠.٧٥١)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عينة البحث متوسطة، ويتضح -أيضاً- أن المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٢.٥٩ إلى ٣.٧٥)، وجاءت درجة الموافقة متراوحة ما بين عالية ومنخفضة؛ مما يدل على وجود معوقات تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمات. ويتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة عالية على عدد (٣) عبارات من عبارات محور المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، و(٤) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، وعبارة واحدة حصلت على درجة موافقة منخفضة، وفيما يلي عرض وتوضيح لأعلى عبارتين وأدنى عبارتين:

١. جاءت العبارة (٥)، وهي: "التركيز على تنفيذ المقررات الدراسية بمعزل عن مشاكل المجتمع المحيط بالمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢٥)، وبدرجة موافقة عالية؛ مما يشير إلى تركيز القيادات المدرسية على الوظيفية التعليمية بشكل أكبر من وظيفية خدمة المجتمع، ولعل ذلك يعود إلى التزام القيادات المدرسية بتنفيذ المناهج الدراسية، والتي أُعدت مسبقاً بطريقة مركزية، وليست لديها الصلاحيات في تصميم مناهج دراسية ذات صلة مباشرة بمشاكل المجتمع، فضلاً عن كثرة الأعباء والمهام الإدارية لدى القيادة المدرسية؛ مما حدّ من التفاعل مع المشاكل المجتمعية.

٢. جاءت العبارة (٢) وهي: "قلة الدورات التدريبية التي تنفذها قائدة المدرسة للمنسوبات حول أساليب تفعيل المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٤٣)، وبدرجة موافقة عالية، ولعل ذلك يرجع إلى قلة الميزانيات المدرسية المخصصة لدعم الدورات التدريبية ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية.

٣. جاءت العبارة (١)، وهي: "اتباع قائدة المدرسة للنمط البيروقراطي مما يعيق طرح أو

ممارسة أفكار لدعم المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٤٣)، وبدرجة موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن القيادات المدرسية تنوع في أنماط الإدارة ولم تقتصر على النمط البيروقراطي انطلاقاً من أهمية مشاركة الآخرين في طرح الأفكار كونهم شركاء في تحمل المسؤولية المجتمعية .٤. جاءت العبارة (٧)، وهي: "صعوبة الاتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٧٢٧)، وبدرجة موافقة منخفضة؛ مما يشير إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية الاتصال بالمجتمع المحلي؛ كونه يساعد في تجويد مخرجات العملية التعليمية.

وبمجموع النتيجة الخاصة بالمحور المتعلق بالمعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف فقد كانت متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المطيري (٢٠١٨)، ودراسة أبو كوش (٢٠١٨)، ودراسة شلش (٢٠١٧)، التي توصلت إلى وجود عدة معوقات تحد من تنمية المسؤولية الاجتماعية.

أهم الاستنتاجات المتعلقة بمحاور البحث:

أولاً: محور واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف:

- إن واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف كانت بدرجة موافقة عالية.

- كما جاءت استجابات أفراد عينة البحث بدرجة عالية جداً على عدد (٥) عبارات من عبارات محور واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، وأبرز هذه العبارات:

١- تحرص على ترسيخ اعتزاز المعلمات بانتمائهن الوطني.

٢- توجه المعلمات على اتباع أساليب معززة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طالباتهن.

٣- تنمي الشعور بأهمية المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات.

- كما جاءت استجابات أفراد عينة البحث بدرجة عالية على عدد (٤) عبارات من عبارات محور واقع ممارسة القيادات المدرسية لأساليب تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف وأبرز هذه العبارات:

- ١- تهتم بعرض التجارب والنماذج الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
  - ٢- تدعم الفعاليات والأنشطة الطلابية المدرسية المعززة للمسؤولية الاجتماعية.
  - ٣- تسهم في نشر مفهوم التنمية المستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية).
- المحور الثاني: المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر معلمات بمنطقة الجوف:
- إن المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف جاءت بدرجة متوسطة.
  - جاءت استجابات أفراد عيّنة البحث بدرجة عالية على عدد (٣) عبارات من عبارات محور المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف وأبرز هذه العبارات:
  - ١- التركيز على تنفيذ المقررات الدراسية بمعزل عن مشاكل المجتمع المحيط بالمدرسة.
  - ٢- قلة الدورات التدريبية التي تنفذها قائدة المدرسة للمنسوبات حول أساليب تفعيل المسؤولية الاجتماعية.
  - جاءت استجابات أفراد عيّنة البحث بدرجة متوسطة، على عدد أربع عبارات من العبارات المتعلقة بمحور المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، وأبرز هذه العبارات:
  - ١- ضبابية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى منسوبات المدرسة.
  - ٢- لا تتضمن الخطة المدرسية العدد الكافي من الفعاليات المعززة للمسؤولية المجتمعية.
  - ٣- تشكل المرحلة العمرية لطالبات المرحلة الثانوية عائقاً أمام قائدة المدرسة في تنفيذ برامج وأساليب لتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المعلمات.
  - كما جاءت استجابات أفراد عيّنة البحث بدرجة منخفضة على عبارة واحدة من عبارات محور المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الجوف، وهذه العبارة هي: "صعوبة الاتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي".



## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز القناعة بأهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للفرد والمدرسة والمجتمع من خلال تقديم دورات تدريبية لقائدات المدارس والمعلمات حول المسؤولية الاجتماعية وأساليب تفعيلها.
- تضمين المناهج البحث موضوعاتٍ تُناقش مشاكل المجتمع وأهمية مشاركة المؤسسات التربوية في إيجاد الحلول لها.
- العمل على تضمين الخطة المدرسية للفعاليات المعززة للمسؤولية الاجتماعية.
- إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن على الإبداع وتبني الأفكار الجديدة، من خلال اتباع نمط ديموقراطي.
- ضرورة تضمين المقررات الجامعية لطلاب وطالبات كليات التربية لمقرر خاص بالمسؤولية الاجتماعية لتعزيز مفهومها وأهميتها لدى المعلمات وقائدات المدارس في المستقبل.
- تحفيز قائدات المدارس صاحبات التجارب والنماذج الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية؛ لتشجيع قائدات المدارس الأخرى على الإبداع في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- توفير مخصصات مالية للمدارس؛ لتدعم الفعاليات والأنشطة الطلابية المدرسية المعززة للمسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات حول:

- دور القائد المدرسي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الابتدائية.
- دراسة العلاقة التبادلية بين المدرسة والمجتمع في ضوء المسؤولية الاجتماعية.
- دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الأمن الفكري لدى الطلاب.
- تصور مقترح لتعزيز تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

أبو ساكور، تيسير عبد الحميد. (٢٠١٤). دور الإدارات المدرسية في تنمية المسؤولية الاجتماعية للطلبة ذوي الإعاقة في المدارس الحكومية في جنوب الخليل، *مجلة التربية*، ٢ (١٥٩)، ٥٩١-٦٣٠.

أبو غزالة، محمد أحمد. (٢٠١٤). المسؤولية الاجتماعية سلوك حضاري إنساني، *مجلة رسالة المعلم*، ١ (٣) ٤٩-٤٤.

أبو كوش، زيدان خليل. (٢٠١٨). دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٦ (٤)، ٥٩-٥٧٥.

أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مصر: مكتبة المعارف الحديثة.

آل سعود، مشاعل عبد الله. (٢٠١٤). دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طالبات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

برقاوي، خالد يوسف. (٢٠٠٨). آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة " المسؤولية الاجتماعية"، مكة المكرمة، ص ٦.

البكري، ثامر ياسر. (٢٠٠١). التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط ١، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

الجهني، حنان عطية (٢٠١٠) دور الإعلام في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب، المؤتمر العالمي الحادي عشر للندوة العالمية للشباب الإسلامي في جاورتا، الرياض، ج ٣، ص ١٣٠٥.

حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط ١، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع

الخالدي، ابراهيم. (٢٠١٠). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، عمان، الأردن: دار الإعلام للنشر والتوزيع.

دياب، اسماعيل محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.  
رياح، محمد سامي. (٢٠١٢). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالصراع النفسي وتوكيد الذات لدى أرامل شهداء حرب الفرقان في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٦). القائد المدرسي الناجح. ط١. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.  
رمزي، عبد القادر. (١٩٩٧). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط٢. عمان: مطبعة المسيرة.  
رمزي، عبد القادر. (١٩٩٧). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط٢. عمان: مطبعة المسيرة.  
الرواجفة، شاهر خليل مسلم. (٢٠١٩). معوقات الشراكة المجتمعية في مبادرة القراءة والحساب للصفوف المبكرة من وجهة نظر القائدين وأولياء الأمور في قائديه تربية لواء ناعور في الأردن، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث ٨(١)، ٦١-٧٥.

الرويشد، فهد عبد الرحمن. (٢٠٠٧). الحرية والمسؤولية الاجتماعية لدى طلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ١٥(١)، ٣٧-٧٠.

زهران، حامد عبد السلام. (٢٠٠٣). علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب القاهرة، مصر.  
الزهراني، اعتماد عبد الرحيم حمدان. (٢٠١٨). دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.

سعد الدين، أحمد عبد القادر. (٢٠١٦). المدرسة المجتمعية ودورها في تنمية المجتمع المحلي، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، السودان، مج ٥(٩)، ٥٥-٩٠.

الشايب، عبد الحافظ. (٢٠٠٩). أسس البحث التربوي، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.  
الشبول، منذر قاسم. (٢٠١٦). تقييم مشروع المدارس المجتمعية من وجهة نظر قائدي المدارس في الأردن ومقترحات تطويره، مجلة دراسات العلوم التربوية، قائديه التعليم العام، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن. ٤٣(٢)، ٤٥٤-٤٦٧.

الشبول، منذر قاسم. (٢٠١٦). تقييم مشروع المدارس المجتمعية من وجهة نظر قائدي المدارس في الأردن ومقترحات تطويره، مجلة دراسات العلوم التربوية، قائديه التعليم العام، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن. ٤٣(٢)، ٤٥٤-٤٦٧.

الشريف، طلال. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

- شلتاء، فايز؛ وصايمه، كمال. (٢٠١٤). المسؤولية المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تعليمها، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم* ٧ (١٤) ١٤٩-١٧٩.
- الشمري، غري مرجي (٢٠١٦). القيادة المدرسية الأسس وإتجاهات والتطبيقات الحديثة. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- صالح، أماني صالح. (٢٠١٦). فاعلية برنامج الحوار الجماعي مع الفتيات المقبلات على لزواج لتنمية المسؤولية الاجتماعية لديهن: دراسة مطبقته على طالبات التعليم الصناعي بمحافظة الدقهلية *مجلة الخدمة الاجتماعية* (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين) بمصر، ١ (١)، ١٤٢.
- صمادي، أحمد عبد المجيد؛ والبقاوي، وعقل محمد. (٢٠١٥). الفروق في المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١١ (١)، ص ٧٤.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط 1، الاسكندرية، مصر:، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ضو، عمران. (٢٠١٣). صفات قائد المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون. *مجلة كلية علوم التربية*. ٥. السلسلة الجديدة. ٦٥-٨٤.
- ضو، عمران. (٢٠١٣). صفات قائد المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون. *مجلة كلية علوم التربية*. ٥. السلسلة الجديدة. ٦٥-٨٤.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- طلافة، ابراهيم علي أحمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية في قائية تربية لواء الكورة لمبادئ المدرسة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين فيها، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ١ (٤٣)، ٢١٠-٢٢٠.
- العامري، فاطمة سالم سعيد. (٢٠٠٢). فاعلية برنامج إرشادي في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، العين : جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- عبد المقصود، حسنية غنيم. (٢٠٠٥) (المسؤولية الاجتماعية لطفل ما قبل المدرسة، ط ١، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- عثامنة، صلاح، وصمادي، أحمد. (٢٠٠٩). المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعات الأردنية . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتعليم العالي المنعقد في بيروت، ص 454.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية. ط ١، دار الفكر العربي للطبع وللنشر: القاهرة
- عريفج، سامي سلطي. (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة. ط ٢. عمان، الأردن: دار الفكر.

- العساف صالح. (١٩٩٥). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عطوي، جودت عزة. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ٨، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علام، رجاء محمود. (٢٠٠٤). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، عمان: دار النشر للجامعات.
- عليقات، محمد عليان. (٢٠٠٤). الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة. عمان: دار الخواجا.
- العميرة، محمد حسين. (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. ط ١.. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- فهيمي، محمد سيف الدين؛ محمود، حسن عبد المالك. (١٩٩٣). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض.
- قاسم، جميل محمد محمود. (٢٠٠٨). فعالية برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية "رسالة ماجستير غير منشورة"، غزة: كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- القباطي، عثمان وعلي عيسى. (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق. (٢٧). ٤٢٦-٣٨٩.
- القحطاني، وآخرون. (٢٠٠٠). منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، ط ٣، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كيثا، جاكاريجا. (٢٠١٦). المناهج التعليمية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة التعليم العالي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد ٣ (٢).
- مشرف، ميسون محمد. (٢٠٠٩). التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- المطيري، إبراهيم خان. (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل دور المدرسة الثانوية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها لمواجهة تحديات العولمة الثقافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، كلية التربية. السعودية.
- المطيري، عبد الرحمن بطيان مبرك. (٢٠١٨). دور قادة مدارس التعليم العام في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب تجاه أسرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٥، ٢٦-٥٢.

المطيري، عبد الرحمن بطيان مبرك. (٢٠١٨). دور قادة مدارس التعليم العام في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب تجاه أسرهم، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٥، ٢٦-٥٢.

المطيري، عبد الرحمن بطيان. (٢٠١٨). دور قادة مدارس التعليم العام في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب تجاه أسرهم، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٥)، ٢٧-٥٢. مقداد، شيماء زياد إبراهيم. (٢٠١٤). دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويره في ضوء المعايير الإسلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

**ملح، يحيى سالم عبد الله.** (٢٠١٩). دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر قائدي مدارس محافظة عجلون بالأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢ (٢٤)، المركز القومي للبحوث غزة، ١-١٩.

المناعمة، عمر. (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

المنصوري، سلطان محمد. (٢٠٠١). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي في دولة قطر. رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، مصر. المنيف، محمد صالح. (١٤١٩). الإدارة المدرسية في ضوء مهام قائد المدرسة السلوكية والتربوية. ط٢. الرياض: مطابع البكيرية.

النومس، سعد. (٢٠١١). قيم العمل والولاء. الكويت: مكتبة الفلاح. النيرب، إكرامي. (٢٠١٣). درجة ممارسة قائدي مدارس وكالة الغوث الدولية للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلميه في ضوء السنة النبوية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.

الهدلي، نايف بن سراج. (٢٠٠٩). الاتجاه نحو ظاهرة الإرهاب وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات الأخرى لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الهنائي، منيرة. (٢٠٠٦). معوقات الإدارة المدرسية لدى قائدي المدارس الداخلية-سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Barnaby, W. (2000). Science, technology, and social responsibility, *Interdisciplinary Science reviews*, 25 (1), 20–23.
- Dahan and Senol, (2012). **Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case**, American International Journal of Contemporary Research 2 (3); 95-103.
- Gray, H. & Freeman, A (1987). *Teaching Without Stress*. London, Paul Chapman.
- Mehran, N., Azadeh, S., Yashar, S. & Mahammadreza D. (2011). Corporate social responsibility & universities: A study of top 10 world universities' websites. **African Journal of Business Management**, 5 (2), 440-447.
- Mehran, N., Azadeh, S., Yashar, S. & Mahammadreza D. (2011). Corporate social responsibility & universities: A study of top 10 world universities' websites. **African Journal of Business Management**, 5 (2), 440-447.
- Record, V. N. (2012). **The development and implementation of successful school-community partnerships in public elementary education** (Doctoral dissertation, University of La Verne). Retrieved from ERIC. (1651839978; ED550624)  
[file:///C:/Users/sammo/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/The\\_Development\\_and\\_Implementation.pdf](file:///C:/Users/sammo/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/The_Development_and_Implementation.pdf).
- Rus. C, Chiric, S, Riau, L and Bban. A (2014): **Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 142 (2014) 146 – 153.
- Vazquez,Lanero,A and Licandro,O (2013): **Corporate Social Responsibility and Higher Education: Uruguay University Students'.Perceptions**,Journal of Economics & Sociology,Vol. 6,No 2,1