

"أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائي
الاجتماعي"

School leadership styles and their relationship "
to the professional performance of the social
"worker

دكتورة/ سماح محمد جابر عبد العزيز محمود

مدرس تنظيم المجتمع

بمعهد الدلتا العالي للخدمة الاجتماعية

٢٠٢٦/٢٠٢٥

تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن طبيعة الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية السائدة وبين مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس. والتي تتمثل في (القيادة المعاملاتية- القيادة التحويلية- القيادة التوزيعية - القيادة الأصلية) ، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات المدرسية بمدارس المرحلة الإعدادية والثانوية بإدارة شرق وغرب التعليمية بمحافظة الدقهلية وعددهم (٤٥) مفردة ، وكذلك المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمدارس المرحلة الإعدادية والثانوية بإدارة شرق وغرب التعليمية بمحافظة الدقهلية وعددهم (٥٥) مفردة . وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للقيادات / الأخصائيين الاجتماعيين وتوصلت نتائج الدراسة الى ان تمارس أنماط القيادة السائدة بمستوى عال في المدارس وان مستوى الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين عال أيضا. وان هناك علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية والأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين .

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة المدرسية - الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي.

Study Summary

This study aims to reveal the nature of the relationship between prevailing school leadership styles and the professional performance level of school social workers. These styles include transactional leadership, transformational leadership, distributive leadership, and authentic leadership. The study employed a comprehensive social survey methodology, surveying school leaders in preparatory and secondary schools within the East and West Educational Administrations in Dakahlia Governorate, as well as a comprehensive social survey of social workers in the same preparatory and secondary schools. The study instrument was a questionnaire administered to school leaders/social workers. The results indicated that prevailing leadership styles are practiced at a high level in schools, and that the professional performance level of social workers is also high. Furthermore, a very strong and statistically significant positive relationship was found between school leadership styles and the professional performance of social workers.

Keywords: School leadership styles, professional performance of social workers

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة

تُمثل المدرسة إحدى الركائز الأساسية في بناء المجتمعات، حيث تتجاوز وظيفتها التقليدية المتمثلة في تقديم المعارف والخبرات لتشمل أدواراً أكثر عمقاً تتعلق بالتنشئة الاجتماعية ورعاية الأبناء وتنمية قدراتهم بشكل متكامل، وهذه المؤسسة التربوية والتعليمية والاجتماعية تُعنى بتأهيل الأجيال ليصبحوا مواطنين فاعلين ومسؤولين قادرين على تحمل مسؤوليات الحياة المختلفة، وإن تحقيق النمو السوي للطلاب بمختلف جوانبه المعرفية والمهارية والسلوكية يقتضي توفير بيئة مدرسية مُحفزة تتيح فرصاً متنوعة لممارسة الأنشطة، مما يضمن صقل قدراتهم واستعدادهم لخدمة المجتمع بكفاءة.

وفي سياق تحقيق الأهداف المزدوجة للمدرسة (التعليم والتنشئة) تبرز أهمية مهنة الخدمة الاجتماعية كشريك محوري، حيث تُعد من المهن ذات الصلة الوثيقة التي تُساند المدرسة في بلوغ غاياتها الاجتماعية والتربوية، ويرتكز دور الأخصائي الاجتماعي على إحداث تغييرات اجتماعية ملائمة تُساهم في نمو شخصية الطالب داخل جو اجتماعي سليم معتمداً على إقامة علاقات إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي، ويتحقق هذا من خلال استخدام الأخصائي لوسائل والتقنيات والنماذج المهنية المتخصصة للعمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات المدرسية بهدف أساسي هو تنمية قدرات الطلاب وتمكينهم. (جمعة، ٢٠١٩، ص ٦٧٩).

وتُعد القيادة المدرسية في العصر الحالي عاملاً حاسماً في تحديد جودة الممارسات التربوية والإدارية داخل المؤسسة، فالقائد المدرسي لا يقتصر دوره على الإشراف الإداري بل يمتد إلى كونه مُحفزاً ومُمكنًا للأداء المهني لجميع العاملين وعلى رأسهم الأخصائي الاجتماعي، وتختلف أنماط القيادة المدرسية (مثل النمط التحويلي، التشاركي، أو الأوتوقراطي) تبعاً للموقف والرؤية، ويؤثر كل نمط بشكل مباشر وغير مباشر على الأخصائي الاجتماعي، فنمط القيادة الذي يدعم التفويض، والثقة، والتشجيع على الابتكار المهني يُساهم في تعزيز الأداء المهني للأخصائي، ويُشجعه على تطبيق المداخل والنماذج المستحدثة، مثل منظور القوة، في عمله مع الطلاب، وتنمية قدراتهم القيادية. (المطيري، ٢٠٢٢، ص ٨٠).

وإن الإيمان بفلسفة قوة العضو وحقه في تقرير مصيره، يتطلب من الأخصائي الاجتماعي تبني ممارسة مهنية تركز على جوانب القوة لدى الطلاب وليس فقط على أوجه القصور، ولا يمكن أن يُطبق بفاعلية إلا في ظل قيادة مدرسية داعمة تُهيئ المناخ التنظيمي اللازم، وعندما يتبنى القائد المدرسي نمطاً قيادياً يُعزز من استقلالية الأخصائي ويُشجعه على استخدام التقنيات المستحدثة (كالتدخلات القائمة على الأصول والحوال المركزة)، يتمكن الأخصائي من استثمار قدرات الطلاب القيادية بشكل أفضل، وتحويل الطاقات المبعثرة إلى قوة موحدة وفاعلة. (مجدلاوي، ٢٠٢٤، ص ٣-٤).

وعلى الرغم من الأدوار الحيوية للأخصائي الاجتماعي وحاجة العمل المهني المستمرة إلى التطور والتوثيق، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود نمطية في الممارسة المهنية وعدم استخدام

كافٍ للأساليب والمداخل المستحدثة التي تواكب احتياجات العصر، لا سيما في تنمية القدرات القيادية للطلاب، وإن ضعف الأداء المهني المُشار إليه قد يكون نتاجاً لعوامل متعددة، أحدها المحتمل هو تأثير أنماط القيادة المدرسية السائدة التي قد لا تُحفز على الابتكار المهني أو توفر المتطلبات المهارية والمعرفية اللازمة لتطبيق الممارسات القائمة على منظور القوة، ولذا تبرز الحاجة الماسة لإجراء دراسات أكاديمية معمقة تستكشف العلاقة النوعية بين الأنماط المختلفة للقيادة المدرسية ومدى كفاءة وفعالية الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المجال المدرسي، لتحديد المتطلبات التي تُعزز من ممارسته المهنية الحديثة. وعلى الرغم من هذا التأكيد النظري القوي، إلا أن نتائج عدد من الدراسات تُشير إلى وجود فجوة حقيقية بين الفلسفة النظرية للخدمة الاجتماعية وبين التطبيق المهني على أرض الواقع؛ حيث يغلب على الممارسة المهنية طابع النمطية والتقليدية، مع ضعف ملحوظ في الأداء المهني، وخاصة فيما يتعلق بتمكين الطلاب وتنمية قدراتهم القيادية، وتُظهر هذه الأدلة أن البيئة المدرسية التنظيمية والقيادة المدرسية على وجه الخصوص (من حيث أسلوب القائد والدعم المقدم والإشراف والتطوير المهني) تُشكل إما محفزاً أو عائقاً رئيسياً يؤثر مباشرة على مستوى كفاءة الأخصائي الاجتماعي وقدرته على تبني وتطبيق المنهجيات المتقدمة، حيث يبدو أن الأداء يكون أفضل تحت أنماط القيادة التي تُشجع على التمكين والإبداع.

وتتعاظم هذه المشكلة نظراً لندرة الدراسات الكافية التي تربط بشكل مباشر ونوعي بين الأنماط المختلفة للقيادة المدرسية ومتطلبات وكفاءة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي وذلك في السياق المحلي المصري ولا سيما في محافظة الدقهلية، كما أن الدراسات المتوفرة التي تتناول جودة وكفاءة القيادات التعليمية في الدقهلية لا تنطرق تحديداً إلى كيفية تأثير هذه الكفاءات على الأداء المتخصص للأخصائيين الاجتماعيين.

وبناءً على هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية وبالنظر إلى أهمية الارتقاء بالمهارات القيادية للطلاب وتطوير كفاءة الأخصائي الاجتماعي بما يواكب التوجهات النظرية الحديثة، تنشأ الحاجة الملحة لدراسة هذه العلاقة بشكل معمق، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الراهنة في التساؤل الرئيسي الآتي الذي يسعى إلى الكشف عن أبعاد هذه العلاقة وتأثيرها:

ما هي العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء المهني للأخصائي الاجتماعي؟

ثانياً: المنطلقات النظرية

- نظريات القيادة:

تُشكل نظريات القيادة الأساس المنهجي لفهم كيفية تأثير القائد المدرسي على الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي، وخاصةً فيما يتعلق بتبني ممارسات تمكينية حديثة مثل **منظور القوة** لتنمية القدرات القيادية لدى الطلاب، ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال مجموعة من النظريات الأكاديمية البارزة، وسيتم عرضهم باستفاضة فيما يلي: (Manaa, 2023, pp: 10-11)

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

تُعد القيادة التحويلية من أكثر النظريات حداثة وتأثيراً، إذ تركز على قدرة القائد على إلهام الأتباع ورفع توقعاتهم وطموحاتهم، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الذاتية الضيقة لصالح تحقيق مصلحة الجماعة والمؤسسة العليا، مع التشجيع المستمر على النمو الشخصي والمهني. في السياق المدرسي، ويوفر القائد التحويلي رؤية واضحة، ويُبدي احتراماً للقدرات الفردية للأخصائيين الاجتماعيين، ويمارس التمكين الفكري والمهني، وهذا النمط القيادي يُشجع الأخصائي على الابتكار، وتحمل المخاطر المحسوبة، واستخدام التكنيكيات المتقدمة والموجهة للتمكين، مما يعزز فعالية أدائه في بناء قدرات الطلاب القيادية.

نظرية القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership Theory):

تستند هذه النظرية إلى مبدأ التبادل بين القائد والأتباع، حيث تقوم على نظام واضح ومحدد من المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء، وتتطلب القيادة المعاملاتية وضوحاً في الأدوار والتوقعات، وتعتمد بشكل أساسي على الرقابة الإشرافية والتحفيز المادي أو الرسمي، وفي البيئات المدرسية التي يسودها نمط قيادي معاملات نمطي، قد يكون هناك تركيز مفرط على الالتزام بالقواعد والإجراءات الروتينية، مما يحدّ من مساحة الابتكار والتمكين الذاتي للأخصائي الاجتماعي، وهذا القيد التنظيمي يعوق الأخصائي عن ممارسة المنهجيات المرتكزة على الحرية المهنية والمرونة.

نظرية القيادة التوزيعية (Distributed Leadership Theory): (Manaa, 2023, pp: 10-11)

تتبنى هذه النظرية مفهوماً أوسع للقيادة، حيث ترى أن القيادة ليست محصورة بشخص واحد (المدير) بل تتوزع عبر مستويات وأعضاء المؤسسة التعليمية (المعلمين، الإداريين، الأخصائيين الاجتماعيين، بل والطلاب أحياناً)، وهذه المشاركة في ممارسة السلطة والمسؤولية تدعم فكرة التمكين الجوهرية، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وهذا التوزيع يتوافق بشكل عميق مع فلسفة منظور القوة في الخدمة الاجتماعية، لأنه يُضفي شرعية تنظيمية على تقوية مكانة العضو المهني (الأخصائي) والعميل (الطالب)، وتُشير دراسات مصرية حديثة إلى أن ممارسات القيادة التوزيعية مرتبطة بشكل إيجابي بفاعلية المؤسسات التعليمية وجودتها.

نظرية القيادة الأصلية (Authentic Leadership): (Manaa, 2023, pp: 10-11)

تُركز هذه النظرية على الأصالة والشفافية والقيم الأخلاقية للقائد، وقدرته على بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، فالقائد الأصلية يمتلك موقفاً واضحاً من قيمه، مما يخلق مناخاً تنظيمياً يشعر الأخصائي الاجتماعي بالاحترام والدعم، ويُعزز من القيادة الذاتية لديه، وثقته في قدرته على بناء القيادة الذاتية لدى الطلاب، وتُشير دراسات في السياق المصري إلى أن القيادة الأصلية تزيد من الالتزام التنظيمي وثقة الموظفين، وهي عوامل ضرورية لنجاح الأخصائي في ممارسة تمكينه تتطلب الثقة الكاملة في قدرات العملاء.

ثالثاً : الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية.

١- دراسة (مصطفى، ٢٠٢٥)، بعنوان "القيادة الإبداعية ودورها في تطوير أداء الأخصائي الاجتماعي بالمدارس الإعدادية".

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي استكشاف دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس الإعدادية بمحافظة السويس، ولقد أعتمد البحث المنهج الوصفي لتحليل المفاهيم والمفردات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ١١٦ مدرسة في السويس، و(٦٠٢) موظف وموظفة بهيئة الأخصائي الاجتماعي، وتوصلت النتائج إلى تأكيد أهمية مدخل القيادة الإبداعية كعامل محوري؛ حيث ثبت أنه يسهم بفعالية في رفع كفاءة الأخصائي الاجتماعي وقدرته على الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة على مستوى الطالب والمدرسة والمجتمع ككل، كما أظهرت النتائج أن غالبية المدارس الإعدادية بمحافظة السويس تُعاني من نقص في القدرة على التكيف مع المتغيرات العصرية المتسارعة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، لا سيما في ظل تحديات ثورة التحول الرقمي. وفي ذات السياق، وأكدت النتائج على أن الأخصائي الاجتماعي في هذه المدارس بحاجة ماسة إلى رؤية مهنية مستقبلية واضحة تركز على التميز والتجديد، لضمان تحوله إلى عنصر فاعل ومؤثر وشريك أساسي في عملية التطوير داخل المؤسسة المدرسية.

٢- دراسة (جمعة، ٢٠١٩)، بعنوان "متطلبات ممارسة أخصائي العمل مع الجماعات لتكنيكات منظور القوة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء الجماعات المدرسية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات ممارسة أخصائي العمل مع الجماعات لتكنيكات منظور القوة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء الجماعات المدرسية، وتحديد الصعوبات التي تواجهه، واستخدمت الدراسة المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) من أخصائيين العمل مع الجماعات المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة بني سويف، وتمثلت أدوات الدراسة فيما يلي: استمارة استبيان لأخصائي العمل مع الجماعات المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى متطلبات ممارسة أخصائي العمل مع الجماعات لتكنيكات منظور القوة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء الجماعات المدرسية متوسطاً.

٣- دراسة (شعبان، ٢٠٢١)، بعنوان "فعالية مقرر التدريب على المهارات في تنمية القيادة لجماعات طلاب الخدمة الاجتماعية: دراسة تقييمية من منظور خدمة الجماعة".

تهدف الدراسة إلى تحديد فعالية مقرر التدريب على المهارات في تنمية القيادة لجماعات طلاب الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتكونت العينة من (١٠٩) طالب و(١٤) عضو هيئة تدريس، وكانت الأدوات عبارة عن استمارة استبيان للطلاب ودليل مقابلة شبه مقننة لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية مقرر التدريب على المهارات مرتفع، وأن مستوى القيادة لدى جماعات الطلاب مرتفع أيضاً.

٤- دراسة (الجمال، ٢٠٢٤)، بعنوان "دور القيادة التحويلية للعمل الفريقي في مواجهة مشكلات الممارسة العاملة للخدمة الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مظاهر الممارسات العامة لسلوكيات القيادة التحويلية وسلوك إكساب روح التحدي في مواجهة مشكلات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وقد تكونت العينة من (٥٣) من أعضاء معية الاورمان بالدقهلية، واعتمدت على الاستبيان كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى قوة مظاهر ممارسة العمل الجماعي لسلوك تحمل المخاطرة وسلوك إكساب روح التحدي في مواجهة مشكلات ممارسة العمل الجماعي.

٥- دراسة (العباب، ٢٠٢٤)، بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٦٢) من للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمكتب التربية والتعليم بإدارات المحافظة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية لها دور مرتفع في تحسين الأداء المهني للعاملين، وقد أوصت الدراسة بنشر وتعزيز ثقافة القيادة التحويلية بأبعادها ومفاهيمها في جميع مكاتب وإدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

٦- دراسة (البدوي، الأسمرى، ٢٠٢٤)، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، وبلغت عينة الدراسة ٣٨٩ فرداً من القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير كان مرتفعاً جداً، وأن دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي-الاستشارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية كان مرتفعاً جداً، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة تلبية احتياجات العاملين المهنية من خلال تبني نمط القيادة التحويلي.

٧- دراسة (قريشي، ٢٠٢١)، بعنوان "دور الاخصائي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية لطلاب الثانوية بمدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا STEM".

هدفت الدراسة لتحديد دور الاخصائي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية لطلاب الثانوية بمدارس المتفوقين للعلوم و التكنولوجيا، و تحديد مستوى أداء الأخصائي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية للطلاب، و كذلك تحديد الصعوبات التي تحد من الدور الذي يقوم به، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل، وقد تكونت العينة من (١٣) أخصائي من الأخصائيين الاجتماعيين بالمدارس الثانوية للمتفوقين للعلوم والتكنولوجيا بمحافظتي أسبوط وسوهاج، وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استبيان طبقت عليهم، وقد توصلت الدارسة الي تحديد الأدوار التي

مجلة الخدمة الاجتماعية

يمارسها الأخصائي الاجتماعي بمدارس المتفوقين في العلوم و التكنولوجيا كذلك مستوى أدائه في تنمية المهارات القيادية للطلاب.

٨- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٤)، بعنوان "برنامج تدريبي للممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات القيادة: تجربة في التدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا".

هدفت الدراسة إلى تحديد فعالية التدخل المهني للخدمة الاجتماعية في تنمية مهارات القيادة لدى الطلاب ، وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٠) طالب، واستخدمت الدراسة مقياس مهارات القيادة لدى ممثلي الجماعات المنتخبة، وقد توصلت الدراسة لوجود فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب درجات أفراد عينة الدراسة في المجموعة الضابطة، ومتوسط رتب درجات أفراد عينة الدراسة في المجموعة التجريبية بعد تطبيق برنامج الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية على أبعاد مقياس مهارات القيادة لصالح المجموعة التجريبية.

٩- دراسة (الديحاني، العازمي، ٢٠٢١)، بعنوان "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس وقدرتها على حل المشكلات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٦٠) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة مكونة من (٥٦) عبارة، كما استخدمت برنامج (spss)، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ممارسة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة، يليه النمط التسلي، وأخيراً الفوضوي، وأشارت الدراسة لوجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

١٠- دراسة (الهجري، ٢٠٢٣)، بعنوان "دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط الأكثر انتشاراً بين قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، ومعرفة أثر هذه الأنماط على تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية، واعتمدت هذه الدراسة الوصفية على المنهج التحليلي، وقد كشفت نتائج الدراسة عن انتشار النمط التسلي في المدارس وهذا النمط ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تنعكس على تطور الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ وعدم الرغبة فيه، وتتسبب في تراجع أداء الموظفين أيضاً، وتوصى الدراسة بضرورة استخدام النمط الديمقراطي لأنه يتناسب مع تطلعات الدولة القطرية في تطوير القطاع التعليمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

١- دراسة (Brown, 2020)، بعنوان: "Do Social Workers Lead Differently? Examining Associations with Leadership Style and Organizational Factors".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة للأخصائيين الاجتماعيين، ودراسة الارتباطات بأسلوب القيادة والعوامل التنظيمية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة هذه الدراسة من ٢٢٤ من العاملين بـ ١٠ منظمات للصحة السلوكية و ٤٩ من العاملين بالتدريب في العمل الاجتماعي والقيادة، وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن القادة الحاصلين على تدريب في العمل الاجتماعي حصلوا على تصنيف أعلى في القيادة التحويلية والعوامل التنظيمية (مثل انخفاض مستوى التوتر) في المتوسط في كلتا العينتين. تُطلق النتائج نقاشاً تجريبياً حول أهمية قادة العمل الاجتماعي في نجاح منظمات الخدمات الإنسانية.

٢- دراسة (Liu, 2025)، بعنوان: **“Transformational leadership in social work organizations: Associations with job autonomy, professional commitment, and turnover intentions among Chinese social workers”**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير القيادة التحويلية على نية دوران العمالة بين الأخصائيين الاجتماعيين الصينيين وهو تحدٍ مُلحٌ ومستمر يواجه المهنة في الصين، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة هذه الدراسة من ٦٦٧ أخصائياً اجتماعياً من شنتشن وقوانغتشو وشانغهاي، تستخدم الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص الأدوار الوسيطة لموقفين رئيسيين في العمل: الاستقلال الوظيفي والالتزام المهني، وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية ترتبط سلباً بنية دوران العمالة، وأن هذه العلاقة تتوسطها جزئياً كل من الاستقلال الوظيفي والالتزام المهني. من خلال توضيح الآليات النفسية التي تربط القيادة بالاحتفاظ بالموظفين، تعزز هذه الدراسة الدراسات المحدودة حول القيادة في العمل الاجتماعي الصيني خارج السياق الصيني، وتقدم النتائج رؤى أوسع حول كيفية دعم القيادة التنظيمية الداخلية للاحتفاظ بالأخصائيين الاجتماعيين، وخاصة في البيئات التي تسود فيها التحديات المالية والهيكلية، وتتم مناقشة الآثار العملية لتعزيز القدرة القيادية في منظمات العمل الاجتماعي.

٣- دراسة (Dursun & Bilgivar, ٢٠٢٢)، بعنوان: **“The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teacher Performance and Organizational Happiness”**.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة التي يمارسها رؤساء المدارس وبين أداء المعلمين والسعادة التنظيمية داخل البيئة المدرسية، اعتمدت الدراسة على منهج تصميم المسح الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٦) معلماً من المدارس العامة في محافظتي إسطنبول (Silivri و Büyükçekmeç)، واستخدمت الدراسة ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات، تمثلت في نموذج المعلومات الديموغرافية، ومقياس 'The Effect of School Principals' Leadership Characteristics on Teacher Performance Scale، ومقياس Organizational Happiness Scale، وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كان له تأثير كبير وإيجابي على أداء المعلمين، كما وُجد ارتباط إيجابي متوسط بين أنماط القيادة الفعالة والسعادة التنظيمية داخل المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني رؤساء المدارس لهذه الأنماط القيادية الإيجابية، لما لها من أثر في تحسين أداء المعلمين.

٤- دراسة (Schwartz، ٢٠٢٤)، بعنوان "School Leadership Styles and Their Impact on Teacher Attitudes and Job Satisfaction in Israeli High Schools".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة التي يمارسها رؤساء المدارس (وخاصة القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية) وسلوك المعلمين واتجاهاتهم نحو العمل، واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام استبانات تم تطويرها استناداً إلى إطار Teaching and Learning International Survey (TALIS)، وقد شارك فيها عينة مكونة من ٤٠ مديراً مدرسياً، و٣٢٤ معلماً للغة الإنجليزية، و٢١٢ ولي أمر من قطاعات التعليم اليهودي والعربي على حد سواء، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتوقع مدى ارتباط متغيرات ممتازي القيادة بمتغيري "مشاركة المعلمين" و"الرضا الوظيفي للمعلمين"، وقد أظهرت النتائج أن مشاركة مديري المدارس وإشرافهم الإداري الدقيق ارتبطت إيجابياً بمشاركة المعلمين، بينما كان لتحمل المدير لمسؤولية كبيرة تأثير سلبي على رضا المعلمين عن عملهم، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الفروق الثقافية داخل سياق المدرسة عند تصميم interventions قيادية، وكذلك بالسعي إلى نماذج قيادية أكثر شمولاً تتجاوز التبسيط بأنماط التحويل والمعاملة فقط، لتعزيز مشاركة المعلمين ورضاهم المهني.

٥- دراسة (Nellitawati، ٢٠٢٠)، بعنوان "How do the principals' democratic leadership styles contribute to teacher performance?".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة أنماط القيادة الديمقراطية التي يُمارسها رؤساء المدارس في أداء المعلمين، واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً غير تجريبي (Relational Screening Design)، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) معلماً في مدارس التعليم الأساسي تحت إشراف وحدات إدارية في إندونيسيا، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانتين هما: مقياس أسلوب القيادة الديمقراطية للمديرين، ومقياس أداء المعلمين، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط (Product-Moment) بين المتغيرين، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطي وأداء المعلمين، مما يسمح بالاستنتاج بأن أسلوب القيادة الديمقراطي يساهم في تعزيز أداء المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتشجيع رؤساء المدارس على تبني سلوك قيادي ديمقراطي يعزز التفاعل والمشاركة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المهني للمعلمين.

٦- دراسة (Muliati et al، ٢٠٢٠)، بعنوان "The Effect of Principal Leadership Style to Teacher Job Performance".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس الابتدائية في منطقة نرمدا على الأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت على المنهج الكمي، وشملت عينة مكونة من (٧٩) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت أدوات جمع البيانات استبانة عبارة عن مقياس بأسلوب ليكرت لقياس متغير "أسلوب القيادة" ومتغير "أداء المعلم"، وتحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين أسلوب

القيادة ومدى أداء المعلمين في المدارس المُدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات القيادية لمديري المدارس لتبني أسلوب قيادي فعال يرفع من أداء المعلمين، وإجراء برامج تدريبية وورش عمل للمديرين لتعميق فهمهم لأسلوب القيادة المثالي في تحسين الأداء المهني للمعلمين.

٧- دراسة (Raya ،Hoque ،٢٠٢٣)، بعنوان **“Relationship between Principals’ Leadership Styles and Teachers’ Behavior”**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين أربعة أنماط قيادة (القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، والقيادة التسيببية التي يمارسها رؤساء المدارس، وبين سلوك المعلمين في سياق مدارس ماليزيا الحكومية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام تصميم المسح الاستقصائي (survey) على عينة بلغت (٢١٣) معلماً في مدارس ابتدائية بولاية سلا نور، وقدمت تحليلاً وصفيًا وتحليلات ارتباط وانحدار متعدد (Multiple Regression, ANOVA) لقياس مدى تأثير أنماط القيادة على سلوك المعلمين، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الديمقراطية كان له علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث فسّر ما يُقارب ٢٨.٥٪ من التباين في السلوك العاطفي للمعلمين، بينما كانت العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإيجابي الاجتماعي للمعلمين ضعيفة، ولم يُظهر أسلوب القيادة التوجيهي (الذي كان الأكثر ممارسة وفقاً لتصوير المعلمين) تأثيراً دالاً على السلوك العاطفي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد رؤساء المدارس أسلوب القيادة الديمقراطية في إدارة التفاعل مع المعلمين، مع تعزيز التدريب القيادي لتعميق الوعي بسلوك المعلمين العاطفي والاجتماعي والمهني.

٨- دراسة (Aquino et al ،٢٠٢١)، بعنوان **“Managing educational institutions: School heads’ leadership practices and teachers’ performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التي يمارسها رؤساء المدارس العامة وبين أداء المعلمين، من خلال تحليل ممارسات القائد المدرسي مثل مشاركة المعلومات، بناء العلاقات الاجتماعية الداعمة، والمشاركة في برامج التوجيه والإشراف التربوي، واستخدمت الدراسة منهجاً ارتباطياً، حيث تم اختيار عينة المعلمين بطريقة “simple random sampling” ورؤساء المدارس بطريقة “total enumeration”. استُخدمت استبانة مهيكلية لجمع البيانات التي بينت أن التنوع في ممارسات القيادة لدى رؤساء المدارس عامل مهم، وأن أداء المعلمين ارتبط بتلك الممارسات، لكن الأداء ظل ثابتاً نسبياً بغض النظر عن العمر أو المؤهل التعليمي للمعلمين. وأشارت النتائج إلى أن رؤساء المدارس الحاصلين على الدكتوراه يمارسون ممارسات قيادية أعلى من أولئك الحاصلين على الماجستير، وأن المعلمين ذوي الخبرة القصيرة حققوا أداء أقل مقارنة بمن لديهم خبرة أطول. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات القيادة لدى رؤساء المدارس وتشجيع التطوير المهني المستمر لهم لتحسين أداء المعلمين.

٩- دراسة (Sariakin et al ،٢٠٢٥)، بعنوان **“Fostering a productive educational environment: the roles of leadership, management practices, and teacher motivation”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين قيادة مديري المدارس، وممارسات الإدارة المدرسية، وتحفيز المعلمين، وأداء المعلمين في السياق التعليمي بالمدارس الإعدادية في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتضمنت عينة الدراسة رؤساء مدارس ومعلمين من مدارس إقليم آتشيه، وقدمت تحليلاً للمتغيرات «قيادة المدير»، «ممارسات الإدارة المدرسية»، «تحفيز المعلمين»، و«أداء المعلمين» باستخدام استبانة لجمع البيانات، وتحليلها عبر تقنية Partial Least Squares (PLS) لتقييم النماذج التأثيرية بين المتغيرات، وأوضحت النتائج أن قيادة المدير كان لها تأثير كبير وإيجابي على كل من تحفيز المعلمين وأدائهم، بينما أظهرت ممارسات الإدارة المدرسية تأثيراً ملحوظاً على أداء المعلمين لكنها لم تُسجل تأثيراً دالاً على تحفيز المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل يجمع بين القيادة الفعالة، وممارسات الإدارة الجيدة، واستراتيجيات تحفيز المعلمين لتعزيز الأداء المدرسي على نحو مستدام.

١٠-دراسة (Dinglasa & Lantaka، ٢٠٢٥)، بعنوان "School Head's Leadership Style and Teacher's Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة التي يمارسها رئيس المدرسة وأداء المعلمين، واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً من نوع "تصميم المسح الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) معلماً حيث استخدم المؤلفان استبياناً "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" لقياس أنماط القيادة، وأداة تقييم أداء المعلمين "Teacher Performance Rating (TPRT)" المتوافقة مع إطار RPMS-PPST، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r) لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية كان النمط السائد بين رؤساء المدارس، وأن أداء المعلمين تُصنّف غالباً ضمن مستوى جيد جداً، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد رؤساء المدارس ممارسات قيادية أكثر شمولاً ودعمًا للمعلمين، تشمل إشراكهم في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة، بهدف تعزيز الأداء المهني وتحسين جودة التعليم.

١١-دراسة (Celestino، ٢٠٢١)، بعنوان "The Principals' Leadership Styles and Teachers' Performance of Selected Elementary Schools at the District of Norzagaray East"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر أنماط القيادة التي يمارسها رؤساء المدارس على أداء المعلمين في ست مدارس ابتدائية مختارة ضمن منطقة Norzagaray East District بالفلبين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم توزيع استبانة على معلمين في تلك المدارس لقياس مدى تكرار ممارسات القيادة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الكلية ودرجة أداء المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في ممارسات القيادة بما يتناسب مع احتياجات المعلمين.

١٢-دراسة (Hadijah، ٢٠٢٤)، بعنوان "The Impact of Leadership Styles on Teacher Performance"

مجلة الخدمة الاجتماعية

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر أنماط القيادة الثلاث: القيادة التحويلية، القيادة المعاملاتية، والقيادة الخادمة على أداء المعلمين في سياق مؤسسات التعليم، واعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً حيث ضمت تحليلاً كمياً ونوعياً، وتمثلت العينة في مجموعة من المعلمين في جامعة Kampala International University بأوغندا، وتمثلت الأدوات في استبيانات ومقابلات لأجل تعميق الفهم، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعزز الدافعية والالتزام المهني لدى المعلمين، في حين تدعم القيادة المعاملاتية الفاعلية والالتزام بالهيكل المؤسسي، كما أن القيادة الخادمة تُسهم في خلق ثقافة مجتمعية داعمة للمعلمين، وقد أوصت الدراسة بأن القادة التعليميين ينبغي أن يعتمدوا نهجاً تكاملياً يجمع بين هذه الأساليب، ويأخذ بعين الاعتبار السياق الثقافي المؤسسي، لتحسين الأداء المهني للمعلمين.

رابعا: أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية.

- توفر الدراسة إطاراً تحليلياً دقيقاً لتفسير كيفية تأثير أنماط القيادة المدرسية المختلفة (مثل القيادة التحويلية، المعاملاتية، والتوزيعية) على سلوكيات وممارسات أحد أهم الكوادر المهنية في المدرسة وهو الأخصائي الاجتماعي.
- تُسهم الدراسة في بناء إطار نظري يربط بين الأنماط القيادية الداعمة (كالقيادة التمكينية) في الخدمة الاجتماعية.
- تساعد الدراسة في تحديد المتطلبات النظرية والمهارية التي يجب أن يمتلكها الأخصائي الاجتماعي للتعامل بكفاءة مع أنماط قيادية مختلفة.
- تقدم نتائج الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُستخدم لاحقاً في إجراء دراسات مقارنة بين بيئات تعليمية مختلفة، أو بين مراحل تعليمية متباينة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

- توفر الدراسة رؤية واضحة لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم حول أنماط القيادة الأكثر فاعلية في تحسين الأداء المهني للأخصائيين.
- تساعد النتائج في تحديد الثغرات في أداء الأخصائي الاجتماعي وربطها بالدعم القيادي.
- تسهم الدراسة في توعية الإدارة المدرسية بأهمية المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يُعزز من استقلالية الأخصائي الاجتماعي ويقلل من القيود الروتينية.
- تعزيز استخدام الأساليب التي تنمي القدرات القيادية للطلاب وحققهم في تقرير مصيرهم.
- تطوير أدلة إشراف مهني توجه الأخصائي الاجتماعي نحو الممارسات المرتكزة على القوة والتمكين.

خامساً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

مجلة الخدمة الاجتماعية

- الكشف عن طبيعة الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية السائدة وبين مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس.
- تحديد مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية في المدرسة.
- تحديد مستوى نمط القيادة التوزيعية (المشاركة في المسؤولية القيادية) في المدرسة.
- تحديد مدى نمط القيادة المعاملاتية في المدرسة.
- تحديد مدى تطبيق نمط القيادة الأصلية (المرتكزة على القيم والثقة) في المدرسة.
- توجد علاقة طردية بين أنماط القيادة المدرسية السائدة وبين مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس.

سادسا : فروض الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- من المتوقع أن أنماط القيادة المدرسية السائدة ساهم في تنمية مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس.
- توجد علاقة طردية بين أنماط القيادة المدرسية السائدة وبين مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس.

سابعا : مفاهيم الدراسة

تعريف الأنماط إجرائياً بأنه: هي مجموعة الأساليب والسلوكيات والقرارات الثابتة والملموسة التي يُظهرها القائد (مدير المدرسة) تجاه مرؤوسيه، خاصة الأخصائي الاجتماعي، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال تقييم الأخصائي لمدى تبني القائد للممارسات.

تعريف القيادة المدرسية إجرائياً بأنه:

تعريف أنماط القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: الأساليب السلوكية والإدارية المتميزة التي يمارسها مديرو المدارس (القادة) في محافظة الدقهلية تجاه مرؤوسيه، ويُقاس هذه الأنماط من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المديرون على استمارة استبيان أنماط القيادة المدرسية المُعدة لذلك.

تعريف الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي إجرائياً بأنه: مستوى الكفاءة والفعالية التي يُظهرها الأخصائي الاجتماعي في المدارس بمحافظة أسيوط أثناء ممارسته لدوره المهني. ويُقاس هذا الأداء بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الأخصائيون الاجتماعيون على استمارة استبيان الأداء المهني المُعدة لقياس جوانب أدائهم المتخصصة.

ثامنا: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: أنماط القيادة.

تُعد أنماط القيادة إطاراً مفاهيمياً أساسياً في العلوم الإدارية والسلوكية، حيث تمثل مجموعة السمات والخصائص والمنهجيات السلوكية الثابتة التي يتبناها القائد في تفاعله مع تابعيه لتحقيق الأهداف

مجلة الخدمة الاجتماعية

التنظيمية. لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن اعتباره "الأفضل" بشكل مطلق؛ فالفعالية القيادية هي نتيجة للتكيف السياقي، حيث يتطلب النجاح في بيئات مختلفة (من الأزمات إلى النمو المستقر) تبني أنماطاً متنوعة، وإن فهم هذه الأنماط وتحليلها يُمكن المنظمات من تنمية قادة أكثر مرونة وقدرة على توجيه فرق العمل بكفاءة نحو الإنجاز والابتكار.

تعريف القيادة المدرسية:

يُعرف النمط القيادي بأنه: "هو السلوك الذي يمارسه القائد؛ ليقود به الآخرين ويحسن من أدائهم من خلال رؤية واضحة الأهداف المطلوبة، وتحفيزهم وتمكينهم من النجاح الفعال، وهو القدرة الخاصة التي يتمتع بها المدير للتأثير في الآخرين من خلال السياسات وتصميم الخطط اللازمة". (البربري ومسيل، ٢٠٢٢، ص ٤٥٦).

تُعرف الأنماط القيادية أيضًا بأنها: "هي الأساليب (الديمقراطية، أو الديكتاتورية، أو الترسلية) التي يقوم بها مدير المدرسة في ضبط وتنفيذ المهام الموكلة إليه من خلال موقعه". (الفريحات والقضاة، ٢٠١٨، ص ٥٠٢).

أنماط القيادة المدرسية:

تتمثل أنماط القيادة المدرسية **فيما يلي:** (الديحاني والعازمي، ٢٠٢١، ص ٢٥٩-٢٦٠).

١. **النمط الأوتوقراطي (السلطوي):** تستند القيادة الفردية إلى مفهوم السيطرة والسلطة المطلقة، وغالبًا ما تتأثر الروابط بين القائد والأفراد التابعين له سلبًا ضمن إطار هذه الطريقة، كما تتدهور اتصالاته مع المحيط الخارجي من أفراد المجتمع.

٢. **النمط الديمقراطي:** يُعنى هذا الأسلوب القيادي بالأفراد التابعين، ويوظف الحوافز الإيجابية المرتبطة بتلبية متطلبات ورغبات العاملين، وترتكز منهجية هذا النمط على الإشراف الفعلي في عملية صناعة القرارات، وتنفيذ مهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، بالإضافة إلى المتابعة.

٣. **النمط التسبيبي أو الفضوي:** في إطار هذا النمط تُمنح صلاحية اتخاذ القرارات للمجموعة، ويقتصر دور قائدها على تقديم التوجيهات والإرشادات العامة، ولا يتدخل إلا عندما يُطلب منه ذلك على وجه التحديد؛ مما يُفضي إلى تفكك البنية الجماعية وعدم استقرارها.

أركان القيادة:

توجد أسس أساسية لا غنى عنها في القيادة التعليمية لأية منشأة تربوية، وإلا تحولت المنشأة إلى مجرد تجمع لأشخاص لا يجمعهم انسجام، وتتلخص هذه الأسس في الآتي: (السيفاني والجهني، ٢٠٢٥، ص ٢٧١-٢٧٢).

– **الركن الأول:** يشمل الفريق، وهي مجموعة أفراد يتشاركون في غاية معينة يسعون للوصول إليها، ويتخذون دور التابعين للمتصدر.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- **الركن الثاني:** يتجسد في (القائد) المُصدر، وهو فرد وقع عليه الاختيار من قبل هذا الفريق ذاته، أو تم تعيينه بواسطة جهة خارجية لقيادة هذا التجمع وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المشترك. هو بمثابة المُدير لهذه المجموعة، ومن الضروري أن يتحلى بالصفات التي تميز المُصدرين، ومنها النباهة، والاستقرار العاطفي، والمعرفة المتراكمة، والمهارة في توجيه الآخرين، ونحوها من الخصائص.
- **الركن الثالث:** موقف القيادة حيث يمثل الحيز المحيط الذي تتجسد فيه الفعالية القيادية، ويشمل العوامل والظروف المحيطة بتفاعل الأفراد مع الشخصية القيادية، ويتجلى هذا في حجم المجموعة ودرجة التوافق بين أعضائها من حيث السن والخلفية الثقافية، والوضع المعيشي والاجتماعي والمعتقدات، بالإضافة إلى مستوى التآزر والود السائد بينهم، وسهولة التبادل المعلوماتي وضمان ثبات المجموعة.
- **الركن الرابع:** الإجراءات الحاسمة وتشير إلى لزوم أن تتخذ القيادة الخيارات الضرورية للوصول إلى الغاية المشتركة بأقل قدر من الجهد وبأدنى إنفاق محتمل.
- **الركن الخامس:** التكاليف والأعباء وتعني تحديد الأدوار والالتزامات المخصصة لكل فرد داخل المجموعة، سواء كان هذا الفرد هو القائد أو عضو عادي، في سبيل إنجاز الأهداف المشتركة للمجموعة.

خصائص القائد:

- توجد العديد من الخصائص والصفات التي تميز القائد، **فيما يلي:** (مبروك، ٢٠٢٣، ص ٣٤-٣٧).
- **التدبير المحكم:** يولي الزعماء عناية كبيرة للتدبير المحكم لضمان نجاح المساعي وبلوغ المقاصد المنشودة، فهم لا يتركون أي أمر للظروف العارضة أو الحظوظ، بل يباشرون عملية الفحص والتحليل.
 - **الترتيب والتنسيق:** إن القائد يدرك ويستوعب قيمة التنظيم، ليس فقط فيما يتعلق بحفظ الوقت والموارد المالية والجهد المبذول، بل وأيضاً في تحقيق نتائج تفوق التوقعات، ولذلك فهو يقوم بإعداد قائمة شاملة بكل ما يطمح لتحقيقه مع تحديد الأسبقيات والعمل بالتتابع، فلا يشرع في مهمة جديدة قبل إنهاء التي تسبقها.
 - **رسم الغايات:** لا يمكن إحراز النجاح دون تخطيط مسبق للغايات، والقائد يدرك جودة وقوة رسم الغايات، ولهذا فهو يخصص المدة الكافية اللازمة لوضع خطط أهدافه، سواء كانت أهدافاً شخصية أو مرتبطة بالعمل.
 - **اتخاذ القرارات:** يتم تأهيل القائد ليكون بارعاً في اتخاذ القرارات بكل يسر وسهولة، فهو يستشعر المتعة في عملية البت في الأمور. فلا يظل متفرجاً ينتظر وقوع الأحداث، بل يبادر إلى اتخاذ الخطوات اللازمة لجعلها واقعاً ملموساً.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- **المغامرة المحسوبة:** يميل الشخص القيادي بطبعه إلى الإقدام على المجازفة، وهو يدرك تماماً أن قبول جزء من المخاطر أمر ضروري لتحسين معيشته ومستوى إنجازه، مما يعزز من قدرته التنافسية.
- **براعة التواصل والتفاهم:** القائد البارع هو من يجيد فن الحديث والاستماع في الوقت المناسب، ويعرف الأسلوب الأمثل لإيصال رؤاه ونقل رسائله بوضوح، ولديه القدرة على خلق الانسجام والتآلف بين أعضاء فريقه.
- **استثمار التحول والتحديث:** القائد الفعال يرحب بالتغيرات ويعتبرها جزءاً لا يتجزأ من ممارساته اليومية، إذ أنه لا يميل إلى الرتابة والجمود في العمل.
- **القدرة على إدارة الضغوط المهنية والنفسية:** يسير القائد في مسيرته المهنية على مبدأ تخفيف تراكم الأعباء والتوتر؛ وهو على استعداد تام لبذل أقصى ما يمكن من جهد، مهما بلغت صعوبته، للتحكم والسيطرة على التحديات المهنية.

المحور الثاني: الأخصائي الاجتماعي.

يُمكننا النظر إلى الأخصائي الاجتماعي في جوهره على أنه الأطروحة والوظيفة، والمهارة التي تستوجب حيازة حزمة من الأدوات والمنهجيات والأطر التحليلية في المسائل البحثية الدقيقة والمتعمقة لاستيعاب وتأويل الحقيقة المجتمعية، من خلال إعادة هيكلة الواقع والانتقال من ثلاث مراحل معرفية حددها "غاستون باشلار" في الانفصال والتأسيس والمراجعة؛ فالانفصال يعني التخلي عن الفهم السطحي والتصورات المسبقة المشكلة حول مسألة معينة أو ظاهرة اجتماعية، وتليها مرحلة التأسيس أي البناء المفاهيمي العلمي لنقل الواقع كما هو، بالنظر إلى أن المفهوم يعكس مجموعة من الصفات المشتركة التي تشير إليه في الحقيقة، لتأتي المرحلة الختامية وهي المراجعة، وسببها الجوهرى هو الارتباط والنزول إلى الساحة من قبل الباحث المتخصص وذلك عبر تقنيات ومنهجيات علمية كالمشاهدة والمحادثة وتحليل الحالة، وبناءً على ما تقدم يتضح أن المهمة المحورية التي يضطلع بها الأخصائي الاجتماعي هي التقييم العلمي للوقائع الاجتماعية والمشكلات المرتبطة بالأفراد والتركيبات والمجتمع.

تعريف دور الأخصائي الاجتماعي:

يُعرف دور الأخصائي الاجتماعي بأنه: "هي الأدوار الاجتماعية التي تتعلق بالأفعال التي يكون فيها الفرد مسؤولاً أمام المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها ومن ثم فهي التي من خلالها يستشعر الفرد إحساساً بحريته وتضاعف من إحساسه بقدرته على توجيه مصيره وتضع على عاتقه وجود نفسه في محيط اجتماعي وعليه فإن الوعي بالمسؤوليات الاجتماعية". (الباز، ٢٠٢٢، ص ٣٣٢).

وعُرف دور الأخصائي الاجتماعي أيضاً بأنه: "هو ذلك المتخصص في الخدمة الاجتماعية والذي يعد أعداداً علمياً ومهنيّاً بحيث تكون لديه المهارة والقدرة على العمل في مختلف المواقف مع مجموعات متنوعة من العملاء ويساهم في حل أو مواجهة مجموعة من المشكلات الفردية والاجتماعية باستخدام مهاراته للتدخل المهني وعلى مستويات مختلفة تتراوح ما بين الفرد والمجتمع". (عبد الله، ٢٠٢٠، ص ١١).

متطلبات الأخصائي الاجتماعي:

تتمثل متطلبات التي يجب أن يتلزم بها الأخصائي الاجتماعي، فيما يلي: (الدامي، ٢٠٢٤، ص ٤٢٥-٤٢٦).

١. المقتضيات الفكرية (المعرفية):

تشكل المعرفة قيمة جوهرية لكل من الأفراد والمجموعات والمجتمعات على حدٍ سواء، فهي الآلية النشطة والمؤثرة التي تمكّن من بلوغ الغايات بكفاءة وفعالية. وتلعب دوراً محورياً في تقليص الفجوات المعرفية لدى الأخصائيين الاجتماعيين، لاسيما ما يتعلق بالاستيعاب والفهم لتحقيق مستوى أرقى من الخدمات المقدمة.

تُعرّف المقتضيات المعرفية بأنها هيكل متشابك مع عدة حقول معرفية، ويستند بصفة رئيسية إلى العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهي المعرفة المرتبطة بالسلوك البشري والمحيط الاجتماعي، والمعرفة المتعلقة بممارسة الخدمة الاجتماعية ومنهجيات تطبيقها.

٢. الاشتراطات المتصلة بالمهارات:

المهنة التطبيقية للخدمة الاجتماعية تتطلب ممارستها توافر جملة من المهارات المهنية المرتبطة بطبيعة العمل الاجتماعي، إذ يحتاج الإخصائي الاجتماعي الذي يوفر المساعدات الإنسانية والتوجيه إلى مجموعة من المعارف والخبرات والكفاءات، بالإضافة إلى الأساليب والتكتيكات المتممة لتحقيق غايات التدخل مع الأفراد، وبناءً عليه، تمثل الاشتراطات المهنية القدرة على تطبيق المعارف، واختيار العمليات الملائمة للحالات، كما تشير إلى كفاءة الانتقاء والاختيار من بين المناهج المختلفة، إلى جانب القدرة على استخدام المهارات المنبثقة من هذه المناهج ذاتها.

٣. المقتضيات الأخلاقية:

ترتبط مفردة القيمة في شقها الإيجابي بالصفات الحميدة والفضائل، وفي شقها السلبي بالعيوب والردائل، وتُفسّر على أنها تعني النزاهة والالتزان. وتستمد أهميتها من خواصها النفسية والاجتماعية.

٤. مستلزمات التكنولوجيا:

أصبح ضرورياً استخدام مصادر التعلم الرقمي وتقنية المعلومات ومعرفة كيفية استخدامها والتدريب عليها، بما يتواءم مع الاحتياجات. حيث يجب أن تتماشى برامج التأهيل المهني المقدمة، وأن تخضع للمراجعة والتحديث في ضوء التطورات الرقمية المستجدة، بهدف تزويد المتخصصين بالمهارات اللازمة للتعامل معها.

بناءً على ما تقدم يرى الباحث أن تحقيق الجودة ليس وليد الصدفة، بل يتطلب تخطيطاً دقيقاً ويجب أن يكون عنصراً محورياً في استراتيجية المؤسسة. فالتخطيط يعتبر قيمة حاسمة للمؤسسات المختلفة بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وصولاً إلى تحقيق التوازن بين مكونات الكيان التعليمي وأدواته المتنوعة.

أدوار الأخصائي الاجتماعي:

من الجديد بالذكر الإشارة إلى أن التحولات التربوية الحديثة على الصعيد الدولي قد أوجبت مهاماً مستحدثة يجب أن تُلحق بالمهام المألوفة للأخصائي الاجتماعي، وذلك لضمان أن تكون مساهماته أكثر تأثيراً في ظل الاحتياجات الخاصة بمجتمع يتمحور حول المعرفة. تتضمن هذه المهام ما يلي: (رفاعي، ٢٠١٩، ص ٤٨٧-٤٩٠).

١. وظيفة الأخصائي كحلقة وصل بين الطلاب ومصادر المعلومات:

يعد أمراً حيوياً أن يمتلك الأخصائي الاجتماعي العامل في المدارس الإلمام الكافي، والبصيرة الثاقبة، والرؤية الواضحة بكل ما يُعرض على الطلاب من مستحدثات وتطبيقات معرفية. بالرغم من أن الأخصائي كان وما زال يتمتع بموقع محوري في منظومة التعليم، فقد بات لازماً عليه أن يدرك كيف وأين يمكن للطلاب اكتساب المعرفة.

٢. مساهمة المتخصص في ترسيخ أسس الديمقراطية وحقوق الأفراد:

يمثل إدراك المتخصص ومواقفه وتراكمه المعرفي حجر الزاوية في المسيرة التربوية، فالمتخصص الفعال هو من يحوز على المقومات المعرفية الأساسية، سواء كانت نظرية أم عملية، ويتمتع بالبراعة في توظيفها وتكييفها ضمن الإطار الملائم للوصول إلى الغايات المحددة. يتوجب عليه أن يجسد في تعامله الخاص مبدأ الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، وأن يكرس جهوده لتطوير القدرات الضرورية لدى طلابه للإسهام في المسار الديمقراطي عبر صياغة وتنفيذ فعاليات تحاكي المستجدات الفعلية في الحياة.

٣. وظيفة المتخصص كموجه في مجال التفكير الخلاق:

يُفهم التفكير الخلاق على أنه نمط تفكير مُصمم على نحو يتجه نحو الإنجازات المبتكرة، فالمرجع الأساسي والحاسم للإبداع هو الحصيلة. نطلق صفة "مُبدع" على الفرد عندما يحقق باستمرار مخرجات إبداعية، أي نتائج تتميز بالأصالة والملاءمة وفقاً للمعايير الخاصة بمجال البحث.

٤. وظيفة الأخصائي في تقييم مدى تحصيل الطلاب:

تُعد عملية قياس مستوى تحصيل الطالب (تقويم أداء المتعلم) جزءاً جوهرياً لا يتجزأ من منظومة التعليم برمتها، خاصةً وأنها عملية تتسم بالصعوبة والتعقيد، وتتطلب الأمانة والنزاهة والموضوعية في تطبيقها، كما أنها تحظى بحساسية اجتماعية عالية، نظراً لأهميتها في تحديد المستوى المعرفي للطلاب، ومن ثم تأثيرها المباشر على مساره المستقبلي والمهني.

٥. وظيفة الأخصائي في دعم البيئة والمجتمع المحلي:

إن مساهمة المؤسسة التعليمية في خدمة محيطها المحلي وبيئتها كانت ذات أهمية على مدى السنوات المنصرمة، وتتضاعف هذه الأهمية والقيمة في عصر مجتمعات المعرفة، لكونها محوراً لتوزيع المعرفة والتعلم والتربية.

٦. وظيفة الأخصائي التوجيهي:

لقد أسهمت التحولات الراهنة في تفشي العديد من الصعوبات والأدواء النفسية والاجتماعية والتعليمية بين الدارسين بمختلف المراحل التعليمية، ومن ضمنها الشعور بالغربة، والتوتر، والتعاطي، والانعزال، والتشدد، ونحوها، مما يلقي بظلاله السلبية على اندماجهم الدراسي والمجتمعي والنفسي.

تاسعا: الإجراءات المنهجية للدراسة

١- نوع الدراسة:

تنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية حيث تستهدف ظاهرة معينة ومحاولة التغلب عليه، والوصف الذي ينصب على الجوانب الكيفية والكمية معاً، وتركز الدراسة الراهنة على وصف وتحديد أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائي الاجتماعي.

٢- منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لأنه يسمح بجمع البيانات الدقيقة والمنظمة حول الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل هذه البيانات إحصائياً للكشف عن الارتباطات والعلاقات بين خصائص القيادة المدرسية وخصائص الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين دون تدخل أو معالجة تجريبية.

٣- أدوات الدراسة:

استمارة استبيان لمديري المدارس والكلاء ورؤساء اقسام الشؤون الإدارية استمارة استبيان للأخصائيين الاجتماعيين، وهما:

الاستبيان الأول: القيادة المدرسية (مُوجهة للمديرين/القادة) وتهدف إلى قياس النمط القيادي السائد الذي يمارسه مديرو المدارس (القيادة التحويلية، التوزيعية، المعاملاتية، والأصيلة)، وتحديد درجة ممارسة كل بُعد من هذه الأبعاد.

الاستبيان الثاني: للأخصائي الاجتماعي (مُوجهة للأخصائيين الاجتماعيين أنفسهم) وتهدف إلى قياس مستوى كفاءة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي، لا سيما في جوانب التمكين واستخدام المنهجيات الحديثة كمنظور القوة في التعامل مع الجماعات المدرسية.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للأدوات:

تم عرض الأدوات على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة المنصورة، لإبداء الرأي في صلاحية الأدوات من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن

مجلة الخدمة الاجتماعية

(٨٠%)، وقد حذف العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارات في صورتها النهائية.

- الصدق الداخلي لأداة الدراسة:

وللتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بتطبيق اختبار بيرسون Pearson لأدوات الدراسة لدى الإداريين والقادة ولدى الأخصائيين الاجتماعيين كما بالجدول التالي:

جدول ١ نتائج اختبار بيرسون لأدوات الدراسة لدى الإداريين والقادة ولدى الأخصائيين الاجتماعيين

المتغير		الإداريين والقادة		الأخصائيين الاجتماعيين	
		اختبار بيرسون	مستوى الدالة	اختبار بيرسون	مستوى الدالة
المحور الأول: أنماط القيادة المدرسية.		**٠.٩٤٧	٠.٠٠٠	**٠.٩٣٤	٠.٠٠٠
بُعد القيادة التحويلية		**٠.٤٧٢	٠.٠٠٠	**٠.٤٣٧	٠.٠٠٠
بُعد القيادة التوزيعية		**٠.٦١٥	٠.٠٠٠	**٠.٥٤١	٠.٠٠٠
بُعد القيادة المعاملاتية		**٠.٥٥٥	٠.٠٠٠	**٠.٥٤٦	٠.٠٠٠
بُعد القيادة الأصلية		**٠.٥٤٢	٠.٠٠٠	**٠.٦٦١	٠.٠٠٠
المحور الثاني: الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي		**٠.٥٨٠	٠.٠٠٠	**٠.٥٢٦	٠.٠٠٠

تُظهر نتائج اختبار بيرسون (Pearson's test) الموضحة في الجدول دقة عالية واتساقاً داخلياً ممتازاً لأداة الدراسة في كلا المجموعتين (الإداريين والقادة، والأخصائيين الاجتماعيين)، مما يؤكد الصدق الداخلي للأداة، فجميع معاملات ارتباط بيرسون المُسجلة لكل من المحاور والأبعاد الفرعية كانت موجبة ومرتفعة جداً، وتراوحت بين (**٠.٤٣٧) (البُعد القيادة التحويلية لدى الأخصائيين) و(**٠.٩٤٧) (للمحور الأول لدى الإداريين)، والأهم من ذلك أن مستوى الدالة لكل المعاملات كان (٠.٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعياري (٠.٠٥ و ٠.٠١)، مما يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن عبارات كل بُعد ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صلاحية الأداة للاستخدام في قياس المتغيرات البحثية المحددة.

- ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من هذا النوع من الثبات قام الباحث باختبار معامل ألفا كورنباخ لأدوات الدراسة لدى الإداريين والقادة ولدى الأخصائيين الاجتماعيين كما بالجدول التالي:

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول ٢ نتائج اختبار بيرسون لأدوات الدراسة لدى الإداريين والقادة ولدى الأخصائيين الاجتماعيين

المتغير		الإداريين والقادة		الأخصائيين الاجتماعيين	
		عدد العبارة	معامل ألفا كورنباخ	عدد العبارة	معامل ألفا كورنباخ
المحور الأول: أنماط القيادة المدرسية.		٣٠	٠.٨٦٩	٣٠	
بُعد القيادة التحويلية		٥	٠.٨١١	٥	٠.٨٦٣
بُعد القيادة التوزيعية		٥	٠.٨٥٨	٥	٠.٧٩٣
بُعد القيادة المعاملاتية		٥	٠.٨٠١	٥	٠.٨٤٧
بُعد القيادة الأصلية		٥	٠.٨٥٦	٥	٠.٨٤٥
المحور الثاني: الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي		١٠	٠.٨٢٩	١٠	٠.٩٦٢

تُظهر نتائج اختبار معامل ألفا كورنباخ المُوضحة في الجدول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية جدًا ومقبولة للأغراض البحثية في كل من مجموعتي الإداريين والقادة والأخصائيين الاجتماعيين، مما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارة المقاييس. فقد تراوحت جميع معاملات ألفا كورنباخ للأبعاد والمحاور بين (0.793) : (0.962) وتعتبر هذه القيم مرتفعة بشكل عام، حيث تُشير القيمة (0.962) للمحور الثاني لدى الأخصائيين الاجتماعيين إلى ثبات استثنائي، كما سجل المحور الأول (أنماط القيادة المدرسية) معامل ثبات قدره (0.869) لدى الإداريين والقادة، مما يدل على موثوقية عالية، وبشكل عام تجاوزت جميع معاملات الثبات حد القبول الإحصائي الذي يُقدر عادة بـ (0.70) بكثير، مما يؤكد أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج متسقة ومستقرة، وهي ملائمة تمامًا لتطبيقها على مجتمع الدراسة.

٤- مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني من المدارس الحكومية بمراحل التعليم المختلفة (إعدادي، ثانوي) بإدارتي (شرق، غرب) التعليمية بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية، وذلك نظراً لأهمية دور القيادة المدرسية في تهيئة المناخ العام المناسب لتحسين جودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين من ناحية والعملية التعليمية للطلاب من ناحية أخرى، وتوزيعها كمايلي:-

م	المدرسة	التبعية
١	مدرسة السيدة عائشة الإعدادية بنات	إدارة شرق المنصورة التعليمية
٢	مدرسة الأميرية الإعدادية بنات	إدارة شرق المنصورة التعليمية
٣	مدرسة شجرة الدر الإعدادية بنات	إدارة غرب المنصورة التعليمية
٤	مدرسة الأميرية الإعدادية بنين	إدارة شرق المنصورة التعليمية
٥	مدرسة ابن لقمان الإعدادية بنين	إدارة غرب المنصورة التعليمية
٦	مدرسة الملك الصالح الإعدادية بنين	إدارة شرق المنصورة التعليمية

مجلة الخدمة الاجتماعية

٧	مدرسة الثانوية بنات بالمختلط	إدارة شرق المنصورة التعليمية
٨	مدرسة جيهان الثانوية بنات	إدارة شرق المنصورة التعليمية
٩	مدرسة الملك الكامل الثانوية العسكرية	إدارة شرق المنصورة التعليمية
١٠	مدرسة الثانوية الجديدة بنات	إدارة غرب المنصورة التعليمية
١١	مدرسة الثانوية العسكرية بنين	إدارة غرب المنصورة التعليمية
١٢	مدرسة أم المؤمنين الثانوية بنات	إدارة غرب المنصورة التعليمية

ب- **المجال البشري:** تتكون عينة الدراسة من شريحتين أساسيتين وهما مديرو المدارس (القادة) ويشملون المديرين وكلاء المدارس المشمولة في العينة وعددهم (٤٥) مفردة ، والأخصائيون الاجتماعيون ويشملون جميع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المدارس المختارة وعددهم (٥٥) مفردة وتوزيعهم كالتالي:-

م	المدرسة	القادة والاداريين	الأخصائيين الاجتماعيين
١	مدرسة السيدة عائشة الإعدادية بنات	٣	٤
٢	مدرسة الاميرية الإعدادية بنات	٣	٤
٣	مدرسة شجرة الدر الإعدادية بنات	٣	٤
٤	مدرسة الاميرية الإعدادية بنين	٣	٤
٥	مدرسة ابن لقمان الإعدادية بنين	٣	٤
٦	مدرسة الملك الصالح الإعدادية بنين	٣	٤
٧	مدرسة الثانوية بنات بالمختلط	٥	٧
٨	مدرسة جيهان الثانوية بنات	٤	٦
٩	مدرسة الملك الكامل الثانوية العسكرية	٤	٦
١٠	مدرسة الثانوية الجديدة بنات	٤	٦
١١	مدرسة الثانوية العسكرية بنين	٤	٦
١٢	مدرسة أم المؤمنين الثانوية بنات	٣	٦
المجموع		٤٥	٥٥

ج- **المجال الزمني:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسية ٢٠٢٥-٢٠٢٦، بداية من ٢٠ / ٢ / ٢٠٢٥ إلى ١٧ / ٤ / ٢٠٢٥.

٥- أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Techniques)

مجلة الخدمة الاجتماعية

تُجرى عملية تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع التركيز على الأساليب الإحصائية الآتية:

١. **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والأنماط القيادية السائدة ومستوى الأداء المهني.

٢. **تحليل موثوقية وثبات الأدوات:** استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي والموثوقية العالية لأدوات الدراسة.

٣. **اختبار العلاقات (Correlational Analysis):** استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الأنماط القيادية المختلفة (المتغيرات المستقلة) والأداء المهني للأخصائي الاجتماعي (المتغير التابع).

عاشرا: نتائج الدراسة الميدانية:

جدول ٣ التكرارات والنسب للبيانات الديمغرافية لكلاً من الإداريين والقادة والأخصائيين الاجتماعيين.

الأخصائيين الاجتماعيين (ن=٥٥)				القادة والإداريين (ن=٤٥)			
م	النوع	ك	%	م	النوع	ك	%
١	ذكر	٢٧	٦٠%	١	ذكر	٢٨	٥٠.٩%
٢	أنثى	١٨	٤٠%	٢	أنثى	٢٧	٤٩.١%
م	العمر	ك	%	م	العمر	ك	%
١	أقل من ٢٥ سنة	٧	١٥.٦%	١	أقل من ٢٥ سنة	١١	٢٠%
٢	٢٥ - ٤٥ سنة	٢٨	٦٢.٢%	٢	٢٥ - ٤٥ سنة	٢٥	٤٥.٥%
٣	أكثر من ٤٥ سنة	١٠	٢٢.٢%	٣	أكثر من ٤٥ سنة	١٩	٣٤.٥%
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	المؤهل العلمي	ك	%
١	دبلوم	9	٢٠%	١	بكالوريوس	٣٢	٥٨.٢%
٢	بكالوريوس	18	40%				
٣	دراسات عليا	18	40%	٢	دراسات عليا	٢٣	٤١.٨%
م	عدد سنوات الخبرة	ك	%	م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
١	أقل من ٥ سنوات	١١	٢٤.٤%	١	أقل من ٥ سنوات	١٢	٢١.٨%
٢	٥ - ١٠ سنوات	٢٢	٤٨.٩%	٢	٥ - ١٠ سنوات	٢١	٣٨.٢%
٣	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٢٦.٧%	٣	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢	٤٠%
م	المرحلة التعليمية للإشراف	ك	%	م	المرحلة التعليمية للإشراف	ك	%

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	أعدادي.	١٨	%١٨.٩	١	أعدادي	٢٤	%٥٢.٣
٢	ثانوي.	٢٧	%٨١.١	٢	ثانوي	٣١	%٣٢.٦

يُظهر التوزيع الديموغرافي لفئة القادة والاداريين (N=45) (حسب تكرارات الجدول)، وسيطرة ملحوظة لعنصر الذكورة بنسبة (٦٠%)، أما بالنسبة للخصائص العمرية فإن الشريحة الأكبر تقع في الفئة الوسطى من ٢٥ إلى ٤٥ سنة والتي جاءت بنسبة (٦٢.٢%) مما يدل على أن معظمهم في مرحلة النضج المهني الفعال، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي تتميز هذه الفئة بمستوى تعليمي مرتفع حيث أن ما يزيد على ثلثي العينة يحملون إما درجة أو الدراسات العليا (٤٠%) البكالوريوس (٤٠%)، وعلى صعيد الخبرة يتركز الجزء الأكبر من خبراتهم في الفئة المتوسطة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٤٨.٩%)، مما يشير إلى أن شريحة كبيرة منهم متوسطة بالخبرة القيادية، في حين يتركز إشرافهم بشكل رئيسي على المرحلة الثانوية بنسبة طاغية بلغت (٨١.١%).

وفي المقابل يتسم توزيع الأخصائيين الاجتماعيين (N=55) (حسب تكرارات الجدول) بتوازن أكبر في النوع، حيث تتوزع النسبة بالتساوي تقريباً بين الذكور (٥٠.٩%) والإناث (٤٩.١%) وتتركز الفئة العمرية الأكبر في المرحلة الوسطى ٢٥-٤٥ سنة بنسبة (٤٥.٥%)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن الأغلبية العظمى منهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٥٨%) يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٤١.٨%) اللافت للنظر هو أن هذه الفئة تتمتع بخبرة مهنية أطول من القادة والاداريين، حيث أن أكبر نسبة هي لمن يمتلكون أكثر من ١٠ سنوات خبرة (٤٠%)، أما من حيث طبيعة الإشراف فإن الأخصائيين الاجتماعيين يمثلون النسبة يتركز الإشراف لديهم على المرحلة الإعدادية بنسبة (٥٢.٣%).

وتُظهر المقارنة فروقاً ديموغرافية واضحة بين المجموعتين، فبينما يميل الإداريون والقادة إلى أن يكونوا ذكوراً وأكثر حيازة لمؤهل الدراسات العليا ويعملون في المرحلة الثانوية، ويتسم الأخصائيون الاجتماعيون بتوازن النوع، وتركيز أكبر على مؤهل البكالوريوس، والأهم هو التباين في الخبرة حيث أن غالبية الأخصائيين الاجتماعيين لديهم خبرة طويلة (أكثر من ١٠ سنوات) على عكس القادة والاداريين الذين يتركزون في فئة الخبرة الأقل من ٥ سنوات، مما قد يؤثر على ديناميكيات العلاقة المهنية بين الفئتين.

التحليل الوصفي لأدوات الدراسة

المحور الأول: أنماط القيادة المدرسية.

مجلة الخدمة الاجتماعية

لتحليل واقع أنماط القيادة المدرسية قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي كأداة أساسية لفهم وتلخيص بيانات الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل، وهما كما بالجدول التالية:

جدول ٤ يوضح الإحصاء الوصفي لمحور أنماط القيادة المدرسية.

م	العبارة	القادة والاداريين=٤٥			الاخصائيين الاجتماعيين ن=٥٥		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أعمل كنموذج إيجابي يُحتذى به في الالتزام بأخلاقيات المهنة والمبادئ التربوية	٤.٢٠	٠.٧٨	٢	٤.٢١	٠.٧٩	٢
٢	ألهم زملائي ومعلمي المدرسة من خلال إظهار الثقة والكفاءة في القرارات الإدارية	٤.٢١	٠.٧٨	١	٤.٠٨	٠.٨٢	٤
٣	أعمل باستمرار على توضيح رؤية المدرسة المستقبلية وأهدافها التعليمية بوضوح للجميع	٤.١٣	٠.٨٠	٣	٤.١٨	٠.٨٠	٣
٤	أشجع العاملين على تجاوز الأداء المتوقع منهم وتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز.	٤.١٣	٠.٨٠	٣م	٤.٠٧	٠.٧٦	٥
٥	أدعم الإخصائيين الاجتماعيين والموظفين في تطوير أساليب جديدة ومبتكرة لحل المشكلات المدرسية	٤.٠٠	٠.٧٥	٤	٤.٢٣	٠.٧٥	١
بُعد القيادة التحويلية		٤.١٣	٠.٣٣		٤.١٥	٠.٣١	
٦	أشرك أعضاء هيئة التدريس والإخصائيين الاجتماعيين في تحديد الأهداف وتخطيط الأنشطة المدرسية.	٤.٢٥	٠.٧٤	٣	٤.١٦	٠.٧٦	٤
٧	أفوض الصلاحيات والمسؤوليات القيادية لأفراد مؤهلين في المدرسة كل حسب تخصصه.	٤.١٣	٠.٧٦	٤	٤.٢٢	٠.٧٠	٣
٨	أحرص على وجود لجان وفرق عمل منظمة تعمل بشكل منسق لحل القضايا الطلابية	٤.٢٧	٠.٦٩	٢	٤.٣٨	٠.٧٤	١

مجلة الخدمة الاجتماعية

المعقدة						
٩	أعمل على بناء ثقافة مهنية مشتركة تعتمد على تبادل الخبرات بين القيادات والمعلمين.	٤.٣٥	٠.٧٢	١	٤.١٤	٠.٧٥
١٠	أؤمن بأن القيادة في المدرسة ليست حكرًا على المدير بل هي دور يمارسه الجميع عند الحاجة.	٤.١١	٠.٧٥	٥	٤.٢٥	٠.٧٥
	بعد القيادة التوزيعية	٤.٢٢	٠.٣٥		٤.٢٢	٠.٣٥
١١	أربط بين جودة أداء الإخصائي الاجتماعي أو المعلم وبين المكافآت أو الحوافز المتاحة	٤.٢٢	٠.٧٧	٣	٤.٣٣	٠.٧٣
١٢	أقدم التقدير والثناء العلني للعاملين الذين ينجزون مهامهم بكفاءة تفوق التوقعات	٤.٣١	٠.٧٣	١	٤.١٥	٠.٧٤
١٣	أراجع تقارير الأداء باستمرار لضمان أن جميع الإجراءات المدرسية تسير وفق الخطة الموضوعة	٤.١٦	٠.٧٣	٤	٤.٣٥	٠.٧٥
١٤	أدخل بشكل سريع وحاسم لتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن المعايير قبل أن تتفاقم	٤.٣٠	٠.٧٥	٢	٤.١٤	٠.٧١
١٥	أفضل عدم التدخل في عمل الإخصائيين الاجتماعيين ما لم تحدث مشكلة واضحة تتطلب تدخلي	٤.١٥	٠.٦٧	٥	٤.٠٧	٠.٧٨
	بعد القيادة المعاملاتية	٤.٢٣	٠.٣٢		٤.٢٣	٠.٣٢
١٦	لدي فهم واضح وصادق لنقاط قوتي وضعفي كقائد تربوي.	٤.٠٩	٠.٧٨		٤.٢٢	٠.٦٨
١٧	أطلب تقييماً نزيهاً ومباشراً لأدائي الإداري والقيادي من الآخرين.	٤.٢٤	٠.٧١		٤.١٤	٠.٧٩
١٨	أستمع إلى وجهات النظر المعارضة وأحلها بعمق وموضوعية قبل اتخاذ القرار النهائي.	٤.١٤	٠.٧٩		٤.٢٧	٠.٧٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	أشارك الإخصائيين الاجتماعيين وأعضاء الهيئة الإدارية بالمعلومات المتعلقة بالقرارات الهامة بصراحة وشفافية.	٤.٣٠	٠.٧١	٤.٢١	٠.٧١
٢	أحرص على أن تتفق جميع قراراتي وإجراءاتي مع أعلى المعايير الأخلاقية والقيم المهنية.	٤.٢٥	٠.٦٩	٤.٣٧	٠.٦٧
٣	بُعد القيادة الأصلية	٤.٢٠	٠.٣٣	٤.٢٤	٠.٣٣

تُشير نتائج الإحصاء الوصفي للمحور بأكمله (أنماط القيادة المدرسية) إلى أن الممارسات القيادية في المدارس تُعتبر مرتفعة بشكل عام، سواء في تقييم الإداريين والقادة لأنفسهم أو في تقييم الأخصائيين الاجتماعيين لها، واللافت للنظر هو أن جميع العبارات والأبعاد الفرعية لكلا المجموعتين قد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.00): (4.38)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة "موافق أو موافق بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي، مما يؤكد الإجماع على ممارسة هذه الأنماط القيادية بفاعلية، كما يلاحظ أن جميع التكرارات في عمودي غير موافق وغير موافق بشدة هي (صفر)، مما يدل على عدم وجود معارضة أو رفض لممارسة هذه الأنماط.

يُظهر بُعد القيادة التحويلية تقييماً مرتفعاً ومتماسكاً لدى المجموعتين، حيث سجل الإداريون والقادة متوسطاً حسابياً قدره (٤.١٣)، بينما سجل الأخصائيون الاجتماعيون (٤.١٥) وتُعد عبارة أدم الإخصائيين الاجتماعيين والموظفين في تطوير أساليب جديدة ومبتكرة لحل المشكلات المدرسية وهي الأقل تقييماً لدى الإداريين بمتوسط (٤.٠٠)، والأعلى تقييماً لدى الأخصائيين بمتوسط (٤.٢٣) وهذا التباين البسيط يشير إلى أن الأخصائيين يشعرون بفعالية دعم القيادة لهم في الابتكار، بينما يشعر الإداريون أنفسهم ببعض التحفظ على مدى ممارستهم لهذا الدعم تحديداً.

وسجل بُعد القيادة التوزيعية والقيادة المعاملاتية أعلى المتوسطات الحسابية بشكل متطابق تقريباً لكلا المجموعتين، حيث سجل كل منهما (4.22) و(4.23) على التوالي، وهذا يشير إلى أن ممارسات تفويض الصلاحيات والمشاركة في صناعة القرار (التوزيعية)، وكذلك ممارسات ربط الأداء بالمكافآت والتدخل السريع لتصحيح الأخطاء (المعاملاتية)، وهي من أكثر الأنماط المتبعة بإجماع عالٍ، وقد كانت العبارة أحرص على وجود لجان وفرق عمل منظمة تعمل بشكل منسق...، وهي الأعلى تقييماً بين الأخصائيين في القيادة التوزيعية بمتوسط (4.38)، مما يؤكد فعالية آليات التنسيق المشترك.

وأظهر بُعد القيادة الأصلية تقييماً مرتفعاً أيضاً، حيث سجل الأخصائيون الاجتماعيون أعلى متوسط إجمالي في هذا البُعد (4.24)، مقارنة بمتوسط الإداريين (٤.٢٣) وتبرز عبارة أحرص على أن تتفق جميع قراراتي وإجراءاتي مع أعلى المعايير الأخلاقية والقيم المهنية كأعلى عبارة تقييماً لدى الأخصائيين بمتوسط (٤.٣٨)، مما يدل على تقديرهم العالي للالتزام الأخلاقي للقيادة، كما أن انخفاض قيم الانحرافات المعيارية في جميع الأبعاد خاصة في الأبعاد الكلية تتراوح بين ٠.٣١

مجلة الخدمة الاجتماعية

٥٠٣٥، ويؤكد وجود اتفاق كبير وتجانس في الآراء حول مستوى ممارسة جميع أنماط القيادة المدرسية.

المحور الثاني: الأداء المهني لأخصائي الاجتماعي.

لتحليل واقع الأداء المهني لأخصائي الاجتماعي قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي كأداة أساسية لفهم وتلخيص بيانات الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع، وهما كما بالجدول التالية:

جدول ٥ يوضح الإحصاء الوصفي لمحور الأداء المهني لأخصائي الاجتماعي.

م	العبارة	القادة والاداريين = ٤٥			الاخصائيين الاجتماعيين = ٥٥		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يظهر الإخصائي الاجتماعي الالتزام في التواجد أثناء الطابور المدرسي وأوقات الإشراف المقررة.	٤.٣٧	٠.٦٥	١	٤.٣٢	٠.٧٢	٢
٢	يقوم الإخصائي بتقديم التقارير الدورية عن الحالات الفردية والبرامج الجماعية في مواعيدها المحددة.	٤.٢٤	٠.٧٣	٥	٤.١٨	٠.٧٤	٨
٣	يتميز الإخصائي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التوجيهات الجديدة الصادرة من إدارة المدرسة أو المديرية.	٤.١٣	٠.٧٠	٩	٤.٢٦	٠.٦٨	٥
٤	يظهر الإخصائي الاجتماعي كفاءة في حل المشكلات السلوكية للطلاب قبل أن تتفاقم إلى أزمات.	٤.٢٧	٠.٦٧	٤	٤.١٠	٠.٨٠	١٠
٥	ألاحظ أن برامج الإرشاد الجماعي التي يقدمها الإخصائي مبتكرة وتساهم في تحسين المناخ المدرسي.	٤.١٤	٠.٨١	٨	٤.٢١	٠.٧٧	٧
٦	يتخذ الإخصائي الاجتماعي إجراءات تعاونية فعالة مع المعلمين وأولياء الأمور لمعالجة غياب الطلاب.	٤.٢٠	٠.٧٦	٧	٤.٢٣	٠.٧٦	٦
٧	يستخدم الإخصائي الأساليب الحديثة في التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة أو المشاكل النفسية.	٤.٢٢	٠.٧٧	٦	٤.٣٣	٠.٦٧	١
٨	يعكس أداء الإخصائي اهتماماً حقيقياً بتمكين الطلاب وتشجيعهم على تولي زمام المبادرة والمسؤولية.	٤.٣٥	٠.٦٩	٢	٤.٣١	٠.٧٣	٣
٩	يتمتع الإخصائي بمهارات اتصال ممتازة	٤.٣٤	٠.٧٢	٣	٤.١١	٠.٧٨	٩

مجلة الخدمة الاجتماعية

						تساهم في بناء علاقات إيجابية مع جميع أطراف العملية التعليمية.
٤	٠.٧١	٤.٢٩	١٠	٠.٤٩	١.٤٢	١. يلتزم الإخصائي بالمعايير الأخلاقية والسرية المهنية المطلوبة في التعامل مع ملفات وبيانات الطلاب الحساسة.
	٠.٢٣	٤.٢٣		٠.٢١	٣.٩٧	الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي

يُظهر تحليل الإحصاء الوصفي لمحور الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي تبايناً ملحوظاً في تقييم هذا الأداء بين المجموعتين، فبينما كان تقييم الأخصائيين الاجتماعيين لأنفسهم مرتفعاً جداً بمتوسط كلي قدره (٤.٢٣)، مما يشير إلى أنهم يرون أداءهم المهني يقع في فئة غالباً أو دائماً، وجاء تقييم الإداريين والقادة للأداء المهني بشكل أقل بمتوسط كلي قدره (٣.٩٧)، والذي يقع على حافة الانتقال من أحياناً إلى غالباً، وهذا التباين الإجمالي (حوالي ٠.٢٦) يشير إلى وجود فجوة إدراكية بين الطرفين حول مستوى كفاءة الأداء المهني. باستثناء عبارة واحدة، فإن جميع العبارات الأخرى تظهر أن الإداريين والقادة يقيمون الأداء المهني بشكل أقل من تقييم الأخصائيين لذاتهم.

وتُظهر النتائج أن هناك جوانب معينة من الأداء يتم تقييمها بشكل إيجابي وعالي من قبل كلتا المجموعتين. فعبارة يتمتع الإحصائي بمهارات اتصال ممتازة، وسجلت أعلى متوسط تقييم لدى الإداريين والقادة (٤.٣٤)، وتأتي في المرتبة الثانية عبارة يعكس أداء الإحصائي اهتماماً حقيقياً بتمكين الطلاب بمتوسط (٤.٣٥)، وفي المقابل كان أعلى متوسط في تقييم الأخصائيين لأنفسهم هو يستخدم الإحصائي الأساليب الحديثة في التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بمتوسط (٤.٣٣)، بشكل عام تتركز القوة في الأداء المهني على الالتزام بالمواعيد، ومهارات التواصل، والاهتمام بتمكين الطلاب.

وهناك تناقض صارخ في تقييم العبارة الأخيرة يلتزم الإحصائي بالمعايير الأخلاقية والسرية المهنية، حيث سجلت أدنى متوسط لدى الإداريين والقادة بـ (١.٤٢) بما يشير إلى أنها تحدث أبداً أو نادراً حسب مقياس الليكرت العكسي للعبارة، وفي حين سجل الأخصائيون الاجتماعيون لها متوسطاً مرتفعاً (٤.٢٩)، بما يعكس أنها تحدث غالباً أو دائماً، وهذا التفاوت الحاد هو مؤشر قوي على وجود أزمة ثقة أو سوء فهم عميق بين الإداريين والقادة والأخصائيين حول مدى الالتزام بملفات السرية المهنية والتعامل مع بيانات الطلاب الحساسة.

وتؤكد قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة جدًا للمحور ككل، سواء لدى الإداريين والقادة (٠.٢١) أو الأخصائيين الاجتماعيين (٠.٢٣)، على وجود اتفاق وتجانس كبير داخل كل مجموعة فيما يتعلق بتقييم الأداء المهني، رغم التباين المذكور بين المجموعتين، وهذا يشير إلى أن الفجوة في التقييم ليست نتيجة لنشأت الآراء داخل كل مجموعة، بل هي اختلاف حقيقي ومنظم في وجهات النظر بين الإداريين والقادة من جهة، والأخصائيين الاجتماعيين من جهة أخرى، وخاصة فيما يتعلق بالالتزام المهني والإجرائي.

التحقق من صدق الفرضيات:

- الفرض الأول:

والذي ينص على: من المتوقع أن أنماط القيادة المدرسية السائدة ساهم في تنمية مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس، ولكي يتحقق الباحث من هذا الفرض قام الباحث بإجراء المتوسط والانحراف المعياري، وهو كما بالجدول التالي:

الأخصائيين الاجتماعيين (ن= ٥٥)			الإداريين والقادة (ن= ٤٥)			العبارة
الدرجة	الانحراف	المتوسط	الدرجة	الانحراف	المتوسط	
عالية	.31	4.15	عالية	.33	4.13	بُعد القيادة التحويلية
عالية جدًا	.35	4.22	عالية	.35	4.22	بُعد القيادة التوزيعية
عالية جدًا	.32	4.23	عالية	.32	4.23	بُعد القيادة المعاملاتية
عالية جدًا	.33	4.24	عالية	.33	4.20	بُعد القيادة الأصلية
عالية	.14	4.21	عالية	.15	٤.٢٠	المحور الأولي: أنماط القيادة المدرسية
عالية جدًا	.23	4.23	عالية	.21	3.97	المحور الثاني: الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي

تشير المتوسطات الحسابية ل أنماط القيادة المدرسية إلى أن هذه الأنماط تُمارس بدرجة عالية بشكل عام في المدارس، حيث سجل متوسط المحور الكلي للقيادة (٤.٢٠) في تقييم القادة و الإداريين و(٤.٢١) في تقييم الأخصائيين، وكلاهما يقع في فئة عالية أو قريبة من عالية جدًا على مقياس ليكرت الخماسي، ويُلاحظ أن بُعدي القيادة المعاملاتية (٤.٢٣) والقيادة التوزيعية (٤.٢٢) هما الأكثر ممارسة والأعلى تقييمًا من قبل كلا المجموعتين، مما يشير إلى أن ممارسات المكافأة، وتصحيح الأخطاء، والمشاركة في اتخاذ القرار هي الأنماط السائدة، وهذه النتائج تدعم الشق الأول من الفرض بأن أنماط القيادة السائدة هي أنماط إيجابية ومرتفعة.

أما بخصوص الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي (المحور الثاني)، فَيُظهر تقييم الأخصائيين الاجتماعيين لأنفسهم مستوى عالي جدًا بمتوسط (٤.٢٣)، وفي المقابل جاء تقييم الإداريين والقادة للأداء المهني بمتوسط أقل ولكنه يظل في فئة عالية (٣.٩٧)، ورغم هذا التباين في الدرجة بين المجموعتين، فإن كلا التقييمين يؤكدان أن الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي يُمارس بمستوى عالٍ أو عالٍ جدًا.

بما أن المتوسطات الحسابية لجميع أنماط القيادة (المتغير المستقل) جاءت في مستوى عالية/عالية جدًا، ومتوسطات الأداء المهني (المتغير التابع) جاءت أيضًا في مستوى عالية/عالية جدًا، فإن النتائج الوصفية الأولية تدعم الفرض القائل بأن أنماط القيادة المدرسية السائدة ساهمت في تنمية مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس، ومع ذلك ولتأكيد مساهمة (تأثير) الأنماط القيادية فعليًا، يتطلب الأمر إجراء تحليلات إحصائية متقدمة (كالانحدار الخطي أو الارتباط) لاختبار الدلالة الإحصائية لهذه المساهمة، حيث أن المتوسطات الوصفية وحدها لا تكفي لإثبات العلاقة السببية.

- الفرض الثاني:

والذي ينص على: توجد علاقة طردية بين أنماط القيادة المدرسية السائدة وبين مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المدارس، ولكي يتحقق الباحث من هذا الفرض قام الباحث بإجراء معامل ارتباط بيرسون، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٦ يوضح الإحصاء الوصفي لمحور الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي.

أنماط القيادة المدرسية.	الإداريين والقادة (ن=٤٥).	الأخصائيين الاجتماعيين (ن=٥٥).
	الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي	الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي
بُعد القيادة التحويلية	**٠.٩١٧	**٠.٦٢٠
بُعد القيادة التوزيعية	**٠.٨٨١	**٠.٨٤٩
بُعد القيادة المعاملاتية	**٠.٦٥٨	**٠.٥٤١
بُعد القيادة الأصلية	**٠.٩٠٨	**٠.٩٢٩
أنماط القيادة المدرسية ككل	**٠.٨٩٤	**٠.٧٨١

تؤكد نتائج معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول صحة الفرض الثاني بشكل قاطع، حيث أظهرت وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين أنماط القيادة المدرسية السائدة والأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في كلا المجموعتين، وقد سجل الارتباط الإجمالي بين أنماط القيادة المدرسية ككل والأداء المهني قيمة مرتفعة جداً بلغت (**٠.٨٩٤) لدى الإداريين والقادة و(**٠.٧٨١) لدى الأخصائيين الاجتماعيين، وهذه النتائج تعني أن الارتفاع في ممارسة الأنماط القيادية في المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومؤكدًا بارتفاع مستوى الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي على مستوى الأبعاد الفرعية، وبرز بُعد القيادة الأصلية كأقوى محدد للعلاقة، حيث سجل أعلى قيمة ارتباط بين جميع الأبعاد، خاصة لدى الأخصائيين الاجتماعيين (**٠.٩٢٩) مما يشير إلى أن شعور الأخصائيين بوجود قيادة تتسم بالشفافية والالتزام الأخلاقي والقيمي هو العامل الأكثر تحفيزاً لأدائهم المهني، كما سجلت كل من القيادة التحويلية والقيادة التوزيعية علاقات قوية جداً ودالة، الأمر الذي يؤكد أهمية الدعم الفكري، والإلهام، ومشاركة الصلاحيات في دعم جودة الأداء المهني، وفي المقابل سجل بُعد القيادة المعاملاتية أدنى قيم ارتباط بين الأبعاد الأخرى، لا سيما لدى الأخصائيين الاجتماعيين (**٠.٥٤١) على الرغم من أن هذه القيمة ما زالت تُعد علاقة قوية ودالة إحصائية، إلا أنها تشير إلى أن تركيز القيادة على آليات المكافأة وتصحيح الأخطاء، والحوافز المباشرة ليس بنفس قوة تأثير المكونات العاطفية والقيمية والتشاورية للقيادة (كالأصلية والتوزيعية) على تحسين الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي.

أولاً: خلاصة نتائج الدراسة.

الخصائص الديموغرافية للعينة:

مجلة الخدمة الاجتماعية

- **الإداريون والقادة:** يغلب عليهم عنصر الذكور (٦٠%) وهم في الغالب من الفئة العمرية المتوسطة ٢٥-٤٥ سنة بقدر (٦٢.٢%) يتميزون بارتفاع نسبة حملة الدراسات العليا (٤٠%) لكن لديهم خبرة قيادية متوسطة نسبياً من ٥ - ١٠ سنوات بلغت (٤٨.٩%).
- **الأخصائيون الاجتماعيون:** يتمتعون بتوازن أكبر في النوع (ذكور ٥٠.٩% وإناث ٤٩.١%)، ويغلب عليهم مؤهل البكالوريوس (٥٨.٢%) يتميزون بخبرة مهنية طويلة (أكثر من ١٠ سنوات ٤٠%)، ويتركز دورهم في الإشراف على المرحلة الإعدادية بنسبة ٥٢.٣%.
- **الخلاصة الديموغرافية:** هناك تباين واضح في الخبرة؛ فالأخصائيون أكثر خبرة مهنية من الإداريين، وهناك اختلاف في التوزيع التعليمي والوظيفي لكل مجموعة.

واقع أنماط القيادة المدرسية والأداء المهني:

- **أنماط القيادة (المحور الأول):** تُمارس بمستوى عالٍ في المدارس (المتوسط الكلي ٤.٢٠ لكلا المجموعتين).
- **أكثر الأنماط ممارسة:** هي القيادة المعاملاتية والقيادة التوزيعية، مما يشير إلى التركيز على الحوافز والمشاركة في صنع القرار.
- **الأداء المهني (المحور الثاني):** هناك فجوة إدراكية في التقييم.
 - تقييم الأخصائيين لأنفسهم: عالٍ جداً (٤.٢٤).
 - تقييم الإداريين: عالٍ (٣.٩٧).
 - أزمة الثقة: يوجد تناقض حاد حول الالتزام بالسرية المهنية، حيث قيمها الإداريون بالانخفاض الشديد (1.4211) في مقابل تقييم الأخصائيين لها بالارتفاع (٤.٢٩٤٧).

التحقق من الفرضيات:

- **الفرض الأول (المساهمة):** أكدت النتائج الوصفية (المتوسطات المرتفعة لكلا المتغيرين) أن أنماط القيادة السائدة تُمارس بمستوى عالٍ، وأن الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي عالٍ أيضاً، مما يدعم مبدئياً مساهمة الأنماط القيادية الإيجابية في تنمية الأداء.
- **الفرض الثاني (العلاقة):** تم إثبات وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بين أنماط القيادة والأداء المهني الارتباط الإجمالي (٠.٨٩) والإداريين ٠.٧٨ للأخصائيين.
 - **أقوى عامل ارتباط:** هو بُعد القيادة الأصلية (الأخصائيين ٠.٩٢٩)، مما يُبرز أن المكون القيمي والأخلاقي للقيادة هو الأكثر تأثيراً على أداء الأخصائي.

مجلة الخدمة الاجتماعية

○ **أضعف عامل ارتباط:** هو القيادة المعاملاتية للأخصائيين (٥٤١.٠٥٠**)، مما يُشير إلى أن الحوافز المادية والجزاءات أقل تأثيراً من الدعم القيمي والتشاور.

ثانياً: توصيات الدراسة.

أولاً: التوصيات المتعلقة بأنماط القيادة المدرسية

تُركز هذه التوصيات على تعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً، وهي كما يلي:

تعزيز القيادة الأصلية (الأكثر تأثيراً): تطوير برامج تدريبية للإداريين والقادة تركز على تعميق مفاهيم النزاهة، الشفافية، واليقظة الذاتية، باعتبار أن القيادة الأصلية هي الأعلى ارتباطاً بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين، وتفعيل ممارسات المشاركة الصريحة للمعلومات المتعلقة بالقرارات الهامة مع الأخصائيين لتعزيز الثقة والشفافية.

استثمار القيادة التوزيعية: توسيع نطاق تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأخصائيين الاجتماعيين (خاصة ذوي الخبرة الطويلة) في مجالات حل المشكلات الطلابية المعقدة وتخطيط الأنشطة، نظراً لارتفاع فاعلية هذا البُعد.

إعادة توجيه القيادة المعاملاتية: بما أن هذا النمط هو الأقل ارتباطاً بالأداء، يوصى بـ ربط المكافآت والتقدير بالإنجازات النوعية والإبداعية للأخصائيين بدلاً من الالتزام الإجرائي الروتيني فقط، لزيادة فاعلية الحوافز.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالأداء المهني للأخصائي الاجتماعي.

تهدف هذه التوصيات إلى معالجة الفجوات وتحسين الكفاءات، وهي كما يلي:

معالجة فجوة الثقة والسرية المهنية: وضع بروتوكولات مكتوبة وواضحة جداً لتبادل المعلومات والملفات الحساسة للطلاب بين الأخصائيين والإدارة، مع التحديد الدقيق لـ "ما يجب إبلاغه" و "ما يجب سريته"، وتدريب الطرفين عليها، وعقد ورش عمل مشتركة بين الإداريين والأخصائيين لمناقشة الأخلاقيات المهنية والحدود القانونية لسرية البيانات لتوحيد الفهم وتقليل سوء التفسير (١٤٢١١ في تقييم الإداريين).

تطوير كفاءات حل المشكلات الحديثة: توفير دورات تدريبية متقدمة للأخصائيين على الأساليب الحديثة والمبتكرة في التعامل مع التحديات النفسية والسلوكية، بالنظر إلى أهميتها العالية في تقييم الأخصائيين لأنفسهم.

تطوير مهارات الإداريين في تقييم الأداء: تدريب الإداريين على أدوات تقييم أداء أكثر موضوعية وشمولية للأخصائي الاجتماعي، تركز على المخرجات النوعية (حل المشكلات، برامج التمكين)، للمساعدة في تقليص الفجوة الإدراكية بين تقييم الإداريين (٣٩٧٢٦) وتقييم الأخصائيين (٤٢٣٨٩).

ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية.

١. دراسة العلاقة السببية (التأثير الفعلي): إجراء دراسات تستخدم تحليل الانحدار الخطي لتحديد الأثر السببي (التأثير الفعلي) لكل بُعد من أبعاد القيادة المدرسية على الأداء المهني، وليس مجرد وجود علاقة ارتباطية.
٢. دراسة مقارنة للفجوة الإدراكية: إجراء دراسات نوعية أو كمية تركز على تحليل أسباب الفجوة الإدراكية في تقييم الأداء المهني، وخاصة التناقض الحاد حول "السرية المهنية"، من خلال المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز.
٣. دراسة الخبرة مقابل الأداء: تحليل ما إذا كانت الخبرة المهنية الطويلة للأخصائيين (أكثر من ١٠ سنوات) مرتبطة بزيادة حساسية تقييمهم لأنماط القيادة مقارنةً بالقادة والاداريين حديثي الخبرة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- مجدلاوي، فداء عبد الرؤوف صالح. (٢٠٢٤). الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمدارس والمعلمين وسبل تطويرها (أنموذج مقترح على ضوء خبرات عالمية). [رسالة دكتوراه]، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا.
- جمعة، حنان عشري عبد الحفيظ محمد. (٢٠١٩). متطلبات ممارسة أخصائي العمل مع الجماعات لتكنيكيات منظور القوة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء الجماعات المدرسية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢(١٧)، ٦٧٧-٧٢٢.
- المطيري، النيرة غلاب ساري. (٢٠٢٢). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١٤)، ٧٩-١٠٨.
- مصطفى، منى رضا أبو سريع. (٢٠٢٥). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير أداء الأخصائي الاجتماعي بالمدارس الإعدادية. مجلة العلوم التربوية والنوعية، ٣(٣)، ٩٧-١٢٧.
- إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود. (٢٠١٤). برنامج تدريبي للممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات القيادة: تجربة في التدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٥(٣٠).
- البدوي، أمل محمد حسن، الأسمرى، نوره عبد الله عوضه. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. مجلة التربية. كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١(٢٠١).

مجلة الخدمة الاجتماعية

الجميل، عبد الفتاح عمر محمد سالم. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية للعمل الفرقي في مواجهة مشكلات الممارسة العاملة للخدمة الاجتماعية. مجلة التربية، ٢ (٢٠٣).

جمعة، حنان عشري عبد الحفيظ محمد. (٢٠١٩). متطلبات ممارسة أخصائي العمل مع الجماعات لتكنيكات منظور القوة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء الجماعات المدرسية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث. جامعة الفيوم، (١٢).

الديحاني، سلطان، العازمي، مها خالد مجبل الهليج. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. ١ (٢).

شعبان، هيام فاروق إبراهيم. (٢٠٢١). فعالية مقرر التدريب على المهارات في تنمية القيادة لجماعات طلاب الخدمة الاجتماعية: دراسة تقويمية من منظور خدمة الجماعة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٣ (٥٣).

العباب، علي عبد الله. (٢٠٢٤). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب. مجلة العلوم التربوية، ٤ (١).

قريشي، عمر نصر محمود محمد. (٢٠٢١). دور الاخصائي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية لطلاب الثانوية بمدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا STEM. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٣ (٤).

مصطفى، منى رضا أبو سريع. (٢٠٢٥). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير أداء الأخصائي الاجتماعي بالمدارس الإعدادية. مجلة العلوم التربوية والنوعية، (٣).

الهاجري، عبيد حسن. (٢٠٢٣). دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية. [رسالة ماجستير]، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة قطر.

رفاعي، عادل محمود. (٢٠١٩). واقع الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي المدرسي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨١ (٣)، ٤٦١-٥١٢.

الدامي، جلال براني. (٢٠٢٤). متطلبات جودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي بمدينة طبرق. مجلة جامعة طبرق للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (١٤)، ٤١٥-٤٣٩.

السفياني، عبد العزيز عبد الرحمن سليم والجهني، عبيد الله بن حسين. (٢٠٢٥). أنماط القيادة التربوية في برامج التربية الخاصة وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في محافظة الطائف. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ٢ (٣٩)، ٢٦٥-٢٩٧.

مجلة الخدمة الاجتماعية

مبروك، تقار. (٢٠٢٣). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير. [رسالة دكتوراه]، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

الديحاني، سلطان والعازمي، مها خالد مجبل الهليع. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ١ (٢)، ٢٥٥-٢٩٠.

البربري، محمد أحمد عوض ومسيل، محمود عطا محمد علي. (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٣ (١٠)، ٤٨٤-٤٥٠.

الفريحات، هناء محمود والقضاة عمر عبد الرحمن. (٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٩ (٣)، ٤٩٤-٥١٦.

الباز، إيمان محمد محمد عبد الوهاب. (٢٠٢٢). مهارات الحياة والمسؤولية الاجتماعية في سلوك طلاب المرحلة الثانوية (مهام جديدة في دور الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (١٢٠)، ٣٢٣-٣٤٩.

عبد الله، حسين الشارف. (٢٠٢٠). معوقات الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي بالمجال المدرسي-دراسة ميدانية مطبقة على المدارس الإعدادية ببلدية الأبيار. مجلة علمية إلكترونية محكمة، (١٢)، ٣١-١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

Manaa, Y, H., 2023. THE ROLE OF AUTHENTIC LEADERSHIP IN ENHANCING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EVIDENCE FROM EGYPT. EPH - International Journal of Business & Management Science, 9 (1), 9- 18.

Brown, M, C., et al, 2020. Do Social Workers Lead Differently? Examining Associations with Leadership Style and Organizational Factors, Published in final edited form as: Hum Serv Organ Manag Leadersh Gov, 4 (44), 332-342.

Liu, Z. (2025), Transformational leadership in social work organizations: Associations with job autonomy, professional commitment, and turnover intentions among Chinese social workers. The British Journal of Social Work, 130.

Aquino, Cherry Joy .Afalla, Bonimar .Fabelico, Fitzgerald. (2021). *Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance*. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4), Article 21518.

Celestino, Mary Rose M. (2021). *The Principals' Leadership Styles and Teachers' Performance of Selected Elementary Schools at the District of Norzagaray East*. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Studies (IJAMS)*, 1(2). <https://www.ijams-bbp.net/archive/vol-1-issue-2/the-principals-leadership-styles-and-teachers-performance-of-selected-elementary-schools-at-the-district-of-norzagaray-east>

Dinglasa, Charleen C.; Lantaka, Ivy A. (2025). *School Head's Leadership Style and Teacher's Performance*. *International Journal of Research in Interdisciplinary Studies (IJRIS)*, 3(7), 26-36.

Dursun, **Murat**, & Bilgivar, **Beyza**. (2022). *The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness*. *International Journal of Educational Administration and Leadership*, 3(1), 1–17.

Hadijah, Nantale. (2024). *The impact of leadership styles on teacher performance*. *Research Invention Journal of Law, Communication and Languages*, 4(1), 13-18.

Hoque, **Kazi Enamul**; Raya, **Zarin Tasnim**. (2023). *Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior*. *Behavioral Sciences*, 13(2), 111.

Muliati, **Muliati**; Sudirman, **Sudirman**; Fahrudin, **Fahrudin**. (2020). *The effect of principal leadership style to teacher job performance*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 317-327.

Nellitawati, N. (2020). *How do the principals' democratic leadership styles contribute to teacher performance?* *Journal of Educational and Learning Studies*, 3(1), 30-39.

Sariakin, **Sariakin**; Yeni, **Manovri**; Bin Usman, **Musliadi**; Mare, **Aman Simare**; Munzir, **Munzir**; Saleh, **Muhamad**. (2025). *Fostering a productive educational environment: the roles of leadership, management practices, and teacher motivation*. *Frontiers in Education*, 10.

Schwartz, Daniel. (2024). *School leadership styles and their impact on teacher attitudes and job satisfaction in Israeli high schools*. *Revista de Management Comparat Internațional*, 25(2), 396–404.