

## Familiarity of School Principals in the Bani Ubaid District Education Directorate with Social Capital Practices From the Teachers' Point of View

Ms. Sawsan Mohammad Omar Ahmed Ababna\*

Lecturer, Jordanian, Ministry of Education, Amman, Jordan

Oricd No: 0009-0007-1474-5352

Email: Swsnbabnh40@gmail.com

### Received:

3/10/2023

### Revised:

7/10/2023

### Accepted:

4/12/2023

\*Corresponding Author:  
Swsnbabnh40@gmail.com

Citation: Ababna, S. M. O. A. Familiarity of School Principals in the Bani Ubaid District Education Directorate with Social Capital Practices From the Teachers' Point of View. Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning, 1(18).  
<https://doi.org/10.33977/0280-012-018-003>

2023@jrresstudy.  
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

### Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to identify the familiarity of school principals in the Directorate of Education of Bani Ubaid District with social capital practices from the teachers' point of view.

**Methods:** The descriptive approach was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied on a sample of 381 male and female teachers.

**Results:** The results showed that school principals' familiarity with social capital practices in the Directorate of Education of the Bani Ubaid District, from the point of view of teachers as a whole, came within an average degree, with the fields being ranked according to the following: organizational flexibility and organizational climate in first place, followed by the field of communication and cooperation in third place. Finally, the field of cultural climate ranked fourth. The results showed that there were no statistically significant differences in the extent of school principals' familiarity with social capital practices due to the gender and years of experience variables, and there were statistically significant differences due to the academic qualification variable, and it came in favor of holders of postgraduate degrees

**Conclusions:** The study recommends directing school principals to invest in human capital within their schools in the areas of organizational flexibility, organizational climate, communication and cooperation, cultural climate, considering its impact on creating a suitable educational environment for workers and students.

**Keywords:** Social capital practices, school principals, Bani Ubaid District.

## إمام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بممارسات رأس المال

### الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين

أ. سوسن "محمد عمر" أحمد عيابه \*

محاضر، وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان، الأردن.

### الملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة التعرف إلى إمام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين.

**المنهجية:** استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. طبقت على عينة قوامها (381) معلمًا ومعلمة. **النتائج:** أظهرت النتائج أنّ إمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت ضمن درجة متوسطة، حيث جاء ترتيب المجالات وفقًا للآتي: المرونة التنظيمية والمناخ التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاهما مجال الاتصال والتعاون في المرتبة الثالثة، وأخيرًا مجال المناخ الثقافي في المرتبة الرابعة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، وجاءت لصالح حملة شهادات الدراسات العليا.

**الخلاصة:** توصي الدراسة بتوجيه مديري المدارس إلى الاستثمار برأس المال البشري داخل مدارسهم في مجالات (المرونة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والاتصال والتعاون، والمناخ الثقافي)؛ لأثرها في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة للعاملين والطلبة.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات رأس المال الاجتماعي، مديرو المدارس، لواء بني عبيد.

## المقدمة

يُمثل مفهوم رأس المال الاجتماعي مفهوماً متداولاً في الآونة الأخيرة بين تخصصات عديدة وكل تخصص ينظر إليه من منظوره الخاص، فرأس المال الاجتماعي يرتبط في علم السياسة بالديمقراطية وما يرتبط بها من مفاهيم المشاركة والمواطنة ونشر ثقافة حقوق الإنسان، والثقافة المدنية بشكل عام. أما في العلوم الإدارية؛ فإنه يرتبط بمفهوم المؤسسة سواء أكانت حكومية أو غير حكومية؛ بهدف رصد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها. وفي علم الاقتصاد؛ يُنظر لرأس المال الاجتماعي بوصفه أداة مهمة في تقليل ما يعرف بتكاليف المعاملات المالية والتجارية. أما في علم الاجتماع؛ فيرتبط بمفاهيم الثقة والاعتماد المتبادل والتضامن والاحترام فضلاً عن اتساع شبكة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة من ناحية، وبين الجماعات المتنوعة داخل المجتمع من ناحية أخرى (الخوaja، 2018).

وهذا ما يبين أهمية هذا المفهوم الذي بدأ يطرح نفسه بإسهاب على ساحة الجدل التنموي في الوقت الراهن، بين حقول معرفية عديدة، ويُشكل في ذاته مساحة تلاق بين علوم اجتماعية متباينة، وبالتالي؛ فقد تحول هذا المفهوم بالتدرج إلى مفهوم تعلق عليه آمال كبيرة في التنمية الإنسانية المستدامة، وأصبح هذا المفهوم يتربع على عرش المفاهيم التي طُرحت من أجل الغرض نفسه، خاصة أن تنمية رأس المال الاجتماعي تعلق عليه الآمال ليُحقق ما لم تحققه المداخل التنموية الأخرى (فولان، 2017).

وربما يكون هذا ما جعل نفر غير قليل من الباحثين، مثل: بيير بورديو Pierre Bourdieu، وجيمس كوليمان Games Coleman وروبرت بوتنام Robert Putnam يعتبرون رأس المال الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من رأس المال البشري أو الإنساني، وتتأسس هذه النظرة على اعتبار أن ما يملكه الفرد من رصيد شخصي أو اجتماعي يُشكل في النهاية رصيماً إنسانياً كلياً، وعلى هذا إذا لم يُستخدم مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل محدد ومنضبط، وفي سياق مقارن، فإن قيمته تقل بوصفه أداة مهمة لتطوير العلاقات بين أفراد المجتمع، وذلك حتى لا يصبح رأس المال الاجتماعي يتضمن كل شيء، ولا يتضمن شيئاً في الوقت نفسه (Halpern, 2015).

وبين دوبوس (Dubos, 2017) أن الجذور الأولى لمصطلح رأس المال الاجتماعي تعود إلى كتابات المفكر الفرنسي أليكس دي توكفيل "Alexis de Tocqueville" في الأعوام (1805-1859) نتيجة تأثره بمبدأ الديمقراطية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أعزى أليكس تطور الديمقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الترابط الاجتماعي، ونزوع المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة. وأشار بعض المهتمين أن أول من تناول هذا المفهوم بشكل محوري هو عالم الاجتماع الأمريكي جيمس كولمان "James Coleman" عام (1988)، وذلك من خلال مناقشاته للسياق الاجتماعي للتعليم، ولقد عرف المفهوم على أنه رصيد يمتلكه الفرد من علاقات وقيم داخل البناء الاجتماعي، كما تناول تحليلاً للاستخدامات الممكنة لرأس المال الاجتماعي.

ولعل أول استخدام لرأس المال الاجتماعي بالمعنى المتعارف عليه الآن كان من خلال كتابات هانيفان "Hanifan" عام (1916)، والذي أشار إلى أهمية إشراك المجتمع في تحسين أداء المدرسة، ووصف مفهوم رأس المال الاجتماعي؛ بأنه: المواد الملموسة في الحياة اليومية للناس، وتشتمل على: النية الحسنة، والزمانة، والعطف، والاتصال الاجتماعي بين الأفراد والأسر التي تشكل وحدة اجتماعية (السامرائي، 2021).

وربما تعود المساهمة الحقيقية في تطور هذا المفهوم إلى فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي من خلال كتابات بيير بورديو "Pierre Bourdieu" الذي ميز بين ثلاثة أنواع من رأس المال (الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي)، واعتبر رأس المال الاجتماعي مورداً شخصياً يمكن أن يُحقق مصالح شخصية في أكثر من سياق، وعلى ذلك؛ فرأس المال الاجتماعي قابل للتداول والاستخدام وقابل للتراكم (Tacon, 2021). وبرغم كل ما سبق؛ فإن الكثيرين يعتبرون كتابات روبرت بوتنام "Robert Putnam" خلال حقبة التسعينات هي السبب الرئيس وراء ظهور هذا المفهوم نتيجة ما اكتسبه من شهرة، وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، وبيّن أن رأس المال الاجتماعي؛ هو: الأنشطة التي تدل على كيفية معرفة شخص ما للآخر، ويُشير إلى معالم وملاحح التنظيم الاجتماعي، مثل: شبكة العلاقات الاجتماعية، والمعايير المتفق عليها، والثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة والمشاركة، وعليه تُعد الحياة أيسر في مجتمع يحظى بمخزون ثري ودائم من رأس المال الاجتماعي (هارجريفز ومايكل، 2017).

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الاستثمار في رأس المال الاجتماعي لتقديم نواتج بشرية متعلمة تحوي فكراً معرفياً عميقاً، وتعد الثمرة الناجحة للبحوث العلمية التي ترتبط بمشكلات وماهية التربية والتعليم، ومعززة بالقيم الاجتماعية والاقتصادية والذاتية التي تعزز سلوكه تجاه العمل، ومن ثم زيادة إنتاجيته. وبهذا يمكن أن يتم وصف استثمار رأس المال الاجتماعي في المؤسسات

التعليمية بأنه علاقة فعّالة بين الاقتصاد والتعليم الذي يحقق عائداً على الفرد والمجتمع، حيث يُمثل الفرد نوعاً من رأس المال الذي يتم الاستثمار فيه. كما تُعد القرارات الخاصة بالكم والكيف ومقدار الإنفاق المادي والصحي هدفاً للتطوير والتحسين في خطط التنمية البشرية، وفي المقابل يقوم التعليم بتزويده بالمهارات والقدرات والمعارف والقيم لخدمة مجتمعه في كافة المجالات (كالهون، 2021).

والتعليم من الأسباب المهمة لرقى المجتمعات ونهضتها، ومن خلاله يتحقق تقدماً فكرياً وعقلياً وحضارياً وثقافياً في شتى المجالات، لذلك لم يعد التعليم عملية روتينية تهدف لتسيير المدرسة وفق قواعد وتعليمات تشمل النواحي الإدارية فقط، بل أصبح أعمّ وأشمل يُركز على المعلمين والطلبة، وتطوير البيئة التربوية، وبناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها. وهذا التطور له الأثر الملموس على قطاع التعليم بصفة عامة، وعلى مديري المدارس بصفة خاصة؛ كونهم الركيزة الأساسية في النظم التربوية الحديثة، الأمر الذي يُمكنهم من القيام بدورهم بفاعلية وإيداع، وتلمس الحاجات المدرسية (داود، 2019). وهذا يحتاج إلى قائد تربوي متميز يمتلك المعرفة الكافية بمقومات رأس المال الاجتماعي في مدرسته، ولتحقيق هذا النجاح يتوقع منه القيام بالعديد من الوظائف والأدوار، والقيام بالعديد من الواجبات والأنشطة الإدارية والتربوية والفنية والاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ومن أهم الصفات الواجب توافرها في إدارة المدرسة الناجحة؛ وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والتخطيط التعاوني لها، وتكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية، وتسخير جميع الإمكانيات لخدمة العملية التربوية، ووجود نظام جيد للاتصال داخل المدرسة وخارجها، يسوده مبدأ الشورى، وتكون على صلة وثيقة بالمنزل قوية الاتصال بالمجتمع والأحداث الجارية، ويسودها العلاقات الإنسانية، وأن يُدرب الطلبة فيها على التعاون الاجتماعي للمصلحة العامة (الدوبي، 2016).

ومن هذا المنطلق؛ يُعد رأس المال الاجتماعي في المؤسسة التعليمية آلية لإدارة العمل الجماعي، فيجعلها أكثر كفاءة، ويُعتبر بديلاً عن نمط القيادة البيروقراطية، حيث يعتمد على خطوات الحل المنطقية التي تتبعها الإدارة المدرسية بمشاركة العاملين. حيث ركزت أبحاث رأس المال الاجتماعي بشكل كبير على التعليم والفوائد المهنية التي يكتسبها الطلبة من خلال رأس المال الاجتماعي لوالديهم. ومع انتقال الطلبة إلى مرحلة البلوغ، يصبحون أكثر استقلالية عن أسرهم، وغالباً ما يلجؤون إلى العلاقات غير الأسرية، مثل: الأقران والموجهين ويعتمدون عليها (بن دادة، 2020).

وممارسة مديري المدارس لمبادئ رأس المال الاجتماعي داخل مدارسهم يُعِينهم على التقليل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المدرسة، وتساعد على البقاء بفاعلية من خلال التخطيط التعاوني لاستثمار الموجودات المشتركة، وتوفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمدرسة ممّا يؤدي لاستقرار وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي (ربيع، 2017). ويؤدي رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، وبالتالي توسيع الآفاق الإدراكية للمعلمين عبر التخلص من الضغوط النفسية والصراعات، مما يؤدي للابتكار، وإيجاد العلاقات الفاعلة، ويُسهم في تمكين المعلمين ويرفع من مستوى أدائهم؛ إذ إنّ وجود الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين عامل رئيس في تبني الممارسات الإدارية الهادفة لتطوير روح الولاء لديهم بوصفها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية (العنزي، 2019).

والقادة الذين يتمتعون برأس مال اجتماعي أكبر يحصلون على عوائد أعلى لرأسمالهم البشري لأنهم في وضع يسمح لهم بتحديد وتطوير المزيد من المكافأة (Comer, 2015). لذلك يجب على قادة المدارس تنمية رأس مالهم الاجتماعي حتى يتمكنوا من زيادة احتمالية نجاحهم، وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلبة (Salloum, et al, 2017). حيث يُعد رأس المال الاجتماعي مهماً لتعزيز بيئة التعلم، وتبادل المعلومات اللازمة لإنجاز العمل الجماعي الذي يثمر في تحسين بيئة المدرسة والحفاظ على جاهزيتها للتكيف والتغيير والتطور (Parlar, et al, 2020). لذلك، على مديري المدارس معرفة كيفية الاستفادة من مجتمعاتهم الاجتماعية لخلق الفرص التي يريدها للطلبة. وتستطيع المدارس إدارة رأس المال الاجتماعي من خلال المحافظة على الموارد الاجتماعية التي يمتلكونها، والحصول على موارد اجتماعية إضافية عن طريق العمل الفعّال وتوازن النظام، ووضع المدرسة كوسيط اجتماعي في المجتمع، وربط الثقافة المدرسية بمشاريع تنشيط المجتمع، وربط التعليم بواقع المجتمع (Spillane & Sun, 2022). وقد أجرى الباحثون عدداً من الدراسات بالسنوات الماضية التي تناولت رأس المال الاجتماعي من عدة جوانب، وذلك لأهميتهما -بشكل مباشر أو غير مباشر- بتحسين مخرجات العملية التعليمية. وتعرض الباحثة فيما يلي بعضاً منها.

كدراسة **وينيارتشيك (Winiarczyk, 2017)** والتي هدفت الكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين لرأس المال الاجتماعي للمعلم والقيادة المدرسية والأداء المدرسي بالمدارس بجميع أنحاء ولاية كولورادو-أمريكا. استخدم المنهج التحليلي الاستكشافي، على عينة مكونة من (997) مدرسة. حيث تمّ جمع البيانات للمعلمين والقادة والموظفين المهنيين من حيث التدريس والتمكين والقيادة. بينت النتائج أن المعلمين الذين يربطون رأس المال الاجتماعي في التحصيل الأكاديمي بالمدرسة بلغت نسبتهم (10%). ويمكن للمعلم ربط رأس المال الاجتماعي مع متغيرات أخرى كالحوافز والدوافع والقدرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين تصورات مديري المدارس والعلمين في رأس المال الاجتماعي والتحصيل الأكاديمي للطلبة.

وأجرى **أمانة وفيسل (2018)** دراسة للتعرف إلى أثر رأس المال الاجتماعي على التعليم في الجزائر من خلال تفسير المستوى التعليمي بمجموعة من العوامل والمحددات الاجتماعية للأسرة والمؤسسة التعليمية. أي محاولة ربط المستوى التعليمي للمتعلم بالعلاقات بين الأسرة والمدرسة والثقة المتبادلة بين المعلم والمتعلم التي تعتبر من مؤشرات رأس المال الاجتماعي. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (114) فرداً. بينت النتائج أن رأس المال الاجتماعي يؤثر في التعليم الجزائري، وذلك من خلال أن العلاقات والاتصال المستمر بين المعلم والمتعلم والإداريين له دور في تحسين مستوى التعليم، والمتعلمين الذين يندرون من أسر متعلمة يحققون أعلى معدلات من أقرانهم.

وأجرى **الدباس (2020)** دراسة للتعرف على مستوى توافر الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي في فلسطين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (155) فرداً. بينت النتائج أن مستوى ممارسة الجدارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بدرجة كبيرة، ومستوى تنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بدرجة كبيرة. ووجود علاقة طردية بين الجدارات الإدارية وتنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

في حين سعت دراسة **عموم ومحمد (2021)** في بغداد للتعرف إلى واقع رأس المال الاجتماعي في المدارس الثانوية والتحديات التي تواجهها. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل واقع المدارس الثانوية ومعوقات رأس المال الاجتماعي فيما يتعلق بإدارة المدرسة والطلبة وأولياء الأمور والمرشد التربوي وما يتعلق بالمجتمع المحلي. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المدرسة تعمل على إنهاء المنهج الدراسي، وتهمل الجوانب النفسية والاجتماعية. كما أظهرت النتائج أن ضيق الوقت وازدواجية المدرسة تسهم في عزلها عن بناء علاقات تتسم بالتفاعل، وبينت النتائج وجود مشكلات سلوكية لدى الطلبة وضعف في التسامح بينهم. كما أظهرت النتائج غياب الثقة في بعض المدارس من جانب المجتمع المحلي، وافتقار بعض المدارس إلى ورش عمل تتيح التفاعل المستمر بين المجتمع المدرسي.

وهدفت دراسة **سبيلان وصن (Spillane & Sun, 2022)** التعرف إلى دور مدير المدرسة بتنمية رأس المال الاجتماعي في المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم منهج الدراسة الطولية أجريت على (35) مديراً جديداً، تبين أن مديري المدارس فهموا تحدي رأس المال الاجتماعي بطريقتين: أولاً، تطوير علاقاتهم الخاصة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل: المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة. ثانياً، العمل على بناء وتحسين العلاقات بين أصحاب المصلحة، سواء داخل مجموعات أصحاب المصلحة أو فيما بينها. علاوة على ذلك، بيّن مديرو المدارس استخدام مجموعة من ثلاث استراتيجيات لمعالجة إحساسهم بتحدي رأس المال الاجتماعي، وهي: التواجد بحيث تكون مرئية ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصلحة؛ وبناء البنية التحتية لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة وداخلهم وفيما بينهم؛ وتوجيه العلاقات مع مجموعات أصحاب المصلحة وداخلها وفيما بينها من خلال التركيز على طبيعة و/أو محتوى هذه التفاعلات.

وهدفت دراسة **شي (Shi, et al, 2023)** استكشاف العلاقة الأساسية بين رأس المال الاجتماعي وسلوك التدريس الإبداعي للمعلمين (CTB) في المنظمات المدرسية، وتكشف بشكل أكبر عن آلية تأثير رأس المال الاجتماعي على سلوك التدريس الإبداعي لدى المعلمين، لتوفير نظرة ثاقبة لتحسين سلوك التدريس الإبداعي لدى المعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (415) معلماً ومعلمة في (36) مدرسة ابتدائية من مقاطعة جيانغسو، الصين. كشفت النتائج أن رأس المال الاجتماعي تنبأ بشكل إيجابي بمعلمي المدارس الابتدائية CTB وأن رأس المال الاجتماعي أثر على CTB للمعلمين من خلال التأثير الوسيط الوحيد لمشاركة المعرفة وتأثير الوساطة المتسلسل لمشاركة المعرفة والكفاءة الذاتية في

التدريس الإبداعي. لم نشر النتائج فقط إلى أن رأس المال الاجتماعي أثر على CTB بشكل مباشر، ولكن أيضاً بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعرفة والكفاءة الذاتية في التدريس الإبداعي كأدوار وسيطة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة التعليمية، والمستوى التعليمي، والمسمى المهني).

وأجرى بوزارت وآخرين (Beusaert et al, 2023) دراسة للكشف عن دور الرأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي في تحقيق رفاهية مديري المدارس. تم إجراء دراسة طويلة عبر ثلاثة موجات من البيانات. تم جمع الاستبيانات من (2084) مديراً أسترالياً، و(829) مديراً أيرلندياً، عبر ستة نقاط زمنية، واثنين على التوالي. أشارت النتائج أن مديري المدارس الذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الداخلي يحققون مستويات أعلى من الرفاهية في مدارسهم. والذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الخارجي يلقون الدعم من خارج المدرسة، ودعم المشرف التربوي، ويتعاونون مع المجتمع المحلي يُحققون الرفاهية بشكل إيجابي عبر الزمن.

وقد شكلت الدراسات السابقة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحثين في دراستهم الحالية من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها، إضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثين نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكنتهم من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة منها في مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها وزمانها؛ إذ إنها ركزت على ممارسات رأس المال الاجتماعي، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع حيز التطبيق.

وتأسيساً على ما سبق؛ تعد المدارس من المؤسسات التربوية التي تفرز علاقات وارتباطات بين أفراد المجتمع من خلال التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ورأس المال الاجتماعي هو أحد أشكال هذه العلاقات والارتباطات التي تؤدي دوراً رئيساً في تسهيل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. وعليه يجب على مديري المدارس توظيف رأس المال الاجتماعي في بناء العلاقات مع المعلمين والطلبة والمستشارين التربويين والمجتمع المحلي؛ لما لهم من قيمة مضافة في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية خصوصاً في المجتمعات المهمشة أو الأقل حظاً. لذلك يكتسب مفهوم رأس المال الاجتماعي وأثاره في المدارس أهمية تستحق الدراسة، وإن تحديد مدى إلمام مديري المدارس لمفهوم رأس المال الاجتماعي موضوع جدير بالبحث والدراسة. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد.

### مشكلة الدراسة وسؤالها

رغم التطور الذي حصل في جهاز التعليم العربي منذ عام (1948م) بكافة مراحل الأساس والثانوي ومن ثم التعليم الجامعي، إلا أن القائمة ما زالت واسعة، وما زال التعليم العربي يعاني من أزمة تتمثل في شح الموارد المخصصة لتلك المدارس. كما تتبهِ العديد من الباحثين إلى أزمة التربية للقيم، حيث أشار أبو عصبه (2003)، أن الدولة غيّبت الألفية العربية في رسمها للسياسة التربوية ولمناهج التعليم، وهناك العديد من الأكاديميين العرب يجدون صعوبة للحصول على وظيفة في سوق العمل. في ظل هذه المحاولات المتعاقبة والجادة لا بد من إعداد قيادة تربوية واعية بحجم المسؤولية لقيادة التغيير التربوي المنشود. حيث تنبثق مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحثة في المدارس الثانوية وجود عدة مشكلات متعلقة بسياق المدارس الثانوية، أهمها بناء العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بين المدير والمستشارين التربويين، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، وتفاوتاً في توظيف العلاقات الإنسانية، وتعزيز الروابط الرسمية وغير الرسمية من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية مع الطلبة والمجتمع المحلي؛ من أجل تمكين الطلبة وتوعيتهم بأهمية التعليم وتعليمهم مهارات الحياة التي تسهم في تحسين واقعهم وتطوير مهاراتهم. وعليه تجيب الدراسة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي)؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي).

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة للمساهمة في إثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، والأدب النظري بدراسات حول مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي، وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً لاهتمام الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عيّنات أخرى في السلك التعليمي، كما تبرز أهمية الدراسة أنها احتوت على توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومن الممكن أن تقدّم إضافة علمية للمكتبة العربية.

### ثانياً: الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

- المسؤولين عن التعليم في المدارس بمديرية تربية لواء بني عبيد؛ حيث ستزوّدهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها.
- مديرو المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد؛ حيث ستزوّدهم نتائج هذه الدراسة بدرجة إلمامهم بممارسات رأس المال الاجتماعي؛ وأهميتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية وسيرها بالطريق الصحيح.
- المعلمون في المدارس بمديرية تربية لواء بني عبيد؛ حيث ستزوّدهم نتائج هذه الدراسة بمدى إلمام مديريهم بممارسات رأس المال الاجتماعي؛ ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.
- المشرفون التربويون؛ من خلال لفت أنظارهم إلى ضرورة تشجيع مديري المدارس في المحافظة على رأس المال الاجتماعي، وذلك أثناء إشرافهم على المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد.
- الباحثون؛ بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من هذه الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة التعريفات الآتية:

يُعرف رأس المال الاجتماعي اصطلاحاً بأنه: "مجموعة من الروابط والعلاقات التي تتكون من خلال البناء الاجتماعي، وكيفية الاستفادة منها، والتي تقوم على مجموعة من القيم كالنقّة والتعاون والشفافية، والالتزام بمعايير الجماعة التي ينتمي إليها الأفراد" (ربيع، 2016، 170). ويُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة من الروابط والعلاقات والموارد الاجتماعية التي تتكون من خلال البناء الاجتماعي لدى المنتمون للتعليم المدرسي، كالنقّة والتعاون والتسامح والالتزام بمعايير الجماعة، بحيث يستثمرن هذه الموارد في تحقيق الترابط الاجتماعي والقدرة على التواصل والاندماج والنقّة مع الآخرين، وقيس بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد على الأداة التي طوّرت لهذا الغرض.

## حدود الدراسة:

تحدّد الدراسة الحالية بالآتي:

- الحدّ الموضوعي: مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي.
- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على عيّنة من المعلمين والمعلمات.

- الحدّ المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد.
- الحدّ الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأوّل من العام الدراسي (2022-2023).

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات صدقها وثباتها.

### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد، والبالغ عددهم (11312) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023م).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (381) من معلمي ومعلمات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وتوزيعها وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

العدد	الفئة/ المستوى	المتغير
117	ذكر	الجنس
264	أنثى	
381	المجموع	سنوات
130	أقل من 10 سنوات	
250	10 سنوات فأكثر	الخبرة
381	المجموع	
138	بكالوريوس	المؤهل الأكاديمي
243	دراسات عليا	
381	المجموع	

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزأين، الجزء الأوّل: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني لقياس ممارسات رأس المال الاجتماعي لمديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد. وبغرض صياغة الأداة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: أمينة وفيصل (2018)؛ الدباس (2020)؛ سبيلان وصن (Spillane & Sun, 2022)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: الاتصال والتعاون وله (12) فقرة، والمرونة التنظيمية وله (11) فقرة، والمناخ التنظيمي وله (10) فقرات، والمناخ الثقافي وله (12) فقرة.

### صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة؛ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وعلم الاجتماع، وإدارة التعليم العالي، المناهج وأساليب التدريس، القياس والتقويم، في عدد من الجامعات، وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات،

حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذفت الفقرات (10، 18، 22، 29)، التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (45) فقرة، موزعة على أربعة مجالات.

### صدق البناء

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة ومن داخل عينتها، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=358)

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	.67**	.60**	16	.86**	.88**	31	.82**	.72**
2	.65**	.54**	17	.77**	.67**	32	.81**	.71**
3	.87**	.79**	18	.77**	.75**	33	.84**	.76**
4	.85**	.82**	19	.83**	.75**	34	.66**	.60**
5	.76**	.67**	20	.87**	.85**	35	.56**	.54**
6	.67**	.55**	21	.77**	.72**	36	.79**	.79**
7	.63**	.56**	22	.65**	.56**	37	.78**	.82**
8	.71**	.67**	23	.70**	.72**	38	.80**	.77**
9	.76**	.76**	24	.73**	.78**	39	.80**	.76**
10	.80**	.76**	25	.67**	.68**	40	.75**	.74**
11	.65**	.71**	26	.68**	.70**	41	.86**	.88**
12	.71**	.73**	27	.79**	.73**	42	.80**	.78**
13	.74**	.77**	28	.77**	.60**	43	.66**	.68**
14	.79**	.76**	29	.82**	.77**	44	.75**	.70**
15	.85**	.74**	30	.73**	.59**	45	.72**	.73**

يلاحظ من جدول (2) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا، ولذلك لم تحذف أي من هذه الفقرات.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البنينة للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات الارتباط بين مجالات استبانة مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي

المقياس	الاتصال والتعاون	المرونة التنظيمية	المناخ التنظيمي	المناخ الثقافي
الاتصال والتعاون	1			
المرونة التنظيمية	.84**	1		
المناخ التنظيمي	.79**	.82**	1	
المناخ الثقافي	.92**	.92**	.88**	1

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أنّ جميع القيم مقبولة وذات دلالة إحصائيًا، وجميعها أعلى من (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس.

### ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد أعيد التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادةه (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأوّل بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).



الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وإعادة لمجالات ممارسات رأس المال الاجتماعي لمديري المدارس

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
12	.95**	.92	الاتصال والتعاون
11	.91**	.93	المرونة التنظيمية
10	.97**	.92	المناخ التنظيمي
12	.93**	.93	المناخ الثقافي
45	.97**	.98	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة ممارسات رأس المال الاجتماعي لمديري المدارس بلغت (0.98) في حين أن قيمة ثبات الإعادة للأداة بلغت (0.97).

#### معياري تصحيح أداة الدراسة

اعتمد النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-80=1/5) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية	
الدرجة	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	5.00-4.20
كبيرة	4.20-أقل 3.40
متوسطة	3.40-أقل من 2.6
قليلة	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	1-أقل من 1.8

#### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات الرئيسية:
- مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي.
- ثانياً: المتغيرات الوسيطة (الثانوية)
- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة، ولها فئتان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)
- المؤهل الأكاديمي، وله فئتان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

#### عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:  
 أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: "ما مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات كما في الجدول (5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي مرتب تنازلياً.

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	المرونة التنظيمية	3.10	.58	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	المجال	الرتبة
متوسطة	.60	3.10	المناخ التنظيمي	3	1
متوسطة	.60	3.09	الاتصال والتعاون	1	3
متوسطة	.57	3.03	المناخ الثقافي	4	4
متوسطة	.50	3.08			الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (5) أنّ مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي جاءت ضمن درجة متوسطة، بوسط حسابي (3.08). حيث جاءت المجالات بدرجات متوسطة وفقاً للترتيب الآتي: المرونة التنظيمية و المناخ التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاهما مجال الاتصال والتعاون في المرتبة الثالثة، وأخيراً مجال المناخ الثقافي في المرتبة الرابعة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مفهوم رأس المال الاجتماعي لمديري وممارسات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد ما زال دون المستوى المطلوب، فالمديرون ينظرون للمعلم بأنه ميسر للعملية التعليمية، ومهمته الرئيسية إيصال المعارف والمعلومات للطلبة، ولديه حقوق وعليه واجبات، ومن هذا المنطلق يُعامل مديرو ومديرات المدارس معلمهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة الدورات والورش التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم للمديرين في رأس المال الاجتماعي، الأمر الذي يوضح للمديرين كيفية التفاعل مع المعلمين والمحافظة عليهم ضمن بيئة العمل، واستثمار أقصى طاقاتهم الكامنة في العملية التعليمية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يتلقون التشريعات الناظمة في العملية التعليمية من وزارة التربية والتعليم، فهي مركز السلطة والقرار، والمديرون هم منفذون لتلك القرارات، فهم من يقومون بتعيين المعلمين، ويصدرون التشريعات المدرسية المتعلقة بالشراكة مع المجتمع المحلي، ويمدون المدرسة بالمبالغ المالية التي تعينهم على تهيئة بيئة تعليمية آمنة مناسبة لكافة العاملين في المدرسة، وهذا كله يقيد صلاحيات مديري ومديرات المدارس في التعامل مع المعلمين بمرونة مطلقة، وهذا نتاج المراقبة الحثيثة الحاصلة من وزارة التربية والتعليم على المديرين، الأمر الذي أسهم في وجود درجة متوسطة من الاتصال والتعاون بين مديري ومديرات المدارس في تعاونهم مع المعلمين، فيشعر المعلمون بأنّ وظيفتهم الرئيسية هي الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة من وزارة التربية والتعليم. وأما المجالات الأخرى كالتفاعل والتعاون مع المجتمع المحلي ومؤسساته ليست بالمستوى المطلوب. وفي هذا الشأن بينت نتائج دراسة أمينة وفيصل (2018) أنّ رأس المال الاجتماعي يؤثر في التعليم، وذلك من خلال أن العلاقات والاتصال المستمرة بين المعلم والمتعلم والإداريين له دور في تحسين مستوى التعليم، والمتعلمون الذين ينحدرون من أسر متعلمة يحققون أعلى معدلات من أقرانهم. وأكدت دراسة بوزارت وفروهلينش ورايلي وغالانت (Beusaert, Froehlich, ) (Riley & Gallant, 2023) أنّ مديري المدارس الذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الداخلي يحققون مستويات أعلى من الرفاهية في مدارسهم. والذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الخارجي يتلقون الدعم من خارج المدرسة، ودعم المشرف التربوي، ويتعاونون مع المجتمع المحلي يُحققون الرفاهية بشكل إيجابي عبر الزمن. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت أنّ مستوى تنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بدرجة كبيرة.

• أولاً: مجال المناخ التنظيمي

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المناخ التنظيمي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة	الرتبة
متوسطة	.91	3.26	يُشجع المعلمين على المبادرات التي تُحسن العمل المدرسي.	33	1
متوسطة	.99	3.16	يجتهد في توفير حدائق مناسبة للترفيه عن المعلمين والطلبة.	29	2
متوسطة	.87	3.14	يُقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	28	3
متوسطة	.94	3.14	يحرص على نظافة المدرسة ومرافقها.	30	3
متوسطة	.95	3.13	يُشجع المعلمين على العمل بفاعلية.	27	5
متوسطة	.88	3.10	يُحفز المعلمين على إبراز ما لديهم من طاقات وإمكانات مؤثرة.	25	6
متوسطة	.87	3.08	يُقلل من ضغوطات العمل التي تفوق قدرات المعلمين.	26	7

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.02	3.08	يوفر المرافق الصحية المناسبة للمعلمين والطلبة.	32	7
متوسطة	.96	3.05	يهتم بتوفير غرف استراحة مناسبة للمعلمين.	31	9
متوسطة	.89	2.86	يُشعر المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لعملهم.	24	10
متوسطة	.60	3.10	الكلية		

يلاحظ من الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال (المناخ التنظيمي) قد تراوحت بين (2.86-3.26)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الأجواء السائدة داخل المدرسة في مديرية تربية لواء بني عبيد لا تعمل على إحداث أثر مباشر في سلوك المعلمين، ومن ثم في إنتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف؛ إذ إن العوامل المادية ليست على ما يرام في المدارس، والعاملون فيها يعملون ضمن أنماط من التفاعلات الإنسانية والاجتماعية مما يؤثر سلباً في العطاء، كما أن هناك تفاوتاً لدى المديرين في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التربوية؛ إذ إن هناك تفاوتاً في التأثير بالعاملين، وشحذ همهم، وإطلاق طاقاتهم المبدعة بتوجيهها نحو تحقيق أهداف المدرسة. مما يعني أن العلاقات الإنسانية ليست كما يجب لكي تساعد في توفير بيئة ملائمة للعمل والعطاء. وهذا لا يرقى إلى ما تطمح إليه وزارة التربية والتعليم في مديرية تربية لواء بني عبيد التي ركزت جهودها على تنمية قدرات مديري المدارس ومعلميها، وعملت على تطوير العملية التربوية من خلال تنمية قدرات المدير كقائد تربوي قادر على إدارة مدرسته وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب. إذ جاءت الفقرة (33) التي تنص على "يشجع المعلمين على المبادرات التي تحسن العمل المدرسي"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (.91)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يحرصون بشكل رئيس على التزام المعلمين بالأعمال المدرسية، ومتابعتهم داخل الحصة الصفية، ومتابعة التحضير الذي يقوم به المعلم بشكل مستمر الأمر الذي يُنقل كاهل المعلمين بالواجبات اليومية مما يُجنب مدير المدرسة من تحفيز المعلمين على القيام بالمبادرات المدرسية، بالإضافة لذلك؛ فبعض مديري المدارس ينظرون للمبادرات المدرسية بأنها مضيعة للوقت، وتعيق العملية التعليمية، وهذا نتاج تفاوت إمام مديري المدارس بأهمية المبادرات المدرسية وأثرها في تحقيق أهداف العملية التعليمية. في حين جاءت الفقرة (24) التي تنص على "يشعر المعلمون بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لعملهم" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (.89)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس مازالوا يتبعون بعض الأنماط التقليدية في العمل الإداري، مثل: البيروقراطي، والتسلطي، والتسبيبي الأمر الذي يُشعر بعض المعلمين بعدم الراحة النفسية أثناء تأديتهم لأعمالهم المدرسية، بالإضافة لذلك؛ فإن بعض مديري المدارس يُطبقون الأنظمة والقوانين بشكل صارم على المعلمين دون مراعاة لاحتياجاتهم.

#### • ثانياً: مجال المرونة التنظيمية

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المرونة التنظيمية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	.96	3.22	يستثمر القوانين والأنظمة والتعليمات لتطوير مهاراته في العمل.	15	1
متوسطة	.90	3.21	يملك المرونة الكافية للانتقال بين أسلوب تقييم لآخر يرى بأنه أكثر فائدة.	20	2
متوسطة	.93	3.20	يملك مهارات صناعة واتخاذ القرارات.	17	3
متوسطة	.95	3.20	يملك الشجاعة لتغيير القرارات عندما يقتنع بعدم جدواها .	18	3
متوسطة	.87	3.12	يتكيف مع التعليمات الجديدة.	14	5
متوسطة	.97	3.11	يطلع المرؤوسين على المعايير التي يتبعها في تقييم الأداء.	21	6
متوسطة	.89	3.07	يُقدم أفكاراً جديدة لتطوير أداء العاملين بتلقائية ويسر.	19	7
متوسطة	.91	3.04	يُراعي العدالة في توزيع المهام بين المعلمين دون تحيز.	23	8
متوسطة	.89	3.03	يتمتع بشخصية هادئة في المناقشات أثناء عملية التقييم.	22	9
متوسطة	.90	2.98	يتمتع في إدارته باللامركزية لتطبيق القوانين واللوائح .	16	10

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الفقرة
متوسطة	.82	2.88	يُطبق الإجراءات الإدارية بشفافية وموضوعية.	11	13
متوسطة	.58	3.10	الكلي		

يلاحظ من الجدول (7) أن الأوساط الحسابية ل فقرات مجال (المرونة التنظيمية) قد تراوحت بين (2.88-3.22)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن تطبيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تحتاج إلى دورات تدريبية متخصصة تعقد من قبل وزارة التربية والتعليم لتعنيهم على توظيفها وتطبيقها في العملية التعليمية، وأيضاً الأنظمة والتعليمات التي يلتزم بها مديرو المدارس لا تعطي لهم مطلق الحرية والمرونة في تطبيق إدارتهم المدرسية، فوزارة التربية والتعليم تعد رأس الهرم في العملية التعليمية، فهي من تصدر التشريعات المدرسية، وتحتّم على مديري المدارس توظيفها في العملية التعليمية. بالإضافة لذلك؛ فإن عملية استثمار مديري المدارس لرأس المال الاجتماعي في مدرسته مقيّدة، ولا يمتلك الحرية المطلقة في عملية استثمارها وتوظيفها. إذ جاءت الفقرة (15) التي تنص على "يستثمر القوانين والأنظمة والتعليمات لتطوير مهاراته في العمل"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين التي تصدرها وزارة التربية والتعليم تعين المدير على تسيير العمل المدرسي، ولا تحقق له الإبداع والتميز في العمل، فالتطوير والتميز يحتاج لتنمية مهنية، ويحتاج أيضاً لدورات تدريبية شاملة تعقد لمدير المدرسة بشكل مستمر للتطوير ومتابعة كل ما هو جديد في العمل الإداري، وبالرغم من هذا كله؛ فإن اليوم الدراسي لمدير المدرسة مليء بالأعمال اليومية الأمر الذي يُعيقه من تطوير مهاراته. في حين جاءت الفقرة (13) التي تنص على "يُطبق الإجراءات الإدارية بشفافية وموضوعية" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يُحابون بعض المعلمين المقربين إليهم على حساب الآخرين، كما أن بعض المديرين يرصدون الأعمال التي يقوم بها المعلمون المتميزون وغيرهم، ويصدرون قراراتهم بناءً عليها، فلا يُعامل الجميع بالمقياس نفسه، وفي الوقت ذاته يتجنب ظلم المعلمين.

#### • ثالثاً: مجال الاتصال والتعاون

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال (الاتصال والتعاون التنظيمي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الفقرة
متوسطة	1.00	3.30	يُقدم الأفكار للمعلمين بوضوح.	1	3
متوسطة	.97	3.25	يوفر المعلومات اللازمة لإقامة شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2	9
متوسطة	1.01	3.22	يوفر أجواء نفسية واجتماعية مناسبة لنجاح عملية التواصل.	3	6
متوسطة	.95	3.19	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق لإنجاز المهام.	4	12
متوسطة	.93	3.12	يُشجع المعلمين الذين يقدمون رأياً صحيحاً.	5	2
متوسطة	.94	3.12	يُقوم بكتابة تقارير واضحة يفهمها الجميع.	5	5
متوسطة	.90	3.11	يوظف وسائل الاتصال الحديثة لتبادل الخبرات مع أفراد المجتمع للنهوض بالعملية التعليمية.	7	11
متوسطة	.95	3.09	يُشرك مؤسسات المجتمع المحلي في إحياء المناسبات الدينية.	8	10
متوسطة	.97	3.01	يُحاول إقناع المعلمين بوجهة نظره.	9	4
متوسطة	.98	3.01	يعقد لقاءات مع أولياء الأمور والمعلمين بشكل مستمر.	9	8
متوسطة	.87	2.82	يُشرك أولياء الأمور في صنع القرار.	11	7
متوسطة	.92	2.81	يستمتع باهتمام المعلمين أثناء حديثه معهم.	12	1
متوسطة	60.	3.09	الكلي		

يلاحظ من الجدول (8) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (الاتصال والتعاون) قد تراوحت بين (2.81-3.30)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ بعض مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد يُركزون على الأعمال الإدارية الروتينية خلال اليوم الدراسي، فيحرصون على توجيه المعلمين للحصص الصفية، ومتابعة الطلبة وغيرها من الأعمال دون قيامهم بالتواصل مع المعلمين لتلمس حاجاتهم والمساعدة في حلها، فبعض المعلمين يشعرون بأن مديريهم يُقيدونهم ولا يُتيحون لهم التعبير عن آرائهم وأفكارهم بالشكل الصحيح الأمر الذي يرسم لدى المعلمين ضعفاً وقصوراً في دور الإدارة المدرسية في تقديم يد العون والمساعدة لهم للنهوض في العملية التعليمية. إذ جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يُقدم الأفكار للمعلمين بوضوح"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ أغلب الأفكار التي يُقدمها مديرو المدارس للمعلمين يشوبها بعض الغموض، وذلك بسبب كثرة القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى أنَّ مديري المدارس وبشكل خاص قليلو الخبرة وحديثو التعيين لا يمتلكون المقدرة الكافية لتقديم أفكارهم للمعلمين بوضوح. في حين جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يستمتع باهتمام للمعلمين أثناء حديثه معهم" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد ما زالوا يُركزون على مركزية القرارات، ويرون في أنفسهم المصدر الوحيد للمعلومة، وعليه فلا يبدو اهتماماً واضحاً للمعلمين أثناء تحدثهم معهم، ولا يأخذون بالأفكار التي يُقدمونها لتطوير العملية التعليمية.

#### • رابعاً: مجال المناخ الثقافي

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المناخ الثقافي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الفقرة
متوسطة	1.03	3.23	يعقد مسابقات ومناظرات ثقافية للمعلمين والطلبة بشكل مستمر.	1	36
متوسطة	.97	3.12	يُفعل برامج الإذاعة الصباحية لتنمية الثقافة لدى الطلبة.	2	45
متوسطة	.99	3.08	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات الثقافية فيما بينهم.	3	39
متوسطة	.92	3.05	يحرص على توفير كتب للمعلمين كل حسب تخصصه لإثراء مخزونهم العلمي.	4	40
متوسطة	.95	3.05	يُنحى للطلبة فرصة لمناقشة قضايا المجتمع واقتراح الحلول لها.	4	43
متوسطة	.91	3.03	يحث الطلبة على تقديم بحوث ثقافية في مجالات متنوعة.	6	44
متوسطة	.93	3.02	يُشكل لجاناً علمية ثقافية للمعلمين والطلبة في المدرسة.	7	38
متوسطة	.93	2.99	يُنظم زيارات ميدانية للمراكز الثقافية للاستفادة من خبراتهم.	8	37
متوسطة	.93	2.99	يربط بين الفن والثقافة لترسيخ أهمية التنمية الثقافية في عقول الطلبة.	8	41
متوسطة	.88	2.98	يُشجع ويدعم التفكير بأنواعه (العلمي، والناقد، والإبداعي).	10	35
متوسطة	.95	2.95	يحث الطلبة على الاطلاع على الكتب التي تعزز الثقافة لديهم.	11	42
متوسطة	.90	2.91	يهتم باللغة العربية الفصحى كتابةً ومحادثةً.	12	34
متوسطة	57.	3.03	الكلية		

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (المناخ الثقافي) قد تراوحت بين (2.91-3.23)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد يُركزون بشكل رئيس على المحتوى التعليمي للطلبة، ويوجهون المعلمين لذلك. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ معيار الحكم على المدرسة المتميزة ينحصر بشكل رئيس على تحصيل الطلبة في الامتحانات التي تعقد لهم بعيداً عن الحصيلة المعرفية التي يمتلكونها، وعليه يحرص مديرو المدارس على تهيئة مناخ ثقافي داخل الغرف الصفية. كما أنَّ الأنشطة اللامنهجية التي تسهم في تهيئة مناخ ثقافي للطلبة لا تحظى باهتمام كبير من قبل المديرين، ويقتصر دورهم في ذلك على المسابقات الروتينية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم للطلبة، وتوجه مديري ومدارات المدارس لإشراك الطلبة في تلك المسابقات. إذ جاءت الفقرة (36) التي تنص على "يعقد مسابقات ومناظرات ثقافية للمعلمين والطلبة بشكل مستمر"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة.

ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ المسابقات والمناظرات الثقافية تحتاج لمنسقين مختصين في هذا المجال يمتلكون المقدرة على إعداد برامج هادفة لجذب المعلمين والطلبة للاشتراك بها، وفي حال توفر هذه الفئة من المعلمين؛ فإنهم لا يمتلكون الوقت الكافي لإعداد تلك المسابقات والمناظرات لانشغالهم بأعمالهم المدرسية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس لا يمتلكون الوقت الكافي لإعداد مثل تلك المسابقات والمناظرات، فهم منشغلون بالأعمال الإدارية كمتابعة المعلمين والطلبة، واستقبال أولياء الأمور والمشرفين التربويين ممّا يجعل يومهم الدراسي مليئًا بالأعمال. في حين جاءت الفقرة (34) التي تنص على "يهتم باللغة العربية الفصحى كتابةً ومحادثةً بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس باللغة العربية الفصحى وضعف الإلمام بقواعدها وأصولها، وربما يعود السبب في ذلك إلى نقشي العامية في المجتمع العربي واستبدال الكثير من المصطلحات والألفاظ من الفصحى إلى اللهجة الدارجة، وإلى ضعف تصميم المناهج التعليمية.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي)؟" للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات رأس المال الاجتماعي ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المقياس الإحصائي	المجالات			الكلّي للمقياس
			الاتصال والتعاون	المرونة التنظيمية	المناخ التنظيمي	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.08	3.02	3.06	3.05
	أنثى	الانحراف المعياري	.60	.58	.57	.50
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.09	3.13	3.11	3.09
	10 سنوات فأكثر	الانحراف المعياري	.60	.58	.61	.50
المؤهل الأكاديمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.13	3.09	3.02	3.06
	دراسات عليا	الانحراف المعياري	.64	.58	.64	.53
		الوسط الحسابي	3.07	3.10	3.13	3.09
		الانحراف المعياري	.58	.58	.58	.49
		الوسط الحسابي	3.02	3.00	2.96	3.00
		الانحراف المعياري	.56	.47	.53	.42
		الوسط الحسابي	3.12	3.14	3.16	3.12
		الانحراف المعياري	.61	.62	.62	.53

يلاحظ من النتائج في الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية تربية لواء بني عبيد والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تمّ إجراء تحليل التباين الثلاثي وفقًا لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي وفقًا لمتغيرات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنس	.06	1	.06	.23	.64
سنوات الخبرة	.001	1	.001	.01	.95
المؤهل الأكاديمي	.98	1	.98	3.88	.05
الخطأ	88.93	377	.24		
الكلّي	89.97	380			

يتضح من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية تربية لواء بني عبيد تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، وجاءت لصالح حملة شهادات الدراسات العليا.

#### • أولاً: متغير الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. ربما يعود السبب في ذلك إلى كون الجنسين من المعلمين يعيشون في بيئة واحدة، حيث يتأثر كل جنس بالجنس الآخر في رأيه بالقضايا ذات العلاقة بمديريهم. كما يمكن أن يعزى السبب إلى كون كلا الجنسين يلاحظون السمات نفسها ذات العلاقة بممارسات رأس المال الاجتماعي على مديريهم؛ كونهم قريبين جداً منهم. كما يمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يستثمرون رأس المال الاجتماعي بالطريقة والأسلوب نفسيهما، وتعكس نفس هذه التصرفات على آراء الجنسين بشكل متقارب. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يتواصلون يومياً مع مديريهم، ويجعلهم يشعرون بالممارسات التي يتعاملون بها معهم، ويرجع ذلك إلى تشابه شخصيات معلمي المدارس وتشابه نظرتهم للحياة، حيث إن أغلب المعلمين من البيئة والمنطقة نفسها، وهذا يدل على أن جميع المعلمين يفضلون مديري ومديرات المدارس الذين يستثمرون رأس المال الاجتماعي في العملية التعليمية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (الجنس). واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة شي وتشن وتشو (Shi, et al, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (الجنس).

#### • ثانياً: متغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المعلمين على اختلاف مستويات خبراتهم، يتعاملون مع المديرين والمديرات أنفسهم؛ ولذا كانت الاستجابات متقاربة من وجهة نظرهم. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى كون مختلف الخبرات التعليمية للمعلمين تتعرض إلى العلاقة نفسها مع المديرين والمديرات؛ وقد يكون السبب في ذلك أن المعلمين والمعلمات على اختلاف خبراتهم يعيشون سوية في البيئة التعليمية نفسها، ويتعرضون إلى المعاملة نفسها من قبل مديريهم. ويعزى ذلك إلى أنه وبالرغم من تفاوت الخبرة التعليمية بين معلمي المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد إلا أنهم جميعاً يمتلكون خبرة تعليمية متشابهة نوعاً ما في استثمار مديري المدارس لرأس المال الاجتماعي، فجميع المعلمين حريصون على نجاح العملية التعليمية، ويحرصون على تحقيق مدرائهم للعدل والشفافية فيما بينهم، وأن يحترموا كرامتهم، وحقوقهم وواجباتهم، والتواصل معهم بأفضل الطرق. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة). واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة شي وتشن وتشو (Shi, et al, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

#### • ثالثاً: متغير المؤهل الأكاديمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، وجاءت لصالح حملة شهادات الدراسات العليا. وهذا يعني أن معلمي ومعلمات المدارس من حملة الدراسات العليا يختلفون عن نظرائهم من حملة البكالوريوس لإلمام مديريهم بممارسات رأس المال الاجتماعي على مجالات (المناخ التنظيمي، والمرونة التنظيمية والاتصال والتعاون، والمناخ الثقافي). ويعزى السبب في ذلك إلى أن امتلاك المعلمين للشهادة العلمية العليا، يعتبر محفزاً ودافعاً قوياً له للتعرف إلى أوجه الممارسات الاجتماعية في العمل المدرسي؛ وهذا يعود إلى الاطلاع الواسع على أبرز الممارسات الاجتماعية التي تناولها خلال دراسته الجامعية، فالمعلمون ممن يحملون شهادات الدراسات العليا أكثر قدرة على رؤية الأمور بطريقة مختلفة، ويمتلكون المعرفة العلمية الكافية التي تجعلهم أكثر جرأة لتحديد التغيير، والتعرف على الأفكار الجديدة التي تتبناها الإدارة المدرسية في العملية التعليمية. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة شي وتشن وتشو (Shi, et al, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

(Chen & Zhou, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

#### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالآتي:
- يُشعر المديرون المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لعملهم.
- قيام مديري المدارس بتهيئة بيئة تعليمية مناسبة للمعلمين من مرافق وغرف استراحة بما يُعينهم على تأدية أعمالهم المدرسية بحرفية عالية، وتسهم في تقليل ضغوط العمل عليهم.
- قيام مديري المدارس بتطبيق الأنظمة والقوانين بشفافية وموضوعية، ومراعاته للعدالة في توزيع المهام بين المعلمين.
- حرص مديري المدارس على امتلاكهم مهارة الاتصال والتعاون مع المعلمين؛ وذلك بعقد اجتماعات حوارية مع المعلمين والاستماع لهم برحابة صدر.
- تشجيع مديري المدارس المعلمين والطلبة المبدعين والتميزين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- دعوة الباحثين والمختصين لإجراء المزيد من الدراسات حول الاستثمار برأس المال الاجتماعي وربطها بمتغيرات أخرى مثل: الشراكة المجتمعية، والأداء المدرسي.

#### المصادر والمراجع باللغة العربية

- أمينة، بلحنافي وفيصل، مختاري. (2018). أثر رأس المال الاجتماعي على التعليم في الجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، (10)، 64-87.
- بن دادة، لخضر. (2020). التعليم من أجل التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- بوطيبة، فيصل. (2016). العائد من الاستثمار في التعليم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخواجة، محمد. (2018). المجتمع المدني وتنمية رأس المال الاجتماعي. القاهرة: نيو بوك للنشر والتوزيع.
- داود، محمد. (2019). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الدباس، أمل. (2020). الجداريات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الدويبي، محمد. (2016). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ربيع، محمد. (2016). تأملات في الإشكالية الثقافية-التقافية والديمقراطية-. عمان: دروب للنشر والتوزيع.
- ربيع، محمد. (2017). التنمية المجتمعية المستدامة: نظرية في التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- السامرائي، علي. (2021). الاستثمار في رأس المال الفكري. القاهرة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عموم، عبد الله ومحمد، أفراح. (2021). رأس المال الاجتماعي في المدارس الثانوية الواقع والتحديات (دراسة تحليلية). جامعة بغداد، مجلة الدراسات المستدامة، (3)، 141-173.
- العنزي، سعد. (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-منظور عالمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- فولان، مايكل. (2017). القيادة والاستدامة المفكرون النظميون في الميدان. (ترجمة: محمد مصطفى مقاطف)، الدوحة: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- كالهون، كريغ. (2021). معجم العلوم الاجتماعية. (ترجمة: معين رومية). قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

#### References

- Al-Anazi, S. (2019). *Strategic human resource management - a global perspective*. Amman (in Arabic): Dar Al-Yazouri for publishing, distribution and printing.
- Al-Dabbas, A. (2020). *Administrative competencies and their role in developing social capital: A field study on the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates*. (in Arabic). Unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Khawaja, M. (2018). *Civil society and social capital development*. Cairo (in Arabic): New Book Publishing and Distribution.



- Al-Samarrai, A. (2021). *Investing in intellectual capital*. Cairo (in Arabic): Dar al-Academies for Publishing and Distribution.
- Al-Samarrai, A. (2021). *Investing in intellectual capital*. Cairo (in Arabic): Dar al-Academies for Publishing and Distribution.
- Amina, B & Faisal, M. (2018). The impact of social capital on education in Algeria. (in Arabic). *Al-Badil Al-Iqtisadi Magazine*, 1 (10), 64-87.
- Ammoum, A & Mohammad, A. (2021). Social capital in secondary schools: reality and challenges (analytical study). University of Baghdad, *Journal of Sustainable Studies*, 3(3), 141-173.
- Beausaert, S., Froehlich, D. E., Riley, P., & Gallant, A. (2023). What about school principals' well-being? The role of social capital. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 405-421.
- Bendadda, L. (2020). *Education for change*. Amman (in Arabic), Academic Book Center.
- Boutaiba, F. (2016). *Return on investment in education*. Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing, Distribution and Printing.
- Calhoun, C. (2021). *Dictionary of social sciences*. (Translated by: Moin Roumieh). Qatar: Arab Center for Research and Policy Studies.
- Comer, J. P. (2015). Developing social capital in schools. *Society*, 52, 225-231.
- Daoud, M. (2019). *Managing excellence and administrative creativity*. Amman (in Arabic): Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
- Dubos, R. (2017). *Social capital: Theory and research*. Routledge.
- Fullan, M. (2017). *Leadership and Sustainability Systems Thinkers in the Field*. (Translated by: Muhammad Mustafa Maqatef), Doha (in Arabic): Dar Al-Kitab Al-Tarbiyya for Publishing and Distribution.
- Halpern, D. (2015). *Social capital*. Polity.
- *Morgridge College of Education, Educational Leadership and Policy Studies*. 5(3), 1-19.
- Parlar, H., Polatcan, M., & Cansoy, R. (2020). The relationship between social capital and innovativeness climate in schools: The intermediary role of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 232-244.
- Rabie, M. (2016). *Reflections on the cultural problem - culture and democracy*. Amman: Durub Publishing and Distribution.
- Rabie, M. (2017). *Sustainable community development: a theory of economic development and sustainable development*. Amman (in Arabic): Dar Al-Yazouri for Publishing, Distribution and Printing.
- Salloum, S., Goddard, R., & Larsen, R. (2017). Social capital in schools: A conceptual and empirical analysis of the equity of its distribution and relation to academic achievement. *Teachers College Record*, 119(7), 1-29.
- Shi, L., Chen, S., & Zhou, Y. (2023). The influence of social capital on primary school teachers' creative teaching behavior: Mediating effects of knowledge sharing and creative teaching self-efficacy. *Thinking Skills and Creativity*, 47, 101226.
- Spillane, J. P., & Sun, J. M. (2022). The school principal and the development of social capital in primary schools: the formative years. *School Leadership & Management*, 42(1), 4-23.
- Tacon, R. (2021). *Social capital and sport organisations*. Routledge.
- Tacon, R. (2021). *Social capital and sport organisations*. Routledge.
- Winiarczyk, E. J. (2017). A Quantative Study of the Relationships Among Teacher Social Capital, School Leadership and School Performance in Colorado Schools.