

أثر رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين  
بأجر بالمنظمات التطوعية

إعداد

الدكتور/ محمد عزت المصري  
أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي  
المعهد العالي للخدمة الاجتماعية  
بالمنصورة

2022

## أثر رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية. والدراسة من النوع الوصفي، باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عينة البحث المختارة، وذلك من خلال استمارة استبيان، تم تطبيقها ومراجعتها ميدانياً ومكتبياً ليصبح العدد الصالح منها للتفريغ والتحليل (93) استمارة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين رأس المال الاجتماعي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.624) عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أن المتغيرات المستقلة (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) تفسر ما قيمته (39%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ومن ثم تم عدم قبول الفرض العدمي ( $H_0$ ) الرئيس للدراسة، وقبول الفرض البديل ( $H_1$ ). وعليه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الكلمات الافتتاحية:** رأس المال الاجتماعي؛ الالتزام التنظيمي؛ المنظمات التطوعية.

### Abstract:

This study aims to determine the impact of the dimensions of social capital (collective collaborative work - trust towards others and organizations - acceptance of diversity, tolerance and acceptance of others - national affiliation) on the development of organizational commitment among wage workers in voluntary organizations.

The type of study is determined in the descriptive studies, using the comprehensive social survey approach for wage workers in voluntary organizations, the selected research sample, through a questionnaire form, which was applied to the study community and repaired, including (93) forms for discharge and analysis.

The results indicated that there is a moderate direct correlation between social capital and the development of organizational commitment among wage workers in voluntary organizations, as the correlation coefficient reached (0.624) at the level of significance (0.01). Also, the independent variables of social capital explain its value (39%) of the variance in the dependent variable, and then the null hypothesis ( $H_0$ ) was not accepted for the study, and the alternative hypothesis ( $H_1$ ) was not accepted.

**Keywords:** Social Capital; Organizational Commitment; Voluntary Organizations.

## أولاً: المقدمة.

الإنسان هو صانع التنمية وهدفها ومحورها في نفس الوقت، لذا إذا أردت أن تتقدم فعليك برعاية هذا العنصر وحسن إدارته، وذلك لأنه أعلى وأعلى أصول التنمية، وهو المحرك الأساسي لها، وبدونه لن تكون هناك تنمية من الأساس.

تلك الرعاية للعنصر البشري إذا تحققت، وفق أصول علمية ومنهجية، لن تعود على الفرد فقط بالنفع، بل ستعود على المجتمع ككل بالنفع وبالخير الكثير، ومن هنا تبرز أهمية إدارة العنصر البشري (العاملين/الموظفين) داخل منظمات المجتمع المختلفة. وتهيئة الجو المناسب لهم لتحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم وإمكاناتهم وإظهار إبداعاتهم في مجال عملهم.

ولعل وجود رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات التطوعية بالمجتمع يشكل مصدراً أساسياً من المصادر المجتمعية الهامة التي تعمل على زيادة مستوى الثقة بين العاملين والمسؤولين بتلك المنظمات، كما يساهم في وجود القيم والأهداف المشتركة وتكوين علاقات إيجابية وتبادل للخبرات فيما بينهم، وبالتالي زيادة قدراتهم على العمل المشترك، أي أن رأس المال الاجتماعي يسهم وبفعالية في تنمية رأس المال البشري داخل تلك المنظمات.

ونعلم جميعاً أن العاملين داخل المنظمات التطوعية ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول: ويشمل العاملين بأجر، والقسم الثاني: يشمل العاملين بدون أجر، أو ما يطلق عليهم المتطوعين.

والقسم الثاني وهم المتطوعين يؤدون عملهم بمحض إرادتهم ودون أي إجبار من أحد، فهم أتوا طواعية إلى المنظمة الأهلية رغبة وحباً في أداء هذا العمل، ولا توجد عليهم أية قيود أو التزامات تجبرهم على الاستمرار في تقديم تلك الخدمات، بل يستطيعون تركها في أي وقت دون أن يكون عليهم أية واجبات أو التزامات قانونية، بل هي فقط التزامات أخلاقية وإنسانية.

وعليه فإن ما يهمنا هو القسم الأول وهم العاملين بأجر حيث أن هذه وظيفتهم الأساسية، ومن ثم فإن عليهم التزامات عديدة تجاه منظماتهم وعملاتهم. هذا فضلاً عن أنهم المحرك الأساسي لكل نشاط ومصدر مهم لفاعلية المنظمة التطوعية.

وجدير بالذكر أن هذه الالتزامات تحددها عوامل كثيرة، فكلما كان هناك إيمان بهذا العمل وأهميته، وكلما تطابقت أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وكلما كان هناك تعاون وثقة بينه وبين زملائه في العمل، ... إلخ، كلما ارتفعت معدلات الرضى الوظيفي وارتفع معه معدل الولاء والالتزام تجاه المنظمة، ومن ثم تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل أكبر جهد للبقاء فيه، ويظهر ذلك بوضوح في أدائه الوظيفي والتزامه وحرصه على إنجاز عمله، وعدم التغيب عنه أو الإهمال والتقصير فيه، فالالتزام سلوك غير ملموس يظهر في تصرفات الفرد وأفعاله وينعكس على أدائه الوظيفي.

ولقد لخص علماء الإدارة الالتزام التنظيمي للعاملين/الموظفين داخل المنظمات المختلفة، في ثلاثة أنواع رئيسية هي: الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري (الأخلاقي) - الالتزام الاستمراري (الارتباطي)، وسوف يأتي شرحهم في متن الدراسة فيما بعد.

وبناءً على ما تقدم، تحاول الدراسة الراهنة تحديد مدى مساهمة أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) في مستوى الالتزام التنظيمي الذي يمتلكه العاملين/الموظفين تجاه وظيفتهم. وتحديد مدى تمسكهم ورغبتهم بهذه الوظيفة التي تعد من الوظائف الإنسانية في المقام الأول نظراً لما تقدمه من مجهودات وخدمات تجاه رعاية مختلف فئات المجتمع (الأطفال - النساء - الشباب - المرضى - المسنين - الأحداث... إلخ)، هذا فضلاً عن الخدمات والرعاية المقدمة في أوقات الشدة ومجهودات الإغاثة والتدخل في حل النزاعات وتخفيف آثار الفقر.

### ثانياً: مشكلة الدراسة.

في العقد الماضي، اكتسبت دراسة رأس المال الاجتماعي زخماً في العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية على حد سواء. وذلك لكونه أحد الأصول المهمة للأفراد والجماعات والمجتمعات، فضلاً عن أنه لا يزيد فقط من النمو الاجتماعي والاقتصادي ويقلل من معدلات الجريمة، ولكنه أيضاً يتيح الوصول إلى الموارد المهمة بالمجتمع للعثور على وظيفة أو الحصول على دعم اجتماعي أو تحقيق سلطة ما (Lin & Erickson, 2008, P. 185). ولعل ذلك يوضح أن الفوائد التي تعود على الفرد من رأس المال الاجتماعي عديدة ومتنوعة فهي لا تتيح له الحصول على وظيفة ما فحسب، بل تتيح له الدعم الكافي للتميز والإبداع فيها وبذل أفضل ما لديه من إمكانيات لتنميتها والحفاظ عليها.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية رأس المال الاجتماعي حيث أشارت دراسة أدلر وكون (Adler & Kwon 2002) إلى أن رأس المال الاجتماعي له أثر كبير في النجاح الوظيفي للعاملين بمختلف منظمات المجتمع، كما توصل جان (Jang 2008) إلى أن رأس المال الاجتماعي المرتبط بأنشطة أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بمنظمات تنمية المجتمع كان له تأثيراً كبيراً في نجاح أنشطة المنظمة، وبفضله تم إيجاد شركات مع العديد من المنظمات الخاصة بالمجتمع، وتم التعاون معهم في ظل برنامج اعتماد ضريبة المساهمة المجتمعية، الذي كان يسعى للنهوض بالمجتمع المحلي.

وهدف دراسة سويدان (2011) إلى التعرف على فعالية رأس المال الاجتماعي في دعم عمليات البناء المؤسسي لمنظمات المجتمع، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين إسهام رأس المال الاجتماعي

ودعم الإدارة الإستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني وكذلك دعم القدرات التنظيمية للعاملين بها، وكذلك دعم إدارة البرامج وإدارة الموارد والعلاقات الاجتماعية.

كما توصلت **دراسة خزام (2011)** إلى أنه كلما زاد رأس المال الاجتماعي كلما زادت مستويات قيم المواطنة للعاملين والمسؤولين بمنظمات المجتمع المدني، أي أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى رأس المال الاجتماعي في منظمات المجتمع المدني وتفعيل قيم ثقافة المواطنة بها.

لذا أوصت دراسة كل من **الزيادي وسعيد (2018)**، بضرورة التركيز على أبعاد رأس المال الاجتماعي بالمنظمات، ومن ثم رأت أهمية العمل المشترك والاهتمام بشبكات العمل عبر تشجيع العاملين على بناء العلاقات الاجتماعية، عن طريق الاهتمام بالتدريب وصيغ العمل الجماعي والممارسات غير الرسمية، إذ يعد العمل المشترك أسلوباً ناجحاً في بناء قاعدة متينة للتمكين الهيكلي للعاملين بالمنظمات المختلفة.

وبناءً على ما تقدم تری الدراسة الراهنة أنه يجب الاهتمام ببناء رأس المال الاجتماعي لدى العاملين بمختلف منظمات المجتمع، لما له من عائد إيجابي عليهم وعلى استدامة ونجاح تلك المنظمات.

ولا بد من التأكيد على أن بناء رأس المال الاجتماعي يتوقف على الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وسياسات خدمات الرعاية الاجتماعية واستراتيجياتها والرعاية الرسمية وغير الرسمية ودرجة تكاملها في المجتمع والحفاظ على الموروثات الثقافية والهوية الثقافية ومتغيرات بناء الشخصية التنموية في المجتمع، ويستخدم التخطيط طويل المدى لتقييم جهود ومداخل بناء رأس المال الاجتماعي، بينما يستخدم التخطيط قصير المدى لتقوية جهود وأنشطة بناء رأس المال الاجتماعي **(السروجي، 2009، ص. 95)**.

من أجل ذلك فقد أوصت **دراسة الكفارنة (2015)** بضرورة إدخال رأس المال الاجتماعي كمتطلب أساسي في الاستراتيجيات والخطط للوزارات الحكومية والمنظمات غير الحكومية وإيجاد الآلية الأنسب لاستخدامه وتعزيز دوره.

وكذلك بينت **دراسة كل من البناء وأخرون (2020)** ضرورة استثمار رأس المال الاجتماعي كعامل مؤثر لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية للعاملين، ومن ثم تقديم قيمة جديدة وعالية للعملاء والمنظمة في آن واحد. وأشارت دراسة **عبد الباسط (2018)** إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ارتفاع قيمة رأس المال الاجتماعي بالمنظمات والسلوك الإبداعي للعاملين بها.

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمهارة الأفراد العاملين بها، وبمدى إيمانهم بأهداف المنظمة وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية **(فليه وعبد المجيد، 2005، ص. 284)**.

ولا يكفي أن يكون لديك عاملون موهوبين يؤدون وظائفهم بشكل جيد. بل تحتاج أيضاً إلى أن تكون قادراً على التمسك بهؤلاء العاملين لفترات طويلة من الوقت حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من عملهم وجهودهم، ولنفترض أنك قضيت وقتاً طويلاً في توظيف وتدريب وإرشاد خريج من الجامعة، ومن ثم أصبح التحسن في المنظمة نتيجة لوجود هذا الموظف، ولكن بمجرد وصوله لهذه الخبرة وتحت إشرافك، طلب منك مغادرة العمل لدى أحد المنافسين، كرئيس للمنظمة هل يمكنك التفكير في أشياء أكثر إحباطاً من هذا الموقف الذي من المحتمل، بل من المؤكد أن يمر بك؟ (Colquitt et al., 2015, p. 64).

ومن هنا تظهر أهمية العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ورغبتهم في الاستمرار بالعمل، وهذا ما سعت إليه دراسة حويحي (2008) والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي مثل: (ظروف العمل - الاستقرار الوظيفي - الراتب - الحوافز - توقعات الفرد - قيمة الإنجاز - العدالة في التعامل... إلخ) والرغبة في الاستمرار في العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لأن ذلك من شأنه أن يساهم في استقرارهم واستقرار المنظمة ككل.

ويميل الموظفون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم عندما يتم تحديد أدوارهم بوضوح من خلال التوصيف الوظيفي وبيانات توقعات الأداء، حيث يساعد الفهم الأفضل للأدوار الناس على معرفة ما يتوقعه الآخرون منهم وكيف يجب أن يتصرفوا. وفي حالة وجود غموض في الأدوار، أو عند وجود تضارب في الدور، فمن المرجح أن ينخفض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Newstrom, 2007, p. 84).

وقد طالبت دراسة محمد (2014) بضرورة قياس أثر بيئة العمل الخارجية على دوران العمل الاختياري، وقياس أثر بيئة العمل الخارجية على الرضا الوظيفي، وقياس أثر الرضا الوظيفي على دوران العمل الاختياري، لأن ذلك من شأنه أن يفيد المنظمة في التعرف على الأسباب الحقيقية لمعدل دوران العمل للعاملين بها، ومن ثم محاولة التقليل من تلك الأسباب والحد منها لصالح المنظمة وعملائها.

ونتيجة لذلك برزت قضية الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية تهتم بدور الفرد في المنظمة، فبديهي أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه وبالتالي توجد صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين (فقيه وعبد المجيد، 2005، ص. 284).

هذا فضلاً عن أن الالتزام التنظيمي بصفة عامة يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد، حيث نرى انخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما نجد أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من

المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أن غياب الالتزام يمكن أن يقلل من الفعالية التنظيمية بصفة عامة، ذلك أن الأفراد الملتزمون يكونون أقل رغبة في ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى علاوة على أنهم يدركون قيمة وأهمية التكامل بين الأهداف التنظيمية والفردية، حيث يفكر الموظف الملتزم في أهداف التنظيم بصورة شخصية (الهنداوي، ٢٠١٢، ص. ٢٠٦).

وجدير بالذكر أن الالتزام هنا لا يقتصر فقط على التزام الأفراد تجاه المنظمة بل امتد واتسع نطاقه، بدءاً من الالتزام تجاه المنظمة، إلى الالتزام تجاه الكيانات الأخرى، ومنها على سبيل المثال: (المهنة، أو النقابة، أو الفريق، أو المشرف، أو العميل)، أو مسارات العمل على سبيل المثال: (الأهداف، القرارات، السياسات، البرامج، مبادرات التغيير) (Meyer, 2016, p. 3).

وتأكيداً على أهمية ما ذكر فقد بحثت دراسة جيزلر وآخرون (Geisler et al. (2019 في كيفية ارتباط مناخ السلامة النفسية والاجتماعية (Psychosocial safety climate)، ومتطلبات العمل (الصراع بين الأدوار والصراع بين العمل والأسرة)، والموارد الوظيفية (الدعم الاجتماعي من الرؤساء والمجتمع الاجتماعي في العمل)، وتقييمات جودة العمل المتعلقة بالأخصائيين الاجتماعيين، بالمشاركة في العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن جودة العمل كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بجميع النتائج الثلاثة، بينما وجد أن مناخ السلامة النفسية والاجتماعية (PSC) مرتبط بالرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين، كما ركزت الدراسة على العوامل التي تساهم في تغيير اتجاهات العمل الإيجابية لدى الأخصائيين الاجتماعيين، لأن هذه المواقف تتعلق بالاحتفاظ بالوظيفة.

ودعت دراسة البياري (2018) إلى ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من خلال الانتظام في صرف الرواتب، وتبني مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين، وإتاحة الفرص للتقدم والنقد المهني. وأوصت بضرورة إتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد في الثقة من قدراتهم ومهاراتهم.

ونجد أن دراسة ليو وكونج (Leow & Khong (2009 توضح لنا أنه يتعين على إدارات الموارد البشرية أن تنظر بجدية إلى العدالة التنظيمية عند تنفيذ سياسات الموارد البشرية من أجل تشجيع الموظفين على إظهار مستويات عالية من الالتزام، وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية بالالتزام العاطفي والمعياري وبالدعم الجزئي فقط للالتزام المستمر.

وسعت دراسة كل من أكتار وبانجيل (Aktar & Pangil (2018 إلى فحص الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة الموظفين في سياق اقتصاد ناشئ (ألا وهو بنجلاديش)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: (مشاركة

الموظفين، والأمن الوظيفي، وردود الفعل على الأداء، والمكافآت والتقدير، والتدريب والتطوير)، هي عوامل تنبئ بأهمية مشاركة الموظف وزيادة نسبة التزامه التنظيمي بدرجة كبيرة.

وقد اهتمت دراسة كل من **سيزاريو وشامبل (2017) Cesário & Chambel** بسلوكيات العاملين وتأثيرها على نجاح المنظمة، وبينت نتائجها أن الأفراد الملتزمين تنظيمياً يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل من الأفراد الأقل التزاماً، كما بينت أن الالتزام العاطفي والوجداني، يبين مدى حب الموظف فعلاً أو شعوره بأنه جزء من المنظمة، وله تأثير هائل على أداء الموظفين والأداء التنظيمي.

وعلى المستوى العملي يجب التركيز على دراسة سلوكيات العاملين ومحاولة التأثير على هذه السلوكيات لتتوافق مع سلوك التنظيم، ذلك أن الوضع الذي تعيشه المنظمات في وقتنا الحاضر من متغيرات عديدة وتحديات داخلية أو خارجية تطلب من تلك المنظمات أن تُحدث الكثير من المتغيرات في أنظمتها الإدارية، هذه المتغيرات لها ارتباط وثيق بكثير من سلوكيات العاملين باعتبارهم عنصر أساسي يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (**جودة والياقي، 2007، ص. 417**).

لذلك أكدت دراسة **أحمد (2013)** على ضرورة المام المديرين بالمتغيرات التي لها علاقة بكل الخصائص الديموجرافية للعاملين، وذلك من أجل تعديل المديرين لسياستهم بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق وأهداف المنظمة، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز بشكل كبير على مواقف وسلوكيات العاملين وفقاً للخصائص الديموجرافية المتباينة لهم، وذلك للتعامل معهم بشكل يؤدي إلى زيادة التزامهم تجاه المنظمة، وبالتالي خلق مواقف إيجابية تجاه المنظمة، وتحقيق أداء وظيفي مرتفع، وتقليل معدل الدوران بما يحقق مصلحة كلاً من الفرد والمنظمة.

ولا بد من التأكيد في هذا الصدد على أن جودة القيادة تعتبر من أكثر العوامل الرئيسية للالتزام التنظيمي، حيث يعمل القادة كممثلين لمنظماتهم ولموظفيهم، ففي ظل القيادة الإيجابية، ينمو بين الموظفون التزامهم العاطفي والمعياري وبعض جوانب الالتزام المستمر تجاه المنظمة، وفي المقابل عند تعرضهم للقيادة السلبية، من المرجح أن يمتنع الموظفون عن أي التزام تجاه مؤسساتهم (**Meyer, 2016, p. 315**).

وباستقراء دراسة **لوك (2001) Loke** نجد أنها ربطت بين استخدام سلوكيات القيادة ونتائج الموظفين. وأثبتت أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية يتم تفسيرهم من خلال استخدام السلوكيات القيادية. حيث أن تلك السلوكيات لها أكبر الأثر على الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاث: (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام الاستمراري).



وبالنظر إلى دراسة كل من رجا وبالنتشمي (2011) Raja & Palanichamy نجد أنه قد خلصت نتائجهما إلى أن هناك تأثير معنوي بين إدراك أسلوب القيادة لدى الموظفين ودرجة الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، وأن القيادة التعاونية والتشاركية ساعدت كثيراً في ارتفاع معدل الرضى الوظيفي وارتفاع معدلات الولاء والالتزام تجاه المنظمة. وفي دراسة أجراها كل من نذير وإسلام Nazir & Islam (2017) عن الدعم التنظيمي، ومشاركة الموظفين، وأداء الموظف والالتزام العاطفي، أظهرت نتائجها أن هناك تأثير إيجابي للدعم التنظيمي الذي تمنحه القيادات للعاملين، وأن له أكبر الأثر على أداء العاملين والالتزام العاطفي لديهم تجاه المنظمة.

أما دراسة كل من كيم وبيهر (2018) Kim & Beehr فقد سعت إلى تفسير سلوك بعض الموظفين من حيث (التأخير، والتغيب، معدل دوران العمل)، وأثبتت تلك الدراسة تأثير سلوك القيادة السلبية على الالتزام التنظيمي لدي المرؤوسين، وأن تلك السلوكيات القيادية لها أكبر الأثر على استمرار الموظفين بالعمل من عدمه. كما أوضحت أن الموظف عندما يجد ان المنظمة إيجابية وداعمة، فإنه سيكون لديه درجة أعلى من الالتزام المستمر.

ومما تقدم يمكن للباحث استخلاص النتائج التي خرجت بها الدراسات السابقة في التالي:-

- بينت دراسة أدلر وكوون (2002) Adler & Kwon أهمية دور رأس المال الاجتماعي في التأثير على النجاح الوظيفي للعاملين بمختلف المنظمات، مما لفت نظر الباحث إلى التوجه لدراسة أثره على درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات التطوعية.
- تناولت العديد من الدراسات السابقة الالتزام التنظيمي على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام الاستمراري، وبذلك سوف يعتمد الباحث في قياس متغير الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) على تلك الأبعاد الثلاثة.
- اختصت دراسة جيزلر وآخرون (2019) Geisler et al. ببيئة العمل، ومواقف العمل الإيجابية التي تساهم في تقليل معدل دوران الأخصائيين الاجتماعيين، ومدى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم، وهي الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي طبقت على العاملين من الأخصائيين الاجتماعيين بمنظماتهم الاجتماعية.
- أبرزت دراسة كل من دراسة لوك (2001) Loke - رجا وبالنتشمي (2011) Raja & Palanichamy - كيم وبيهر (2018) Kim & Beehr ، أهمية أسلوب القيادة لدى الموظفين ودرجة الالتزام التنظيمي، ومن ثم فقد وجهت نظر الباحث إلى ضرورة اختيار وانتقاء رؤساء المنظمات التطوعية، ومديري المشروعات التنموية بها لما لها من دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة.

- ربطت معظم الدراسات السابقة الالتزام التنظيمي بالعديد من العوامل ومنها: (العدالة التنظيمية - الرضا الوظيفي - نظام الأجور والحوافز - سمات القيادة)، بينما الدراسة الحالية تسعى إلى ربط أبعاد رأس المال الاجتماعي الإيجابي بالالتزام التنظيمي.
- أكدت الدراسات السابقة على قدرة رأس المال الاجتماعي في إحداث تغييرات إيجابية لدى العاملين بالمنظمات التطوعية، (دراسة سويدان (2011) - دراسة خزام (2011)).

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية؟ ويمكن تناول هذا السؤال في إطار من الأسئلة الفرعية التالية:

- إلي أي مدى تؤثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) علي تنمية الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، باعتباره مكون من مكونات الالتزام التنظيمي؟
- إلي أي مدى تؤثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) علي تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، باعتباره مكون من مكونات الالتزام التنظيمي؟
- إلي أي مدى تؤثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) علي تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، باعتباره مكون من مكونات الالتزام التنظيمي؟
- ما النتائج والمقترحات الإجرائية التي تسهم في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية من خلال تدعيم أبعاد رأس المال الاجتماعي؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة.

١. يستمد موضوعنا الحالي أهميته من أهمية الالتزام التنظيمي في مختلف التنظيمات باعتباره أحد العوامل الموجه لسلوك الفرد داخل التنظيم، ذلك أن هذا السلوك هو أساس نجاح المنظمات أو فشلها.
٢. الالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.
٣. أصبح مفهوم رأس المال الاجتماعي شائعاً بشكل متزايد في السنوات الأخيرة لدي مجموعة واسعة من تخصصات العلوم الاجتماعية، ومن ثم استند عدد من علماء الخدمة الاجتماعية والاجتماع وعلماء السياسة والاقتصاديين إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي في البحث عن إجابات لمجموعة واسعة من الأسئلة التي يتم مواجهتها في مجالاتهم الخاصة.

٤. كما تكمن أهمية الدراسة في تأثير رأس المال الاجتماعي عبر مكوناته (الثقة، التعاون، القيم المشتركة، الالتزام، قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر، الانتماء الوطني،... إلخ) في تعزيز منظومة القيم بالمجتمع، ومن ثم المساهمة بقدر كبير في نهضة المجتمع وتنميته.

#### رابعاً: أهداف الدراسة.

يتحدد الهدف الرئيس للدراسة في: دراسة أثر رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية.

وانبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:-

- تحديد أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) على تنمية الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، باعتباره مكون من مكونات الالتزام التنظيمي.
- تحديد أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) على تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، باعتباره مكون من مكونات الالتزام التنظيمي.
- تحديد أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) على تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، باعتباره مكون من مكونات الالتزام التنظيمي.
- التوصل إلي مجموعة من المقترحات الإجرائية التي تسهم في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية من خلال تدعيم أبعاد رأس المال الاجتماعي لديهم.

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

لبلوغ الدراسة أهدافها، تم صياغة فرضيات الدراسة بصورتها الصفرية ( $H_0$ ) ، وذلك علي النحو التالي:  
الفرض الرئيس للدراسة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وانبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:-

- (١) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام العاطفي لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

(٢) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

(٣) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي) لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

(٤) ما المقترحات التي تسهم تدعيم أبعاد رأس المال الاجتماعي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.  
والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1): يوضح متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	أبعاد/مكونات المتغير
مستقل	رأس المال الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل الجماعي التعاوني.</li> <li>- الثقة تجاه الآخرين والمنظمات.</li> <li>- قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر .</li> <li>- الانتماء الوطني.</li> </ul>
تابع	الالتزام التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام العاطفي.</li> <li>- الالتزام المعياري (الأخلاقي).</li> <li>- الالتزام الاستمراري (الارتباطي).</li> </ul>

#### سادساً: المفاهيم والإطار النظري للدراسة:

##### (١) مفهوم رأس المال الاجتماعي

يعرّف بوتنام (1993) Putnam رأس المال الاجتماعي بأنه يشير إلى سمات التنظيم الاجتماعي، مثل الثقة والمعايير والشبكات، التي يمكن أن تُحسن من كفاءة المجتمع، عن طريق التعاون وتسهيل وتنسيق الإجراءات لتحقيق الأهداف المبتغاة، والتي لا يمكن تحقيقها في غيابها (p. 167).

ويري فوكوياما (1995) Fukuyama أن رأس المال الاجتماعي هو " قدرة الناس على العمل معاً لأغراض مشتركة في مجموعات ومنظمات" (p. 10). وذكر في موضع آخر أنه يمكن تعريف رأس

المال الاجتماعي ببساطة على أنه "وجود مجموعة معينة من القيم أو المعايير غير الرسمية المشتركة بين أعضاء المجموعة التي تسمح بالتعاون فيما بينهم" (Fukuyama, 1997, p. 378).

وحسب رأي وولكوك (1998) Woolcock فإن رأس المال الاجتماعي يتمثل في "المعلومات والثقة وقواعد المعاملة بالمثل المتأصلة في الشبكات الاجتماعية للفرد" (p. 153). ولهذا يمكن القول بأن "رأس المال الاجتماعي" كمصطلح لا يعني أي شيء أكثر من "للشبكات قيمة" (Lin et al., 2001, P. 85).

ويشير لين (2004) Lin إلى رأس المال الاجتماعي بأنه "... الموارد المتضمنة في الشبكات الاجتماعية التي يتم الوصول إليها واستخدامها من قبل الفاعلين من أجل اتخاذ بعض الإجراءات"، ويحتوي المفهوم على عنصرين مهمين، الأول: أنه يمثل الموارد المتضمنة في العلاقات الاجتماعية بدلاً من الأفراد، والثاني: الوصول إلى هذه الموارد واستخدامها مع الجهات الفاعلة (24-25 pp).

ويبين سلامة (2009) أن رأس المال الاجتماعي كمفهوم يشير إلى جملة العلاقات التنظيمية المؤسسية القائمة في المجتمع والتي ترسخ لقيم التسامح والتعاون المشترك والدعم المتبادل" (ص. 85).

وبطريقة أكثر عمومية فقد عرفه نجم (2019) بأنه ذلك الكل المركب غير الملموس من العلاقات والمعايير والقيم المتقاسمة التي تتسم بالتماثل النسبي بين أفراد الجماعة (المنظمة) أو المجتمع وتكون ذات أشكال ومستويات مختلفة ولها آثار متباينة على قدرة الأفراد على تحقيق أغراض مشتركة في الظروف المختلفة (ص ص. 163-164).

**ويُعرف رأس المال الاجتماعي في الدراسة الحالية إجرائياً وفقاً للتالي:**

مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين والمسؤولين بالمنظمات التطوعية، وكذلك بينهم وبين المستفيدين من خدمات تلك المنظمات، وتقوم هذه العلاقات على مجموعة من القيم والمعايير المشتركة فيما بينهم والتي يمكن قياسها من خلال الأبعاد التالية:

- العمل الجماعي التعاوني.
- قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر.
- الثقة تجاه الآخرين والمنظمات.
- الانتماء الوطني.

### **أهمية رأس المال الاجتماعي:**

أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن لرأس المال الاجتماعي أهمية كبيرة، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو المجتمع ككل. وفيما يلي بعض أمثلة لفوائد رأس المال الاجتماعي: (السروجي، 2009، ص ص. 37-38).

- يتشابه رأس المال الاجتماعي مع الأصول الإنتاجية أو الرأسمالية في المجتمع ويؤثر على العلاقات البشرية والاقتصادية في المجتمع.
- يؤدي إلى تماسك المجتمع ومنعه من الانهيار.

- يساهم في تحديد هوية المجتمع ويحافظ عليها.
- كما يعد معياراً من معايير قياس السعادة لدى الأفراد في المجتمع، وشعورهم بالتوافق النفسي والاجتماعي ويدعم إحساسهم بالرفاة.
- يعد عنصراً فاعلاً في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية للإنسان في المجتمع من خلال المشاركة الفاعلة للشبكات الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني.
- رأس المال الاجتماعي عنصراً هاماً من عناصر تحليل السياسة الاجتماعية في مجالات الرعاية الاجتماعية المختلفة بما يدعم هذه السياسات أو إيجاد أخرى بديلة تتوافق مع الحاجات والمطالب وتحقيق الأهداف المجتمعية.
- بناء وتفعيل ثقافة المجتمع المدني وثقافة التطوع وتحليل هاتين الثقافتين في المجتمع.
- يدعم الانتماء للمجتمع سواء كان اجتماعياً أو ثقافياً أو اقتصادياً أو سياسياً.
- بناء المنظمات الاجتماعية الفاعلة والمرتبطة بالبيئة وتفعيل دور الإدارة وتعدد قنوات الاتصال بين المنظمات والبيئة وتقويم أداء المنظمات.
- تفعيل المشاركة الاجتماعية والسياسية في المجتمع من خلال بناء اجتماعي ديمقراطي.
- المساعدة في مواجهة المشكلات المجتمعية العامة والجماعية.
- تسهيل حصول الأفراد على الخدمات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.

### **أبعاد رأس المال الاجتماعي:**

اختلف الباحثين والعلماء في تحديد أبعاد رأس المال الاجتماعي واختلفت اتجاهاتهم وآرائهم، فعلى سبيل المثال نجد كل من: **تاسي وجوشال** (Tasi & Ghoshal, 1998, p. 470)، وكذلك كل من **إنكبين وتسانج** (Inkpen & Tsang, 2005, pp. 153-154)، وأيضاً **رويز وآخرون** (Ruiz et al, 2010, p. 49)، وكل من **الزيادي وسعيد** (الزيادي وسعيد ، 2018، ص. 85)، ... وغيرهم الكثير، قد حددوا أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال البعد الهيكلي والبعد الإدراكي والبعد العلاقتي.

وانتقلت دراسات كل من: **عمران (2009)**، و**عبد الحميد (2009)**، و**الزغل (2011)**، على أن أبعاد رأس المال الاجتماعي هي: الثقة، والعلاقات الاجتماعية، والتعاون والحياة الجماعية، والقيم الاجتماعية، والمشاركة الاجتماعية، والمشاركة السياسية.

واستخدم **زوسياك (2003)**، **Zosiak**، الثقة والتعاون والاتصالات والمشاركة، كأبعاد رئيسية لرأس المال الاجتماعي (3. p). في حين وضع كل من **فيلانوف وجوزا (2003)**، **Vilanova & Josa**، أبعاداً خاصة

تمثلت في: الثقة والأعراف والقيم المشتركة والعلاقات الداخلية الاجتماعية والتعاون والالتزام والفهم المشترك والشبكات (p. 16).

بينما قام **العززي وآخرون (2008)** بدراسة ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي وهي الثقة والتعاون والقابلية الاجتماعية (85 p). وتبني **عبد الرحمن والحسيني (2018)**، ثمانية أبعاد لقياس رأس المال اجتماعي وهي: المعايير والقيم المشتركة، والتمكين والسلوك السياسي، والعمل الجمعي والتعاون، والثقة في الآخرين، والتماسك والتضامن الاجتماعي، وشبكة العلاقات، والثقة في المنظمات المجتمعية، والمشاركة في المعلومات والتواصل (ص. 21). ... والأمر على هذا المنوال.

ولقد حدد البنك الدولي ستة أبعاد لرأس المال الاجتماعي وهي: (Grootaert et al., 2004, p. 5).

1. **الجماعات الشبكات:** أي مدى مشاركة الأفراد في الأشكال المختلفة مثل المنظمات والشبكات غير الرسمية.
2. **الثقة والتضامن:** تتضمن حدود هو ودرجة الثقة الاجتماعية لدى أفراد المجتمع وثبات أو تغيير هذه الثقة عبر الوقت.
3. **الفعل الجماعي والتعاون:** يتضمن مدى قدرة الأفراد على العمل مع الآخرين في مجتمعاتهم من خلال المشروعات المشتركة.
4. **المعلومات والاتصال:** الوسائل التي يمكن من خلالها أن يصل الفرد إلى المعلومات التي ترتبط بظروف حياته ورفاهيته.
5. **الاندماج والتماسك:** تحديد طبيعة الفروق والتفاوتات والانقسامات والآليات التي يتم بواسطتها السيطرة عليها.
6. **التمكين والفعل السياسي:** ضرورة تمكين الأفراد إلى الحد الذي يمكنهم من السيطرة والتحكم في العمليات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على رفاهيتهم.

وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على قياس أبعاد رأس المال الاجتماعي التالية:

1. **العمل الجماعي التعاوني:** يعد التعاون أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجموعات فهو يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة لتحقيق هدف مشترك، إذ ينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الإنسان لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين بمفرده، لذا فإنه يلجأ إلي الآخرين، وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً، والتعاون يُعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم علاقاته واتصالاته مع الآخرين في البيئة الاجتماعية (الشماع وحمود، 2007، ص. 158). أي أن العمل الجماعي التعاوني يساعد على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملين والمسؤولين بالمنظمات التطوعية، كما يعمل على اختصار المسافات وتوفير الوقت وتذليل العقبات والصعاب أمامهم، فضلاً عن تبادلهم للخبرات والمعارف فيما بينهم.

- **الثقة تجاه الآخرين والمنظمات:** تعد الثقة عنصراً مهماً في رأس المال الاجتماعي الداعم لتحقيق التماسك الاجتماعي، وتعرف الثقة بأنها العلاقة التي تتجاوز حدود حسابات المصلحة الذاتية الضيقة (زايد وآخرون، 2006، ص. 20). أو هي اعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادق في أي مفاوضات سبقت تلك الالتزامات، وعدم أخذ أية مزايا إضافية وإن أُتيحت الفرصة لذلك (Neveu, 2009, p. 11). وخلاصة القول أن الثقة هي المكون الأساسي لرأس المال الاجتماعي للجماعة المنظمة والمجتمع (نجم، 2019، ص. 186).

- **قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر:** إن الاختلاف بين الناس من الأمور المهمة في حياتنا فنحن نكمل بعضنا بعضاً ولا يمكن للإنسان أن يعيش بمفرده، حيث يوجد بالمجتمع النجار والمهندس والتاجر والطبيب ... ولا غنى لنا عن كل هذه المهن، كما أن مشاركة المسيحي والمسلم، والرجل والمرأة في أنشطة المجتمع المختلفة تثري حياتنا وتؤثر تأثيراً إيجابياً على أحوالنا، فلا يمكن أن نتصور مجتمع يتكون كله من الرجال فقط أو من النساء فقط؟ بمعنى آخر لا يمكن لأي مجتمع أن يتوقف في علاقاته مع المجتمعات والثقافات الأخرى، فكل إنسان يحتاج في كثير من أمور حياته للآخرين فهم يساعدوننا على الحياة كما نساعدهم نحن (نجيب، 2017، ص. 4). وبشروع ثقافة التنوع والتسامح وقبول الآخر والمبنية على العقلانية لدى الأشخاص، يزيد ذلك من قدرتهم على رؤية الآخرين الذين يختلفون عنهم على أنهم شركاء الوطن، وكما يُوجد التسامح والقبول الإنساني بيئة تجذب وتنمي المواهب والقدرات بين الجميع، وبالتالي فإن التنوع البشري الخلاق سوف يدعم ويسهم في التقدم والابتكار والتماسك الاجتماعي والنمو الاقتصادي (أبادير، 2021، ص. 89).

- **الانتماء الوطني:** الانتماء الوطني هو إحساس المواطن بأنه جزء من وطنه، فيحبه ويتعلق به ويكنّ له الولاء، ويظهر ذلك من اعتناقه لقيمه وعاداته وتقديره لمؤسساته وطاعته لقوانينه ومحافظة على ثروته واندماجه في أحداثه ومشكلاته واستعداده للنهوض به. ويعرف أيضاً بأنه: هو حاجة أساسية تبدأ بانتماء الفرد إلى دينه الإسلامي الصحيح، وتطبيق تعاليمه السمحة، ثم الانتماء إلى وطنه والفخر به، وطاعة ولاة أمره، والعمل على رقي الوطن وتطوره، والدفاع عنه، والتضحية من أجله (عبد القادر، 2018، ص 1562). وطبيعي أن توجد علاقة طردية بين الانتماء الوطني لدى العاملين بالمنظمات التطوعية ومدى تفانيهم وحبهم للعمل التطوعي وخدمة مجتمعهم والحفاظ على مقدراته.

## (٢) مفهوم الالتزام التنظيمي The Concept of Organizational Commitment



يعرف كل من **فليه وعبد المجيد (2005)** "الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة إدارية تتمثل في الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الالتزام ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق القوى الخارجية" (ص. 286).

ويرى **الصرفي (2005)** أن الالتزام التنظيمي "يعبر عنه بالاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة، والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم، لذا فإن المشاعر المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت" (ص. 224).

بينما يرى **كوماري (2011) Kumari** أن الالتزام التنظيمي يقصد به "شعور الموظفين بالبقاء مع المنظمة والارتباط النفسي نحوها، حيث تتوقف قوة ذلك على درجة المشاركة السائدة بين الموظفين العاملين بالمنظمة وولائهم وإيمانهم بقيم المنظمة" (p. 15). وهذا المفهوم قد أولي اهتماماً كبيراً بأحد مكونات الالتزام التنظيمي وهو ارتباط الموظف الوجداني بالمنظمة، أي أنه ركز على الالتزام العاطفي، أكثر من الالتزام المعياري/الأخلاقي أو الالتزام الاستمراري.

ويحدد **كولكيت وآخرون (2015) Colquitt et al.** الالتزام التنظيمي بأنه "رغبة الموظف في أن يظل عضواً في منظمة ما" (p. 588).

ويتفق ذلك مع تعريف **روبنز وجادج (2017) Robbins & Judge** حيث يرون أن الالتزام التنظيمي يعني "الدرجة التي يتعامل بها الموظف مع منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الحفاظ على العضوية في تلك المنظمة" (p. 708). أي أن الالتزام التنظيمي يعني مقياساً لرغبة الموظف في البقاء مع المنظمة في المستقبل، وغالباً ما يعكس ذلك إيمان الموظف بمهمة وأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد في إنجازها، والنوايا لمواصلة العمل هناك (Newstrom, 2007, p. 207).

ومن هذا المنطلق نجد أن مفهوم الالتزام التنظيمي يستند على ثلاثة دعائم أساسية هي:

١. إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها.
٢. الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.
٣. رغبة مؤكدة في الحفاظ على العضوية التنظيمية (Porter et al., 1974, 604).

**مفهوم الالتزام التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة:**

الالتزام التنظيمي هو حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهداف هذه المنظمة والذي يعكس بدوره على سلوكياته، والتي تتمثل في التالي:

- البقاء داخل المنظمة وعدم تركها.
- درجة الحضور والالتزام.
- الانغماس والمشاركة الفعالة في العمل.

- وجود عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- انخفاض معدل دوران العمل.

### أهمية الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي العديد من النتائج الإيجابية تتمثل في:-

١. زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: (زيادة الجهد المبذول - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب والتأخير).
٢. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يغطون صورة واضحة وإيجابية عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية (الصيرفي، 2005، ص. 231).
٣. الموظفون الملتزمون أكثر رضا عن آفاق حياتهم المهنية داخل مؤسساتهم. كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام تجاه منظمات عملهم، زاد مشاركتهم في رؤية جماعية لما هو جيد لتلك المنظمات، هذا فضلاً عن أن الموظفين الملتزمين بدرجة عالية لديهم ثقة أكبر في المنظمة التي يعملون بها من الموظفين ذوي المستويات المنخفضة من الالتزام (Romzek, 1989, p. 651).
٤. يحافظ العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي على أصول المنظمة وإمكاناتها ويعملون على تنميتها (Leow & Kong, 2009, p. 164).
٥. إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
٦. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه (عبد الباقي، 2004، ص. 182).

### مكونات الالتزام التنظيمي:

عرض ألين وماير (Allen & Meyer (1990) ثلاث مكونات رئيسية للالتزام التنظيمي (3 p). وسار على نفس النهج كل من كوكليت وآخرون (Colquitt et al., 2015, p. 65). وكذلك سكانيورا (Scandura, 2019, p. 189). وهذه المكونات الثلاثة هي:-

#### ☒ الالتزام العاطفي Affective Commitment

الالتزام العاطفي ويقصد به ارتباط الموظف الوجداني بالمنظمة ويقاس مدى تقمص الموظف للمنظمة واندماجه فيها وشعوره الدائم بها وأنه عضو فعال فيها.

### ✘ الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment

الالتزام الأخلاقي يقصد به شعور الموظف بأن التزامه للمنظمة يعد أمراً أخلاقياً وذلك امتثالاً لما يتوقعه الآخرون حول مدى الالتزام الذي يجب أن يكون عليه الموظف تجاه المنظمة التي يعمل فيها بعد أن استثمرت الكثير من الوقت أو المال في تطويره وتدريبه.

### ✘ الالتزام الاستمراري (الارتباطي) Continuance Commitment

الالتزام التنظيمي الاستمراري: ويقصد به صعوبة ترك العمل في المنظمة، حتى لو توافرت الرغبة في ذلك بسبب وعي الموظف للتكاليف المرتبطة بترك العمل. انظر أيضاً (Meyer, 2016, p. 71).

### مصادر تعزيز الالتزام التنظيمي:

- هناك بعض العوامل المحددة للالتزام التنظيمي قد تخرج عن نطاق الإدارة، كتوافر عدد كبير من الفرص والوظائف، مما يقلل من نسبة الالتزام. ومع ذلك يمكن للرؤساء تقوية الالتزام التنظيمي عن طريق:
- إثراء الوظائف: وذلك بإعطاء الأفراد فرص للتحكم في طرق تأدية وظائفهم، وتقدير إسهاماتهم.
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها: وهذا من خلال تطبيق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعلهم يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالحها مما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- استقطاب واختيار الموظفين الجدد: وذلك باستقطاب الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاماً، والمنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي التي تجد التزاماً قوياً بين الذين تم استقطابهم بفاعلية.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة.
- إعطاء العاملين المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواهم.
- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين.
- ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوب من العاملين تحقيقها أو القيام بها.
- إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل، وصنع القرار في المنظمة.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي. وعليه يجب أن نفكر في الالتزام التنظيمي على أنه سلوك يمكن تنميته بالأعمال الإدارية (سلطان، 2004، ص. 211).

### سابعاً: المنطلق النظري للدراسة:

تستند الدراسة الحالية على نظرية رأس المال الاجتماعي ، حيث يتفق معظم الباحثين تقريباً على أن تطور مفهوم رأس المال الاجتماعي جاء من خلال ثلاثة من العلماء الذين كان لهم الفضل في تقديمه للجدل النظري، وهم بيير بورديو Pierre Bourdieu وجيمس كوليمان Games Coleman وروبرت بوتنام Robert Putnam (أبو زاهر، 2010، ص. 3).

ومن الملاحظ أن كتابات كل منهم في نظرية رأس المال الاجتماعي تعكس نمطين من الرؤي السوسيولوجية لهذا المفهوم، النمط الأول: وهو النمط النقدي الذي يكشف اللامساواة الاجتماعية والصراع القائم في المجتمع، وهذا ما تمثله أطروحات بورديو، والنمط الثاني: وهو النمط الوظيفي التكاملي الذي يركز على الاتساق والالتزام بالمعايير ويمثله كل من كوليمان وبوتنام (Franklin & Holland, 2006, p. 2).

وفيما يلي ملخص لأهم ما جاء على يد علماء تلك النظرية: راجع في ذلك كل من التالي:-

(أبو زاهر، 2010، ص. 5) ؛ (عبد الوهاب، 1999، ص. 97) ؛ (نصر وهلال، 2007، ص ص. 7-12). (Colman, 1990, pp. 304-311); (Hauberer, 2011, pp. 37-53); (Portes, 1998, p.18); (Ozturk, 2020, pp. 63-77).

- صاغ بورديو Bourdieu مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال فهمه لمفهوم الثروة المتراكمة المستخدمة في النظرية الماركسية لعلم الاقتصاد، ولكنه توسع في هذا المفهوم لكي يشمل رأس المال النقدي وغير النقدي، أي رأس المال في الصورة المادية الملموسة والصورة اللامادية (غير الملموسة)، ومن ثم ذكر أن هناك رأس مال ثقافي (المستمد من التعليم والتدريب والجامعات)، ورأس مال اجتماعي (شبكة العلاقات مع الآخرين - الثقة المتبادلة بينهم)، ورأس مال رمزي (كالشرف - الهيبة - السمعة الطيبة... الخ)، وحدد أن تلك الأشكال أو الصور تمثل قوة المجتمع وترتبط بالجانب الاجتماعي، بينما المال فقط يرتبط بالجانب الاقتصادي والثروة.
- يري بورديو أن رأس المال الاجتماعي يمنح المشتركين فيه (الفاعلين) قوة، ويمُدِّهم بمزايا اجتماعية عديدة، وكلما زادت شبكة العلاقات الاجتماعية بينهم، كلما زاد رأس المال الاجتماعي، واستطاعوا تحقيق إنجازات أفضل.
- أشار بورديو إلى أن رأس المال الاجتماعي لا يورث، وإنما يتطلب جُهد من الفاعلين فيه لإنشاء شبكة العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها والاستمرار فيها.
- جاءت رؤى كوليمان Coleman لرأس المال الاجتماعي في سياق نظرية الاختيار الرشيد Rational Choice حيث يرى وجُوب الاعتماد الاجتماعي المتبادل بين الأفراد لتعظيم الاستفادة بينهم من خلال الاختيار الرشيد لأنسب الحلول، وكلما استقرت العلاقات الاجتماعية كعلاقات السلطة والثقة... الخ، كلما زادت أفعال التبادل.
- ركز كوليمان في كتاباته علي أن رأس المال الاجتماعي يتم إنتاجه، ويحقق أهدافاً معينة لا يمكن تحقيقها في غيابه.

- يؤكد كوليمان علي أن التعليم هو من أقوى الموارد التي تولد العلاقات الاجتماعية والقيم والثقة التي تشكل رأس المال الاجتماعي.
  - تبدو النزعة البنائية الوظيفية جلية في تحليل كوليمان لرأس المال الاجتماعي، حيث يعرفه استناداً لوظيفته من ناحية، ويجعله جزء من البناء الاجتماعي من ناحية أخرى.
  - أوضح كوليمان العلاقة بين رأس المال الطبيعي (الأدوات - الآلات - وغيرها من معدات الإنتاج)، ورأس المال البشري (الأشخاص الفاعلين بما يمتلكون من مهارات ومعارف وخبرة) ورأس المال الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية - الثقة - الالتزامات والتوقعات - إمكانية الحصول على المعلومات المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية - المعايير والتبادلية والجزاء الفاعلة)، حيث يرى ان رأس المال الطبيعي يتم صنعه بإحداث تغييرات في المادة لصناعة أدوات تسهل عملية الإنتاج، ورأس المال البشري يتم إنتاجه بتغيير سمات الأشخاص من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم التي تجعلهم يتصرفون على نحو مختلف، ورأس المال الاجتماعي بدوره يتم إنتاجه عندما تعمل العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص على تغيير وتسيير الفعل الاجتماعي، أي أن رأس المال الطبيعي ورأس المال البشري يعملان على تسيير النشاط الإنتاجي، بينما يعمل رأس المال الاجتماعي على تدعيم ذلك.
  - أهم ما يميز تحليل بوتنام Putnam لرأس المال الاجتماعي هو تناوله على المستوى المجتمعي (المدينة - المجتمع العام)، بعكس بورديو الذي تناوله على المستوى الفردي.
  - فرق بوتنام بين شكلين لرأس المال الاجتماعي، الأول: أطلق عليه رأس المال الترابطي Bonding، وهو يربط بين أفراد متشابهين ويظهر في التنظيمات الدينية والإثنية، وموجه إلى داخل الجماعة، ويعمل على تأكيد الهوية وتدعيم التجانس داخل الجماعة، والثاني: أطلق عليه رأس المال التجسيري Bridging، ويربط بين أفراد شديدي التباين ويوجه إلى خارج الجماعة، ويربط بين أفراد من مختلف الطبقات الاجتماعية.
  - حدد بوتنام أهم العناصر المكونة لرأس المال الاجتماعي في ثلاثة مؤشرات أساسية وهي: (الثقة التي تؤدي إلى التعاون الاجتماعي - معايير التبادلية - المشاركة المدنية).
  - خرج بوتنام باستخلاص مؤداه: أن الانتماء لمجموعات منظمة والمشاركة في أنشطتها يترتب عليه تقوية رأس المال الاجتماعي، ومن ثم يعود على صحة الفرد وعمره ورفاهيته، وبالتالي يقلص من تدخل الدولة في الرعاية الاجتماعية، والعكس صحيح.
- لذا تبنى الباحث تلك النظرية حيث أرشدته إلى تحديد المؤشرات التي اعتمد عليها في قياس رأس المال الاجتماعي وهي (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني)، فضلاً عن الاستفادة منها في تفسير وتحليل النتائج.

## ثامناً: الإستراتيجية المنهجية للدراسة:

### ١. نوع الدراسة:

استخدم الباحث الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف وتحليل أثر رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، وذلك لأن الالتزام التنظيمي يترتب عليه تفسير النتائج السلوكية للعاملين بالمنظمات التطوعية والتي من شأنها أن تحدد مستقبل المنظمة وكفاءتها. ومدى فعالية الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

### ٢. المنهج المستخدم :

اعتمدت هذه الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بأجر ببرامج ومشروعات المنظمات التطوعية المختارة عينة الدراسة.

### ٣. أدوات جمع البيانات :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان بالاعتماد علي الإطار النظري والدراسات السابقة وسؤال أهل الاختصاص. حيث تم صياغة فقرات الاستبيان لتلائم الأهداف التي وضعت للدراسة الحالية، ومن ثم تكونت الأداة من أربعة محاور أساسية، وهذا هو الشكل النهائي لها بعد إجراءات الصدق والثبات، والتي سيأتي توضيحها بعد قليل:

- **المحور الأول:** ويتعلق بقياس الخصائص الديمجرافية لأفراد مجتمع الدراسة. ويحتوي على عدد ستة أسئلة خاصة بالنوع، والسن، والحالة الاجتماعية، والحالة التعليمية، ومدة العمل بالمنظمة التطوعية، وكذلك الحصول على دورات تدريبية.
- **المحور الثاني:** والمتعلق بأبعاد رأس المال الاجتماعي (المتغير المستقل) للدراسة، ويحتوي علي (36) فقرة موزعة كالتالي: بُعد العمل الجماعي التعاوني، اشتمل علي الفقرات من (9:1)، وبعد الثقة تجاه الآخرين والمنظمات، من (18:10) ، ويُعد قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر، من (27:19) ، ويُعد الانتماء الوطني، من (36:28).
- **المحور الثالث:** والمتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) للدراسة، ويحتوي علي (33) فقرة موزعة كالتالي: بُعد الالتزام العاطفي، اشتمل علي الفقرات من (11:1)، وبعد الالتزام المعياري، من (22:11) ، ويُعد الالتزام الاستمراري، من (33:23).
- **المحور الرابع:** والمتعلق بسؤال مفتوح عن أي بيانات أخرى يرغب المبحوث في ذكرها بخصوص موضوع الدراسة؟

- صدق وثبات أدوات جمع البيانات:-

## صدق الاستبيان:

### أولاً: صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية، وعدد (3) من مديري المنظمات التطوعية عينة الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك أصبح الاستبيان جاهز لتطبيق خطوات الثبات عليه.

### ثانياً: صدق المفردات:

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة/فقرة ودرجة البُعد الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية والتي بلغ عدد أفرادها (25) فرداً من نفس أفراد المجتمع الأصلي لمجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2): يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه (ن = 25)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
تابع الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي		قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر		العمل الجماعي التعاوني	
0.602**	19	0.603**	1	0.588**	19	0.588**	1
0.639**	20	0.491**	2	0.508**	20	0.622**	2
0.463**	21	0.611**	3	0.499**	21	0.651**	3
0.594**	22	0.708**	4	0.451**	22	0.471**	4
الالتزام الاستمراري		0.532**	5	0.690**	23	0.613**	5
0.5817**	23	0.563**	6	0.723**	24	0.567**	6
0.682**	24	0.721**	7	0.537**	25	0.597**	7
0.509**	25	0.576**	8	0.608**	26	0.597**	8
0.538**	26	0.498**	9	0.627**	27	0.698**	9
0.663**	27	0.797**	10	الانتماء الوطني		الثقة تجاه الآخرين والمنظمات	
0.495**	28	0.793**	11	0.430**	28	0.713**	10
0.544**	29	الالتزام المعياري		0.489**	29	0.577**	11
0.430**	30	0.712**	12	0.693**	30	0.513**	12
0.643**	31	0.700**	13	0.714**	31	0.589**	13
0.523**	32	0.518**	14	0.483**	32	0.515**	14

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.603**	33	0.497**	15	0.494**	33	0.494**	15
		0.496**	16	0.451**	34	0.702**	16
		0.773**	17	0.581**	35	0.578**	17
		0.523**	18	0.503**	36	0.622**	18

### \*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق: أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة/الفقرة ودرجة البُعد الذي تنتمي إليه في الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  مما يشير إلى صدق أداة الاستبيان.

### ثبات الاستبيان:

تحقق الباحث من ثبات الاستبيان وذلك بطريقة التجزئة النصفية: Split Half Method، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) وذلك للأبعاد الرئيسية، وللإستبيان ككل، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين، أي أنه تم حساب معامل الارتباط لثبات نصف الاختبار، ولأجل الحصول على ثبات كامل للاختبار قام الباحث بحساب (معامل الارتباط المعدل) وذلك عن طريق تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جتمان (والتي تنطبق شروطها على الدراسة الراهنة) وذلك لأنها لا تتطلب أن يكون التباين متساوي للنصفين، كما لا تتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للنصفين: معادلة جتمان للتجزئة النصفية: Guttman Split Half

$$\text{معامل الثبات} = \left( \frac{\text{تباين درجات النصف الأول للاختبار} + \text{تباين درجات النصف الثاني للاختبار}}{\text{التباين الكلي للاختبار}} - 1 \right) 2$$

### جدول رقم (3): قيم معاملات الارتباط والثبات بطريقة التجزئة النصفية لأدوات الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	أبعاد رأس المال الاجتماعي	36	0.756	0.827
2	أبعاد الالتزام التنظيمي	33	0.815	0.896
	الدرجة الكلية للاستبيان	69	0.855	0.923



يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات الكلي قد بلغ (0.923) وهي قيمة عالية تدل على ثبات الاستبيان. ومن ثم فقد شرع الباحث في عملية جمع البيانات بعد أن اطمئن إلي صدق وثبات أدوات دراسته.

وقد لجأ الباحث الي إستخدام الأساليب الإحصائية التالية في تفسير وتحليل جداول الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون (person correlation) للتأكد من صدق أداة الدراسة.
- معادلة جتمان Gettman للتجزئة النصفية للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية، واختبار كا<sup>2</sup> لمعرفة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة حول عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف مستوي توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عينة الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، باستخدام برنامج SPSS وسوف يستخدم الباحث الطريقة المعيارية (Enter)، وهذه الطريقة تستعمل عند اختيار إدخال كافة المتغيرات المستقلة مرة واحدة، وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة علي متغير تابع واحد.
- ولقد إختار الباحث مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale لإختبار مدي موافقة المبحوثين علي كل فقرة من فقرات الاستبيان، وقد ترجمت الاستجابات علي النحو التالي:

جدول رقم (4): يوضح درجة الأهمية لفقرات الاستبيان أو البعد حسب المتوسط الحسابي المرجح

درجة الاستجابة	ضعيفة جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
درجة الأهمية	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط المرجح	1.80 – 1	2.60 – 1.80	3.40 – 2.60	4.20 – 3.40	5 – 4.20

#### ٤. مجالات الدراسة :-

##### أ- المجال المكاني:

أُجريت الدراسة علي عينة عمدية من الجمعيات التطوعية بمدينة المنصورة، وقد تمثلت في: جمعية رعاية مرضي الأورام وأسرههم بالدقهلية - جمعية تنمية المجتمع المحلي بقولنجيل - الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية بالمنصورة - جمعية تنمية المجتمع المحلي بجديلة - جمعية الهلال الأحمر - جمعية الصفا للرعاية الاجتماعية.

## ب- المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين بأجر والمؤمن عليهم بالمنظمات التطوعية عينة الدراسة والبالغ عددهم (97)، واستخدم الباحث منهج الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (97) استمارة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية مختلفة، وبعد مراجعتها ميدانياً ومكتيباً تم استبعاد عدد (4) استمارات نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة، ومن ثم فقد بلغ مجتمع الدراسة والذي أُجري عليه التحليل والتفسير (93) مفردة.

هذا وقد استبعد الباحث من مجتمع الدراسة العاملين بأجر وغير المؤمن عليهم، وذلك لأنهم يتقاضون مكافئة بسيطة نظير أعمالهم، كما أن لهم أعمال أخرى غير العمل بالمنظمة التطوعية يعتمدون عليها في معيشتهم، ومن ثم فإن عملهم بالمنظمة التطوعية ليس العمل الأساسي لديهم، كما تم استثناء العاملين بأجر من الخدمات المعاونة (الفراشين والعمال).

## ج- المجال الزمني:

تم جمع البيانات من الميدان في الفترة من 2022/5/1 إلى 2022/5/28.

## تاسعاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن استعراض نتائج الدراسة المرتبطة بمجتمع الدراسة الحالية على النحو التالي:

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

م	النوع	ك	%	م	الحصول على دورات تدريبية	ك	%
1	ذكر	42	45.2	1	نعم	31	33.3
2	أنثى	51	54.8	2	لا	62	66.7
م	السن	ك	%	م	الحالة التعليمية	ك	%
1	أقل من 30 سنة	12	12.9	1	مؤهل أقل من المتوسط	....	....
2	30-40	20	21.5	2	مؤهل متوسط	19	20.4
3	40-50	32	34.4	3	مؤهل عالي	71	76.3
4	50-60	29	31.2	4	أخرى تذكر	3	3.2
م	الحالة الاجتماعية	ك	%	م	مدة العمل بالمنظمة	ك	%
1	أعزب	9	9.7	1	أقل من 5 سنوات	8	8.6
2	متزوج	72	77.4	2	5-15	45	48.4
3	مطلق	7	7.5	3	15-20	23	24.7

18.3	17	20 سنة فأكثر	4	5.4	5	أرمل	4
ن = 93				ن = 93			

يتضح من الجدول رقم (5) والخاص بالمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين أن نسبة (54.8%) كانوا من الإناث، بينما مثلت الذكور نسبة (45.2%)، وغلب علي المبحوثين المرحلة العمرية (50:40) سنة وذلك بنسبة (34.4%)، ولعل هذه المرحلة تمثل مرحلة النضج والاتزان من العمر والقدرة علي المشاركة والعطاء، وكان معظم المبحوثين من المتزوجين وذلك بنسبة (77.4%) ، والتعليم الجامعي كان السمة الغالبة علي مجتمع الدراسة وذلك بنسبة (76.3%) ، في حين حصل نسبة (3.2%) علي دبلوم دراسات عليا، وفيما يتعلق بمدة العمل، فقد بلغت من مدتهم من (5:15) سنة نسبة (48.4%) ، ويدل ذلك علي وجود خبرة لا بأس بها بالعمل الأهلي التطوعي، وكان هناك من قضاوا في العمل مدة (20 سنة فأكثر) بنسبة (18.3%)، وقد حصل نسبة (33.3%) منهم علي دورات تدريبية وبسؤالهم عن أنواع تلك الدورات تبين أنها كانت عن الحاسب الآلي والإدارة المالية والتنمية البشرية، ويأمل الباحث أن يكون هذا التنوع الديموجرافي في المبحوثين مثمراً في الإجابة علي تساؤلات الدراسة.

**جدول رقم (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم كا<sup>2</sup> لآراء المبحوثين بالنسبة لعبارات الاستبيان حول أبعاد رأس المال الاجتماعي**

م	أبعاد رأس المال الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	ترتيب الفقرة
	<b>العمل الجماعي التعاوني</b>					
1	يفضل العاملون بالمنظمة العمل الجماعي عن العمل الفردي.	3.76	1.09	66.301	0.001	3
2	تحرص المنظمة على الارتباط بعلاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى.	2.95	1.19	52.538	0.001	7
3	يوفر العمل الجماعي أساليب حلّ المشكلات بطرق أكثر فاعلية.	4.20	0.92	70.495	0.001	1
4	تسعي المنظمة الي العمل بروح الفريق لتقديم الخدمات بأفضل صورة.	3.62	1.33	42.430	0.001	5
5	يوجد تجانس كبير بين المسؤولين والعاملين بأنشطة المنظمة التطوعية.	3.68	1.34	58.882	0.001	4
6	تعتمد إدارة المنظمة علي إنشاء العديد من اللجان المتخصصة لتحقيق أهداف مشروعاتها.	2.60	1.30	41.355	0.001	8
7	يتم توزيع الأدوار علينا بما يخفف العبء على الجميع.	3.13	1.17	43.290	0.001	6
8	تحرص المنظمة على التواصل مع القيادات (الشعبية - التنفيذية) بصفة دورية لدعم أنشطتها	3.78	0.91	46.409	0.001	2

م	أبعاد رأس المال الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	ترتيب الفقرة
	التموية.					
9	أشعر بالتقدير أثناء المشاركة في فريق العمل بالمنظمة مما يدفعني للعمل بحماس.	3.76	0.89	117.914	0.001	3 مكرر
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>3.498</b>	<b>1.126</b>			
	<b>الثقة المتبادلة مع الآخرين ومؤسسات المجتمع</b>					
10	تتعاون المنظمة مع منظمات المجتمع المدني لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين.	3.23	1.42	20.925	0.001	9
11	توجد علاقات طيبة بين القائمين على مشروعات المنظمة والمستفيدين منها.	4.28	0.54	143.398	0.001	1
12	تشجع إدارة المنظمة التطوعية العاملين لديها بتعزيز الثقة فيما بينهم لمواجهة تحديات العمل.	3.57	1.05	39.634	0.001	7
13	يحترم مجلس إدارة المنظمة آراء العاملين ويُسمح لهم التعبير عن آرائهم بحرية فيما يقومون به من أعمال.	4.20	0.50	170.495	0.001	2
14	تُحاور العملاء مع العاملين هو حوار إيجابي علي مر الوقت.	3.56	1.17	71.892	0.001	8
15	يقابل العاملين بمشروعات المنظمة المواطنين بترحاب أثناء تلقي الخدمة.	4.11	0.52	169.204	0.001	4
16	زيادة التبرعات للمنظمة يعكس ثقة المتبرعين في خدماتها.	4.16	0.52	166.839	0.001	3
17	يمكن لجميع العاملين بمشروعات المنظمة التتموية الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم في أي وقت.	3.73	1.08	50.602	0.001	6
18	يوجد شعور بالرضا لدي نتيجة لعملي بهذه المنظمة.	3.98	0.86	58.022	0.001	5
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>3.869</b>	<b>0.851</b>			
	<b>قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر</b>					
19	عضوية المنظمة مفتوحة لجمع أبناء المجتمع طالما تنطبق عليهم الشروط.	4.94	0.25	315.871	0.001	1
20	سياسة المنظمة تري أنه من حق الجميع نيل الرعاية الاجتماعية دون تمييز.	4.59	0.49	147.269	0.001	3
21	تربطني علاقات اجتماعية مع من يختلف عني عقائدياً.	4.00	0.88	78.774	0.001	5
22	أتسامح مع الآخرين بشكل لا يؤدي إلى التفريط في الحقوق والواجبات.	3.58	0.91	55.763	0.001	8
23	أشارك المعارضين لي فكرياً في فعالياتهم التي تخدم المجتمع.	3.84	1.01	55.656	0.001	6

م	أبعاد رأس المال الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	ترتيب الفقرة
24	التقليل من شأن الآخرين سلوك لا أرضاه لأي عميل من عملاء المنظمة.	4.81	0.40	226.839	0.001	2
25	أنتقل النقد من الآخرين بصدر رحب.	3.70	1.20	31.677	0.001	7
26	أرفض قيام المنظمات التطوعية على أسس طائفية.	4.59	0.80	181.785	0.001	3 مكرر
27	تتم إتاحة الفرص أمام الجميع من المواطنين من أجل وصول الخدمات إلى من يستحقها.	4.32	0.77	86.516	0.001	4
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>4.263</b>	<b>0.746</b>			
	<b>الانتماء الوطني</b>					
28	تنتمي المنظمة لدي المواطنين روح المحافظة على الممتلكات العامة.	3.48	1.07	29.312	0.001	7
29	يزعجني سماع ما يسيء إلى وطني.	4.47	0.65	114.366	0.001	2
30	أشارك في الانتخابات (المحلية - التشريعية ... الخ) بصورة منتظمة.	3.55	1.10	39.312	0.001	6
31	أدعو للدفاع عن الوطن ضد أي انتقادات.	4.42	0.85	113.935	0.001	3
32	تشجع المنظمة المواطنين على المشاركة في الأعمال التطوعية العامة.	4.68	0.47	168.774	0.001	1
33	أحترم النظام والقانون في وطني.	4.14	0.75	83.183	0.001	4
34	عززت المشروعات التنموية بالمنظمة التمسك بـ (العادات - التقاليد) التي تخدم الوطن.	3.75	1.04	34.366	0.001	5
35	أفضل العمل داخل الوطن رغم قلة الأجور.	2.98	0.99	41.355	0.001	9
36	أشارك في المناسبات الوطنية.	3.43	0.97	52.645	0.001	8
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>3.878</b>	<b>0.876</b>			
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (للمتغير المستقل) رأس المال الاجتماعي</b>	<b>3.877</b>	<b>0.900</b>			

يتضح من الجدول السابق، رقم (6) حول عبارات البعد الفرعي الأول لرأس المال الاجتماعي والمتعلق بواقع العمل الجماعي التعاوني: أن قيمة كا<sup>2</sup> لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأكثر تكراراً، مما يدل على أهمية العمل الجماعي التعاوني ودوره في إنجاز وتحقيق الأهداف من وجهة نظر مجتمع الدراسة، كما يتضح أن درجة أهمية عبارات البعد تراوحت ما بين متوسطة، وكبيرة، وكبيرة جداً، حيث دل على ذلك قيمة المتوسطات والتي تراوحت بين (2.60:4.20)، وبالنسبة لدرجة أهمية البعد بشكل عام كانت فقد كانت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد (3.498)، بانحراف

معياري قدره (1.126)، ويمكن تحديد أكثر العبارات أهمية في ضوء المتوسط الحسابي وهي: يوفّر العمل الجماعي أساليب حلّ المشكلات بطرق أكثر فاعلية، وذلك متوسط حسابي قدرة (4.20)، وانحراف معياري قدره (0.92)، وجاءت أقل العبارات أهمية عبارة: تعتمد إدارة المنظمة على إنشاء العديد من اللجان المتخصصة لتحقيق أهداف مشروعاتها، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (2.60)، وانحراف معياري قدره (1.30)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة خزام (2011) والتي بينت أهمية تفضيل العاملين بالمنظمات التطوعية للعمل الجماعي عن العمل الفردي.

كما تتفق تلك النتائج مع ما ذكره بورديو **Bourdieu** في نظرية رأس المال الاجتماعي، حيث يرى أن رأس المال الاجتماعي يمنح المشتركين فيه (الفاعلين) قوة، ويمدّهم بمزايا اجتماعية عديدة، وكلما زادت شبكة العلاقات الاجتماعية والتعاون فيما بينهم، كلما زاد رأس المال الاجتماعي، واستطاعوا تحقيق إنجازات أفضل.

#### وفيما يتعلق بعبارات البعد الفرعي الثاني لرأس المال الاجتماعي والمتعلق بواقع الثقة المتبادلة مع

الأخرين ومؤسسات المجتمع: بينت نتائج الجدول السابق أن قيمة  $\chi^2$  لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأكثر تكراراً، كما يتضح أن درجة أهمية عبارات البعد تراوحت ما بين متوسطة، وكبيرة، وكبيرة جداً، حيث دل على ذلك قيمة المتوسطات والتي تراوحت بين (3.23:4.28)، وبالنسبة لدرجة أهمية البعد بشكل عام فقد كانت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد (3.869)، وانحراف معياري قدره (0.851)، ويمكن تحديد أكثر العبارات أهمية في ضوء المتوسط الحسابي وهي: توجد علاقات طيبة بين القائمين على مشروعات المنظمة والمستفيدين منها، وذلك متوسط حسابي قدرة (4.28)، وانحراف معياري قدره (0.54)، وجاءت أقل العبارات أهمية عبارة: تتعاون المنظمة مع منظمات المجتمع المدني لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.23)، وانحراف معياري قدره (1.42)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة الزغل (2011) ودراسة عمران (2009)، حيث بينت تلك الدراسات أهمية وجود هذا البعد في رأس المال الاجتماعي وذلك لأن للثقة بين أفراد المجتمع أثراً عظيماً. وهي أساس نجاح كل عمل، وهي أساس ارتقاء الفرد والمجتمع، فالثقة هي العامل الأساسي للنمو والتطور في كل مجالات الحياة. هذا فضلاً عن أن يمكن القول بان تعميم الثقة يحمى عملية البناء على نطاق واسع ويخطط لمنظمات أهلية حديثة قادرة على تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات.

#### وباستقراء نتائج عبارات البعد الفرعي الثالث لرأس المال الاجتماعي والمتعلق بقبول التنوع

والتسامح وقبول الآخر: نجد أن جميع قيم  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية (0.01)، لجميع عبارات استبيان قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد مجتمع البحث

لعبارات هذا البعد لصالح التكرار الأكبر، كما نجد أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (4.94:3.58) بمتوسط كلي مقداره (4.263) علي مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الي المستوي الكبير للاهتمام بهذا البعد، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة: عضوية المنظمة مفتوحة لجمع أبناء المجتمع طالما تنطبق عليهم الشروط، بمتوسط حسابي مقداره (4.94)، وإنحراف معياري مقداره (0.25)، فيما حصلت العبارة: ألتسامح مع الآخرين بشكل لا يؤدي إلى التفريط في الحقوق والواجبات، علي المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58)، وإنحراف معياري مقداره (0.91)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة عبد الجليل (2013)، والتي بينت دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق قيم التسامح وقبول الآخر في المجتمع، وطبيعي أن تتوافر تلك القيم لدى العاملين بالمنظمات التطوعية، وذلك لأن فاقد الشيء لا يعطيه.

#### **وبالنظر إلى عبارات البعد الفرعي الرابع لرأس المال الاجتماعي والمتعلق بواقع الانتماء الوطني:**

نجد أن نتائج الجدول السابق وضحت أن قيمة  $\chi^2$  لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأكثر تكراراً، كما يتضح أن درجة أهمية عبارات البعد تراوحت ما بين متوسطة، وكبيرة، وكبيرة جداً، حيث دل علي ذلك قيمة المتوسطات والتي تراوحت بين (4.68:2.98)، وبالنسبة لدرجة أهمية البعد بشكل عام فقد ظهرت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد (3.887)، بانحراف معياري قدره (0.876)، ويمكن تحديد أكثر العبارات أهمية في ضوء المتوسط الحسابي وهي: تشجع المنظمة المواطنين على المشاركة في الأعمال التطوعية العامة، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.68)، وانحراف معياري قدره (0.47)، وجاءت أقل العبارات أهمية عبارة: أفضل العمل داخل الوطن رغم قلة الأجور، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.99)، ولعل حصول هذه العبارة على أدنى أهمية بالنسبة لآراء مجتمع الدراسة يرجع إلى حالة التضخم الحالية التي تمر بها البلاد والتي من شأنها أن تجعل الكثير من العاملين سواء في المصالح الحكومية أو الخاصة أو حتى في القطاع الأهلي يسعون إلى السفر إلى الخارج لمواجهة تلك الظروف الراهنة والتغلب عليه.

وببين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول أبعاد رأس المال الاجتماعي بعبارته المختلفة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية وجود تلك الأبعاد بالمنظمات التطوعية عينة الدراسة، هذا وقد تراوحت أدنى وأعلى قيمة للانحراف المعياري بين (1.42:0.25)، كما يشير الجدول أيضاً الي قيمة للانحراف المعياري للأبعاد الأربعة ككل والتي بلغت (0.900)، ومن المعلوم أنه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري قل تشتت البيانات عن الوسط الحسابي، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة في الآراء أو الاتجاهات بين مجتمع الدراسة حول أهمية تلك الأبعاد وإيمانهم بها،

كما تدل قيمة المتوسط العام لرأس المال الاجتماعي والذي تبلغ قيمته (3.877)، على الموافقة بدرجة كبيرة على أبعاد رأس المال الاجتماعي الأربعة التي تناولتها الدراسة الراهنة. وتدلل النتائج السابقة على أن رأس المال الاجتماعي أداة تستطيع من خلالها المنظمات التطوعية مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها وبلوغ غايتها، مما يعمل على تحقيق التوازن المجتمعي، ومن ثم مواصلة النجاح في تحقيق أهدافها التتموية.



جدول رقم (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم كا<sup>2</sup> لآراء المبحوثين بالنسبة لعبارات الاستبيان حول أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية

م	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	ترتيب الفقرة
	<b>الالتزام العاطفي</b>					
1	تمثل لي هذه المنظمة التطوعية قدراً كبيراً من المعاني الشخصية.	4.26	0.76	88.452	0.001	4
2	أتعامل مع مشكلات المنظمة كما لو أنها مشكلاتي الخاصة.	3.86	0.84	58.344	0.001	11
3	يصعب علي الالتحاق بعمل جديد داخل منظمة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في عملي الحالي.	4.11	0.83	75.226	0.001	7
4	أشعر بأني جزء من عائلة هذه المنظمة التطوعية.	4.18	0.83	72.215	0.001	5
5	أكون سعيداً جداً لفضاء بقية حياتي مع تلك المنظمة التطوعية التي أعمل بها.	4.03	0.87	63.720	0.001	8
6	استمتعت بالحديث عن مجال عملي خارج نطاق العمل مع الآخرين.	4.30	0.64	103.720	0.001	2
7	مناخ العمل يشعرنني بالراحة والاستقرار دائماً.	3.95	0.97	60.172	0.001	9
8	أعتبر نجاح هذه المنظمة جزء من نجاحي المهني.	4.37	0.55	132.108	0.001	1
9	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي.	4.29	0.64	140.710	0.001	3
10	أشعر أن زملائي في العمل جزء من أفراد أسرتي.	3.94	0.64	175.118	0.001	10
11	اختياري مهنة العمل الأهلي التطوعي من أفضل القرارات التي اتخذتها في حياتي.	4.12	0.72	78.882	0.001	6
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>4.128</b>	<b>0.753</b>			
	<b>الالتزام المعياري (الأخلاقي)</b>					
12	تستحق هذه المنظمة مني الإخلاص والولاء في العمل.	4.28	0.88	83.075	0.001	4
13	أشعر بالالتزام الكبير تجاه زملائي العاملين في المنظمة.	4.41	0.77	103.183	0.001	3
14	أشعر بالذنب الكبير إذا غادرت المنظمة التطوعية في الوقت الحالي للعمل في مكان آخر.	3.70	1.00	52.108	0.001	9
15	يبدو لي أن التنقل من عمل إلى آخر عملاً غير أخلاقياً.	2.96	1.12	32.753	0.001	10
16	الترم بعملتي في المنظمة الحالية حتى مع وجود فرص أفضل في المنظمات الأخرى.	3.87	0.80	66.194	0.001	8
17	أعتقد أن الولاء المستمر للعمل الخيري بتلك المنظمة ضرورة أخلاقية.	4.18	0.83	67.699	0.001	6
18	قرار ارتباطي بالعمل بتلك المنظمة يعتبر قراراً	4.24	0.95	77.591	0.001	5

م	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	ترتيب الفقرة
	صائباً.					
19	أرى أن عملي في هذه المنظمة قد وفر لي سمعة جيدة داخل وخارج نطاق العمل.	4.60	0.53	146.624	0.001	1
20	أشعر بالخوف من ترك العمل في المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	4.48	0.65	124.903	0.001	2
21	أقضي وقتاً طويلاً في المنظمة خارج أوقات العمل الرسمية وذلك إيماناً مني بأهمية العمل الذي أقوم به تجاه المواطنين.	4.48	0.64	117.161	0.001	2 مكرر
22	أعمل ما في وسعي لتلبية احتياجات المستفيدين من خدمات المنظمة.	3.88	0.86	59.957	0.001	7
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>4.098</b>	<b>0.821</b>			
	<b>الالتزام الاستمراري (الارتباطي)</b>					
23	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه المنظمة التطوعية.	3.20	1.66	59.527	0.001	4
24	بقائي في الوقت الحاضر في المنظمة مسألة ضرورية جداً.	3.13	1.66	60.710	0.001	5
25	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المنظمة التطوعية أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في منظمات أخرى.	3.00	1.69	59.849	0.001	7
26	حتى لو كان الأمر مفيداً لي أشعر أنه من الخطأ مغادرة المنظمة حالياً.	3.04	1.50	31.892	0.001	6
27	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.	3.39	1.55	81.355	0.001	2
28	أشعر أن الوظائف الشاغرة في المنظمات الأخرى أقل أهمية من وظيفتي الحالية.	2.90	1.58	74.043	0.001	8
29	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	1.85	1.07	87.376	0.001	11
30	ليس من السهل ترك العمل الحالي حتى لو توفرت الرغبة بذلك.	2.88	1.56	48.882	0.001	9
31	أرغب في الاستمرار بعملي الحالي مهما توافر لي فرص عمل بديلة.	2.71	1.54	65.871	0.001	10
32	التزم بقواعد العمل وإنجاز جميع الأعمال الموكلة إلي.	3.48	1.71	98.129	0.001	1
33	أعتقد بأن مهنة العمل الخيري من أسمى المهن.	3.29	1.70	86.516	0.001	3
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد</b>	<b>2.998</b>	<b>1.567</b>			

م	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	ترتيب الفقرة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (للمتغير التابع) الالتزام التنظيمي	3.738	1.047			

يتبين من نتائج الجدول السابق، رقم (7) حول عبارات البعد الفرعي الأول للالتزام التنظيمي

والمتمثل بالالتزام العاطفي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية: أن قيمة كا<sup>2</sup> لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأكثر تكراراً، ويدل ذلك على قوة ورغبة العاملين للبقاء في المنظمة كونها تتفق مع أهدافهم وقيمهم، ويرغبون في المشاركة لتحقيق أهدافها، كما يتضح ذلك من درجة أهمية عبارات البعد تراوحت بين كبيرة، وكبيرة جداً، حيث دل على ذلك قيمة المتوسطات والتي تراوحت بين (4.37:3.86)، وبالنسبة لدرجة أهمية البعد بشكل عام كانت فقد كانت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد (4.128)، وانحراف معياري قدره (0.753)، ويمكن تحديد أكثر العبارات أهمية في ضوء المتوسط الحسابي وهي: أعتبر نجاح هذه المنظمة جزء من نجاحي المهني، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.37)، وانحراف معياري قدره (0.55)، وجاءت أقل العبارات أهمية عبارة: أتعامل مع مشكلات المنظمة كما لو أنها مشكلاتي الخاصة، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.86)، وانحراف معياري قدره (0.84)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة سيزاريو وشامبل **Cesário & Chambel (2017)** والتي بينت أهمية الالتزام العاطفي للعاملين وأن له تأثير هائل على أداء الموظفين والأداء التنظيمي ككل. بينما اختلفت تلك النتائج مع دراسة ليو وكونج **Leow & Khong (2009)** والتي حددت أن الشرط الأساسي لتحقيق الالتزام العاطفي للموظفين هو تحقيق العدالة التنظيمية بينهم داخل المنظمة.

وباستقراء نتائج عبارات البعد الفرعي الثاني للالتزام التنظيمي والمتمثل بالالتزام المعيارى (الأخلاقي)

للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية: نجد أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى معنوية (0.01)، لجميع عبارات استبيان الالتزام المعيارى، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد مجتمع البحث لعبارات هذا البعد لصالح التكرار الأكبر، كما نجد أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (4.60:2.96) بمتوسط كلي مقداره (4.098) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوي الكبير للاهتمام بهذا البعد، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة: أرى أن عملي في هذه المنظمة قد وفر لي سمعة جيدة داخل وخارج نطاق العمل، بمتوسط حسابي مقداره (4.60)، وانحراف معياري مقداره (0.53)، فيما حصلت العبارة: يبدو لي أن التنقل من عمل إلى آخر عملاً غير أخلاقياً، على المرتبة العاشرة والأخيرة وذلك بمتوسط

حسابي قيمته (2.96)، وانحراف معياري مقداره (1.12)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة لوك (2001) Loke ، ودراسة أحمد (2013) .

وتدل تلك النتائج أيضاً على أن الالتزام المعياري يأتي من الإحساس بالواجب الأخلاقي ونظام القيم للفرد. ويُمكن أن يكون نتيجة للالتزام الوجداني، أو نتيجة للتنشئة الاجتماعية داخل مكان العمل والالتزام بزملاء العمل. هذا فضلاً عن أن الموظف الذي لديه التزام تنظيمي أكبر يكون لديه فرصة أكبر للمساهمة في النجاح التنظيمي للمنظمة.

#### وتدل عبارات البعد الفرعي الثالث للالتزام التنظيمي والمتعلق الاستثماري (الارتباطي) للعاملين بأجر

بالمنظمات التطوعية: علي أن نتائج قيمة  $\lambda^2$  لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه الفروق لصالح الاستجابة الأكثر تكراراً، كما يتضح أن درجة أهمية عبارات البعد تراوحت ما بين متوسطة، وكبيرة، حيث دل علي ذلك قيمة المتوسطات والتي تراوحت بين (3.48:1.85)، وبالنسبة لدرجة أهمية البعد بشكل عام فقد ظهرت بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد (2.998)، بانحراف معياري قدره (1.567)، ويمكن تحديد أكثر العبارات أهمية في ضوء المتوسط الحسابي وهي: التزم بقواعد العمل وإنجاز جميع الأعمال الموكلة إليّ، وذلك متوسط حسابي قدرة (3.48)، وانحراف معياري قدره (1.71)، وجاءت أقل العبارات أهمية عبارة: وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة ليّ، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (1.85)، وانحراف معياري قدره (1.07)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة كل من كيم وبيهر (2018) Kim & Beehr ، والتي أوضحت أن الموظف عندما يجد ان المنظمة إيجابية وداعمة، فإنه سيكون لديه درجة أعلى من الالتزام المُستمر.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول أبعاد الالتزام التنظيمي بعباراته المختلفة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية وجود تلك الأبعاد بالمنظمات التطوعية عينة الدراسة وأنها سبب رئيسي في استقرار العمل بها، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، هذا وقد تراوحت أدنى وأعلى قيمة للانحراف المعياري بين (1.71:0.53)، كما يشير الجدول أيضاً الي قيمة الانحراف المعياري للأبعاد الأربعة ككل والتي بلغت (1.047)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة في الآراء أو الاتجاهات بين مجتمع الدراسة. كما تدل قيمة المتوسط العام لرأس المال اجتماعي والذي تبلغ قيمته (3.738)، على الموافقة بدرجة كبيرة على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث التي تناولتها الدراسة الراهنة.

وبالرجوع إلى إجمالي استجابات مجتمع البحث حول عبارات الاستبيان عن الالتزام التنظيمي نجد أن أنواع التزام الموظفين تجاه المنظمة هو محور تصميم أي إستراتيجية للإدارة. وأن فهم سيكولوجية ومشاعر وتوقعات الموظفين يساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي من جانبهم، كما أنه ومن خلال تزويد الموظفين بما يحتاجون إليه من تقدير مادي ومعنوي سوف يؤدي إلى وضع مريح لكلا الجانبين إدارة المنظمة والعاملين بها. هذا فضلاً عن أن ذلك يعود بالنفع على المستفيدين والعملاء من خدمات تلك المنظمات.

### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام العاطفي لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (8): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة أو المفسرة المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	دلالة F	معامل الانحدار $\beta$ بيتا	T المحسوبة	دلالة T	معامل تضخم التباين
الالتزام العاطفي	العمل الجماعي التعاوني	0.640	0.410	15.278	0.001	0.152	1.395	0.166	1.175
	الثقة تجاه الآخرين والمنظمات					0.327	2.006	0.048	1.199
	قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر					0.403	3.364	0.001	1.793
	الانتماء الوطني					0.460	2.839	0.006	1.958

من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية والمتغيرات المفسرة (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول رقم: 8) والذي اعتبرت فيه متغيرات أبعاد رأس المال الاجتماعي (المتغير المستقل) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير الالتزام العاطفي ك (متغير تابع). أظهرت نتائج نموذج الانحدار: أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (15.278) بدلالة (0.001)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتوضح النتائج أن المتغيرات

المفسرة/المتنبئة، تفسر ما قيمته (41 %) من التباين الحاصل في الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).

كما جاءت قيمة **درجة التأثير/بيتا ( $\beta$ )** التي توضح العلاقة بين الالتزام العاطفي **والثقة تجاه الآخرين والمنظمات (0.327)** ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الثقة تجاه الآخرين والمنظمات) بمقدار درجة واحدة، تحسن مستوى الالتزام العاطفي بمقدار (0.327) وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا ل**بعد قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر** بقيمة (0.403) دالة إحصائياً، أي أنه كلما تحسنت قيمة **بعد** (قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر) بمقدار درجة واحدة، تحسن مستوى الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بمقدار (0.403) وحدة. كما بلغت قيمة **درجة التأثير  $\beta$  (0.460)** **للانتماء الوطني**، أي أنه كلما تحسنت قيمة **بعد** (الانتماء الوطني) بمقدار درجة واحدة، تحسن مستوى الالتزام العاطفي للعاملين بأجر بمقدار (0.460) وحدة.

كما توضح نتائج الجدول السابق أن معاملات تضخم التباين للنموذج لم تتجاوز (1.199) درجة، وذلك حسب اختبار التعددية الخطية (VIF) Variance Inflation Factor، وهذه الدرجة أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**ملحوظة:** من المتعارف عليه إذا كانت قيمة (VIF) أكبر من (3) دل ذلك علي وجود مشكلة ازدواج خطي (علاقة خطية متداخلة)، ولا بد من استبعاد المتغير المستقل الذي لديه تلك القيمة. أما إذا كانت قيمة (VIF) أصغر من (3) أو كلما اقتربت الصفر، دل ذلك علي عدم وجود ازدواج خطي، أي عدم وجود العلاقة الخطية المتداخلة.

ومما سبق يتبين لنا **عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى** ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام العاطفي لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

**الفرض الفرعي الثاني :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

**جدول رقم (9):** يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة أو المفسرة المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	دلالة F	معامل الانحدار بيتا $\beta$	T المحسوبة	دلالة T	معامل تضخم التباين
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	العمل الجماعي التعاوني	0.620	0.384	13.713	0.001	0.408	5.149	0.001	1.175
	الثقة تجاه الآخرين والمنظمات					0.101	1.170	0.245	1.199
	قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر					0.069	0.791	0.431	1.793
	الانتماء الوطني					0.180	1.525	0.131	1.958

من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام المعياري (الأخلاقي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية والمتغيرات المفسرة (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول رقم: 9) والذي اعتبرت فيه متغيرات أبعاد رأس المال الاجتماعي (المتغير المستقل) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير الالتزام المعياري (الأخلاقي) ك (متغير تابع).

أظهرت نتائج نموذج الانحدار: أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (13.713) بدلالة (0.001)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه الدلالة تعني أن هناك علاقة بين المتغير التابع (الالتزام المعياري) وجميع المتغيرات/أو على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة. وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة/المتنبئة، تفسر ما قيمته (38 %) من التباين الحاصل في الالتزام المعياري (الأخلاقي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، وأما النسبة المتنبئية وهي (62 %) تُعزى إلي عوامل أخرى.

كما جاءت قيمة درجة التأثير/بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الالتزام المعياري (الأخلاقي) والعمل الجماعي التعاوني (0.408) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (العمل الجماعي التعاوني) بمقدار درجة واحدة، تحسن مستوى الالتزام العاطفي بمقدار (0.408) وحدة.

كما توضح نتائج الجدول السابق أن معاملات تضخم التباين للنموذج لم تتجاوز (1.199) درجة، وذلك حسب اختبار التعددية الخطية Variance Inflation Factor (VIF)، وهذه الدرجة أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

ومما سبق يتبين لنا عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي) لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية

المتغير التابع	المتغيرات المتتبعة أو المفسرة <b>المتغير المستقل</b>	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F الدلالة F	معامل الانحدار بيتا β	T المحسوبة	T الدلالة T	معامل تضخم التباين
الالتزام الاستمراري (الارتباطي)	العمل الجماعي التعاوني	0.550	0.303	0.001	0.249	3.530	0.001	1.175
	الثقة تجاه الآخرين والمنظمات						0.174	1.199
	قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر						0.012	1.793
	الانتماء الوطني						0.849	1.958



من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام الاستمراري (الارتباطي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية والمتغيرات المفسرة (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول رقم: 10) والذي اعتبرت فيه متغيرات أبعاد رأس المال الاجتماعي (المتغير المستقل) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير الالتزام الاستمراري (الارتباطي) ك (متغير تابع).

**أظهرت نتائج نموذج الانحدار:** أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (9.543) بدلالة (0.001)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة/المتنبئة، تفسر ما قيمته (30 %) من التباين الحاصل في الالتزام الاستمراري (الارتباطي) للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).

كما جاءت قيمة **درجة التأثير/بيتا ( $\beta$ )** التي توضح العلاقة بين الالتزام الاستمراري (الارتباطي) **والعمل الجماعي التعاوني** (0.249) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن بُعد (العمل الجماعي التعاوني) بمقدار درجة واحدة، تحسن مستوى الالتزام الاستمراري (الارتباطي) بمقدار (0.249) وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا لبعد **قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر** بقيمة (0.201) دالة إحصائية، أي أنه كلما تحسنت قيمة بُعد (قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر) بمقدار درجة واحدة، تحسن مستوى الالتزام الاستمراري (الارتباطي) للعاملين بأجر بمقدار (0.201) وحدة.

كما توضح نتائج الجدول السابق أن معاملات تضخم التباين للنموذج لم تتجاوز (1.199) درجة، وذلك حسب اختبار التعددية الخطية **Variance Inflation Factor (VIF)**، وهذه الدرجة أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

ومما سبق يتبين لنا **عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة** ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي :

**يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي) لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي.**

**الفرض الفرعي الرابع :** ما المقترحات التي تسهم تدعيم أبعاد رأس المال الاجتماعي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

توصل الباحث لمجموعة من المقترحات انطلاقاً من الدراسة النظرية، وكذلك تحليل الدراسات السابقة والمقابلات التي أجراها مع الأخصائيين الاجتماعيين ومديري إدارة المنظمات التطوعية أثناء تحديد

العينة العمودية للدراسة من المنظمات التطوعية، وأثناء عملية جمع البيانات، هذا فضلاً عن أن هذه المقترحات مرتبطة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويأمل الباحث من خلالها أن تساهم في تفعيل دور رأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية وهي كالتالي:

- الاهتمام بدرجة الرضى الوظيفي للعاملين، مما يشعرهم بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعملون به.
- تنمية روح الجماعة والتماسك الاجتماعي.
- تنمية العلاقات الإنسانية، مما يترتب عليه التفاعل الإيجابي والتركيز من أجل تحقيق الأهداف.
- تعزيز مفهوم العمل الجماعي بين العاملين والمسؤولين بالمنظمات التطوعية والتأكيد على نشر ثقافة الود والمحبة فيما بينهم وإزالة الاحتكاكات الناجمة عن العمل.
- السماح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة لبرامج ومشروعات المنظمة.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في المنظمة.
- مراعاة أهمية التدريب الإداري لتطوير أداء المنظمات.
- غرس النزعة الاجتماعية التي تتوافق مع الإطار القيمي والثقافي للمجتمع لدى العاملين بالمنظمة التطوعية ونبذ الفردية.
- تعزيز العلاقات القائمة على تبادل المنفعة.
- ضرورة تحسين الأوضاع المادية والمعنوية للعاملين بما يكفل لهم حياة كريمة تمكنهم من إشباع حاجاتهم المختلفة.

**ويمكن العمل على تنفيذ الخطوات الإجرائية التالية لتحقيق تلك المقترحات من خلال:**

- تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتنمية الثقافة لديهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم.
- عقد لقاءات مفتوحة وأحياء المناسبات المختلفة لتقوية الروابط الاجتماعية وإتاحة روح العلاقات الاجتماعية المباشرة والإيجابية بين جميع العاملين والمسؤولين بالمنظمة التطوعية.
- ضرورة وضع سياسات إدارية واضحة أو تحديد ذلك في اللائحة الداخلية للمنظمة التطوعية لتشمل كل ما يتعلق بالعمل لخلق مناخ يقلل من مشاعر القلق والتوتر.
- تحسين نظام الأجور بوضع نظام للحوافز خاصة في ظل التضخم الاقتصادي الحالي الذي تمر به البلاد.
- وضع نظام عادل لتقويم أداء العاملين.

- وضع نظام خاص يعالج مشاكل العاملين بالمنظمة التطوعية وشكاويهم يتضمن طرق وإجراءات وآليات العمل على حلها وعلاجها.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يسهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية.
- تشجيع المبدعين من العاملين ومحاسبة المقصرين والبحث عن أفضل السبل التي تزيد من إنتاجية العاملين بالمنظمة.
- دراسة كافة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي كأحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية للعاملين بالمنظمة وخاصة معدل دوران العمل.
- تحديد الحقوق والواجبات لكل عامل والشروط الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمات التطوعية.

وبناءً على ما تقدم من نتائج عن الفروض الفرعية للدراسة يمكن الحكم برفض الفرض الصفري الرئيس للدراسة والذي ينص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومن ثم قبول الفرض البديل للدراسة.

ولاختبار ذلك إحصائياً تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (حيث أن الغرض منه دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر) ، كما هو موضح بالجدول التالي.

**جدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية**

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحیح R <sup>2-</sup>	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة مستوي	معامل الانحدار β	T المحسوبة	الدلالة
الالتزام التنظيمي	0.624	0.389	0.382	57.909	الانحدار	0.001	0.549	7.610	0.001
					البواقي				
					المجموع				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول رقم (11) أثر المجموع الكلي لأبعاد رأس المال الاجتماعي على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي

دلالة لأبعاد رأس المال الاجتماعي علي تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.624) عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.389) ، ومعامل التحديد المصحح  $R^2$  (0.382) ، أي أن ما قيمته (39%) من التغيرات الحاصلة في (تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين) ناتج عن التغير في رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة، والجزء الباقي والذي مقداره (61%) يعزي إلي عوامل أخرى.

كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.549) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي الاهتمام برأس المال الاجتماعي يؤدي إلي الزيادة في تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين بقيمة مقدارها (0.549). ويؤكد معنوية هذا التأثير كل من قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (57.909) ، وكذلك نتائج قيمة اختبار  $T$  وبالقيمة (7.610) وكلاهما دال عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة للدراسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة للدراسة والتي تنص علي التالي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### عاشراً: النتائج العامة للدراسة:

- تبين من نتائج الدراسة عدم قبول الفرض العدمي ( $H_0$ ) الرئيس للدراسة ، وقبول الفرض البديل ( $H_1$ ). وعليه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الاجتماعي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- اتضح من نتائج الدراسة أن وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين رأس المال الاجتماعي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.624) عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أن المتغيرات المستقلة (العمل الجماعي التعاوني - الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني) تفسر ما قيمته (39%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- دلت النتائج أن أبعاد رأس المال الاجتماعي (الثقة تجاه الآخرين والمنظمات - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر - الانتماء الوطني)، لها تأثير علي **تنمية الالتزام العاطفي** لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.640) عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أن تلك المتغيرات المستقلة تفسر (41%) من التباين في المتغير التابع.
- أسفرت النتائج عن أن (العمل الجماعي التعاوني) كأحد أبعاد رأس المال الاجتماعي، له تأثير علي **تنمية الالتزام المعياري (الأخلاقي)** لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات

- الالتزام التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.620) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أن ذلك البعد يفسر (38%) من التباين في المتغير التابع.
- بينت النتائج أن أبعاد رأس المال الاجتماعي (العمل الجماعي التعاوني - قبول التنوع والتسامح وقبول الآخر)، لها تأثير علي **تنمية الالتزام الاستمراري (الارتباطي)** لدي العاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، بوصفه مكوناً من مكونات الالتزام التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.550) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أن تلك المتغيرات المستقلة تفسر (30%) من التباين في المتغير التابع.
  - أظهرت نتائج الدراسة التثبت المنخفض في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد رأس المال الاجتماعي في المنظمات التطوعية ، وهو ما ظهر في التقارب بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات الاستبيان.
  - أظهرت نتائج الدراسة التثبت المنخفض في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين بأجر بالمنظمات التطوعية، وهو ما ظهر في التقارب بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات الاستبيان.

## مراجع الدراسة

- ابادير، نبيل صموئيل. (2021). ثقافة التسامح والقبول الإنساني. مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية، (40)، 87-90. <http://search.mandumah.com/Record/1129606>
- ابو زاهر، نادية. (2010). محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي. مجلة علوم إنسانية، (46)، 8، 1-31. <https://www.researchgate.net/publication/336474117>
- احمد، علي يونس إبراهيم سيد. (2013). علاقة الخصائص الديموغرافية للعاملين بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، (1)، 37، 1-46.
- البناء، زينب مكي، سليمان، فاطمة عبده علي، الزويني، نغم دايع عبده علي. (2020). تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في تعزيز مهارات التفكير الإبداعي: دراسة تحليلية لعينة من الجامعات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (35)، 9، 260-284.
- البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثارها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودة، إيمان واليافي، راندة. (2007). العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض التغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، (3)، 14، 250-219.
- حويحي، مروان احمد. (2008). أخبار العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خزام، منى عطية. (2011). رأس المال الاجتماعي وتفعيل ثقافة المواطنة في منظمات المجتمع المدني، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، (31)، 3، 1434-1364.
- زايد، أحمد، طنطاوي، أمال، وعبد البديع، محمد. (2006). رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى. مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- الزغل، علاء علي. (2011). رأس المال الاجتماعي وتحسين نوعية حياة الأسرة الريفية في القرية المصرية، مجلد دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، (31)، 14، 6424-6499.
- الزيادي، أركان عبد الله ردم وسعيد، سناء عبد الرحيم. (2018). تأثير ابعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (103)، 24، 78-101.
- السروجي، طلعت مصطفى. (2009). رأس المال الاجتماعي. مكتبة الأتلجو المصرية.
- سلامة، حسن. (2009). الجمعيات الأهلية ودور رأس المال الاجتماعي. مؤسسة الأهرام، مجلة الديمقراطية
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2004). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- سويدان، مجدي صابر. (2011). إسهام رأس المال الاجتماعي في دعم عمليات البناء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، (30)، 6، 2651-2696.

الشماع، خليل محمد حسن ، وحمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة (ط. 3). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي: الجزء الأول*. سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب السادس عشر. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عبد الباسط، جبور. (2018). *أثر رأس المال الاجتماعي على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد شعبان بالمنيعة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد الجليل، عصام محمد طلعت. (2013). *المشاركة المدنية كم تغير لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمناطق العشوائية: دراسة مطبقة على منطقة غرب البلد بمحافظة أسيوط*. المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

عبد الحميد، إنجي محمد. (2009). *دور المجتمع في تكوين رأس المال الاجتماعي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

عبد الرحمن، طارق عطية والحسيني، لمياء سعد. (2018). *دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز الانتماء المجتمعي للمزارعين بإحدى قرى محافظة الشرقية*. مجلة العلوم الزراعية المستدامة، (1) 44، 33-19.

عبد القادر، بدر علي عبد الله. (28-29 يناير، 2018). *الانتماء إلى الوطن وأثره في حماية الشباب من الانحراف*. بحث منشور في مؤتمر واجب الجامعات السعودية وأثرها في حماية الشباب من الجامعات والأحزاب والانحراف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عبد الوهاب، أشرف. (1999). *نظم التعليم وبطالة قوة العمل، دراسة ميدانية لبطالة المتعلمين في الريف* [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الآداب، جامعة حلوان.

عمران، أسماء حسن. (2009). *رأس المال الاجتماعي كمتغير في التخطيط لتحديث المجتمع الريفي: دراسة مطبقة على قرية الراشدة محافظة الوادي الجديد* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

العنزي، سعد حمود ، جميل، احمد نزار ، حسين، يعرب عدنان، و خليل إبراهيم. (2008). *إشكالية التنظير في مفهوم رأس المال الاجتماعي*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، (51) 14.

فقيه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الكفارنة، ميسرة محمود. (2015). *دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

محمد، الشيخ محمد الخضر. (2014). *أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية 2009-2012 م* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

نجم، عبود نجم. (2019). إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.  
نجيب، كمال. (2017). كيف تدرب ابنك/ابنتك على قبول الآخر. مجلة خطوة، المجلس العربي للطفولة والتنمية،  
(31)، 4-7.

نصر، محمد وهلال، جميل (2007). قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات  
الاقتصادية الفلسطينية (ماس).  
الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية  
للتدريب والنشر بالقاهرة.

- Adler, P. S. & Kwon, S. (Jan., 2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <http://www.jstor.org/stable/4134367>
- Aktar, A. & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Cesário, F. & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management, The Journal of Corporate Transformation*, 24(2), 152-158.
- Colman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Franklin, J., & Holland, J. (Author), Edwards, R. (Author & Editor), Franklin, J. (Editor), & Holland, J. (Editor). (2006). *Assessing Social Capital: Concept, Policy and Practice*, Newcastle.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Fukuyama, F. (May 12, 14, and 15, 1997). *Social Capital: The Tanner Lectures on Human Values*. Delivered at Brasenose College, Oxford.
- Geisler, M. Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2004). *Measuring Social Capital: An Integrated Questionnaire*. World Bank Working Papers, (18).



- Hauberer, J. (2011). *Social Capital Theory Towards a Methodological Foundation*. (VS) Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Inkpen, A. C. & Tsang E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jang, Myungjun. (2008). *Social Capital and Philanthropic Contributions to Community Development Organizations: A Case of Florida's Neighborhood Assistance Program* [Unpublished Doctoral dissertation]. The Florida State University.
- Kim, M. & Beehr, T. A. (Published online: 07 Jan 2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 2017-2044.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kumari, N. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 11-30.
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International journal of business and information*, 4(2),161- 198.
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. S. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. Walter de Gruyter, Inc.
- Lin, N. & Erickson, B. H. (2008). *Social Capital : An International Research Program*. Oxford University Press.
- Lin, N. (2004). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4). 191-204. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x>
- Meyer, John P. (2016). *Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Nazir, O. & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114.
- Neveu, V. (2009). Organizational trust: definition and measurement, *Journal of Work Organizational Psychology*, 3(5), 1-23.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (12<sup>th</sup> ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ozturk, S. (2020). Pierre Bourdieu's Theory of Social Action. *HABITUS Journal of Sociology, University of Mugla*, Issue 1, 63-78.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

- Portes, A. (1998). Social capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, (24), 1-24.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton Univ Press, Princeton.
- Raja A. S. & Palanichamy P. (2011). Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 7(3), 167-175. <https://doi.org/10.1177/097324701100700315>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Romzek, B. (1989). Personal Consequences of Employee Commitment. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 649-661.  
<https://www.researchgate.net/publication/264039934>
- Ruiz, P., Martinez, R., & Rodrigo, J. (2010). Intra-organizational social capital in business organizations. A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1(1), 43-59.
- Scandura, T. A. (2019). *Essentials of Organizational behavior: An Evidence-Based Approach* (2<sup>ed</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Vilanova E.P. & Josa A. T. (2003). *Social capital as a managerial phenomenon*. Working paper, Department of Industrial Engineering and Management, Tamper University of Technology.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Kluwer Academic Publishers, Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Zosiak, L. (2003). *Development a strategy for building social capital: and successful watershed planning. A case study of coqutlam river watershed* [Unpublished Master thesis]. In the School of Resource and Environmental Management, Simon Fraser University.