



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**The Role of Knowledge Capital in Promoting Organizational
Citizenship Behavior: A Study of a Number of Iraqi Public
Universities**

Lecturer: Manaf Abdalmutalib Ahmed
College of Administration and Economics
University of Anbar
manafmanaf784@uoanbar.edu.iq

Assist. Lecturer: Ihsan Salim Mesre
College of Administration and Economics
University of Anbar
manafmanaf784@uoanbar.edu.iq

Lecturer: Mohamad Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University
Muhammad82@st.tu.edu.iq

Abstract

The main objective of the research is to know the role of knowledge capital in enhancing organizational citizenship behavior. The research relied on the descriptive analytical approach in presenting and discussing data, as the method works to associate the description of the case with its analysis and conclusion of its own. To the purpose of collecting the data required to solve the research problem, the questionnaire that it was distributed to a sample of (187) administrative leaders at Tikrit University, Anbar University, and Fallujah University. By using the statistical analysis program (SPSS V.25), the data of the practical side was analyzed, which included analyzing their answers and opinions, and when testing the hypotheses, a set of conclusions was reached. The most important of them: that knowledge capital is the basic building block in building and strengthening citizenship behavior, especially structural capital, while human capital and relational capital came to a medium degree. Moreover, the results indicate that the level of practicing organizational citizenship behavior came to a high degree in universities the research sample.

Keywords: Knowledge Capital, Behavior of Organizational Citizenship.

دور رأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية
في عدد من الجامعات الحكومية العراقية

م. محمد علي عبدالله حسين
كلية الإدارة واقتصاد
جامعة تكريت

م.م. أحسان سالم مصري
كلية الإدارة واقتصاد
جامعة الانبار

م. مناف عبدالمطلب احمد
كلية الإدارة واقتصاد
جامعة الانبار

المستخلص:

هدف البحث بشكل رئيسي إلى معرفة دور رأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة
التنظيمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها، إذ يعمل

المنهج على اقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة بها، ولغرض جمع البيانات المطلوبة لحل مشكلة البحث استخدمت الاستبانة التي وزعت على عينة قدرها (187) من القيادات الإدارية في جامعة تكريت وجامعة الأنبار وجامعة الفلوجة، وعن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25) تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل اجاباتهم وآرائهم، وعند اختبار الفرضيات تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أن رأس المال المعرفي يعد اللبنة الأساس في بناء وتعزيز سلوك المواطنة، وخاصة رأس المال الهيكلي، في حين جاء رأس المال البشري ورأس المال العلائقي بدرجة متوسطة، وعلاوة على ذلك تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة عالية في الجامعات عينة البحث.

الكلمات الافتتاحية: رأس المال المعرفي، سلوك المواطنة التنظيمية.

المحور الأول: منهجية الدراسة

المقدمة

في مطلع التسعينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام برأس المال المعرفي وسلوك، لما يمثله رأس المال المعرفي من ثروة للمنظمات وباعتباره ثروة مستدامة غير قابلة للنضوب كباقي الموارد الطبيعية الأخرى، فضلا عن كونه من الموجودات التي لا يمكن الاستغناء عنها لما له من قدرات ومهارات تعزز القدرات التنافسية التي لا تتوفر عند غيرها من البلدان، كما أن موضوع رأس المال المعرفي يعد من الموضوعات المعاصرة نتيجة للمكاسب الجمة التي تحققت للمنظمات من المعارف التي تتولد من العاملين بها، منها زيادة قدراتها الإبداعية والتنافسية كما إن استراتيجية رأس المال المعرفي هي واحدة من أهم الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمات، والتي تسعى للتحويل من منظمات تقليدية وتشغيلية إلى منظمات قائمة على التميز والابداع، وهذا لا يتحقق مالم يتم وضع استراتيجيتين الأولى دفاعية والتي تتطلب من المنظمة الدفاع عن ملكيتها الفكرية والتي تتمثل ببراءات الاختراع، وحقوق الملكية وغيرها، والثانية الاستراتيجية الهجومية وتعتمد على أساس الإبداع والابتكار وتقديم المزيد من التحسينات المستمرة من أجل تقوية الموقع التنافسي للمنظمة، ومن خلال ذلك ادركت العديد من المنظمات دور رأس المال المعرفي في أنشطتها الخاصة وعلى وجه الخصوص في الأوقات التي تتطلب التكيف مع التغيرات السريعة سواء التغيرات التكنولوجية أو التوسع السكاني وغيرها من التطورات الحاصلة في عالمنا المعاصر، وعندما يتم التطلع إلى المنظمات التي تميزت بالريادة في عصر العولمة والتغيرات نجد أن تلك المنظمات قد صبت جل اهتماماتها بالعقول المتمثلة برأس مالها المعرفي، أضف إلى هذا فإن الاهتمام برأس المال المعرفي غير كافي لتحقيق التميز والابداع والتفوق على المنافسين مالم تكن هنالك من أدوات واساليب للحفاظ على ذلك المورد وذلك من خلال تعزيز سلوك المواطنة والذي يتحقق من خلال الاحتفاظ بالعاملين وخلق الولاء والانتماء من قبل العاملين لمنظمات التي يعملون بها. وهنا جاءت الدراسة لتتخذ من رأس المال المعرفي والمتمثل بأبعاده رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده المتمثلة بالولاء والتفاعل الإيجابي والالتزام بالتعليمات والسلوك الانضباطي والإيثاري. وقد اتخذت الدراسة من مجتمع الدراسة والمتمثل بالعاملين في ثلاث جامعات حكومية عراقية كعينة للدراسة والمتمثلة بـجامعة الأنبار، جامعة الفلوجة، وجامعة تكريت.

أولاً. مشكلة الدراسة: تتجسد مشكلة الدراسة في معرفة أسباب الهجرة المستمرة لرأس المال المعرفي من الجامعات العراقية متمثلة بالعاملين فيها من حملة الشهادات والألقاب العلمية والذي يعد مورد قيم وحيوي يؤثر على أدائها الحالي والمستقبلي، وإن افتقار المؤسسات التعليمية العراقية للأساليب التنموية الحديثة المتبعة من قبل الدول المتقدمة، فضلاً عن بقاء الجامعات الحالية بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التقليدية والتي لم تعد بكثير من تفاصيلها ملائمة لعصرنا الحالي، وهذا ما يجعل العاملين في المنظمات التعليمية، يشعرون بفقدان الولاء الوظيفي وملاحظة تقديم المصالح الشخصية قبل المصلحة العامة، وتعد هذه المشكلة واحدة من أهم الظواهر السلبية التي تسود مؤسساتنا اليوم.

إن هذه المشكلات التي والمتجسدة في مؤسسات التعليم دفعت الباحثين إلى إجراء دراسة وتسييل الضوء على رأس المال المعرفي ودوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن معرفة نتائج هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية.

1. ما مستوى امتلاك الجامعات لرأس المال المعرفي بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي).
2. ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية عند منتسبي الجامعات العراقية محل الدراسة؟
3. ما هي العلاقة بين رأس المال المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات العراقية محل الدراسة؟
4. هل هناك علاقة تأثير لرأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات العراقية محل الدراسة؟

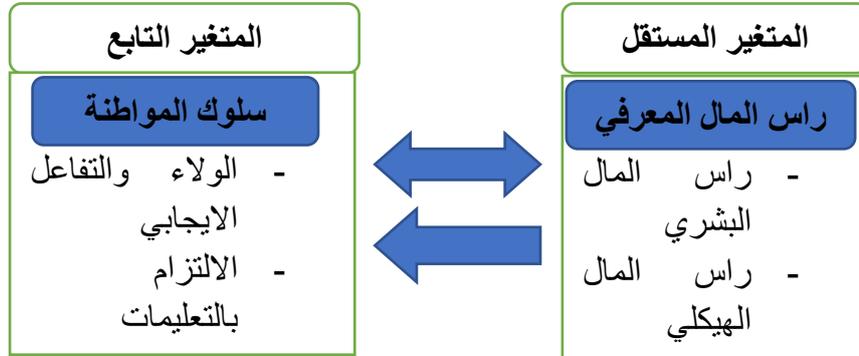
ثالثاً. أهمية الدراسة: فيما يأتي أبرز النقاط التي تبين أهمية الدراسة:

1. تتبلور أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة بعدها من الموضوعات الحديثة، والتي تستحق الدراسة وخصوصاً في عالمنا المعاصر الذي يتميز بالتغيير المستمر والمتسارع وانفتاح الأسواق على بعضها، وهذا الأمر قد فرض المنظمات بصورة عامة والمنظمات المبحوثة بصورة خاصة بضرورة التغيير والتكيف مع البيئة المحيطة لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء.
2. تناولت الدراسة واحداً من أهم مقومات المجتمع ومصدر مهم في تطويره ألا وهي الجامعات العراقية الرسمية كونها تمثل محط أنظار المجتمع بعدها أحد منابع الولادة للمعرفة والابداع.
3. تضيف هذه الدراسة بعداً فكرياً والمتمثل بعد رأس المال المعرفي قد يتجسد بصيغة منتج أو خدمة، وعلى هذا الأساس فيمكن عدّ رأس المال المعرفي هو يعبر عن الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

رابعاً. أهداف الدراسة: يمكن أجمال أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

1. التعرف على الأدوات المستخدمة ومستوياتها في إدارة رأس مالها المعرفي بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) وأهميته في العمل.
2. المساهمة في معرفة مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمي لدى الجامعات موضع الدراسة، وهذا سيساعد في تحديد النقاط الايجابية والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف وتقديم التوصيات بهدف معالجتها.
3. التعرف على طبيعة العلاقة والأثر ما بين متغيري الدراسة.

خامساً. **المخطط الفرضي للدراسة:** بني مخطط الدراسة ليقدم صورة معبرة ومختصرة عن فكرة الدراسة وليقدم توضيحاً مبسطاً عن طبيعة العلاقة والتأثير ما بين متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

سادساً. **فرضيات الدراسة:** تعتمد هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

أولاً. **الفرضية الرئيسية الأولى (H01):** لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين رأس المال المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً. **الفرضية الرئيسية الثانية (H02):** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال المعرفي في سلوك المواطنة التنظيمية.

سابعاً. **معوقات الدراسة:** ويمكن تحديد أهم محددات الدراسة بالنقاط الآتية:

1. الإجراءات المعقدة من قبل الجامعات فيما يخص أخذ الموافقة على توزيع الاستبانات على أفراد العينة.
 2. الإجراءات المعقدة والطويلة من قبل إدارة الموارد البشرية في الحصول على أعداد العينة المبحوثة في الجامعات العراقية محل الدراسة.
 3. المعاناة التي واجهت الباحثين بسبب اتساع الرقعة الجغرافية بالنسبة للجامعات العراقية الرسمية (محل الدراسة)، وبالرغم من ذلك استطاع الباحثون من الوصول والتغلب على تلك المعاناة لما يتطلبه البحث عن أمانة علمية.
 4. اعتذار عدد لا يستهان به من أفراد العينة المستهدفة من الإجابة على الاستبيان.
- ثامناً. منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار هذا المنهج وذلك بالاستناد على متغيرات الدراسة وأهدافه التي يسعى للوصول لها، فضلاً عن هذا المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها ودراستها، ومن ثم القيام بتحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوع العلاقة ما بين متغيراتها واتجاهاتها وأسبابها، ويعمل على اعطاء تفسيرات للنتائج التي يتم الحصول عليها وتبيان أهمية علاقة الارتباط والتأثير ما بين متغيرات الدراسة.
- تاسعاً. مجتمع وعينة البحث:** شمل مجتمع البحث عمداء بعض الكليات ورؤساء الأقسام ومديرو الشعب والوحدات في جامعة الأنبار وجامعة تكريت وجامعة الفلوجة والبالغ عددهم (378) نظراً لما يمتلكونه من خبرات عملية وعلمية في مجال تخصصهم الوظيفي وتم اختيار عينة البحث من قبل الباحثين، وقد تم توزيع (320) استبانة، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (187) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أما الاستبانات غير المسترجعة بلغ عددها (133).

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. رأس المال المعرفي: توصيف نظري: يعد رأس المال المعرفي أحد الأصول غير الملموسة متمثلة بالمعارف الضمنية متمثلة بالخبرات والمهارات الراسخة في عقول العاملين في المنظمات، وفي عصرنا الحالي أصبحت هذه الأصول من أهم الأصول المستدامة لأي منظمة وهي المصدر الرئيسي للأبداع والابتكار واخيراً تحقيق ما يسمى بالتفوق التنافسي (Competitive Advance)، وعادة ما تسعى المنظمات إلى تحويل تلك الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة من خلال توثيقها ونقلها إلى باقي الافراد العاملين، ولتوضيح أكثر وتقريب الصورة عن رأس المال المعرفي يمكن تحقيق ذلك من خلال الاطلاع على الفقرات الآتية:

1. **راس المال المعرفي:** تعد المعرفة أمراً حيوياً لمعظم المنظمات في وقتنا الحاضر لذا أصبح من الواجب على كل منظمة أن تتخذ الإجراءات اللازمة لغرض التحول من كونها منظمات تقليدية تقوم على الأساليب الروتينية الى منظمة قائمة على المعرفة، أي أن يكون مفهوم راس المال المعرفي هو المحرك الأساس للأداء التنظيمي. (1: Rohana & Abdul Razak, 2011) ولهذا السبب فقد شهد أدب رأس المال المعرفي تطوراً متسارعاً في العقود الأربعة الأخيرة وأصبحت المعرفة على نحو متزايد كأصل استراتيجي وقيم لأي منظمة وأن أدارتها يعد مصدراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية. (28: Thomas & Lee, 2004) إذ وضعت العديد من البرامج الهادفة إلى معرفة دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية ومن أبرز هذه البرامج هو (MERITUM) والذي تشارك فيه دول عدة من الاتحاد الأوروبي وهي إيطاليا وفرنسا والسويد وفنلندا والنرويج والدنمارك إذ يهدف هذا البرنامج إلى فهم الجوانب غير ملموسة في تحسين وفهم إدارة الابتكار (Knut, 2008: 139).

وبالرغم من حداثة مصطلح رأس المال المعرفي إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى هذا المفهوم، فقد عرف على أنه كمية المعرفة التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي يتم استخدامها في تنفيذ العمليات المختلفة في المنظمة والتي تكون أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويضيف (عمر، 2013: 370) حين عرفه على أنه مجموعة من الموجودات غير الملموسة والمتمثلة ببراءات الاختراع والعمليات التنظيمية والمهارات المعرفية والبرمجيات والتي تسمى برأس المال المعرفي وبعبارة أخرى هو ما تمتلكه المنظمة من موظفين الذين يمتلكون من الأفكار والرؤى والاقتراحات والمعلومات التي تقدم حلول مبتكرة وميزة تنافسية للمنظمة والذي يتطلب من المنظمة رسم استراتيجيات مناسبة لتعظيم تلك القدرات والمهارات المعرفية لتحقيق أهدافها المرجوة. وإن المعنى السابق لرأس المال المعرفي ليس ببعيد عن المعنى الذي قدمه (Kenneth & Michael, 2017: 311) حين عرفه على أنه الاعمال الفنية كافة مثل المذكرات وبراءات الاختراع والأدلة المتاحة من المشاركين مثل الموظفين والعلماء والموردين وأنظمة الكمبيوتر وغيرها من المعالجات المؤثرة في رأس المال المعرفي.

ويعرف رأس المال المعرفي على أنه رأس المال القائم على المعرفة المكونة من مجموعة متنوعة من الأصول، وهذه الأصول تخلق عوائد إيجابية للمنظمة ولكن هذه الأصول تختلف عن الآلات والمعدات والمركبات والهياكل، فهي غير مادية، وهذا الشكل غير الملموس لرأس المال أصبح شكل من اشكال الاستثمار في الاعمال التجارية والمساهم الرئيس في نمو الاقتصاديات المتقدمة (9: Hanushek & Woessmann, 2015).

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثين تعريف رأس المال المعرفي وبشكل اجرائي على انه المعرفة الموجودة في أذهان القيادات الإدارية في المنظمات التعليمية والتي تستخدم دائماً في عمليات المنظمة اليومية أو في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وغالباً ما تظهر على شكل خبرات ومهارات.

2. أهمية رأس المال المعرفي: تتبع أهمية رأس المال المعرفي لما له من دور هام في تقديم الأفكار الحديثة والاختراعات والابتكارات والتي تلعب دوراً مهماً في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وبالتالي خلق منظمة ناجحة. (Brendon & Clark, 2000: 73)

يعد رأس المال المعرفي المصدر الأساس في تحسين أداء الاعمال، وأن أكثر من (75%) من قيمة المنظمة هو رأس مالها المعرفي، بل أن هذه الممتلكات غير الملموسة تفوق أربعة أضعاف الموجودات الملموسة (الثابتة). (عمر، 2013: 371) ولا يمكن أن تتواجد أي منظمة ناجحة في الوقت الحاضر دون أن يكون لها اهتمام عال بنظم المعلومات لما تلعبه من دور هام في نجاح المنظمة وما له من دور بارز في التأثير الإيجابي على العمليات الاقتصادية للمنظمة وغيرها من نقاط الأهمية والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية: (3: Stawomir, 2014)، (عبد الجواد، 2016: 31)

أ. تحسين في عمليات التواصل والذي ينعكس على تحسين أداء المنظمات في السوق.

ب. تسريع عملية صنع القرار.

ج. يزيد من نسبة الابتكار في المنظمة.

د. التسريع في إنشاء مجموعة أوسع من المنتجات.

ه. تقليل الوقت اللازم لحل المشكلات الرئيسية.

و. تحسين معرفة وكفاءة العاملين.

ز. جذب الزبائن وخلق الولاء للمنظمة.

ح. تعزيز حالة المنافسة بين المنظمات وتقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمتطورة.

ط. تقليل التكاليف ودعم الأسعار التنافسية.

ي. التحسين المستمر في عمليات الانتاج فضلا عن تعزيز القدرات التنافسية.

3. مكونات رأس المال معرفي: اختلف الباحثون في تحديد (كم- نوع) عناصر رأس المال المعرفي إذ تم تحديدها على النحو الآتي: (الحلالمة، 2009: 10-11)، (عبد الجواد، 2016: 33-34)، (سواء، 2011: 940):

1. رأس المال البشري: ويتمثل رأس المال البشري (بكفاءة العاملين) والمقصود بها الخبرات والمهارات في أنجاز الأعمال، ويتمثل كذلك (بتوجهات العاملين ومعتقداتهم) أي العوامل والحوافز التي تتحكم بتصرفات العاملين، والشكل الأخير الذي يتمثل به هو (المرونة) أي بما يمتلكه العاملون من قدرة على التحرك استجابةً للتغيرات الحاصلة.

2. رأس المال الهيكلي: ويمكن تقسيمه على النحو الآتي:

أ. التحديث والتطور: والمقصود به كافة البرامج والمشروعات المستقبلية.

ب. الهيكل (التصميم): والمقصود بها ثقافة المنظمة، وبرامج الحاسوب وقواعد البيانات.

ج. العلاقات: والممثلة بكافة الجهات التي لها تأثير بالنشاطات الداخلة والخارجية للمنظمة مثل المساهمين والحكومة والمجتمع والموردين واخيراً الزبائن.

3. رأس المال العلائقي: يعرف على أنه علاقة الشركة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معهم والتي تشمل على المتحالفون والمجهزين والزبائن فضلا عن أسواق الاسهم والحكومات، ويمكن تقسيم رأس المال المعرفي في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

أ. العلاقة مع الزبائن: مجموع الجهود المبذولة لإدارة العلاقات مع الزبائن وذلك من خلال تحديد الشبكات وبنائها وصيانتها مع الزبائن وبصورة دورية مستمرة لاستدامة المنفعة.

ب. العلاقة مع الموردين: والمقصود بها إقامة علاقة جيدة ما بين المنظمة ومورديها والذين يمثلون أحد الركائز الأساسية في أمداد المنظمة بكافة احتياجاتها بالجودة والوقت والكلفة المناسبة.

ج. المتحالفون: وهو عبارة عن التقارب والتحالف بعيد الأمد ما بين مجموعة من الشركات المتنافسة، وتحويل العلاقة من علاقة تسابق للفوز على حساب الآخر إلى علاقة تعاونية تبادلية لخدمة الاطراف المتحالفة.

وهناك من يضيف عنصرين فضلا عن العناصر سالفة الذكر متمثلة بالآتي:

(رواية، 2005: 75)

1. الاصول الفكرية: تمثل العناصر التي تعزز قدرات المنظمة على التجديد والتي يمكن حمايتها قانونياً من خلال براءات الاختراع (Patents) والعلامة التجارية (The brand) وحقوق النشر (Copyrights).

2. رأس المال العلاقتي: ويتجسد بطبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها واخيراً مورديها.

ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية: تأطير نظري: يعد منهج السلوك التنظيمي أحد المناهج الحديثة نسبياً والذي ظهر كردة فعل على النظريات الكلاسيكية في الادارة، فكان هذا المنهج امتداداً للمدارس العلمية والمدارس الانسانية، فكان جل تركيز هذا المنهج على الجانب النفسي والعلاقات الانسانية فضلا عن الجوانب الاقتصادية للعاملين داخل المنظمة، وكيفية خلق التوازن ما بين أهداف المنظمة واهداف الافراد العاملين وذلك من خلال بناء علاقات وأهداف مشتركة ما بين جميع الاطراف، ولتسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية سنتناول المواضيع التالية:

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Organization Citizenship Behavior): أدى التطور المتسارع إلى زيادة الاهتمام بالأداء المرتبط بالوظيفية والتحول من الإطار التقليدي إلى إطار يكون فيه العمل أكثر مرونة واتساعاً. يشارك فيه جميع العاملون بروح التطوع من أجل تطوير كفاءة اداء المنظمة. إذ بدء الاهتمام بهذه الانواع الجديدة في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي، وظهر الاهتمام على يد العالم (برنارد) الذي يعد من أوائل الباحثين الذين بدأوا بالتركيز على اهتمام السلوكيات في بيئة العمل التنظيمي وبين ذلك من خلال مفهوم الرغبة في التعاون (willingness to cooperate) في سبيل رفع كفاءة الأداء التنظيمي وربط هذا المعنى بمعنى آخر هو مفهوم التنظيم غير الرسمي. وجاء العالم (روتيزبرغ دوكسون) في بدايات الاربعينات وأصدر كتاباً اسمه (الادارة والعامل) ولقد قام (كارتر) بإعمال في الستينات من القرن الماضي فقد بين أن السلوك التعاوني الذي يصدر خلف الدور الرسمي مهم لأداء وظيفة التنظيم، حيث مهدت هذه الاعتبارات لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Barman et al., 2001: 24)، وعلى المنظمات أن تترك جزء من السلوك غير الرسمي للأفراد، وإن تبت روح السلوك الابداعي

للموظف الذي يأخذ على أساس التطوع بالأفكار والأعمال التعاونية مع الاصدقاء من أجل البحث على آلية لحلول مشاكل العاملين في المنظمة والتي تحتاج إلى الابتكار والابداع. (حامد، 2003: 18). ولقد لقي هذا السلوك انجازاً وتطوراً مهم في دراسة (كاتز) عمل على تسمية السلوكيات الابتكارية والتلقائية والتي أطلق عليها (سلوكيات الدور الاضافي)، إذ فرق (كارتز) بين نوعين من السلوك المرغوب، إذ قدم (باتمان واورجان) دراسة في عام (1982) والتي اصبحت في وقتها نقطة تطور ظاهرة المواطنة التنظيمية والتي عنوانها الرضا الوظيفي والمواطن الصالح من خلال ربط العلاقة والتكامل بين شعور الموظفين ومواطنة العامل، وبناء على ذلك ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه (اسميث واررجان ونير) سنة (1983) بشكل اكثر تحديداً (الهندواي، 2012: 225). ولكن تم اقتراحه لأول مرة كمصطلح سنة (1988) بواسطة (Organ) (Pastor, 2012: 4) (Abubakar, 2019: 27)

2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية: لقد تنوعت المفاهيم والتعاريف لمفهوم المواطنة التنظيمية وهي أحد العناوين الادارية التي صنعتها الايدلوجية الادارية المعاصرة وتعد من أهم وأفضل السلوكيات التي تساعد المنظمات الحديثة لمواكبة الحداثة والتطوير والتغير المتسارع، إذ عرف بأنه " السلوك الاختياري الذي لا يكون في البطاقة الوظيفية ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة" (الغانمي، 2018: 106)، ويعرف أيضاً على أنه عبارة عن سلوك ذاتي يتقدم به العامل دون أن يحصل على مكافأة أو حوافز مادية بغية تطوير المنظمة ورفع مكانتها، حيث يتكون فيه شعور او مسؤولية تدفع الموظف للعمل الطوعي والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (ابو تاية، 2012: 153) ويعرف كذلك بأنه السلوك الذي يبديه العامل أو الزبون تجاه المنظمة المقدمة للخدمة وبشكل تطوعي ويتميز هذا السلوك بالإيجابية والامتثال فضلاً عن الانتماء الشخصي والذي ينعكس بالإيجاب على كافة الاطراف ذات العلاقة. (رؤوف وحامد، 2021: 353). ووفقاً ل (Cakrawardani, 2020: 119)، فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوكيات الأفراد الطوعية وليست جزءاً من المتطلبات الرسمية للوظيفة، ولكنها يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الفعال للمنظمة. ويعرف كذلك على أنه سلوك يتميز بالإيجابية وذو طابع اختياري تطوعي يقدمه الفرد بغية تحسين طبيعة عمل المنظمة وتدعيم أداء المنظمة وتعزيز نجاحها وديمومتها. (علي، 2022: 497)

ووفقاً للتعاريف سالفة الذكر يمكن تعريف المواطنة التنظيمية على أنها عبارة عن سلوك او نشاط قد يكون طوعي او اختياري يعمل به الموظف بكل ثقة وإرادة من غير أمر رسمي أو تكليف فضلاً عن مهام اعماله المطلوبة منه لإكمال اداء وظيفته وهذا السلوك يصدر منه شعوراً وسعادة لإنجاز العمل دون الحصول على مقابل مادي او شي غير مادي في النهاية يسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.

3. انماط سلوك المواطنة التنظيمية: هنالك انماط عدة لسلوك المواطنة التنظيمية نبين منها (Esop, 2013: 13) (ابراهيم، 2017: 335):

- قيام الموظف بتقديم المساعدة لزملائه في أمور العمل أو في واجبات أخرى مثل مساعدة الموظفين المتأخرين أو المتغيبين، وتحفيز الموظفين الجدد وتوجيههم في العمل دون أن يطلب ذلك.
- يعمل على مساعدة الزملاء ويقدم لهم المشورة والرأي حتى في أمورهم الشخصية ومساعدتهم أيضاً لإيجاد الحلول للمشاكل العائلية والعاطفية.

- ج. تقديم المساعدة للزبائن ويرشدهم وينصحهم ويصغي ويستجيب لهم خارج أمور عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات.
- د. يقدم لهم المقترحات والأفكار والاستشارات التنظيمية مثل التوجيهات الاستراتيجية وفي البناء التنظيمي يعمل على تبسيط إجراءات العمل في النهاية يسهم في انجاح المنظمة ووصولها إلى شاطئ الأمان والتميز.
- هـ. تقديم الجهود الإضافية في العمل والتي تعد غير مطلوبة ويمكن أن نسميها جهود مضافة في العمل المؤسسي ويعمل على الحفاظ على أهمية الوقت وعدم ضياعه في أمور لا تصب في مصلحة المنظمة، وعدم الاكثار أو الاطالة في فترات استراحة العمل وتقليل الزيارات في موقع العمل سواء كانت الداخلية أو الخارجية.
- و. تقديم الولاء التنظيمي للمنظمة والدفاع عنها ومدحها أمام الآخرين وتقديم صورة جيدة عنها وهذه الأمور تزيد من تحسين سمعتها التنظيمية.
- ز. العمل على البقاء مع المنظمة حتى في ظروفها الصعبة وعدم تركها في الأزمات.
4. **ابعاد المواطنة التنظيمية:** هنالك العديد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ولكن يمكن الأخذ بأبرز تلك الأبعاد والمتمثلة بالآتي (سودان، 2018: 221)، (سماح وزينب، 2022: 241-246):
- أ. **الولاء التفاعلي الإيجابي:** أصبح الأداء الاقتصادي للمنظمات أكثر اعتماداً على المشاركة والالتزام فضلاً عن ولاء موظفيها، حيث أصبح الولاء أحد الاهتمامات الحيوية للمنظمات، لا سيما في سياق التوترات الاقتصادية المتعلقة "بالعقد النفسي" بين أصحاب العمل والموظفين، وعليه يمكن تعريف الولاء على أنه "رابط قوي يربط الموظف بالمنظمة حتى عندما تكون الظروف غير مناسبة اقتصادياً له في حالة البقاء فيها وتعبير آخر هو التزام متعمد لتعزيز مصالح صاحب العمل، حتى وإن كان القيام بذلك قد يتطلب التضحية ببعض جوانب المصلحة الذاتية للفرد بما يتجاوز ما هو مطلوب بموجب الواجبات القانونية والأخلاقية الأخرى (Elegido, 2013: 495). يمكن أن يتوافق تعريف الولاء مع التعبيرات الآتية: العلاقة المبنية على الثقة، مقاومة تبني السلوك الانتهازي في مواجهة عرض عمل خارجي، مدة طويلة من الخدمة في الشركة، ميل أقل للبحث عن عروض عمل خارجية وشعور قوي بالانتماء أو الشعور بالانتماء مقترناً بالبقاء في المنظمة على المدى الطويل وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك انعكاسات أساسية لولاء الموظف متوجاً بالتفاعل الإيجابي متمثلة باستثماره العاطفي، وانتظام التزامه تجاه المنظمة، هي عوامل رئيسية تحدد طول عمر وأداء المنظمات. (Sachin et al., 2017: 62) وكما أسرعت المنظمات في مواجهة حقيقة أنه يتعين عليها بذل المزيد من الجهد لكسب ولاء الموظفين، كان ذلك أفضل في تجنيد الأفضل والأذكي والاحتفاظ بهم، وفي الواقع أن أغلب الدراسات تظهر أن عائدات المنظمات والمساهمين على الاستثمار يرتبط ارتباطاً مباشراً بمعدلات الاحتفاظ بالموظفين فضلاً عن أن الموظفين السعداء يساؤون العوائد السعيدة، وغالباً ما تكون المنظمات التي تم تسميتها في قائمة أفضل 100 شركة للعمل بها في Fortune هي تلك التي تتفوق في أدائها على الشركات الأخرى في السوق تتميز بارتفاع مستوى ولاء موظفيها والتفاعل الإيجابي فيما بينهم داخل وخارج المنظمة (Seema et al., 2010: 99).
- إذ أن الولاء والتفاعل الإيجابي يكون ناتج من خلال تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية وهي (علي، 2017: 789):

أ. التطابق: والمقصود بالتطابق هو قيام الموظف بتبني أهداف وقيم المنظمة بعدها قيمه وأهدافه الشخصية.

ب. الاستغراق: والمقصود به انغماس وانصهار الفرد في عمله بشكل تام.

ج. الوفاء والاخلاص: الشعور بالعاطفة والارتباط العالي بالمنظمة، وهذا يعني أن هنالك ارتباطات عاطفية أزاء قيم وأهداف المنظمة بغض النظر عن كمية المكاسب التي سيجنيها الموظف من تحقيق أهداف المنظمة، كما ويكرس جل وقته في خدمة المنظمة، وإن تحقيق أهداف المنظمة يعتبر من كبريات أهدافه حتى وإن كان على حساب أهدافه الخاصة.

2. **الالتزام بالتعليمات والضوابط:** يقصد بالالتزام الموظف بالتعليمات والضوابط هو الارتباط النفسي والولاء الناتج عن الموظف للمنظمة التي يعمل بها، وفي عالم اليوم التنافسي تواجه كل منظمة صعوبات جديدة فيما يتعلق بالحفاظ على الكفاءة وخلق قوة عاملة ملتزمة ففي الوقت الحالي لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل على أعلى المستويات ما لم يركز كل موظف على أهداف المنظمة وبالتالي من الأهمية الكبيرة فهم فكرة الالتزام ونتائجها العملية. (Andavar et al., 2020: 29-34) تم توجيه عدد كبير من الدراسات لاستكشاف فكرة الالتزام التنظيمي (OC). ومع ذلك، فإن الالتزام هو الفكرة الأصعب والأكثر قابلية للبحث في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي (Hassan et al., 2021: 54-55):

ولسنوات تم تحديد الالتزام بقياسه بطرق مختلفة وفي الواقع، ساهم عدم وجود إجماع في تعريف هذا المصطلح بشكل كبير في معالجته كبنية متعددة الأبعاد حتى لو كان هناك المزيد من الأبعاد أو شكل الالتزام، فلا بد من وجود جوهر يميزه ولتحديد ماهية الجوهر الأساسي، يجب البحث عن ما هو مشترك بين المفاهيم الحالية ومع ذلك، لا يتفق المؤلفون على طبيعة المواقف وبالتالي أنواع (أبعاد) الالتزام المختلفة التي حدودها ولكن يمكن القول بأن الالتزام الوظيفي بالتعليمات والضوابط ينعكس في ثلاثة مواضع على الأقل والمتمثلة ب: الارتباط الفعال بالمنظمة، والتكاليف المتوقعة لترك المنظمة، والالتزام بالبقاء في المنظمة وتسمى هذه الأساليب الثلاثة الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري إذ أنها تشترك في الموقف الفائل بأن الالتزام هو حالة نفسية تتميز بعلاقة الموظفين بالمنظمة وتنطوي على قرارات بمواصلة العمل فيها هذه الحالات النفسية لها أيضًا آثار مختلفة على السلوك المرتبط بمكان العمل (Zivota, 2017:20).

ويمكن أن يعد الالتزام الوظيفي مهم لعدة أسباب أهمها (محمد، 2021: 217) (العنزي

وصالح، 2008: 54):

أ. مصدر أساسي للميزة التنافسية، إن امتلاك أية منظمة لمورد بشري عالي الالتزام يعد الأداة الأساسية والعصا السحرية في تحقيق الميزة التنافسية، وأن الاحتفاظ بالعاملين ذو الالتزام العالي يعد من كبريات التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة.

ب. التمتع بالمرونة الوظيفية والهيكلية، فضلا عن إمكانية اعتماد الهيكل الفرقي (فرق العمل)، وهذا سيؤدي إلى التخلص من التشدد والصلابة والتميز ما بين العاملين.

ج. تسهيل عملية نشر ثقافة وأهداف المنظمة وذلك من خلال مشاركة وتبادل المعلومات ما بين الافراد العاملين بغية تحقيقهم للأهداف التنظيمية وهذا سيولد بيئة عمل صحية ومستقرة وإيجابية.

د. تعزيز عمليات الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين في المنظمة، فضلاً عن تعزيز وتكريس السلوكيات التقديرية والجهود التي تتجاوز التحديات والمحددات التي تواجهها المنظمة متجهة نحو الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الممارسات الفاعلة للموارد البشرية.

3. **السلوك المنضبط:** يعد هذا البعد من أهم الأبعاد والذي يتعدى حدود الالتزام الرسمي في المنظمة، وعادة ما يتضمن هذا البعد الحرص الكبير الذي يقدمه الموظف بهدف الاستغلال الأمثل للوقت والأداء الأفضل الذي يتجاوز حدود المهام الموكلة به، كما ويشير هذا البعد إلى الحالة الطوعية الموجودة لدى العاملين والتي تتجسد بالقبول الطوعي لجميع القواعد والقوانين والاجراءات والتعليمات التي تفرضها المنظمة حتى وإن لم تكن هناك رقابة مباشرة أو قوانين رادعة. (عبدالله وآخرون، 2008: 17) كما ويقدر الكثير من الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع على أن الانضباط عنصر مهم في السلوك البشري ويؤكدون أنه بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل جيد نحو تحقيق أهدافها، وإن السلوك المنضبط يبدأ من سياق النظام المدرسي حيث تتوافق سلوكياته وأفعاله مع القواعد واللوائح المحددة مسبقاً ومع ذلك، فإن الانضباط يعني بشكل مثالي أكثر من مجرد الالتزام بالقواعد واللوائح ويستلزم قدرة المتعلم على تمييز الصواب أو الخطأ، ومن المسلم به على نطاق واسع أن الانضباط ضروري لخلق مناخ إيجابي يفضي إلى أداء جيد وسليم. (Nicholas et al., 2016: 164).

عادة ما تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد المترابطين والذين يعملون معاً لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ولذلك يتفاعل هؤلاء الأشخاص مع بعضهم البعض على أساس يومي لأداء أدوارهم الوظيفية والمساهمة بفعالية في مؤسساتهم، ومع ذلك، يدخل الأفراد إلى مكان العمل بقدراتهم الفريدة ومواقفهم وقيمهم وتصوراتهم، وهذا في حد ذاته يمكن أن يكون مصدراً للصراع في أي منظمة، نتيجة لتضارب المصالح، والطبيعة الاستحواذية لبعض الناس، فإن المواقف السلوكية لهؤلاء الأشخاص تكون منحرفة عن أخلاقيات وقواعد ولوائح المنظمة. (Knight & Ukpere, 2014: 591) وغني عن القول أن هناك حاجة إلى درجة معقولة من السلوك الذي يمكن التنبؤ به من الأفراد لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وأن الانضباط هو أحد الوسائل لضمان اللياقة والتقدم والفعالية في المنظمة ففي حالة عدم وجود إجراءات تأديبية مناسبة لضبط المخطئين فسيكون هنالك خلل في الوظيفة التنظيمية. (Idris & Alegbeleye, 2015: 89) إن الموظف يكون منضبطاً عندما يطيع نظام وقواعد التنظيم، ويعتمد الانضباط في مكان

العمل على عوامل مختلفة في المنظمة ومن أهم هذه العوامل هي: (Bhavani, 2020: 2-3)

أ. الاختيار الدقيق للموظفين: قبل اختيار الموظفين، يجب إجراء اختبارات مختلفة لفحص انضباط الموظفين، وإذا ما أعطينا أهمية للانضباط في عملية الاختيار، فلا داعي لقضاء المزيد من الوقت في الإجراءات التأديبية بعد فترة التدريب ويمكن لأصحاب العمل التركيز على الجوانب الأخرى الأكثر أهمية.

ب. نظام تحفيزي فعال: الموظفون الذين يتبعون القواعد يجب تحفيزهم من خلال تقديم حوافز مالية أو غير مالية وهذا النوع من النظام التحفيزي سيشجع الموظفين الآخرين على التصرف بشكل صحيح والقيام بعملهم في الوقت المحدد، وهذا النوع من نظام المكافآت سيحفز الموظفين على أن يكونوا أكثر إنتاجية ودقة في المواعيد والالتزام بالقواعد والانظمة.

ج. وضع القواعد واللوائح اللازمة: يجب وضع القواعد واللوائح الضرورية على أن تتميز بسهولة فهمها من قبل الموظفين، وتجدر الإشارة إلى أن القواعد المتعلقة بالإجراءات التأديبية يجب تحديثها من وقت لآخر، وأن تتميز بطابعها ونصوصها القصيرة، كما لا ينبغي أن يكون هناك الكثير من القواعد واللوائح لأنها توحى للموظفين بأنهم يفتقرون إلى الذكاء والنضج للانضباط الذاتي.

د. الوعي بأن القواعد سيتم إنفاذها: يجب أن يكون الموظفون العاملون في المنظمة على دراية كاملة بالأنظمة والقواعد كافة، كما يجب إبلاغ القواعد لكافة الموظفين عند انضمام المتقدين إلى أعمالهم داخل المنظمة فضلا عن إبلاغ القواعد المحدثة للموظفين عن طريق عقد الاجتماعات أو من خلال إصدار التعاميم.

4. **الايثار:** الايثار في اللغة الانكليزية اشتقت من اللاتينية "Alter" الذي يعني "الأخر"، وفي ثلاثينيات القرن التاسع عشر كان (أوغست كونت) أول شخص يستخدم هذا التعبير كمصطلح عام في الادبيات المعاصرة والذي يعني "الاهتمام بالآخرين" وفي الأدب يُعرّف الإيثار على أنه رعاية الآخر، بعبارة أخرى، هو عبارة عن فعل يتم القيام به لمساعدة بعضنا البعض، وكما يتم توصيف السمات الشخصية التي تزود الفرد بميل لمساعدة الآخرين في بيئات مختلفة على أنها سلوك إيثارى والشخص الذي يضحى بنفسه من أجل مصلحة الآخرين يسمى الإيثار (Celal & Faruk. 2020: 1821).

ووفقاً لما سبق يمكن القول بأن الإيثار هو الاتجاه الدائم للتفكير في رفاهية وحقوق الآخرين، والشعور بالقلق والتعاطف مع زملائهم، وتعبير آخر يعرف السلوك الإيثاري بأنه سلوك تطوعي يهدف إلى إفادة شخص آخر، ويكون هذا السلوك التطوعي بدافع المساعدة والتضحية وليس بهدف تحصيل مكافأة خارجية، وإن الأشخاص الذين يقدمون على الإيثار فهم يقدمون التضحية والمساعدة فقط من أجل المساعدة، وقد يتضمن الإيثار شيء من التضحيات الشخصية. (Jaja & Gabriel, 2014: 1055-1056)، وهذا لا يبتعد عن المفهوم الذي قدمه كلا من (هادي وعبدالله 2021: 315) على أن المقصود بالإيثار هو السلوك القائم على المساعدة لكافة الزملاء في أنجاز الأعمال والعمل على تدريب وتطوير وتعليم الزملاء بدون مقابل والعمل على حل مشكلاتهم التي قد يواجهونها، كما أنه يشتمل على مساعدة الزبائن وتقديم لهم أفضل الخدمات.

المحور الثالث: عرض وتحليل عينة البحث (التحليل الوصفي لمتغيرات البحث)

الجانب التطبيقي: بهدف التعرف على طبيعة رأس المال المعرفي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) تم اختيار عينة من الأفراد العاملين في الجامعات الحكومية محل الدراسة، وتم استخدام مقياس خاص معدل لتقدير رأس المال المعرفي وكذلك مقياس خاص معدل لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المتمثلة بـ (الولاء والتفاعل الايجابي، الالتزام بالتعليمات، السلوك الانضباطي، الايثار) لأغراض هذا البحث. وسيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها تبعا لأسئلة البحث وفرضياته، وكالاتي:

اولاً. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات المقياس خلوه من الخطأ الناتج عن عدم أو سوء فهم الأسئلة، وغيرها من أسباب الإجابات العشوائية، التي لا تعكس قياس الموقف الحقيقي، وتجعل الأداة تعطي نتائج مختلفة لو اعيد استخدامه. ومن الأدوات الأكثر شيوعاً في قياس ثبات المقياس والانسجام الداخلي الذي يعكس مدى الارتباط بين البنود، هو معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach والتي تتلخص بأن هذا المعامل هو مقياس يأخذ قيم تتراوح بين (0-1)، وإذا لم يكن هناك ثبات في

البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وتعد قيمة معامل الثبات التي تبلغ (0.6) أو أكثر فإنه يعد كافيًا للبحوث التي تعتمد كأداة لها، وقد جاءت هذه القيمة وحسب طريقة (Alpha Cronbach) كان (0.72) والتي تلبي معيار الحد الأدنى (Nunnally 1994). وهذا يدل على أن استبانة البحث ذات ثبات جيد، ويمكن اعتمادها في كل الأوقات المختلفة لنفس أفراد العينة وأن تعطي نفس النتائج، والجدول رقم (1) يبين معامل الفاكرونباخ لأبعاد البحث.

الجدول (1): معامل الفاكرونباخ لأبعاد البحث

Alpha Cronbach	N of items
0.72	187

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS).
 ثانيًا. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: لغرض اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة فهذا سيتطلب إجراء نوعان من الاختبارات متمثلة بالآتي:
 - اختبار معامل الالتواء (Skewness): إذ يمثل اختبار معامل الالتواء كمقياس لمدى تماثل البيانات، إذ تشير قيم الالتواء التي تساوي (صفر) إلى أن البيانات متماثلة بشكل مطلق.
 - اختبار التفلطح (Kurtosis): يمثل ارتفاع قيمة التوزيع، وتشير قيم اختبار التفلطح المقاربة للصفر إلى أن البيانات موزعة بشكل مطلق.
 وهنا لا بد من الإشارة إلى أن القيم التي تقع (± 96.1) فهي تعني أن العينة تمثل المجتمع الحقيقي.

الجدول (2): التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال المعرفي

ت	الترميز	المشاهد الصالحة (Valid)	المشاهد المفقودة (Missing)	معامل الالتواء (Skewness) Statistic	معامل التفلطح (Kurtosis) Statistic
الفقرات الخاصة براس المال البشري (الرمز A)					
1	A1	187	0.000	-0.601	1.298
2	A2	187	0.000	-0.562	-0.036
3	A3	187	0.000	-1.201	0.062
4	A4	187	0.000	-0.660	0.226
5	A5	187	0.000	-0.529	1.342
6	A6	187	0.000	-0.598	-0.049
الفقرات الخاصة براس المال الهيكلية (الرمز B)					
1	B1	187	0.000	0.592	0.188
2	B2	187	0.000	-0.051	0.269
3	B3	187	0.000	-0.826	0.291
4	B4	187	0.000	-0.622	0.612
5	B5	187	0.000	-0.281	-0.552
6	B6	187	0.000	-0.228	-0.651

معامل التفلطح (Kurtosis) Statistic	معامل الالتواء (Skewness) Statistic	المشاهد المفقودة (Missing)	المشاهد الصالحة (Valid)	الترميز	ت
الفقرات الخاصة براس المال العلاقتي الرمز (C)					
0.092	-0.153	0.000	187	C1	1
-0.921	-0.106	0.000	187	C2	2
-0.261	-0.029	0.000	187	C3	3
0.321	-0.259	0.000	187	C4	4
0.218	-0.694	0.000	187	C5	5
0.601	-0.629	0.000	187	C6	6

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS).
 يلاحظ من الجدول رقم (2) أن مجمل المشاهد بلغت 187 وعدم وجود اية قيم مفقودة،
 فضلا عن أن قيم التفلطح والالتواء كانت مقاربة من الصفر وهي تقع ما بين $96.1 \pm$ وهذه النتيجة
 تعكس طبيعة التوزيع الطبيعي.

الجدول (3): التوزيع الطبيعي لسلوك المواطنة التنظيمي

معامل التفلطح (Kurtosis) Statistic	معامل الالتواء (Skewness) Statistic	المشاهد المفقودة (Missing)	المشاهد الصالحة (Valid)	الترميز	ت
الفقرات الخاصة بالولاء والتفاعل الايجابي (الرمز F)					
-0.391	-0.725	0.000	187	F1	1
1.729	-0.318	0.000	187	F1	2
-0.162	-0.825	0.000	187	F1	3
-0.332	-0.321	0.000	187	F1	4
-0.126	-0.712	0.000	187	F1	5
-0.483	-0.391	0.000	187	F1	6
الفقرات الخاصة بالالتزام بالتعليمات (الرمز G)					
0.021	-0.712	0.000	187	G1	1
0.381	-0.310	0.000	187	G2	2
0.921	-0.021	0.000	187	G3	3
-0.351	-0.330	0.000	187	G4	4
-0.519	-0.142	0.000	187	G5	5
-0.089	-0.391	0.000	187	G6	6
الفقرات الخاصة بالسلوك الانضباطي (H)					
-0.209	-0.690	0.000	187	H1	1
-0.486	-0.420	0.000	187	H2	2
-0.001	-0.729	0.000	187	H3	3
-0.492	-0.471	0.000	187	H4	4
-0.102	0.928	0.000	187	H5	5
0.724	-0.729	0.000	187	H6	6

معامل التفلطح (Kurtosis) Statistic	معامل الالتواء (Skewness) Statistic	المشاهد المفقودة (Missing)	المشاهد الصالحة (Valid)	الترميز	ت
الفقرات الخاصة بالإيثار (Z)					
-0.921	-0.001	0.000	187	Z1	1
0.292	0.291	0.000	187	Z2	2
-0.230	-1.291	0.000	187	Z3	3
-0.303	-0.221	0.000	187	Z4	4
-0.029	-0.078	0.000	187	Z5	5
-0.934	-0.549	0.000	187	Z6	6

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS).
ثالثاً. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والذي تتضمن: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين رأس المال المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية: لغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية والتحقق من صحة الفرضية التي تمت صياغتها من قبل الباحثون استنادا إلى مشكلة البحث وللتحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للبحث. يُشير الجدول رقم (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة بمعامل ارتباط الرتب سبيرمان قيمته (0.511) عند مستوى دلالة (0.05)، وهو دليل على العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت عينة البحث من اهتمامها بأبعاد رأس المال المعرفي مجتمعة وعملت على الالتزام بها وتنفيذها كلما ساهم ذلك في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فيها، ومن خلال هذه النتيجة تحقق الرضا للفرضية الرئيسية الأولى والتي تتضمن بعدم وجود علاقة ارتباط وقبول الفرضية البديلة والتي تدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين رأس المال المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (4): علاقة الارتباط بين متغير رأس المال المعرفي سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	رأس المال المعرفي	المعنوية
سلوك المواطنة	0.511	0.05

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS).
رابعاً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال المعرفي في سلوك المواطنة التنظيمية:
علاقة التأثير بين متغيرات البحث: يتناول هذا المطلب التحقق من صحة فرضيات البحث الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث التي تم صياغتها بالاستناد إلى مشكلة البحث.
وفي الجدول رقم (5) تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط، والذي وضع تأثير رأس المال المعرفي في سلوك المواطنة التنظيمية وما هي درجة مساهمة متغير رأس المال المعرفي في تفسير درجة التباين في سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (5): تحليل تأثير المتغير رأس المال المعرفي في بعد سلوك المواطنة

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.511	0.261	0.248	0.43967
رأس المال المعرفي (Constant): a.predictors				

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS).

يشير الجدول رقم (5) أن المتغير رأس المال المعرفي تفسر ما مقداره (0.26) من التباين في بعد سلوك المواطنة وأما الباقي (0.74) تعود لمتغيرات أخرى عشوائية غير داخلة في نموذج الانحدار.

وفي الجدول رقم (6) سنوضح تأثير متغير رأس المال المعرفي في بعد سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (6): تحليل التباين لنموذج الانحدار لمتغير رأس المال المعرفي في بعد سلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	4.024	1	4.024	20.815	0.000
	البواقي	11.406	59	0.193		
	الكلي	15.429	60			
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة						
b. Predictors: (Constant) رأس المال المعرفي						

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS).

ويوضح الجدول رقم (6) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (0.000) يوضح تأثير المتغير رأس المال المعرفي في بعد سلوك المواطنة، ويدل أن منحنى الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر رأس المال المعرفي في سلوك المواطنة التنظيمية).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ما بين المتغيرات الخاصة بأبعاد رأس المال المعرفي والمتغير التفسيري والمتمثل بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمي بعلاقة ارتباط موجبة.
2. قدمت نتائج الدراسة نتيجة متمثلة بوجود أثر لأبعاد رأس المال المعرفي سلوك المواطنة التنظيمي للجامعات محل الدراسة وكانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05).
3. بلغت قيمة (T) المحسوبة هي أقل من قيمة (T) الجدولية لجميع المجالات، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات رأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر العاملين في الجامعات محل الدراسة.
4. تبين لنا أن ادارة الجامعات محل الدراسة تمكنت من توظيف معرفة الخاصة بالفرد ولكن ليس بالمستوى المطلوب وذلك من خلال بُعد الإيثار والانضباط لإحداث تغييرات جديدة وإيجابية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة إيلاء الاهتمام الكافي من قبل ادارات جامعات كلا من الفلوجة والأنبار وتكريت في بناء وتعزيز رأس المال المعرفي بأبعاده الثلاثة لما له من نتائج تنعكس بالإيجاب على سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية ذات الطابع الدوري وبناء

1. مناخ تنظيمي مناسب يعزز العلاقات ما بين جميع الاطراف داخل وخارج المنظمة لتحقيق أهداف الجامعة والأهداف الشخصية للعاملين فيها.
2. يجب على إدارة الجامعة الاستفادة من طبيعة العلاقة القوية بين إدارة المعرفة وسلوك المواطنة بصورة عامة من خلال تبادل الافكار والمعلومات بين الافراد.
3. اعطاء المزيد من الحرية لمنتسبي الجامعة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم بغية تقديم المزيد من العطاءات والابداع.
4. على إدارة الجامعة العمل باستمرار على ادخال المزيد من التغييرات الايجابية على متغير استراتيجيات إدارة المعرفة بصورة عامة لغرض احداث المزيد من التغييرات الايجابية في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها.
5. ضرورة الاهتمام بالجوانب الشخصية بالعاملين والمساهمة في حل مشكلاتهم الخاصة والعمل على مشاركتهم في مناسباتهم الخاصة وهذا ما سيدعم الولاء والسلوك الانضباطي ويزيد طابع الايثار.
6. بالرغم من كل ما سبق ولكن الجامعات بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في جذب وتطوير المزيد من القدرات البشرية فضلا عن بذل المزيد من الجهود والتي تتجسد بعمليات التدريب والتطوير التي توجه للعاملين.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

أ. الكتب:

1. العنزي، سعد علي وصالح، احمد علي (أدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال) مدخل فلسفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008.
2. روية، حسن (مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية) جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

ب. البحوث:

1. أبراهيم، خليل أبراهيم (الدور الوسيط لتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي/ دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد/ الرصافة) مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية- كلية الادارة والاقتصاد- جامعة واسط- العدد 25- 2017
2. أبو تايه، بندر كريم (أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن) مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012.
3. الحلالمة، محمد عزت (رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال- دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية) كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع، 2009.
4. الغانمي، أيمن محمد (الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة) مجلة جامعة كربلاء العلمية- المجلد السادس عشر- العدد الثالث- أنساني- 2018.

5. رؤوف، رعد عدنان وحامد، شهد فاروق (أعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في سلوك مواطنة الزبون: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف في محافظة نينوى) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، 2021.
6. سماح، عبد الفتاح عبد الجواد وزينب، صلاح محمود (برنامج أرشادي مقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الاسرة والطفولة) مجلة بحوث التربية النوعية- عدد 65-2022.
7. سناء، مسودة (مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها- دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الاردنية) مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) مجلد 25(4)، 2011.
8. سودان، عبد الناصر عبد الرحمن (أطار مقترح لقياس أبعاد راس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمينية) المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 3، 2018.
9. عبد الجواد، ناريمان محمود فاضل (استخدام أسلوب التكلفة على اساس النشاط الموجه بالوقت وأثره على كفاءة رأس المال المعرفي لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين) رسالة ماجستير، جامعة الازهر – غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2016.
10. عبد الله، أنيس أحمد وفليح، حكمت محمد وأحمد، حميد أنور (العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد-4، العدد 12، 2008.
11. علي، فخري عبادي (القيادة التحويلية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية/ دراسة استطلاعية للآراء عينة من المسؤولين في ديون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 57، 2022.
12. علي، كريم ناصر (الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية) مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 23- العدد 97، 2017.
13. عمر، حسن الشيخ (دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية "دراسة ميدانية") مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والاداري، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، 2013.
14. محمد، رائدة مال الله (تأثير إدارة الالتزام العالي في الاداء الوظيفي- بحث تحليلي في مستشفى الكندي التعليمي) مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة التقنية الوسطى- معهد الادارة- الرصافة، العدد 49، 2021.
15. هادي، معاذ عبد الله وعبد الله، عادل محمد (تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية/ دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين في شعب الموارد البشرية في جامعة الموصل) مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادي، المجلد 17، العدد 56، 2021.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abubakar, S. K., 2019, Influence of Employee Engagement and Psychological Empowerment on the Relationship between Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour of First Line Employees in One-Two Star Hotels in Ghana (Doctoral dissertation, University of Ghana).

2. Andavar, V., Ali, B.J., and Ali, S.A. (Rainwater for Water Scarcity Management: An Experience of Woldia University (Ethiopia)). *Journal of Business, Economics and Environmental Studies*, 10-(4): 29-34. DOI: 10.13106/jbees.2020.vol10.no4.29
3. Bhavani (A Study on Employees Discipline and Its Effect on Organization Performances) *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Volume 9, Issue 6, 2020.
4. Brendon Towle & Clark Quinn (knowledge Based Recommender System Using Explicit User Models) 2000
5. Cakrawardani, D., Putra, B. A., & Arif, M., 2020, Effect of Career, Employee Engagement, and Compensation of Behavior Organisational Citizenship in PT. Wika Intinusa Surabaya. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(2).
6. Celal Erkubily & Faruk Karem Senturk (The Effect of Altruism Behavior, Peer Support and Leader Support on Employee Voice) *Isletme Arastirmalari Dergisi, Journal of Business Research- Turk*, 12(2), 1820-1833, 2020
7. Elegido, J. M (Does it make sense to be a loyal employee) *Journal of Business Ethics*, 116(3), 2013, P: 495.
8. Esop, M., 2013, *Organisational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: The Role of Organisational Justice, Commitment and Perceived Support* (Doctoral dissertation, University of Waikato).
9. Hanushek, Eric & Wessmann, Ludger, 2015, the knowledge capital of nations education and the economic of growth, CES info book series.
10. Hassan Mahmood Aziz & Baban Jabbar Othman & Shahla Ali Ahmed & Bawan Yassin Sabir & Nechirwan Burhan Ismael & Pshdar Abdalla Hamza & Sarhang Sorguli & Bayad Jamal Ali & Govand Anwar (Employee Commitment: The Relationship Between Employee Commitment and Job Satisfaction) *Journal of Humanities and Education Development (JHED)* ISSN: 2581-8651, Vol-3, Issue-3, 2021, p:54-55.
11. Idris Sule- Dan & Alegbeleye Godwin Ilesanmi (Discipline and Organization Effectiveness: A Study of Nigeria Customs Service) *Review of Public Administration and Management*, Vol. 4, No.8, 2015.
12. Jaja Seth Accra & Gabriel J. Mgbechi (Employees Altruism and Organizational Adaptation in Nigeria) *Science domain International*, ISSN: 2348-0394, 2014.
13. Kenneth Logan & Michael J. Kieffer (Evaluating the Role of Polysemous Word Knowledge in reading comprehension among bilingual adolescents) 30, 1687, 2017.
14. Knight, X & Ukpere, W. I. (The effectiveness and consistency of disciplinary actions and procedures within a South African organisation Mediterranean) *Journal of Social Sciences (MCSER)*. 2014, 5(4).
15. Knut Western (How to Define and Measure Knowledge for the analysis of competitiveness) Nord-Trandelag university College-Norway, the journal of regional analysis & Policy, JRAP 38(2): 2008.
16. Nicholas Odoyo Simba & John Odwar Agak & Eric K.Kabuka (Impact of Discipline on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Muhoroni Sub-

- County, Kenya) Journal of Education and Practice, ISSN 2222-1735, Vol.7. No.6, 2016.
17. Pastor, L. V., 2012, The relationship between organisational citizenship behaviour and perceptions of organisational justice at a selected automotive component manufacturer in the Western Cape (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
 18. Rohana Ngah & Abdul Razak Ibrahim (The Influence of Intellectual Capital on Knowledge Sharing: Small and Medium Enterprises' Perspective) Vol. 2011, Article ID 444770.
 19. Sachin Murali & Aayush Poddar & Seema (Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation-A Critical Survey) IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 19, Issue8. 2017, P:62.
 20. Seema Mehta & Tarika Singh & S.S Bhakar & Brajesh Sinha (Employee Loyalty Towards Organization-A Study of Academician) Vol 1(1), ISSN: 2229-6247, 2010, p:99.
 21. Stawomir Czarniewski (Elements of Knowledge Management Systems of Enterprises) International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No4, 2014.
 22. Thomas Sporleder & Lee Ann Moss (Knowledge Capital, Intangible Assets, and Leverage: Evidence from U.S. Agricultural Biotechnology Firms) International Food and Agribusiness Management Review Volum 7, Issue2, 2004.
 23. Zivota Radosavljevic & Vesna Cilerdzic & Milan Dragic (Employee Organization Commitment) Faculty of Business and Entrepreneurship, International Review, No.1-2, 2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استمارة الاستبانة

السادة والسيدات المحترمون...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم استمارة استبيان التي أعدت لقياس متغيرات البحث العلمي الموسوم بعنوان (دور راس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي- دراسة عدد من الجامعات الحكومية العراقية) ولكونكم المعنيون بالأمر، وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون به من خبرات علمية ومهنية يرجى من سيادتكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمةً لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. إن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل.
3. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه إدراكاتك للموضوع أو الفقرة المطروحة.
4. الباحث على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة.

شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام
المحور الأول: البيانات الشخصية

1. مكان العمل:
2. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
3. العمر: 30 سنة فأقل 40-31 50-41 51 فأكثر
4. المؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
5. الوصف الوظيفي: موظف تدريسي
6. عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 6-10 1-15 16-20 2 فأكثر
7. المنصب: مسؤول وحدة مسؤول شعبة رئيس قسم معاون عميد عميد

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وفق إدراكاتك للموضوع:
أولاً. رأس المال المعرفي: أنه مجموعة من الموجودات غير الملموسة والمتمثلة ببراءات الاختراع والعمليات التنظيمية والمهارات المعرفية والبرمجيات والتي تسمى برأس المال المعرفي ويقاس بدلالة الأبعاد والفقرات الآتية:

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المحور الأول: رأس المال البشري						
1	يتمتع العاملون بمجموعة من المهارات والإمكانات التي تمكنهم من الإحاطة بالأعمال الموكلة بهم					
2	تقدم الجامعة جميع المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بموظفيها من أصحاب الخبرات والمهارات في مجال عملهم					
3	يحمل منتسبي الجامعة شهادات أكاديمية متخصصة تسجم وطبيعة أعمالهم.					
4	تمتلك الإدارات العليا سمات القيادة إضافة الى الابداع في مجال التخطيط والتنظيم والتنفيذ					
5	هنالك برامج تدريب تتميز بالتنظيم والاستمرار والتخصص					
6	تشجع إدارة الجامعة موظفيها على تقديم الأفكار والبرامج التي تجدد وتطور خدماتها					
المحور الثاني: رأس المال الهيكلي						
1	تستثمر إدارات الجامعة البحوث وبراءات الاختراع في هيكله أعمالها وقاعدة بياناتها					
2	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تساعد العاملين في الحصول على البيانات والتي تسهل عليهم أداء أعمالهم الموكلة بهم					
3	يتبادل العاملون الأفكار والخبرات والمعلومات بشكل مستمر					
4	يتميز التصميم الهيكلي للجامعة بالمرونة التي تمكنه من التأقلم بالبيئة المحيطة					
5	يتمتع موظفو الجامعة بقدرات متميزة في مجال أنظمة وتقنيات المعلومات					
6	تجتذب الجامعة القدرات والمهارات البشرية المتميزة من أصحاب التخصصات والخبرات العالية					

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المحور الثالث: رأس المال العلاقتي						
1	تقدم الجامعة خدمات تعزز حالة الرضا لدى زبائننا					
2	تتبع الجامعة مجموعة من السياسات التي تجتذب زبائن جدد					
3	هنالك قنوات تواصل مباشر مع المجتمع الخارجي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي					
4	هنالك استجابات سريعة من قبل إدارة الجامعة الى مطالب المجتمع					
5	تقييم الجامعة مجموعة من النشاطات وبرامج المساعدات المجتمعية					
6	تقدم الجامعات التخصصات العلمية والتي تتسجم مع حاجات المجتمع					

ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية: يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على انه سلوك خارج الدور المحدد للعاملين والذي لا يترتب عليه أية مكافآت في حال حدوثه أو عقوبات في حال عدم حدوثه من قبل المنظمة لموظفيها.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية						
الولاء والتفاعل الايجابي						
1	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل					
2	أواظب على حضور الاجتماعات غير الرسمية التي تعقدها المنظمة					
3	أقدم المقترحات التي تهدف إلى تطوير العمل بالمنظمة					
4	أدافع على سمعة المنظمة لدي الآخرين					
5	أحث زملائي على عدم تضييع الوقت عند أداء العمل					
6	أتحاور مع زملاء العمل بكل جدية على عدم التراخي في العمل.					
الالتزام بالتعليمات						
1	أحافظ على الوسائل التي أعمل بها					
2	أحرص على الالتزام بأوقات العمل المحددة					
3	أقوم بتأدية المهام الإضافية في المنظمة دون تردد					
4	أحرص على أخذ أجازتي في وقتها المحدد					
5	بالعمل التزم بتعليمات العمل داخل المنظمة					
6	التزم بالقوانين المطبقة في المنظمة					
السلوك الانضباطي						
1	استمع دائماً لمن يقدم لي النصائح حول العمل					
2	أتجاوز عن السلبيات التي يصدرها زملائي في العمل					
3	أتجنب الشكاوى عن ظروف العمل					
4	أقوم بالأعمال الإضافية دون تردد					
5	أفكر في حل مشكلات زملائي قبل مشاكلي الشخصية					
6	لا أشكك في زملاء العمل حتي إذا كانت لي معهم مشاكل شخصية					
الايثار						
1	أساعد زملائي أثناء تأدية واجباتهم					
2	انتازل عن الإجازة من أجل منحها لمن هو في أمس الحاجة اليها					
3	أعمل على تسهيل المهام لزملائي الجدد في العمل دون أن يطلب مني ذلك					
4	أستجيب للتوجيهات المقدمة إلي دون تردد					
5	أزود زملائي بالمعلومات المتعلقة بأداء العمل					
6	أتعاون مع الزملاء لأداء الأعمال بأحسن الطرق الممكنة					