

## تأثير رأس المال الاجتماعي في الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب

مدرس بشرى عباس محمد الحسيني  
جامعة بغداد/ كلية الصيدلة

### المستخلص:

هدف البحث إلى قياس العلاقة والتأثير بين متغيرين رئيسيين هما رأس المال الاجتماعي والثقافة التنظيمية وقد مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث وزعت على عينه عشوائية مكونة من ستة وسبعين فرداً من العاملين في أقسام الشركة العامة لتجارة الحبوب مجتمع البحث، وقد خصصت الاستبانة نوعين من المعلومات الأولى تعريفية تضمنت معلومات عامة عن عينة الدراسة والثاني ذات علاقة بمتغيرات البحث ضمت أربعين سؤالاً.

استعمل البحث عدد من الوسائل الاحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.20.

وكان من أهم الاستنتاجات وجود دعم جزئي لرأس المال الاجتماعي للثقافة التنظيمية في الشركة قيد البحث، حيث ظهر لرأس المال الاجتماعي تأثيراً معنوياً موجباً في الثقافة التنظيمية اجمالاً ولابعائها كافة وكان أكثرها تأثيراً في بعدي الاهتمام برأس المال البشري والتوجه نحو العمل الفرقي وأقلها تأثيراً في بعدي التوجه نحو الزبون والاهتمام بالتفاصيل والنتائج، ومن ابرز التوصيات تتمين أو اصر العلاقة بين الادارة والعاملين وتشجيع العلاقات غير الرسمية ومد جسور الثقة ومبدأ التعاون الحقيقي ومحاربة النفاق الاجتماعي واحترام آراء ومقترحات واسهامات جميع العاملين وتقييمها في الوقت المناسب ونبذ حالات التحيز والتفرقة في منح المكافآت وخلق بيئة تساند المعرفة المشتركة والعمل الفرقي.

### **Abstract:**

The research aims to measure the relationship and effect between two main variables of social capital and the organizational culture, The questionnaire represented the main instrument of the research which was distributed to the workers in the divisions of the state Company for Grain Trade as the research community, the questionnaire consecrated two types of information: one is introductory which include general information about the sample and the second are related to the variables of the research that includes forty questions.

The researcher chooses a number of statistical means for the analysis of the data depending on the outcome of the SPSS program.

The most important finding of the research was there is partial support for social capital of the organizational culture in the company subject of research. It was found that social capital has positive effect on organizational culture in general in all the dimensions. The most influential effect, however,

is inattention for human capital and teamwork and the less influential is values of tendency to the customer and attention for details.

The most important recommendations is to force the bond between the management and the workers and support the official and non-official relations between the management and the workers, extend the bridges of cooperation, fighting the social hypocrisy respecting onions and suggestion's and contributions of all the works in the right time, and rejecting the cases of bias and differentiation in granting rewards and creating a good environment for supporting the team work.

#### مقدمة:

يعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال المعاصرة ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التقلبية العالية في البيئة، والتعامل بافتراضية مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها، كما أن تطوير قدرات هذه المنظمات على الانتماء الاجتماعي وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة وتقوية أواصر التعاون تعد من أهم الأسلحة التي تعول عليها البلدان والشعوب المتماسكة في خندق الصراع العالمي الراهن، وكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاص به فإنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وحتى المنظمات العاملة في ذاته المجال وفي البلد ذاته تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات وافترضات ورموز ولغة وغيرها وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكوّن ثقافة المنظمة، ولترسيخ ثقافة المنظمة لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

يتكون البحث من أربعة محاور، يناقش الأول منهجية البحث، ويهتم الثاني بالاطار المفاهيمي النظري لمتغيري البحث: رأس المال الاجتماعي و الثقافة المنظمة، ويتضمن الثالث الجانب العملي: تحليل البيانات وتفسير النتائج، أما الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المصادر.

#### أولاً: منهجية البحث

##### ١. مشكلة البحث:

تتسم البيئة العراقية بالعديد من التغييرات الطارئة والمستجدة والتي بطبيعة الحال تنعكس بدورها على منظماتنا المحلية التي تواجه العديد من التحديات التي تفرزها المرحلة، وتسعى ادارة هذه المنظمات جاهده بالوصول إلى أداء أكثر كفاءة وفاعلية لينسجم مع متطلبات المرحلة واصبحت أمام مسؤوليات جديدة يتعين عليها التعامل مع أعداد من البشر يختلفون في السلوكيات والقيم والأفكار والتي تستحق جزءاً معيناً من جهود المنظمة عبر بناء هيكل علاقات بين العاملين ينسجم مع ثقافة المنظمة الا أنه كثيراً من ادارات هذه المنظمات قد تغفل أهمية السلوك الانساني أو لا يحتل أهميته في تحقيق هذه الأهداف، وكان من المناسب دراسة هذه المشكلة عبر متغيرين هما رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة فانهما وبحسب كثير من الدراسات يمثلان بنى تحتية لابد منهما لأي منظمة ترغب في الوصول إلى تحقيق اهداف.

## ٢. أهمية البحث:

يرتبط رأس المال الاجتماعي بالسلوك الانساني حيث يعبر عن تركيبة من العلاقات الاجتماعية (الثقة والتعاون والقابلية الاجتماعية) الذي يمكن من خلالها تسهيل نشاطات المنظمة عبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع الآخرين ضمن الاطار الأخلاقي المقبول وأن الثقافة المنظمة تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضا و مع الآخرين خارج المنظمة عبر مجموعة من القيم والمعايير وتمنح العاملين شعورا بالهوية المنظمة وتحقيق الاستقرار المنظمي ويعملا معا كقوة دافعة توحد الطاقات نحو اهداف المنظمة، ومن المؤمل أن يقدم هذا البحث اسهاما فكريا يرشد منظمتنا العراقية نحو أهمية العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة ودورها في نجاح المنظمات.

## ٣. أهداف البحث:

يحاول البحث تحقيق ما يأتي:

- أ. المساهمة في التعريف بالاطار الفكري والفلسفي لمضامين متغيري البحث رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة.
- ب. التعرف على مدى ممارسة متغيرات رأس المال الاجتماعي على أرض الواقع في الشركة قيد الدراسة.
- ت. التعرف على مستوى ممارسة متغيرات الثقافة المنظمة المعتمدة في هذا البحث في الشركة قيد الدراسة.
- ث. التعرف على قوة واتجاه العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ومتغيرات الثقافة المنظمة في الشركة قيد الدراسة.
- ج. قياس تأثير رأس المال الاجتماعي في متغيرات الثقافة المنظمة في الشركة قيد الدراسة.
- ح. تقديم عدد من التوصيات بناء على ما تسفر عليه الاستنتاجات التي يتوصل اليها البحث الحالي.
٤. فرضيات البحث:

يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات الآتية:

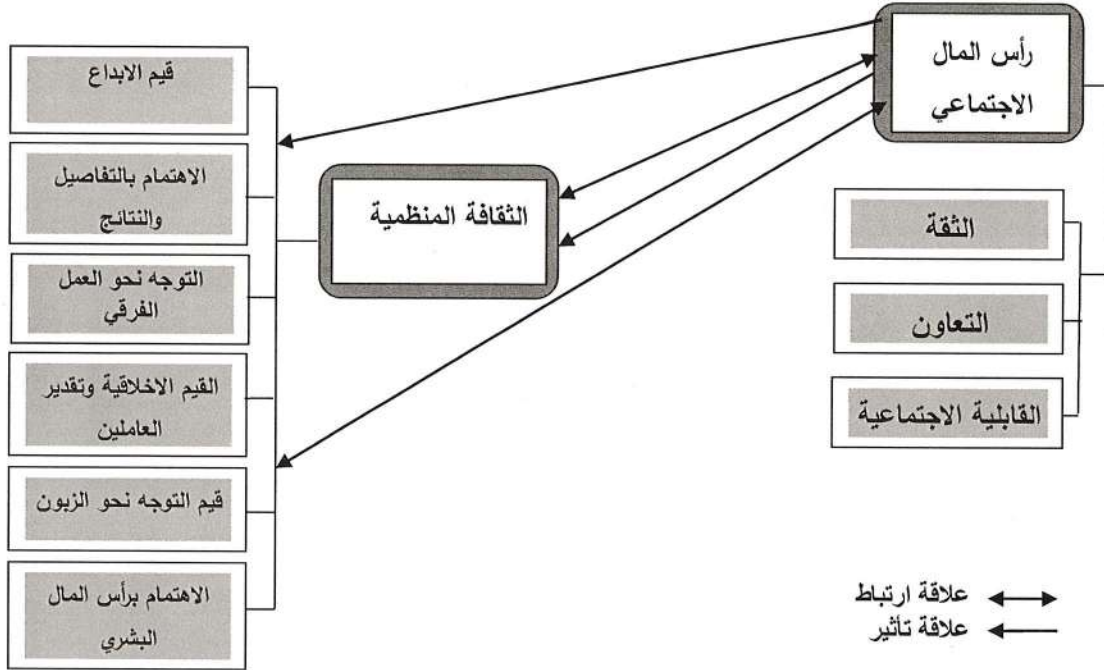
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- أ. توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و قيم الابداع.
  - ب. توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و الاهتمام بالتفاصيل والنتائج.
  - ت. توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و التوجه نحو العمل الفرقي.
  - ث. توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و القيم الاخلاقية وتقدير العاملين.
  - ج. توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و قيم التوجه نحو الزبون.
  - ح. توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و الاهتمام برأس المال البشري.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الثقافة المنظمة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في قيم الابداع.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاهتمام بالتفاصيل والنتائج.
- ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في التوجه نحو العمل الفرقي.
- ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في القيم الاخلاقية وتقدير العاملين.

- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في قيم التوجه نحو الزبون.  
 ح. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاهتمام برأس المال البشري.  
 ٥. المخطط الفرضي للبحث:

يوضح شكل (١) المخطط الفرضي للبحث:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٦. اسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على مجموعة من منتسبي الشركة العامة لتجارة الحبوب قيد الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة نوعين من المعلومات: الأولى تعريفية وقد اقتصر على الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والعنوان الوظيفي وعدد سنوات الخدمة الوظيفية، والثاني ذات علاقة بمتغيرات الدراسة وقد تضمن (٤٠) سؤالاً توزعت على متغيرات الدراسة وكالاتي:

- أ. رأس المال الاجتماعي: ضم (١٥) سؤالاً، وزعت على أبعاده الفرعية وهي: الثقة (٥) سؤالاً، و التعاون (٥) سؤالاً، و القابلية الاجتماعية (٥) سؤالاً.  
 ب. الثقافة المنظمة: ضم (٢٥) سؤالاً وزعت على أبعاده الفرعية وهي: قيم الابداع (٤) سؤالاً، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج (٤) سؤالاً، التوجه نحو العمل الفرقي (٥) سؤالاً، القيم الاخلاقية وتقدير العاملين (٤) سؤالاً، قيم التوجه نحو الزبون (٤) سؤالاً، الاهتمام برأس المال البشري (٤) سؤالاً.  
 ت. تم اعداد الاستبانة من المصادر الآتية:

| المتغيرات           | المصدر  |
|---------------------|---|
| رأس المال الاجتماعي | (Kristensen,2007 &Christiaan Grootaeny,2009)<br>مأخوذة من الجوفي ٢٠١٠ |
| الثقافة المنظمة     | (Tepeci, 2001)  |

وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من:

٥ أتفق تماما ٤ أتفق ٣ أتفق إلى حد ما ٢ لا أتفق ١ لا أتفق تماما.

٧. الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث:

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وكما يأتي:

- الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار T لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات.
- معامل الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.
- اختبار F لاختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط.
- عينة البحث وخصائصها:

تم توزيع استمارة البحث على عينة عشوائية مكونة من (٧٦) فردا من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب وتمثل نسبة ١١% تقريبا من مجتمع البحث وبيّن الجدول (١) معلومات عامة عن العينة.

جدول (١) معلومات عامة عن أفراد العينة

| العمر/سنة     | ذكر | انثى | المؤهل الدراسي | ذكر | انثى | عدد سنوات الخدمة | ذكر | انثى | العنوان الوظيفي | ذكر | انثى |
|---------------|-----|------|----------------|-----|------|------------------|-----|------|-----------------|-----|------|
| ٢٠-٢٩         | ٥   | ٢    | بكالوريوس      | ١٨  | ٢٨   | من ١-٥           | ٠   | ٦    | مدير            | ٥   | ١٢   |
| ٣٠-٣٩         | ٤   | ٢٢   | دبلوم فني      | ٦   | ٢٢   | ٦-١٠             | ٨   | ٢    | ميرمج أقدم      | ٤   | ٩    |
| ٤٠-٤٩         | ٩   | ١٢   | اعدادية        | ٠   | ٢    | ١١-١٥            | ١٠  | ١٥   | احصائي أقدم     | ٠   | ١٠   |
| ٥٠ فأكثر      | ٦   | ١٦   |                |     |      | ١٦ فأكثر         | ٦   | ٢٩   | مهندس أقدم      | ٠   | ٥    |
|               |     |      |                |     |      |                  |     |      | ر. ملاحظين      | ٥   | ٣    |
|               |     |      |                |     |      |                  |     |      | ملاحظ فني       | ١٠  | ٨    |
|               |     |      |                |     |      |                  |     |      | اخرى            | ٠   | ٥    |
| المجموع       | ٢٤  | ٥٢   |                | ٢٤  | ٥٢   |                  | ٢٤  | ٥٢   |                 | ٢٤  | ٥٢   |
| المجموع الكلي | ٧٦  | ٧٦   |                | ٧٦  | ٧٦   |                  | ٧٦  | ٧٦   |                 | ٧٦  | ٧٦   |

ثانيا: الظروف النظرية لمتغيرات البحث

١. رأس المال الاجتماعي Social Capital

مفهوم رأس المال الاجتماعي:

أطلق المنظرون في علم السلوك المنظمي تسمية رأس المال الاجتماعي على العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل أكثر إنتاجي، ويبني كمفهوم على فكرة مفادها "أن الاستثمار في العلاقات له عوائد فعلية واضحة لدى الإدارة العليا"، ويعد مورد معنوي واعتباري وأخلاقي يهتم بمزايا التنظيم الاجتماعي وتحقيق الألفة

والتعاون والتنسيق الفعال لموارده المطلوب الاستثمار فيها على أحسن وجه (العززي، صالح، ٢٠٠٩: ٣٦٥-٣٦٦) ويمثل رأس المال الاجتماعي عدد من الأشخاص يتوقع أن يقدموا الدعم والموارد التي يمتلكها بعضهم إلى البعض الآخر (Boxman, etal; 1991: 52)، ووصفه (Bnrt, 1992: 9) بالأصدقاء والزملاء والصلات الأكثر ارتباطاً من خلالهم تحصل المنظمة على فرص استخدام رأس المال المالي والبشري، وعرفه (Bourdieu & Wacquant, 1992: 119) على أنه مجموعة الموارد الواقعية أو الفعلية التي تعود بالنفع على الفرد أو المجموعة بفضل امتلاك شبكة متينة من العلاقات المؤسسية التي تتميز بالخبرة المشتركة، وأشار (Fukuyama, 1997) إلى أن رأس المال الاجتماعي يمثل مجموعة من القيم والأعراف يتقاسمها أعضاء المجموعة وتسمح بالتعاون فيما بينهم، فيما ترى (خطاوي، ٢٠٠٣) أنه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة الاقتصادية، وهذه العلاقات يفترض أن تبنى على الثقة والزمالة والتعاون والتي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي، ويقارن Scharmer الحقل الزراعي بالواقع الاجتماعي، حيث يعد جودة الحقل وبشكل خاص ما نراه على السطح ووظيفة التربة وما تحت السطح هو شيء غير منظور، ويؤكد ما ذكره Jonathan بهذا الصدد بأن "ما هو أكثر أهمية هو غير مرئي للعين" وأن حقيقة الواقع الاجتماعي يبدأ منذ فترة طويلة قبل أن يبدأ الناس بالتصرف والتفاعل (Riesen, 2004: 9)، وأشار (العززي وصالح، ٢٠٠٩: ٣٧٠) على أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة وبما يؤمنون بتحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآزرين فيما بينهم وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، ووصفه (الساعدي، ٢٠١١: ١٤٢) بأنه مجموعة من الموارد المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية داخلها والتي يمكن إدراكها من خلال توجههم نحو العمل الجماعي والأهداف الجماعية والثقة المشتركة وهو بنفس الوقت صفة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكانتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة.

يتبين مما تقدم أن رأس المال الاجتماعي يمثل ثقافة الثقة والتعاون والزمالة المتأصلة في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة ويسهل التنسيق من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية خارج المنظمة لصالح المنفعة المتبادلة مما يقوي مشاعر الولاء للمنظمة ويزيد كفاءتها وفعاليتها باتجاه تحقيق الأداء العالي.

#### أهمية رأس المال الاجتماعي:

يسهل رأس المال الاجتماعي حرية الوصول إلى مصادر المعلومات بالتنوع والوقت المناسبين، وإن شبكات العلاقات التبادلية بين المنظمات تساعد على اكتساب معرفة ومهارات جديدة وعلى التنبؤ بشكل أفضل بمتطلبات المستقبل وتوقع أفضلويات الزبون ويزيد من التزام العاملين وتشجيع المعتقدات والأعراف الاجتماعية والتفديد بالتقاليد والقواعد كما يسمح بحل أسرع للنزاعات بين العاملين ويحد من تراكم المظالم والأحقاد (Poul & Seok, 2002: 28-30) ويبرز التزام الفرد تجاه المجموعة أو الصالح العام فإذا اعتقد الأفراد أن جهودهم جزء لا يتجزأ من المجموعة فمن المحتمل أن يقضوا وقتهم بما يعزز أهداف المجموعة أو الصالح العام حيث إن الترابط بينهم والثقة تقدم للأفراد بيئة تتعرقل فيها الرغبات الفردية لصالح المجموعة (Shadiro, 1978) ويعد رأس المال الاجتماعي آلية لإدارة العمل الجماعي حيث يمكن أن يقلل من كلف

التعاقدات إذا كان أعضاء المنظمة أو جماعات العمل فيها يعملون على مجموعة من قيم العمل وخطوات الحل المنطقية الموجودة في المنظمة، وقد أكدنا (Nahapiel & Ghoshal) أن العلاقات الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالباً ما تكون أكثر فاعلية و أقل كلف من الآليات الأكثر رسمية كما يمكن أن تكون هناك أساليب فاعلة وكفوءة لنقل المعرفة وبالتالي زيادة الطاقة الفكرية للمنظمة (الساعدي، ٢٠١١: ١٤٢: ١٤٤) وقد يسهم رأس المال الاجتماعي في صناعة رأس المال الفكري وتنشيطه لما لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير يمكن أن تلعبه في زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة ونشرها وتبادلها بما يسهل من إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية وربما تسهم في التغلب على مقاومة المتخصصين والمهنيين وحتى الممارسين للإدارة من ذوي القدرات العقلية والذهنية المتميزة للمشاركة بالمعلومات والخبرات من خلال ترسيخ قيم ومعايير العمل الجماعي وبناء الثقة وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي، وذكرنا (Leana & Buren, 1999) أن هناك جملة فوائد علمية يمكن تحقيقها للمنظمة من جراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعي فيها ومنها: ترسيخ قيم الالتزام المنظمي، وتحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي، والمساهمة في تعزيز العمل الجماعي، وتطوير رأس المال الفكري، وتقليل كلف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم، وزيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي (العززي و صالح، ٢٠٠٩: ٣٧٠-٣٧٢).

أبعاد رأس المال الاجتماعي:

حدد (Putnam, 1995: 67) أبعاد رأس المال الاجتماعي بالشبكات والقواعد والثقة والتعاون والمنفعة المتبادلة، وذكر (Inglehart, 1997: 188) في تعريفه لرأس المال الاجتماعي الثقة والتسامح والشبكات، ويرى (Woolcock, 1998: 153) ان أبعاد رأس المال الاجتماعي تتمثل بالمعلومات والثقة وقواعد المعاملة المتبادلة، فيما حددها ( الخطاوي، ٢٠٠٣) بالثقة والتعاون والقابلية الاجتماعية ورأس المال الفكري، ويرى (العززي، ٢٠٠٩) أن أبعاد رأس المال الاجتماعي هي: الثقة والتعاون والقابلية الاجتماعية، و تتبنى الدراسة الحالية هذه الأبعاد لملائمتها وأهداف البحث.

#### ١. الثقة:

تكون الثقة الوظيفية أو المرتبطة بالعمل ذات طابع غير شخصي على الأكثر وهي تتصل عموماً بقدرة الفرد الموثوق به على أداء أعماله كعضو في الجماعة أو المنظمة، أما الثقة الاجتماعية فتتخصص في العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين الأعضاء وهي تتخذ صيغة الصداقات، ويرى معظم خبراء البحث الإداري ان مركب الثقة الوظيفية والثقة الاجتماعية هي أقوى الأشكال لأنه يولد الأجواء التي تعتمد عليها الاستجابات الواقعية والايجابية ويمكن النظر إليها بوصفها عنصراً مركزياً في تحقيق الأهداف العملية المشتركة للمنظمة وفي تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضائه (النوري، ١٩٩٩: ٣١١) وان المشاركة في المعلومات الخاصة بالأداء المالي والإستراتيجية ومعايير التشغيل وظروف السوق وتصرفات المنافسين مع العاملين يشعر العاملين بأنهم محل ثقة وأنه لا توجد أسرار عمل يتم إخفاؤها عنهم، حيث أن إخفاء الأمور عن العاملين يحرمهم من المعلومات اللازمة والضرورية لأداء وظائفهم بكفاءة، كما أنه يمنعهم من الاستفادة من الدروس المهمة ويثبط من همتهم وحافزيتهم (تومسون و ستريكلاند، ٢٠٠٦: ٤٢٩) وأكد (Daft, 1992) أن الثقة بالعاملين تؤدي إلى تخفيض المستويات الإشرافية والذي ينعكس بدوره على مرونة وفاعلية التغذية المرتدة وانخفاض الكلف التي تمتصها الأعداد الهائلة من المشرفين وتجاوز حلقات السيطرة المتعددة

وإشاعة المشاركة بالمعلومات والتوجه إلى إشاعة روح الرقابة الذاتية والتي تعتمد الثقة كوحدة من أدوات الرقابة الجماعية، وقد أشار (Mishira, 1996) إلى أن رغبة الانفتاح على الطرف الآخر تنشأ من الثقة بأربعة جوانب أساسية هي: اعتقاد بالنية الحسنة والاهتمام بالشركاء، والاعتقاد بكفاءة ومقدرة الشركاء، والاعتقاد بمصداقية الشركاء، والاعتقاد بانفتاح وصراحة الشركاء (الساعدي، ٢٠١١: ١٤٦-١٥٣).

## ٢. التعاون:

يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبتأدية تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى وتقليل حالات الصراع كلما أمكن ذلك (العنزي و صالح، ٢٠٠٩: ٣٨٥) ويظهر التعاون من خلال السلوك الإيجابي والذي يندفع الفرد للقيام به رغبة في الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة وذلك نتيجة لتقدير الفرد وتوقعاته بأن هذا النمط من السلوك سوف يعود عليه بفائدة كبيرة (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٣١) وإن زيادة فرص التعاون وميل الجماعات للتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها الذي يقضي وجود درجة عالية من الاعتمادية بين أعمال وأنشطة هذه الجماعات فكلما كانت درجة الاعتمادية والترابط بين الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة عالية وحساسة ومتبادلة كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى وأشد فيما بين هذه الجماعات (حريم، ٢٠٠٤: ١٨٥-١٨٦) وإن تنظيم أسلوب العمل بشكل يبعث على السلوك التعاوني بدوره يقوي التضامن الاجتماعي (النوري، ١٩٩٩: ٢٧٤) وإن انتظام حشد العاملين من أجزاء مختلفة من المنظمة لمعارفهم وخبراتهم في بناء أصول المنظمة المادية والمعنوية وتأثير تعاون هذه الجهود قد ينشأ ميزة تنافسية لا يمكن للإدارة أو وحدة منظمته داخل المنظمة تحقيقها بمفردها (تومسون و ستريكلاند، ٢٠٠٦: ١٢٦).

## ٣. القابلية الاجتماعية (الزمالة):

تعني رغبة وقابلية الأفراد في المنظمة على إخضاع الأهداف الفردية وما يصاحبها من أفعال جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي وعنصرها الرئيس هو المشاعر الجماعية والقدرة على تنسيق النشاطات، ومهما يكن فإن رغبة الفرد في منظور هذا العنصر في المشاركة بالعمل الجماعي تعتمد بشكل جزئي على الاعتقاد بأن جهود الفرد التي ستفيد الجماعة بشكل مباشر ستفيد الفرد بشكل غير مباشر (الساعدي، ٢٠١١: ١٤٤-١٤٥) وإن الحافز الأكبر الذي يوجه للفرد هو الشعور بأنه يحقق أهدافه الشخصية فيما يقدم إسهاماً حقيقياً للمنظمة في الوقت نفسه (Lampikoski & Emden, 1996: 16) وإن المنظمات وهي تواجه التقلبية العالية في بينتها تسعى جاهدة لجعل العاملين متماسكون ومتمسكين بها، بهدف إقامة الروابط الصحيحة وتعزيز الثقة بهم من خلال معرفة الأعضاء لبعضهم البعض، فالمنظمات التي تقم رأس المال الاجتماعي بدقة، لا بد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين (العنزي و صالح، ٢٠٠٩: ٣٧٧) وتشيع فيهم روح الزمالة القوية نظراً للتأثير الإيجابي لتلك الروح على منافع العمل ككل (تومسون و ستريكلاند، ٢٠٠٦: ٤٢٩).



## ٢. الثقافة التنظيمية Organizational Culture

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الأنماط المعقدة من المعتقدات والتوقعات والقيم والأفكار والسلوكيات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تكون مستمرة عبر الوقت (Hellriegel, etal, 2001: 378) وانها مجموعة من القيم والاعتقادات والمفاهيم وطرائق التفكير التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تدرس إلى الأعضاء الجدد في المنظمة بالشكل الصحيح (Daft, 2001: 313) ويعرف Kossen الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرووسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العميان، ٢٠٠٥: ٣١١) وفي السياق ذاته عرفها (تومسون و ستريكلان، ٢٠٠٦: ٤٤٠) على أنها قيم المنظمة ومعتقداتها ومبادئها المتبعة في أداء أنشطتها التجارية، وإلى طرائق العمل الخاص بها علاوة على بيئة العمل الداخلية لها، ويرى (القيوتي، ٢٠٠٩: ١٧٢) أنها الافتراضات والقيم الرئيسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد.

يتضح مما سبق تنوع التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية على وفق وجهة نظر عد من الباحثين إلا أنها قد تشترك بكونها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والسلوكيات التي يلتزم بها أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير لما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك.

وتميل الثقافة التنظيمية إلى أن تكون مستقرة لبعض الوقت، وقد تتضمن أمور داخلية تظهر في تدعيم ثقافة الابتكار وقبول المخاطر وسرية المعلومات، وخارجية قد تدعم ثقافة المنظمة وضع الزبون في المقام الأول أو التصرف بشكل غير اخلاقي مع المنافسين، وقد يكون للثقافة تأثير قوي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين (السيسي، ٢٠٠٩: ٤٢٥)، ويرى (Bratton & Gold, 2003: 345) إن المجاميع تمارس قيم ومعتقدات وقوانين يجري الاشتراك بها من خلال الحديث والطقوس والأساطير والقصص بين أعضاء المجموعة وبالتالي فإن أي مكان يشار إليه بأنه منظمة سيكون هناك مجموعة متنوعة من المجاميع التي تنظم وفقا للمعاني التي توصلت إليها ضمن المجموعة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تمنح الثقافة التنظيمية العاملين معايير أخلاقية تزود الدعم في إنشاء السلوك الأخلاقي عن طريق تصحيح السلوك والتأثير في الأفكار والمعتقدات والسلوك الفردي والتنشئة الاجتماعية على قيم المنظمة وبما يتوافق مع المعايير والقواعد السائدة في المنظمة (Hellriegel, etal, 2001: 489) وتخدم الثقافة وظيفتين مهمتين في المنظمات، الأولى توحيد أعضاء المنظمة بحيث يعرفون كيف يتصل احدهما بالآخر وما هو السلوك المقبول وغير المقبول وكيف تحدد القوة والمراكز، والثاني تساعد المنظمة على التكيف بالمحيط الخارجي وفي تلبية احتياجات الزبون بشكل سريع أو تحركات المنافسين، كما تشجع الثقافة المعايير والاعتقادات التي تساند المنظمة في التحري عن بيئتها وتفسير وترجمة الإرشادات إلى استجابات وسلوك جديد يشجع التغيير والإبداع وخوض المخاطر (Daft, 2001: 315-320) وتساعد الثقافة المتأصلة في القيم والممارسات والمعايير السلوكية التي تتوافق مع ما هو مطلوب للتنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة على تحفيز العاملين وتنشيطهم للقيام بعملهم بأسلوب يدعم إستراتيجية المنظمة حيث إن الثقافة القوية من شأنها أن تحفز وتحفز العاملين على أداء مهامهم بطرائق تؤدي إلى التنفيذ الفعال لإستراتيجية المنظمة كما أنها

توفر الهيكل والمعايير ومنظومة القيم التي تقوم بتدعيم امتثال العاملين لرؤية المنظمة وأهداف الإدارة الإستراتيجية (تومسون وسريكلاوند، ٢٠٠٦: ٤٤٣-٤٤٤) كما أنها تعد أداة إدارية مهمة وعنصراً أساساً لنجاح أو فشل منظمات الأعمال (الغالبي وادريس، ٢٠٠٧: ٤٤٩) حيث إن تأثيرات الثقافة بقيمتها تؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية عن طريق توضيح النشاطات وجعلها أسهل للفهم والاستيعاب (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ١٦٦) وتوفر الثقافة المنظمة للعاملين شعور بوحدة الهوية، وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتوفر أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك المنظمي الذي تريده (القريوتي، ٢٠٠٩: ١٧١) حيث توظف الثقافة كنوع من الرقابة التي يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يؤثرها من خلاله على نوعية القيم والأعراف السلوكية التي تتطور داخل المنظمة والتي تؤثر وتشكل الطريقة التي يتصرف بها أعضاؤها وهم يعملون على ترسيخ ودعم الأعراف والقواعد السلوكية التي تقتضي بأنه لكي يصبح العاملين مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية حتى ولو إن بدا هناك فرصة للفشل (شالرزهل وجاردين، ٢٠١٠: ٩٢٥).

#### أنواع الثقافة المنظمة:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات منها: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتهم ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٦٧) ومن أنواع الثقافة المنظمة:

١. الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة ذات قيم رسمية وقواعد وإجراءات تشغيلية قياسية، أعضائها يهتمون بخدمة الزبون والأنماط السلوكية تدعم الرسمية على اللا رسمية، منظمين وداعمين الأوامر والمعايير المكتوبة، المهام والمسؤوليات والسلطة معروفة عن قرب للعاملين.
٢. ثقافة الجماعة: هي ثقافة التقاليد والإخلاص والالتزام الشخصي والتنشئة الاجتماعية والإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي والالتزام من خلال التبادل بين العمل مقابل الراتب، التزام الفرد وولائه يكون طويل الأمد للمنظمة.
٣. الثقافة الريادية: ثقافة مواجهة الخطورة والابتكار، وهناك التزام وتجريب، وهذه الثقافة لا تتفاعل بسرعة للتغيرات البيئية فحسب بل فعاليتها تعني توفير منتجات جديدة متفردة ونمو سريع (Hellriegel, etal, 2001: 484-489)
٤. ثقافة المهمة: اهتمام المنظمة بخدمة زبائن محددين في البيئة الخارجية، تتميز بالتأكيد على رؤية واضحة لهدف المنظمة وتحقيق الأهداف، كنمو المبيعات، الربحية، حصة السوق (Daft, 2001: 320).
٥. ثقافة الانضباط (الالتزام): المنظمات التي تمتلك أفراد ملتزمين لا تكن بحاجة إلى التسلسلات الهرمية والبيروقراطيات أو وسائل التحكم المفرطة طالما أن الأفراد العاملين في المنظمة يعرفون ما يجب فعله ويتأكدوا من حصول ذلك (Hughes etal, 2009: 647).

٦. ثقافة القوة: تبدو وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركيز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم، والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة، وان الأفراد المتواجدين خارج شبكة العائلة لا يستطيعون التأثير في قرارات الأفراد المالكين لهذا التنظيم.
٧. ثقافة الوظيفة: يؤخذ على هذه التنظيمات انها أكثر حيوية وهي دائمة التغيير لذلك فإن المهارات والخبرات فيها يعد أمراً ضرورياً.
٨. ثقافة الفرد: يحدد الأفراد وبشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة وهذا النوع من التنظيمات يميل إلى استخدام الأساليب الحديثة لانجاز الأعمال وليس عن طريق الهرمية الرسمية (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ١٦٩).
٩. الثقافة القوية: تشير إلى درجة الموافقة بين أعضاء المنظمة حول قيم محددته فتكون الثقافة قوية ومتماسكة إذا وجد اتفاق جماعي بين العاملين حول الالتزام بالقيم والتقاليد والأعراف في المنظمة، وتزيد تلك العناصر من التزام الأفراد تجاه قيم وإستراتيجية المنظمة، وان المدراء الذين يرغبون في تكوين وصيانة ثقافات تعاونية قوية غالباً ما يختارون الاجتماعات بالعاملين (Daft, 2001: 321) وان المنظمات التي لديها ثقافات قوية تشجع التعلم والإبداع، وان هذا النوع من الثقافة يسهل التحسين المستمر والتكيف عند جميع المستويات في المنظمة (Suluis, 2004: 12).
١٠. الثقافة الضعيفة: وجود العديد من الثقافات الثانوية أو الفرعية، وانتشار القليل من القيم والمعايير السلوكية المشتركة وضعف احترام تقاليد المنظمة، ومثل تلك المنظمات يكاد يعدم التماسك والترابط بين وحداتها حيث لا يتبنى كبار المسؤولين التنفيذيين أي فلسفة في العمل أو التزام قيم بعينها لذا عادة لا يشعر أعضاء المنظمة بالانتماء إليها (تومسون وستركلاند، ٢٠٠٦: ٤٤٥-٤٤٦).

#### أبعاد الثقافة المنظمة:

يرى (Schein, 1985) أن الثقافة المنظمة مصطلح وصفي يتضمن الأبعاد السلوكية مثل: الاحتفالات والطقوس واللغة المشتركة السائدة، ومعايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة عموماً، والقيم السائدة في المنظمة، والفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو الزبائن، وقواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة، والمناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة (تومسون وستركلاند، ٢٠٠٦: ٤٤٨) وحدد (حريم، ٢٠٠٤: ٣٢٨-٣٢٩) أبعاد الثقافة المنظمة: بالمبادرة الفردية، والتسامح مع المخاطرة، والتوجه، والتكامل، ودعم الإدارة، والرقابة، والهوية، ونظم العوائد، والتسامح مع النزاع، وأنماط الاتصال، ويؤكد كل من (Mantin و Bartlo) على أن أبعاد ثقافة المنظمة هي: التوجه ويقصد به كيف توجه الثقافة التنظيم وتدعمه للوصول إلى الأهداف، والشمولية أي انتشار الثقافة واتساعها بين جميع وحدات التنظيم ومدى انتشارها بين العاملين ومدى استيعابهم لها، والقوة مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة المنظمة وخاصة القيم منها (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ١٦٦) وذكر (السيسي، ٢٠٠٩: ٤٢٦-٤٢٧) الأبعاد: الإبداع والابتكار والمخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو النتائج، وتوجيه الأفراد، والتوجه الذاتي أو التوجه الجماعي، والعدوانية وعدم التعاون، والاستقرار، وحدد مقياس Tepeci, 2001 الذي تبنته دراسة (العاني، ٢٠٠٨) الأبعاد: قيم الإبداع، والاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام برأس المال البشري، وتتبنى الدراسة الحالية هذه الأبعاد لملامتها لأهداف البحث.

١. قيم الإبداع: تشجيع العاملين على الإبداع، وتعني قدرة الثقافة المنظمة على تحويل الإبداع والابتكار من كونه سمه كامنة للأفراد إلى سلوك ابتكاري وإبداعي.
٢. الاهتمام بالتفاصيل والنتائج: مدى تركيز الثقافة المنظمة على النتائج والأهداف وإلى أي مدى تركز على الوسائل والأساليب المستخدمة للوصول إلى هذه الأهداف والنتائج.
٣. القيم الأخلاقية وتقدير العاملين: مدى تركيز وتوجه الإدارة على العمل والعلاقات الانسانية ووضع الإدارة في اعتبارها أثر النتائج على الأفراد داخل المنظمة (السيسي، ٢٠٠٩، ٤٢٦ - ٤٢٧)، وإذا ما اظهر المدير للعاملين الثقة والاعتناء بهم ورعايتهم وتقديرهم واعتبارهم ذات قيمة للمنظمة فسيكون لذلك نتائج ايجابية على صحة العاملين نفسيا وبدنيا إضافة إلى الرضا عن العمل وتحسين الأداء (حريم، ٢٠٠٤: ٢٥٢).
٤. التوجه نحو العمل ألفريقي: أي الدرجة التي تنظم بها المنظمة أنشطة العمل على أساس الفرق وليس الأفراد (Robbins, 2003: 525).
٥. قيم التوجه نحو الزبون: مدى تركيز الإدارة على رغبات وحاجات الزبون ، حيث يمثل زبائن المنظمة المصدر الأساس للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء الزبائن ليس بالمنظور الآني بل باحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبار تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء الزبائن (الغالبى و ادريس، ٢٠٠٧: ١٩١)، وأن التفاعل المخطط والاتصالات غير الرسمية مع الزبائن تولد أفكارا كثير وحلول جديدة للمشكلات العملية الذي يؤدي إلى قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة لحاجات وتوقعات الزبائن (Lampikoski & Emden, 1996: 161).
٦. الاهتمام برأس المال البشري: مدى حصول المنظمة على الموارد البشرية الكفوءة والخبيرة المدربة من البيئة الخارجة والذي يعد عاملا مهما لنجاح المنظمة، فالمورد البشري هو أئمن الموارد للمنافسة، حيث لا يمكن تقليد المعرفة الضمنية لدى هؤلاء الموارد البشرية ناهيك عن المعرفة الصريحة التي يتمتع بها ومن المفروض بمنظمة الأعمال أن تمتلك القدرة على تحقيق جذب فعال والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية والتي يستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنشطة المنظمة وعملياتها (الغالبى و ادريس، ٢٠٠٧: ٢٦٧).

ثالثا: الجانب العملي

اختبار انموذج البحث وفرضياته:

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية بفرضياتهما الفرعية وعرض علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة، ولغرض التعرف على درجة ممارسة أبعاد رأس المال الاجتماعي (الثقة، التعاون، القابلية الاجتماعية) لدى العينة في الشركة قيد البحث ، يبين جدول (٢) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكافة فقراته وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٢) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير رأس المال الاجتماعي وأبعاده

| ت                          | الفقرات  | الوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
|----------------------------|--|----------------------|-------------------|
| ١                          | تسود الثقة بين الإدارة والموظفين في مجال العمل.  | ٣,٣٦                 | ١,٢٦٢             |
| ٢                          | يمكن للموظفين التعبير عن وجهات نظرهم ومشاعرهم بحرية.                                     | ٢,٩٥                 | ١,١١٨             |
| ٣                          | يخفي البعض من الموظفين معلومات عن بعضهم.   | ٣,٧٢                 | ٠,٨٧٣             |
| ٤                          | يخفي الموظفون معلومات عن الإدارة.  | ٣,٤٥                 | ١,٠٦٣             |
| ٥                          | يتق الموظفون ببعضهم بشكل عام.  | ٢,٩١                 | ٠,٨٥١             |
| اجمالي الثقة               |  |                      |                   |
| ٦                          | غالبًا ما يساعدني زملائي في العمل.   | ٣,٨٨                 | ٠,٧١١             |
| ٧                          | يرغب زملائي بالاستماع إلى مشكلاتي في العمل.  | ٣,٨٣                 | ٠,٩٢٩             |
| ٨                          | يهتم مشرفي بالاستماع إلى مشكلاتي في العمل.   | ٣,٦٣                 | ١,٠٥٦             |
| ٩                          | أحصل على المساعدة والدعم من المشرف.  | ٣,٥٧                 | ١,٢١٧             |
| ١٠                         | هناك تعاون جيد بين الزملاء في العمل.   | ٣,٥٧                 | ٠,٩٨٤             |
| اجمالي التعاون             |  |                      |                   |
| ١١                         | اشعر اني جزء من المجتمع في مكان العمل.   | ٣,٩٦                 | ١,٢٨٠             |
| ١٢                         | يستند اسلوب التعيين إلى مراعاة سمات تتوفر في الفرد بشكل ينسجم مع ثقافة شركتنا.           | ٢,٧٦                 | ١,٠٠٥             |
| ١٣                         | غالبًا ما يقدم الموظفون تنازلات شخصية تصب في مصلحة شركتنا بسبب الالتزام بالقيم المشتركة. | ٣,٢٩                 | ١,٣٤٥             |
| ١٤                         | أشعر بالأمان عند العمل ضمن مجموعتي.  | ٤,٠٠                 | ٠,٨٤٩             |
| ١٥                         | هناك تعاون بين مجموعات العمل على حل المشكلات التي تواجهها.                               | ٣,٢٥                 | ١,٠٣٤             |
| اجمالي القابلية الاجتماعية |  |                      |                   |
| اجمالي رأس المال الاجتماعي |  |                      |                   |
|                            |  | ٣,٤٧                 | ٠,٥٤٠             |

١. رأس المال الاجتماعي: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا اجماليا بلغ (٣,٤٧) مما يدل على وجود ممارسة لأبعاد رأس المال الاجتماعي بدرجة فوق المتوسط وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (٠,٥٤٠).

أ. الثقة: يتضمن هذا البعد (٥) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٢٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يدل على وجود الثقة بدرجة متوسط بين الأفراد عينة البحث وبتشتت مقبول في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (٠,٤٢٨)، وحققت الفقرة (٣) اعلى وسطا حسابيا بلغ (٣,٧٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٣) مما يعني أن بعض الأفراد عينة البحث يخفي معلومات عن بعضهم، واكدت الفقرة (٤) ان الموظفون يخفون معلومات عن الإدارة وبوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وبتشتت

عالي بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (١,٠٦٣) وحققت الفقرة (٥) أقل وسطا حسابيا بلغ (٢,٩١) وبانحراف معياري (٠,٨٥١) مما يدل على ضعف ثقة الموظفين ببعضهم بشكل عام.

ب. التعاون: يتضمن هذا البعد (٥) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٦٩) مما يدل على وجود التعاون بدرجة فوق المتوسط بين الأفراد عينة البحث وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٢)، وحققت الفقرتين (٧ و٦) أعلى وسطا حسابيا بلغ (٣,٨٨ و ٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٧١١ و ٠,٩٢٩) على التوالي مما يدل على وجود مساعدة بين الزملاء في العمل وهناك رغبة بين الزملاء في الاستماع إلى مشكلات العمل بدرجة تقترب من الجيد بينما حققت الفقرات (١٠,٩,٨) أوساطا حسابية بلغت (٣,٦٣ و ٣,٥٧ و ٣,٥٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٥٦ و ١,٢١٧ و ٠,٩٨٤) على التوالي مما يدل على اهتمام المشرفين بالاستماع إلى مشكلات العاملين في العمل وتقديم المساعدة والدعم اليهم بدرجة فوق المتوسط.

ت. القابلية الاجتماعية: يتضمن هذا البعد (٥) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٤٥) مما يدل على وجود الزمالة بين الأفراد عينة البحث بدرجة فوق المتوسط وبانحراف معياري (٠,٧٨٠)، وقد حققت الفقرتين (١٤ و ١١) اعلى وسطا حسابيا بلغ (٤,٠٠ و ٣,٩٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٤٩ و ١,٢٨) على التوالي مما يؤكد شعور العاملين بالأمان عند العمل ضمن المجموعة وانهم جزء من المجتمع في مكان العمل وبدرجة جيدة، وحققت الفقرتين (١٣ و ١٥) وسطا حسابيا بلغ (٣,٢٩ و ٣,٢٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٤٥ و ١,٠٣٤) على التوالي مما يعني ان الموظفين غالبا ما يقدمون تنازلات شخصية تصب في مصلحة الشركة بسبب القيم المشتركة وان هناك تعاون بين مجموعات العمل على حل المشكلات التي تواجهها وبدرجة متوسط، وحققت الفقرة (١٢) اقل وسطا حسابيا بلغ (٢,٧٦) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٠٥) مما يعني ان اسلوب التعيين في الشركة قيد البحث يستند إلى مراعاة سمات تتوفر في الفرد بشكل ينسجم مع ثقافة المنظمة بدرجة أقل من المتوسط.

ولغرض التعرف على درجة ممارسة متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المعتمدة في هذا البحث تم استخراج

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكافة فقراتها ويبين جدول (٣) النتائج وكالاتي:

جدول (٣) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعاده

| ت  | الفقرات   | الوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
|----|---|----------------------|-------------------|
| ١٦ | يعد الابتكار في شركتنا مفتاحا لتطوير الخدمات المقدمة إلى الزبائن.   | ٣,٢٤                 | ٠,٩٥٠             |
| ١٧ | استغل كل لحظة أقابل بها اشخاص مهمين في الشركة للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في عمل الأشياء.               | ٣,٥٧                 | ١,٠٢٤             |
| ١٨ | يمكن وصف شركتنا بأنها مرنة ومتكيفة باستمرار للتغيير وتحاول دائما الاستفادة من التجارب التي مر بها الآخريين. | ٢,٧٦                 | ١,٠٣١             |
| ١٩ | تطلب منا الادارة ابتكار مداخل جديدة في العمل حتى ولو كلفها ذلك مخاطر عالية.                                 | ٢,٤٧                 | ٠,٩٨٦             |
|    | اجمالي قيم الابداع  | ٣,٠١                 | ٠,٧٦٣             |

|  |      |       |   |
|--|------|-------|---|
| ٢٠                                     | ٣,٣٧ | ١,٠١٨ | يؤدي زملاء العمل أعمالهم بدقة ويهتمون باتباع الاجراءات السليمة لتأدية واجباتهم.   |
| ٢١                                     | ٢,٩٢ | ١,٠١٧ | يزود العاملين في شركتنا وبشكل منتظم بمعلومات تفويمية عن أدائه لكي يتولى تعديلها إن حدث انحراف.  |
| ٢٢                                     | ٣,٤٣ | ٠,٨٩٩ | يحاول العاملون في شركتنا تأدية كل ما لديهم من عمل وبذل الجهود للوصول إلى النتائج المرغوبة حتى ولو كانت عالية التحقيق.                                     |
| ٢٣                                     | ٤,٥١ | ٠,٧٠٢ | اسعى باستمرار لإنجاز المهمات المنوطة بي بشكل ينسجم مع النتائج المطلوبة من قبل رئيسي المباشر.  |
| اجمالي الاهتمام بالتفاصيل والنتائج     |      |       |   |
| ٢٤                                     | ٢,٧٤ | ١,٠٥٠ | تحاول شركتنا أن تبذل قصارى جهودها من أجل خلق بيئة تساند المعرفة المشتركة والعمل الفرقي في اطار الاتصالات المتطورة.  |
| ٢٥                                     | ٢,٦٧ | ١,١٩٣ | تفسح الادارة المجال لأعضاء الفريق بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها وتهيء المناخ المناسب لهم وتوفر الوسائل والأدوات اللازمة لذلك.                       |
| ٢٦                                     | ٣,٠٤ | ٠,٩٩٩ | هناك شبكة علاقات غير رسمية متميزة بين العاملين تسهم في تمتين أواصر العمل بينهم وتأطيرها في تحقيق أهداف الشركة.  |
| ٢٧                                     | ٣,٢٤ | ١,١٤٢ | يقدم أعضاء الفريق الواحد العون لأعضاء الفرق الأخرى الموجودة في شركتنا حتى لو لم يكن ذلك العون جزءاً من عملهم انطلاقاً من النزعة الخيرية التي يلتزمون بها. |
| ٢٨                                     | ٢,٧٥ | ٠,٨٧٨ | يوجد هناك سياسات متميزة ودعم متواصل في شركتنا لدعم العمل الفرقي واسنادة.  |
| اجمالي التوجه نحو العمل الفرقي         |      |       |   |
| ٢٩                                     | ٢,٧٩ | ١,٢٩٩ | تفي الادارة بوعودها التي تقطعها على العاملين سواءً تعلقت بجوانب مالية أو اعتبارية أو مادية أو ادارية.   |
| ٣٠                                     | ٣,٤٦ | ٠,٩٩٩ | عادة ما توجه الادارة العليا العاملين بأن يكونوا صادقين في عملهم ومخلصين في أدائهم.  |
| ٣١                                     | ٢,٦٩ | ١,٠٦٤ | تهتم شركتنا ببناء مناخ عمل يسوده الثقة والاحترام وتقدير الذات والانجازات.   |
| ٣٢                                     | ٢,٧٥ | ٠,٨٦٦ | تحترم شركتنا آراء ومقترحات واسهامات جميع العاملين وتقييمها في الوقت المناسب وتمنحها كل التقدير والثناء.   |
| اجمالي القيم الاخلاقية وتقدير العاملين |      |       |   |
| ٣٣                                     | ٣,١٣ | ٠,٩٥٧ | تؤكد شركتنا على نوعية الخدمة المقدمة للزبون وتعمل على تحسينها باستمرار.   |
| ٣٤                                     | ٣,٠٩ | ١,٠٢٢ | تحرص شركتنا على منح الزبائن ما يتوقعه من خدمة وتسعى باستمرار للبحث عن المعلومات حول حاجات الزبون وتطلعاته.  |

|       |      |    |   |
|-------|------|----|---|
| ٠,٩٨٤ | ٣,٠٥ | ٣٥ | ان خدمة الزبائن في شركتنا قاعدة عامة حيث يكون التركيز على حاجاته ورغباته وتلبيتها تأتي سريعة باستمرار.  |
| ١,٠٨٣ | ٢,٩٧ | ٣٦ | تعمل شركتنا على تطوير قيمة الزبون من خلال التعامل مع مقترحاته باهتمام عال.  |
| ٠,٩٠٢ | ٣,٠٥ |    | اجمالي قيم التوجه نحو الزبون  |
| ٠,٩٧٦ | ٣,٣٦ | ٣٧ | تحت الادارة جميع العاملين على ضرورة مواصلة التعلم المستمر والتدريب المتواصل سعيا منها لبناء رأس مال بشري متمكن.                               |
| ٠,٩٨٠ | ٣,٢٠ | ٣٨ | تعمل الادارة على تحفيز المشاركين بالدورات التدريبية وزيادة اهتمامهم بنقل ما يتعلموه لتطوير الوظائف فيها.                                      |
| ٠,٩٤٥ | ٢,٤٩ | ٣٩ | تحفز الادارة العاملين لزيادة اهتمامهم بالمعرفة وذلك بتوفير تخصيصات مالية ومنح اعتبارات معنوية لأصحاب الكفاءات المتميزة فيها.                  |
| ١,٢٠٦ | ٣,٦٦ | ٤٠ | توجد في شركتنا حالات التحيز والتفرقة في منح المكافآت المالية بحيث يتم الحكم على أداء الفرد في ضوء سماته الخاصة وليس على أساس ما يبذله من جهد. |
| ٠,٥٧٩ | ٣,١٧ |    | اجمالي الاهتمام براس المال البشري   |
| ٠,٥٧٤ | ٣,١١ |    | اجمالي الثقافة المنظمة  |

الثقافة المنظمة: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا اجماليا بلغ (٣,١١) مما يدل على وجود ممارسة لأبعاد الثقافة المنظمة بدرجة متوسطة وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (٠,٥٧٤).

أ. قيم الابداع: يتضمن هذا البعد (٤) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٠١) مما يدل على وجود قيم الابداع في الشركة قيد البحث بدرجة متوسطة وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٣)، وقد حققت الفقرة (١٧) اعلى وسطا حسابيا بلغ (٣,٥٧) وبانحراف معياري (١,٠٢٤) مما يدل على اهتمام الأفراد عينة البحث باستغلال مقابلة الاشخاص المهمين في الشركة للوصول إلى افكار أو طرائق جديدة في عمل الأشياء بدرجة فوق المتوسط أما الفقرتين (١٨ و ١٩) حققنا وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) حيث بلغا (٢,٧٦ و ٢,٤٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٣١ و ٠,٩٨٦) على التوالي مما يدل على أن الشركة قيد البحث تهتم بالمرونة والتكيف للتغيير ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين بدرجة دون المتوسط كما أن طلب الادارة من العاملين ابتكار مداخل جديدة في العمل بدرجة ضعيفة.

ب. الإهتمام بالتفاصيل والنتائج: يتضمن هذا البعد (٤) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٥٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٨٤) مما يدل على اهتمام الشركة قيد البحث بالتفاصيل والنتائج بدرجة فوق المتوسط، وقد حققت الفقرة (٢٣) اعلى وسطا حسابيا بلغ (٤,٥١٩) مما يعني أن الأفراد عينة البحث يسعون إلى انجاز المهمات المنوطة بهم بشكل ينسجم مع النتائج المطلوبة من قبل الرئيس المباشر وبدرجة عالية أما الفقرتين (٢٠ و ٢٢) حققنا وسطا حسابيا بلغا (٣,٣٧ و ٣,٤٣) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١٨ و ٠,٨٩٩) على التوالي مما يعني أن زملاء العمل يؤدون أعمالهم بدقة ويهتمون باتباع الإجراءات السليمة لتأدية واجباتهم وبذل الجهود للوصول إلى النتائج المرغوبة وبدرجة فوق المتوسط، وحققت



- الفقرة (٢١) أقل وسطا حسابيا بلغ (٢,٩٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١٧) مما يعني أن تزويد العاملين بالمنظمة بمعلومات تقويمية عن ادائهم بدرجة تقترب من المتوسط.
- ت. التوجه نحو العمل الفرقي: يتضمن هذا البعد (٥) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٢,٨٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٦) مما يدل على ضعف توجه الشركة قيد البحث نحو العمل الفرقي، وقد حققتا الفقرتين (٢٦ و ٢٧) وسطا حسابيا بلغا (٣,٠٤ و ٣,٢٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٩ و ١,١٤٢) مما يعني أن شبكة العلاقات غير الرسمية بين العاملين تسهم في تقوية أو اصر العمل بينهم وان أعضاء الفريق الواحد يقدم العون لأعضاء الفرق الأخرى بدرجة متوسطة أما الفقرات (٢٤ و ٢٥ و ٢٨) فقد حققت أوساطا حسابية أقل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) حيث بلغت (٢,٧٤ و ٢,٦٧ و ٢,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٥٠ و ١,٠٩٣ و ٠,٨٧٨) على التوالي مما يعني ان هناك ضعف في محاولة الشركة قيد البحث في بذل الجهود من أجل خلق بيئة تساند المعرفة المشتركة والعمل الفرقي وفي تهيئة المناخ المناسب لهم.
- ث. القيم الأخلاقية وتقدير العاملين: يتضمن هذا البعد (٤) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٠٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٤٦) مما يدل على أن الشركة قيد البحث تهتم بالقيم الاخلاقية وتقدير العاملين بدرجة متوسطة، وقد حققت الفقرة (٣٠) وسطا حسابيا بلغ (٣,٤٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٩) مما يعني أن الادارة العليا تهتم بتوجه العاملين بأن يكونوا صادقين ومخلصين في ادائهم بدرجة فوق المتوسط أما الفقرات (٢٩ و ٣١ و ٣٢) فقد حققت أوساطا حسابية أقل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) حيث بلغت (٢,٧٩ و ٢,٦٩ و ٢,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٩٩ و ٠,٩٩٩ و ٠,٨٦٦) على التوالي مما يعني ان هناك ضعف في الوعود التي تفتعها الادارة على العاملين وفي احترام اراء ومقترحات العاملين وتقييمها في الوقت المناسب.
- ج. قيم التوجه نحو الزبون: يتضمن هذا البعد (٤) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,٠٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٢) مما يدل على اهتمام الشركة قيد البحث بقيم التوجه نحو الزبون بدرجة متوسطة، وقد حققت الفقرات (٣٣ و ٣٤ و ٣٥) أوساطا حسابيا متقاربة بلغت (٣,١٣ و ٣,٠٩ و ٣,٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٧ و ١,٠٢٢ و ٠,٩٨٤) على التوالي مما يعني أن الشركة قيد البحث تؤكد على نوعية الخدمة المقدمة للزبون وعلى السعي للبحث عن المعلومات حول حاجة الزبون وتطلعاته بدرجة متوسطة أما الفقرة (٣٦) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) حيث بلغت (٢,٩٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٨٣) مما يعني ان تطوير قيمة الزبون من خلال التعامل مع مقترحاته بدرجة تقترب من المتوسط.
- ح. الاهتمام برأس المال البشري: يتضمن هذا البعد (٤) فقرات حقق وسطا حسابيا بلغ (٣,١٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٩) مما يدل على اهتمام الشركة قيد البحث برأس المال البشري بدرجة متوسطة، وقد حققت الفقرة (٤٠) اعلى وسطا حسابيا بلغ (٣,٦٦) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٠٦) مما يعني وجود حالات التحيز والتفرقة في منح المكافآت المالية بدرجة فوق المتوسط أما الفقرتين (٣٧ و ٣٨) حققتا وسطا حسابيا بلغا (٣,٣٦ و ٣,٢٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٧٦ و ٠,٩٨٠) على التوالي مما يعني أن الادارة في الشركة قيد البحث تهتم في حث العاملين على ضرورة مواصلة التعليم المستمر والمشاركة في الدورات التدريبية بدرجة متوسطة أما الفقرة (٣٩) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي

والبالغ (٣) حيث بلغ (٢,٤٩) وبتفكير معياري بلغ (٠,٩٤٥) مما يعني ان هناك ضعف في تحفيز العاملين لزيادة اهتمامهم بالمعرفة وبتوفير تخصيصات مالية ومنح اعتبارات معنوية لأصحاب الكفاءات المتميزة فيها.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها:

بالاستناد إلى إجابات الأفراد عينة البحث يشير جدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٥٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتشير هذه النتيجة إلى انه كلما زاد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في الشركة قيد البحث زاد الثقافة المنظمة قوة، وبناء على هذا المؤشر تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة.

جدول (٤) علاقة الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة

| المتغيرات                            | معامل الارتباط | الدلالة | قبول أو عدم قبول الفرضية |
|--------------------------------------|----------------|---------|--------------------------|
| رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة | * ٠,٥٥٢        | معنوية  | قبول                     |
| * مستوى المعنوية (0.05)              |                |         |                          |

ومن أجل التحقق من نتائج العلاقات بين رأس المال الاجتماعي وأبعاد الثقافة المنظمة يوضح جدول (٥) تفاصيل هذه النتائج.

جدول (٥) علاقات الارتباط بين رأس المال الاجتماعي وأبعاد الثقافة المنظمة

| المتغيرات   | معامل الارتباط | الدلالة | قبول أو عدم قبول الفرضية |
|---|----------------|---------|--------------------------|
| رأس المال الاجتماعي و قيم الابداع                     | * ٠,٤٥٤        | معنوية  | قبول                     |
| رأس المال الاجتماعي و الاهتمام بالتفاصيل والنتائج     | * ٠,٣١٢        | معنوية  | قبول                     |
| رأس المال الاجتماعي و التوجه نحو العمل الفرقي         | * ٠,٤٧٥        | معنوية  | قبول                     |
| رأس المال الاجتماعي و القيم الاخلاقية وتقدير العاملين | * ٠,٤٦٥        | معنوية  | قبول                     |
| رأس المال الاجتماعي و قيم التوجه نحو الزبون           | * ٠,٣٥٣        | معنوية  | قبول                     |
| رأس المال الاجتماعي و الاهتمام برأس المال البشري      | * ٠,٥٠٩        | معنوية  | قبول                     |
| * مستوى المعنوية (٠,٠٥)                               |                |         |                          |

١. رأس المال الاجتماعي و قيم الابداع: يشير جدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي و قيم الابداع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناء على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و قيم الابداع.
٢. رأس المال الاجتماعي والاهتمام بالتفاصيل والنتائج: تشير معطيات جدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي و الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناء على تلك المؤشرات تقبل الفرضية

الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و الاهتمام بالتفاصيل والنتائج.

٣. رأس المال الاجتماعي والتوجه نحو العمل الفرقي : يشير جدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والتوجه نحو العمل الفرقي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي والتوجه نحو العمل الفرقي .

٤. رأس المال الاجتماعي و القيم الاخلاقية وتقدير العاملين: يشير جدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي و القيم الاخلاقية وتقدير العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٦٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و القيم الاخلاقية وتقدير العاملين.

٥. رأس المال الاجتماعي و قيم التوجه نحو الزبون: يشير جدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي و قيم التوجه نحو الزبون، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٥٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و قيم التوجه نحو الزبون.

٦. رأس المال الاجتماعي و الاهتمام برأس المال البشري: يشير جدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والاهتمام برأس المال البشري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٠٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: توجد علاقة معنوية موجبة بين رأس المال الاجتماعي و الاهتمام برأس المال البشري.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المتفرعة عنها:

يشير جدول (٦) إلى تحليل أثر رأس المال الاجتماعي في الثقافة المنظمة: حيث ظهر هناك تأثير معنوي موجب لرأس المال الاجتماعي في الثقافة المنظمة وقد بلغ قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) (٢٩,٦%) والتي تعني أن نسبة الاختلاف المفسر في الثقافة المنظمة بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن (٢٩,٦%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٢,٥٠٧) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والثقافة المنظمة، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (٥,٧٠١) أما قيمة B فقد بلغت (٠,٥٨٨) أي أن التغيير في رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الثقافة المنظمة بمقدار (٠,٥٨٨) وهذا يعني أن لرأس المال الاجتماعي تأثير واضح على الثقافة المنظمة وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الثقافة المنظمة.

جدول (٦) نتائج تحليل تأثير رأس المال الاجتماعي في أبعاد الثقافة المنظمة

| B              | T     | Sig   | F المحسوبة | Sig   | R <sup>2</sup> المصحح | المتغيرات  |
|----------------|-------|-------|------------|-------|-----------------------|--|
| ٠,٧٨٢<br>٠,٦٤٢ | ٤,٣٧٩ | ٠,٠٠٠ | ١٩,١٧٧     | ٠,٠٠٠ | ٠,١٩٥                 | رأس المال الاجتماعي في قيم<br>الابداع                        |
| ٢,٣٨٧<br>٠,٣٣٨ | ٥,٦٧٩ | ٠,٠٠٠ | ٧,٩٦٦      | ٠,٠٠٤ | ٠,٠٨٥                 | رأس المال الاجتماعي في<br>الاهتمام بالتفاصيل والنتائج        |
| ٠,٥١٤<br>٠,٦٨٣ | ٤,٦٤٥ | ٠,٠٠٠ | ٢١,٥٧٧     | ٠,٠٠٠ | ٠,٢١٥                 | رأس المال الاجتماعي في<br>التوجه نحو العمل الفرقي            |
| ٠,٤٦٣<br>٠,٧٣٠ | ٤,٥٢٣ | ٠,٠٠٠ | ٢٠,٤٥٦     | ٠,٠٠٠ | ٠,٢٠٦                 | رأس المال الاجتماعي في<br>القيم الاخلاقية وتقدير<br>العاملين |
| ١,٠٠٢<br>٠,٥٩٠ | ٣,٢٤١ | ٠,٠٠٢ | ١٠,٥٠٣     | ٠,٠٠٢ | ٠,١١٢                 | رأس المال الاجتماعي في قيم<br>التوجه نحو الزبون              |
| ١,٢٧٦<br>٠,٥٤٧ | ٥,٠٩٤ | ٠,٠٠٠ | ٢٥,٩٤٤     | ٠,٠٠٠ | ٠,٢٥٠                 | رأس المال الاجتماعي في<br>الاهتمام برأس المال البشري         |
| ١,٠٧١<br>٠,٥٨٨ | ٥,٧٠١ | ٠,٠٠٠ | ٣٢,٥٠٧     | ٠,٠٠٠ | ٠,٢٩٦                 | رأس المال الاجتماعي في<br>الثقافة المنظمة                    |

١. تأثير رأس المال الاجتماعي في قيم الابداع: ظهر هناك تأثير معنوي موجب لرأس المال الاجتماعي في قيم الابداع حيث يؤثر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في قيم الابداع بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن (١٩,٥%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (١٩,١٧٧) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤثر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وقيم الابداع، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت ( $t$ ) المحسوبة (٤,٣٧٩) أما قيمة  $B$  فقد بلغت (٠,٦٤٢) وهذا يعني أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى تغيير بمقدار (٠,٦٤٢) في قيم الابداع وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في قيم الابداع.

٢. تأثير رأس المال الاجتماعي في الاهتمام بالتفاصيل والنتائج: ظهر هناك تأثير معنوي موجب ضعيف لرأس المال الاجتماعي في الاهتمام بالتفاصيل والنتائج حيث يؤثر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في الاهتمام بالتفاصيل والنتائج بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن (٨,٥%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (٧,٩٦٦) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤثر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاهتمام بالتفاصيل والنتائج، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت ( $t$ ) المحسوبة (٥,٦٧٩) أما قيمة  $B$  فقد بلغت (٠,٣٣٨) وهذا يعني أن التغيير في رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بمقدار (٠,٣٣٨)

في الاهتمام بالتفاصيل والنتائج على وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاهتمام بالتفاصيل والنتائج.

٣. تأثير رأس المال الاجتماعي في التوجه نحو العمل الفرقي: ظهر هناك تأثير معنوي موجب لرأس المال الاجتماعي في التوجه نحو العمل الفرقي حيث يؤثر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في التوجه نحو العمل الفرقي بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن (٢١,٥%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢١,٥٧٧) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والتوجه نحو العمل الفرقي، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (٤,٦٤٥) أما قيمة B فقد بلغت (٠,٦٨٣) وهذا يعني أن التغيير في رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التوجه نحو العمل الفرقي بمقدار (٠,٦٨٣) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في التوجه نحو العمل الفرقي.

٤. تأثير رأس المال الاجتماعي في القيم الاخلاقية وتقدير العاملين: ظهر هناك تأثير معنوي موجب لرأس المال الاجتماعي في القيم الاخلاقية وتقدير العاملين حيث يؤثر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في القيم الاخلاقية وتقدير العاملين بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن (٢٠,٦%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٠,٤٥٦) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والقيم الاخلاقية وتقدير العاملين ، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (٤,٥٢٣) أما قيمة B فقد بلغت (٠,٧٣٠) وهذا يعني أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى تغيير بمقدار (٠,٧٣٠) في القيم الاخلاقية وتقدير العاملين وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في القيم الاخلاقية وتقدير العاملين.

٥. تأثير رأس المال الاجتماعي في قيم التوجه نحو الزبون: ظهر هناك تأثير معنوي موجب ضعيف لرأس المال الاجتماعي في قيم التوجه نحو الزبون حيث يؤثر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في قيم التوجه نحو الزبون بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن (١١,٢%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠,٥٠٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وقيم التوجه نحو الزبون، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (٣,٢٤١) أما قيمة B فقد بلغت (٠,٥٩٠) وهذا يعني أن التغيير في رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيم التوجه نحو الزبون بمقدار (٠,٥٩٠) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في قيم التوجه نحو الزبون.

٦. تأثير رأس المال الاجتماعي في الاهتمام برأس المال البشري: ظهر هناك تأثير معنوي موجب لرأس المال الاجتماعي في الاهتمام برأس المال البشري حيث يؤثر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في الاهتمام برأس المال البشري بسبب تأثير رأس المال الاجتماعي لا تقل عن

(٢٥%)، فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥,٩٤٤) وهي أعلى من القيمة الجدولية ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاهتمام برأس المال البشري، وقد تم اختبار معنويته حيث كانت (t) المحسوبة (٥,٠٩٤) أما قيمة B فقد بلغت (٠,٥٤٧) وهذا يعني أن التغيير في رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الاهتمام برأس المال البشري بمقدار (٠,٥٤٧) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاهتمام برأس المال البشري.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات:

١. يوجد ترابط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي في الشركة قيد البحث حيث ان اجابات افراد العينة عن جميع الفقرات المتعلقة بابعاد هذا المتغير كانت تتفق بدرجة تفوق المتوسط.
٢. يوجد ترابط بين أبعاد الثقافة المنظمة في الشركة قيد البحث حيث ان اجابات افراد العينة عن الفقرات المتعلقة بابعاد هذا المتغير اجمالاً كانت تتفق بدرجة متوسط.
٣. يوجد تعاون بين زملاء العمل واهتمام المشرفين إلى الاستماع إلى مشكلات العمل والحصول على المساعدة والدعم بدرجة تفوق المتوسط، كما انه يوجد شعور لدى عينة البحث بأنها جزء من المجتمع في مكان العمل والشعور بالأمان عند العمل ضمن المجموعة بدرجة تفوق المتوسط الا أن عينة البحث لا تتفق مع اسلوب التعيين من حيث مراعاته للسمات التي يجب توافرها في الفرد بشكل ينسجم مع ثقافة الشركة، وان العاملين في الشركة قيد البحث يشعرون بحاجة إلى اهتمام أكثر بالتعاون والزمالة وإلى بيئة عمل تسودها الثقة بين العاملين والادارة والعاملين فيما بينهم وهذا ربما يعكس ضعف القابلية لدى بعض العاملين على بناء علاقات اجتماعية رصينة مع الآخرين في الشركة.
٤. يزداد دور رأس المال الاجتماعي قوة ارتباطية ايجابية في دعم أبعاد الثقافة المنظمة من خلال ارتباطه بعلاقات ذات دلالة معنوية، وكان أكثر العلاقات قوة مع بعد الاهتمام برأس المال البشري ونسنتج من ذلك ما يمثله راس المال البشري من قاعدة يبني على اساسها رأس المال الاجتماعي في المنظمة.
٥. اظهرت نتائج البحث ان لرأس المال الاجتماعي ارتباطا يقترّب من المتوسط مع كل من الأبعاد التوجه نحو العمل الفرقي و القيم الاخلاقية وتقدير العاملين و قيم الابداع وهذا يعني ان الشركة قيد البحث تفسح المجال لأعضاء الفريق بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها وتهئ المناخ المناسب لهم وتوفر الوسائل والأدوات اللازمة كما ان الادارة تحترم آراء ومقترحات واسهامات العاملين وتمنحها التقدير والثناء وتعد الابتكار مفتاحا لتطوير الخدمات المقدمة للزبائن الا أن ذلك لا يرتقي إلى طموحات وحاجات عينة البحث وانهم بحاجة إلى اهتمام أكبر بمتغيرات رأس المال الاجتماعي (الثقة والتعاون والزمالة) والعمل على تعزيزها وتحقيق بيئة عمل يسود فيها ثقافة مشتركة قوية وفاعلة.
٦. اظهرت نتائج البحث ضعف ارتباط رأس المال الاجتماعي بمتغيري قيم التوجه نحو الزبون و الاهتمام بالتفاصيل والنتائج مما يشير إلى ضعف تركيز الادارة في الشركة قيد البحث في الاهتمام بحاجات ورغبات ونوعية الخدمة المقدمة للزبون، وللنتائج والأهداف والوسائل المستخدمة للوصول إلى هذه الأهداف والنتائج.

٧. أن لرأس المال الاجتماعي تأثيراً معنوياً موجباً في الثقافة التنظيمية إجمالاً ولابعادها كافة، حيث يتكامل دور الثقة والتعاون والزمالة في بناء ثقافة منظمة مشتركة بين العاملين في الشركة مما يحسن من كفاءتها وقدرتها على تلبية حاجة زبائنها الداخليين والخارجيين، وكان لرأس المال الاجتماعي أكثر تأثيراً في بعدي الاهتمام برأس المال البشري و التوجه نحو العمل الفرقي ونستنتج من ذلك أهمية العلاقات الاجتماعية في بناء وتطوير المورد البشري الذي يعد أثمن الموارد للمنافسة لما يمتلكه من معرفة ضمنية لا يمكن تقليدها ومعرفة صريحة تحتاج إلى الثقة والتعاون والزمالة للحصول عليها من الآخرين ونشرها بين العاملين والذي تعد عاملاً مهماً لنجاح الشركة وان إدارة الشركة تبذل الجهود من أجل خلق بيئة تساند المعرفة المشتركة والعمل الفرقي الا أن هذه الجهود يبدو انها عشوائية وبحاجة إلى التفاعل المخطط الأمر الذي جعل العاملين يشعرون بحاجة إلى اهتمام أكثر في هذا المجال، وكان أقلها تأثيراً في بعدي التوجه نحو الزبون والاهتمام بالتفاصيل والنتائج مما يستدل على ضعف اهتمام الإدارة بحاجات ورغبات الزبون وبعد الاستفسار من المعنيين في الشركة قيد البحث تبين ان الشركة تسوق منتوجها مباشرة إلى الشركة العامة لتصنيع الحبوب ومن خلالها يسوق المنتج النهائي إلى الزبائن.

#### التوصيات

١. استثمار المناسبات العامة والخاصة للشركة في تمتين أواصر العلاقة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العلاقات غير الرسمية والتضامن الاجتماعي بين العاملين.
٢. تشجيع الحوارات المفتوحة ومد جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وتمكينهم من التعبير عن وجهات نظرهم ومشاعرهم بحرية دون خوف من العقاب وحث العاملين على تقديم المقترحات والانتقادات البناءة وبشكل مكتوب.
٣. نشر مبدأ التعاون الحقيقي ومحاربة النفاق الاجتماعي وتنظيم أسلوب العمل بالشكل الذي يبعث على السلوك التعاوني بين الزملاء في العمل من خلال زيادة فرص التعاون والتفاعل فيما بين جماعات العمل حيث ان الاعتمادية والترابط بين الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة وانتظام حشد العاملين لمعارفهم ومهاراتهم في العمل يؤدي إلى شعورهم بأنهم أعضاء متماسكين و متمسكون بالشركة وتحقيق اهدافها.
٤. استقطاب الأفراد ممن يتوافر فيهم سمات تنسجم وثقافة الشركة والعمل على اقامة الروابط الصحيحة والمشاعر الجماعية وشعور الفرد بأنه جزء من المجتمع في مكان العمل.
٥. تزويد العاملين في الشركة وبشكل منتظم بمعلومات تقويمية عن ادائهم لكي يتولوا تعديلها ان حدث انحراف وتحفيزهم على السعي باستمرار لانجاز المهمات المنوطة بهم بالشكل الذي ينسجم مع النتائج المطلوبة.
٦. فسح المجال لأعضاء الفريق بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها وتهيئة المناخ المناسب وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة لهم وخلق بيئة عمل تساند المعرفة المشتركة والعمل الفرقي في اطار الاتصالات المتطورة.
٧. احترام آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين وتقييمها في الوقت المناسب والايقاء بالوعود التي تقطعها الإدارة على العاملين سواء تعلقت بجوانب مالية أو اعتبارية أو مادية أو ادارية.

٨. تعمل الإدارة على تحفيز العاملين لزيادة اهتمامهم بالمعرفة ومنح اعتبارات معنوية لأصحاب الكفاءات المتميزة فيها وحثهم على ضرورة مواصلة التعليم المستمر والتدريب المتواصل سعياً منها لبناء رأس مال بشري متمكن مع نبذ حالات التحيز والتفرقة في منح المكافآت بحيث يتم الحكم على أداء الفرد على أساس ما يبذله من جهد في العمل وليس في ضوء سماته الخاصة.

#### المصادر العربية:

١. تومسون، آرثر آيه و ستريكلاند، آيه جي، (٢٠٠٦)، "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية" ط١، مكتبة لبنان ناشرون.
٢. الجوفي، علياء سعيد عباس (٢٠١٠)، "تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٣. حريم، حسين، (٢٠٠٤) "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد.
٤. خطاوي، بان احمد عارف، (٢٠٠٣) "تأثير راس المال الاجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. الساعدي، مؤيد، (٢٠١١)، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، ط١، الوراق للنشر والتوزيع.
٦. السيسي، شعبان علي حسين، (٢٠٠٩)، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، المكتب الجامعي الحديث.
٧. شارلزهل، جارديت جونز، (٢٠١٠)، "الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل"، تعريب ومراجعة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر.
٨. العاني، أريج سعيد، (٢٠٠٨)، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. العميان، محمد سلمان، (٢٠٠٥)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٣، دار وائل للنشر، عمان.
١٠. العنزي، سعد علي، صالح، أحمد علي، (٢٠٠٩) "ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوردي للنشر، عمان.
١١. الغالي، طاهر محسن منصور و ادريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهج متكامل"، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
١٢. الفريجات، خضير كاظم حمود و اللوزي، موسى سلامة و الشهابي، انعام، (٢٠٠٩)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة"، ط١، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
١٣. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩) "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ط٥، دار وائل للنشر.
١٤. النوري، قيس، (١٩٩٩)، "السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية" ط١، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.

#### المصادر الأجنبية:

1. Bourdieu, P., & Wacquant, L.J.D.(1992),"An initiation to reflexive sociology", Chicago, University of Chicago press.



2. Boxman, E.A.W., De graaf, P.M., & Flap, H.D, (1991), The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers social networks, 13:15-73.
3. Bratton, John., & Gold, Jeffery., (2003) Human Resource Management theory and practice" 3ed.
4. Burt, R.S. (1992), "Structural holes: The social structure of competition", Cambridge, MA: Harvard University press.
5. Christiaan Grootaert, Narayan, D., Veronica, N.J., Woolcock, M., Measuring Social Capital An Integrated Questionnaire , , World Bank Working Paper RNO.18, (2009).
6. Daft, Richard.L. (2001), "Organization theory & Design", South-western, Thomson learning.
7. Hellriegel, Don., Slocum, J. W., & Woodman, R.W., (2001), "Organizational Behavior", South-western, college publishing Thomson learning.
8. Inglehart, R. (1997), "Modernization and post-modernization: Cultural, economic and political change in 43 societies, Princeton, NJ: Princeton university press.
9. Kristensen, P., H., K., O., Organizational Social capital and health and quality of work of the employees - two empirical studies from Denmark, (2007).
10. Lampikoski, Kari., & Emden, Jack., (1996), "Igniting Innovation: Inspiring Organizations by Managing Creativity", England, John Wiley & Sons.
11. Paul S. Adler & Seok-wookwon. (2002), The Academy of management Review, Vol(27), N(1), pp.17-40.
12. Richard, L. Hughes, Robert, C. Ginnett, Gordon J. Curphy, (2009), "Leadership: Enhancing the lesson of Experience", McGraw-Hill companies, New York.
13. Riesen, Hermann., (2004), "Organizational Learning Knowledge, and Its Role", Tu-53.252 Learning Organization, Seminar Work, Full Term.
14. Robbins, S.P., (2003) "Organizational Behavior", 10<sup>th</sup> Ed, Hall, Inc, New Jersey.
15. Sluis, Lidewey. E., (2004), "Designing the Work place for Learning and Innovation", Development & Learning in Organization, vol (18), N (5), pp. 10-13.
16. Tepeci, Mustafa, (2001), "The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person - Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry", A Thesis in Man - Environment Relations, The Pennsylvania State University.