

## استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة فى الخدمة الاجتماعية فى تنمية مستوى القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية

Using the bridge model from the perspective of the generalist practice of social work to enhance the level of innovative administrative leadership in public schools

مؤلف رئيس

إيهاب عاطف علي السيد

باحث دكتوراه - كلية الخدمة الاجتماعية التنموية - جامعة بنى سويف

Email: [drehab898@gmail.com](mailto:drehab898@gmail.com)

مؤلف مشارك

أ.د/ فضل محمد احمد

أستاذ مجالات الخدمة الاجتماعية

وكيل كلية الخدمة الاجتماعية التنموية لشئون خدمة المجتمع وتنمية

البيئة - جامعة بنى سويف

Email: [dr\\_fadl84@dsw.bsu.edu.eg](mailto:dr_fadl84@dsw.bsu.edu.eg)

مؤلف مشارك

أ.د/ يوسف محمد عبد الحميد

أستاذ مجالات الخدمة الاجتماعية

وكيل كلية الخدمة الاجتماعية لشئون التعليم والطلاب جامعة الفيوم

Email: [drb77125@gmail.com](mailto:drb77125@gmail.com)

استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية تنمية مستوى القيادة

الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية

DOI: [10.21608/baat.2025.323553.1171](https://doi.org/10.21608/baat.2025.323553.1171)

تاريخ نشر البحث

٢٠٢٥/٣/٢٥

تاريخ قبول البحث

٢٠٢٥/٣/٢٢

تاريخ استلام البحث

٢٠٢٤/٩/٢٤

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة "استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية" بهدف تطوير القيادة الإدارية المبدعة في المدارس الحكومية. يبرز هذا الموضوع أهمية تعزيز قدرات القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية الحكومية، من خلال تبني أساليب إبداعية وغير تقليدية لحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين نحو الابتكار. حيث تسعى الدراسة إلى تحسين مستوى القيادة الإبداعية من خلال تطبيق نموذج الجسر كأحد أدوات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، وهو نموذج يشجع على الربط بين المعارف والخبرات العملية للنهوض بمستوى الأداء القيادي. الهدف الأساسي من الدراسة هو اختبار فعالية هذا النموذج في تطوير مهارات وسلوكيات القادة الإداريين داخل المدارس الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج شبه تجريبي، لعينة واحدة ضابطة تجريبية مكونة من (١٧) مفردة، حيث تم تنفيذ تدخلات مهنية استهدفت عينة من القادة الإداريين في المدارس الحكومية. استخدمت الدراسة أدوات قياس لتقييم التغيير في مستوى القيادة الإبداعية قبل وبعد التدخل. أظهرت النتائج العامة للدراسة أن نموذج الجسر كان فعالاً في رفع مستوى الإبداع القيادي لدى القادة الإداريين. كانت هناك تحسنات واضحة في جميع المؤشرات المرتبطة بالقيادة الإبداعية بعد التدخل، مما يدل على أن تطبيق هذا النموذج يمكن أن يساهم في تعزيز الإدارة التعليمية وتحفيز البيئة الإبداعية في المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: نموذج الجسر - الممارسة العامة - القيادة الإدارية المبدعة

#### Abstract:

This study addresses "The Use of the Bridge Model from the Perspective of Generalist Social Work Practice" with the aim of developing creative administrative leadership in public schools. This topic highlights the importance of enhancing the capabilities of administrative leaders in public educational institutions by adopting creative and unconventional approaches to problem-solving, decision-making, and motivating staff toward innovation. The study seeks to improve the level of creative leadership by applying the Bridge Model as one of the tools of generalist social work practice. This model encourages linking knowledge and practical experiences to advance leadership performance.

The main objective of the study is to test the effectiveness of this model in developing the skills and behaviors of administrative leaders within public schools. The study used a quasi-experimental method with a single experimental control

group consisting of 17 participants, where professional interventions targeted a sample of administrative leaders in public schools. Measurement tools were used to assess the change in creative leadership levels before and after the intervention. The overall results of the study showed that the Bridge Model was effective in raising the level of creative leadership among administrative leaders. There were clear improvements in all indicators related to creative leadership after the intervention, indicating that the application of this model can contribute to enhancing educational management and fostering a creative environment in public schools.

**Keywords:** Bridge Model – Generalist Practice – Creative Administrative Leadership.

أولاً: مشكلة الدراسة.

يشهد العالم اليوم تداخلات متعددة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي أسهمت في إعادة تشكيل طبيعة الإدارة في مختلف أنواع المنظمات المعاصرة. وفي ظل هذه التحولات تتزايد الحاجة إلى تحسين ممارسات القيادات التعليمية والتربوية لتحقيق أعلى مستويات الإتقان والجودة والتميز في تقديم الخدمات التعليمية، ورفع كفاءة القيادات إلى أقصى حدود الطموح. ويأتي ذلك من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة.

وبعد التميز في أداء القيادات الإدارية بالمدارس من الموضوعات المهمة والحديثة التي، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق التقدم والنجاح والإبداع في أهداف المدرسة. كما يعتبر نظاماً متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود ممارسات القيادات في المنظمة، وعلى كافة المستويات. (السلمي، ٢٠٠١، صفحة ٧٧)

والمؤسسات الناجحة التي تسعى إلى ضمان بقائها واستمرارها قوية لا تقف عند حد الكفاءة والا فأنها ستصبح تقليدية، وإنما يجب أن تكون طموحة، بحيث يصبح الابتكار والابداع والتجديد من السمات المميزة لادائها وخدماتها وتمتلك قاداتها مهارات ابداعية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والاتصال، والمؤسسات التربوية المعاصرة في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة تواجه تحديات عديدة وجديدة لم تشهدها من قبل الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات مواجهة التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب قدرات ابداعية عالية حتى تتمكن من ايجاد وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة تمكن المؤسسات التربوية من النمو والتميز والاستمرارية. (أبو جامع، ٢٠١٧، صفحة ٢٣٥)

ويعتبر التعليم من أهم القضايا التي تحظى بالإجماع الوطني على أهميته ودوره وضرورة تطويره والارتقاء بكفاءته لأن موضوعه هو بناء الإنسان القادر على التعامل مع معطيات العصر وما يشهده من

تغيرات وتطورات متسارعة على المستويين الوطني والعالمي (نوار، ٢٠١٥، ٣٦٤٠) ولذلك فإن التعليم يعد أحد عناصر الاستثمار البشري الذي يؤثر في جميع مدخلات عمليات الاستثمار الشامل. (عبدالرحمن، ٢٠٠١، صفحة ٧)

وبعد المجال التعليمي من أهم المجالات التي تحظى باهتمام الأخصائيين الاجتماعيين وذلك لأنه يستوعب أعداداً كبيرة من أفراد المجتمع تصل إلى عدة ملايين، وهذا العدد لا يتوفر في أي مجال آخر من مجالات الحياة الإنسانية، حيث يقوم التعليم بدور هام في إعداد رأس المال البشري. (محمد، ٢٠٢١، صفحة ٦٣).

والمتتبع لسياق تطور الخدمة الاجتماعية المدرسية يرى أن ظهور الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي في مصر باعتباره أهم مجالات الخدمة الاجتماعية عام ١٩٤٩ للإشراف على التلاميذ في بداية ظهورها، وسرعان ما تطور دورها حتى أصبح اليوم هدفها الأساسي إيجاد تكيف متبادل بين الأفراد وبيئاتهم والعمل على المساعدة في حل مشكلاتهم. (توفيق، ١٩٩٦، صفحة ٩٤)

وتتظر الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي على اعتبار المدرسة نسقاً اجتماعياً قائماً بذاته يحتوى على عدداً من الأنساق الفرعية وفي الوقت نفسه على أساس أنه نسقاً من أنساق المجتمع المحلى كما يمكن اعتبار المدرسة مجتمعاً قائماً بذاته له جمهورين الأول هو الجمهور الداخلي وهم الطلاب والمدرسين ومجلس إدارة المدرسة وسائر العاملين بها وجمهور خارجي وهم أعضاء المجتمع المحلى من المواطنين. (حبيب و حنا، ٢٠١١، صفحة ٣١٩) أحمد حنا ٢٠١٧ (٢١٩٠٢٠١٧)

فالممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية هي منهج شامل يُستخدم لتقديم الخدمات الاجتماعية عبر مستويات مختلفة من التدخل، بدءاً من الأفراد ووصولاً إلى المؤسسات والمجتمعات. وتعتمد الممارسة العامة على مجموعة من النظريات والنماذج التي تهدف إلى تحليل المشكلات وتحديد الموارد وتطبيق استراتيجيات فعالة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف. وتشمل هذه الممارسة نطاقاً واسعاً من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء المؤسسات، ومنها المدارس الحكومية. حيث يمكن للممارسة العامة أن تلعب دوراً محورياً في تطوير قدرات القيادات المدرسية من خلال استنادها إلى مجموعة من النماذج نظريات التي يمكن من خلالها توفير إطاراً علمياً للقيادة الإدارية لمواجهة التحديات بطرق غير تقليدية، وتحسين جودة التعليم والإدارة داخل المدارس.

الممارسة العامة لا تقتصر على تطوير المهارات الفردية فقط، بل تسعى إلى بناء هيكل إداري يساهم في تعزيز الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية. حيث يتم توجيه القادة نحو استخدام أساليب تحليلية لحل المشكلات، وتبني حلول مبتكرة، وتحقيق أهداف طويلة المدى تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة للمدرسة والمجتمع.

ونموذج الجسر يعد واحداً من نماذج الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، ويُعتبر وسيلة فعالة لتمكين القيادات الإدارية المبدعة في المدارس الحكومية. حيث يقوم هذا النموذج على بناء روابط بين موارد المدرسة والمجتمع، بهدف تحسين الأداء الإداري والتربوي. من خلال الفهم العميق للعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، ويركز على تكامل الجهود لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

فكرة بناء الجسور بين المدرسة والمجتمع تظهر أهميتها في أن السياسة التعليمية تستمد أساسها من الظهير الثقافي لكل من المتعلمين والمعلمين والمجتمع، كما يجب أن تعمل المدرسة نفسها كجسر يربط بين هذا الظهير الثقافي والثقافة التي تستهدفها المدرسة خلال عملية التدريس (إسكاروس، ٢٠٠٨، صفحة ٢١). فالقيادات المجتمعية تساعد المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤثر تأثيراً حيوياً في النواحي التربوية، وتساعد المدرسة في تنمية مواردها وقدراتها في ظل ما يمتلكه المجتمع من موارد وإمكانيات، ومساعدة المعلمين في تطوير المناهج وتكييفها وفقاً لحاجات الطلاب والمجتمع، بما يسمح للمدرسة بتطوير وتنمية قدراتها والوصول لمستوي مناسب من التنافسية.

ومن هنا يمكن للباحث أن يشير إلى أن الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، بما تعتمد عليه من نظريات ونماذج مثل نموذج الجسر، يمكنها أن تُعزز من قدرة القيادة الإدارية في المدارس الحكومية على الابتكار، من خلال توفير إطار علمي يساعد في تحليل المشكلات، وتحديد الحلول الإبداعية، وبناء شراكات مستدامة بين المدرسة والمجتمع لتحقيق التميز في الأداء التعليمي والإداري. وفي هذا السياق سوف يتناول الباحث بالعرض مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة، المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

#### ثانياً: الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

١- دراسة (درويش، ٢٠٠٧)، بعنوان "مهارات قيادة العمل لدى مديري المدارس الثانوية ووكلائها بالبحيرة، وواقع ممارستها وسبل تنميتها"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات قيادة فريق العمل التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس والوكلاء بالمدارس الثانوية العامة والكشف عن أوجه الخلل في ممارسة تلك المهارات والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها وتوصلت الدراسة إلى أن هناك كثير من أوجه القصور والخلل في ممارسة مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة فريق العمل وأن هناك معوقات عديدة تحول دون الممارسة لتلك المهارات.

٢- دراسة (Marjorie & C., Ringler, 2007)، بعنوان "المهارات والكفايات الفعالة اللازمة لمديري المدارس العامة في المستقبل"، حيث هدفت الدراسة التعرف على أدوار مديري المدارس العامة ومسئولياتهم حول الإدارة التعليمية الفعالة ومدى إمكانية تحصيل الطلاب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطبيقها على مديري المدارس العامة والقيام بالمقابلات الشخصية معهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، على القادة في المؤسسات التعليمية أن يتوافر

لهم القدرات والمهارات اللازمة لتحسين رؤية ورسالة المدرسة وتسهيل تنفيذها. أكدت الدراسة على ضرورة الاستفادة من برامج إعداد المدراء فيما يتعلق بالإدارة التعليمية بشكل عام مع التركيز على تحصيل الطلاب من خلال توفير احتياجاتهم. تبني استراتيجيات فعالة لتنمية مهنية ومحاسبية تعليمية للمعلمين.

٣- دراسة (رمضان، ٢٠١٨) بعنوان "استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتسويق خدمات مراكز الطفل وتنمية الطفل العامل، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار فعالية استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتسويق خدمات مراكز رعاية وتنمية الطفل العامل، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج شبه التجريبي من خلال استخدام تصميم التجربة القبلية البعدية على جماعة واحدة ضابطة تجريبية، واستخدمت الدراسة المقياس والاستبيان كأدوات للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٥ مفردة من الأخصائيين الاجتماعيين، و ٣٠ مفردة من الأطفال الموجودين بالمركز وقت تطبيق الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إثبات فعالية استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في جذب الأطفال العاملين للاستفادة من خدمات مراكز رعاية وتنمية الطفل العامل، أكدت نتائج الدراسة على فعالية استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في تحقيق التعاون بين مركز رعاية وتنمية الطفل العامل والمؤسسات المجتمعية بما يساهم في تسويق خدماته بشكل كبير.

٤- دراسة (عبد الباقي و سفيان، ٢٠٢٠)، بعنوان "تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري" والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية على رأس المال الفكري. حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢) عامل. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وتأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على رأس المال الفكري، وأوضحت النتائج أن الرؤساء في المؤسسة المبحوثة يتمتعون بمستوى قيادي إبداعي عالي، مما يدل أن القيادة الإبداعية تشكل نقطة حيوية في سلوك العاملين وفي أداء المنظمات.

٥- دراسة (عبدالله و الحيلة، ٢٠٢٢)، بعنوان "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري"، من خلال الكشف عن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تم تطبيقها على عدد (٤٢٢) مدير ومديرة، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري في جميع مجالاته جاءت متوسطة، وأوصى الباحثان بضرورة توفير آليات وسبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري وتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أدائهم وتحويلهم لقيادات مبدعة.

### • تحليل الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة:

- اتفقت كل من دراسة القرني (٢٠٠٥) ودراسة درويش (٢٠٠٧) ودراسة عبد الله والحيلة (٢٠٢٢) على أن: تحسين الأداء الإداري في المدارس يتطلب تطوير مهارات القيادة. بينما أظهرت دراسة القرني وجود توافر متوسط لسمات العمل كفريق، أشارت دراسة درويش إلى خلل في ممارسة مهارات القيادة، وأكدت دراسة عبد الله والحيلة الحاجة إلى برامج تدريبية لتحسين الأداء الإداري وتعزيز القيادة.
- اتفقت كل من دراسة عبد الباقي وسفيان (٢٠٢٠) ودراسة عبد الله والحيلة (٢٠٢٢) على أن: القيادة الإبداعية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء وتعزيز الفعالية. حيث أظهرت دراسة عبد الباقي وسفيان تأثير القيادة الإبداعية على رأس المال الفكري، بينما أكدت دراسة عبد الله والحيلة أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء المدرسي.
- اتفقت كل من دراسة (Marjorie & C. Ringler (2007) ودراسة عبد الباقي وسفيان (٢٠٢٠) على أن: توفر المهارات والقدرات القيادية ضروري لتحسين أداء المؤسسات. حيث أكدت دراسة Marjorie & C. Ringler ضرورة امتلاك القادة لمهارات فعالة لتحقيق الأهداف التعليمية، بينما أظهرت دراسة عبد الباقي وسفيان أن القيادة الإبداعية تسهم بشكل كبير في تحسين سلوك العاملين وأداء المنظمات.
- اتفقت كل من دراسة درويش (٢٠٠٧) ودراسة عبد الله والحيلة (٢٠٢٢) على أن: هناك حاجة ملحة للتدريب والتطوير لتحسين مهارات القيادة. حيث أشارت دراسة درويش إلى وجود معوقات في ممارسة مهارات القيادة تتطلب معالجة، بينما أكدت دراسة عبد الله والحيلة أهمية تصميم برامج تدريبية لتحسين أداء مديري المدارس وتعزيز القيادة الإبداعية.

### • صياغة مشكلة الدراسة.

تعاني القيادة الإدارية في المدارس الحكومية من ضعف في تفعيل مهارات الإبداع والتفكير الابتكاري، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء القيادي وتأثيره المباشر على جودة العملية التعليمية. على الرغم من أهمية القيادة الإدارية المبدعة في تفعيل الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف التطوير التعليمي، إلا أن العديد من المدارس لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في الإدارة، ما يحد من قدرة القيادات الإدارية على مواجهة التحديات المعاصرة. لذا يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على تلك المشكلة من خلال تطبيق نموذج الجسر، ويسعى الباحث إلى تقديم رؤية لكيفية تنمية القيادة الإدارية في المدارس الحكومية لتصل إلى مستوى الإبداع من خلال الاستعانة بنموذج من نماذج الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية. حيث أن

تنمية القيادة الإدارية المبدعة لا تعد مجرد حاجة بل ضرورة أساسية لتحسين جودة التعليم وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة.

- تنطلق الدراسة في سعيها من رؤية مصر للتنمية المستدامة، والتي تضع التعليم كركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة. من خلال تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية وجعلها قادرة على تخريج أجيال تنافس في سوق العمل العالمي، من خلال تطوير مستوى القيادة الإدارية المبدعة للمدارس الحكومية، مما يعزز أداء المدارس ويزيد من قدرتها على تحقيق التميز التعليمي.
- تركز الدراسة الحالية على بناء جسور بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، مما يساهم في تحسين التعليم ويجعل المدارس الحكومية أكثر تفاعلاً مع المجتمع المحلي واحتياجاته من خلال تنمية مهارات القيادة الإدارية.
- تأتي أهمية الدراسة في إطار توجه الدولة المصرية لتطوير التعليم كأولوية قومية، كما يتضح في الاستراتيجية الوطنية للتعليم، التي تركز على تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية والارتقاء بالمستوى الإداري والتعليمي. وتساهم الدراسة في دعم هذا التوجه من خلال تقديم نموذج يمكنه تمكين القيادات المدرسية من تحقيق الابتكار الإداري.

#### رابعاً: أهداف الدراسة.

- تنطلق الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: قياس فعالية برنامج التدخل المهني باستخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في تنمية مستوى القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- اختبار فعالية برنامج التدخل المهني باستخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للإدارة بالمدارس الحكومية.
- اختبار فعالية برنامج التدخل المهني باستخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في تنمية السلوك الإبداعي للإدارة بالمدارس الحكومية.

#### خامساً: فروض الدراسة.

- تسعي الدراسة إلى التحقق من صحة الفرض الرئيس التالي " من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية وتنمية القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية" ومن خلال هذا الفرض تتبثق الفروض الفرعية التالية:
- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة و تنمية مهارات القيادة الإبداعية للإدارة بالمدارس الحكومية.

- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة و تنمية السلوك الإبداعي للإدارة بالمدارس الحكومية.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

أ- مفهوم نموذج الجسر.

أوضح معجم المعاني الجامع أن كلمة الجسر هي أسم والجمع منها هي الأجرس والجسور، وعرف المعجم الجسر "بأنه هو ما يربط بين طرفين، ويمثل وسيلة اتصال وتقاوم قائمة على الود والتعاون والتسيق المتكامل سواء بين الدول وبعضها أو بين المؤسسات والمنظمات وبعضها أو بين الأفراد الذين يجمعهم عمل مهني مشترك" (المعاني، ٢٠١٨). والجسر بالمعنى الاجتماعي هو رمز لربط الأنساق بالموارد والخدمات. (السنهوري، ٢٠٠١، صفحة ٢١٣)، ومن خلال هذا النموذج يعمل معاً كل من مستخدمي النموذج والمهنيين بشكل صحيح لسد تلك الفجوة الناتجة عن نقص الموارد والخدمات من خلال مشاركة العملاء في نقل وتطوير الخدمة. (Iomax & Karenes, 2014, p. 74).

ويعرف جيفري وأوبرزوت نموذج الجسر بأنه "مشروع تقوم به المؤسسة في وجود شبكة من التعاون التشاركي مع الشركاء الآخرين لتنشئ الموارد وتعمل في جميع قطاعات المجتمع للتصدي للأسباب الجذرية لنقص الخدمات وتدعم به الأفراد في بناء الموارد من أجل ردف العطاء الاجتماعي الذي يحقق لهم مجتمعات مستدامة بها حياة كريمة. (Obrzut , G & Ribley, W, 2012, p. 5)

وعند النظر لما سبق من مفاهيم لنموذج الجسر من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية يمكننا تقديم تحليل لهذا المفهوم في ضوء هدف الدراسة وهو تنمية القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية:

- الجسر بالمعنى الاجتماعي هو رمز لربط نسق الإدارة المدرسية بالموارد والخدمات المتاحة في المجتمع المحيط والتي يحتاجها، وهو ما يعني وفقاً للدراسة الحالية مساعدة نسق نسق الإدارة المدرسية على إقامة علاقات قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي التي من شأنها المساعدة في تحقيق الأهداف المرغوبة والمتمثلة في تنمية مستوى القيادة الإدارية المبدعة من خلال ما يمكن أن تقدمه هذه المؤسسات من موارد وإمكانيات.

- هو مجموعة الواجبات والمسؤوليات والأدوار والأنشطة والبرامج التي يقوم بها الممارس العام في نموذج الجسر، بهدف توصيل نسق الإدارة المدرسية بالموارد والخدمات والمؤسسات الأخرى المتاحة بالمجتمع.

- يسعى النموذج إلى التطوير الوظيفي وبناء القدرات فهو الهدف الأساسي لبرنامج التدخل لهذه الدراسة، حيث تعنى الدراسة الحالية إلى تنمية مستوى القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية.
- هو نموذج يقوم على إشراك المجتمع المحلي في تحقيق الاهداف المرغوبة باعتباره هو النسق العام الذي يضم مختلف الموارد الرسمية وغير الرسمية التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية مستوى القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية.

#### ب- مفهوم القيادة الإدارية المبدعة.

##### • وتعرف القيادة كما يلي:

- القيادة لغوياً: ترجع إلى الأصل قاد، فقد ورد في المعجم الوجيز في مادة قادة (قيادة): وتعني مشى أمام أخذاً بمقودها (القائد) من يقود. (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، صفحة ٥١٩)
- القيادة اصطلاحاً: تعرف القيادة بأنها عبارة عن دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والمؤسسين وتوقعاتهم أو القائد وصفاته وهذه هي المحاور الثلاثة الرئيسة التي تدور حولها القيادة وهي شخصية القائد، طبيعة العمل المطلوب إنجازها، نوعية المؤسسين وكفاءتهم وتعاونهم ومشاركتهم، وهناك ترابط وثيق بين هذه المحاور وبعضها البعض. (صالح، ٢٠٠٠، صفحة ٢٥١)،
- القيادة الإدارية:

- وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. كما تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وعن طريق التأثير والاستماله وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوه، ٢٠٠١، صفحة ٤٥)
- القيادة الإدارية المبدعة.

هي نمط قيادي يعمل على التغيير والتطوير لإحداث إنجازات نوعية وكمية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وتهيئة المناخ التنظيمي الفاعل للقيام بالعمل بدافعية ورغبة وإبداع. (أبو عيادة، ٢٠٢٢، صفحة ٢٨٩)

#### سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- أ- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلي بحوث قياس تقدير عائد التدخل المهني التي تنتمي بدورها إلي نوعية أكبر من الدراسات شبة التجريبية والتي تقوم علي القياس القبلي - البعدي لمجموعة واحدة ضابطة تجريبية.

ب- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج شبه التجريبي، حيث أنه يعد أنسب أنواع المناهج ملائمة لهذه الدراسة وذلك من خلال تصميم القياس القبلي والبعدي لجماعة واحدة ضابطة تجريبية.

ج- **مجالات الدراسة:** تنقسم مجالات الدراسة الحالية إلى:

- **المجال البشري:** طبقت الدراسة علي جماعة مكونة من (١٧) مفردة، تجمع ما بين ( عدد (١) مدير مدرسة، عدد (٢) وكلاء، عدد(١) مدير وحدة الجودة، عدد (١٣) معلم بدرجة معلم أول) وتم ضم درجة معلم أول لعينة الدراسة لأنها من شروط الترشح لتولي وظيفة مدير مدرسة.

- **المجال المكاني:** مدرسة الإعدادية بنات القديمة بمحافظة كفر الشيخ، التابعة لإدارة شرق كفرالشيخ التعليمية.

- **المجال الزمني:** إستغرق الباحث في تطبيق برنامج التدخل المهني قرابة الثلاثة أشهر حيث بدء التدخل المهني في ٢٠٢٤/١/٣ وإنتهى في ٢٠٢٤/٣/٣١.

د- **أدوات الدراسة:** تمثلت في إستمارة قياس، الهدف منها قياس مستوى القيادة الادارية المبدعة بالمدارس الحكومية.

تاسعاً: نتائج الدراسة.

أ- البيانات الأولية لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (٧)

يوضح البيانات الأولية لمجتمع الدراسة

ن = ١٧

| المتغير         | الاستجابة             | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------------------|---------|----------------|
| النوع           | ذكر                   | ١١      | ٦٥             |
|                 | أنثى                  | ٦       | ٣٥             |
| مجموع           |                       |         |                |
|                 |                       | ١٧      | ٪١٠٠           |
| المتغير         | الاستجابة             | التكرار | النسبة المئوية |
| الدرجة الوظيفية | مدير مدرسة            | ١       | ٦              |
|                 | وكيل مدرسة            | ٣       | ١٨             |
|                 | مدير وحدة ضمان الجودة | ١       | ٦              |
|                 | معلم أول              | ١٢      | ٧٠             |
| مجموع           |                       |         |                |
|                 |                       | ١٧      | ٪١٠٠           |
| المتغير         | الاستجابة             | التكرار | النسبة المئوية |

|        |         |                              |                             |
|--------|---------|------------------------------|-----------------------------|
| ٦      | ١       | بكالوريوس الخدمة الاجتماعية. | المؤهل الدراسي              |
| ٤١     | ٧       | ليسانس آداب                  |                             |
| ٥٣     | ٩       | بكالوريوس تربية              |                             |
| ٪١٠٠   | ١٧      | مجموع                        |                             |
| النسبة | التكرار | الاستجابة                    | المتغير                     |
| ٣٥     | ٦       | دورتان                       | عدد الدورات التي حصلت عليها |
| ٦٥     | ١١      | ثلاث دورات فأكثر             |                             |
| ٪١٠٠   | ١٧      | المجموع                      |                             |

يتضح من الجدول السابق فيما يخص متغير النوع أن نسبة الذكور بلغت ٦٥٪، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٥٪، فهذا التفاوت بين الجنسين قد يعكس أيضاً توزيع الأدوار الوظيفية في المجتمع المدرسي حيث قد يكون للذكور نسبة أعلى في المناصب القيادية العليا. وفيما يتعلق بمتغير الدرجة الوظيفية، فقد جاء في الترتيب الأول (معلم أول) بنسبة ٧٠٪، ثم يليها وكيل مدرسة بنسبة ١٨٪، ثم يليها مدير مدرسة ومدير وحدة جودة بنسبة ٦٪، ويرجع سبب وجود معلم أول و مدير وحدة الجودة في عينة الدراسة إلي أن تلك الفئات هي التي يتم ترشيحها لتولي مهام مديري المدارس. وفيما يختص بمتغير المؤهل الدراسي جاءت نسبة المشاركين الحاصلين على بكالوريوس في التربية في المرتبة الأولى بنسبة ٥٣٪، مما يعكس أن الأغلبية في مجتمع الدراسة لديهم خلفية أكاديمية تربوية تؤهلهم للتعامل مع الأنظمة التعليمية والإدارية في المدارس، تأتي في المرتبة الثانية ليسانس الآداب بنسبة ٤١٪، مما يشير إلى أن هناك تمثيلاً كبيراً للأفراد ذوي الخلفيات الأكاديمية المتنوعة، وهو ما قد يضيف تنوعاً في المهارات والقدرات داخل المدرسة. أما الحاصلون على بكالوريوس في الخدمة الاجتماعية فقد شكلوا نسبة ٦٪، وقد يشير إلى دور أقل للخدمة الاجتماعية في القيادة الإدارية مقارنة بالتخصصات الأخرى. ونجد أيضاً أن متغير الدورات التدريبية التي حصلت عليها عينة الدراسة بلغت فيه نسبة المشاركين الذين حصلوا على ثلاث دورات فأكثر ٦٥٪، مما يعكس اهتماماً كبيراً بالتنمية المهنية والحرص على اكتساب المزيد من المهارات والخبرات اللازمة لتعزيز القيادة الإدارية المبدعة. في المقابل، بلغت نسبة المشاركين الذين حصلوا على دورتين ٣٥٪، وهو ما يشير إلى وجود فئة أخرى قد تحتاج إلى مزيد من التدريب للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة في القيادة الإدارية.

#### جدول رقم (٨)

يوضح معدل التغير بين القياس القبلي والبدي لعينة الدراسة في المؤشر الأول "مستوي مهارات القيادة

ن=١٧

الإدارية المبدعة"

| م | العبارة | قبل التدخل المهني |         |        | بعد التدخل المهني |         |             |
|---|---------|-------------------|---------|--------|-------------------|---------|-------------|
|   |         | ك.المرجح          | المتوسط | النسبة | ك.المرجح          | المتوسط | النسبة      |
|   |         |                   |         |        |                   |         | نسبة التغير |

|       |       |      |     |       |      |     |    |                                                                             |
|-------|-------|------|-----|-------|------|-----|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| ٢١،٥٧ | ٨٨،٢٤ | ٢،٦٥ | ٤٥  | ٦٦،٧  | ٢،٠٠ | ٣٤  | ١  | يتم تحديث رؤية المدرسة بانتظام لتواكب التغيرات المستقبلية.                  |
| ٣٣،٣٣ | ٩٠،٢٠ | ٢،٧١ | ٤٦  | ٥٦،٩  | ١،٧١ | ٢٩  | ٢  | يفهم جميع العاملين في المدرسة رؤية المؤسسة المستقبلية ويعملون لتحقيقها.     |
| ٣٣،٣٣ | ١٠٠   | ٣    | ٥١  | ٦٦،٧  | ٢،٠٠ | ٣٤  | ٣  | توفر المدرسة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية للعاملين. |
| ٢١،٥٧ | ٨٤،٣١ | ٢،٥٣ | ٤٣  | ٦٢،٧  | ١،٨٨ | ٣٢  | ٤  | يتم اختيار القادة بناءً على قدرتهم على الإبداع وحل المشكلات بطرق جديدة.     |
| ٣٣،٣٣ | ٩٤،١٢ | ٢،٨٢ | ٤٨  | ٦٠،٨  | ١،٨٢ | ٣١  | ٥  | يتم تحفيز العاملين للمشاركة في ورش العمل والأنشطة الإبداعية.                |
| ١٩،٦١ | ٨٠،٣٩ | ٢،٤١ | ٤١  | ٦٠،٨  | ١،٨٢ | ٣١  | ٦  | تشجع الإدارة العاملين على التفكير الابتكاري والبحث عن حلول غير تقليدية.     |
| ٢٥،٤٩ | ٨٨،٢٤ | ٢،٦٥ | ٤٥  | ٦٢،٧  | ١،٨٨ | ٣٢  | ٧  | يتم توفير بيئة مدرسية تحفز على الابتكار وتشجع على التجريب.                  |
| ٢٣،٥٣ | ٩٢،١٦ | ٢،٧٦ | ٤٧  | ٦٨،٦  | ٢،٠٦ | ٣٥  | ٨  | يتمتع القادة في المدرسة بالمرونة في تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها.          |
| ٢٥،٤٩ | ٩٦،٠٨ | ٢،٨٨ | ٤٩  | ٧٠،٦  | ٢،١٢ | ٣٦  | ٩  | تشجع الإدارة على العمل الجماعي والتعاون بين المعلمين لإنتاج أفكار إبداعية.  |
| ٢٧،٤٥ | ٨٦،٢٧ | ٢،٥٩ | ٤٤  | ٥٨،٨  | ١،٧٦ | ٣٠  | ١٠ | توفر المدرسة أدوات وموارد تدعم التفكير الإبداعي والابتكار.                  |
| ١٧،٦٥ | ٨٢،٣٥ | ٢،٤٧ | ٤٢  | ٦٤،٧  | ١،٩٤ | ٣٣  | ١١ | تحفز المدرسة العاملين على تقديم مقترحات لتطوير العملية التعليمية.           |
| ٢٥،٤٩ | ٧٦،٤٧ | ٢،٢٩ | ٣٩  | ٥١،٠  | ١،٥٣ | ٢٦  | ١٢ | يتم استخدام تكنولوجيا مبتكرة لتحسين طرق التدريس والإدارة.                   |
| ١٣،٧٣ | ٨٨،٢٤ | ٢،٦٥ | ٤٥  | ٧٤،٥  | ٢،٢٤ | ٣٨  | ١٣ | تشجع المدرسة التواصل المستمر بين العاملين لتبادل الأفكار المبدعة.           |
| ١٩،٦١ | ٩٦،٠٨ | ٢،٨٨ | ٤٩  | ٧٦،٥  | ٢،٢٩ | ٣٩  | ١٤ | تتوفر أنظمة اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المعلمين والإدارة.             |
| ١٣،٧٣ | ٧٨،٤٣ | ٢،٣٥ | ٤٠  | ٦٤،٧  | ١،٩٤ | ٣٣  | ١٥ | تدعم المدرسة الأنشطة التي تعزز من التفكير الابتكاري لدى الطلاب والعاملين.   |
| ٣٥٤،٩ | ٪٨٨،١ | ٢،٦٤ | ٦٧٤ | ٪٦٤،٤ | ١،٩٣ | ٤٩٣ |    | المجموع                                                                     |

بالنظر للجدول رقم (٨)، أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في مستوى مهارات القيادة الإدارية المبدعة بعد التدخل المهني. إذ بلغت نسبة النسبة المئوية الإجمالية للمؤشر ٦٤,٤% قبل التدخل، و وصلت ٨٨,١% بعد تنفيذ برنامج التدخل مما يعكس تحسناً كبيراً في الأداء الإداري الإبداعي للعاملين في المدرسة المستهدفة. وبالنظر للجدول بشكل عام نجد أن: بناءً على نتائج اختبار (ت)، حيث بلغت القيمة المحسوبة (١٤.٢٤)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (٢.١٤٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة ثقة ٩٥%، لذا يمكن القول بأن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين القياسات القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي. هذا يعني أن التدخل المهني بإستخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية كان فعالاً في تحسين مستوى القيادة الإدارية المبدعة بشكل كبير. وهذا يجعلنا نتأكد من صحة الفرض الفرعي الأول ومؤداه " من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة وتنمية مهارات القيادة الإبداعية للإدارة بالمدارس الحكومية".

#### جدول رقم (٩)

يوضح معدل التغير بين القياس القبلي والبعدي لعينة الدراسة في المؤشر الثاني "مستوي السلوك

ن=١٧

الإبداعي"

| م | العبارة                                                              | قبل التدخل المهني |         |        | بعد التدخل المهني |         |        |
|---|----------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|--------|-------------------|---------|--------|
|   |                                                                      | ك.المرجح          | المتوسط | النسبة | ك.المرجح          | المتوسط | النسبة |
| ١ | تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على أفكار جديدة وإبداعية.                | ٣٧                | ٢,١٨    | ٧٢,٥   | ٤٧                | ٢,٧٦    | ٩٢,١٢  |
| ٢ | يتم تحفيز العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.      | ٣٤                | ٢       | ٦٦,٧   | ٤٧                | ٢,٧٦    | ٩٢,١٦  |
| ٣ | تعتمد الإدارة أساليب غير تقليدية في معالجة المشكلات داخل المدرسة.    | ٣٣                | ١,٩٤    | ٦٤,٧   | ٤٤                | ٢,٥٩    | ٨٦,٢٧  |
| ٤ | يتم تبني الأفكار المبدعة من العاملين وتنفيذها في المدرسة.            | ٣٣                | ١,٩٤    | ٦٤,٧   | ٤٤                | ٢,٥٩    | ٨٦,٢٧  |
| ٥ | تشجع إدارة المدرسة على إجراء تجارب إبداعية لتحسين التعليم.           | ٣٦                | ٢,١٢    | ٧٠,٦   | ٤٦                | ٢,٧١    | ٩٠,٢٠  |
| ٦ | يظهر المعلمون سلوكيات إبداعية أثناء تفاعلهم مع الطلاب.               | ٤٠                | ٢,٣٥    | ٧٨,٤   | ٤٨                | ٢,٨٢    | ٩٤,١٢  |
| ٧ | يتم تنظيم فعاليات وورش عمل تدعم السلوك الإبداعي لدى العاملين.        | ٣٠                | ١,٧٦    | ٥٨,٨   | ٤٧                | ٢,٧٦    | ٩٢,١٦  |
| ٨ | توفر الإدارة دعماً كاملاً لأي فكرة جديدة تهدف لتحسين الاداء المدرسي. | ٣٥                | ٢,٠٦    | ٦٨,٦   | ٤٣                | ٢,٥٣    | ٨٤,٣١  |

|         |                                                                            |     |      |        |     |      |        |       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|-----|------|--------|-----|------|--------|-------|
| ٩       | تشجع إدارة المدرسة العاملين على تبني أساليب تدريس جديدة ومبتكرة.           | ٣٦  | ٢،١٢ | ٧٠،٦   | ٤٩  | ٢،٨٨ | ٩٦،٠٨  | ٢٥،٤٩ |
| ١٠      | يتم احتواء الأخطاء الناتجة عن محاولات التجديد والابتكار بدلاً من معاقبتها. | ٣٣  | ١،٩٤ | ٦٤،٧   | ٤٩  | ٢،٨٨ | ٩٦،٠٨  | ٣١،٣٧ |
| ١١      | يتم تحفيز العاملين على تبني التغييرات التكنولوجية وتطبيقها في عملهم.       | ٤١  | ٢،٤١ | ٨٠،٤   | ٥١  | ٣    | ١٠٠    | ١٩،٦١ |
| ١٢      | تعتبر المدرسة بيئة تحفز على التفكير الخلاق والتعلم المستمر.                | ٣٨  | ٢،٢٤ | ٧٤،٥   | ٤٦  | ٢،٧١ | ٩٠،٢   | ١٥،٥٩ |
| ١٣      | تشجع المدرسة جميع العاملين على التفكير خارج الصندوق في حل المشكلات.        | ٣٦  | ٢،١٢ | ٧٠،٦   | ٤٨  | ٢،٨٢ | ٩٤،١٢  | ٢٣،٥٣ |
| ١٤      | يتم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار لتبني أساليب جديدة ومبتكرة.      | ٣٠  | ١،٧٦ | ٥٨،٨   | ٤٠  | ٢،٣٥ | ٧٨،٤٣  | ١٩،٩١ |
| ١٥      | تعزز الإدارة التواصل الفعال بين العاملين لدعم وتبادل الأفكار الإبداعية.    | ٣٥  | ٢،٠٦ | ٦٨،٦   | ٤٣  | ٢،٥٣ | ٨٤،٣١  | ١٥،٦٩ |
| المجموع |                                                                            | ٥٢٧ | ٢،٠٧ | ٦٨٠،٨٩ | ٦٩٢ | ٢،٧١ | ٩٠،٤٦% | ٣٢٣،٥ |

بالنظر للجدول رقم (٩) أظهرت النتائج تغيراً ملحوظاً في مستوى السلوك الإبداعي بين القياس القبلي والبعدي بعد التدخل المهني. حيث ارتفع المتوسط العام للسلوك الإبداعي من ٢،٠٧ قبل التدخل إلى ٢،٧١ بعد التدخل، مما يعكس تحسناً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعينة الدراسة. حيث بلغت نسبة التغير للقياس البعدي ٩٠،٤٦٪ مقارنة بنسبة ٦٨،٨٩٪ للقياس القبلي.

وبالنظر للجدول بشكل عام نجد أن: تشير نتائج اختبار (ت) أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين القياسات القبلية والبعديّة. حيث أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (١٥،٢) وهي أكبر بكثير من (ت) الجدولية التي بلغت (٢،١٤٥)، مما يعني أن هناك تحسناً كبيراً وذا دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي بعد التدخل المهني. هذا يؤكد أن التدخل بإستخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية كان فعالاً في تطوير السلوكيات الإبداعية لدى العاملين في المدرسة بشكل عام. وهذا يجعلنا نتأكد من صحة الفرض الثاني ومؤداه " من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة و تنمية السلوك الإبداعي للإدارة بالمدارس الحكومية". وبناء علي ما سبق يمكننا أن نتأكد من صحة الفرض الرئيس للدراسة وهو " من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية وتنمية القيادة الإدارية المبدعة بالمدارس الحكومية".

### قائمة المراجع المستخدمة في البحث:

- إبراهيم أحمد أبو جامع. (٢٠١٧). درجة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٤، ٢٣٥.
- إبراهيم درويش. (١٩٨٨). الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- أحمد السنهوري. (٢٠٠١). الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الحادي والعشرين (المجلدات الإصدار الطبعة الرابعة المعدلة، الجزء الثاني). القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- السيد عليوه. (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح للنشر.
- العقاد عبدالله، و سارة الحيلة. (٢٠٢٢). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، ٧٧-١٠٣.
- أمل عبدالله محمد. (٢٠٢١). المعوقات التي تواجه العمل الفرقي في المدارس الفنية الصناعية . المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، ٦٠-٧٥.
- جمال شحاته حبيب، و مريم ابراهيم حنا. (٢٠١١). الخدمة الاجتماعية المعاصرة. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حمادة السيد رمضان. (٢٠١٨). استخدام نموذج الجسر من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لتسويق خدمات مراكز رعاية وتنمية الطفل العامل. القاهرة: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- حياة عبد الباقي، و كوديد سفيان. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (١٠)(١)، ٤٨٧-٥٠٥.
- صالح سليمان الرشيد. (٢٠١٥). اساسيات تسويق الخدمات. المملكة العربية السعودية: مكتبة المتنبى للنشر والتوزيع.
- صالح علي القرني. (٢٠٠٥). واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- عبدالله محمد عبدالرحمن. (٢٠٠١). علم اجتماع المدرسة. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبير نيازي. (٢٠١٤). تحليل مضمون بحوث ودراسات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في المجال التعليمي في الفترة من ١٩٩٩-٢٠١٤. بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ع(٦)ج(١٠).
- عمر محمد خلف. (١٩٨٦). أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية منشورات ذات السلاسل. الكويت: ١٩٨٦.

- فتحي درويش. (٢٠٠٧). مهارات قيادة العمل لدي مديري المدارس الثانوية ووكلائها بالبحيرة، وواقع ممارستها وسبل تنميتها. معهد الإدارة العامة، ٤٧ (٣).
- فليب إسكاروس. (٢٠٠٨). الجديد في المدرسة والتدريس. القاهرة: الشركة العربية المتحدة.
- مجمع اللغة العربية. (2010). المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- محمد نجيب توفيق. (١٩٩٦). الخدمة الاجتماعية المدرسية. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- محمد الفاضل. (٢٠٠٩). لاقة التمكين الاداري لدي مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مدارس اقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- محمد عبد الحميد، و اسامة قرني. (٢٠٠٦). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٣٠ (٢).
- مصباح كردي. (٢٠٠٤). أساليب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٤٥.
- معجم المعاني. (٢٠١٨). معني كلمة الجسر. تم الاسترداد من معجم المعاني الجامع: <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- هاله فوزي محمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الابداعية لدي القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٦١.
- هاني عبدالرحمن صالح. (٢٠٠٠). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هبه أبو عيادة. (٢٠٢٢). معايير تربوية مقترحة لإختيار القيادات الإبداعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٢٨٩.
- Daft, L. R. (2004). *The Leadership Experience* (Vol. Fourth Edition). USA: Edwards Brothers.
- Dal-Jones, B. (2010, may 23). *Bridge's communities of practice for school principals a driver of innovation in South African education*. Retrieved from bridge: [www..org.za:](http://www.org.za:) <http://www.bridge.org.za/knowledgehub/bridges-community-practice/>
- lomax, R., & Karenes. (2014). *Surviving Your Social Work Placement*. USA: (Vols. Pai Grave Machillan , 2nd edition).
- Marjorie, & C., Ringler. (2007). Marjorie, C., Ringler, "Action Research an Effective Instructional Leadership. *Journal of School or Ship Practice*, 213-219.
- Obrzut , G, & Ribley, W. (2012). Bridge initiative Creating a Successful : A How to Guide Illinois Brio Leadership Parteners. *Illinois Community of Commerce*.