

القيادة الناعمة ودورها في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم الثانوي الحكومي

د. منال بنت أحمد عبد الرحمن الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى

البريد الإلكتروني للباحث

maaghamdi@uqu.edu.sa

تاريخ استلام البحث: ١٣ / ٣ / ٢٠٢٤ م

تاريخ قبول النشر: ١١ / ٥ / ٢٠٢٤ م

القيادة الناعمة ودورها في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم الثانوي الحكومي

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الناعمة، ومستوى استثمارهن لرأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي، مع الكشف عن درجة اسهام تطبيق القيادة الناعمة في استثمار رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة تُكوّن من (٣١٢) معلمة من معلمات التعليم الثانوي الحكومي بمدينة جدة. توصل البحث إلى أن مستوى تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي عاليًا، حيث جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الأولى، ثم بعد الرؤية المشتركة، يليه بعد الذكاء العاطفي. وجاء مستوى استثمار رأس المال الاجتماعي من قبل المديرات في المدارس متوسطًا، حيث أتى البعد العلاقتي في المرتبة الأولى، ثم البعد الهيكلي، يليه البعد الإداري. كما أظهرت النتائج أن درجة اسهام تطبيق القيادة الناعمة بأبعادها في استثمار رأس المال الاجتماعي من قبل المديرات جاءت بأثر نسبي قيمته (٦٢٪) حيث كان لبعد الذكاء العاطفي الأثر الأكبر على استثمار رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

- الحاجة إلى عقد الاجتماعات الدورية لوضع رؤية مستقبلية بالمشاركة مع المعلمات، وإنشاء فرق عمل متنوعة الخبرات/ ذاتية الإدارة، وللتعرف على رغبات واحتياجات المجتمع المدرسي بغرض تقديم التسهيلات اللازمة.
- تحسين الأداء المدرسي على المستوى الفردي من خلال رفع مستويات الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعضوات، وعلى المستوى التنظيمي من خلال تحديد المعايير المتعلقة بالعمل بوضوح، وتوفير فرص التعاون المستمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة - الاستثمار - رأس المال الاجتماعي

Soft leadership and its role in investing social capital in public secondary schools

Abstract:

The research aimed to identify level of female principals' application of soft leadership dimensions, and their level of investment in social capital in secondary schools, while revealing degree to which application of soft leadership contributes to investing in social capital from the point of view of female teachers. To achieve objectives, descriptive-analytical approach was used in its correlational style, and questionnaire was used as a tool applied to a sample consisting of (312) female government secondary education teachers in city of Jeddah.

The research found that level of female principals' application of soft leadership dimensions in secondary schools is high, as effective communication dimension came in first place, then shared vision dimension, followed by emotional intelligence dimension. The level of social capital investment by female principals in schools was average, as relational dimension came first, then structural dimension, followed by cognitive dimension. The results also showed that the degree to which application of soft leadership and its dimensions contributed to the investment of social capital by female principals' had a relative impact of (62%), as emotional intelligence dimension had the greatest impact on investing social capital in public secondary schools from the point of view of female teachers. According to the results, research recommends the following:

- The need of holding periodic meetings to develop a future vision in partnership with teachers, to create work teams with diverse experiences /self-managing, and to identify desires and needs of school community for the purpose of providing necessary facilities.
- Improving school performance at individual level by raising levels of trust and mutual respect between administration and members, and at organizational level by clearly defining work-related standards and providing opportunities for continuous cooperation.

Keywords: Soft leadership - Investing - Social capital.

مقدمة:

يعد التأثير هو جوهر القيادة حيث يعتمد القادة على العديد من الأساليب والوسائل المتنوعة من شتى المجالات للتأثير، كما أنها لا ترتبط فحسب بالمعرفة والمهارات والتمكن الوظيفي للقائد في مجال تخصصه، بل تتعداها إلى المهارات الاجتماعية والسمات الشخصية التي تمكنه من التعامل مع الآخرين والتواصل معهم وتحفيزهم. من أجل ذلك أكد (Rao, 2016) على أهمية القيادة كونها تؤدي دوراً فاعلاً في تطوير المؤسسات من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها في التعامل مع الأحداث لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة على البقاء والتطور والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية المعاصرة، حيث أشارت دراسة (Ariratana et al, 2015) إلى أن المهارات الناعمة للقيادة مهمة لإدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية، حيث تعمل على تحسين مهارات الاتصال باستخدام التكنولوجيا، وتعزيز روح العمل الجماعي، والعلاقات الشخصية الصحية. بالإضافة إلى تكييف وموائمة المهارات الشخصية للقيادات التعليمية بشكل كبير في إدارتهم من أجل ضمان التغيير الإيجابي في مواقف المعلمين وسلوكياتهم.

لذا ذكر (Rao, 2017) بأن مفهوم القيادة الناعمة هو أحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة، كون المهارات القيادية الناعمة هي المهارات الصعبة الجديدة للقرن الحادي والعشرين والأساسية لتحقيق النجاح الوظيفي. فهي قيادة سلوكية تركز على شخصية الأفراد وسلوكياتهم، ذات نموذج تكاملي وتشاركي يعتمد على أدوات كالإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز للإنجاز المهام بفعالية (Majed, 2019)

وهذا بدوره يتطلب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال علاقات اجتماعية في تنظيمات معينة منها ما هو مرتبط بالتعليم كالأفراد في المدارس من إدارة ومعلمين وطلاب وعاملين يتفاعلون مع بعضهم البعض سواء بعلاقات رسمية أو غير رسمية بغرض تحقيق الأهداف التعليمية (حوالة والشوريجي، ٢٠١٤). فالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات تعبر عما يسمى بمفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يؤكد على أهمية العلاقات، وأن طبيعتها والمعايير الحاكمة لها تمثل صورة من صور رأس المال لا يقل أهمية عن رؤوس الأموال الأخرى داخل تلك المؤسسات (معياري والجيلاني، ٢٠١٧)

كما تتمثل أهمية رأس المال الاجتماعي في كونه يتشكل بطريقة تلقائية حيث يمكن التنبه له واستثماره لزيادة مستوى التماسك التنظيمي والثقة والالتزام والرضا وبالتالي تحقيق التميز الوظيفي. وهذا بدوره يوفر قاعدة صلبة لنجاح وتميز المؤسسات التعليمية بل تنافسها؛ من أجل ذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى استثمار هذا المورد الاستثمار الأمثل والتنقيب عنه والبحث عن مصادره وإعادة تدويره وتوجيهه بشكل صحيح بما يخدم التوجهات الاستراتيجية والتنظيمية والأهداف الحالية والمستقبلية (سعيد، ٢٠٢١)

ونتيجة لتسارع التطورات الإدارية والتكنولوجية في العصر الحالي، أصبح لزاماً على المؤسسات العاملة في القطاعات المختلفة منها قطاع التعليم تطوير معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية فيها لمواكبة هذا التطور. الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالأفراد والقيادات الإدارية وتطوير علاقاتها الاجتماعية وتعزيز المشاركة والتعاون والثقة بين

جميع أفرادها في كافة المستويات التنظيمية. وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى الربط بين القيادة الناعمة كأحد الأساليب القيادية الحديثة ودورها في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم العام بكافة مراحله.

مشكلة البحث:

يعتبر أسلوب القيادة الناعمة أسلوبًا قياديًا حديثًا للتغلب على عيوب أساليب القيادة الحالية، حيث تزايد الاهتمام بالقيادة ودورها في المؤسسات كونها تخضع إلى العديد من الضغوط التي تفرض عليها ضرورة أن تكون هي الأفضل والأسرع والأقوى على تحقيق المنافسة (مبارز وشعراوي، ٢٠١٩) من أجل ذلك يرى (Aldulaimi (2018) أن القيادة الناعمة هي قياده المستقبل؛ لأن القادة بحاجة إلى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل ومواجهه التحديات المقبلة. كما تشكل القيادة الناعمة الاحتياج المستقبلي عالميًا والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي والفعالية المؤسسية. وأشار كلاً من أبو حشيش وسكر وفرج الله (٢٠١٩) إلى أنه من الضروري لمن يمارس القيادة الناعمة أن يمتلك مهارات معينة يطلق عليها مصطلح المهارات الناعمة؛ وتشمل قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره وسلوكياته بصورة مقنعة، مع القدرة على التواصل الفعال مع المستفيدين. هذا النوع من القيادة يتطلب وجود مورد بشري ذو رأس مال اجتماعي يستند على افتراض أن شبكة العلاقات بين الأفراد والجماعات تشكل موردًا قيمًا للمؤسسة، وهذا المورد هو جزء لا يتجزأ من شبكات العلاقات المتبادلة، والتي يمكن أن تتطور لتشكّل رأس المال الاجتماعي لها وأحد أصولها المهمة (Andreeva& Kianto,2017).

كما ذكر العطوي (٢٠٠٩) أن العديد من المؤسسات تعاني من مشكلة أساسية تتمثل في عدم الاستفادة والامام بأهمية مواردها الاجتماعية، فضلاً عن افتقارها للإجراءات والسبل الكفيلة بتطوير هذه الموارد ومتابعة تنظيمها وتوجيهها نحو صالح المؤسسة. وأشارت دراسة (McCallum& Connell (2016 إلى أن رأس المال الاجتماعي قد حظي باهتمام أكبر في الآونة الأخيرة ولكن لا يزال ذلك الاهتمام دون المستوى المأمول من حيث قيمته مقارنة مع رأس المال البشري. كما كشفت (وثيقة رؤيه المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٧) عن أن مؤشر رأس المال الاجتماعي المقاس داخل المجتمع السعودي يحتل مرتبة متأخرة نسبيًا مقارنة بغيرها من الدول المتقدمة.

لذلك أكد معيري والجيلاني (٢٠١٧) على الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المؤسسات كونه ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التنافسية العالمية حيث أصبح ينظر إليه كمصدر للتميز؛ فهو المورد الفريد الذي لا يكون من السهل نقله من سياق إلى سياق آخر. كما أكدت دراسة داود (٢٠١٩) على دور رأس المال الاجتماعي لقطاع التعليم في تحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت كل من دراسة عبابنة (٢٠٢٤) ودراسة رضوان، ممدوح، ورمضان (٢٠٢٤) إلى أهمية توجيه مديري المدارس إلى الاستثمار في رأس المال الاجتماعي داخلها لأثره في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة للعاملين والطلبة، تشجع العلاقات الاجتماعية، وترفع من مستويات الثقة والالتزام مما يسهم في تحقيق التنمية المهنية المنشودة لمعلمي التعليم الثانوي. لذا تلخص مشكلة البحث في حاجة مدارس التعليم الثانوي

أن تولي رأس المال الاجتماعي فيها كل الاهتمام اللازم من خلال قيادة إدارية واعية لدعمه واستثماره في ضوء تبنى نهج القيادة الناعمة.

أسئلة البحث:

١. ما مستوى تطبيق المديرات للقيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما مستوى استثمار المديرات لرأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات؟
٣. ما درجة اسهام تطبيق القيادة الناعمة في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم الثانوي الحكومي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الناعمة، ومستوى استثمارهن لرأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات، مع الكشف عن درجة اسهام تطبيق القيادة الناعمة في استثمار رأس المال الاجتماعي في المدارس.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في تناوله مدخل القيادة الناعمة أحد المداخل الحديثة في مجال القيادة؛ لذلك يمثل البحث الحالي اثراء للمكتبة العربية ومرجعاً للباحثين والمهتمين في كل من مجالي القيادة الناعمة ورأس المال الاجتماعي. كما يعد البحث من أوائل الدراسات الميدانية المحلية - في حدود علم الباحثة - التي ربطت موضوع القيادة الناعمة باستثمار رأس المال الاجتماعي في التعليم العام.

لذا من المأمول أن تفيد نتائج البحث وتوصياته المسؤولين وصناع القرار في قطاع التعليم لاتخاذ قرارات عملية بشأن الاستثمار في أهم مواردها ورؤوس أموالها (رأس المال الاجتماعي) كمصدرًا للميزة التنافسية له، ولتحسين أداء المدارس والارتقاء بمخرجاتها مما قد يسهم في تحقيق مؤشر أساسي من مؤشرات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ والذي يُعنى بالارتقاء برأس المال الاجتماعي من المرتبة (٢٦) إلى المرتبة (١٠) عالميًا.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع القيادة الناعمة بأبعادها (الرؤية المشتركة، والاتصال الفعال، والذكاء العاطفي) ودورها في استثمار رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الهيكلي، والادراكي، والعلاقاتي) في مدارس التعليم الثانوي الحكومي.

الحدود البشرية والمكانية: معلمات مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة جدة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥ هـ.

مصطلحات البحث

القيادة الناعمة: تعرف القيادة الناعمة اصطلاحًا: "بتلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات الاتصال، والرؤية، والذكاء العاطفي؛ مما يعزز من توجيه العاملين في المنظمات الأخرى" (مبارز، 2019، ص 8).

ويقصد بالقيادة الناعمة اجرائيًا: قدرة مديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي على التأثير من خلال امتلاك مهارات ناعمة تتمثل في كل من الرؤية المشتركة، والاتصال الفعال، والذكاء العاطفي في ممارساتهن الإدارية.

الاستثمار: يعرف الاستثمار في التعليم: "بالاستثمار الذي يعمل على التغيير المستمر للقدرات المادية والنوعية للموارد البشرية بالمجتمع في مجال الإنتاج السلعي والخدمي والثقافي والفني عن طريق خلق وتعظيم القدرات المهنية والمعرفية الفردية والجماعية" (عبابنة، 2024، ص 54).

ويقصد بالاستثمار اجرائيًا: تمكُّن مديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي من توظيف مهارتهن الناعمة في تحسين وتنمية رأس المال الاجتماعي فيها كمورد رئيس يهدف الاستفادة منه بكفاءة عالية.

رأس المال الاجتماعي: عرف (Bouckenoghe, 2018) رأس المال الاجتماعي: "بأنه شخصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تتحقق من خلال مستويات عالية من الثقة تدفع للتوجه الجماعي نحو الأهداف المشتركة لأعضائها". (914)

ويقصد برأس المال الاجتماعي اجرائيًا: امتلاك مدارس التعليم الثانوي الحكومي لمورد اجتماعي تنافسي ذو قيم مشتركة من خلال شبكة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين عضوات المجتمع المدرسي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: القيادة الناعمة

مفهومها: عرف (Roa, 2013, 144) القيادة الناعمة: "بأنها القدرة على قيادة الأفراد من خلال امتلاك ومزج مجموعه من المهارات الصعبة، والتركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة والإدارة العاطفية وإدارة مشاعر المرؤوسين بنجاح، والتركيز على الشخصية والمواقف والسلوك؛ فهي عملية تكاملية تشاركية علاقية تعتمد على التفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون". وتعرف القيادة الناعمة: "بأنها ممارسة التأثير من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية" (Ariratana et al, 2015, 331)

وأشار (Li et al, 2016, 15) إلى أن القيادة الناعمة هي: "إحدى الممارسات الذكية التي يقدمها أو يستخدمها قادة المنظمات لتحقيق الأهداف ولتحفيز العاملين بالمنظمة".

أهمية القيادة الناعمة:

تكمن أهمية القيادة الناعمة في اكتشاف أسلوب جديد لمفهوم القيادة كونها تختلف عن الأساليب القيادية الأخرى وفقًا لما ذكره عدد من الباحثين والمهتمين، حيث أشار (Levasseur, 2013) إلى أن أهمية القيادة الناعمة

تتمثل في المهارات التي تمتلكها تلك القيادات، كالقدرة على التفاعل مع المستفيدين الداخليين والخارجيين، والعمل بشكل تعاوني، وفهم بيئة العمل، والاستباقية والتوجيه الذاتي، والقدرة على إيجاد حلول لمشاكل العمل. كما تعمل القيادة الناعمة على تحقيق الموازنة بين قدرات الأفراد والمهام الموكلة إليهم، والتركيز على فهم وإدراك شؤون الشركاء الآخرين والنظر في القضايا بموضوعية، والحد من الصراعات فضلاً عن تقليل التناقض في مكان العمل حيث يمكن للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. كما تهتم بالأفراد بدلاً من اهتمامها بالمهام، وتقلل من مستويات التوتر، وتحافظ على استدامة الموظفين وتعزيز مشاركتهم وولائهم لمؤسساتهم لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Roa, 2013)

أبعاد القيادة الناعمة:

تناول الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الناعمة وأبعادها في دراساتهم العديد من الأبعاد المشتركة وغيرها، وفيما يلي عرض موجز لها كما في الجدول الآتي:

جدول ١: أبعاد القيادة الناعمة

م	المؤلف	الأبعاد
١	المياي (٢٠٢٢)	الرؤية، الاتصالات، والذكاء العاطفي
٢	الفايز (٢٠٢٢)	مهارة التأثير والاقناع، ومهارة التعلم المستمر، ومهارة الاتصال والتواصل الفعال، ومهارة التفكير الابداعي والابتكاري.
٣	Hill (2021)	التواصل، والتعاطف، والجدارة بالثقة، وحل المشكلات
٤	التويجري (٢٠٢٠)	مهارات القيادة والعمل بروح الفريق، التنمية الذاتية، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، فن الاتصال والتواصل.
٥	أبو ليفة (٢٠٢٠)	الرؤية، الاتصالات، والذكاء الشعوري
٦	الحدراوي (٢٠٢٠)	مهارة العمل الجماعي، التواصل، المبادرة، القدرة على القيادة، التنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية، وتقديم الذات.
٧	Ariratana, Sirisookslip & Ngang(2015)	مهارة الاتصال، الكفاءة القيادية، العمل الجماعي، التفكير التحليلي، المهنية، التعلم، استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتنمية العلاقات بين الافراد.

يستنتج من الجدول (١) أن الدراسات السابقة اعلاه اتفقت على عدد من الأبعاد للقيادة الناعمة منها ثلاث أبعاد رئيسة هي: الرؤية، والاتصال، والذكاء العاطفي؛ وهي الأبعاد التي تبناها البحث الحالي. وفيما يلي عرض موجز لكل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

أولاً. بُعد الرؤية المشتركة:

تعرف الرؤية بأنها: "وصف واضح لما سوف تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجيتهما بنجاح وتحقيق أهدافها، وهي تعبير الأفراد حول ما يريدون أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وتقديم أفضل صورة لها" (Nancy et al,2014,34).

ويقصد بالرؤية المشتركة في البحث الحالي: تحديد صورة مستقبلية لمدارس التعليم العام من خلال اشراك المعلمات في صياغة رؤية للمدرسة منبثقة من الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام ومواكبة للتغيرات المتسارعة، مع اتخاذ قرارات لتحقيق أهدافها وتحويلها إلى واقع قابل للتطبيق.

ثانيًا. بُعد الاتصال الفعال:

عرف (الزعي وأبو نبعه، ٢٠١٤، ٢٨) الاتصال بأنه "عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الناس في إطار ثقافي اجتماعي ونفسي يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة". وعرف مبارز وشعراوي (٢٠١٩) الاتصال لدى القائد: "بالقدرة على التواصل بشكل فعال سواء عن طريق الكلمات او الرموز او المهارات التي يمتلكها القائد شخصيًا، والتي قد تكون مهارات كمهارة التحدث ، ومهاره الكتابة ، ومهاره اداره الاجتماعات، ومهارة الاستماع" (١٤)

ويقصد بالاتصال الفعال في البحث الحالي: نشر ثقافة التواصل في بيئة العمل المدرسي من خلال إيجاد قنوات متبادلة للتفاعل الإيجابي بين عضوات الكادر المدرسي، وتوظيف وسائل الاتصال الحديثة، وتكوين فرق عمل لتشجيع التعاون ودعم تبادل الخبرات بينهم.

ثالثًا. بُعد الذكاء العاطفي:

يقصد بالذكاء العاطفي كما ذكر (Li et al, 2016, 15) أن الذكاء العاطفي "التمكن الذاتي والانضباط والقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد بتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين". وعرف الشمري (٢٠١٦) الذكاء العاطفي بأنه: "قدرة القائد على التحكم في مشاعره أثناء التعامل مع افراد الفريق وفق ابعاد الذكاء العاطفي والمتمثلة في إدارة الانفعالات، والمعرفة الوجدانية، والتواصل الاجتماعي" (١٤٩)

ويقصد بالذكاء العاطفي في البحث الحالي: تبني الاتجاهات الإيجابية من قبل المديرات في المدارس، وإدارة العواطف في المواقف الوظيفية المختلفة من خلال التعرّف على رغبات واحتياجات المجتمع المدرسي، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم وآرائهم بغرض تقديم الدعم النفسي والتسهيلات اللازمة لمواجهة ضغوط العمل. وقد ظهرت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الناعمة بأبعادها كدراسة الفايز (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية من خلال تشخيص مستواها لدى تلك القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات اللازمة، طبقت على عينة تكونت من (٣٩١) عضو هيئة تدريس و(١٨) قائد أكاديمي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة لكل من مهارة التأثير والاقناع، ومهارة التعلم المستمر، ومهارة الاتصال والتواصل الفعال، ومهارة التفكير الابداعي والابتكاري)، في حين حصلت ثلاث مهارات فقط على مستوى توفر عالي وهي الثقة بالنفس، والتأقلم مع بيئة العمل، وتقديم أنفسهم ومهاراتهم الشخصية. كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير تلك المهارات بهدف تقديم تجربة تعلم مستمر من خلال اطار عمل تدعمه منهجيات علمية مخطط لها. وهدفت دراسة Hill (2021) إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعلمين للمهارات الناعمة لمديري المدارس المتمثلة في التواصل والتعاطف والجدارة بالثقة وحل المشكلات والمناخ المدرسي الإيجابي على مستوى المدارس المتوسطة في منطقة الجنوب الشرقي

منال الغامدي: القيادة الناعمة ودورها في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم الثانوي الحكومي

بتكساس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة طبقت على عينة مكونة من (١٠٠) معلم من خمس مدارس متوسطة مستقلة. أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين المهارات الناعمة والمناخ المدرسي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المهارات الشخصية الفردية للتواصل، والتعاطف، والجدارة بالثقة، وحل المشكلات بالمناخ المدرسي.

كما هدفت دراسة التويجري (٢٠٢٠) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة التي طبقت على (١٤٦) مدير/مديرة. توصلت الدراسة إلى تدني مستوى المهارات الناعمة لديهم، مع الحاجة إلى وضع برامج للتنمية المهنية في ضوء الاحتياجات التدريبية الإدارية، والفنية، والمالية. وتناولت دراسة أبو ليفة (٢٠٢٠) الكشف عن مستوى ادراك الموظفين لأبعاد القيادة الناعمة وعلاقتها بالنزاهة السلوكية في بيئة العمل بجامعة الجوف. تم استخدام المنهج الوصف المسحي والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة مكونة من (٣٣٧) موظف بالجامعة. كشفت الدراسة عن مستوى الادراك حيث كان متوسطاً لأبعاد القيادة الناعمة، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة بين تلك الأبعاد والنزاهة السلوكية في بيئة العمل. وهدفت دراسة الحدراوي (٢٠٢٠) إلى تحديد مستوى اهتمام المعهد التقني بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي والعلاقة بينهما. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة طبقت على عينة عشوائية تكونت من (٥٠) موظف. توصلت الدراسة إلى اهتمام المعهد بتلك المهارات بدرجة مقبولة إلى حد ما، باستثناء مهارة التواصل حيث ان هناك حاجة إلى زيادة الاهتمام بها من قبل المسؤولين بالمعهد. كما أن هناك علاقة إيجابية طردية بين كلاً من امتلاك مهارات القيادة الناعمة ودورها في دعم التطوير التنظيمي، مع ظهور مهارتي (القدرة على القيادة) و(التنمية والتدريب) كأحد المهارات غير المؤثرة على التطوير التنظيمي مع الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب والاجراءات المتبعة فيهما.

بالإضافة إلى دراسة (Ariratana, Sirisookslip & Ngang, 2015) التي هدفت إلى قياس مدى تطور المهارات القيادية لدى الإداريين التربويين باستخدام الأدلة الإرشادية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط الكمي والنوعي حيث طبقت الاستبانة على (٤٧٧) مدير مدرسة ومعلم. بالإضافة إلى المناقشة الجماعية المركزة مع (١٥) مدير ومعلم بالمدرسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى التربويين المسؤولين مرتفع، مع الحاجة إلى تحسين مهارات الاتصال لديهم، واستخدام التكنولوجيا لرصد وتقييم استراتيجيات التدريس للمعلمين، وتعزيز العمل الجماعي، والعلاقات الشخصية الإيجابية من قبل المسؤولين التربويين. كما أن المهارات القيادية الناعمة للمديرين التربويين كل ما كانت عالية أدت الى ضمان التغيير الإيجابي في اتجاهات المعلمين وسلوكياتهم.

المبحث الثاني: رأس المال الاجتماعي

مفهومه: عرف (حواجره والمحاسنة، ٢٠١٥، ٢١) رأس المال الاجتماعي: "بقدره الأفراد على العمل معاً داخل شبكة من العلاقات المشتركة؛ بما يؤدي إلى تعظيم قيمة العمل الجماعي، وتحقيق الترابط، والقدرة على التواصل

والاندماج والثقة في الآخرين". كما أضاف (Kang & Jeff (2020) أن رأس المال الاجتماعي يقصد به: "الاستثمار في الموارد المدججة في المجال الاجتماعي، مع التركيز على نظام العلاقة بين الأفراد حيث تستند هذه الفكرة أساسًا على الثقة المتبادلة". (١٠٢).

وعرف جرادات (٢٠٢٠) رأس المال الاجتماعي: "بأنه القدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة من شبكة العلاقات الاجتماعية المتكونة نتيجة وجود المنظمة ضمن مجموعة علاقات داخلية على مستوى الأفراد، وخارجية على مستوى المنظمة والأفراد وعلاقتهم بالمؤسسات وكل الجهات ذات العلاقة مع المنظمة" (١٨٠). وعُرف رأس المال الاجتماعي: "بأنه عبارة عن شبكة كثيفة من الروابط المتعددة والمعقدة المتضمنة لأنواع من القيم والقواعد والثقة والفهم المشترك والتصورات المعرفية التي تجمع الناس معًا وتدفعهم للتعاون البناء" (سعيد، ٢٠٢١، ٣٤٥)

أهمية رأس المال الاجتماعي:

تتضح أهمية رأس المال الاجتماعي كما ذكرها إسماعيل (٢٠١٨) من خلال قدرة الأفراد على تطوير شبكات اجتماعية وتنظيمية، وبالتالي تطوير قيم وأهداف مشتركة، ومستويات ثقة عالية بينهم وقدرتهم على العمل المشترك. لذا فإن رأس المال الاجتماعي يسهم بشكل فعال في تنمية رأس المال البشري، كما أنه يساعد على دعم العلاقات الإيجابية والقيم التي يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف. (حوالة والشوربجي، ٢٠١٤). كما يعمل رأس المال الاجتماعي على زيادة مستوى الثقة بين الأفراد، وإيجاد القيم والأهداف المشتركة، وتحقيق الصالح العام، ويسهم في مرونة المنظمات لتركيزه على العمل الجماعي والثقة المتبادلة. مما سبق يمكن القول بأن رأس المال الاجتماعي هو مورد ومصدر قيمة مضافة لكل مؤسسة، حيث تحتاج المؤسسات المحافظة عليه والاهتمام به وتنميته؛ لأن ذلك سيعود بالنفع والفوائد عليها منها الفوائد الاجتماعية كزيادة الثقة والروابط والتفاعل الإيجابي والتماسك بين أفرادها، وخدمة المجتمع مع تأثيره الإيجابي على رأس المال المادي (الدباس، ٢٠٢٠)

أبعاد رأس المال الاجتماعي:

يتكون رأس المال الاجتماعي من عدة أبعاد اتفقت الدراسات السابقة على بعضها واختلفت على البعض الآخر باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، ومن هذه الدراسات دراسة الحميري و خليل (٢٠١٨)، ودراسة عبد العال (٢٠١٨)، ودراسة سعيد والزيادة (٢٠١٨)، ودراسة العنزي والملا (٢٠١٥)، حيث اتفقت على ثلاثة أبعاد رئيسة لرأس المال الاجتماعي وهي: البعد الهيكلي، والبعد الإدراكي، والبعد العلاقاقي، وقد تبناها البحث الحالي.

أولاً. البعد الهيكلي:

البعد الهيكلي هو عبارة عن علاقات رسمية بين العاملين تنشأ من خلال مد جسور التواصل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية لتبادل الأفكار والمعلومات التي تسهم في تحقيق الأداء العالي للعاملين. (الحميري و خليل، ٢٠١٨). كما ذكر عبد العال (٢٠١٨) أن البعد الهيكلي يصف هيكل شبكة العلاقات بالمؤسسة وطبيعة الروابط

داخل هذه الشبكة وكثافتها، حيث يسمح وجوده للأفراد بالتواصل مع الآخرين داخل المؤسسة للبحث عن موارد هم في حاجة إليها، ومع توافر الموارد والمعلومات والدعم الفني والمساعدة يستطيع الأفراد استكمال الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة أعلى. وأضاف العنزي والملا (٢٠١٥) أن البعد الهيكلي يتجسد في الروابط القوية بين الأفراد التي تتسم بالمشاعر والألفة والتفاعل الذي تتأسس نتيجة لكثافة الاتصالات والمشاركة باستخدام قنوات الاتصال المتوفرة.

ثانياً. البعد الادراكي:

البعد الادراكي هو موارد متضمنة لمجموعة من المفردات اللغوية والرموز والرؤية المشتركة، والتي يمكن للمؤسسة من خلالها تقديم تفسيرات ومفاهيم واضحة للأفراد العاملين تساهم في تقارب مستوى الادراك بينهم (الحميري و خليل، ٢٠١٨). كما ذكر عبد العال (٢٠١٨) بأن البعد الادراكي يقصد به امتلاك افراد المؤسسة نفس المستوى من المعرفة والادراك مما يسهل من التشارك والتعاون وتبادل الخبرات بشكل يساهم في تحقيق أعلى كفاءة في انجاز المهام. وأضاف العنزي والملا (٢٠١٥) أن البعد الادراكي يمثل الرموز والقصص والاعتقادات والطموحات واللغة المشتركة، والتي يتم ادراكها من خلال التفاعل بين الأفراد حيث يؤثر هذا البعد في مستوى الانسجام والمشاركة. كما أن وجوده بمستوى عالي يؤدي الى ارتفاع مورد رأس المال الاجتماعي.

ثالثاً. البعد العلاقي:

البعد العلاقي يقصد به العلاقات الشخصية غير الرسمية بين العاملين تنشأ عبر تاريخ من التفاعلات، وتستند إلى الثقة والتعاون والالتزام والاحترام المتبادل في انجاز كل ما له صلة بمهام المؤسسة. (الحميري و خليل، ٢٠١٨). أما عبد العال (٢٠١٨) فيرى أن البعد العلاقي يركز على ايجاد قيمة للعلاقات داخل الشبكة، حيث تؤدي العلاقات التعاونية والثقة العالية بين الأفراد داخل المؤسسة إلى التأثير على أنشطة وأداء الأفراد داخلها. وأضاف سعيد وزيادة (٢٠١٨) أن البعد العلاقي يشير إلى العلاقات الشخصية التي تنشأ عن طريق التفاعلات، والصدقة والاحترام بين أفراد المؤسسة.

يستنتج مما سبق أن أبعاد رأس المال الاجتماعي هي أبعاد مترابطة مكاملة لبعضها البعض بدءاً من البعد الهيكلي الذي يركز على شبكة العلاقات الرسمية داخل المؤسسة وقوة روابطها وكثافتها بين الأفراد العاملين. وكذلك البعد الادراكي الذي يركز على الجانب المعرفي والادراكي للأفراد والتوافق فيما بينهم بما يضمن التشارك والتعاون وتبادل الخبرات بكفاءة عالية. وأخيراً البعد العلاقي الذي يركز على التفاعل والتعاون، والثقة، والالتزام والاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما ظهرت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الاجتماعي بأبعاده كدراسة أحمد (٢٠٢٣) التي هدفت إلى الكشف عن توفر رأس المال الاجتماعي وعلاقته بالرضا الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية. استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٤٠٠) موظف. توصلت الدراسة إلى توفر رأس المال الاجتماعي بأبعاده بدرجة متوسطة، حيث ظهر البعد الهيكلي كأعلى

أبعاد رأس المال الاجتماعي توافراً، كما أن درجة الرضا الوظيفي لديهم متوسطة. وهدفت دراسة هدية (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي في جامعة الملك خالد، وكيفية بناءه واستثماره. استخدم المنهج الوصفي الاستنباطي والمسحي من خلال استبانة طبقت على عينه مكونه من (٣٧٩) عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى موافقه العينة إلى حد ما على توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي في الجامعة، مع عدم وجود فروق دالة حول واقع توافر تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات الكلية، والرتبة العلمية، والجنس. كما أن رأس المال الاجتماعي يمكن بناؤه من خلال خطوات علمية وعملية مدروسة، ويمكن استثماره من خلال مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة.

كما هدفت دراسة (Dwiningrum (2021 إلى الكشف عن نوع رأس المال الاجتماعي في المدارس الأندونيسية، ودور المعلمين في بنائه لتحسين جودة تلك المدارس. تم استخدام المنهج النوعي من خلال مناقشات مجموعات التركيز والملاحظات والمقابلات المتعمقة، والتي طبقت على (١٥) مدير مدرسة ابتدائية في مقاطعة يوجياكارتا. توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي الذي يلعب دوراً في تحسين نوعية المدارس يميل إلى الضعف. لذا تحتاج كل مدرسة ابتدائية إلى امتلاك رأس مال اجتماعي يستخدم كطاقة لتحسين جودتها من خلال المشاركة في الشبكات الاجتماعية، والثقة وتبادل اللطف، والأعراف والقيم الاجتماعية. وتناولت دراسة الدباس (٢٠٢٠) التعرف على مستوى توافر الجدارات الإدارية لدى القيادة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي. طبقت الدراسة المنهج الوصف المسحي واعتمدت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة مكون من (١٧٨) قائد. توصلت الدراسة إلى أن مستوى كلاً من ممارسة الجدارات الإدارية في الوزارة وتنمية رأس المال الاجتماعي جاء بدرجة مرتفعة، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة بينهما.

في حين هدفت دراسة (Demir (2021 إلى تقديم مراجعة منهجية للدراسات حول رأس المال الاجتماعي فيما يتعلق بالمعلمين والتعلم المهني للمعلمين بين الأعوام (٢٠٠٤-٢٠١٩) من خلال تطبيق (PRISMA) للمراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية. توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي بين المعلمين ارتبط بخمس فئات من النتائج: التطوير المهني للمعلمين، وتنفيذ التغيير، وتقديم المعلمين الجدد والمبتدئين، والاحتفاظ بالمعلمين والرضا الوظيفي، وتحسين تحصيل الطلاب. وقد ارتبطت هذه بدورها بالنتيجة الضمنية المتمثلة في تعزيز المساواة في التعليم. كما أشارت النتائج إلى أن الهياكل التنظيمية المختلفة قد تعزز أبعاد رأس المال الاجتماعي المختلفة مثل الترابط، مع الحاجة لمزيد من البحث حول العلاقة بين هذه الأبعاد والهياكل التنظيمية للمدارس لتعزيز النتائج المرجوة لرأس المال الاجتماعي للمعلم. ودراسة (Dwiningrum & Taufik (2019 التي هدفت إلى التعرف على دور رأس المال الاجتماعي واسهامه في تحسين جودة المدارس. طبقت الدراسة المراجعة المنهجية للأدبيات، وتوصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي يلعب دوراً هاماً في تحسين جودة المدارس، سواء من حيث الإدارة أو قدرات المعلمين، إلى

جانب كيفية وصول رأس المال الاجتماعي إلى الشبكات والمعلومات للحصول على مرافق الدعم لتحسين مستوى الجودة لتلك المدارس.

كما هدفت دراسة (Ardabili & Golmoradi (2016 إلى تحديد الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي وفق نموذج المعادلة البنائية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط عالية بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي ورأس المال الاجتماعي كعامل وسيط بينهما. كما أن تأثير أسلوب القيادة على التعلم التنظيمي أكبر من رأس المال الاجتماعي، على الرغم من أن رأس المال الاجتماعي قد يؤدي إلى تحسين التعلم التنظيمي وله تأثير إيجابي على هذه العلاقة كمحفز من أجل تعزيز التعلم الاجتماعي والأنشطة التنظيمية؛ لذلك يجب على المديرين إيلاء اهتمام كبير لرأس المال الاجتماعي كمحفز ومحفز من أجل تعزيز التعلم الاجتماعي والأنشطة التنظيمية.

منهجية البحث واجراءاته

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لأهداف البحث، وتكون المجتمع من معلمات التعليم الثانوي الحكومي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥هـ، وعددهم (٥٠٢٠) معلمة حسب إحصائية إدارات التعليم بمدينة جدة. كما اشتملت عينة أفراد البحث على عينة متيسرة بلغت (٣١٢) معلمة، وجاءت خصائصهم وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في التعليم كالاتي: أقل من ١٠ سنوات بواقع (٦٧) معلمة وبنسبة ٢١,٥٪، من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة بواقع (١٥٠) معلمة وبنسبة ٤٨,١٪، ومن ٢٠ سنة فأكثر بواقع (٩٥) معلمة وبنسبة ٣٠,٤٪.

أداة البحث:

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة، وتكونت من جزئيين كما يلي: الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن أفراد الدراسة، وهي (سنوات الخدمة في التعليم). والجزء الثاني: يحتوي على محاور البحث الرئيسة وهي: المحور الأول: أبعاد القيادة الناعمة، ويحتوي على (١٨) عبارة تتضمن (٣) أبعاد هي: (الرؤية المشتركة، والاتصال الفعال، والذكاء العاطفي)، ويشتمل كل بعد على (٦) عبارات بحسب مقياس ليكرت الرباعي لقياس مستوى التطبيق.

المحور الثاني: أبعاد رأس المال الاجتماعي، ويحتوي على (١٥) عبارة تتضمن (٣) أبعاد هي: (البعد الهيكلي، والبعد العلاقي، والبعد الإدراكي)، ويشتمل كل بعد على (٥) عبارات بحسب مقياس ليكرت الرباعي لقياس مستوى الاستثمار.

صدق أداة البحث:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة البحث: تم إعداد أداة البحث بمراجعة الأدبيات النظرية ذات العلاقة والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعه كدراسة التوجيهي (٢٠٢٠) وأبو ليفة (٢٠٢٠) وهدية (٢٠٢١) وأحمد (٢٠٢٣)، ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس عددهم (٧) محكمين، وفي ضوء آراءهم تم إجراء التعديلات المناسبة وإخراج الأداة في صورتها النهائية والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية عددها (٣٠) معلمة من خارج عينة البحث، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومع المحور الكلي الذي تنتمي إليه، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول ٢: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
بعد الرؤية المشتركة					
١	**٠,٥٥٧	**٠,٥٢٥	٤	**٠,٧٥١	**٠,٦٨٢
٢	**٠,٧٥٢	**٠,٦٨٠	٥	**٠,٨١٧	**٠,٧٢٧
٣	**٠,٧٧٥	**٠,٦٩٢	٦	**٠,٨٤٢	**٠,٧٦٤
بعد الاتصال الفعال					
١	**٠,٧٨٨	**٠,٧١١	٤	**٠,٧٧٧	**٠,٧٢٨
٢	**٠,٨٢٠	**٠,٧٢١	٥	**٠,٨١٥	**٠,٧٢٨
٣	**٠,٧٥٠	**٠,٥٩٨	٦	**٠,٨١٦	**٠,٧٦٤
بعد الذكاء العاطفي					
١	**٠,٧٥٩	**٠,٧٤٠	٤	**٠,٨٨٨	**٠,٨١٩
٢	**٠,٧٩٧	**٠,٧٤٢	٥	**٠,٨٧٣	**٠,٨٠٣
٣	**٠,٨٩٨	**٠,٨٥١	٦	**٠,٨٨٧	**٠,٨٢٣

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من جدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول ٣: معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي مع الدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط بالمحور
الرؤية المشتركة	** ٠,٩٠٤
الاتصال الفعال	** ٠,٨٩٤
الذكاء العاطفي	** ٠,٩٣٥

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي المنتمي إليه العبارة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٨٩٤) و(٠,٩٣٥) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول ٤: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الهيكلي					
١	** ٠,٨٦٨	** ٠,٧٩٤	٤	** ٠,٩٠٦	** ٠,٨٨٦
٢	** ٠,٨٩٠	** ٠,٨٣٧	٥	** ٠,٨٩١	** ٠,٨٤٠
٣	** ٠,٨٩١	** ٠,٨٤٨			
البعد العلاقي					
١	** ٠,٨٨٢	** ٠,٨٣٧	٤	** ٠,٨٩٩	** ٠,٨٤٣
٢	** ٠,٩٢٢	** ٠,٨٨٢	٥	** ٠,٨٩٥	** ٠,٨٧٤
٣	** ٠,٩٠٤	** ٠,٨٨١			
البعد الإدراكي					
١	** ٠,٨٧٤	** ٠,٨٤٥	٤	** ٠,٩٢٥	** ٠,٩٠٠
٢	** ٠,٨٢٧	** ٠,٨٠٨	٥	** ٠,٨٧٥	** ٠,٨٣٦
٣	** ٠,٨٩٩	** ٠,٨٤٧			

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من جدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول ٥: معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
**٠,٩٤٧	البُعد الهيكلي
**٠,٩٥٨	البُعد العلاقائي
**٠,٩٦١	البُعد الإدراكي

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي المنتمي إليه العبارة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٩٤٧) و(٠,٩٦١) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة البحث، والجدول (٦) يوضح معامل الثبات لمحاور الأداة:

جدول ٦: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
أبعاد محور القيادة الناعمة		
بُعد الرؤية المشتركة	٦	٠,٨٢٨
بُعد الاتصال الفعال	٦	٠,٨٧٣
بُعد الذكاء العاطفي	٦	٠,٩٢٣
تطبيق القيادة الناعمة في مدارس التعليم العام الثانوي	١٨	٠,٩٤٥
أبعاد محور رأس المال الاجتماعي		
البُعد الهيكلي	٥	٠,٩٣٢
البُعد العلاقائي	٥	٠,٩٣٥
البُعد الإدراكي	٥	٠,٩٢١
استثمار رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم العام الثانوي	١٥	٠,٩٧١
الثبات الكلي للاستبانة	٣٣	٠,٩٧٣

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي (٠,٩٤٥) بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور رأس المال الاجتماعي في للمدارس (٠,٩٧١)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠,٩٧٣)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

إجراءات تطبيق البحث:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث وُزعت الاستبانة بعد تحويلها إلكترونياً على

أفراد الدراسة ثم تجميع الاستجابات. ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، حيث أعطيت الإجابة: (عالي) (٤) درجات، (متوسط) (٣) درجات، (منخفض) (٢) درجتان، (منخفض جداً) (١) درجة واحدة. ثم تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى (٤-٣=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٣ = ٠,٧٥). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول ٧: مقياس ليكرت الرباعي

المدى	الترميز	مستوى التطبيق / الاستثمار
من ١,٧٥ الى ١,٠	١	منخفض جداً
من ١,٧٦ الى ٢,٥٠	٢	منخفض
من ٢,٥١ الى ٣,٢٥	٣	متوسط
من ٣,٢٦ الى ٤,٠٠	٤	عالي

ولتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة البحث في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار المتدرج.

نتائج البحث ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على "ما مستوى تطبيق المديرات للقيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي، جاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

جدول ٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	مستوى التطبيق
بُعد الرؤية المشتركة	٣,٤٣	٠,٥٢	٢	عالي
بُعد الاتصال الفعال	٣,٦٠	٠,٤٦	١	عالي
بُعد الذكاء العاطفي	٣,٣٦	٠,٦٣	٣	عالي
المتوسط العام لمحور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي	٣,٤٧	٠,٤٩		عالي

يتضح من جدول (٨) أن استجابات أفراد الدراسة على محور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي جاء بمستوى تطبيق عالي، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,٤٧ من ٤). وجاء بُعد (الاتصال الفعال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٠ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٤٦)، ثم بُعد (الرؤية المشتركة) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٣ من ٤) وانحراف معياري (٠,٥٢)، ويليه بُعد (الذكاء العاطفي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٦ من ٤) وانحراف معياري (٠,٦٣). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ariratana, Sirisookslip & Ngang(2015) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين التربويين، في حين اختلفت مع دراسة التويجري (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى انخفاضها لدى القيادات المدرسية. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد محور القيادة الناعمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي: أولاً. بُعد الرؤية المشتركة:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرؤية المشتركة

م	العبرة	مستوى التطبيق								الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	تعمل مديرات المدارس على ...											
١	تحديد رؤية للمدرسة منبثقة من الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام	٠	٠	٦	١,٩	٧١	٢٢,٨	٢٣٥	٧٥,٣	٣,٧٣	٠,٤٨	١
٤	وضع رؤية مواكبة للتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة	٢	٠,٦	١٦	٥,١	١٠٥	٣٣,٧	١٨٩	٦٠,٦	٣,٥٤	٠,٦٢	٢
٣	صياغة رؤية واضحة/مفهومة من قبل الكادر المدرسي	٢	٠,٦	٢١	٦,٧	١٠٨	٣٤,٦	١٨١	٥٨	٣,٥٠	٠,٦٥	٣
٦	اتخاذ قرارات تحقق أهداف الرؤية المستقبلية	٢	٠,٦	١٧	٥,٤	١٢٤	٣٩,٧	١٦٩	٥٤,٢	٣,٤٧	٠,٦٣	٤
٥	تحويل الرؤية إلى واقع قابل للتطبيق	٣	١	٢٥	٨	١٢٧	٤٠,٧	١٥٧	٥٠,٣	٣,٤٠	٠,٦٨	٥
٢	إشراك المعلمين في وضع الرؤية المستقبلية	٤٣	١٣,٨	٥٥	١٧,٦	٩٢	٢٩,٥	١٢٢	٣٩,١	٢,٩٤	١,٠٦	٦
	المتوسط الحسابي العام للبُعد									٣,٤٣	٠,٥٢	عالي

يتضح من جدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الرؤية المشتركة بلغ (٣,٤٣ من ٤) بمستوى تطبيق عالي، كما كشفت متوسطات البُعد عن مستويات استجابات أفراد الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي: جاءت العبارة (١) "تحديد رؤية للمدرسة منبثقة من الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٧٣ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٤٨) وبمستوى تطبيق عالي. في حين جاءت العبارة (٢) "إشراك المعلمات في وضع الرؤية المستقبلية" بالمرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٩٤ من ٤) وانحراف معياري (١,٠٦)، وبمستوى تطبيق متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرات بوضع رؤية للمدارس مشتقة من الرؤية الاستراتيجية للتعليم العام "تعليم مُتميز عالي الجودة بكوادر تعليمية مُؤهلة" محققة عدداً من الأهداف الاستراتيجية منها ضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة، مع أن هناك حاجة لبذل المزيد من الجهود لإشراك المعلمات في تحديدها لضمان تطبيقها بالمستوى المأمول.

ثانياً. بُعد الاتصال الفعال:

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاتصال الفعال

م	العبارة	مستوى التطبيق										
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	تعمل مديرات المدارس على ...											
١	نشر ثقافة التواصل في بيئة العمل المدرسي	٠,٣	٢	٠,٦	٧٦	٢٤,٤	٢٣٣	٧٤,٧	٣,٧٣	٠,٤٨	١	عالي
٦	تشجيع التعاون/ العمل الجماعي في بيئة العمل	٠	٩	٢,٩	٧٧	٢٤,٧	٢٢٦	٧٢,٤	٣,٧٠	٠,٥٢	٢	عالي
٣	توظيف وسائل/برامج الاتصال الحديثة	٠	١٢	٣,٨	٩٤	٣٠,١	٢٠٦	٦٦	٣,٦٢	٠,٥٦	٣	عالي
٥	دعم تبادل الخبرات المعرفية بين عضوات الكادر المدرسي	٠	١٥	٤,٨	٨٨	٢٨,٢	٢٠٩	٦٧	٣,٦٢	٠,٥٨	٤	عالي
٢	إيجاد قنوات متبادلة للاتصال/التفاعل الإيجابي	٠,٣	٨	٢,٦	١٠٤	٣٣,٣	١٩٩	٦٣,٨	٣,٦١	٠,٥٦	٥	عالي
٤	تكوين فرق عمل متعددة التخصصات	٢,٢	٧	٤٠	١٢,٨	١٠,٩	٣٤,٩	١٥٦	٣,٣٣	٠,٧٨	٦	عالي
	المتوسط الحسابي العام للبُعد								٣,٦٠	٠,٤٦		عالي

يتضح من جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الاتصال الفعّال بلغ (٣,٦٠ من ٤) بمستوى تطبيق عالي، كما كشفت متوسطات البُعد عن مستويات استجابات أفراد الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كالآتي:

جاءت العبارة (١) "تعمل الإدارة المدرسية على نشر ثقافة التواصل في بيئة العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٧٣ من ٤) وانحراف معياري (٣,٧٣) وبمستوى تطبيق عالي. في حين جاءت العبارة (٤) "تكوين فرق عمل متعددة التخصصات" بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (٣,٣٣ من ٤) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبمستوى تطبيق عالي. وتؤكد هذه النتيجة على أن بُعد الاتصال الفعّال هو أكثر أبعاد القيادة الناعمة تطبيقاً، حيث تحرص مديرات المدارس على نشر ثقافة الاتصال المتبادل وفق القنوات المناسبة في البيئة المدرسية، وعلى تكوين فرق العمل متنوعة الاختصاصات والتي بدورها تدعم عملية التواصل الفعّال.

ثالثاً. بُعد الذكاء العاطفي:

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الذكاء العاطفي

م	العبارة	مستوى التطبيق											
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	تعمل مديرات المدارس على ...												
١	تبنى الاتجاهات الإيجابية في بيئة العمل المدرسي	٠	٠	١١	٣,٥	٩٧	٣١,١	٢٠٤	٦٥,٤	٣,٦٢	٠,٥٥	١	عالي
٢	إدارة العواطف في المواقف الوظيفية المختلفة	١	٠,٣	٣١	٩,٩	١٢٠	٣٨,٥	١٦٠	٥١,٣	٣,٤١	٠,٦٨	٢	عالي
٤	اتاحة الفرصة للتعبير عن المشاعر/ الآراء تجاه العمل	٥	١,٦	٣٢	١٠,٣	١٠٦	٣٤	١٦٩	٥٤,٢	٣,٤١	٠,٧٤	٣	عالي
٥	الانصات الجيد بغرض تقديم الدعم النفسي	٩	٢,٩	٣٥	١١,٢	١١٧	٣٧,٥	١٥١	٤٨,٤	٣,٣١	٠,٧٨	٤	عالي
٣	التعرّف على رغبات/احتياجات الكادر المدرسي	٧	٢,٢	٤٨	١٥,٤	١١٦	٣٧,٢	١٤١	٤٥,٢	٣,٢٥	٠,٨٠	٥	متوسط
٦	تقديم التسهيلات اللازمة لمواجهة ضغوط بيئة العمل	١٢	٣,٨	٤٩	١٥,٧	١٢٣	٣٩,٤	١٢٨	٤١	٣,١٨	٠,٨٣	٦	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للبُعد									٣,٣٦	٠,٦٣		عالي

يتضح من جدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الذكاء العاطفي بلغ (٣,٣٦ من ٤)، بمستوى تطبيق عالي، كما كشفت متوسطات البُعد عن مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كالتالي:

جاءت العبارة (١) "تبني الاتجاهات الإيجابية في بيئة العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٦٢ من ٤) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبمستوى تطبيق عالي. في حين جاءت العبارة (٦) "تقديم التسهيلات اللازمة لمواجهة ضغوط بيئة العمل" بالمرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,١٨ من ٤) وانحراف معياري (٠,٨٣) وبمستوى تطبيق متوسط. وتشير هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على نشر الإيجابية في ثقافة العمل من خلال تبني القيم والسلوكيات المعززة لتلك الثقافة، مع الحاجة لتقديم الكثير من التسهيلات لمواجهة ضغوط العمل ومتغيراته، وتبني نهج المرونة التنظيمية من أجل دعم استمرارية التوجه الإيجابي في ثقافة العمل المدرسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على "ما مستوى استثمار المديرات لرأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	مستوى الاستثمار
البُعد الهيكلي	٣,٢٠	٠,٦٧	٢	متوسط
البُعد العلاقي	٣,٢٤	٠,٦٩	١	متوسط
البُعد الإدراكي	٣,١٥	٠,٦٩	٣	متوسط
المتوسط العام لمحور استثمار رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم العام	٣,١٩	٠,٦٥		متوسط

يتضح من جدول (١٢) أن استجابات أفراد الدراسة على محور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي جاء بمستوى استثمار متوسط، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,١٩ من ٤). وجاءت استجاباتهم على أبعاد المحور كما يلي: جاء (البُعد العلاقي) في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٢٤ من ٤)، وانحراف معياري (٠,٦٩). كما جاء (البُعد الهيكلي) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٢٠ من ٤) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ثم جاء (البُعد الإدراكي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣,١٥ من ٤) وانحراف معياري (٠,٦٩). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Dwiningrum 2021) التي توصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي في المدارس كان ضعيفاً حيث يلعب دوراً

مهمًا في تحسين نوعية جودة تلك المدارس. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد محور رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي:

أولاً. البعد الهيكلي:

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الهيكلي

م	العبارة	مستوى الاستثمار											
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
تعمل مديرات المدارس على ...													
٥	تحسين الأداء على المستويين الفردي/التنظيمي	٣	١	٣٥	١١,٢	١٥٦	٥٠	١١٨	٣٧,٨	٣,٢٥	٠,٦٩	١	متوسط
١	إيجاد شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	٥	١,٦	٣٨	١٢,٢	١٤٣	٤٥,٨	١٢٦	٤٥,٤	٣,٢٥	٠,٧٣	٢	متوسط
٢	فتح قنوات التواصل بين عضوات الكادر المدرسي	٣	١	٤٧	١٥,١	١٤٤	٤٦,٢	١١٨	٣٧,٨	٣,٢١	٠,٧٢	٣	متوسط
٤	تعزيز التفاعل الإيجابي بين العضوات	٨	٢,٦	٤٤	١٤,١	١٣٨	٤٤,٢	١٢٢	٣٩,١	٣,٢٠	٠,٧٧	٤	متوسط
٣	توفير الوسائل اللازمة للوصول إلى الموارد المتاحة بالمدرسة	١٨	٥,٨	٤٧	١٥,١	١٤١	٤٥,٢	١٠٦	٣٤	٣,٠٧	٠,٨٥	٥	متوسط
المتوسط الحسابي العام للبُعد													
٣,٢٠													
٠,٦٧													
متوسط													

يتضح من جدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد الهيكلي بلغ (٣,٢٠ من ٤) وبمستوى استثمار متوسط، كما كشفت متوسطات البُعد عن مستويات استجابات أفراد الدراسة مرتبة ترتيبًا تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة (٥) "تحسين الأداء على المستويين الفردي/التنظيمي" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٢٥ من ٤) وانحراف معياري (٠,٦٩) وبمستوى استثمار متوسط. في حين جاءت العبارة (٣) "توفير الوسائل اللازمة للوصول إلى الموارد المتاحة بالمدرسة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٠٧ من ٤) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبمستوى استثمار متوسط. وتؤكد هذه النتيجة على أن هناك حرص واهتمام من قبل المديرات لاستثمار رأس المال الاجتماعي بالمدارس مع الحاجة لبذل المزيد من العمل الدؤوب في دعم تحسين الأداء الفردي للكادر المدرسي بشتى الوسائل الممكنة والموارد المتاحة؛ والذي بدوره سيؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي.

ثانيًا. البُعد العلاقائي:

جدول ١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقررات البُعد العلاقائي

م	العبارة	مستوى الاستثمار											
		منخفض جدًا		منخفض		متوسط		عالي					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
	تعمل مديرات المدارس على ...												
١	دعم الاحترام المتبادل بين عضوات الكادر المدرسي	٤	١,٣	١٨	٥,٨	١٣٧	٤٣,٩	١٥٣	٤٩	٣,٤١	٠,٦٦	١	عالي
٣	توفير فرص التعاون بين عضواتها	٣	١	٢٨	٩	١٥٢	٤٨,٧	١٢٩	٤١,٣	٣,٣٠	٠,٦٧	٢	عالي
٢	رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعضوات	٧	٢,٢	٣٩	١٢,٥	١٣٢	٤٢,٣	١٣٤	٤٢,٩	٣,٢٦	٠,٧٦	٣	عالي
٥	تحقيق الالتزام الوظيفي من قبل الإدارة تجاه العضوات	٨	٢,٦	٣٤	١٠,٩	١٥٠	٤٨,١	١٢٠	٣٨,٥	٣,٢٢	٠,٧٤	٤	متوسط
٤	ضمان المعاملة بالمثل للجميع	٣٤	١٠,٩	٤٦	١٤,٧	١١٤	٣٦,٥	١١٨	٣٧,٨	٣,٠١	٠,٩٨	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للبُعد									٣,٢٤	٠,٦٩	متوسط	

يتضح من جدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد العلاقائي بلغ (٣,٢٤ من ٤) وبمستوى استثمار متوسط، كما كشفت متوسطات البُعد عن مستويات استجابات أفراد الدراسة مرتبة ترتيبًا تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة (١) "دعم الاحترام المتبادل بين عضوات الكادر المدرسي" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٤١ من ٤) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبمستوى استثمار عالي كأولى عبارات هذا البُعد. في حين جاءت العبارة (٤) "ضمان المعاملة بالمثل للجميع" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٠١ من ٤) وانحراف معياري (٠,٩٨) وبمستوى استثمار متوسط. وتشير هذه النتيجة إلى الدعم المستمر من قبل المديرات لتبني قيم الاحترام المتبادل في المدارس من قبل كافة عضوات المجتمع المدرسي والمتمثلة في احترام وجهات النظر والآراء المختلفة وطرق العمل المتبعة مع الحاجة لتبني نهج العدالة التنظيمية؛ من أجل ضمان تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وبالتالي تحقيق الالتزام الوظيفي والقيم المنشودة من قبل المعلمات تجاه المدرسة التي يعملن فيها.

ثالثًا. البعد الإدراكي:

جدول ١٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الإدراكي

م	العبارة	مستوى الاستثمار											
		منخفض جدًا		منخفض		متوسط		عالي					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
	تعمل مديرات المدارس على ...												
٢	تحديد المعايير المتعلقة بالعمل	٠	٠	٢٥	٨	١٤٦	١٤١	٤٦,٨	٤٥,٢	٣,٣٧	٠,٦٣	١	عالي
١	إيجاد قيم مشتركة لبيئة العمل المدرسي	٦	١,٩	٤٥	١٤,٤	١٣٦	١٢٥	٤٣,٦	٤٠,١	٣,٢٢	٠,٧٦	٢	متوسط
٤	نشر ثقافة التشارك المعرفي بين عضواتها	٤	١,٣	٤٢	١٣,٥	١٥٤	١١٢	٤٩,٤	٣٥,٩	٣,٢٠	٠,٧١	٣	متوسط
٥	ضمان امتلاك العضوات لنفس مستوى الإدراك لمتطلبات العمل المدرسي	٢٤	٧,٧	٥٣	١٧	١٤٠	٩٥	٤٤,٩	٣٠,٤	٢,٩٨	٠,٨٩	٤	متوسط
٣	تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية/التنظيمية للمدرسة	٣٠	٩,٦	٥٦	١٧,٩	١٢١	١٠٥	٣٨,٨	٣٣,٧	٢,٩٦	٠,٩٥	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للبُعد									٣,١٥	٠,٦٩		متوسط

يتضح من جدول (١٥) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد الإدراكي بلغ (٣,١٥ من ٤) بمستوى استثمار متوسط. كما كشفت متوسطات البُعد عن مستويات استجابات أفراد الدراسة مرتبة ترتيبًا تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة (٢) "تحديد المعايير المتعلقة بالعمل" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٣٧ من ٤) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبمستوى استثمار عالي كأولى عبارات هذا البُعد. في حين جاءت العبارة (٣) "تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية/التنظيمية للمدرسة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٩٦ من ٤) وانحراف معياري (٠,٩٥) وبمستوى استثمار متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى التزام المديرات بمعايير العمل المتعلقة بالأداء والصادرة من قبل وزارة التعليم وإدارتها من أجل ضمان جودة التطبيق تحقيقًا للأهداف التنظيمية والتي ينبغي أن تتوافق مع الأهداف الفردية للكادر المدرسي؛ من أجل أحداث التوازن بين الجانبين العملي والشخصي وصولًا إلى جودة الحياة الوظيفية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على "ما درجة إسهام تطبيق القيادة الناعمة في استثمار رأس المال الاجتماعي بمدارس التعليم الثانوي الحكومي؟"

للإجابة على هذا السؤال وللتعرّف على درجة إسهام تطبيق القيادة الناعمة في استثمار رأس المال الاجتماعي من قبل المديرات في مدارس التعليم الثانوي الحكومي من وجهة نظر المعلمات، تمّ تطبيق الأساليب الإحصائية كالتالي:

أولاً. معامل الارتباط: لمعرفة العلاقة بين تطبيق القيادة الناعمة واستثمار رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٦) كالتالي:

جدول ١٦: معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين تطبيق القيادة الناعمة واستثمار رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي

رأس المال الاجتماعي ككل	أبعاد رأس المال الاجتماعي			أبعاد القيادة الناعمة
	البعد الإدراكي	البعد العلاقائي	البعد الهيكلي	
**٠,٦٨٢	**٠,٦٣٤	**٠,٦٤٤	**٠,٦٧٨	بُعد الرؤية المشتركة
**٠,٧٠٢	**٠,٦٤٨	**٠,٦٧٣	**٠,٦٩١	بُعد الاتصال الفعّال
**٠,٧٥٧	**٠,٧٠٠	**٠,٧٢٥	**٠,٧٤٤	بُعد الذكاء العاطفي
**٠,٧٨٥	**٠,٧٢٧	**٠,٧٤٩	**٠,٧٧٤	القيادة الناعمة ككل

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من جدول (١٦) أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية للقيادة الناعمة والدرجة الكلية لرأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٥). كما يلاحظ ارتباط كل من أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية المشتركة، الاتصال الفعّال، والذكاء العاطفي) وأبعاد رأس المال الاجتماعي (البعد الهيكلي، البعد العلاقائي، والبعد الإدراكي) في مدارس التعليم الثانوي الحكومي بعلاقة موجبة الاتجاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تتراوح قيمها بين (٠,٦٣٤) وحتى (٠,٧٤٧). وهذا يدلُّ على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق القيادة الناعمة أدّى ذلك إلى تحسّن مستوى استثمار رأس المال الاجتماعي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الناعمة بأبعادها تسهم في استثمار رأس المال الاجتماعي بأبعاده، حيث يرتبط بُعد الرؤية المشتركة بالبعد الإدراكي كونه يُركّز على إيجاد لغة مشتركة بين عضوات الكادر المدرسي بحيث يمتلكن مستوى متقارب من المعرفة والادراك والتوافق فيما بينهما. كما يرتبط بُعد الاتصال الفعّال بالبعد الهيكلي والذي يُركّز على شبكة العلاقات الرسمية داخل المدارس والتي يمكن تعزيزها من خلال دعم وسائل وقنوات التواصل

المتبادل، وأخيراً يرتبط بُعد الذكاء العاطفي بالبُعد العلاقاقي الذي يُركّز على العلاقات الشخصية نتيجة لتحقيق التفاعل، والتعاون، والثقة، والاحترام المتبادل بين العضوات.

ثانياً. حساب تحليل الانحدار المتعدد التدرجي وتباين الانحدار:

جدول ١٧: نتائج تحليل التباين للانحدار

التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	٨٢,٢٢	٣	٢٧,٤١	١٦٨,١٧	٠,٠١
المتبقي	٥٠,٢٠	٣٠٨	٠,١٦		
المجموع	١٣٢,٤٢	٣١١			
معامل الارتباط المتعدد (R) = (٠,٧٩) معامل التحديد (R^2) = (٠,٦٢)					

يتضح من جدول (١٧) أن قيمة (ف) بلغت (١٦٨,١٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة؛ مما يعني إمكانية الاعتماد على أبعاد القيادة الناعمة مجتمعة في الكشف عن مستوى استثمار رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي.

- كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (٠,٧٩)، أي أن جميع أبعاد القيادة الناعمة مرتبطة ارتباطاً طردياً قوياً بمستوى استثمار رأس المال الاجتماعي؛ وتعني هذه النتيجة أن تطبيق مديرات المدارس لأبعاد القيادة الناعمة يسهم في زيادة استثمار رأس المال الاجتماعي.

- أن المتغير المستقل (القيادة الناعمة) له القدرة على التأثير في قيمة المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي) من خلال حساب قيمة معامل التحديد (R^2) الأثر النسبي حيث بلغت قيمته (٠,٦٢)؛ وهذا يدل على أن مستويات تطبيق أبعاد القيادة الناعمة تفسر وتُسهم بحوالي (٦٢٪) من التغيرات أو التباين في مستويات استثمار رأس المال الاجتماعي من قبل المديرات في المدارس.

ولتحديد معاملات المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار للكشف عن قيمة المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي)، ولمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة لها الأثر الأكبر على المتغير التابع، من خلال الجدول التالي:

جدول ١٨: معاملات المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا (B)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ثابت (معادلة الانحدار)	٠,٣٣	٠,١٩		١,٧٥	٠,٠٣
بُعد الرؤية المشتركة	٠,٢٢	٠,٠٧	٠,١٨	٣,٠٧	٠,٠١
بُعد الاتصال الفعال	٠,٣٤	٠,٠٨	٠,٢٤	٤,١٥	٠,٠١
بُعد الذكاء العاطفي	٠,٤٦	٠,٠٦	٠,٤٤	٧,١٧	٠,٠١

يتضح من جدول (١٨) من النتائج الإحصائية الواردة ومن متابعة معاملات (بيتا) أن متغير القيادة

الناعمة بأبعاده كان له إسهام كبير في الكشف عن مستوى استثمار رأس المال الاجتماعي، كما أن (بُعد الذكاء العاطفي) كان معنويًا من الناحية الإحصائية وله الأثر الأكبر في نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل بيتا للبعد (٠,٤٤)، يليه بُعد الاتصال الفعال بقيمة (٠,٢٤)، ثم بُعد الرؤية المشتركة بقيمة (٠,١٨). وتُفسّر هذه النتيجة بأهمية تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الناعمة نظرًا لارتباطها وتأثيرها المباشر على رأس المال الاجتماعي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي، حيث ظهر بُعد الذكاء العاطفي كأكثر أبعاد القيادة الناعمة تأثيرًا ويُعزى ذلك كما ذكرت هبري (٢٠١٧) إلى قدرة المديرات على التعامل مع المعلمات بشفافية وإدارة العلاقات معهن وتحفيزهن وإدراك احتياجاتهن؛ وكل ذلك بدوره سيعمل على دعم رأس المال الاجتماعي في المدارس وتعزيزه واستثماره الاستثمار الأمثل.

التوصيات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

أولاً. التوصيات المتعلقة بتطبيق القيادة الناعمة: تحتاج مديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي لبذل المزيد من الجهود لدعم التطبيق المستمر للقيادة الناعمة من خلال عقد الاجتماعات الدورية لوضع رؤية مستقبلية بالمشاركة مع المعلمات، وإنشاء فرق عمل متنوعة الخبرات/ ذاتية الإدارة، وللتعرّف على رغبات واحتياجات المجتمع المدرسي ككل بغرض تقديم التسهيلات اللازمة.

ثانيًا. التوصيات المتعلقة باستثمار رأس المال الاجتماعي: تحتاج مديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي لبذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء المدرسي على المستوى الفردي من خلال رفع مستويات الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعضوات، وعلى المستوى التنظيمي من خلال تحديد المعايير المتعلقة بالعمل بوضوح، وتوفير فرص التعاون المستمر.

المراجع:

- أبو ليفة، سناء. (٢٠٢٠) العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعه الجوف. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعه الكويت، ٢٧(٣)، ٤١٣ - ٤٤١
- أحمد، بيان. (٢٠٢٣). *العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية*. ٤ [رسالة ماجستير غير منشوره]، جامعه القدس، فلسطين.
- جرادات، ناصر. (٢٠٢٠). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في جامعة فلسطين الاهلية. *جمعية الاجتماعيين، الشارقة*، ٣٧ (١٤٥)، ١٧٩-٢١٤.

الحدراوي، رافد. (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية بغزة، ٢٨ (٣)، ٢٠٦ - ٢٣٣.

حمد، اسعاف. (٢٠١٥). رأس المال الاجتماعي. مجلة جامعة دمشق، ٣١ (٣)، ١٦٢-١٣٩.

الحميري، بشار ؛ خليل، محمد. (٢٠١٨). علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، ١٠ (٣)، ٩٢-١٢٠.

حواجرة، كامل ؛ المحاسنة، محمد. (٢٠١٥). اثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الاعمال. مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٤٢ (١)، ٤٣-١٩.

حوالة، سهير ؛ الشوربجي، هند. (٢٠١٤). رأس المال الاجتماعي بالتعليم - مقومات ومعوقات. معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢ (٣)، ٥٤٦-٥٠٨.

داود، ياسر. (٢٠١٩). رأس المال الاجتماعي بقطاع التعليم في مصر وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. ٢٠ (٢)، ٧-٦٠.

الدباس، أكرم. (٢٠٢٠). الجداريات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي - دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية. [رسالة ماجستير في القيادة والإدارة]، كلية الإدارة والتموين، جامعهه الاقصى بغزة.

رضوان، ممدوح ؛ هلال، ناجي ؛ رمضان، نهاد. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتفعيل دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا، ٥٨ (٥٨)، ٩٣-١٧.

الزعيبي، علي ؛ أبو نبعة، عبد العزيز. (٢٠١٤). هندسة الإعلان الفعال - مدخل صناعة الإعلان. (١)، دار الكتاب الجامعي.

الشمري، راضي. (٢٠١٦). درجة ممارسة ابعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الاهلية بالرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٨ (١)، ١٤٥-١٧٥.

عبابنة، سوسن. (٢٠٢٤). المام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين. المجلة الفلسطينية للتعليم لمتفوح والتعلم الإلكتروني، ١٢ (١٨)، ٢٩-٤٥.

عبدالعال، نجلاء. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات - دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، مصر، ٣٣ (٣)، ١٣٨-٢٠٧.

- العطوي، عامر.(٢٠٠٩). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي. *مجلة الدراسات الإدارية، العراق، ٣ (٥)، ٣٦-٦٦.*
- العنزي، سعد ؛ الملا، حميد.(٢٠١٥). اطار مفاهيمي بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، ٣١ (٨٤)، ٣٥-١.*
- عودة، بلال.(٢٠١٤). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٦ (١١)، ٢٥٥-٢٧٢.*
- الفايز، هيله. (٢٠٢٢). تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية- تصور مقترح. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٩ (٥)، ١٨٤-٢٠٥.*
- مبارز، أيمن ؛ شعراوي، نهي. (٢٠١٩). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي. *مجلة البحوث الإدارية، ٣٧ (٢)، ٩١-١.*
- هبري، منال.(٢٠١٧). الذكاء الوجداني والتوافق النفسي لدى المعلم- دراسة إحصائية لعينة من المعلمين في الأقطار الثلاثة (ابتدائي - متوسط - ثانوي): دراسة ميدانية بولاية تيارت. *مجلة الدراسات - جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ٥٤، ٦٨-٧٨.*
- هدية، سعيد. (٢٠٢١). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد - واقعه وسبل تنميته واستثماره. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٦ (١)، ٢٠٢١، ٣٣٨ - ٣٩٢.*
- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠.(٢٠١٧). *النشرة التفصيلية للبرامج.*
- Dwiningrum, S.(2021).The role of teachers in building social capital to improve the quality of primary schools. *Educational Research Review, 33,1-17.*
- Demir , E. (2021).The role of social capital for teacher professional learning and student achievement: A systematic literature review. *Educational Research Review, 33.*
- Ariratanaa,W. ; Sirisookslipa,S.; Ngangc,T..(2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 186 , 331 – 336*
- Hill,R.(2021).*Correlation between Middle School Principals' Soft Skills and School Climate.* Doctor of Education thesis, Grand Canyon University Phoenix, Arizona.
- Aldulaimi ,S. H.:(2018); Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions; *Social Science Learning Education Journal 3: 07*
- Ardabili, F ;Golmoradia,R.(2016). The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 23, 372 – 378.*

- Dwiningrum, S. ;Taufik, M.(2019). Social Capital and School Quality. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 398 , *2nd International Conference on Social Science and Character Educations*, 203-207
- Rao, M.S. (2016), "Hard versus soft leadership? Examples and illustrations", *Strategic HR Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 174-179. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2016-0016>
- Rao, M.S. (2016), "Debunking myths about soft leadership and exploring it to achieve organizational excellence and effectiveness", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 7, pp. 362-366. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2015-0063><https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-09-2015-0063/full/html>
- Rao, M. S. (2017) "Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective," *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 10 : Is. 1 , Article 9. <https://doi.org/10.22543/0733.101.1179>
- Andreeva, T; Kianto, A. (2017). The Effects of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Social Capital. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636
- Kang, D; Jeff, G. (2020). Social capital and career growth. *International Journal of Manpower*,41(1), 100-116
- Levasseur ,R. (2013);People Skills: Developing Soft Skills -A Change Management Perspective. *Infirms*, 43, (6), 566–571.
- McCallum, S; O’Connell, D. (2016). Social capital and leadership: development Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152-166
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>