

الأخصائي الاجتماعي بين دعم القيادة التربوية وتعزيز الثقافة التنظيمية من أجل تحسين الأداء التربوي في
المدارس الابتدائية الموريتانية

**Social worker between supporting educational leadership and strengthening
organizational culture in order to improve educational performance in Mauritanian
primary schools**

خديجة اموه لومتك¹، يمينة مخطار²

¹ جامعة الجزائر-2- (الجزائر)، mouhkhdi36@gmail.com

² جامعة الجزائر-2- (الجزائر)، yamina.mokhtar@univ-alger.dz

تاريخ الاستلام: 2025/10/26 تاريخ القبول: 2025/12/07 تاريخ النشر: 2026/01/23

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين القيادة التربوية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية الموريتانية، ودور الأخصائي الاجتماعي في تعزيزها من أجل الرفع من جودة الأداء التربوي من خلال مقارنة سوسيولوجية تحليلية، استند فيها البحث إلى الأدبيات التربوية والتنظيمية الحديثة التي تربط فعالية القيادة بخصائص الثقافة السائدة داخل المؤسسة التعليمية. خلصت الدراسة إلى أن الأخصائي الاجتماعي يُعدّ فاعلاً محورياً في بناء جسر التواصل بين القيادة التربوية والمعلمين وأسر المتعلمين، إذ يساهم في تحويل الثقافة التنظيمية من نمط تقليدي ساكن إلى ثقافة تشاركية قائمة على الشفافية والمساءلة والتعاون كما أبرزت النتائج أنّ تطوير مهارات القيادة التحويلية والديمقراطية، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، يمثلان مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء التربوي في المدارس الابتدائية بموريتانيا.

كلمات مفتاحية: القيادة التربوية، الثقافة التنظيمية، الأداء التربوي، المدارس الابتدائية في موريتانيا، الأخصائي الاجتماعي.

Abstract:

This article explores the interactive relationship between educational leadership and organizational culture in Mauritanian primary schools, highlighting the crucial role of the social worker in enhancing this relationship to improve educational performance. Using a sociological and analytical approach based on contemporary educational and organizational literature, the study demonstrates that the school social worker acts as a vital mediator between leadership, teachers, and students' families. The findings emphasize that the integration of participatory and transformative leadership styles, supported by a positive organizational culture, significantly contributes to strengthening collaboration, motivation, and pedagogical outcomes in primary education in Mauritania.

Keywords: Educational leadership, Organizational culture, Social worker, Educational performance, Primary schools, Mauritania.

*المؤلف المرسل: خديجة اموه لومتك، طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر-2-

يُعتبر التعليم في موريتانيا، كما هو الحال في العديد من المجتمعات الإفريقية، محكوماً بعدد من التحديات التي تشمل نقص الموارد، وضعف الكفاءات القيادية، وكذا العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في الأداء الأكاديمي والتربوي، الذي تقوده قيادة تربوية وتحركه ثقافة تنظيمية. إذا كانت القيادة التربوية والثقافة التنظيمية من العوامل المحورية التي تساهم في انجاح المؤسسات التعليمية، حيث تلعب القيادة دوراً رئيسياً ومحورياً في توجيه وتحفيز العاملين داخل الحقل المدرسي لتحقيق الأهداف التربوية، بينما تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الرئيسي الذي يحدد سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة التربوية، ويؤثر في نتائج العملية التعليمية. على اعتبار القيادة التربوية تمثل أحد العناصر الأساسية التي تؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية، من توجيه وإشراف على المعلمين إلى رسم السياسات التعليمية وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية من جهة أخرى. وقد لا يكتمل تأثير القيادة التربوية في العملية التعليمية إلا بتدخل الاختصاصي الاجتماعي الذي يعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً محورياً في تشكيل بيئة العمل داخل المدارس، وتحسين أداؤها التربوي، من خلال تحديد سلوكيات العاملين، والطرق التي يتعامل بها المعلمون مع الطلاب، وأسرههم، وآلية اتخاذ القرارات السليمة.

في هذا السياق تتجلى أهمية هذا المقال في دراسة العلاقة بين القيادة التربوية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في موريتانيا، وكيفية تأثير هذه العلاقة على الأداء التربوي للتلاميذ. كما يستعرض هذا المقال دور القيادة التربوية في تعزيز الثقافة التنظيمية وكيفية تحسين الأداء التربوي في المدارس الابتدائية بموريتانيا من خلال القيادة الفعالة.

-كيف تؤثر العلاقة بين القيادة التربوية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في موريتانيا، في تحسين الأداء التربوي للتلاميذ، وما هي التحديات التي تواجه القيادة التربوية في المجتمع الموريتاني.

-وكيف يمكن لهذه الثقافة أن تعزز من أداء المعلمين وتحقق نتائج أفضل في التعليم، من خلال وساطة الاختصاصي الاجتماعي.

1. المفاهيم:

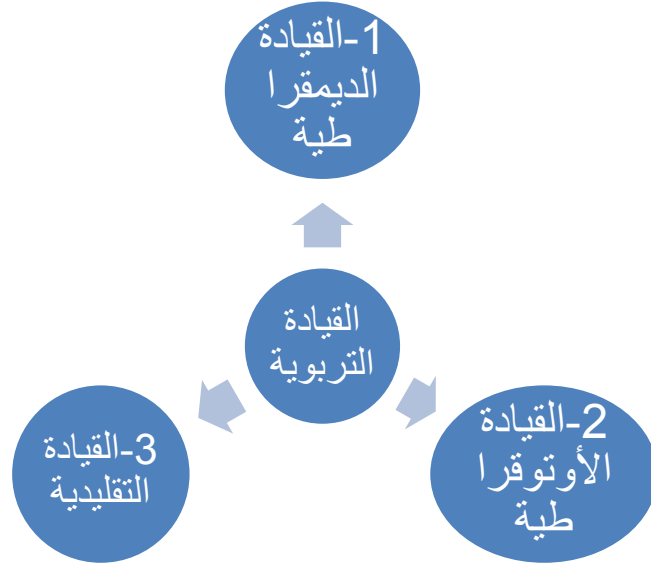
1.1 مفهوم القيادة التربوية

تُعرف القيادة التربوية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية تشجع على التعاون، والابتكار، والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة. ولهذا فإن القيادة التربوية الفعالة تعتمد على قدرة القائد على تشكيل الرؤية التربوية وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الرؤية، من خلال إشراك جميع المعنيين في عملية اتخاذ القرار. (Leithwood (2014), p. 109) خاصة في سياق المدارس الابتدائية في موريتانيا، أين تلعب القيادة التربوية دوراً كبيراً في التأثير على البيئة المدرسية بما فيها تعامل المعلمين مع التلاميذ وأولياءهم، الذي مما قد يؤثر بدوره على نتائج العملية التعليمية. كما تُعرف أيضاً بأنها القدرة على توجيه أفراد المدرسة – معلمين، تلاميذ، إدارة- لتحقيق أهداف تربوية محددة، من

خلال استخدام أساليب قيادية متنوعة مثل القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية أو التحويلية. بمعنى آخر القيادة التربوي السليم. (Leithwood (2014, p. 109)

1.1.1 أنواع القيادة التربوية

هناك عدة أنواع من القيادة التربوية يمكن أن تؤثر في أداء المدرسي. يمكن حصر ثلاث أنواع منها، من خلال الشكل المرسوم أدناه:



الشكل رقم 01 أنواع القادة التربوية إعداد شخصي

القيادة الديمقراطية: هي تلك القيادة التي تشجع على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مما يعزز التفاعل الإيجابي. وهي من أكثر أنواع القيادة شيوعاً في الأدبيات الإدارية والتربوية. فهي أسلوب إداري يعتمد على المشاركة والتشاور بين القائد والمرؤوسين، فهو لا ينفرد باتخاذ القرارات، بل يشرك أعضاء الجماعة النقاش وصياغة الحلول المناسبة، ضمن السياق الزمني التربوي المناسب الذي يسمح فيه المدير للمعلمين والتلاميذ والأولياء بالمشاركة في القرارات، بما في ذلك القيادة الديمقراطية داخل المدرسة المناسبة المدرسة للسياق الموريتاني التي قد تساعد في مواجهة بعض التحديات، وتذليل الصعوبات.

القيادة الأوتوقراطية: حيث يُتخذ القرار من قبل القائد فقط، بحيث يقوم باتخاذ القرارات والحلول بمفرده دون مشاركة مرؤوسيه. وفي السياق التربوي فمدير المدرسة وحده من يصدر القرارات والسياسات التي تخص المؤسسة وعليه فقد تكون مناسبة في بعض البيئات التعليمية التي تحتاج إلى الانضباط.

القيادة التقليدية:

وهذا النوع من القيادة يظهر عادة في المجتمعات القبلية، والريفية حيث يعتمد على الخبرة والحكمة وكبر السن وينتظر عادة من المرؤوسين الولاء التام والطاعة المطلقة للقائد، ومن أبرز مظاهر هذا النوع من القيادة المحافظة على الماضي وكذا الوضع الراهن، ورفض التغيير وفي المدارس الابتدائية، خصوصاً في البيئات التي تعاني من محدودية الموارد وضعف التكوين، قد يكون النمط التقليدي الأكثر شيوعاً، حيث يركز المدير على ضبط الحضور، تطبيق المناهج بحرفية، والحفاظ على الروتين اليومي.

2.1 مفهوم الأداء التربوي

هو مجموعة من الأهداف التي تسعى من أجلها كل مؤسسة سواء كانت أسرية أو تربوية كالمدرسة أو إنتاجية كالمصنع وغيرها. وبالتالي فإن الأداء التربوي هو عبارة عن نشاط مقترن بالأهداف التي تسعى إليها كل مؤسسة من خلال مهام ووجبات يقوم بها الأفراد المنتمين إليها. كما " يعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته، والخصائص اللازمة لتأدية الواجب والمهمة بنجاح." (سامعي توفيق، 2010، ص 283) مثل أداء المعلم أو المدرس الذي يعمل على ربط موضوع الدرس بأمثلة قريبة من الواقع الاجتماعي للتلميذ، من خلال استخدام طرق وأساليب تدريس متنوعة، وعدم الاكتفاء بالأمثلة الموجودة في الكتاب المدرسي. كما يمكن تعريف الأداء التربوي على أنه مجموع الطرق التي يستخدمها المعلم لتحقيق سلوك متوقع لدى المتعلمين " (حسن شحاتة، 2001، ص 96) بالتالي الأداء هو فعل أو سلوك متبع من طرف الفرد الذي يقوم بعمل ما، يمكن قياسه عند وقوعه الان، كما يحدث في وظيفة المعلم في المدرسة الابتدائية، "أين يحدث التدريس وينتج عنه تعلم يقاس بقياس أداء أو سلوك التلميذ، أي يظهر من خلال المردود التربوي العام للمؤسسات التربوية، يوصف الأداء بأنه فعال إذا تم تحقيق الأهداف المنوطة للأستاذ." (برقوق عبد الرحمان، جفال منال، 2017، ص 17)

3.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر في طريقة عملهم مع الآخرين. (Schein (2010, p 29) كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام مشترك من الافتراضات الأساسية التي يتم تعلمها من خلال تجارب الفريق لتوجيه سلوك الأفراد في بيئة المنظمة. بما فيها المدارس الابتدائية، التي تتشكل فيها الثقافة التنظيمية من خلال تفاعلات المعلمين مع بعضهم البعض ومع الإدارة، حيث تؤثر هذه الثقافة في جودة التعليم وأداء المعلمين والتلاميذ، من خلال القيم المشتركة مثل التعاون، الشفافية، المشاركة التي تعتبر أساساً ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في تحسين الأداء المدرسي، Robinson (2015, p. 174). لأن الثقافة التنظيمية في المدارس تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسة التعليمية. وإنه يمكن إعطاء تعريف آخر للثقافة التنظيمية على اعتبارها نظام مشترك من الافتراضات الأساسية التي يتم تعلمها من خلال تجارب الفريق لتوجيه سلوك الأفراد في بيئة المنظمة. هذه الثقافة تؤثر على كيفية التعامل بين المعلمين والإدارة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأساليب التعاون داخل المدرسة. في المدارس الابتدائية، يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز الأداء التربوي من خلال تطوير بيئة تعلم تشجع على التعاون والتفاعل بين المعلمين والتلاميذ. (Schein (2010, p. 29)

4.1 الأخصائي الاجتماعي

هو شخص مهني متخصص، ممارس لوظيفة الخدمة الاجتماعية والعمل الاجتماعي. وبالتالي فهو " ذلك الشخص الذي يمارس الخدمة الاجتماعية ويتصف بالخلق المهني ويلتزم بفلسفة المهنة ومبادئها وقيمها وأهدافها، فهو القائد المهني الذي يحدد العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد والجماعات والمجتمعات لحل المشكلات وإشباع

الاحتياجات، أي إحداث التغيير المطلوب"¹. (محروس محمود خليفة، 2000، ص 223) ولن تأت هذه المهارة المهنية إلا عن طريق التكوين في المعاهد والجامعات مثل جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 في قسم علم الاجتماع في تخصص علم الاجتماع العائلي والخدمة الاجتماعية على مستوى الماستر. ولهذا تُعرف سلمي محمود الأخصائي الاجتماعي على أنه " ممثل المنظمة الاجتماعية وهو الشخص المهني الذي اعد نظريا وعمليا لممارسة طريقة العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات لحل المشكلات الاجتماعية واشباع الاحتياجات أي إحداث التغيير المطلوب"² (قوت القلوب محمد، 2000.ص 52)

5.1 المدرسة الابتدائية الموريتانية

المدرسة في بعدها السوسيولوجي هي إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تخدم المجتمع وقيمه، وتساهم في تماسكه واستمراره من خلال تحقيق أهداف المنهج الدراسي الذي يحمل في مضمونه أبعاد أخلاقية ونفسية واجتماعية، لها تأثير على تنمية شخصية الفرد (التلميذ) الإدراكية والوجدانية والجسمية، كما تعمل على ترسيخ قيم المجتمع وعاداته ورموزه في الجيل الصاعد، ونقل التراث وتجديده، من خلال سلوكيات الأستاذ والطاخم الإداري بشكل عام. حيث بفضل سلوكياتهم يمكن تعزيز الانتماء وقوة المشاركة في بناء مواطن المستقبل. لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية لها دور فعال في عملية التنشئة الاجتماعية، أو كما يطلق عليها السوسيولوجيون مؤسسة شكلية رمزية معقدة، تشتمل على سلوك مجموعة كبيرة من الفاعلين، وتنطوي على منظومة من العلاقات بين مجموعات مترابط فيما بينها بوساطة شبكة من العلاقات التي تؤدي فعلا تربويًا عبر التواصل بين مجموعات المعلمين والمتعلمين. (وظفة علي أسعد، 2003، ص ص 20-21) والأفراد الإداريين داخل فضاء هندسي. أما المدرسة الابتدائية الموريتانية فضاء تقاطع فيه الاصاله والمعاصرة، حث تهدف إلى المواءمة بين متطلبات الهوية الوطنية وضغوط العولمة، ولذلك يمكن تعريفها بأنها:

مؤسسة اجتماعية رسمية ولا وظيفة مزدوجة تتمثل في إعادة الإنتاج الثقافية والقيم الوطنية والدينية مما يضمن تماسك المجتمع، ومن جهة أخرى في إدماج المعارف والمهارات الحديثة لتمكين التلاميذ من التكيف مع متطلبات الحياة اليومية والاندماج في المحيط. ومن منظور سوسيولوجي، اعتبار المدرسة الابتدائية الموريتانية مؤسسة اجتماعية تربوية تتجاوز حدود

نقل المعارف التربوية إلى أجيال الناشئة لتصبح أداة أساسية في إعادة إنتاج الثقافة الوطنية والدينية وضمان استمرارية النسق الاجتماعي. فالمدرسة ليست مجرد فضاء للتعليم، بقدر ما هي أداة للبط الاجتماعي والتنشئة الثقافية السليمة، حيث تعمل على غرس الهوية الإسلامية والعربية، وتعزيز الانتماء الوطني، وفي الوقت نفسه الانفتاح على معارف العصر.

كما أنها مرآة التحولات الاجتماعية والسياسية التي شهدتها البلاد، فهي نتاج تفاعل معقد بين:

1- الإرث التعليمي التقليدي: ممثلا في المحظرة وما يعكس البعد الروحي والديني في المجتمع.

2- التأثير الكولونيالي الفرنسي: الذي أدخل اللغة الفرنسية وأنماط الإدارة الحديثة.

3- التحديات التنموية والاقتصادية المعاصرة، حيث ينظر إلى التعليم باعتباره رافعة للحراك الاجتماعي ووسيلة للاندماج في الاقتصاد العالمي.

¹ - محروس محمود خليفة، ممارسة الخدمة الاجتماعية. دار المعرفة، الإسكندرية، د.س. ص 223

² - قوت القلوب محمد، تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. جامعة القاهرة، مصر 2000.ص 52

يرى الخليل النحوي أن المحظرة هي جامعة شعبية بدوية أهلية متنقلة، تلقائية فردية التعليم طوعية المسار (النحوي الخليل، 1987، ص61)

2. العلاقة بين القيادة التربوية والثقافة التنظيمية

تعمل الثقافة التنظيمية أساساً على توسيع مدارك الأشخاص، العاملين في المنظمة حول الأحداث التي تحدث داخل محيط المنظمة، فقد تنعكس هذه الثقافة على الهيكل التنظيمي والنمط الإداري الذي تنتهجه القيادة داخل المنظمة، كما أنها تحاول معالجة المشكلات في اتخاذ القرارات، لذا فهي إطار مرجعي لتفسير لأحداث وتحليل الأنشطة التي تحدث داخل المنظمة، بالتالي فإن هذه الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد داخل المنظمة في التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات. فعادة عندما يواجه أحد أفراد المنظمة موقفاً أو مشكلة، فإنه يتصرف وفق الثقافة السائدة داخل المنظمة. كما تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه القائد التنظيمي وتؤثر على أدائه، من ناحية اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات، وكذا في الحالة العادية مما يجعل المنظمة تجعل حداً للسير إلى الاتجاه غير السليم، أي ما يجعلها تعيش نوعاً من التوازن في القيادة والتنظيم. وبما أن الثقافة التنظيمية تقوم على أساس عناصرها المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات، لأعراف. هذه العناصر تنعكس إيجاباً في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. وعليه فيصبح من الواجب على القائد أن يعمل داخل هذه المنظمة على توجيه السلوك عن طريق المحافظة على مبادئ الجماعة داخل المنظمة، فهو مجبر على تقبل القيم المرتبطة بالمنظمة والأدوار المناطة به داخلها، كما ينبغي أن يتقبل آراء الأفراد داخل هذا التنظيم. لأن الأعراف التنظيمية تؤثر على العاملين في المنظمة فهم مقيدون بالالتزام بالأعراف المنظمة، التي عادة ما تكون معنوية غير مكتوبة لكن ينبغي الالتزام بها داخل المنظمة. لهذا تساهم المعتقدات التنظيمية في كيفية انجاز العمل ومهام وقوانين المنظمة فهي على سبيل المثال، تؤثر تأثيراً بارزاً في صنع القرارات والمساهمة في العمل الخيري كما أنها وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن الثقافة لها تأثير على القيادة داخل المنظمة، فهي تؤثر في عدة مناحي منها:

1.2 الولاء التنظيمي

العاملون داخل التنظيم، يتميزون بالانتماء والالتزام بالقوانين وثقافة المنظمة فالإجماع على الإخلاص، والولاء والتمسك بالقيم داخل المنظمة يعتبر ميزة تنافسية هامة تعود بنتائج إيجابية على المنظمة فقدرة القائد على خلق بيئة إيجابية تربط العامل بجماعة العمل، وقيمها ومبادئها يزيد من تماسك التنظيم واستمراره إذ أن كل فرد يحقق أهدافه داخل الأهداف المشتركة التي ترتبط بها ثقافة المؤسسة وهذا ما يعزز الانتماء، والولاء داخل المؤسسة ويقول كل من [غرينبرغ وبارون] أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثير كبيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل داخل المنظمة، وقد تكون بعض آثار الثقافة جلية واضحة بينما تكون الآثار الأخرى غير واضحة. وتُلقي الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة في المنظمة. فإذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للأفراد داخل التنظيم، فإنه من الضروري حل مشاكلهم بإنصاف وكفاءة أما إذا كانت الثقافة التنظيمية، تركز وتهتم أساساً بحجم الإنتاج فإنها لأمحالة ستضع العاملين أمام مصاعب كثيرة في حل مشاكلهم وتأدية واجبهم.

وتأثير الثقافة التنظيمية، على القيادة داخل المنظمة يتطلب وجود قوة تتلاءم مع ثقافة العاملين داخل المنظمة، فلا بد ان يكون هناك اتفاق ضمني داخل المؤسسة على القيم والأعراف. فالقيادة القوية، تعمل على الترابط الاجتماعي داخل المنظمة مما يزيد في قوة الثقافة التنظيمية، لأن الثقافة التنظيمية الضعيفة تؤدي إلى الانعزال والكراهية بين الافراد داخل التنظيم بعكس الثقافة القوية فإنها تؤدي الى زيادة فعالية المؤسسة والشعور بالعوامل الصحية، كالاستقرار الوظيفي وعدم الفصل.

3. التحديات التي تواجه القيادة التربوية في موريتانيا

1.3 قلة جودة التعليم

1.1.3 توجد نسبة من التلاميذ لا يستطيعون القراءة وفهم النص المناسب لعمرهم بحلول سن 10 سنوات، وهو ما يُطلق عليه " الفقر التعلّمي".

2.1.3 ضعف مستوى الكفاءة لدى بعض المعلمين، وكذلك قلة التدريب وعدم التكوين المهني المستمر لهم. (وزارة التهذيب الوطني والإصلاح التعليمي)

2.4 انخفاض نسب التمدرس، وارتفاع معدلات التسرب

1.2.4 معدل الإكمال في التعليم الابتدائي لم يصل بعد إلى 70٪، حيث أن العديد من التلاميذ لا يُكملون المرحلة الأساسية.

2.2.4 ارتفاع التسرب في المراحل الأخيرة من التعليم الأساسي والإعدادي.

3.4 التباعد بين المناطق الحضرية والريف

1.3.4 ففي الريف تفتقر المدارس إلى بعض البنى التحتية الأساسية مثل الكهرباء والماء، وأحياناً تكون خدمات النقل والتعليم ضعيفة.

2.3.4 وجود مناطق تحتوي على مدارس ناقصة المراحل (مثلاً تفتقر إلى بعض الصفوف)، مما يجبر التلاميذ على التنقل أو التوقف عن التعليم.

4.4 مشاكل في الموارد التحتية

1.4.4 اذ ان بعض الفصول مكتظة، حيث يصل عدد التلاميذ إلى 100 تلميذ في الفصل الواحد

2.4.4 نقص الكتب والمقررات التعليمية، ومواد تعليمية غير ملائمة أو قديمة.

3.4.4 النزاعات والمخاوف من القطاع الخاص من القرارات التي قد تُقضي دوره الخارجي أو تُقيّده.

5.4 الفوارق الاجتماعية والثقافية

1.5.4 تباين كبير بين الذكور والإناث في الالتحاق وإكمال التعليم، خاصة في المراحل الثانوية فما فوق.

2.5.4 تأثير بعض الظواهر الاجتماعية كالفقر، الزواج المبكر، الحمل المبكر، وأسلوب الحياة على استمرارية الفتيات في التعليم.

3.5.4 تأثير اللغة: حيث ان بعض التلاميذ ينطقون بلغات محلية أو لهجات قد لا تُساعدهم بداية في التعليم المدرسي إذا كان التدريس بلغات رسمية دون دعم لغوي مناسب

6.4 الموارد المالية والتمويل

1.6.4 غالباً ما يكون تمويل التعليم غير كافٍ لتغطية جميع الاحتياجات (بنى تحتية، تدريب المعلمين، الكتب، الصيانة).

2.6.4 توزيع غير عادل أو غير كافٍ للموارد بين المناطق المختلفة. (محمد عبد الله بين، موقع)

1. دور الاخصائي الاجتماعي في تحسين الأداء التربوي في المدارس الابتدائية

تتمثل وظيفة القيادة التربوية في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدرسة من خلال توجيه الأفراد نحو القيم المشتركة. لأن القائد الفعّال يساهم في إنشاء ثقافة مدرسية قائمة على التعاون والابتكار. (Schein (2010, p. 52) فتواجد الاخصائي الاجتماعي في المدارس الابتدائية الموريتانية، قد يعمل على تشجيع القائد على الشفافية والمشاركة من خلال الاجتماعات الدورية، وتفاعله مع المعلمين، مما قد يساهم في بناء ثقافة مدرسية، تشجع على العمل الجماعي، وتحقق الأهداف التربوية المنشودة بشكل أكثر فعالية. لأن "علم الاجتماع يطور المعارف في مختلف الميادين، ويقترح النظريات التي تساعد على فهم الظواهر؛ والأخصائيين الاجتماعيين وهم في قلب الفعل ولتفسير وتكوين معرفة حول تدخلاتهم هم بحاجة إلى معارف تنتجها العلوم الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع خاصة". (Hervé Drouard et autres, 1990, préface) ولهذا فإن القيادة التربوية في المدارس الابتدائية تُعتبر العامل المحوري في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال توسط الاخصائي الاجتماعي. فالقائد الذي يطبق أساليب قيادية تشجع على المشاركة والتعاون قد يساهم في تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والجودة في التعليم. كون القائد هو العنصر الأساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، حيث يُساهم في تحديد القيم والمعتقدات التي توجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. (Schein (2010, p. 52) ولهذا نجد القواد التربويين الموريتانيون في محاولات متعددة من أجل تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة من خلال تبني أسلوب القيادة الديمقراطية أو التحويلية، من أجل تحسين بيئة العمل داخل المدارس؛ الذي قد يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء التربوي وتعزيز شعور المعلمين بالتقدير والانتماء للمؤسسة. إلا أنه من الصعب على القيادة التربوية تحقيق هذه الأهداف التربوية دون التجاوب مع العوامل والقوى الخارجية المتمثلة في أسر المتعلمين أو ما يسمى بأولياء التلاميذ ولهذا فإن تواجد الاخصائي الاجتماعي له تأثير من خلال علاقاته غير الرسمية في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، من خلال توجيه وحث القيادة التربوية في المدارس الابتدائية الموريتانية، على تبني أساليب القيادة الديمقراطية والتحويلية المحسنة لبيئة العمل المدرسي من خلال ترشيد العلاقة بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين والمتعلمين وأسرههم، وتعزيز انتمائهم والتعاون فيما بينهم من أجل أداء تربوي سليم. الذي يركز على فعالية العملية التعليمية بشكل عام التي تعمل على تنمية التلميذ أكاديميا وسلوكيا.

2. التحديات الثقافية والاجتماعية للأخصائي الاجتماعي في الطور الابتدائي

يواجه القادة التربويون في موريتانيا العديد من التحديات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في تطبيق هذا المفهوم رغم وجود إمكانية للقيادة التربوية لتحسين بيئة العمل وزيادة فعالية العملية التعليمية، من خلال تعزيز ثقافة الشفافية والتعاون. (Robinson (2015, p. 174) ونظرا للدور الذي تلعبه العوامل الاجتماعية والثقافية في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والثقافة التنظيمية. لأن القيادة التربوية الفعالة تحتاج إلى التغلب على مقاومة العوامل الاجتماعية التي قد تكون معيقة للتغيير. (Robinson (2015), p. 169) إلا أن الاخصائي الاجتماعي يعمل على تذليل هذه المعوقات والصعوبات، كونه يعلم بأن الثابت في المجتمع هو التغيير مهما كان نوع هذا المجتمع، بما فيه المجتمع الموريتاني. الذي يحمل في طياته قيم ثقافية وتقاليد قد تعيق تطبيق استراتيجيات القيادة الحديثة. لأن القيود الثقافية والاجتماعية هي تحدٍ آخر بالنسبة للأخصائي الاجتماعي في بيئة التعليم الموريتاني. كون هذه التحديات الاجتماعية والثقافية لها تأثير كبير على القيادة التربوية والثقافة التنظيمية في المدارس. فبعض العادات والتقاليد الاجتماعية بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة التي قد تؤثر في أساليب القيادة داخل المدارس، مثل طريقة التعامل مع المعلمين والتلاميذ واسرهم في بعض المناطق، التي يمكن اعتبارها إحدى القيود الثقافية المقاومة للتغيير. أين يلاحظ الاخصائي الاجتماعي تلك المقاومة للتغيير بسبب التمسك بالتقاليد التربوية القديمة، التي قد تحدّ من إمكانية تحقيق التغيير أو التجديد داخل المؤسسات التربوية. بالتالي تصبح داخل المدارس، مثل طريقة التعامل مع المعلمين والتلاميذ واسرهم في بعض المناطق، التي يمكن اعتبارها إحدى القيود الثقافية المقاومة للتغيير. أين يلاحظ الاخصائي الاجتماعي تلك المقاومة للتغيير بسبب التمسك بالتقاليد التربوية القديمة، التي قد تحدّ من إمكانية تحقيق التغيير أو التجديد داخل المؤسسات التربوية. بالتالي تصبح الثقافة التنظيمية في بعض الحالات غير داعمة للتغيير أو الابتكار، أو بالأحرى تكون هي المقاومة لهما. وبالتالي تعد المقاومة الثقافية من أكبر العوائق التي قد تواجه القيادة التربوية في بيئات مختلفة. (Robinson, 2015, p. 169) كما هو الحال في المجتمع الموريتاني الذي تلقى القيادة التربوية فيه عائق ثقافي اجتماعي مثل بعض القيم المجتمعية المكرسة للسلطة التقليدية، دون تجاهل اختلاف الأعراق واللغات التي تعتبر عائقًا أمام تنفيذ استراتيجيات قيادية ديمقراطية أو تحويلية. كما تتأثر البيئة التعليمية في موريتانيا أيضًا بـ التحديات الاقتصادية التي تؤثر في توفير الموارد التعليمية الكافية، التي لها انعكاس على قدرة القيادة التربوية على تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين أو تطبيق تقنيات تعليمية جديدة.

علاوة على ذلك يبقى نقص الكفاءات القيادية في بعض المدارس الابتدائية الموريتانية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الأخصائي الاجتماعي، في نشر الثقافة التنظيمية. لأن ضعف الكفاءة يؤدي حتما إلى ضعف القدرة على إدارة التغيير المؤسسي وتنفيذ استراتيجيات التربية الحديثة. لأن القيادات المدرسية تحتاج إلى مهارات خاصة لتحفيز المعلمين على الابتكار، لكن في بعض الأحيان يُواجه القادة نقصًا في هذه المهارات، مما يؤثر على النتائج

التربوية. (Leithwood (2014, p. 134)

3. أهمية الثقافة التنظيمية في الابتدائيات وعلاقتها بالقيادة التربوية

تمثل الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية الإطار الذي يحكم سلوك الأفراد، داخل المؤسسة التعليمية، والمساهمة في تحديد بيئة العمل داخل المدرسة. فكلما كانت الثقافة التنظيمية داعمة للتعاون، كلما كانت بيئة العمل أكثر إيجابية. وهذا ما قد يعزز الأداء الأكاديمي للتلميذ. حيث تكون فيه هذه الثقافة مدعمة للمشاركة والابتكار في بيئة تعليمية تحفز التلاميذ على التفاعل والتعلم والنشاط، وتدعم التواصل الجيد بين المعلمين والإدارة معززة العلاقة بينهم، مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المشتركة. (Robinson 2015, p. 174) التي لا تتحقق إلا من خلال التفاعل المتبادل بين القيادة التربوية والثقافة التنظيمية، حيث يمكن للقيادة التربوية الفعالة أن تشكل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، وتدعم التعاون بين المعلمين والإدارة الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التربوي داخل المدارس. (Leithwood 2014, p. 137) من خلال اتخاذ القرارات التي تشجع على الابتكار والتغيير في أساليب التعليم لدى المعلمين، وتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التربوي للتلاميذ. كما يساهم القائد التربوي في تعزيز الثقافة المدرسية من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتنظيم العمل، وتحفيز المعلمين والتلاميذ لتحقيق التفوق التربوي.

8. خاتمة

تواجه القيادة التربوية في المدارس الابتدائية الموريتانية العديد من التحديات التي تؤثر في قدرتها على تحسين الثقافة التنظيمية والأداء الأكاديمي. فبدون قيادة تربوية لا يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية والتي بدورها لها تأثير مباشر في تحسين الأداء التربوي في المدارس الابتدائية بموريتانيا. بحيث لا يمكن أن تكون قيادة تربوية فعالة دون تواجد وساطة الأخصائي الاجتماعي الذي يساعد القيادة التربوية في تحقيق بيئة مدرسية قائمة على التعاون والمشاركة والابتكار، من خلال تحسين وتوطيد العلاقة بين القيادة التربوية وعناصرها الإدارية، وطاقمها التربوي المتمثل في المعلمين والمشرفين التربويين من جهة، كما يدخل الأخصائي الاجتماعي في تمرين العلاقة بين المعلمين والمتعلمين وأسرتهم من خلال الوساطة أو العلاقة سواء بصفة رسمية أو غير رسمية. وهذا ما قد ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والتحصيل الدراسي للتلاميذ. إلا أن السياق الزمني والمكاني الموريتاني يفرض تحديات عديدة ترتبط بالموارد والبنى التحتية والقيود الثقافية والاجتماعية التي تحول بينها وبين تبني أساليب القيادة الديمقراطية والتحويلية. لأن أي إصلاح تعليمي يستهدف رفع جودة التعليم في المرحلة الابتدائية لا بد أن ينطلق من تمكين القادة التربويين، وتطوير مهاراتهم القيادية، وتعزيز ثقافة مدرسية تقوم على الشفافية والتعاون من خلال إدراج الأخصائي الاجتماعي المتمرس، يساهم في بناء أجيال قادرة على مواجهة التحديات والمشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع الموريتاني. وتوجيه وتحويل المدرسة من مدرسة تقليدية روتينية سلبية، تقتصر على تنفيذ التعليمات إلى مدرسة مبتكرة متميزة إيجابية تلبى احتياجات التلاميذ، وتتفاعل مع المجتمع من خلال جميع الأنشطة والفعاليات التي تجري داخل المدرسة، مما يستدعي الإيمان بمجموعة من المبادئ، واكتساب قدر من المعارف، والتمكن من مهارات متعددة لديه.

. قائمة المراجع:

-المراجع بالعربية

- 1- برقوق عبد الرحمان، جفال منال. (2017). مجلة علوم الانسان والمجتمع ، دور الأداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ ، المجلد 6، العدد 1، ص 15-33. <https://asjp.cerist.dz/en/article/82217>
- 2- شحاتة حسن. (2001)، المناهج الدراسية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، ط2، مكتبة الدار العربية للكتاب. 2001، ص96.
- 3- سامعي توفيق.(2018). الأداء التربوي الوظيفي مفهومه وأسس الثقافية.مجلة دراسات وابحاث العدد 30 مارس، المجلد 30، 2018.ص283
<https://asjp.cerist.dz/en/article/44452>
- 4- الخليل النحوي(1987). بلاد شنقيط.. المنارة والرباط، ط1، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس. ص61.
- 5- وطفة علي أسعد، الشهاب علي جاسم. (2003)، علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية، ط1، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية ، ص ص20-21
- 6- قوت القلوب محمد. (2000) تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. جامعة القاهرة، مصر. ص 52
- 7- محروس محمود خليفة، (2000) ممارسة الخدمة الاجتماعية. دار المعرفة، الإسكندرية. ص223 .
- 8- محمد عبد الله بين، أبرز اختلالات القيادة التربوية والحوكمة التعليمية في موريتانيا، وكالة الحكمة الإخبارية.
<https://nemaweb.info/archives/11055>

-المراجع باللغة الإنجليزية

- 9- Robinson, V. M. J. (2015). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. Australian Council for Educational Research.
- 10- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass. USA.
- 11- Leithwood, K. (2014). How leadership influences student learning. Educational Leadership, 61(6).

-المراجع باللغة الفرنسية

- 12- Hervé Drouard et autres ; Sociologie et Intervention Social, coll. Travail social, Ed centurion, paris 1990.