

## تيميظنلا الله طوللا ولسه في عم جلا الماس أبنجة قلاهدا

### طهتقا وقراد اتيكلي تيقيطة سد رد - قدهم اج لابردك

#### س ردلا ا

#### بشلام ظام الهادلي

#### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي (البعد الهيكلي، والعلاقاتي والإدراكي) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي والسلوك الحضاري) في عينة ضمت الملاك الوظيفي العامل في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء شملت عينة البحث 62 فرداً. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وبغية الوصول إلى أهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات التي تتضمن اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعن طريق استخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) تم اختبار هذه الفرضيات. وفي ضوء النتائج التي تم الوصول إليها صيغت مجموعة من التوصيات المفيدة للمنظمة المبحوثة.

#### المقدمة

لقد أصبح للموارد غير الملموسة (Intangible resources) دور مهم جداً في نجاح المنظمات في بيئة التنافس لما لها من دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية. وهذه الموارد لا تقتصر على أفكار وعقول وإبداعات المورد البشري بل تتضمن أيضاً الموارد غير الملموسة المكرسة في طبيعة العلاقات ما بين الأشخاص (Interpersonal) داخل وخارج المنظمة. هذه الموارد الاجتماعية يطلق عليها برأس المال الاجتماعي الذي يمثل كمية وجودة العلاقات الموجودة بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة والاطراف الأخرى. ولقد أثبتت العديد من الدراسات الأهمية التي يحققها رأس المال الاجتماعي للمنظمة من خلال دوره في تعزيز قيمة رأس المال البشري وفي تعزيز أداء وفاعلية المنظمة. وهناك القليل من الدراسات التي توجهت نحو التحقق من دور رأس المال الاجتماعي في تحفيز سلوك العاملين داخل المنظمة لا سيما السلوكيات التطوعية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية المنظمة التي تعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

يسعى هذا البحث التوجه صوب التحقق من طبيعة العلاقة الموجودة بين رأس المال الاجتماعي متمثلاً بأبعاده (البعد الهيكلي، والعلاقاتي، والإدراكي) وسلوك المواطنة التنظيمية متمثلاً بأبعاده (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي والسلوك الحضاري). وقد ضم البحث أربع محاور أساسية، المحور الأول يتناول الإطار المنهجي للبحث وكرس المبحث الثاني لعرض الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، في حين تناول الجانب الثالث الجانب الميداني وختم البحث أخيراً بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

#### الإطار المنهجي للبحث

#### اولاً. مشكلة البحث

تتبلور مشكلة هذا البحث في ضوء ثلاث مرتكزات معرفية تتمثل بالآتي:

نجد المديرين في العديد من المنظمات المعاصرة على دراية تامة بأن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس في طيات أنتهاج ممارساته من قبل العاملين النتائج الايجابية على فاعلية المنظمة وعلى إمكانيتها في تحقيق الميزة التنافسية. لكن هذه الدراية المتبلورة في أذهان المديرين تفتقد إلى الوضوح والتحديد العملي للأدوات والسبل التي يمكن أن يحتضنها المديرين بغية تعزيز وتشجيع هذه السلوكيات التطوعية المفيدة للمنظمة.

ركزت الدراسات السابقة التي تناولت العوامل التي تشجع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين داخل المنظمة على فئتين من العوامل ، عوامل شخصية مثل (شخصية الفرد، ومكانته ) وعوامل تنظيمية مثل (العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية). وأهملت تلك الدراسات بشكل واضح دور الموارد الاجتماعية المكرسة في مستوى العلاقات المتواجدة بين أعضاء المنظمة كقوة محركة لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

فالمديرين اليوم في المنظمات العراقية بحاجة ماسة وملحة لـ :

فهم وإدراك أهمية السلوكيات التطوعية التي لا تندرج تحت طائلة المهام الرسمية لواجبات العامل التي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة فاعلة حالها حال السلوكيات الرسمية الواجب أداؤها في تحقيق فاعلية المنظمة وتحسين كفاءتها.

تشخيص وتحديد مستوى وجود الموارد الاجتماعية المكرسة في طبيعة العلاقات التي تربط أعضاء المنظمة كاستراتيجية بديلة لتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات المرغوبة التي تخدم مصلحة المنظمة.

### ثانياً. أهداف البحث

للبحث أربعة أهداف اساسية :

- 1- الكشف عن قيمة رأس المال الاجتماعي الداخلي للمنظمة عينة البحث من خلال تحديد مستوى أبعاده الثلاث ( البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي والبعد الإدراكي ) .
- 2- التعرف على مستوى أنتهاج العاملين عينة البحث لسلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بأبعاد (الكياسة، الروح الرياضية، الايثار، الضمير الحي والسلوك الحضاري).
- 3- اختبار علاقة الارتباط ما بين أبعاد راس المال الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

### ثالثاً. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الاتي:

من اوائل البحوث في حدود علم الباحث التي تتناول موضوع راس المال الاجتماعي وعلاقته مع سلوك المواطنة التنظيمية .

قد تفيد النتائج والتوصيات التي سيتوصل لها البحث الجهات المسؤولة في المنظمة عينة البحث في تكوين تصور شامل عن راس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يمكن أن يسهم في تحديد القصور والقوة الموجود فيها والعمل على التعامل معها بأسلوب يدعم تحقيق المنظمة لاهدافها. يقدم هذا البحث توضيحاً لمفهوم راس المال الاجتماعي، والذي سيسهم بشكل متواضع في استمرار الجهود البحثية بخصوص هذا الموضوع ورفد المكتبة الوطنية والعربية بالدراسات والبحوث ذات العلاقة بذلك.

#### رابعاً . فرضيات البحث :

يتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسية يتفرع منهما عدد من الفرضيات الفرعية :  
الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، ويتفرع منها :  
.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة شبكة العمل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد نطاق شبكة العمل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد تكرار الاتصال وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.  
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، ويتفرع منها :  
.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة الشخصية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالإدارة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية  
الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، ويتفرع منها :

.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد اللغة المشتركة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية  
.توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المشتركة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث :

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## خامساً. عينة البحث

تمثلت عينة البحث بالملاك الوظيفي لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء . اذ قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث التي ضمت 62 فرد . وقد كانت نسبة الذكور (40%) ، ومعدل عمر المشاركين تراوح بين (26-61) سنة، اما معدل خدمة العاملين عينة البحث فقد تراوح بين (1-32) سنة. وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث فقد كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي الأعلى اذ تجاوزت نسبة 60%.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً. رأس المال الاجتماعي Social Capital

#### 1. مفهوم رأس المال الاجتماعي

يذكر ( Faraj & Wasko، 2005) بأن مفهوم رأس المال الاجتماعي قدم في السنوات الأخيرة كتفسير أو توضيح لنوع من السلوكيات الاجتماعية والمتضمنة العمل الجماعي والتداخل المجتمعي ومختلف الأنجازات الاجتماعية والتي لا يمكن توضيحها من خلال باقي صيغ رأس المال. اذ يترسخ رأس المال الاجتماعي في الأطر الاجتماعية ويقطن في بنية العلاقات بين الأفراد وفي الصلات الرابطة بينهم وبين مجتمعهم، بينما باقي صيغ رأس المال تكون على أساس الأفراد أو الموجودات (ابراهيم، 2009). أنه يشير الى علاقات العمل والفهم المتبادل التي تربط سوية اعضاء شبكات العمل الأنساني وتمكنهم من أنجاز المهام للعمل معاً بشكل اكثر فاعلية لتحقيق الاهداف المشتركة (Ginman & Wulff, 2004 :499). اما (Ghoshal & Nahapiet, 1998 :243) فيعرفان رأس المال الاجتماعي بأنه " مجموعة من الموارد الكامنة والفعلية المتجسدة ضمن حدود ، والمتوفرة خلال مده زمنية ، والمستمدة من شبكات عمل علاقات الأفراد او الوحدات الاجتماعية " . في حين يرى (العنزي وصالح، 2009 :370) بأن رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تُبنى على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمّن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين فيما بينهم في السراء والضراء، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكبر من كونهم متعاقدين معها. ويقصد به (ابراهيم، 2009: 52) "مورد استراتيجي معنوي يقع في علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين التي تُبنى على أساس الثقة والتعاون المشترك والالتزام المتبادل ، ويمثل مجموعة المعايير الأخلاقية والشرف والفضيلة والقيم التي تمكّن العاملين من إدراك الحقائق بشكل مشترك، ولا يمكن امتلاكه بصفة شخصية، وأن استثماره يؤدي إلى بناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة " . وتشير الأدبيات ذات الصلة بأن مفهوم رأس المال الاجتماعي يتألف من مكونين أساسيين هما ، رأس المال الاجتماعي الداخلي (Capital Social Internal) ورأس المال الاجتماعي الخارجي (Social External Capital) . ويقصد برأس المال الاجتماعي الداخلي مجموعة الموارد التي تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ، في حين يقصد برأس المال الاجتماعي الخارجي مجموعة الموارد التي تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية للمنظمة مع الأفراد والمنظمات الأخرى (al et Pastoriza, 2007:4) . وهذا البحث يقتصر على دراسة راس المال الاجتماعي من منظوره الداخلي وذلك أنسجماً مع اهداف البحث. وقد استخلص (المفرجي و صالح، 2003، 54) و (ابراهيم، 2009: 54) من خلال استعراضهم لبعض مفاهيم وخصائص رأس المال الاجتماعي الآتي:

رأس المال الاجتماعي مؤشرا يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية ونوعها بين الأعضاء العاملين في المنظمة.

رأس المال الاجتماعي قابل للتغيير كلما تغيرت نوعية العلاقات عبر الزمن.

رأس المال الاجتماعي ممكن أن يندثر إذا أندثرت العلاقات الموجودة بين الأفراد.

رأس المال الاجتماعي أداة فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها في حالة الاهتمام به وتطويره عن طريق منح الثقة للأعضاء.

لا يمكن امتلاكه ملكية خاصة، وبعض أشكاله ملكية عامة، كما أن استعماله لا يقلل من توافره للآخرين، وأنه ينخفض ويقل بغير الاستعمال.

يحتاج إلى التنمية المستدامة ليبقى فاعلاً، فهو يتطور من خلال تنمية وبناء أركانه الأساسية المتمثلة بالثقة والتعاون والزمالة، التي تتعزز من خلال الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات.

يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفاعلات الاجتماعية التاريخية للمنظمة التي تكون مؤثرة في تعاقب الأجيال.

وعليه يمكن تعريف رأس المال الاجتماعي في إطار البحث بأنه توفر وجود العلاقات والروابط الاجتماعية المتجسدة ما بين أعضاء المنظمة التي تتصف بالثقة المتبادلة والغرض المشترك والتفاهم.

## 2. أهمية رأس المال الاجتماعي

إحتوى علم الاجتماع لأكثر من عقدين على نقاشات واسعة النطاق عن رأس المال الاجتماعي ومنافعه إذ تفيد النظريات التنظيمية بأن تطوير رأس المال الاجتماعي ضمن المنظمات يعد وسيلة حرجة لتحسين الاداء (Andrews, 2007). فالاهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الاعمال المعاصرة اصبح ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التقلبية العالية في البيئة ، والتعامل بافتراضية مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها. كما أن تطور قدرات هذه المنظمات على الأنتماء الاجتماعي وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة وتقوية او اصر التعاون ، تعد من اهم الاسلحة التي تعتمد عليها البلدان والشعوب المتناسكة في خندق الصراع العالمي الراهن (العززي، 2006: 7). وينعكس الادراك الاساسي لمنفعة رأس المال الاجتماعي في المنظمات بالالتزام الكبير للعاملين اتجاه الاهداف التنظيمية ورغبة واستعداد اكبر اتجاه المرونة في العمل ، وتطوير الرموز واللغة والقصص والمعايير المشتركة ، ومستويات عالية من الثقة والتعاون (Scarborough & Willem, 2006: 1346). فضلا عن ما ذكر اعلاه فقد بين (Prusak & Cohen, 2001, 10) أهمية رأس المال الاجتماعي بالاتي :

- مشاركة افضل بالمعرفة بسبب توطد العلاقات القائمة على الثقة ووجود الاهداف المشتركة .
- تكون تكاليف الصفقة (التبادل) منخفضة بسبب المستويات العالية من الثقة وروح التعاون (سواء ضمن المنظمة او بين المنظمة وزبائنها او مجهزيها).
- ينخفض معدل دوران العاملين وتنخفض تكاليف الأنقطاع والاستخدام ونفقات التدريب وتجنب توقعات العمل المرتبطة مع تغيرات الملاك الوظيفي المتكررة. والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة .
- تماسك العمل يكون اكبر بسبب التوازن التنظيمي والفهم المشترك.

## 3. أبعاد رأس المال الاجتماعي الداخلي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تصنيف أبعاد رأس المال الاجتماعي (الدليمي، 2009: 70) ، الا أن اغلب الباحثين يتفقون على الأبعاد الثلاث التي حددها (Ghoshal & Nahapiet, 1998). وهذه الأبعاد هي (

البعد الهيكلي ، وبعد العلاقات ، والبعد الإدراكي ( Kumar & Upadhyayula, 2004:9)، والآتي توضيح لكل بعد في ضوء مفهوم رأس المال الاجتماعي الداخلي :

#### أ- البعد الإدراكي Cognitive Dimension

يشير هذا البعد الى المدى الذي يتشارك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات والتفسيرات ، وهذا البعد يعتمد على قابلية المنظمة في تسهيل الفهم العام للأهداف الجماعية والطرق الصحيحة لتفاعل الناس مع بعضهم البعض ، والموارد المكرسة في هذا البعد تتمثل بالشفرات واللغة والقصص المشتركة (Pastoriza, 2007:5, et al.). أنه يشير إلى الرموز والقصص والمعتقدات والطموحات واللغة المشتركة، والتي يتم إدراكها من خلال زيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة، ويؤثر هذا البعد في حالات الأنسجام والمشاركة وأن وجوده بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد رأس المال الاجتماعي، وتتشكل المجتمعات العداوية بسبب ضعف البعد الإدراكي لديها مما يؤدي إلى ضعف رأس مالها الاجتماعي الذي يُكوّن منها مجتمعات ضعيفة ومفككة (الدليمي، 2009: 71).

ويأخذ البعد الإدراكي جانبين، الأول يتمثل بالرؤية المشتركة (Vision Shared) والتي تعني امتلاك أهداف وأغراض مشتركة . فالرؤية المشتركة تعد احد المظاهر الرئيسية لبعد الإدراك لرأس المال الاجتماعي. أما الجانب الآخر لهذا البعد فيتمثل باللغة المشتركة (Language Shared) (مصطلحات مهنة معينة) ، والتي تسمى بالقواعد الفنية للاتصال ، فالعاملون في بعض جماعات العمل يطورون لغة مشتركة خاصة بهم تكون صعبة الفهم بالنسبة لأناس خارج المجموعة (العطوي، 2009). وفي هذا البحث سيعتمد على الرؤية المشتركة واللغة المشتركة في قياس البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي الداخلي.

#### ب- البعد الهيكلي Structural Dimension

يصف البعد الهيكلي الترتيب الغير شخصي للترابط بين الناس أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة. وهذا يكون في مصطلحات كثافة الاتصال والترابطية والتدرج التنظيمي (Josa, 2003:32 & Vilanova). أي أنه يتجسد في الروابط القوية بين الأفراد، التي تتسم بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل، التي تتأسس من كثافة الاتصالات نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال (الدليمي، 2009: 72).

ونقلاً عن (العطوي، 2009) فإن قياس البعد الهيكلي حسب رأي (Lai et al., 2003) يتمثل بخصائص شبكة العمل (Characteristics Network) وهي:

قوة شبكة العمل (Strength Network) : تشير الى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل . فالعاملون الذين يلتقون اجتماعياً مع زملائهم خارج العمل والذين يعرفون زملائهم من خلال علاقات شخصية خارج السياق الرسمي للعمل ويشعرون بالراحة معهم فإن لديهم شبكة عمل قوية . ومثل هذه الشبكات تتألف من التبادل وقوة العاطفة والألفة .

نطاق شبكة العمل (Range Network) : ويشير الى المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين ، مثل الأنداد والمرؤوسين والمشرفين ضمن شبكة عمل محددة . إذ تعزز العلاقات المتباينة بشكل كبير من الاتفاق والإجماع في الرأي وكذلك في تحقيق العدالة والاهتمام بالعمل ، وتحقيق الثقة والمعايير من خلال توسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين في خلق علاقات قوية مع زملائهم .

تكرار الاتصال (Frequency) (Connect) : ويشير الى الكيفية التي يتصل بها العاملون مع بعضهم البعض عن طريق التلفون او البريد الالكتروني او المقابلة الشخصية وجهاً لوجهة . إذ تقود كثرة تكرار التفاعلات لفرص اكثر للوصول والاتصال مع الآخرين وكذلك تزيد من تفاهم الأفراد مع بعضهم البعض وتعزز من المساعدة المتبادلة .

وهذا البحث سيعتمد على هذه الخصائص الثلاث في قياس البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي الداخلي.

### ج- البعد العلاقتي Relations Dimension

وهو البعد الذي يوضح العلاقات الشخصية بين الناس وتطورها من خلال ماضي التفاعلات بينهم الامر الذي يتولد من خلالها العديد من محفزات زيادة هذه العلاقات وهي الثقة والمعايير والاحترام والتشخيص (سلمان، 2005: 89). أنه يتجسد بمجموعة العلاقات غير الرسمية للأفراد في المنظمة والتي تتحدد من خلال الاحترام المتبادل والصدقة والزمالة والثقة والتعاون والالتزام المشترك (الدليمي، 2009). ويتفق اغلب الباحثين بأن الثقة تمثل البعد المركزي الاساسي لبعد العلاقات (Josa & Vilanova, 2003). ويقصد بالثقة التنظيمية الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص " (Chen et al., 2003). إذ تشمل الثقة التنظيمية الآراء المشتركة من قبل العاملين بخصوص كون الأطراف المختلفة في المنظمة جديره بالثقة (Mankin & Perry, 2004, 281).

واتفاقاً مع (العطوي ، 2009) فإن هذا البحث اعتمد على الثقة الشخصية والثقة بالإدارة القائمة على العاطفة كمؤشرات لقياس البعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي ، أنسجماً مع مفهوم رأس المال الاجتماعي الداخلي والذي يعني جودة العلاقات الداخلية للمنشأة المدركة عن طريق الفرد او الوحدة الاجتماعية ، وهو لا يتمثل بالعاملين أنفسهم بل في علاقاتهم مع الآخرين سواء من الأفراد (المرووسين او الرؤساء) او الإدارة . وهذا يجري مع ما ورد من تعريف للبعد العلاقتي ، فالثقة هنا تتمثل بين الأفراد العاملين ذاتهم ومع الإدارة (العطوي ، 2009).

### ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

#### 1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قدم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أول مرة من قبل (Bateman and Organ (1983) و Smith et al (1983) ، ونوقش فيما بعد بشكل مفصل من قبل Organ (1988) (Ali, 2005: 30 & Khalid). وقد توسعت البحوث عن هذا الموضوع قبل عشرين سنة تقريباً، إذ ركزت الاغلبية الواسعة لتلك البحوث على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في اداء العاملين واداء المنظمة (Jahangir et al., 2004).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوكيات التي يظهرها العاملون و التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة ، بحيث تمثل مساهمات طوعية اختيارية يتخذها العاملون اتجاه مصلحة المنظمة والتي لا تكون الزامية ضمن الوصف الوظيفي الرسمي و لاتعطي أي ضمان اتجاه التعويض المباشر عنها من قبل المنظمة (Fournier, 2008: 13). ويعرف ايضا بأنه عمل او نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه ، ورغبة منه و ارادة و لايبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات اخلاقية او اجتماعية او أنسانية او دينية (اليوسفي، واخرون 2006). اما (الزبيدي، 2007: 59) فيعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك إيجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة تجاه العاملين الآخرين أو المنظمة نفسها، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفاعليتها ونجاحها من جهة أخرى. فالقاسم المشترك بين التعاريف المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن طروحاتها المتفاوتة هو القول بحقيقة أن هذا السلوك يمثل التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة

والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الاكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الاداري للمنظمة ، وذو الاهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار اداؤها (العامري، 2002 : 46).

- وفي ضوء اعلاه يمكن أن نذكر الخصائص الاتية لسوك المواطنة التنظيمية :
- .سلوك ايجابي وليس سلوك سلبي.
- .سلوك تطوعي اختياري وليس الزامي.
- .لا يدرج ضمن متطلبات العمل الرسمي ولا ضمن الوصف الوظيفي للعمل.
- .يخدم مصلحة المنظمة والعاملين.
- .لا يتم المكافئة عليه اذا نفذ و لايعاقب عليه اذا لم ينفذ.

## 2. اهمية سلوك المواطنة التنظيمية

كي تتمكن المنظمات من أن تكون فعالة، فإن سلوك المواطنة التنظيمية كشكل من اشكال السلوك المنتج، يعد ضرورياً لها (Lock, 2005: 29). ففي دراسة اجراها كل من (MacKenzie and Ahearne, Podsakoff, 1997) على 40 طاقم عمل في مصنع للورق تم خلالها تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الاداء الكلي لطاقة العمل، اذ اظهرت النتائج بأن المستويات الأعلى لسلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد الطاقم ارتبطت بمعدل إنتاج اعلى للطاقم وعيوب أقل. وقد اشار العديد من الباحثين الى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية والكفاءة والنجاح لأن اداء هذه السلوكيات يسهم في تحقيق الاستخدام البارع للموارد الموجودة، ويمكن مشرفي العمل من تكريس الكثير من الوقت في القيام بالنشاطات المنتجة مثل التخطيط والجدولة وحل المشكلات والتحليل التنظيمي وكذلك تعزيز إنتاجية زملاء العمل (Niehoff & Walz, 2000: 302).

وخلاصة القول يمكن ابراز أهم الفوائد التي يحققها سلوك المواطنة التنظيمية وعلى النحو الآتي (الزبيدي، 2007:63) :

- معدل منخفض لدوران العمل من خلال وجود عاملين مكرسين للعمل في المنظمة والبقاء فيها لمدة أطول.
- تعزيز بيئة أفضل للعمل ضمن المنظمة.
- المساهمة في منع حصول المشكلات ما بين العاملين داخل المنظمة و/أو تخفيف أو حل الكبيرة منها في العمل.
- العمل على تخفيض الكلف في المنظمة ومنها كلف التهيئة والتنشئة والتدريب للعاملين، وتحقيق أفضل استثمار للوقت.
- دعم توجهات أو أساليب الإدارة والأنتاج الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، فرق العمل، والأنتاج الأتي.
- تحسين الإنتاجية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية على اساس نشر المعرفة والمعلومات والخبرات في التصرف واستثمار الموارد.
- تعزيز الأداء المنظمي وزيادة فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها.
- المساهمة في زيادة رضا الزبون من خلال تحسين جودة الخدمة او السلعة المقدمة من قبل الأفراد.
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.



### 3. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لا يزال هناك عدم اتفاق كامل بخصوص الأبعاد التي يتألف منها سلوك المواطنة التنظيمية (Lock, 2005:28)، وهناك العديد من البحوث والدراسات التي ساهمت في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من قسمها الى بعدين: تنظيمي، وفردية وهناك من قسمها الى اكثر من ذلك. ففيمما يتعلق بالاتجاه الأول الذي يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسيين هما البعد الفردي والذي يعني مساعدة العاملين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري تطوعي مثل (مساعدة زملاء العمل إثناء غيابهم او تقديم مقترحات لتحسين العمل ) ، اما البعد الآخر فهو البعد المنظمي والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمية (Muchinsky,2000:283). اما الاتجاه الثاني الذي يقسم سلوك المواطنة لاكثر من بعدين، فيلاحظ بالادبيات ذات العلاقة بأن الأبعاد الخمس للمواطنة التي حددها (Organ, 1988) يتفق عليها عدد كبير من الباحثين (Muchinsky, 2000, 282). هذه الأبعاد يمكن توضيحها من خلال الاتي (ابازيد، 2010: 503-502):

أ- الايثار. وهو السلوك التلقائي الموجه نحو اعضاء المنظمة (الرؤساء والزملاء) في المهام المتعلقة في العمل وكيفية أنجازه او المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم فضلا عن مساعدة زبائن وعملاء المنظمة.  
ب- الكياسة (اللطف واللباقة): وتشير الى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين ، وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتميرير المعلومات وتسهيل اجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية وغير رسمية.  
ج- الضمير الحي : وتشير الى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات للدوام وزيادة مستويات الاداء عن المستوى المعروف او المتوقع والأنصياح التلقائي الى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.  
د- الروح الرياضية: وتشير الى سلوك الفرد نحو استيعاب الاشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى او تذمر ، فضلا عن التسامح والصبر والاحساس بمشكلات الآخرين.  
و- السلوك الحضاري: ويشير الى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال أنغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة أنشطتها كافة كحضور الاجتماعات والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.

#### المبحث الثالث:

### الجانب الميداني

#### اولا: مقاييس البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في ادبيات الادارة ، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، وسبق أن تم اثبات امكانية استخدامها في البيئة العربية والجدول رقم (1) يقدم توضيحاً تفصيلياً عن هذه المقاييس، وكالاتي :

#### جدول (1)

##### ملخص مقاييس البحث

| المقياس             | عدد الفقرات | مصدر المقياس      | الرمز | معامل كرونباخ الفا |
|---------------------|-------------|-------------------|-------|--------------------|
| راس المال الاجتماعي | 27          |                   | SC    |                    |
| البعد الهيكلي       | 9           | (Lai et al.,2003) | SD    | 0.93               |

|      |     |                      |    |                            |
|------|-----|----------------------|----|----------------------------|
| 0.85 | RD  | (Yang,2005)          | 12 | البعد العلاقتي             |
| 0.90 | CD  | (Levin et al.,2002)  | 6  | البعد الإدراكي             |
|      | OCB | (Lee & Allens, 2002) | 19 | سلوك المواطنة<br>التنظيمية |
| 0.81 | AL  |                      | 4  | الإيثار                    |
| 0.87 | CO  |                      | 4  | القياسية                   |
| 0.79 | SP  |                      | 4  | الروح الرياضية             |
| 0.87 | VC  |                      | 3  | الضمير الحي                |
| 0.91 | CV  |                      | 4  | السلوك الحضاري             |

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي. وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.79- 0.93) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.75) (Bernstein & Nunnaly, 1994)، والتي تدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي. ويضم متغير رأس المال الاجتماعي لكل بعد من أبعاده مجموعة من الأبعاد الفرعية وكالاتي:

أ- البعد الهيكلي (خصائص شبكة العمل) ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية هي:

قوة شبكة العمل ونرمز له (NS)

تكرار الاتصال ونرمز له (CF)

نطاق شبكة العمل ونرمز له (NR)

أذ يتكون مقياس قوة شبكة العمل من (3) فقرات، ومقياس تكرار الاتصال يضم أيضاً (3) فقرات، إما مقياس نطاق شبكة العمل فيتكون من ثلاث فقرات يختار أفراد عينة البحث واحدة منها، أذ يأخذ الاختيار الأول الوزن (1)، إما الاختيار الثاني فيأخذ الوزن (2.5) والاختيار الثالث يأخذ الوزن (5).

ب- بعد العلاقات ويتكون من متغيرين فرعيين هما:

الثقة العاطفية الشخصية ونرمز له (IET)

الثقة العاطفية للإدارة ونرمز له (MET)

أذ يتكون كل من مقياس الثقة العاطفية الشخصية والثقة العاطفية للإدارة من (6) فقرات.

ج- البعد الإدراكي ويتكون من متغيرين فرعيين هما:

الرؤية المشتركة ويرمز له (SV)

اللغة المشتركة ويرمز له (SL)

أذ يتكون كل من مقياس الرؤية واللغة المشتركة من (3) فقرات.

ثانياً: الوصف الإحصائي

يلاحظ في الجدول (2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال الاجتماعي، وكالاتي:

رأس المال الاجتماعي

حصلت أبعاد رأس المال الاجتماعي الداخلي على متوسط حسابي عام بلغ على الترتيب (SD=3.60) ; (RD=4.11 ; CD= 3.39)، ويتبين بأن البعد العلاقتي قد حصل على أعلى الأوساط الحسابية في حين حصل البعد الإدراكي على أدنى الأوساط الحسابية. أما المتغيرات الفرعية لهذه الأبعاد فقد حصل متغير قوة شبكة العمل (NS)

على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.55) ضمن البعد الهيكلي ، وحصل متغير الثقة العاطفية للإدارة (MET) على متوسط حسابي اعلى من متغير الثقة العاطفية الشخصية بلغ (4.12) ضمن بعد العلاقات ، أما البعد الإدراكي فقد حصل فيه متغير اللغة المشتركة (SL) على متوسط حسابي أعلى من متغير الرؤية المشتركة (SL) بلغ (3.78) . أما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (SD= 0.81 ; RD= 0.98 ; CD= 0.97) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تجانس إجابات عينة البحث عن فقرات مقاييس هذه المتغيرات .  
وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير رأس المال الاجتماعي (SC) (3.7) ، وهذا يدل على وجود تقبل ايجابي لدى أفراد عينة البحث اتجاه توفر أبعاد هذا المتغير لأن مقدار المتوسط الحسابي اعلى من المتوسط الفرضي (3) وفق المقياس الخماسي (3= 6 / 2 = 1+5) .

## جدول (2)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال الاجتماعي

| المتغير                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------|-----------------|-------------------|
| البعد الهيكلي (SD)      | 3.60            | 0.81              |
| 1- قوة شبكة العمل (NS)  | 4.55            | 0.94              |
| 2- نطاق شبكة العمل (NR) | 3.12            | 0.78              |
| 3- تكرار الاتصال (CF)   | 3.14            | 0.71              |
| البعد العلاقتي (RD)     | 4.11            | 0.98              |
| 1- الثقة الشخصية (IET)  | 4.10            | 1.02              |
| 2- الثقة للإدارة (MET)  | 4.12            | 0.95              |
| البعد الإدراكي (CD)     | 3.39            | 0.97              |
| 1- اللغة المشتركة (SL)  | 3.78            | 0.89              |
| 2- الرؤية المشتركة (SV) | 3.01            | 1.05              |
| المعدل العام            | 3.7             | 0.91              |

## 2- سلوك المواطنة التنظيمية

يلاحظ في الجدول (3) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية . إذ حصلت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على متوسط حسابي عام بلغ على الترتيب (AL = 3.75 ; CO = 3.82 ; SP = 3.96 ; VC = 4.10 ; CV = 3.48) ، ويتبين بأن بعد الضمير الحي قد حصل على اعلى الأوساط الحسابية في حين حصل بعد السلوك الحضاري على أدنى الأوساط الحسابية . أما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (AL = 0.93 ; CO = 0.85 ; SP = 0.77 ; VC = 0.78 ; CV = 0.94) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تجانس وتناسق إجابات عينة البحث عن فقرات هذه المتغيرات .  
وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) (3.82) ، وهذا يدل على وجود تقبل ايجابي لدى أفراد عينة البحث اتجاه توفر أبعاد هذا المتغير لأن مقدار المتوسط الحسابي اعلى من المتوسط الفرضي (3) وفق المقياس الخماسي (3= 6 / 2 = 1+5) .

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

| المتغير             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| الإيثار (AL)        | 3.75            | 0.93              |
| الكياسة (CO)        | 3.82            | 0.85              |
| الروح الرياضية (SP) | 3.96            | 0.77              |
| الضمير الحي (VC)    | 4.10            | 0.78              |
| السلوك الحضاري (CV) | 3.48            | 0.94              |
| المعدل العام        | 3.82            | 0.85              |

### ثالثاً. اختبار الفرضيات

يلاحظ من الجدول رقم (4) العلاقات الارتباطية بين متغير أبعاد رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لإيجاد هذه العلاقات ، وكالاتي:

**1- الفرضية الرئيسية الأولى ( يرتبط البعد الهيكلي معنوياً بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)**  
 يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي وكل من أبعاد سلوك المواطنة (الإيثار والكياسة) وبواقع (0.517؛ 0.491) على الترتيب عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي وكل من أبعاد سلوك المواطنة (الروح الرياضية، الضمير الحي والسلوك الحضاري) عند المستويين (1%، 5%). وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للبعد الهيكلي فيلاحظ أن كلاً من بعد (قوة شبكة العمل، ونطاق شبكة العمل وتكرار الاتصال) يرتبط إيجابياً ومعنوياً ببعد الإيثار عند مستوى (1%) . كل من بعد (قوة شبكة العمل وتكرار الاتصال) يرتبط إيجابياً ومعنوياً ببعد الكياسة عند مستوى (1%) في حين يرتبط بعد نطاق شبكة العمل ببعد الكياسة عند مستوى (5%) . ويلاحظ أن كلاً من بعد (قوة شبكة العمل، ونطاق شبكة العمل وتكرار الاتصال) لا يرتبط معنوياً ببعد السلوك الحضاري عند كل من مستوى (1%؛ 5%) . ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (5%) بين بعد قوة شبكة العمل والضمير الحي من جهة وبعد تكرار الاتصال والروح الرياضية من جهة أخرى.

**2- الفرضية الرئيسية الثانية ( يرتبط البعد العلاقتي معنوياً بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)**  
 يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي وكل من أبعاد سلوك المواطنة (الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والضمير الحي) وبواقع (0.327؛ 0.345؛ 0.506؛ 0.455) على التوالي في حين كانت العلاقة ضعيفة وغير معنوية مع الروح الرياضية. وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للبعد العلاقتي فيلاحظ بأن بعد الثقة الشخصية يرتبط إيجابياً ومعنوياً بكل من بعد (الإيثار والكياسة) عند مستوى (1%) ولا يرتبط معنوياً بكل من بعد (السلوك الحضاري والضمير الحي) عند المستويين (1%، 5%) ويرتبط إيجابياً ومعنوياً ببعد الروح الرياضية عند مستوى (5%) . إما بعد الثقة بالإدارة فيرتبط معنوياً وإيجابياً بكل من بعد (السلوك الحضاري والضمير الحي) عند مستوى (1%)، ولا يرتبط معنوياً بكل من بعد (الإيثار والكياسة والروح الرياضية) عند المستويين (1%، 5%).

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة ( يرتبط البعد الإدراكي معنوياً بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)**

يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي وكل من أبعاد سلوك المواطنة (الإيثار والكمياسة والضمير الحي) وبواقع: 0.256؛ 0.305 (0.335) على التوالي عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين البعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي وبعد الروح الرياضية والسلوك الحضاري عند المستويين (1%، 5%). وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للبعد الإدراكي فيلاحظ بأن بعد اللغة المشتركة يرتبط إيجابياً ومعنوياً بكل من بعد (الإيثار والكمياسة والضمير الحي) عند مستوى (5%) ولا يرتبط معنوياً بكل من بعد (السلوك الحضاري والروح الرياضية) عند المستويين (1%، 5%) ويرتبط إيجابياً ومعنوياً ببعيد الروح الرياضية عند مستوى (5%) . أما بعد الرؤية المشتركة فيرتبط معنوياً وإيجابياً بكل من بعد (السلوك الحضاري والروح الرياضية والضمير الحي) عند مستوى (5%)، ولا يرتبط معنوياً بكل من بعد (الإيثار والكمياسة) عند المستويين (1%، 5%).

#### جدول (4)

معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (N=62)

| السلوك الحضاري (CV) | الضمير الحي (VC) | الروح الرياضية (SP) | الكمياسة (CO) | الإيثار (AL) | المعتمد المستقل         |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| 0.109               | 0.212            | 0.198               | **0.491       | **0.517      | البعد الهيكلي (SD)      |
| 0.199               | *0.255           | 0.230               | **0.466       | **0.605      | 1- قوة شبكة العمل (NS)  |
| 0.184               | 0.204            | 0.234               | *0.267        | **0.467      | 2- نطاق شبكة العمل (NR) |
| 0.239               | 0.245            | *0.315              | **0.666       | **0.750      | 3- تكرار الاتصال (CF)   |
| **0.506             | **0.455          | 0.225               | **0.327       | **0.345      | البعد العلاقتي (RD)     |
| 0.232               | 0.177            | *0.256              | **0.873       | **0.841      | 1- الثقة الشخصية (IET)  |
| **0.774             | **0.651          | 0.222               | 0.198         | 0.247        | 2- الثقة للإدارة (MET)  |
| 0.207               | **0.335          | 0.213               | *0.256        | *0.305       | البعد الإدراكي (CD)     |
| 0.209               | *0.252           | 0.235               | *0.305        | *0.321       | 1- اللغة المشتركة (SL)  |
| *0.316              | **0.655          | *0.322              | 0.188         | 0.211        | 2- الرؤية المشتركة (SV) |

\* معنوي عند مستوى (5%) ، \*\* معنوي عند مستوى (1%)

ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول (5) أدناه :

### جدول (5)

ملخص بنتائج اختبار فرضيات البحث

| الفرضية          | العلاقة بين .....          | نسبة التحقق |
|------------------|----------------------------|-------------|
| الرئيسية الأولى  | البعد الهيكلي وأبعاد OCB   | 40 %        |
| الفرعية 1        | قوة شبكة العمل وأبعاد OCB  | 60 %        |
| الفرعية 2        | نطاق شبكة العمل وأبعاد OCB | 40 %        |
| الفرعية 3        | تكرار الاتصال وأبعاد OCB   | 60 %        |
| الرئيسية الثانية | البعد العلاقتي وأبعاد OCB  | 80 %        |
| الفرعية 1        | الثقة الشخصية وأبعاد OCB   | 60 %        |
| الفرعية 2        | الثقة بالإدارة وأبعاد OCB  | 40 %        |
| الرئيسية الثالثة | البعد الإدراكي وأبعاد OCB  | 60 %        |
| الفرعية 1        | الرؤية المشتركة وأبعاد OCB | 60 %        |
| الفرعية 2        | اللغة المشتركة وأبعاد OCB  | 60 %        |

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات

أظهرت نتائج الوصف الإحصائي وجود تقبل معتدل من لدن أفراد عينة البحث اتجاه نطاق شبكة العمل وتكرار الاتصال في المنظمة المبحوثة وهذه النتيجة تشير إلى أن أفراد عينة البحث يجرون عملية الاتصال فيما بينهم بالطرق المختلفة (التلفون البريدي الإلكتروني وغيرها) بشكل معتدل وليس مرتفعاً. كما يكون نطاق شبكة عمل أفراد عينة البحث مقتصر في أغلب الأحيان على مستويين وليس ثلاث مستويات. أي يكون نطاق عملهم ضمن اثنان من ثلاث مستويات هي (الأنداد، زملاء العمل)، والمرؤوسين والرؤساء). وفيما يتعلق ببعد قوة شبكة العمل فقد أظهرت النتائج وجود تقبل إيجابي لدى أفراد عينة البحث اتجاه هذا البعد. وهذا يؤشر عمق العلاقة بين الأفراد عينة البحث (شبكة العمل). فيبدو بأن العاملين يلتقون اجتماعياً مع زملائهم خارج العمل و خارج السياق الرسمي للعمل ويشعرون بالراحة معهم.

تبين نتائج الوصف الإحصائي وجود تقبل إيجابي لدى أفراد عينة البحث اتجاه الشعور بالثقة نحو زملاء العمل والإدارة العليا في المنظمة المبحوثة. أي أن هنالك إيمان وثقة بنوعية وقابلية زملاء العمل والرئيس المباشر والإدارة العليا ضمن المنظمة المبحوثة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. ضمن نتائج الوصف الإحصائي تبين وجود تقبل معتدل نوعاً ما اتجاه وجود الرؤية المشتركة واللغة المشتركة بين أفراد عينة البحث. وهذا يعني بأن أفراد عينة البحث يشتركون بصورة معتدلة بخصوص الأهداف والإغراض من ناحية والمصطلحات المهنية (القواعد الفنية للاتصال) من ناحية أخرى.

أظهرت نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وجود تقبل معتدل لدى أفراد عينة البحث اتجاه ممارستهم لسلوك الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري. أي أنهم يمارسون بشكل معتدل وليس مرتفع بعض السلوكيات التي تتمثل بمد يد العون للزملاء الآخرين وتجنبهم لصعوبات ومشكلات العمل والى عدم التذمر والشكوى وإبداءهم روح التسامح والصبر فضلاً عن أنغماسهم بالمشاركات البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة. كما أظهرت النتائج الخاصة بهذا

المتغير وجود تقبل مرتفع لدى أفراد عينة البحث اتجاه ممارستهم لسلوك الضمير الحي . وهذا يؤشر بأنهم يلتزمون بأوقات الدوام ويعملون على زيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف او المتوقع والأنصياع التلقائي الى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

كما أشارت نتائج اختبار الفرضيات الى أن سلوك المساعدة ومد يد العون وتجنب مشكلات وصعوبات العمل يزداد مع ازدياد عمق وتكرار ونطاق اتصال العاملين داخل المنظمة وكذلك مع الشعور بالثقة الشخصية بين زملاء العمل.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الى أن الشعور بالثقة اتجاه الادارة العليا ووجود الرؤية المشتركة بين الأفراد العاملين يحفزهم ويشجعهم على الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء وكذلك يعزز من أنغماسهم ومشاركتهم البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة.

كما أشارت نتائج اختبار الفرضيات الى أن سلوك المساعدة ومد يد العون وتجنب مشكلات وصعوبات العمل يتحسن مع وجود حالة من اللغة المشتركة فيما بين العاملين لأنه يشجع على خلق جو من التفاهم والتفاعل.

#### ثانياً. التوصيات

من المهم للكلية عينة البحث الاهتمام بقضية زيادة تكرار الاتصال بين الأفراد العاملين داخل الكلية اذ تقود كثرة تكرار التفاعلات لفرص أكثر للوصول والاتصال مع الآخرين وكذلك تزيد من تفاهم الأفراد مع بعضهم البعض وتعزز من المساعدة المتبادلة. ويكون ذلك من خلال توفير وسائل الاتصال المختلفة مثل الهاتف والبريد الالكتروني أو تمكينهم من اللقاء وجهاً لوجه في العمل. وكذلك ينبغي الاهتمام بموضوع زيادة نطاق شبكة عمل الأفراد العاملين من خلال توفير إمكانية الالتقاء والتفاعل ما بين الأفراد العاملين وكل من زملائهم ومرووسبهم ومشرفيهم في العمل. ويتحقق ذلك من خلال إعادة ترتيب أماكن العمل وطبيعة الاتصالات الجارية بينهم.

من الضروري استمرار عمادة الكلية بتعزيز مبادئ الثقة المتبادلة ما بين الأفراد العاملين والتأكيد على الالتزام بتنفيذ الوعود التي تقطعها للعاملين وإبداء السياسة الأبوية في التعامل مع جميع العاملين وبأسلوب عادل ومرضي لجميع الأطراف.

على الجهات ذات العلاقة في الكلية المبحوثة التوجه نحو تعزيز مفاهيم اللغة المشتركة والرؤية المشتركة بين الأفراد العاملين. ويكون ذلك من خلال أشراك العاملين في اتخاذ القرارات باعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) والاتفاق على المصطلحات المهنية التي تحكم قواعد العمل.

أن تؤكد الكلية المبحوثة على أهمية المساعدة والتعاون ما بين الأفراد العاملين وعلى ضرورة تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على زملائهم الآخرين ، وأن يكون ذلك مقروناً بصورة واضحة في سياسة عمل الكلية وفي قيمها الثقافية التي تلتزم فيها.

أن تعمل الكلية عينة البحث أيضاً على مكافأة العاملين الذين يلتزمون بأوقات العمل والذين يقدمون مستويات أداء تزيد عن المستوى المعروف او المتوقع والأنصياع التلقائي الى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة. وأن تعزز ثقافة التسامح والصبر وعدم التذمر والشكوى وأن تشجع الأفراد العاملين على الأنغماس والمشاركة البناءة عن المستوى المعروف او المتوقع والأنصياع التلقائي الى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة. ويكون ذلك من خلال إعداد الندوات التثقيفية التي تؤكد على أهمية هذه الممارسات داخل العمل.

## المصادر

- ابازيد، رياض (2010) . اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن . مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، مجلد 24 (2)، 493-519
- سلمان ، قيس حمد (2005) إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس مال الفكري : دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
- العطوي، عامر علي (2009). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي : دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية- العراقية. مجلة دراسات إدارية المجلد الرابع ، العدد 2.
- العززي، سعد علي (2006). الاستثمار في رأس المال الاجتماعي : دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى. مجلة دراسات إدارية ، المجلد 1، العدد 2، ص: 1-24
- العززي، سعد علي وصالح، احمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان- الأردن.
- المفرجي، عادل حرحوش وصالح ، احمد علي (2003). رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دراسة (375)، القاهرة.

- Andrews, R. (2007). Organizational social capital and public service performance. paper prepared for presentation at the 9th public management research conference ,university of Arizona ,Tucson ,USA25 ,th-27th October 2007.
- Fournier, W. (2008). Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment. Unpublished dissertation, the faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University
- Jahangir, N., Akbar, M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. BRAC University Journal, vol. I, no. 2, 2004, pp. 75-85
- Lai, Ch., Liu, X. & Shaffer, M. (2003). International Citizenship Behaviors of Employees in Greater China: A social capital perspective, School of business, Business Research Center, Hong Kong Baptist University, BRC Papers on Cross-Culture Management.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions". Journal of Applied Psychology. 87(1). 131-142.
- Levin, D., Cross, R. & Abrams, L. (2002). Why Should I Trust You? Predictors of Interpersonal Trust in a Knowledge Transfer Context Presented at 2002



Academy of Management Meetings, Denver Targeted for Journal of Applied Psychology. P.1-45

- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 22(2): 242-266.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pastoriza, D., Arino, M. & Ricart, J. (2007). Antecedents and consequences of the internal social capital of organizations: An Empirical Study, *Journal of Business Ethics*.
- Perry, R.W. & Mankin, L.D. (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), 277-290.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Upadhyayula, R. & Kumar, R. (2004). Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms , Paper presented at the DRUID summer conference 2004 on Industrial Dynamics , Innovation and Development , Elsinore , Denmark , June , 14-18 , 2004 . P.1-29
- Vilanova, E & Josa, R. (2003). Social Capital as managerial phenomenon , Tampere University of Technology , Department of Industrial Engineering and Management , Final Research Project , p.1-69.
- Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, Volume 59(10): 1343–1370
- Wulff, G., and Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*; 30; 448
- Yang, J. (2005). The role of trust in organizations: do foci and bases matter? Doctoral dissertation, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.