

أثر الأنماط القيادية للمديرين في تنمية رأس المال الاجتماعي الموجه نحو تعميم سلوك المواطنة التنظيمية في منظماتهم -تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل

أ.م.د. عبد الستار محمد علي العدوانى م.د. ميسون عبد الله الشلما م.د. أثمار عبد الرزاق محمد
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل

الملخص

استهدف هذا البحث معرفة مدى إسهام الأنماط القيادية للمديرين بأنواعها المختلفة الأوتوقراطية والديمقراطية والمتساهلة في تنمية رؤوس أموال منظماتهم الاجتماعية الموجهة نحو أعمام سلوك المواطنة التنظيمية فيها.

وبعد أن انتهى الباحثون من إعداد منهجية بحثهم بما في ذلك استمارة الاستبانة خماسية المقياس والتي أدموها وفقاً للسياقات العلمية في إعداد أمثالها، وما يتطلب من الإطار النظري الملائم للتعريف بتغيرات بحثهم (الأنماط القيادية ورأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية)، شرعوا بتحليل البيانات التي تم تحصيلها من عينة بحثهم المتمثلة بعدد من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في هذه المدينة والبالغ عددهم (76) رئيس قسم، وقد توصلوا لجملة من النتائج، التي تم في ضوئها الخروج بعدد من الاستنتاجات، لعل من أهمها ثبوت صحة وجهة نظرهم التي استهلوا بها هذا الملخص، فضلاً عن ثبوت تباين أنواع الأنماط القيادية في مستويات تأثيرها في كل من رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة المبحوث.

وفي ضوء جملة ما توصلوا إليه، قدم الباحثون مقترحاتهم، وقد تجلّى أهمها بضرورة سعي المديرين نحو تنمية رؤوس أموال منظماتهم الاجتماعية لما له من أثر ثبتت معنويته في هذا البحث وصولاً إلى تعميم سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المنظمات تحقيقاً لأهدافها من جهة وخدمة لبلدهم من جهة أخرى.

Abstract

This research aims to determine the contribution of leadership styles of managers of different kinds of autocratic, democratic and permissive in the development of the capital of their organizations, social-oriented organizational citizenship behavior of circulating them.

After he finished the researchers preparing systematic searching, including the form-resolution five-year measure, which they prepared in accordance with the contexts of science in the preparation of fold, and requires the theoretical framework appropriate for the definition of variables, their research (leadership styles and social capital and the behavior of citizenship, organizational), they began analyzing data that were collected of a sample of their research of a number of heads of academic departments in the faculties of the University of Mosul, institutes and faculties of the technical education in this city's (76) Head of Department, has reached a set of results, which were in their light out a number of conclusions, perhaps the most important of which are confirmed, the point of their view that they announce it this summary, as well as evidence of different types of leadership styles in the levels of impact in both social capital and citizenship behavior under examination.

In the light of, inter their findings, researchers presented their proposals, have demonstrated the most important of the need to seek managers towards the

development of the capital of social organizations because of its effect proved Manueth in this research down to the universal behavior of citizenship regulators in these organizations to achieve their objectives on the one hand and the service of their country, on the other.

The impact of spiritual work in the performance of employees and reflected in the assessment and organizational units Case study in the Mosul Technical Institute.

المقدمة

سلطت الدراسات التي اهتمت بالفاعلية التنظيمية على العوامل المؤثرة في تعزيزها ، ولعل منهما موضوعي رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية ، اللذين عدتهما من العوامل التي يجب الاهتمام بها في ظل ظروف البيئة الحاضرة شديدة التعقيد تعزيزاً لهذه الفاعلية.

أما رأس المال الاجتماعي ، فعلى الرغم من حدائه الاهتمام به وانحسار مناقشته على مستوى المجتمعات الكلي على الأغلب بحسب اطلاع الباحثين ، فعدته النتيجة الحتمية لسعي هذه المجتمعات نحو تعزيز نواحي رفاهية مواطنيها وصولاً الى ولائهم لها، مما يقود هؤلاء المواطنين إلى تسخير طاقاتهم كافة من أجلها حتى وإن اقتضت الظروف التضحية من أجلها .

وأما سلوك المواطنة التنظيمية ، فعدته السلوك المؤدي إلى نقاوة المناخات التنظيمية للمنظمات من جهة والسلوك المعول عليه تحقيقاً لأهدافها في ظل الظروف البيئية المشار إليها من جهة أخرى .

ولاعتقاد الباحثون بوجود العديد من الدلالات على النقاء موضوع رأس المال الاجتماعي (لاسيما إذا ما تمت محاولة دراسته على مستوى المنظمات ، التي لم تدرس على هذا المستوى كما سبقت الإشارة) بالأهداف مع الأهداف المرجوة من تطبيقات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات المختلفة ، فقد برزت لديهم فكرة دراستهما معاً ، وذلك في محاولة لم تقف عند مجرد وصف العلاقة بينهما فقط ، بل امتدت إلى محاولة الوقوف على دور القيادات الإدارية للمنظمات عبر أنماطها القيادية في بلورتها في حياة هذه المنظمات وفي تنميتها وتطويرها فيها تحقيقاً لجملة أهدافها لاحقاً .

ووصولاً إلى اختبار فكرة الباحثين المشار إليها ، عمدوا إلى التعامل مع الأنماط القيادية لعينة المديرين المحوثين ، والذين تم اختيارهم كما سيتبين لاحقاً عشوائياً من رؤساء الأقسام العلمية بمنظمات التعليم العالي بمدينة الموصل بوصفها متغيراً مستقلاً على نحو يؤثر في تنمية رأس المال الاجتماعي في منظماتهم بوصفه متغيراً وسيطاً وذو تأثير في تعميم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين معهم بوصفه متغيراً معتمداً .

أما بخصوص ما توصلوا إليه ، فتم توثيقه في محاور بحثهم ، والتي تسلسلت فيه على النحو الآتي :
الأول: اقتصرت بمنهجية البحث (مشكلته ، أهدافه و أهميته ، فرضياته ، حدوده، مجتمعه وعينته ، منهجه وأساليبه في جمع البيانات ومعالجتها).

الثاني: ضم الإطار النظري له ، الذي وفر بالاعتماد على آراء الكتاب وما تمخض عن أذهان الباحثين تعريفاً مناسباً بمتغيرات بحثهم الثلاثة (الأنماط القيادية ، رأس المال الاجتماعي ، سلوك المواطنة التنظيمية) في جوانبهم المختلفة.

الثالث: اشتمل على الإطار الميداني للبحث بدءاً من وصف عينته و انتهاءً بكل ما يمكن أن يقال بخصوص قبول أو رفض فرضياته.

الرابع: ضم استنتاجات البحث ومقترحاته

المحور الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

بغية التمهيد لاختبار فكرة الباحثين كما وردت في مقدمة بحثهم ، تم التعبير عنها كمشكلة بعدد من التساؤلات على النحو الآتي:

1. ما المقصود بأنماط المديرين القيادية ؟ وما أنواعها ؟ وما مزايا وعيوب كل منها ؟
2. ما مستوى إلمام المديرين المبحوثين بمهمة التعامل مع الأنماط القيادية كخيارات يجب المناورة بها تبعاً للظروف التي تمر بها منظماتهم ؟
3. ما مستوى إدراك المبحوثين لأهمية الارتقاء بالعاملين معهم كعناصر فعل وكعلاقات إلى مستوى النظرة إليهم كرأس مال اجتماعي على نحو لا يقل أهمية عن أنواع رؤوس المال الأخرى ، كرأس مال التمويل (المالي) أو البشري أو الفكري؟
4. ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية؟ وما أهميته في حياة المنظمات ؟ وما السبل المناسبة لتطويره؟
5. هل يوجد ثمة أي ارتباط ولاحقاً أي اثر لأنماط المديرين القيادية بوصفها متغيراً مستقلاً بتنمية رأس المال الاجتماعي في منظماتهم بوصفه متغيراً معتمداً ؟ ومن ثم هل يوجد ثمة أي ارتباط ولاحقاً أي اثر أيضاً لرأس المال الاجتماعي للمنظمات المبحوثة بوصفه متغيراً مستقلاً هذه المرة بتعميم سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المنظمات بوصفه متغيراً معتمداً؟
6. ما أوجه التأثير الذي يمكن أن تمارسها الأنماط القيادية للمديرين المبحوثين بوصفها متغيراً مستقلاً في مجال تعميم سلوك المواطنة التنظيمية في منظماتهم بوصفه متغيراً معتمداً؟

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية أهدافه، المتمثلة بالتعريف بمتغيراته الرئيسية (الأنماط القيادية ورأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية) وأهميتها وأبعادها ، وما يتعلق بحقيقة الدور الذي يمارسه العاملان في المنظمات المبحوثة إذا ما ارتقوا إلى مستوى النظرة إليهم كعناصر فعل وعلاقات بمثابة رأس مال اجتماعي لمنظماتهم وقبلهم المديرين عبر أنماط القيادة في تمكين هذه المنظمات من تعميم سلوك المواطنة التنظيمية في أرجائها .

وحيث أن هذه الأهداف كما تبدو نظرية وميدانية، لذا يمكن القول بخصوص أهميته بوصفها ستكون نوعين نظرية وميدانية أيضاً ، وذلك على النحو الآتي:

الأولى: تتجلى في الإطار النظري للبحث، بوصفه قد يوفر إطاراً مرجعياً تحت عناوين متغيراته المشار إليها آنفاً على نحو يمكن أن يفيد الباحثين في مجالها ، لاسيما رأس المال الاجتماعي ، الذي سيتم تغطيته بخلاف معظم إن لم نقل جميع الدراسات عنه على مستوى المنظمات.

الثانية: تتجلى هذه المرة في الإطار الميداني لهذا البحث ، بوصفه سيشتغل إن شاء الله تعالى على الإجابات التي يظنها الباحثون مناسبة لمعظم التساؤلات، التي يمكن أن تثار عن حقيقة دور الأنماط القيادية ورأس المال الاجتماعي في تعميم سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مما قد يفيد المنظمات

المبحوثة بخاصة والمنظمات العراقية بعامة من جهة ، فضلا عن الباحثين المذكورين بما يعزز الإطار المرجعي المشار إليه لديهم من جهة أخرى.

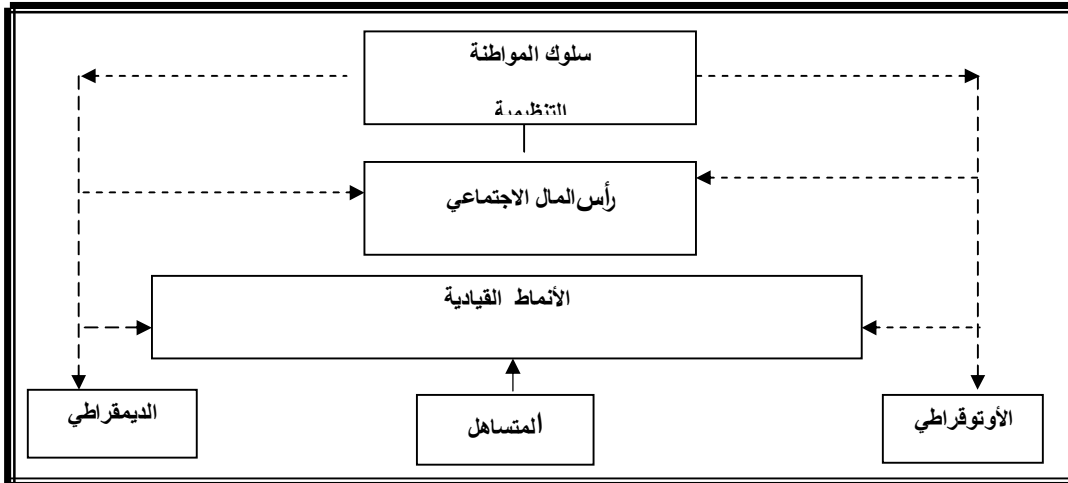
ثالثاً: فرضيات البحث وأتمودجه

انطلاقاً مما جاء في مقدمة البحث ومشكلته، يمكن تحديد فرضياته الرئيسية فيما مفاده

1. تتأثر مهام تنمية رأس المال الاجتماعي في المنظمات المبحوثة بالأنماط القيادية المعتمدة من قبل مديري هذه المنظمات بغض النظر عن المستوى الذي تدرس في إطاره هذه الأنماط كليا كان أم جزئي.
2. كلما نما أو تطور رأس مال المنظمات الاجتماعي بالاعتماد على دعم المديرين له عبر أنماطهم القيادية بغض النظر عن طبيعتها الكلية أو الجزئية انعكس ذلك ايجابيا في مجال تعميم سلوك المواطنة التنظيمية في منظماتهم.

ويمكن التعبير عن الفرضيتين المذكورتين بما يساعد على اختبارهما إحصائيا على النحو الآتي:

1. توجد جملة من علاقات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث (الأنماط القيادية للمديرين ورأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات المبحوثة) وكما هو معروض في الشكل (1) ، لاسيما الأنماط القيادية التي يبقى ارتباطها معنويا بالمتغيرين المشار إليهما بغض النظر عن المستوى الذي تدرس في إطاره كليا كان أم جزئي.



الشكل (1) الأنموذج الافتراضي للبحث

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط المديرين القيادية في المنظمات المبحوثة بوصفها متغيرا مستقلا من جهة وبغض النظر عن المستوى الذي تدرس في إطاره كليا كان أم جزئي من جهة أخرى بتنمية رأس مال منظماتهم الاجتماعي بوصفه متغيرا معتمدا.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط المديرين المبحوثين بوصفها متغيرا مستقلا من جهة وبغض النظر عن المستوى الذي تدرس في إطاره كليا كان أم جزئيا من جهة أخرى وبأعمام سلوك المواطنة التنظيمية في منظماتهم بوصفه متغيرا معتمدا ، وذلك في ظل وجود متغير تنمية رأس مال منظماتهم الاجتماعي وفي ظل عدم وجوده أيضا.

رابعاً: حدود البحث ومجمعه وعينته

عدت المدة من 2010/2/27 ولغاية 2011/7/31 بوصفها حدود البحث الزمانية ، وعدت (جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل) بوصفها حدوده المكانية، وقد تم اختيارها في ضوء ما تمخض عن الدراسة الاستطلاعية للباحثين ، والتي أكدت ملاءمتهم كحدود مكانية لبحثهم. أما فيما يخص مجتمعه ،، فتمثل برؤساء الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة. والبالغ عددهم في الإجمال (108) رئيس قسم علمي موزعين كما يبدو من الجدول (1) بواقع (74) رئيس قسم في جامعة الموصل و(34) في معاهد وكليات هيئة التعليم التقني. وأما بخصوص عينته، فتم اختيارها عشوائيا من رؤساء الأقسام المشار إليهم ، وتمثلت للوهلة الأولى بـ(82) فردا ، ثم نقص هذا العدد ليستقر على العدد النهائي للعينة والبالغ قوامها (76) رئيس قسم. ويعزى السبب الذي أدى إلى هذا النقص لعدم استلام (6) استمارات ، وذلك بواقع (5) استمارات في جامعة الموصل واستمارة واحدة في هيئة التعليم التقني.

الجدول (1) مجتمع البحث وعينته ونسب التمثيل

ت	المنظمة	عدد المديرين الإجمالي	عدد الاستمارات الموزعة	نسبة التمثيل (%)	عدد الاستمارات الراجعة	نسبة التمثيل الى مجتمع البحث (%)
1	جامعة الموصل	74	56	76	51	69
2	هيئة التعليم التقني	34	26	76	25	74
	مجتمع البحث	108		مجموع العينة	76	70

خامساً: منهج البحث وأسلوب تحصيل البيانات

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثهم ، كما اعتمدوا على أساليب هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهم من البيانات لاسيما الاستبانة، التي أعدها بالاعتماد على السياقات العلمية في إعداد أوراق الاستبانة، وتضمنت أربعة محاور، اختص الأول منها بالحصول على البيانات المتعلقة بأوصاف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة رئيسا للقسم ، الدورات)، واختص المحور الثاني بالمؤشرات التي اعتنت بالمتغير المعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية) وعددها (10) مؤشرات غطت كل ما احتاجه الباحثين بخصوص هذا المتغير.

أما المحور الثالث فاشتمل على مؤشرات المتغير الوسيط (رأس المال الاجتماعي)، والذي خصص له (10) مؤشرات أيضا.

وأما المحور الرابع ، فأختص بمؤشرات المتغير المستقل (الأنماط القيادية) وعددها (10) مؤشرات أيضا، وعلى نحو كان الأول منها ذو طبيعة عامة لكافة الأنماط القيادية الاوتوقراطية و الديمقراطي والمتساهل) فيما توزعت المؤشرات التسعة الباقية بالتساوي بما يشير إلى كل نوع من هذه الأنماط.

تجدر الإشارة إلى عدم عرض مؤشرات الأنماط القيادية في استمارة الاستبانة تحت عناوين أنواع الأنماط القيادية المبحوثة ، وذلك لضمان عدم إكراه المستجيب على عرض نمطه القيادي الخاص ، ولكن ذلك لم يعن دون إمكانية توزيع المستجيبين بحسب هذه الأنماط ، إذ صيغت مؤشرات الاستبانة بما يمكن أن يشير الاتفاق (أتفق ، اتفق تماما) عليها إلى القيادي ذو النزعة إلى تبني النمط القيادي المتساهل ، ويشير عدم الاتفاق عليها (لا اتفق ولا اتفق تماما) إلى القيادي ذو النزعة إلى تبني النمط القيادي الاوتوقراطي .

أما القيادي ذو النزعة إلى تبني النمط القيادي الديمقراطي ، فيمكن تحسسه (كما سيتضح لاحقاً) من الإجابات المتوازنة بين ما يتفق عليه وبين ما لا يتفق عليه.

المحور الثاني

الإطار النظري

أولاً : الأنماط القيادية

(1) المفهوم والأهمية:

يجد الباحثون من الضروري التمهيد للأنماط القيادية بالإشارة إلى مفهوم القيادة ، التي يمكن تعريفها من منظور التأثير اعتماداً على (Hersey,1996,94) بوصفها عملية التأثير في أنشطة الأفراد أو الجماعات بما يقود إلى تحقيق الأهداف المعينة في الظروف المحددة .

أما من منظور السمات ، فيمكن تعريفها اعتماداً (الصيرفي، 2007،156) بوصفها انتلاف جملة السمات التي تمكن القائد من دفع الأتباع إلى تقبل توجيهاته والعمل بموجبها وصولاً إلى الأهداف.

وأما من وجهة نظر الباحثين ، فيرونها محصلة تفاعل القائد مع أتباعه ذات الأهمية في تمكين هذا القائد من التأثير في هؤلاء الأتباع وصولاً إلى تحقيق أهدافهم المكلفين بتحقيقها .

وفيما يخص الإطار الذي يمارس القائد في داخله ما يسمى بدوره القيادي ، فيتمثل بالأنماط القيادية ، الذي يمكن تمييز اتجاهين رئيسيين في تعريفها ، وذلك اعتماداً معاني مصطلح (النمط) كما تبدو في معارج اللغة العربية (*) هما:

الأول : يذهب إلى التأكيد على النمط القيادي بوصفه الطريقة ، التي يعتمدها المدير (القائد) في إنجاز مهامه.

ولعل من الكتاب ممن درج على هذا النحو (الجرجري، 1998، 34) و(محمود، 2002، 52)، الذي عدّه الطريقة أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في تفاعله مع الجماعة المدركة أو المرؤوسين وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة لمنظمتهم.

الثاني : يذهب إلى التأكيد على هذا النمط بوصفه النوع ، بموجبه ينظر إلى النمط القيادي بوصفه أنواع التصرفات أو السلوك الذي يعتمده القائد في التأثير بالآخرين تحقيقاً للأهداف المنظمية.

ولعل ممن سار على هذا النهج (العمرى، 1992، 153) الذي عدّه مجموع التصرفات التي يعتمدها القائد في التأثير بأنشطة المرؤوسين في سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و(سالم، 1995، 189) الذي نظر إليه بوصفه السلوك الذي يتم من خلاله التأثير في سلوك الأفراد والجماعات ، من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

أما من وجهة نظر الباحثين ، فيروه الطريقة التي يعكس بواسطتها القائد أيديولوجيته الفكرية في كيفية إدارته لمنظّمته تحقيقاً لأهدافها كتطبيقات على أرض الواقع.

(*) تشير معارج اللغة العربية ومنها (المعجم الوسيط ، بدون تاريخ ، 955) إلى معاني مصطلح (النمط) بوصفها معنيين هما الطريقة والنوع .

وأما فيما يخص أهميتها في حياة المنظمات ، فكما يتضح من جملة التعريفات المشار إليها ، تبدو هذه الأنماط وسيلة القادة في التأثير بالمرؤوسين من جهة ووسيلة المرؤوسين في الاهتداء إلى التوجهات الفكرية لقادتهم من جهة أخرى ، لذا فهم معنيون بتطويرها خدمة لمنظماتهم كما قادتهم معنيون بذلك أيضا .

(2) أنواع الأنماط القيادية وخصائصها :

تزرخ الأطر النظرية في علم الإدارة بأنواع أو مسميات مختلفة للأنماط القيادية ، لعل من أكثرها شيوعا الأنماط الآتية : (*)

أ. النمط الأوتوقراطي ، وفي إطاره ، تنحصر كافة السلطات بيد القائد ، أما العاملين ، فلا سلطات لديهم ، إلا ما يرتبط أو ينحصر بمهام تنفيذ أوامر القائد فقط.

ب. النمط المتساهل ، وهو عكس النمط السابق ، إذ في إطاره يكون للعاملين كامل الحرية في التخطيط والتنفيذ (مصطفى، 2008، 9) ، أما القائد فينحصر دوره في إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم ، ومن دون أن يحمله ذلك أية مسؤولية (البديري، 2001، 204).

واعتمادا على ذلك ، تبدو القيادة في ظل هذا النمط كما يشير إلى ذلك : (Chemmers&Ayman ,1993) (53) مجرد عملية شكلية فقط ، وذلك على نحو تكون فيها القرارات مؤجلة دائما ، ولا يوجد ما يشير إلى التغذية العكسية في صناعة القرارات ، فضلا عن غياب محاولات حفز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها.

ت. النمط الديمقراطي ، ويمكن عدّه محاولة للجمع بين النمطين السابقين ، لكونه يقوم على فكرة إشراك العاملين في مهام صنع القرارات (محمود، 2002، 53) ، فالمدير أو القائد في ظلّه لا يقدم على صناعة أي قرار إلا بعد مناقشة ذوي العلاقة به (القيوتي، 2000، 187).

أما فيما يخص بقية خصائص هذه الأنماط ، فيذهب بعض الكتاب أمثال (مصطفى، 2008، 9) إلى التأكيد على النمط الأوتوقراطي بوصفه يقتل روح الإبداع والابتكار لدى العاملين ، بعكس النمط الديمقراطي ، الذي يشير إليه الكاتب المذكور بوصفه ينمي الروح المشار إليها لدى هؤلاء العاملين.

ولكي لا يفهم من ذلك دعوة لتبني النمط الديمقراطي ، على الرغم من أهميته ، على حساب بقية الأنماط الأخرى ، يرى الباحثون اعتمادا على مفاهيم النظرية الموقفية ، التي شاعت في الفكر الإداري منذ عام (1965) وما بعده ، وتطبيقاتها في مجال القيادة كنظرية فيدلر ونظرية هيرسيوبلانجارد ونحوهما (**) أن ليس من المنطق وصف النمط الأوتوقراطي كنمط سيء دائما ، لذلك السبب أو لغيره ، كما ليس من المنطق

(*) لمزيد من الإطلاع على أنواع الأنماط القيادية انظر :

عاشور ، احمد ساقى (2009) الأنماط المعرفية للمديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية ، دراسة لآراء عدد من المديرين في عينة من كليات جامعة الموصل ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل : 27 . 30

(**) للإطلاع على مفهوم النظرية الموقفية انظر :

داغر ، محمد منقذ وصالح ، عادل حروش (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة ، بغداد ، 126 . 120 و 433 . 437

الإدعاء بخصوص النمط الديمقراطي بوصفه نمط حسن دائما أيضا ، إذ أن لكل نمط من الأنماط المشار إليها مزاياه وعيوبه، ولعل من مزايا النمط الأوتوقراطي، التي يمكن أن يتميز بها على غيره من الأنماط، فاعليته في اللحظات الصعبة أو الحاسمة في حياة المنظمات.

وبعامة..... ما يظنه الباحثون مفيدا مفاده: يجب على المديرين بوصفهم قادة للمنظمات الإلمام بكافة الأنماط القيادية ومزاياها وعيوبها ، ليتسنى لهم الاستفادة من أي منها في الوقت المناسب خدمة لمنظمتهم ، لاسيما في ظل هذا الظرف شديد التغيير والتعقيد ، والذي لا يسمح بحال من الأحوال الاتكاء أو الاعتماد على نمط قيادي محدد لمواجهة ، بعبارة أخرى..... يجب على المديرين أن يكونوا موقفين في التعامل مع هذه الأنماط ، ليحسنوا إدارة مختلف مواقف منظماتهم بفاعلية (*).

وما يمكن أن يعزز هذا الرأي أيضا ، جملة المشاهدات الميدانية الحاضرة في هذه الأيام لتطبيقات النمط الديمقراطي في إطاره الدولي ، كالنموذج الأمريكي على سبيل المثال ونحوه ، فمعظمها إن لم نقل جميعها تشير إلى دعائه بوصفهم كيفوه على نحو جعله موقفيا أيضا.

أما هل بمقدور المديرين التحلي بخصائص كل الأنماط على النحو المشار إليه ؟ فيظن الباحثون إجابة على ذلك نعم بمقدورهم ذلك ، لسبب جوهري يرتبط بطبيعتهم الإنسانية ، التي تكشف عن عدم وجود إنسان أوتوقراطي دائما أو ديمقراطيا أو متساهلا دائما أيضا ، فما موجود إنسان ذو طبيعة موقفية على نحو ربما تظهره في موقف ما أوتوقراطيا ، كحال بعض المديرين ممن يوصفون بالأتوقراط في منظماتهم الآن ، وديمقراطيا أو متساهلا في مواقف أخرى ، كحال هؤلاء المديرين المشار إليهم في تعاملهم مع عوائلهم وأصدقائهم ، وبالعكس..... ربما (والشواهد على ذلك كثيرة في الحياة الحاضرة) يكون بعض المديرين ديمقراطيين أو متساهلين في منظماتهم ، لكنهم متشددون على نحو يظهرهم أوتوقراطيون جدا مع عوائلهم.

ثانيا : رأس المال الاجتماعي

(1) المفهوم والأهمية

بعيدا عن الخوض في نواحي الجدل عن وجهات نظر الكتاب بشأن مفهوم رأس المال الاجتماعي وطرق قياسه ، يرى الباحثون بخصوصه ما مفاده الآتي (**):

تعد Lyda Hannifin كما يشير إلى ذلك (Cupta&et.al.,2005,410) من أوائل من استخدم هذا المفهوم ، وقد عنت به على المستوى المجتمعي جملة الأصول المعنوية التي يحسب حسابها بين الناس ، كالنية الحسنة والتعاطف والاتصالات ذات الأهمية في تشكيل الوحدات الاجتماعية .

أما البنك الدولي ، فعده بنشرته لعام 2005 كما ما يقول (أبو زاهر، 2008 ، 3) الذي سبقت الإشارة إليه مجموعة المعايير بما في ذلك الشبكات التي تساعد على بلورة العمل التعاوني في الأمكنة التي تحتاجه.

(*) طالما تمت الإشارة الى النظريات الموقفية في القيادة وجب على الباحثين إيضاح موجز بمفهومها عبر أنماطهم المبحوثة.

(**) لمزيد من التفاصيل عن الجدل الفلسفي بخصوص رأس المال الاجتماعي انظر:

أبو زاهر ، نادية ،(2008) ، " رأس المال الاجتماعي والجدل عن علاقته بالمجتمع المدني

<http://www.ahewar. Org/debat/show.art.asp?aid=130386>."

وربما استفاد البنك المذكور لاسيما في تحديد أهداف رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر (Prusak&Cohan, 2001, 4) التي عدته أسهم الارتباطات النشيطة بين الناس ، كالثقة والفهم المشترك وجملة القيم وأنواع السلوك المناسبين لإدامة التعاون بين هؤلاء الناس.

واعتمادا على وجهات النظر المشار إليها ، تتحدد أهمية رأس المال الاجتماعي بغض النظر عما إذا كان أصولا معنوية أو معايير أو أسهم بوصفه وسيلة الناس لتأسيس تشكيلاتهم الاجتماعية ووسيلتهم في إدامة التعاون فيما بينهم من خلال تعميم ثقافة التعاطف فيما بينهم وتغليب النيات الحسنة على سواها والاتصالات الفاعلة بما يقود إلى الفهم المشترك بين المتفاعلين في إطار هذه التشكيلات.

ولعل من التشكيلات المشار إليها المنظمات بغض النظر عن طبيعتها الخدمية أو الإنتاجية ، فهي لا تخرج عن كونها تجمعات إنسانية كما يجمع على ذلك الكتاب في الفكر التنظيمي ، لذا فهي بحاجة ماسة للتأسيس لهذا النوع من رأس المال فيها وبخاصة ماسة إلى تنميته تحقيقا لأهدافها أيضا.

أما ما مفهوم رأس المال الاجتماعي على مستوى هذه المنظمات ؟ وما أهميته في حياتها ؟ ومن الجهة المعنية بتأسيسه وتنميته في هذه المنظمات ؟ فيرى الباحثون إجابات هذه التساؤلات على النحو الآتي:
يمكن النظر إلى رأس المال الاجتماعي للمنظمات قدر تعلقه بالعاملين في المنظمات المختلفة بوصفه جملة قيم هؤلاء العاملين وسلوكهم الذي يعكس ذكائهم بعامه ومنه ذكائهم الشعوري وكامل معرفتهم الضمنية والظاهرة وعلاقاتهم الايجابية المختلفة ، الموظفين من قبلهم خدمة لمنظماتهم وتجسيدا لمستوى ولائهم لها ، وذلك بغض النظر عما إذا وقعت إسهاماتهم في ظل هذه الأطر أو المعايير ضمن بنود الاتفاقات المعقودة بينهم وبين منظماتهم عند التعيين أو وقعت خارجها.

وقدر تعلقه بالمنظمات أو إداراتها، فيمكن عدّه جملة قيم المنظمة وتفصيل مناخها التنظيمي بما في ذلك أنظمة الاتصالات والمعلومات الرسمية وغير الرسمية وأنماط القيادة المعتمدة فيها عندما تتوجه باتجاه تعزيز العمل التعاوني بين أركانها.

كما يمكن تعريفه اعتمادا على النتائج المتوخاة منه بوصفه ثمرة رعاية المنظمة للعاملين فيها ، المحصودة من قبلها لقاء رعايتها لأوضاع هؤلاء العاملين داخل المنظمة عن طريق تنقية مناخها التنظيمي من كل ما يؤثر في فاعليته وخارجها عن طريق توفير نواحي الدعم للعاملين قدر الإمكان ، كتوفير السكن ودعم هؤلاء العاملين في مجال الرعاية الصحية لعوائلهم على سبيل الأمثلة لا الحصر.

أما من وجهة النظر الإجرائية لإغراض هذا البحث ، فيمكن عدّه وسيلة المنظمات اعتمادا على توجهات قيمها وتفصيل مناخها التنظيمي التي سبقت الإشارة إليها في نشر سلوك المواطنة التنظيمية فيها وفقا لجملة خصائص هذا السلوك التي سيتم الوقوف على تفاصيلها لاحقا ، والتي يمكن اختزالها بجملة طاقات العاملين الموظفة من قلبهم من خارج ما يقع ضمن حدود الاتفاقات معهم عند التعيين ، مما يساعد على تحديد أهميته أو حصرها ضمن هذا الإطار في حياة المنظمات المختلفة.

وفيما يخص الجهات المعنية بالتأسيس له ، فتبدو مشتركة بين العاملين ومنظمتهم كما سبقت الإشارة في التعريفين الإجرائيين اللذين سبقت الإشارة إليهما .

(2) خصائصه ودواعي التأسيس له وآليتها:

انطلاقاً من تأكيد Lyda Hannifin التي سبقت الإشارة إليها على الأصول المعنوية في تعريفها لرأس المال الاجتماعي من جهة وعلى رأي (Putnam,1995,211) الذي أشار إلى رأس المال الاجتماعي بوصفه ليس مفهوماً نظرياً فحسب وإنما مفهوماً ذو طبيعة مادية على نحو يمكن قياسه من جهة أخرى يمكن تحديد أهم خصائصه فيما يأتي :

1. خاصيتي الملموسية وغير الملموسية ، بوصفه رأس مال غير ملموس على الأغلب ، غير انه يمكن أن يتصف بالملموسية من خلال انعكاسات تأثيراته في أوضاع العاملين وأوضاع المنظمات قبل تبنيها لمفهومه وبعده .

وفي ظل هذا الوصف ، يمكن أن يلتقي برأس المال في إطاره المحاسبي أيضاً ، بوصف الأخير مزيجاً من الموجودات الثابتة والمتداولة الملموسة كالأراضي والنقود على سبيل الأمثلة ، وغير الملموسة كشهرة المحل وبراءات الاختراع ونحوهما أيضاً.

ب. خاصية التجديد عبر الزمن ، بالوسائل التي تراها المنظمات مناسبة ، مما يعني عدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة ، شأنه في ذلك شأن حالة رأس المال البشري ، التي تؤكد (الشملة، 2009، 112) ، وذلك إلا في حالة واحدة ، عندما تتخلى المنظمات لسبب أو لآخر عن الاهتمام بالأوضاع الاجتماعية للعاملين فيها.

أما فيما يخص دواعي التأسيس له في المنظمات ، فيمكن أن تتوضح ليس في ضوء أهميته التي سبقت الإشارة إليها فقط بل من أساس فكرته أيضاً ، إذ يرى الباحثون بخصوص هذه الفكرة قدر تعلقها بالمنظمات بوصفها لا تخرج عن فكرة الاستثمار والعائد على الاستثمار ، التي تحكم رأس المال في إطاره المالي والمحاسبي، فالمنظمة تستثمر في مجال تعزيز نواحي العمل التعاوني لدى العاملين والقائم على اعتبارات الفهم المشترك والتعاون والاحترام ونحوها ، لتحصل بموجبه لاحقاً على عوائد منهم بشكل إسهامات على نحو يفوق الإسهامات المقررة بموجب عقود أو اتفاقات التعيين معهم.

ولعل المنظمات الحاضرة بأمر الحاجة ، لاسيما في ظل هذا الظرف ، لمزيد من التماسك من جهة ، ولمزيد من الطاقات، التي تعينها على مواجهة كل هذا الاضطراب البيئي، الذي تشهده البيئة الحاضرة من جهة أخرى.

أما هل سيعمد العاملون إلى تقديم طاقاتهم، التي تقع خارج ما تتضمنه عقود تعيينهم على النحو المشار إليه ، أم أنهم سيظنون بخصوص الدعم المقدم لهم من منظماتهم ، بوصفه جزءاً مما تتضمنه العقود المشار إليها بخصوصهم ؟

وإجابة على ذلك يمكن القول : لعل الشواهد الميدانية المؤيدة لذلك ، لاسيما في مجتمعنا ، لا حصر لها ، وقد تدرج في إطار رد الجميل بأحسن منه ، كما تشير الآية الكريمة من سورة النساء (وَإِذَا حُيِّتُمْ بِحَبِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوها ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا) ﴿٨٦﴾ فالعاملين في المنظمات ليسوا من الجهالة بحيث لا يدركون حدود التزاماتهم والتزامات منظماتهم تجاههم، كما تفصح عنها بنود الاتفاق فيما بينهم ، لاسيما في ظل مستوى الرشد، الذي أهلهم للعمل في هذه المنظمات ، أنهم على الأغلب سيدركون مسوغات الدعم الإضافي المقدم لهم ، وسيعمدون إلى توجيهه بالمثل، وذلك عملاً بمضمون الآية الكريمة المشار إليها على الأغلب أيضاً.

أما فيما يخص آلية التأسيس لهذا النوع من رأس المال ، فربما تتلخص على النحو الذي مفاده : عندما تعتمد المنظمة إلى تطوير رسالتها وجملة غاياتها وأهدافها بما يوفر أفضل الأجواء للمواعدة بين أهدافها وأهداف العاملين لديها ، فسينعكس ذلك على الأغلب في ولاء هؤلاء العاملين ، وربما ينعكس ايجابيا في فرص شعورهم بملكية المنظمة ، شأنهم شأن كبار المستثمرين فيها، وبذلك ستنمو لديهم فرص العمل في إطار معيار الكفاءة بوصفها الاستثمار الأمثل للموارد تحقيقا للأهداف بأقل التكاليف ، كما يشير إلى ذلك الكتاب ومنهم (الحبالي ، 2006، 57) ، وليس العمل في ظل معيار الفاعلية فقط ، مما يمكنها من بلوغ أهدافها بأقل التكاليف .

وهكذا ستصل المنظمة إلى أفضل نواحي الاستعداد في ظل جملة الاستثمار فيها لمواجهة ظروف البيئة التي تعمل فيها .

(3) مستلزمات التأسيس والمحددات ومؤشرات القياس:

يمكن أن تتحدد أهم مستلزمات التأسيس لهذا النوع من رأس المال في مجالين رئيسيين:

الأول : المجال المنظمي ، وفي إطاره تتحدد أهم هذه المستلزمات بما يأتي:

1. منظومة القيم المنظمة ، بوصفها جملة معتقدات المنظمة ، التي تحكم سلوكها مع من تتعامل

معهم(القيوتي ، 2000، 159) و (Schermehorn&et.al,1997,57)، ومنهم العاملين

لديها . فهذه المنظومة تعنى من جملة ما تعنى به تنظيم حياة هؤلاء العاملين داخل المنظمة،

وخارجها قدر تأثيره في مستقبل عطاءهم لها، ولعل من أهم هذه القيم ما يحكم صرف الأجور

والمكافآت والترقيات والرعاية الصحية والتوقيفات التقاعدية ونحوها ، فالعامل عندما تتاح له فرص

الاطمئنان على النواحي المشار إليها ، قدر تعلقها به ، سيكون بمقدوره تقديم العطاء المقابل

بفاعلية ، وربما ، وهذا هو المفيد ، سيقدم على مزيد من العطاء طمعا بمغريات أفضل.

انطلاقا من ذلك تبدو المنظمة موجهة للعاملين من خلال قيمها ، بما يدفعهم نحو مزيد من

العطاء من عدمه ، وبذلك تبدو مهمة تأسيس رأس مالها الاجتماعي متوقعة عليها في هذا الإطار .

2. المناخ التنظيمي ، الذي يجمع الكتاب كما يشير إلى ذلك (سالم، 2005، 15، 39) عليه، بوصفه

احد أهم محددات فاعلية العاملين في المنظمات .

واعتمادا على ذلك ، يبدو مفتاح تحريك فاعلية العاملين وصولا الى مستوى عدّهم رأس مال

اجتماعي . منظمي ، على النحو الذي تتم مناقشته الآن ، بأيدي القائمين على إدارات المنظمات ،

بوصفهم المعنيين بمعالجة كل مشكلات هذا المناخ في منظماتهم.

3. الاتصالات ، بوصفها اعتمادا على رأي (Lawrence,2007,107) نشاطا إنسانيا يستهدف توفير

مستلزمات التوازن والاستقرار بين الأفراد والمنظمات على حد سواء، والتي تعدّ بغض النظر عن

طبيعتها (الرسمية وغير الرسمية) اعتمادا على آراء الكتاب ومنهم (المعاضدي وآخرون، 2001،

143) ، بوصفها احد أهم محددات الفاعلية التنظيمية ، لاسيما إذا ما أسهمت في التأثير السلبي

من خلال الضوضاء التي تتسم بها في سلامة البيانات والمعلومات المتدفقة في قنواتها .

واعتمادا على ذلك ، تبدو الاتصالات عاملا مؤثرا في فاعلية العاملين أيضا ، لاسيما في حالة التشويش التي

تتعرض له البيانات والمعلومات ذات العلاقة بهم ، لذا تبدو مسؤولية الإدارات في المنظمات المختلفة عالية

في ضمان تدفق جملة البيانات والمعلومات بغض النظر عن طبيعتها في قنوات الاتصالات فيها ، وبما يمنع أي تشويش يمكن أن يؤثر فيها ، وبذلك قد تتمكن من الاستفادة من البيانات والمعلومات عن العاملين في ضمان توظيف أفضل لهم خدمة لأهدافها.

فضلا عن ذلك ، تبدو الاتصالات الصاعدة مهمة جدا في حياة العاملين ، لكونها اعتمادا على آراء الكتاب ومنهم المشار إليهم المعنية بنقل مقترحات العاملين وشكاواهم إلى المستويات العليا في المنظمات ، ومن ثملما أسهمت هذه الاتصالات في توفير علاقة أفضل مع المستويات المشار إليها ، عد ذلك عامل ايجابي في تحسين فاعليتهم في المنظمة ، وصولا إلى مستوى التباهي بهم ، بوصفهم رأس مال منظمي بشري واجتماعي على نحو لا تقل أهميته عن رأس المال المعروف في إطاره الكمي والمحاسبي .

4. نظم المعلومات الرسمية وغير الرسمية ، التي يذهب الكتاب أمثال (العدواني وآخرون، 2009، 65)

و(O'Brien, 1997, 12) بخصوصها ، إلى التأكيد على أهميتها في حياة المنظمات لاسيما متخذي

القرارات فيها ، بما يساعدهم على تحقيق جملة قراراتهم المنظمة.

كما يذهب الكتاب ومنهم (العدواني، 2009، 251 - 271) أيضا إلى أهمية أو ضرورة اتسام هذه الأنظمة بالشفافية ، بما يساعد متخذي القرارات على تحديد الأمكنة المناسبة للعاملين في أذهانهم، بوصفه المدخل لتحديد أمكنتهم المناسبة في منظماتهم.

فعندما يشعر العاملون بمكانتهم المناسبة لمؤهلاتهم في المنظمة ، فستتوافر لديهم القناعة بالعدالة التنظيمية في منظماتهم (*)، وذلك بوصفها إحدى أهم عوامل التأثير في بقائهم فيها وعدم تركها ، ومن ثم ، عندما تترسخ القناعة لدى العاملين بالبقاء في المنظمة ، فبالأكيد ، لاسيما لمن لا يملك مصادر دخول أخرى غير راتبه ، الذي يتقاضاه من المنظمة ، سيلجأ العاملون تحسينا لأوضاعهم المعاشية إلى العمل بفاعلية أعلى طمعا بمغريات أفضل ، مما سينعكس في فاعلية الأداء المنظمي ، بوصفها المعيار أو المؤشر الرئيس الذي يمكن عدّه مناسبة للحكم على مدى إمكانية ادعاء المنظمة بامتلاكها لرأس مال اجتماعي من عدمه.

5. أنماط القيادة ، التي سبقت الإشارة إليها.

فهذه الأنماط ، لاسيما النمط الأوتوقراطي قد لا يوفر الرغبة المشار إليها ، لكونه اعتمادا على رأي (مصطفى، 2008، 9) يقتل روح الإبداع والابتكار لدى العاملين كما سبقت الإشارة ، بعكس النمط الديمقراطي بوصفه النمط الذي ينمي الروح أو الرغبة المشار إليها لديهم.

فالمنظمة التي تعمد إدارتها إلى تبني النمط الأوتوقراطي بعيدا عن إسهام العاملين أو مشاركتهم في صناعة القرارات ، لاسيما القرارات المتعلقة بأمرهم الشخصية وأوضاعهم الاجتماعية ، غالبا ما تكون عرضة للفشل في مجال استثمارهم على النحو المناسب تحقيقا لأهدافها، لاسيما في ظل الظروف الصعبة التي قد تمر بها،

(*) لمزيد من التفاصيل بخصوص العدالة التنظيمية انظر:

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (2007)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان،

ولعل ذلك يمكن أن يندرج في إطار رد الفعل المبني على فكرة الانتقام ، وما أكثرها في المجتمعات كما هو معروف ، مما يضعف الآمال بإمكانية التأسيس المناسب لرأس المال الاجتماعي في المنظمة.

الثاني : المجال الفردي ، وفي إطاره يبدو ولاء العاملين لمنظمتهم، واستعدادهم للعطاء بغض النظر عن مستواه من جهة ، وبغض النظر عن ظروف منظمتهم من جهة أخرى ، الأساس في تكوين رأس المال الاجتماعي قدر تعلقه بهؤلاء العاملين .

ولعل مما يدخل في إطار عطايتهم المشار إليه ما يأتي:

أ. دور هؤلاء العاملين في مجال تخفيف الصراعات داخل المنظمة ، وتعزيز شفافية نظامي الاتصالات والمعلومات ، لاسيما في إطارها غير الرسمي .

ب. الإسهام فضلا عندورهم المشار إليه في مجال تنقية مناخ منظمتهم ، بكل ما يساعد على تعزيز فاعلية إدارتهم أثناء تفرغها لمواجهة ظروف البيئة الخارجية أيضا.

أما بخصوص محددات تأسيس هذا النوع من رأس المال ، فيمكن أن تتحدد بذات المستلزمات المشار إليها ، ولكن في حالة فشل الطرفين المعنيين بها (المنظمات والعاملين فيها) في القيام بأدوارهما كل بحسب مسؤوليته في جملة النواحي المشار إليها.

وأما بخصوص مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي ، فقد سبقت الإشارة إلى فاعلية الأداء بوصفها المعيار أو المؤشر الرئيس لقياس هذا النوع من رأس المال.

أما بقية معايير أو مؤشرات قياسه ، فتتجسد بجملة معايير قياس الفاعلية الأخرى وأهمها مؤشر رضا العاملين عن جملة قرارات المنظمة بالخاصة بأوضاعهم من جهة ورضا المنظمة عن أداء العاملين فيها من جهة أخرى .

تجدد الإشارة إلى تأكيد بعض الكتاب ولعل منهم (Skaptadottir & Riabova, 2003, 445) على عدم وجود طريقة مثلى لقياس رأس المال الاجتماعي ، وذلك لأسباب ترتبط كما يقولان بسعة الفجوة القائمة بين المفهوم النظري لهذا النوع من رأس المال وبين تطبيقاته الميدانية ، ولكن ذلك لم يمنع من القول بتوافر جملة من الطرق بخصوص قياسه ، وبعضها يعتمد على المدخل الكمي في إطار المعادلة ($nI.t = S.C.$) التي قدمها Putman لقياسه على المستوى الكلي والتي يشير إليها (أبو زاهر ، 2008 ، 8) بوصفها تعتمد على حساب حجم المجموعات في المجتمع المدني ، إذ يعتمد الحرف (n) لتعقب العضويات في النوادي الرياضية والمجتمعات الأدبية والنوادي السياسية ونحوها كمؤشرات رئيسة ، والتي غالبا ما تتباين بمرور الزمن واختلاف المناطق الجغرافية.

ثالثا : سلوك المواطنة التنظيمية

(1) النشأة والمفهوم والخصائص

تعود البدايات الأولى لسلوك المواطنة التنظيمية كما يقول (Farhrel & et., al., 2004, 241-253) إلى جيستر برنارد ، وذلك عام 1938 عندما دعا إلى ضرورة إقناع العاملين بما اسماء التعاون التنظيمي ، والذي وضع أولى خطواته على طريق التطبيق العالم (Katz, 1964) الذي ميز بين سلوك الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي له ، ثم نضجت فكرته على يد (Organ, 1977) كما يتضح عبر ما ورد

على الموقع الالكتروني (www.khodair.lb.da3.org) لتستقر على النحو الذي سيقف عليه الباحثين بعد قليل.

أما مسمياته فتراوحت بين سلوك المواطنة التنظيمية (Smith, et., al.,1983,32) وسلوك الدور الإضافي (Scholl, et., al., 1987,21) والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا (Puffer, 1987,58) ، والتي لا تخرج بمجملها كما يرى الباحثون عن فكرته المهمة بسلوك العاملين الطوعي خدمة لمنظماتهم ، والهادف إلى تحسين فاعليتها وكفاءتها بعيدا عن النظر إلى مدى شموله بأنظمة حوافز هذه المنظمات من عدمه.

وما يعزز هذا الرأي وجهة نظر (Organ,1990,527) بخصوصه الذي عدّه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية ، وكونه السلوك الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

أما (Konovsky&Pygh,1994,656) فدعوه سلوك وظيفي على نحو يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له.

وعرفه (Chien,2004,423) بأنه تصرف الفرد الطوعي أو الاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

وأشار إليه (Moon,2008,84) بأنه سلوك الفرد وتصرفه غير المباشر وغير المعترف به في نظام الحوافز والمكافآت الرسمي ، وذلك على الرغم من كونه يراعي فاعلية وظائف المنظمة ويسهلها.

واعتمادا على وجهات النظر المشار إليها ومنها وجهة نظر الباحثين بخصوصه التي استهلوا بها جملة التعاريف المذكورة ، تتحدد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي:

أ. الاختيارية والطوعية ، بمعنى عدم وجود ما يلزم العاملين على أدائه ، لكونه عادة ما يقع خارج عقود أو اتفاقات هؤلاء العاملين مع منظماتهم عند التعيين .

ب. يعدّ من أنواع السلوك الهادفة إلى تحسين فاعلية المنظمات وكفاءتها.

ت. اعتمادا على طوعيته لا يوجد ما يشير إلى وصفه في أنظمة الحوافز الرسمية بالمنظمة.

(2) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

اعتمادا على خصائص سلوك المواطنة التنظيمية التي سبقت الإشارة إليها من جهة ، وعلى آراء الكتاب بخصوص أهميته أمثال (Borman& Motowide,1993, 270) و (Podsakoff& et., al.,

1997,262) و(خليفة، 1997،34) من جهة أخرى ، يمكن تحديد أهميته وحصرها فيما يأتي:

أ. تحسين فاعلية الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المتحققة.

ب. معالجة نواحي الاختناق في تنفيذ الطلبات .

ت. توفير مساحات تفكير أفضل للمديرين في مجال استثمار الطاقات البشرية المتاحة لديهم.

ث. يمكن أن يساعد لاسيما في ظل قدرته على التوظيف الفاعل للموارد البشرية على تخفيض مستوى التخصيصات المالية في مجال هذه الموارد ، مما يعكس على مستويات التخصيص في المجالات التي تبدو أكثر حاجة إلى زيادة مستوى التخصيص المالي فيها.

ج. يمكن أن يوفر شيوعه في المنظمات أدلة مهمة على مستويات الروح المعنوية للعاملين وما يرتبط بدوران العمل وتسرب العاملين ، إذ كلما بدت ملامحه واضحة في المنظمات كلما اشر ذلك ارتفاعا في الروح المعنوية للعاملين فيها وانشادا من قبلهم تجاهها ، وذلك على نحو يقلل من دوران العمل ومستوى التسرب لديهم.

فضلا عن نواحي أهميته المذكورة في حياة المنظمات ، يفترضه الباحثون النتيجة الحتمية لجملة استثمارات المنظمة في مجال تنمية رأس مالها الاجتماعي الذي لا يقل أهمية كما سبقت الإشارة عن أنواع رؤوس مالها الأخرى ، كرأس المال البشري ورأس المال الفكري ونحوهما.

أما دواعي هذا الافتراض ، فربما تتجسد في جودة الموارد البشرية المؤهلة لممارسة هذا النوع من السلوك ، وذلك بوصفها الموارد ذات الولاء العالي لمنظماتها ، فهكذا موارد هي المؤهلة على الأغلب للتضحية في سبيل منظماتها من خلال نوعية السلوك الذي تمارسه خدمة لها ، مما يجسد معاني رأس المال الاجتماعي أيضا.

لهذا السبب وجملة الأسباب التي أشار إليها الكتاب بخصوص أهميته ، كدوره في تحسين الفاعلية والكفاءة ونحوهما ، تبدو قيادات المنظمات معنية جدا بنواحي تعميمه في أرجاء منظماتها. وأما بخصوص أبعاده ، فتباينت الآراء بخصوصها ، وذلك على نحو يساعد على حصر تفاصيل هذا التباين أو قراءته من منظورين على النحو الآتي:

الأول: منظور سلوك المواطنة الضيق (ثنائي الأبعاد) ، وبموجبه يوجه العامل سلوكه باتجاه مساعدة أفراد معينين، ولعل من الأمثلة على ذلك كما يشير الكتاب ممن يتبنون هذا الرأي في تحديد أبعاد هذا السلوك أمثال (Organ,1988,23) و(Organ,1990,84) و(Mackenzie,et.,al.,1993,91) (مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة، والمساهمة معهم في معالجة مشاكل أعمالهم، والحرص على مساندة مديريهم لاسيما الذين يرتبطون معهم بعلاقات خاصة.

الثاني: المنظور الشامل (خماسي الأبعاد) ، وبموجبه يتجاوز العامل من خلال سلوكه المعبر عن مواظنته حدود زملائه المعينين أو الذين تجمعهم وإياهم أية علاقات وصولا إلى خدمة المنظمة بالكامل، وقد تبني هذا الرأي في تحديد أبعاد سلوك المواطنة العديد من الكتاب ولعل منهم (Bolton,1997, 224) و(Werner,1994,65) و(Lee&Allens,2002,142) و(Podsakoff,et.,al.,2000,513).

أما بخصوص الأمثلة عليه ضمن هذا المنظور ، فلعلها تنحصر بتقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، أو الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، والعمل على عدم المبالغة في تضخيم مشاكل المنظمة ونحو ذلك .

ومن وجهة نظر الباحثين ، يميلون الى تبني المنظور الشامل في تحديد أبعاد سلوك المواطنة ، وذلك في إطار الأبعاد الرئيسية الآتية:

أ. الإيثار (Altruism) ، بوصفه تفضيل لمصالح المنظمة على المصالح الخاصة
 ب. الكرم (Courtesy) ، الذي يعكس قدر تعلقه بحياة المنظمات مدى مساهمة العامل أو معاونته للآخرين
 بما يساعدهم على تجاوز مشكلاتهم التي يمكن أن يتعرضون لها في العمل ، وذلك عن طريق تقديم
 النصح والإرشاد وتوفير المعلومات لهم متى ما بدت الحاجة ماسة لذلك .
 ت. الالتزام العام (General compliance): إي إنجاز المهام المكلف بها العامل وفقاً لما يمليه عليه
 ضميره حتى وأن استدعت بعض الظروف تجاوز الوقت الرسمي للعمل على سبيل المثال .
 فضلاً عن ذلك ، يعد الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة تحت تصرف العامل أثناء العمل وما يرتبط
 بالتزامه بقواعد العمل ولوائحه شرطين مجسدين لهذا البعد من أبعاد سلوك المواطنة أيضاً .
 ث. الروح الرياضية: التي تشير إلى تقبل نواحي النقد والتسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين ، بما
 يقود إلى استمرار العمل من دون أية توقفات قد تنجم عن عدم مراعاة هذه النواحي .
 ج. السلوك الحضاري: الذي تشير إلى المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام
 بمصيرها وكل ما يساعد على تعزيز سمعتها .

المحور الثالث

الإطار الميداني

أولاً: وصف خصائص عينة البحث

يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول (2) بنسج عينة البحث ، وذلك لان أفرادها سواء الذكور ،
 البالغ عددهم (73) رجلاً أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (3) نساء يعنون من ناحية العمر في قمة
 عطانهم ، وذلك لأن (80%) منهم واقع في الفئات العمرية المتوسطة المحصورة بين (31 . 50) عاماً، مع
 بعض الاستثناءات، التي بلغت على مستوى من هم في عمر (51) عاماً فأكثر (20%) فقط.

الجدول (2) أوصاف عيني البحث

الجنس							
إناث				ذكور			
ت		%		ت		%	
73		96		3		4	
العمر							
30 فأقل		40 . 31		50 . 41		51 فأكثر	
-		8		53		15	
-		11		69		20	
مدرس مساعد		مدرسين		أستاذ مساعد		أستاذ	
10		14		45		7	
13		18		60		9	
التحصيل الدراسي							
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
ت		% <td colspan="2">ت</td> <td colspan="2">% </td>		ت		%	
4		1		10		61	
5		1		13		81	
مدة الخدمة رئيساً للقسم							
ضمن المدة القانونية (سنتين)				ضمن مدة التجديد للمدة القانونية			

ت		%		ت		%	
52		68		24		32	
عدد الدورات التدريبية							
لا يوجد		دورة واحدة		دورتان		أكثر من دورتين	
ت		%		ت		%	
19		25		23		34	
45		30		34		45	

ولا تخفى أهمية النسبة الأخيرة في حياة الجامعات لاسيما وجود من يحملون الألقاب العلمية العالية بين صفوفها ، حملة لقب الأستاذية الذين بلغت نسبتهم (9%) وحملة لقب الأستاذ المساعد الذين بلغت نسبتهم (60%) .

أما حملة لقبى مدرس و مدرس مساعد فبلغت نسبتهما (18%) و (13%) على التوالي .
تجدر الإشارة إلى حملة لقب مدرس مساعد في العينة المبحوثة بوصفهم يقتصرون في معاهد هيئة التعليم التقني فقط.

وما يعزز القول بنضوج عينة البحث ما يقع في إطار التأهيل العلمي لأفرادها، والذي أفصح عن وجود (81%) منهم ممن يحمل شهادة الدكتوراة مقابل (13%) لحملة شهادة الماجستير .

أما بخصوص حملة شهادتي الدبلوم العالي والبيكالوريوس المحصور وجودهم في هيئة التعليم التقني ، فبلغت نسبتهما (1%) و(5%) على التوالي أيضا .

وأما بخصوص سنوات خدمتهم رؤساء أقسام في منظماتهم، فعلى الرغم من شدة التعليمات التي تحت على تغيير رؤساء الأقسام العلمية بعد انتهاء المدة القانونية البالغة سنتين ، فقد تبين أن (32%) منهم قد استفاد من قرار تجديد مدة الخدمة رئيسا للقسم ، مما يمكن أن يؤشر على الناحية التراكمية لخبرتهم في مجال القيادة

أخيرا...يساعد على القول بنضوج أفراد هذه العينة عدد الدورات التدريبية ، التي اشترك أفرادها فيها أيضا ، والتي جاءت بنسبة (25%) لمن لديه مشاركة واحدة بمثل هذه الدورات، مقابل (30%) لمن لديه مشاركتين فيها ، و(45%) لمن لديهم مشاركات لأكثر من دورتين .

ثانيا: نتائج إجابات تساؤلات مشكلة البحث

1. النتائج الخاصة بمتغير الأنماط القيادية

تعكس النتائج التي يعرض تفاصيلها الجدول (3) مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات متغير الأنماط القيادية ، ويمكن من خلال تفحصها القول ، بأن هذه المؤشرات قد استحوذت على رضاهم على نحو عام ، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء بواقع (3.032) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.860).

الجدول (3) مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات متغير الأنماط القيادية

المؤشر	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	5	6	14	18	19	25	36	48	2	3	3.211
النمط الاتوقراطي											
X4	15	20	12	16	40	52	7	9	2	3	3.592
X7	9	12	16	21	41	53	8	11	2	3	2.816
X8	7	9	19	25	35	47	11	14	4	5	2.711

النمط الديمقراطي												
0,699	3,066	4	3	12	9	75	57	5	4	4	3	X3
0,754	3,066	3	2	18	14	68	51	6	5	5	4	X5
0,761	3,145	8	6	11	8	72	55	6	5	3	2	X6
النمط المتساهل												
0,835	3,250	11	8	18	14	57	43	14	11			X2
0,846	3,237	11	8	16	12	62	48	6	8	3	2	X9
0,826	3,223	11	8	13	10	67	51	6	5	3	2	X10
0,860	3,032	6	5	17	13	58	43	13	10	6	5	المعدل

ويتبين من خلال تفحص المؤشرات المذكورة لاسيما المؤشرات التي تعكس التوجهات الأوتوقراطية ، أن المؤشر X4 (ابحث عن أفضل السبل لتوسيع قاعدة صناعتي للقرارات) قد استحوذ على أعلى نصيب من الرضا ، بدلاله الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه ، والذي جاء بواقع(3,592) وبتحرف معياري قدره (0,996)، وذلك بعكس المؤشر X8 (أعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة)، الذي استحوذ كما يبدو على أقل مستوى من الرضا ضمن هذه التوجهات ، بدلالة الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه ، والذي جاء بواقع (2,711) ، وبتحرف معياري قدره (0,906).

وربما لا يختلف القادة المعنيين في موقفهم من المؤشر X4 ، إذ يمكن للقائد الاتوقراطي توسيع قاعدة صناعته للقرارات من خلال سماع آراء الآخرين من عنه ولكن في ظل حصر مهمة اتخاذ القرارات عبر هذه الصناعة به فقط ، لذلك تراه يتدخل بكافة التفاصيل في محاولة منه إلى توجيهها باتجاه وجهات نظره، الأمر الذي يدفعه إلى عدم منح حرية التصرف للعاملين معه بحسب ما يروونه كما يؤكد ذلك قلة الرضا الذي حصل عليه المؤشر X8 .

أما فيما يخص المؤشرات المشار إليها في الجدول المذكور ولكن قدر تعلقها بالتوجهات القيادية المتساهلة، فيبدو المؤشر X2 (تجسيدا لمكانة وحدتي التنظيمية أو حفاظا عليها أميل كثيرا إلى مشاركة العاملين معي في صناعة قراراتي التنظيمية) قد استحوذ على أعلى نصيب من الرضا ، لارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه ، والذي جاء بواقع(3,250) وبتحرف معياري قدره (0,835)، وذلك بعكس المؤشر X10 ضمن هذا النوع من التوجهات القيادية (أميل إلى شدة الخوف من تحمل مسؤوليات صناعة قرارات القسم الذي أفق على رأس إدارته)، الذي استحوذ كما يبدو على أقل مستوى من الرضا ، بدلالة الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه، والذي جاء بواقع (3,223) ، وبتحرف معياري قدره (0,826) .

وربما تعزى قلة اتفاقهم على المؤشر X10 إلى صعوبة إقرارهم بخوفهم من المسؤولية بدليل موافقتهم على تحمل مسؤولية رئاسة أقسامهم العلمية .

إن تحملهم لهذه المسؤولية لا يمنعهم كما يبدو من الميل تجسيدا لمكانة أقسامهم العلمية من مشاركة العاملين معي في صناعة قراراتهم التنظيمية كما يشير إلى ذلك المؤشر X2 ، إذ لعلمهم ببيغون من ذلك أفضل مكانة لأقسامهم عبر مشاركتهم لهؤلاء وصولا إلى هذه المكانة.

أما على مستوى المؤشرات التي تعكس التوجهات الديمقراطية ، فيبدو المؤشرين X3 (أعتقد بأهلية العاملين معي العالية للمشاركة في صناعة قرارات وحدتي التنظيمية) و X5 (أميل إلى تفويض العديد من صلاحياتي إلى مقرر القسم بوصفه المخول برئاسة القسم بغيابي بأكثر الأحوال) قد استحوذا على رضا متفوقا

من لدن المستبينة آرائهم ، وذلك بدلالة الوسط الحسابي لمجمل الإجابات على كل منهما ، والذي جاء بواقع (3,066) و بانحرافين معياريين قدرهما (0,699) و(0,754) على التوالي مقارنة بالمؤشر X6 (أجد في مبدأ الثواب الحل الأمثل في معالجة سلوك العاملين الخاطئ)، الذي استحوذ كما يبدو على اقل مستوى من هذا الرضا ضمن هذه التوجهات ، بدلالة الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه ، والذي جاء بواقع (3,145) ، وبانحراف معياري قدره (0,761) .

ويمكن القول تعليقا على المؤشرين X3 و X5 : إن التوجه الديمقراطي في القيادة لا يلغي الإقرار بأهلية العاملين إذا ما كانت متوافرة لدى هؤلاء العاملين بقدر ما يؤكد عليها ، ولعل اعتمادهم على مقري أقسامهم في حالات غيابهم تأكيدا أو نموذجا من نماذج هذا الإقرار .

أما قلة موافقتهم على المؤشر X6 ، فتعني أو تعكس مدى توازنهم ، إذ لا يجب التعويل على مبدأ الثواب دائما بوصفه الحل الأمثل تعديلا للسلوك الخاطئ من دون الأخذ بمبدأ العقاب إذا لزم الأمر أيضا ، فالثواب والعقاب عادة ما يظهران معا أو يختفيان معا وذلك بحسب كافة الأعراف وعلى رأسها أعراف أو قوانين الشريعة الإسلامية السمحاء.

2. النتائج الخاصة بمتغير تنمية رأس المال الاجتماعي

كما استحوذت مؤشرات المتغير السابق على رضا المستبينة آرائهم استحوذت مؤشرات متغير رأس المال الاجتماعي بإبعاده الثلاثة (القيم المنظمة والمناخ التنظيمي والاتصالات) على رضاهم أيضا ، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل مؤشرات هذا المتغير ، الذي يعرضه الجدول (4) والذي جاء بواقع قدره (3,421) وبانحراف معياري قدره(0,907).

(4) مواقف المستبينة آرائهم تجاه متغير رأس المال الاجتماعي

المؤشر	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X11	4	5	8	11	31	40	27	36	6	8	0,952
X12	2	3	12	16	21	28	40	52	1	1	0,857
بعد القيم المنظمة											
X13	4	5	5	6	23	30	34	46	10	13	0,986
X14	2	3	11	14	17	22	42	56	4	5	0,901
بعد المناخ التنظيمي											
X15	2	3	5	6	25	33	34	45	10	13	0,897
X16	2	3	8	11	17	22	49	64			0,791
X17	4	5	9	12	30	39	25	33	8	11	0,996
بعد الاتصالات											
X18	5	6	8	11	33	44	30	39			0,865
X19	4	5	5	6	28	37	32	43	7	9	0,943
X20	2	3	8	11	16	21	44	57	6	8	0,883
المعدل العامل	3	4	8	11	24	32	36	47	5	6	0,907

ولعل مما يجذب الانتباه في جملة المواقف المذكورة المواقف من المؤشرات X13 ضمن بعد القيم المنظمة (أميل فيما لو كلفت بتطوير منظومة قيم منظمتنا إلى التأكيد على تطوير القيم المرتبطة بمعايير صرف الحوافز (المادية والمعنوية) بما يجعل منها عامل دعم حقيقي لأجور العاملين الرسمية) مما يؤشر القصور

الذي تواجهه الحوافز الممنوحة للعاملين في هذا الإطار الآن ، والذي يمكن تسويغه بعدم توافر التمويل المناسب للصرف في باب الحوافز في المنظمات المبحوثة ، و X15 ضمن بعد المناخ التنظيمي (أميل فيما لو كلفت بتطوير مناخ منظمنا التنظيمي وصولاً الى تماسكه اجتماعياً نحو التأكيد على معالجة نواحي الصراع التنظيمي الذي ما زالت العديد من ملامحه قائمة) الذي قد يعكس وجود الصراع التنظيمي في المنظمات المبحوثة فعلاً و X20 (أميل فيما لو كلفت بتطوير اتصالات منظمنا وصولاً تعزيز العلاقات الساندة في منظمنا نحو التأكيد على معالجة الإشاعات التي ما زالت مستفحلة داخل المنظمة) التي ربما تسوغ قوة الصراع الذي سبقت الإشارة إليه ، وذلك لكونهم استحوذوا كما يبدو من معطيات الجدول المذكور على أعلى نصيب من الرضا، وذلك مقابل المواقف من المؤشرات X14 ضمن بعد القيم المنظمة (أميل فيما لو كلفت بتطوير منظومة قيم منظمنا إلى التأكيد على الشفافية في تقييم العاملين بما يعن دون أي تأثير سلبي لهذا التقييم في أدائهم) الذي ربما عمد هؤلاء المديرين إلى استثماره وصولاً للتأكيد على مدى شفافتهم في تقييم العاملين معهم و X17 ضمن بعد المناخ التنظيمي (أميل فيما لو كلفت بتطوير مناخ منظمنا التنظيمي وصولاً إلى تماسكه اجتماعياً نحو التأكيد على معالجة نواحي عدم الرضا من سلوك العديد من مديري المنظمة) الذي سعى المديرين المبحوثين نحو التقليل من وجوده في منظماتهم والمؤشر X18 ضمن بعد الاتصالات (أميل فيما لو كلفت بتطوير اتصالات منظمنا وصولاً إلى تعزيز العلاقات الساندة فيها نحو التأكيد على معالجة محددات اللغة في الاتصالات المتدفقة في هذه المنظمات) والتي أراد منه المديرين المبحوثين استبعاد استفحال هذا النوع من المحددات في منظماتهم لاسيما في كونها منظمات جامعية على نحو لا يليق التشكيك بقابلية العالمين فيها لغويا ، لكونهم استحوذوا كما يبدو من معطيات الجدول المذكور على أقل نصيب من الرضا بدلالة الأوساط الحسابية للإجابات عليهم.

3. النتائج الخاصة بمتغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

تواصلت مع حالة الرضا ، التي استحوذت عليها مؤشرات المتغيرين السابقين ، تعكس النتائج التي يعرض تفاصيلها الجدول (5) حالة هذا الرضا، ولكن على مستوى مؤشرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية هذه المرة ، إذ يتبين من خلال تفحص المعطيات المعروضة في هذا الجدول استحواد المؤشرات التي اعتنت بخصائص الشخصية الفاعلة في إطارها العام (21 . 25) على أعلى الأوساط الحسابية مع ملاحظة استحواد خاصية الالتزام على الترتيب الأخير في جملة هذه الخصائص ، مما يمكن أن يؤشر نوع من المعاناة لدى المديرين المبحوثين بخصوصها قدر تعلق الأمر بإدراهم لأقسامهم.

أما فيما يخص وسائل تفعيل هذه الخصائص في أقسامهم العلمية ، فيبدو لدى الغالبية منهم بالاعتماد على تطوير المناخ التنظيمي لأقسامهم ، وذلك لارتفاع الوسط الحسابي الدال على هذا المناخ والذي جاء بواقع (3,540) وبتحرف معياري (0,930)

الجدول (5) مواقف المستبينة أرائهم تجاه مؤشرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية

المؤشر	لا اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق تماماً	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X21	3	2	61	47	9	7	11	8	3	2
X22	4	3	66	50	22	17	4	3	4	3
X23	4	3	65	49	21	16	5	4	4	3
X24	4	3	62	47	21	16	5	4	4	3
X25	4	3	64	48	17	13	9	7	4	3

0,983	3,648	11	8	68	51	9	7	6	5	6	5	X26
0,939	3,395	12	9	33	25	40	31	12	9	3	2	X27
0,897	3,408	11	8	34	26	43	33	9	7	3	2	X28
0,930	3,540	13	10	42	32	33	25	9	7	3	2	X29
0,941	3,408	8	6	43	33	36	27	8	6	5	4	X30
0,901	3,568	9	7	54	41	25	19	8	6	4	3	المعدل

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يمكن اعتماداً على معطيات الجدول (6) ، القول بقبول فرضية البحث الأولى ، التي تساءلت عن جملة علاقات الارتباط بين متغيرات هذا البحث (الأنماط القيادية ورأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية) ومدى معنوياتهم أيضاً.

أما الأدلة على ذلك فمفادها الآتي:

جاءت علاقة الارتباط بين متغيري الأنماط القيادية ورأس المال الاجتماعي معنوية بدلالة معنوية معامل الارتباط الذي يعرضه الجدول المذكور، وبالباقي قيمته (**0.736) عند مستوى المعنوية (0.01).

وهكذا بخصوص علاقة ارتباط متغير الأنماط بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية والتي جاءت معنوية بدلالة معنوية معامل ارتباطهما البالغة قيمته (**0.834) عند نفس مستوى المشار إليه.

وكذلك فيما يخص علاقة ارتباط متغير رأس المال الاجتماعي بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية ، والتي جاءت معنوية بدلالة معنوية معامل ارتباطهما البالغة قيمته (**0.797) عند نفس مستوى المشار إليه أيضاً.

أما بخصوص مسوغات القول بمعنوية العلاقات المشار إليها ، فستتم الإشارة إليها لاحقاً عند مناقشة فرضيات البحث اللاحقة.

الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المعتمد		المتغير المستقل
سلوك المواطنة	رأس المال الاجتماعي	
0.834**	0.736**	الأنماط القيادية
0.797**		رأس المال الاجتماعي

$P \leq 0.01$

$N=76$

2. اختبار علاقات الأثر بين المتغيرات المبحوثة

أ. اختبار علاقة تأثير رأس المال الاجتماعي بسلوك المواطنة التنظيمية

يمكن القول بقبول فرضية البحث التي تساءلت على علاقة تأثير رأس المال الاجتماعي بسلوك المواطنة، وبوصفها معنوية أيضاً.

أما الأدلة على ذلك ، فيمكن حصرها فيما مفاده الآتي:

يتضح من معامل التحديد (R^2) الذي يعرضه الجدول (8) إمكانية تفسير (64%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مؤشرات متغير رأس المال الاجتماعي ، أما الباقي من التباين ، البالغة نسبته (36%) فتفسرها مؤشرات أو متغيرات أخرى غير مبحوثة.

وتدعم ذلك كما يبدو في الجدول المذكور قيمة (F) المحسوبة البالغة (128,671) ، التي جاءت على نحو اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,964) عند درجة الحرية (1,74) ومستوى المعنوية (0,01) ، كما وتدعم ذلك قيمة (β) أيضا ، التي تعدّ (0,797) من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية بوصفها نتيجة لتغير وحدة واحدة في رأس المال الاجتماعي ، وهي نتيجة تدعمها قيمة (t) المحسوبة أيضا ، والبالغة (11,347)

الجدول (8) معلمات أنموذج الانحدار لمتغيري رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية					المستقل	المعتمد
t		β	F			
ع	م		ع	م		
2,374	11,347	0,797	6,964	128,671	%64	رأس المال الاجتماعي

N= P ≤ 0.01

76

والتي جاءت على نحو اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,374) عند درجة الحرية ومستوى المعنوية المشار إليهما .

ولعل معنوية هذه العلاقة وقبلها معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين المذكورين مسوغة بالمنطق الذي انطلقت فكرة هذا البحث ، فالعاملين ذوي الولاء العالي لمنظماتهم إنما يمثلون بالنسبة لهذه المنظمات السند الإنساني وكأنهم رأس المال الذي ربما يتفوق عن السند المالي في إطار ما يعرف برأس المال في مفاهيم علم المحاسبة . إذ تراهم مضحين من أجلها بما يستطيعون ، ولعل مما يعمدون إليه تعبيرا عن ولائهم لها انتهاج السلوك ذو الخصائص التي يجسدها سلوك المواطنة المبحوث.

ب. اختبار علاقة تأثير الأنماط القيادية بكل من رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية
ستتم مناقشة هذه العلاقات وصولا للتحقق من مدى دقة فرضيات البحث الأخرى من منظورين على النحو الآتي:

1. المنظور الذي يأخذ الأنماط القيادية في إطارها الكلي

ويعمجه تبدو أنماط القيادة عوامل مؤثرة سواء في تنمية رأس المال الاجتماعي للمنظمات أو في تعميم سلوك المواطنة التنظيمية فيها مما يؤكد صحة فرضيات البحث في هذا الإطار ، وذلك على الرغم من تباين قوة هذا التأثير في الحالتين المذكورتين .

فعلى مستوى تأثيرات هذه الأنماط برأس المال الاجتماعي ، يمكن القول اعتمادا على معامل التحديد (R^2) المعروف في الجدول (9) بإمكانية تفسير (70%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مؤشرات متغير الأنماط القيادية، أما الباقي من التباين ، البالغة نسبته (30%) فتفسرها مؤشرات أو متغيرات أخرى غير مبحوثة.

وتدعم ذلك كما يبدو في الجدول المذكور قيمة (F) المحسوبة البالغة (168,860) ، التي جاءت على نحو اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,964) عند درجة الحرية (1,74) ومستوى المعنوية (0,01) ، كما وتدعم ذلك قيمة (β) أيضا ، التي تعد (0,834) من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية بوصفها نتيجة لتغير وحدة واحدة في الأنماط القيادية ، وهي نتيجة تدعمها قيمة (t) المحسوبة أيضا ، وبالبالغة (12,995) ، والتي جاءت على نحو اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,374) عند درجة الحرية ومستوى المعنوية المشار إليهما .

وما قيل بخصوص علاقة التأثير السابقة ، يمكن أن يقال بدلالة معطيات الجدول (10) بذات الوتيرة بخصوص علاقة تأثير هذه الأنماط برأس المال الاجتماعي أيضا ، مع ملاحظة انخفاض مستوى تأثير هذه الأنماط في هذا النوع من رأس المال .

الجدول (9) معلمات أنموذج الانحدار لمتغيري الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية					R ²	المستقل المعتمد
t		β	F			
ع	م		ع	م		
2,374	12,995	0,834	6,964	168,860	%70	الأنماط القيادية

$$N= P \leq 0.01$$

76

أما فيما يخص مسوغات هذا التباين في الحالتين المذكورتين ، فيمكن القول أن بمقدور بعض المديرين أو القادة كالضباط في الجيوش المختلفة من فرض نوع السلوك الذي يرغبونه على جنودهم لكونه ظاهريا ، ولكن ليس بمقدورهم فرض نوع أو مستوى الولاء عليهم ذو الأهمية في النظرة إليهم كراس مال اجتماعي، لان هذا الولاء غالبا ما يكون مخفيا ، ويتجسد عبر مشاعرهم وأحاسيسهم الداخلية.

الجدول (10) معلمات أنموذج الانحدار لمتغيري الأنماط القيادية ورأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي					R ²	المستقل المعتمد
t		β	F			
ع	م		ع	م		
2,374	9,358	0,736	6,964	87,066	%54	الأنماط القيادية

$$P \leq 0.01$$

N=76

2. الدور التعزيزي للأنماط القيادية في تنمية رأس المال الاجتماعي

يعرض الجدول (11) معطيات تأثير رأس المال الاجتماعي المدعوم بالأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية ، ويتبين من هذه المعطيات إمكانية تفسير (76%) في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مؤشرات هذا النوع من رأس المال ، وهي نسبة مدعومة بقيم (F) و(β) و(t) المعروضة في الجدول المذكور.

الجدول (11) معلمات نموذج الانحدار لمتغيري رأس المال الاجتماعي المدعوم بالأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية					المستقل المعتمد	
t		β	F			R ²
ع	م		ع	م		
2,374	15,343	0,872	6,964	235,399	%76	

ومن مقارنة هذه النسبة مع نسبة تأثير رأس المال الاجتماعي قبل دعمه بالأنماط القيادية والتي تبلغ كما سبقت الإشارة (64%) ، يتبين نجاح الأنماط القيادية في توفير نسبة دعم لرأس المال الاجتماعي بما يعادل (12%) عندما يكون هذا النوع من رأس المال موجها نحو تعميم سلوك المواطنة التنظيمية ، مما يساعد على قبول فرضية البحث التي تحدثت عن موضوع هذا النوع من التعزيز.

3. المنظور الذي يأخذ الأنماط القيادية في إطارها الجزئي

وبموجبه تبدو الأنماط القيادية متباينة في تأثيراتها بكل من سلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي ، وذلك تبعا لأنواع هذه الأنماط.

الجدول (12) معلمات نموذج الانحدار لأنواع الأنماط القيادية في علاقتها بسلوك المواطنة

سلوك المواطنة التنظيمية					المستقل المعتمد	
t		β	F			R ²
ع	م		ع	م		
2,374	11,648	0,804	6,964	135,678	%65	
	6,873	0,624		47,239	%39	
	6,3	0,591		39,688	%35	

76N=

P≤

0.01

فعلى مستوى تأثيرات أنواع هذه الأنماط بسلوك المواطنة التنظيمية ، يبدو النمط القيادي الأوتوقراطي اعتمادا على معطيات الجدول (12) أكثر تأثيرا من النمطين المتساهل والديمقراطي في دفع العاملين باتجاه انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا مما لم يتوقعه الباحثين إلا في إطار وجهة نظرهم التي سبقت الإشارة إليها عن مقدرة المدير أو القائد المعتمد لهذا النمط على فرض هذا السلوك على العاملين معه ، ولكن ليس بمقدوره دفعهم إليه ، فسلوك المواطنة كما سبقت الإشارة في الإطار النظري سلوكا طوعيا وليس قسريا .

وبعامه جاء النمط القيادي المتساهل بالمرتبة الثانية ، وقد تتجلى قدرته في هذا الإطار من خلال مستوى الرضا التي سينعم بها العاملين عندما يتحررون من قيود السلطة في ظل تحملهم مسؤولية تحقيق أهداف

منظمتهم ، ففي هذه الحالة سيكونون مضطرين على انتهاج السلوك المناسب بلوغا لهذه الأهداف ، ولعله سلوك المواطنة المبحوث.

أما فيما يخص الأسباب التي أدت إلى وقوع النمط القيادي الديمقراطي بالمرتبة الأخيرة بقوة تأثير بلغت اعتمادا على معامل التحديد (R^2) الخاص به (35%) ، فيمكن أن نتلخص فيما مفاده:

1. إن القيادة بغض النظر عن نوع النمط الذي تعتمده كما تبدو في واقعها الذي عبرت عنه فكرة هذا البحث لا تؤسس لسلوك المواطنة التنظيمية وإنما تسهم في دعم توجهات التعن إليه فقط ، وإن أرادت أن تؤسس له فسوف تفرضه فرضا على الأغلب ، وذلك في إطاره المادي والبعيد عن إطاره الروحي المتجسد في الولاء التنظيمي الذي سبقت الإشارة إليه في الإطار النظري للبحث عند الحديث عن المؤهلين لانتهاج هذا السلوك ، فهذا الولاء هو الكفيل في توفير نواحي الطوعية كإحدى أهم سماته وليس مهمة فرضه من قبل القيادات وبناء على رغباتها .

أما الدليل على ذلك ، فربما تتضح معالمه بمجرد مقارنة معامل التحديد (R^2) الخاصة برأس المال الاجتماعي المدعوم بالأنماط القيادية وبالباغلة نسبته (76%) كما سبقت الإشارة في الجدول (11) مع جميع معاملات التحديد المجسدة لتأثيرات الأنماط القيادية المبحوثة في سلوك المواطنة ، والتي جاءت منخفضة عنه بغض النظر عما إذا كانت على المستوى الكلي الذي بلغت نسبة تأثيرها في إطاره كما يبدو من الجدول (10) 54% أو كانت على المستوى الجزئي كما هو واضح في الجدول (12).

2. إن اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية المبني على الطوعية في أداء المهام وصولا للعمل الأبتكاري إنما تحكمه عوامل مختلفة كما سبقت الإشارة في الإطار النظري للبحث ، وذلك على نحو لا تقل عن الولاء العالي من لدن العاملين لمنظمتهم .

ولعل الباحثين أشاروا إلى هذا الولاء عند تعليقهم على تأثير النمط الأوتوقراطي في هذا السلوك، وقبل ذلك في إشارتهم له عند تعليقهم على تأثيرات هذه الأنماط في إطارها الكلي بهذا السلوك أيضا.

3. ربما تكون هذه النتيجة أو تمثل حقيقة في حياة النمط الأوتوقراطي ، فهو كنمط من الأنماط القيادية يتميز بمزايا وعيوب ، ولعلها من عيوبه (*).

وأما فيما يخص تأثيرات هذه الأنماط في مجال تنمية رأس المال الاجتماعي للمنظمات ، فجاء النمط القيادي الديمقراطي كما يبدو من معطيات الجدول (13) بالمرتبة الأولى يليه النمط القيادي الأوتوقراطي فالنمط المتساهل الذي كان مستوى تأثيره اعتمادا على معامل التحديد الخاص به ضمن هذا الإطار (21%) فقط.

وربما يعزى تخلف هذا النمط في تنمية رأس المال الاجتماعي مقارنة بالنمطين السابقين إلى ابتعاد القائد في إطاره عن تحمل المسؤولية ، فرأس المال الاجتماعي كما سبقت الإشارة في الإطار النظري للبحث لاسيما تعريف البنك الدولي له لا يخرج عن كونه مجرد معايير تساعد على بلورة العمل التعاوني ، فكيف سيتمكن

(*) لا يصح التعميم على سلوك المجتمعات الأوربية الذي يحمل بعض سمات سلوك المواطنة المبحوث لاسيما الجانب المتعلق بمخرجاته المتجسدة بمستوى تحضر هذه البلدان بوصفه من نتاج النمط الديمقراطي المعتمد في قيادة معظم هذه المجتمعات بقدر ما يمثل نتاج الدعم المقدم من منتهجي هذا النمط لشعور المواطنة لدى مواطني هذه المجتمعات .

القائد المتساهل من بلورة هذا العمل التعاوني بمنظمتها في ظل ابتعاده عن تحمل المسؤولية في مجال صياغة هذه المعايير وفي مجال تنفيذها لاحقا .

الجدول (13) معلمات أنموذج الانحدار لأنواع الأنماط القيادية في علاقتها برأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي					المستقل المعتمد	
t		β	F			R ²
ج	م		ج	م		
2,374	7,560	0,66	6,964	57,155	%43	
	4,434	0,458		19,658	%21	
	7,729	0,664		58,205	44%	

76N=

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- يمكن الخروج مما تقدم لاسيما ما ورد في الإطار الميداني للبحث بالعديد من الاستنتاجات ، لعل منها:
- أ. ثبوت ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية المبحوث ايجابيا وبمعاملات ارتباط متباينة من حيث قوتها بكل من رأس المال الاجتماعي والأنماط القيادية في إطارها الكلي.
 - ب. ثبوت تأثير السلوك المذكور برأس المال الاجتماعي والأنماط القيادية وبمعاملات تحديد متباينة من حيث قوتها أيضا.
 - ت. ثبوت توافر اختلاف كبير بين قوة التأثير التي مارسها رأس المال الاجتماعي في سلوك المواطنة المبحوث قبل تدخل الأنماط القيادية في دعم هذا النوع من رأس المال وبعد تدخلها .
 - ث. ثبوت ممارسة أنواع الأنماط القيادية لتأثيرات متباينة من حيث قوتها بكل من رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية ، الأمر الذي جعلهم يتبادلون الترتيب اعتمادا على قوة التأثير من حالة إلى أخرى.
 - ج. وكاستنتاج أخير ، يمكن الاعتماد اعتمادا على ما توصل إليه البحث في المجتمع المبحوث على تواصل حالات الارتباط والأثر على النحو الذي درست فيه لتشمل العلاقة بين المتغيرات المبحوثة في المجتمعات الأخرى أيضا.

ثانيا : المقترحات

- اعتمادا على الاستنتاجات السابقة ، يمكن تقديم العديد من المقترحات ، لعل من أهمها:
- أ. حث المعنيين في إدارات المجتمع المبحوث ومنظمات بلدنا المختلفة على السعي نحو نشر سلوك المواطنة التنظيمية في ظل خصائصه التي توضح في الإطار النظري للبحث في إرجاء هذه المنظمات، لأهميته ليس في مجال تطوير هذه المنظمات فقط بل في تطوير مجتمعا بكامله أيضا .

وعليهم أن يتذكروا أن مجتمعنا العراقي مهياً في ظل استيعابية لتعاليم الشريعة الإسلامية التي تحت على اعتماد السلوك القويم لممارسة سلوك المواطنة المبحوث بمجرد توفير الدعم المناسب من لدن قيادات هذا المجتمع .

ب. يحث الباحثين الإدارات المشار إليها على السعي نحو تنمية رأس المال الاجتماعي في منظماتها ، لأهميته كإطار يساعد على تحديد قوة ولاء العاملين ذو الأهمية في مجال تعميم سلوك المواطنة في منظماتها لاحقاً.

ت. فضلاً عما تقدم ، يحث الباحثين الإدارات المذكورة أيضاً لتطوير أنماطها القيادية المختلفة وصولاً إلى توفير مستويات دعم أعلى لرؤوس المال الاجتماعية في منظماتها ، مادام ثبت دور أنماطها القيادية التعزيزي في هذا المجال .

ج. يقترح الباحثون تعزيزاً لما توصلوا إليه على زملائهم من الباحثين التوجه في بحوثهم نحو مناقشة المواضيع ذات العلاقة بمتغيرات بحثهم ، لأهميتها في مجالي تطوير منظمات بلدنا ، ولعل مما يجب البحث فيه (انعكاسات سلوك المواطنة التنظيمية في فاعلية القيادات الإدارية) و (اثر سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز فاعلية رأس المال الاجتماعي للمنظمات) .

المصادر

أولاً : العربية:

(1) المعاجم

1. مصطفى، إبراهيم و الزيات، احمد حسن و عبد القادر، حامد و النجار، محمد علي، (دون تأريخ)، المعجم الوسيط ، الطبعة المصرية، ج2، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر
- (2) الرسائل و الأطاريح الجامعية
1. الجرجري، أحمد حسين حسن،(2006)، تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية، في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
2. الحيايالي ، احمد مؤيد ،(2005) ،"الأثر ألتتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية" ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل 3. سالم ،محمد ذكر،(2005) ، " تأثير المناخ التنظيمي في التكيف البيئي لدى أندية المنطقة الشمالية من العراق" . أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل
4. الشلمة ، ميسون عبدالله احمد ،(2009) ، " دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري، دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
5. عاشور ، احمد سافي (2009) ،"الأنماط المعرفية للمديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية ، دراسة لآراء عدد من المديرين في عينة من كليات جامعة الموصل " ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل : 27 . 30

6. محمود، حيدر خضر (2002)، " دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى "، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
(3) المؤتمرات

1. مصطفى، عجيبة محمد (2008)، "القيادة الإبداعية الإدارية كمدخل للميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن : إدارة التغيير ومجتمع المعرفة ، عمان
(4) الدوريات

1. العدوانى، عبد الستار محمد علي، وملا حسن، ثائر طارق، وملا حسن، محمد محمود،(2009)، "أنظمة المعلومات الشخصية ودورها في صناعة القرارات الإنسانية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المستهلكين في مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين /جامعة الموصل، المجلد:31، العدد:93
2. العدوانى، عبد الستار محمد علي، (2009)، "اثر شفافية أنظمة المعلومات في تعزيز مكانة الأفراد العاملين في أذهان المديرين، تحليل مقارنة لآراء عينة من العاملين والمديرين في المعهد التقني بالموصل" مجلة تنمية الرافدين/جامعة الموصل، المجلد:31، العدد:96
3. العمري، خالد، (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفعاليتهم المديرين من وجهة نظر المعلمين،مجلة أبحاث اليرموك، المجلد(8)، العدد(3).

(5) الكتب

1. البدرى، طارق عبد الحميد، (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن
2. داغر، منقذ محمد ، صالح ، عادل حرحوش (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد
3. سالم، فؤاد الشيخ (1995)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط5، مركز الكتب الأردني للنشر، عمان
4. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (2007)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
5. المعاضيدي ، عادل ، العدوانى ، عبدالستار محمدعلي، الراوي باسل،(2001)، "تقانات المعلومات وتطبيقاتها"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل
6. القريوتي، محمد قاسم (2000)، "السلوك التنظيمي"، ط3، دار الشروق للنشر ، عمان
7. ماهر ، أحمد ، 2000، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، ط 7 ، الدار الجامعية الإسكندرية .
8. صالح، ماهر محمد (2004)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، للنشر والتوزيع، عمان.
ثانيا: الأجنبية

Book

- (1) Farh,Jiin-Lih,Chen-Bod,2004,Organizationanl citizenship Behavior in the people Republic of china, organization science, 15,2.
- (2) Chin,M.H.,2004,An investigation of the relationship of organizational structure employees personality and organizational citizenship behaviors, Journal of American Academy of Business,5,428-439.

- (3) Moon, Henry , Mayer ,M. David, Kamdar ,Dishan and Takenchi, Riki,2008, Me or we? The Role of personality and justice as other-centered Antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations', Journal of Applied Psychology,93(1),84-94.
- (4) Organ, D., 1990,Organizational citizenship Behavior :the Good soldier syndrome ,lexington, MA: Lexington.
- (5) Organ, D., and Ryan,K.,1995,Ameta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional predictors of organizational citizenship Behavior, Personnel Psychology,48,774-802.
- (6) Podsakoff , P.M., and Mackenzie,S.B.,J.B.,2000, Organizational citizenship Behavior: A critical Review of the theoretical and Empirical Literature and suggestions for Future Research, Journal of Management,26,p513-563.
- (7) Podsakoff , P.M., and Mackenzie,S.B.,J.B.,1997, Organizational citizenship Behavior and the quantity an quality of work group performance, Journal of Applied Psychology,82,262-270.
- (8) Netemeyer ,R., and Boles ,J., 1997,An investigation into the antecedents of Organizational citizenship Behavior in personal selling context, Journal of Marketing, 61(3),p85-99.
- (9) Lee ,K., and Allen,N.,J.,2002, Organizational citizenship Behavior and workplace Deviance :the Role of affect and cognition, Journal of Applied Psychology,87(1),131-142.
- (10) Niehoff, B., and Moorman, R., Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of monitoring and Organizational citizenship Behavior, Academy of management Journal, vol.36,No.2,1993.
- (11) Konavsk,M., and Pugh, S.,Citizenship Behavior and social Exchanges, Academy of management Journal, vol.37,No.6,1994.
- (12) Bolon, D.S., 1997, Organizational citizenship Behavior a among Hospital employees: A multidimensional analysis involving Job satisfaction and organizational commitment, Journal of Hospital and Health sieves Administration,42,(2).
- (13) Effraim Turban,Jay,2001,Decision support systems and intelligence systems,6th ed, New Jersey, prentice, Hall, inc.
- (14) Heresy ,P., &Blanchard , K., Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources , New Delhi , Prentice –Hall of India ,1996.

الانترنت

(15) أبو زاهر ، نادية ، (2008) ، " رأس المال الاجتماعي والجدل عن علاقته بالمجتمع المدني

، " <http://www.ahewar.>