



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد السادس - الجزء الأول  
ذو الحجة 1442 هـ - يوليو 2021 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujourna14@iu.edu.sa](mailto:iujourna14@iu.edu.sa)

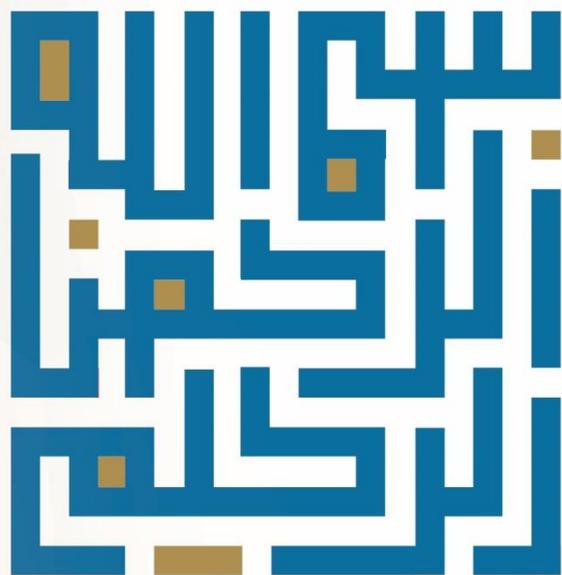




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

- أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستلاً من بحوث سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
- أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%) .
- أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
- لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، و صلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
- يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر. ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

مدير جامعة الحدود الشمالية

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د. : عبد الرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

**معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د. : إبراهيم بن عبدالرافع السمدوني**

وكيل كلية التربية للدراسات العليا بجامعة الأزهر  
وأستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

**أ.د. : بندر بن عبدالله الشريف**

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

عميد عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد سابقاً  
وأستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير :

**أ. مجتبي الصادق المنا**

**الإخراج والتنفيذ الفني :**

**م. محمد حسن الشريف**



## فهرس المحتويات :

| م   | عنوان البحث   | الصفحة |
|-----|---|--------|
| 1   | أثر نموذج مقترح قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (TRIZ) لتدريس اللغة الإنجليزية في تنمية مهارات الاستيعاب القرائي لدى طلاب الصف الأول المتوسط<br>د. محمد زيدان آل محفوظ / د. إبراهيم عبد الله محمد يحيى                        | 1      |
| 57  | العدوان من منظور علم النفس والإسلام (دراسة تأصيلية)<br>د. أسماء عبد المطلب بني يونس / د. محمد يحيى محمد النمرات   | 2      |
| 113 | تغاير القياس للبناء العملي لمقياس الحكمة الشخصية عبر الجنسين<br>د. عبد الله بن فريطان العتزي  | 3      |
| 153 | فاعلية استخدام برنامج قائم على نظام (بلاك بورد) في تنمية مهارات الإعراب لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى<br>د. خالد هديبان الحربي   | 4      |
| 205 | درجة إسهام التمر السبيراني في الجوانب الأكاديمية والنفسية والأسرية والاجتماعية للمتتمر وضحايا التمر لدى طلاب وطالبات المرحلتين المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة<br>أ. د. بندر بن عبد الله الشريف / د. عبد العاطي عبد الكريم محمد | 5      |
| 267 | تمورات التخطيط للتدريس وممارساته في ضوء النظرية البنائية لدى معلمي العلوم الشرعية واللغة العربية بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية<br>د. بسيوني إسماعيل بسيوني / د. خالد بن عبد الرحمن الفهيد                           | 6      |
| 335 | رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد (واقعه وسبل تنميته واستثماره)<br>د. سعيد علي هديه  | 7      |
| 393 | درجة وعي طلاب المنح بالجامعة الإسلامية لمفهوم المواطنة الرقمية<br>د. حسن محمد علي الزهراني  | 8      |
| 445 | فاعلية استخدام نظام إدارة التعلم ادمودو (Edmodo) في تنمية المواطنة الرقمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة<br>د. أمجاد طارق مجلد / أ. نجوى فرج الزهراني  | 9      |
| 497 | رسل معركة القادسية - 15م / 636هـ -<br>(دراسة تاريخية تحليلية)<br>د. إبراهيم بن علي الربيعي  | 10     |

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد  
(واقعه وسبل تنميته واستثماره)

إعداد

د. سعيد علي هذيه

أستاذ القيادة التربوية والجودة المشارك  
بجامعة الملك خالد





## المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي وكيف يمكن بناؤه واستثماره، كما هدف إلى التعرف على واقعه في جامعة الملك خالد، ولذا استخدم البحث المنهج الوصفي الاستنباطي مع جانبه النظري، بينما استخدم المنهج الوصفي المسحي في جانبه الميداني من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت (٣٧٩) عضو هيئة تدريس، وقد توصل للنتائج التالية:

١\_ أن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي يقوم على أساس وجود شبكة من العلاقات الاجتماعية التنظيمية المتماسكة تُمكن وبتقنة من تبادل المعارف والمهارات الاستثنائية بين الأعضاء داخل جامعة الملك خالد وخارجها، وهو يعتبر مورداً ثميناً وفريداً للجامعة يدعم بشكل كبير تميزها وتفوق أدائها على غيرها من الجامعات.

٢\_ يشكل كل من البعد الهيكلي والعلائقي والإدراكي مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي لجامعة الملك خالد.

٣\_ يمكن للجامعة وبخطوات علمية عملية مدروسة بناء رأس مالها الاجتماعي التنظيمي ومن ثم استثماره بكفاءة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وآليات حصولها على التغذية الراجعة لتقوم أدائها.

٤\_ عينة البحث وبشكل عام موافقون إلى حد ما على توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في واقع جامعة الملك خالد.

٥\_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي بجامعة الملك خالد وفقًا لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الرتبة العلمية، الجنس.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الاجتماعي، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، جامعة الملك خالد.

## مقدمة

تُعتبر الجامعات من أهم مؤسسات بناء الكفاءات البشرية والطاقات الإنسانية التي ساهمت وتُساهم في بناء الأوطان بما تحمله من رصيد مهاري وعلمي ومعرفي احتراقي، لما تملكه هذه الجامعات من رأس مال فكري ضخم بمواردها البشرية المتميزة، وما تزخر به من خبراء متخصصين في مجالات المعرفة المختلفة، فهم ثروة حقيقية بالغة الأهمية لتطوير الجامعات وتحسين أدائها، فضلاً عن مساهمتهم في خدمة مجتمعاتهم والرفعي به.

إن هذه الثروة البشرية والفكرية والمعرفية التي تمتلكها الجامعات ستتضاعف حينما يتم العمل على صناعة شبكة علاقات اجتماعية موجهة بينهم بشكل فعال، وتستثمر كذلك في أي شبكات اجتماعية رسمية وغير رسمية داخل تنظيمها الهيكلي وخارجه.

ومن هنا ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي حيث يُمكن أن تستثمره الجامعات بوصفة أحد المفاهيم الأساسية في إدارة سلوك الموارد البشرية وتحفيز وتوجيه العاملين لديها نحو سلوك الأداء السياقي المخطط له وممارسته، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها (Arenius, 2002, P: 54)).

وبالرغم من حداثة مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي؛ إلا أن فكرته كانت قد تجلت في المعاني الدينية التي تؤسس لأهمية الترابط بين البشر، وتتفق معظم أدبيات رأس المال الاجتماعي على أنه إحدى صور رأس المال المهمة (عبدالجليل، ٢٠١٧، ص: ١٤٠). فمفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي يُعبر عن أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ويؤكد على أن طبيعة هذه العلاقات والمعايير الحاكمة لها تمثل صورة من صور رأس المال لا يقل أهمية عن رؤوس الأموال الأخرى داخل المنظمة (معيري والجيلاني، ٢٠١٧). كما أن الفكرة الرئيسية من رأس المال الاجتماعي التنظيمي هي أن الشبكات الاجتماعية هي القيمة الأصلية في بناء المنظمات، فهذه الشبكات توفر أساساً للتماسك الاجتماعي

لأنها تمكن الناس من التعاون مع بعضهم البعض، لتحقيق منافع متبادلة في جو تسوده الثقة والتسامح ((John, 2003, P: 12).

وفي الوقت الحاضر تُعتبر العلاقات والمعرفة الاجتماعية في مكان العمل عاملين مهمين للإدارة الفعالة والابتكار، حيث تقوم المنظمات بتنفيذ المهام التي تستند إلى العلاقات خارج الحدود الفردية والمولدة للقيمة الجماعية المشتركة والتي يتشكل من خلالها رأس مالها الاجتماعي التنظيمي (Tsai, 2018, P: 304).

ولذا نال مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي باعتباره تركيبة متطورة من شبكات الأعمال الوظيفية والشخصية؛ اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في المجتمعات الغربية وبمختلف التخصصات الاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية وبسببه توجه الباحثين العرب نحو دراسة الظواهر التنظيمية المختلفة من صراع وثقافة وإجهاد وهيكلة تنظيمي وغيرها؛ إلا أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي كمجال بحثي لم يحصل على اهتمام كبير (عوده، ٢٠١٤، ص: ٢٥٦). مع أن الاعتماد من قبل الجامعات على مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي سيسهم في تحقيق التفوق والريادة والجودة والتميز والتنافسية لهذه الجامعات (العبادي، ٢٠١٤).

ولهذا اتجه هذا البحث نحو محاولة دراسة هذه الظاهرة الاجتماعية التنظيمية في واقع جامعة الملك خالد، وكيف يمكن بناؤها واستثمارها في إصلاح وتطوير أداؤها والرقى بمقدراتها المختلفة والمساهمة في تحقيق رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية.

### مشكلة البحث وأسئلته:

أصبح رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الآونة الأخيرة مفهوماً رئيساً في النظريات الأكاديمية والأبحاث العلمية كواحد من المصطلحات التي يُمكن استثمارها في الإصلاح الإداري للجامعات، ويُعد رأس المال الاجتماعي التنظيمي أحد أبرز مكونات رأس المال

الجوهري للمنظمات، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري (IC)، ورأس المال التنظيمي (OC)، ورأس المال الزبائني (CC).

ومع ذلك فقد أشار عبدالرحمن (١٤٣٩) بأنه على الرغم مما أظهرته دراسات عديدة من أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يؤثر على الأداء والفعالية التنظيمية؛ غير أنه ما زالت هناك حاجة ماسة لفهم أبعاد هذا المفهوم الحديث خصوصاً تلك التي لها تأثير على مخرجات المنظمة وأهدافها. وبالفعل هذا ما وجده الباحث حين مراجعته للدراسات التي تناولته وعلى وجه التحديد العربية منها وفي مجال الجامعات خصوصاً؛ حيث كانت ندرتها ومحدوديتها هي السمة العامة الذي خرجت بها هذه المراجعة.

وهذا ما دفع الباحث للتنقيب في مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي بواقعه ومؤشراته في ميدان المؤسسات الحكومية السعودية وجامعة الملك خالد بالتحديد. حيث كشفت وثيقة رؤية المملكة (٢٠٣٠) عن أن مؤشر رأس المال الاجتماعي المقاس داخل المجتمع السعودي يحتل مرتبة متأخرة نسبياً عن غيرها من الدول المتقدمة (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٧)، كما حقق بُعداً: الانتماء والعلاقات الانسانية - وهما من المؤشرات الدالة على رأس المال الاجتماعي التنظيمي - مستوى متوسطاً من التوافر بالتزامن مع إدارة الأداء بجامعة الملك خالد؛ هذا بحسب ما توصلت إليه نتائج دراسة آل إبراهيم (٢٠١٨)، وأشارت نتائج دراسة آل مفرح (٢٠١٨) إلى أن واقع جودة جميع الممارسات الإدارية بجامعة الملك خالد لم تصل إلى حد الكفاية المطلوبة، ومن بين تلك الممارسات والتي تدخل ضمن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي: إدارة المعلومات والعلاقات مع العملاء. وعن واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الملك خالد ومن بينها: بُعد تمكين العاملين، وُبعد تشجيع الحوار والاستفسار، وبعد تشجيع التعلم التعاوني؛ كشفت نتائج دراسة ندى الشهراني (٢٠١٩) إلى أنه متوفر بدرجة متوسطة، وهذه الأبعاد تعتبر في مجملها من مكونات مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي. كما أكدت دراسة عسييري (٢٠١٥)

وجود عدد كبير من معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك خالد كمفهوم ذي علاقة وثيقة بمصطلح رأس المال الاجتماعي التنظيمي؛ ومنها على سبيل المثال: مركزية الهيكل التنظيمي والمهام، ضعف قنوات التنسيق والتواصل، غموض إجراءات العمل. وعن الشفافية في العمليات الإدارية كمؤشر مهم من مؤشرات رأس المال الاجتماعي التنظيمي؛ كشفت نتائج دراسة أسهمان العمري (٢٠١٥) عن مستوى مدتنٍ لممارستها من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

ويتضح من السياق السابق أن هناك جملة من الشواهد العلمية التي تدل على مستوى متدنٍ لتوافر بعض المؤشرات التي قد تقود إلى فهم أولي لواقع أبعاد مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد، إلى أن هذا الواقع ما زال يحتاج إلى مزيد دراسة وتحقيق ضمن إطار متكامل وشامل ومترابط لهذا المفهوم، حيث تمثل هذه الخطوة حجر الأساس التي من خلالها يمكن بناء توجه واضح ومدروس لاستثماره في العمليات الجارية للإصلاح الإداري بالجامعة وتحقيق الجودة المنشودة في مخرجاتها لتنافس داخليًا وخارجيًا، ولذلك يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأطر والأسس النظرية لمفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي؟.
- ٢- ما العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأداء الجامعات السعودية؟.
- ٣- ما أهم سبل تنمية واستثمار رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الجامعات السعودية؟.
- ٤- ما واقع توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟.
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي بجامعة الملك خالد وفقًا لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الرتبة العلمية، الجنس؟.

## أهداف البحث:

- يحاول البحث الحالي في جانبه النظري التعرف على:
- ١- الأطر والأسس النظرية لمفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
  - ٢- العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأداء الجامعات السعودية.
  - ٣- أهم سبل تنمية واستثمار رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الجامعات السعودية.
- أما في جانبه الميداني فيهدف هذا البحث التعرف على:
- ١- واقع توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث.
  - ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الرتبة العلمية، الجنس.

## أهمية البحث:

من الناحية النظرية: اكتسب هذا البحث أهميته من حداثة وأهمية الموضوع الذي يناقشه ألا وهو رأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث يُعد من المجالات البحثية الإدارية الحديثة والتي بدأت تلفت نظر الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لها لما حققته من نتائج إيجابية في مجالات وميادين إنسانية أخرى وكذلك ما أثبتته الدراسات الأولية من نتائج مباشرة له على أداء وكفاءة وفاعلية المنظمات.

ومن الناحية التطبيقية: فقد اكتسب البحث أهميته لما يرسمه من توصيات ومقترحات قد تساهم في حال تنفيذها من التقدم في تحقيق مؤشر أساسي من مؤشرات رؤية المملكة (٢٠٣٠) والذي يُعنى بالارتقاء برأس المال الاجتماعي من المرتبة (٢٦) إلى المرتبة (١٠) عالمياً، هذا بالإضافة إلى أن مقترحاته وتوصياته قد تساعد الجامعة في اتخاذ قرارات عملية

بشأن الاستثمار في هذا المفهوم باعتباره من أهم مواردها الثمينة والنادرة والذي تشكل عبر الزمن مما يجعله مكلفاً في محاكاته، وهذه الخاصية تجعل رأس المال الاجتماعي التنظيمي مصدراً للميزة التنافسية لها وفرصة كبيرة أمامها لتحسين أدائها والرقى بمخرجاتها.

### **حدود البحث:**

**الحد الموضوعي:** التعرف على مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده وأهميته لأداء الجامعات السعودية وكيف يمكن بناؤه واستثماره، مع التعرف على واقع توافر أبعاده في جامعة الملك خالد.

**الحد المكاني والزمني:** أجري هذا البحث في جامعة الملك خالد، خلال العام الدراسي ١٤٤٢ هـ.

**الحد البشري:** أعضاء هيئة التدريس الذكور منهم والإناث.

### **مصطلحات البحث:**

#### **رأس المال الاجتماعي:**

يرى Graen and Graen (٢٠٠٦) بأنه: شبكة كثيفة من الروابط المتعددة والمعقدة، والتي تستند إلى معايير وقيم مشتركة مثل: الثقة، التعاون، التضامن. وهذا الشكل التشاركي لبناء رأس المال الاجتماعي يمثل مصدراً قيماً للمجتمعات لتسهيل فعلهم الجمعي الناجح (ص: ١١٧). ويُعرف إجرائياً في هذا البحث بأنه: عبارة عن شبكة كثيفة من الروابط المتعددة والمعقدة المتضمنة لأنواع من القيم والقواعد والثقة والفهم المشترك والتصورات المعرفية التي تجمع الناس معاً وتدفعهم للتعاون البناء.

## رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

بين Cohen And Prusak (٢٠٠١) أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يُعبر عن قيم الثقة والتفاهم المتبادل بين الموظفين الذين ينخرطون فيما يشبه تفاهماً اجتماعياً داخل المؤسسة بحيث تسود بينهم روح التعاون وتنتقل بينهم المعرفة العلمية والخبرة العملية اللازمة للإنجاز بشكل تلقائي (ص: ٣١). ويُعرف رأس المال الاجتماعي التنظيمي إجرائياً في هذا البحث باعتباره: يتمثل في شبكة العلاقات الاجتماعية التنظيمية القوية التي تكون الثقة العالية المتبادلة بين أعضاء هذه الشبكة هي السمة الأبرز لها، ومن خلالها يتم التعاون الطوعي في تبادل المعارف والمهارات والتصورات والطموحات المشتركة وتحويلها إلى معرفة جديدة وقيم مضافة تتميز بها جامعة الملك خالد في تحقيق أهدافها عن غيرها من الجامعات المحلية والعالمية.

## الإطار النظري

### مفهوم رأس المال الاجتماعي:

عرفه Graen and Graen (٢٠٠٦) بأنه: شبكة كثيفة من الروابط المتعددة والمعقدة (الرسمية وغير الرسمية) والتي تستند إلى معايير وقيم مشتركة مثل: الثقة، التعاون، التضامن. وهذا الشكل التشاركي لبناء رأس المال الاجتماعي يمثل مصدراً قيماً للمجتمعات لتسهيل فعلهم الجمعي الناجح (ص: ١١٧).

كما ذكر Jones (٢٠١٠) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يُشير إلى التعاون مع الآخرين؛ حيث يعتمد على القيم والمهارات الشخصية التي تقوى هذا التعاون مثل الشرف والأمانة والتعاطف والجدارة بالثقة (ص: ٢٩٢).

فيما بينت كل من حواله والشوربجي (٢٠١٤) أن رأس المال الاجتماعي عبارة عن: التنظيمات الاجتماعية التي يتواجد بين أفرادها علاقات اجتماعية منتجة، والذين تجمعهم معايير وقيم وأهداف مشتركة يسعون نحو تحقيقها من خلال وجود الثقة والتعاون بينهم (ص:٥١٥).

بينما يرى حمد (٢٠١٥) أن رأس المال الاجتماعي هو: مجموعة من القيم التي تتولد لدى الأفراد كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لعضويتهم في روابط اجتماعية، على نحو يساعدهم على تحقيق أهدافهم المتقاطعة، ومواجهة التحديات المشتركة في سياق من التفاعل البناء (ص:١٤٥).

وأشارت منى خليل (٢٠١١) إلى أنه يمثل القواعد غير الرسمية التي يشترك في احترامها أفراد مجموعة ما بشكل يهيئ لهم مناخ التعاون فيما بينهم (ص:١٣٧٤).

من السرد المفاهيمي السابق، يتضح أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لرأس المال الاجتماعي، ولكن من الممكن تصنيف تيارات هذه التعريفات في إطارين رئيسيين: إطار هيكلية، وإطار آخر يُعبر عن المحتوى الذي يستقر فيه رأس المال الاجتماعي؛ فالإطار الهيكلي يُشير إلى العناصر الأساسية للشبكة الاجتماعية مثل أنواع العلاقات والروابط والتنظيم الاجتماعي للمجتمع. ويتضمن إطار المحتوى من رأس المال الاجتماعي أنواعًا من القيم والقواعد والثقة والفهم المشترك والتصورات المعرفية التي تجمع الناس معًا وتدفعهم للتعاون البناء ضمن إطار هيكلية متماسك وفعال.

### مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

حظيت دراسة رأس المال الاجتماعي كظاهرة تنظيمية باهتمام متزايد، وعند تكيف مصطلح رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات كأداة تستخدمها لتحقيق أهدافها يمكن وصفه من خلال ما أشار إليه الباحثون كالتالي:

حيث أكد Cohen And Prusak (٢٠٠١) أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يُعبر عن قيم الثقة والتفاهم المتبادل بين الموظفين الذين ينخرطون فيما يشبه تفاهماً اجتماعياً داخل المؤسسة بحيث تسود بينهم روح التعاون وتنتقل بينهم المعرفة العلمية والخبرة العملية اللازمة للإنجاز بشكل تلقائي (ص:٣١).

ويرى Kennan and Hazleton (٢٠٠٦) بأنه قدرة المنظمات على إنشاء العلاقات والحفاظ عليها واستخدامها أيضاً لتحقيق أهداف تنظيمية مرغوبة (ص:٣٢٢).

إن رأس المال البشري يُقيم بما في عقول الموظفين من معارف وما يمتلكونه من مهارات، أما رأس المال الاجتماعي التنظيمي فيكمن في نوع العلاقات المتبادلة التي يحافظون عليها، فرأس المال الاجتماعي الشخصي يجب أن يكون مرتبطاً بالآخرين لتحقيق الفائدة منه (Sozibilir, 2017, P:94).

كما يُضيف Kang And Jeff (٢٠٢٠) أنه في المنظمات؛ يمكن تعريف رأس المال الاجتماعي على أنه الاستثمار في الموارد المدججة في المجال الاجتماعي كالشبكات ذات العوائد العالية مع التركيز على نظام العلائقية بين الأفراد، وتستند هذه الفكرة أساساً على الثقة المتبادلة (ص:١٠٢).

ويعرف بأنه: شخصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تتحقق من خلال مستويات عالية من الثقة تدفع للتوجه الجماعي نحو الأهداف المشتركة لأعضائها (Raja & Bouckennooghe, 2018, P: 914).

وتستند نظرية رأس المال الاجتماعي التنظيمي على افتراض أن شبكة العلاقات بين الأفراد والجماعات تشكل مورداً قيماً للمنظمة، وهذا المورد الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من شبكات التعارف المتبادلة يمكن أن يتطور ليشكل رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمنظمة وأحد أصولها المهمة (Andreeva & Kianto, 2017, P:662).

وأضاف عمر (٢٠١٥) أنه يمكن تعريف رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأنه: المخزون المورد فاعلاً أو كامناً، من قدرات العمل الجماعي التي يملكها النظام النشط، تلك القدرات التي تحقق أهداف هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، والتي تنتج من منشطات عديدة مثل كثافة شبكة العلاقات التفاعلية السائدة بين عناصر النظام الاجتماعي، وسيادة مشاعر الثقة الصلابة الاجتماعية والإيثار، وارتفاع مستويات المشاركة والمبادرة والإبداع (ص: ١٢٠).

وأما خليف (٢٠٠٨) فينظر إليه على أنه: الطاقات والعلاقات الاجتماعية والصلات الثقافية التي تؤمن التواصل بين الموظفين سعياً لإشاعة التعاون بينهم وبما يحقق مصلحة العمل والعاملين، وترسيخ حالات المبادرة، وغياب الصراعات، وغلبة المصلحة الجماعية، فضلاً عن تقديم الخدمات في إطار من الشفافية والتدفق المعلوماتي (ص: ٤٤٦).

مما سبق يمكن النظر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي باعتباره شبكة علاقات اجتماعية تنظيمية قوية تكونت عبر الزمن، حيث تكون الثقة العالية المتبادلة بين أعضاء هذه الشبكة هي السمة الأبرز لها والتي من خلالها يتم التعاون الطوعي في تبادل المعارف والمهارات والتصورات والطموحات المشتركة وتحويلها إلى معرفة جديدة وقيم مضافة تميزها عن غيرها من المنظمات وتدفعها بشكل كبير ومختلف نحو تحقيق أهدافها.

### أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

يتشكل رأس المال الاجتماعي التنظيمي من مجموعة من المكونات التي تعبر بمجملها عن أبعاده والتي اختلف الباحثون في تصنيفها، فلكل باحث وجهة نظر في تحديدها بحسب أهميتها من وجهة نظره، حيث حدد Upadhyayula and Kumar (٢٠٠٤)، ص ٩: -١٠ (١٠) أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي فيما يلي:

- البُعد الهيكلي: ويعكس هذا البُعد الخصائص غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل ومدى ارتباط العاملين ببعضهم داخل المنظمة ومقدار وصولهم لرأس المال الفكري للآخرين.
- بُعد العلاقات: يصف نوع العلاقات الشخصية التي يطورها الناس بعضهم مع البعض خلال تاريخ تلك التفاعلات، ويُشير أيضًا إلى الديناميكيات الاجتماعية المتنوعة المتضمنة الثقة والمعايير المشتركة والقيم والتوقعات والانتماءات الشخصية.
- البُعد الإدراكي: يتعلق هذا البُعد بالمدى الذي يتشارك فيه العاملون داخل المنظمة وجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات والمعرفة، ويُشير هذا البُعد أيضًا إلى قابلية المشاركة والتي تعني الاستعداد والقابلية لأعضاء المنظمة لتحويل الأفعال والأهداف الفردية إلى أفعال وأهداف جماعية.
- أما عوده (٢٠١٤، ص ص: ٢٥٩-٢٦١) فيرى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي تتسع لتشمل كذلك:
  - الثقة: وتُعبّر عن التوقعات المتفائلة بالنسبة لسلوك الآخرين، وهي موجود إستراتيجي يحقق الميزة التنافسية.
  - التعاون: حيث يصف مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وإبرادة تامة لإكمال أعمال الآخرين.
  - الكرم والتطوع والإيثار: بمعنى الاستعداد للإعطاء بدون مقابل. ويعرف الإيثار بأنه: مساعدة شخص آخر على حساب النفس. بينما يشير الكرم إلى إعطاء الشخص الآخر أو تقديم شيء له أكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته، وهو السلوك الذي يدعم فيه فرد معين آخر بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية.
  - التكافل: وعُرف بأنه الدعم الذي يقدمه أحد الأشخاص لشخص آخر نظرًا للاتفاق معه على ما يرمي إليه.

كما استخلص بدرأوي والخفاجي (٢٠١٥، ص: ٧٩-٨١) بعد مراجعة مستفيضة لمعظم ما كتب حول هذا الموضوع؛ بأن رأس المال الاجتماعي التنظيمي له أبعاد رئيسة هي:

- الزمالة: وهي رغبة الأفراد في العمل مع بعضهم البعض في المنظمة، ويخلق حالة من الودية وحسن النية في تعاملاتهم فيما بينهم، وتصبح بذلك أهدافهم مشتركة.
  - الثقة: وهي من وجهة نظر الباحثين سمة من سمات الشخصية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك والتعاون والصراحة والمصادقية.
  - التعاون والتكافل: حيث تتضافر كل الجهود الساعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة، لمساعدة الآخرين. والتكافل يعني التعاضد الاجتماعي التي تبديه الأفراد والجماعات والمنظمات تجاه الأطراف الداخلية والخارجية الأخرى.
- ويبدو أن الثقة هي العامل المشترك الأكبر التي ظهر من خلال الاستعراض السابق لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وربما ذلك كون الثقة هي شريان الحياة للعمل الجماعي المتسم بالتعاون، ولخلق الظروف التي تساعد على إقامة علاقات طويلة المدى والحفاظ عليها، هذا المناخ والظروف هي بدورها تحت العاملين على المساهمة والابتكار، وتغذي تبادلاً مفتوحاً للأفكار ونقاشاً صادقاً للمشكلات. وفي الحقيقة أن الثقة بين أعضاء الفريق ترتفع من معدل مشاركة المعلومات والمعرفة بينهم، فيرتفع الأداء التنظيمي بدوره جراء هذا.

ولعل تصنيف أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي ذهب إليه Upadhyayula and Kumar (٢٠١٤) - السابق إيراده- أكثر شمولاً؛ ولذا فقد سار هذا البحث في ضوء هذا التصنيف مع صياغة أبعاده كالتالي: البعد الهيكلي بما يشير إليه من علاقات تنظيمية وقنوات تواصل تربط منسوبي الجامعة ببعضهم البعض على المستوى التنظيمي الواحد وكذلك مع بقية المستويات ذات العلاقة، البعد العلائقي بما يحويه من علاقات اجتماعية

ملئمة بالتقدير والحب والاحترام والإيثار وكذا ثقة عالية تشيع بين أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض وكذلك مع رؤسائهم، البُعد الإدراكي المعرفي حيث يشمل سلاسة تبادل المعارف المعلنة والضمنية التنظيمية منها والمهارية والبحثية بين أعضاء هيئة التدريس.

رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأداء الجامعات:

يُنظر إلى رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه أحد الأصول الحيوية التي لديها القدرة على تعظيم الميزة التنافسية التنظيمية الناتجة عن العلاقات الاجتماعية داخل وخارج المنظمة (Shorunke et al, 2014, P:60).

حيث ثبت أن المستويات العالية لرأس المال الاجتماعي التنظيمي لها تأثير إيجابي على جوانب متعددة من الحياة التنظيمية بما في ذلك النجاح الوظيفي الفردي، والإطارات المرجعية والأهداف المشتركة، والروح التعاونية العالية، كما يمكن أن يؤدي إلى مشاركة أفضل للمعارف وخفض تكاليف دوران العمل، وقدر أكبر من التماسك التنظيمي (Roberts, 2013, P:54).

إن المنظمات ذات المستويات المرتفعة من رأس المال الاجتماعي التنظيمي تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي. حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة أثر موجبة بين الاستثمار في رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة وأداء المنظمة، حيث صور Song (٢٠١٦) هذه العلاقة التفاعلية بين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي والأداء كما يلي:

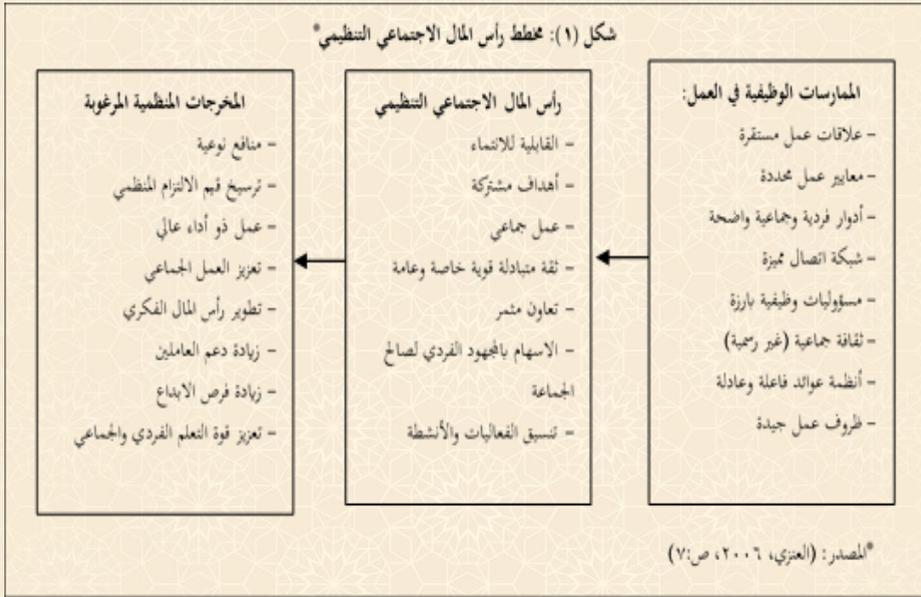
- رأس المال الهيكلي والأداء: إن التفاعلات المتكررة والناجحة بين الجهات الفاعلة تزيد من معدلات التعاون، كما أن تشكيل الشبكات الاجتماعية داخل المنظمة يسهل تبادل ونقل المعلومات والمعارف، بما يحقق الكفاءة في الأداء.

- رأس المال العلائقي والأداء: إن رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة يسهم في تحسين الإنتاجية، و يولد أداء أفضل للموظفين و يؤدي إلى التزامهم العالي.

- رأس المال المعرفي (الإدراكي) والأداء: فهو يتعلق بمدى مشاركة التفسيرات الذاتية للقيم والأهداف التنظيمية المشتركة والذي تُمكن أعضاء المنظمة من الحصول على نفس الفهم، وهذا يسهل التواصل بينهم ويمكن من التنبؤ بسلوكيات الأعضاء الآخرين.

كما أشار Parlar (٢٠٢٠) إلى أن الشبكات الاجتماعية في المؤسسات التعليمية تُساعد وبشكل كبير في تحقيق الأهداف الأكاديمية. والسبب هو أن الشبكات الاجتماعية في المجتمعات التي تعمل من أجل هدف مشترك يمكن أن تسفر عن نتائج إيجابية حيث تبادل الاحترام والصدق هو واقع الأمر.

وصاغ العنزي (٢٠٠٦) مخططاً لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي يشمل علاقتها بممارسات الوظيفة في العمل والمخرجات المنظمة المرغوبة حيث كان رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو حلقة وصلهما والمتغير الوسيط الذي يربط بينها كما يتضح من الشكل رقم (١) التالي:



إن أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمنظمات تبرز من خلال ما تحمله الشبكات الاجتماعية من قيمة؛ حيث تكمن هذه الأهمية كما أشار الجرادات (٢٠١٨) فيما يلي: ضروري لتحقيق المنظمة لميزة تنافسية، ويساهم في عملية قيادة الآخرين لأنه يوفر أساساً لعلاقة قوية بين القائد والعاملين معه، كما يساعد في التخطيط والتقييم وحشد الموارد وإدارتها للتوصل إلى حل الخلافات (ص: ٢٦٣).

وأكد معيري والجيلاني (٢٠١٧) بأن الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المنظمات ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التنافسية العالمية، حيث أصبح ينظر إليه كمصدر فريد للتميز، فبينما رأس المال البشري يكون عرضة للاقتناص من المنافسين، لكن رأس المال الاجتماعي التنظيمي المورد الفريد الذي لا يكون من السهل نقله من سياق إلى سياق آخر.

وبناءً على ما سبق يمكن بيان أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لأداء الجامعات السعودية في كونه أحد أهم محركات ومسهلات الإدارة المتفوقة للأداء الجامعي الغير مكلفة؛ فهو يتشكل بشكل فريد وتلقائي تدعمه ثقافة المجتمع السعودي والقيم الإسلامية التي يعيش بها، وهو حين التنبه له واستثماره يزيد من مستوى التماسك الشخصي والتنظيمي ويدفع نحو مستويات عالية من الثقة و الالتزام والرضا وبالتالي الإبداع والتي هي بدورها توفر قاعدة صلبة لنجاح وتميز الجامعات بل منافستها، ومع ذلك وللأسف - كما استشف الباحث - لم تعطه الجامعات السعودية بعد حقه الواجب من النظر والتجريب ولم تستغله بعد الاستغلال الأمثل، هذا فضلاً عن ضعف التنقيب عنه والبحث عن مصادره ومن ثم إعادة تدويره وتوجيهه بشكل صحي يخدم مصالح العاملين بالجامعة وكذلك توجهات الجامعة وإستراتيجياتها وأهدافها الحالية والمستقبلية.

## بناء وتنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعات:

يرى بعض الباحثين أن بناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي واستثماره يقوم على مسألتين أساسيتين:

- بناء القدرات ونشاطات المشاركة: إذ تتطلب التنمية الفاعلة للمنظمة؛ المشاركة الإيجابية للأطراف كلها.

- الترويج لقيمة المشاركة بالتنمية: إذ يمكن تشجيع بناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال ترسيخ قيم المشاركة الإيجابية كقيمة مرجوة من أي مشروعات تنموية (حمد، ٢٠١٥، ص: ١٥٧).

ويُضيف شحاته (٢٠١٣) أنه يُمكن تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في أي منظمة من خلال:

- ضرورة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للمنظمة ومنها الثقة.
- توفير مناخ صالح وصحي يتمتع بالحرية التامة والاستقلالية.
- توفير قنوات معلوماتية متاحة ومفتوحة للجميع.
- وجود هيكل مكون من شبكة من الأهداف المشتركة تربط الأفراد بعضهم ببعض (ص: ٤٢).

ويشير العنزى (٢٠٠٦) إلى أن معظم الباحثين في موضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي متفقون على أن الممارسات الإدارية السليمة لتنميته والاستثمار فيه؛ تتمحور في ثلاث اتجاهات، وهي:

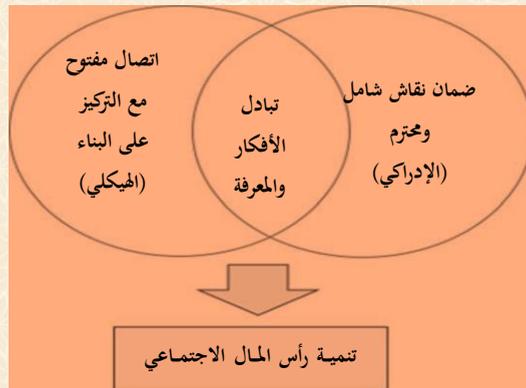
- إقامة الروابط: من أجل الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين اجتماعيًا، وتشكيل روابط اجتماعية منتجة بينهم.

- تعزيز الثقة: فهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح، كما أنها ضرورة لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاقة، وسلوكيات القيادة ما بين الأقوال والأفعال هي ما يحدد بشكل أكبر مستوى الثقة ويعززها.

- تشجيع التعاون: وهو يمثل أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ويمكن للمنظمة امتلاك رصيد كبير منه من خلال ما تفرضه من ضوابط ومعايير قوية للتعاون في مقابل العمل الفردي.

أما Klar (٢٠١٨) فبين كما في الشكل التالي رقم (٢) أن تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبارة عن عمليات متداخلة يقع في قلبها تبادل الأفكار الخلاقة والمعرفة الاستثنائية التي لدى كل فرد من أفراد المنظمة، وذلك لا يكون إلا من خلال صناعة ثقافة تنظيمية تضمن وتحترم إجراء محادثات وحوارات ونقاشات عملية دائمة وداعمة ومستمرة، في أجواء عمل تسودها الثقة والتقدير، كل ذلك يتم في سياق تنظيمي رسمي وغير رسمي ذو اتصال مفتوح بين جميع الأطراف والمستويات التنظيمية، وأبعد من ذلك أن يمتد هذه التواصل إلى خارج المنظمة مع الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة سواء كانوا أفرادًا أم منظمات.

شكل (٢): تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي\*



\* المصدر: (Klar، ٢٠١٨، ص: ٢٩٩)

فيما حدد محمد (٢٠١٢) بعض آليات تعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي فيما يلي: تعزيز المرونة التنظيمية، وبناء الثقة التنظيمية، وصياغة رؤية مشتركة يتم من خلالها تفسير الأعمال والمهام، وبناء مناخ اجتماعي إنساني قائم على المواطنة التنظيمية، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتنمية الكفايات الاجتماعية والإنسانية (ص: ٢٨٣-٢٨٦).

وتبين نجلاء عبدالعال (٢٠١٨) أن بناء وتكوين رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الجامعات هو نتاج تفاعلات إيجابية موجهة على مدى زمني طويل، ولتنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لا بد من إحداث توازن وتسلسل في أبعاده الثلاثة، فتنمية البعد الإدراكي يؤدي إلى تنمية البعد العلائقي ومن ثم تنمية البعد الهيكلي الذي ينعكس بدوره على البعد العلائقي والإدراكي مرة أخرى (ص: ١٦١).

ويمكن القول بأن رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعات يستغرق وقتاً طويلاً لكي ينمو ويتطور ومن ثم يستثمر ولكنه في نهاية المطاف يصبح ذا قيمة عليا وفريدة تتميز بها الجامعة عن غيرها من الجامعات، يصعب بذلك تقليده أو حتى نقله، ومع ذلك فإن بناء رأس المال الاجتماعي لا يمكن وضعه بتشريعات إدارية مباشرة، بل هو نتاج عمل وجهد مستمر من بناء الثقة والمواطنة التنظيمية مع ضرورة استثمار وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة في ذلك. وفي السياق التالي ذي العلاقة بما تم استعراضه سابقاً؛ سيقدم الباحث بعض الأفكار العامة التي قد تفيد الجامعات السعودية في بناء واستثمار رأس مالها الاجتماعي التنظيمي، يبدأ بما يخص بناؤه ثم يعرج على كيف يمكن استثماره بعد ذلك:

أهم الخطوات العامة لبناء وتنمية الجامعة السعودية لرأس مالها الاجتماعي التنظيمي:  
- دراسة وتقييم الوضع الحالي لأبعاد رأس مالها الاجتماعي التنظيمي المختلفة؛ من حيث توفر شبكات العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم التنظيمية الواقعية منها والافتراضية، ومستوى توفر الثقة الكامنة بها والتقدير والاحترام

المتبادل، ومدى توجيهها نحو التعاون وتبادل المعرفة المختلفة، هذا بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية المتكونة مع المستفيدين خارج الجامعة وأصحاب المصلحة أيًا كانوا.

- تقييم هيكل وسائل التواصل بين أعضاء الجامعة الرسمي منه وغير الرسمي - ومنها الافتراضية - في المستويات التنظيمية المختلفة، ومستوى مرونته وسلاسته وانفتاحه، والتعرف على مدى كفايته وكثافته وكذلك مدى فاعليته.

- تقييم مستوى المفاهيم المدركة الجمعية ونوع القيم المشتركة التي يعتنقها العاملون بالجامعة وكذا مستوى التوافق في الأهداف المرسومة في محيلتهم عن الجامعة، بالإضافة إلى التعرف على مستويات المعرفة الاستثنائية لدى كل عضو من أعضاء الجامعة.

- التحقق من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ومدى انسجامها ودعمها لفكرة تنمية رأس المال هذا واستثماره.

- في ضوء الخطوات السابقة يتم تحديد الفجوات والثروات من حيث نقاط الضعف والقوة في رصيد الجامعة من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وبناء على ذلك تقوم بوضع خطة عمل متكاملة لبناء وتنمية رأس مالها هذا بحيث تركز على تعزيز توفر ما يلي:

هياكل تنظيمية مرنة ووسائل تواصل كثيفة ومفتوحة مشجعة على تبادل المعارف المعلنة والضمنية، ثقافة تنظيمية تعزز القيم المشتركة المتسامية والثقة المتبادلة القائمة على التقدير والاحترام والتعاون والإيثار وتوفر مساحة كبيرة من الحرية الأكاديمية والتنظيمية المنضبطة، تأكيد الأهداف التنظيمية المشتركة وتكرار نشرها وتوجيه الأداء الفردي والجماعي لتحقيقها، التوجه التنظيمي نحو التشبيك الاجتماعي الداخلي والخارجي من خلال تعزيز المهام الجماعية على حساب المهام الفردية وإعطائها رصيماً أكبر في تقييم الأداء ذلك في مقابل غير الضروري من المهام الفردية بالإضافة إلى فتح المجال أمام قيادة مبادرات شراكة مجتمعية واجتماعية خارج حدود الجامعة. عقد اللقاءات الاجتماعية المعززة لبناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي مع صياغة محفزات إبداعية للمشاركة فيها، بناء وتطوير المهارات

الاجتماعية لدى أعضاء الجامعة بما في ذلك مهارات التواصل والحوار، ومهارات بناء الثقة، ومهارات العمل الجماعي وقيادة فرق العمل، وتعزيز البحث في المعارف والمهارات الاستثنائية مع تعزيز قيمة تشاركتها مع الزملاء.

استثمار رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعات:

في ضوء توفر القدر الكافي من رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى الجامعة يمكن استثماره لصالح تحقيق أهدافها وطموحاتها وبنظرة نظمية كما يلي:

**أولاً: استثمار ومشاركة رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي والخارجي في مجال تحسين وتطوير مدخلات الجامعة، فمن خلاله يمكن:**

- المشاركة الفاعلة لهذا المصدر في بناء خطة إستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، بالاستفادة من ذوي الخبرة من أعضاء الجامعة وتشارك معرفتهم التخصصية والضمنية في هذا المجال، وكذا استثماره في ترويج ونشر رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وأهدافها داخل الجامعة وخارجها.

- المساعدة في البحث عن أفضل الكفاءات البشرية للالتحاق بالعمل في الجامعة سواء كانوا طلاباً أم أعضاء هيئة تدريس أو موظفين، بفضل العلاقات الاجتماعية التشبيكية الفعالة التي يوفرها.

- المساهمة في التسويق الجيد لخدمات الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية وتحسين سمعتها داخلياً وخارجياً وسيكون لرأس المال الاجتماعي التنظيمي الافتراضي والمتمثل في وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة دور كبير وبارز في هذا المجال.

- المساهمة في توفير مصادر تمويل متنوعة ومستدامة للجامعة باستثمار شبكة العلاقات الاجتماعية المختلفة.

- تطوير البرامج والمقررات من خلال الاستفادة من المعارف والمهارات الاستثنائية لدى الأعضاء وتسهيل نقلها ومشاركتها عبر شبكات رأس المال الاجتماعي التنظيمي المتوفرة.

- المساهمة في تطوير الأنظمة واللوائح الجامعية في بيئة من الثقة المتبادلة والانفتاح على الرأي الآخر الذي يكفلها مفهوم رأس المال هذا.

**ثانيًا: استثمار ومشاركة رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي والخارجي في مجال تحسين وتطوير عمليات الجامعة، فمن خلاله يمكن:**

- تسهيل عملية القيادة والتواصل مع كافة العاملين بصورة أسهل وتأثير أعلى.  
- تيسير تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة وسد الفجوة بينها وبين الأداء الفعلي لها.  
- صناعة قرارات فعالة وأقرب للصواب نتيجة لكثافة البيانات والمعلومات التي توفرها شبكة العلاقات الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي التنظيمي.

- التدريب الإثرائي التلقائي المتبادل بين العاملين وكذلك تفضيل العمل الجماعي على نظيره الفردي نتيجة للعلاقات القوية والصدقة التنظيمية التي وفرها رأس المال هذا.  
- تطوير عمليات التدريس نتيجة لتشارك المعلومات والمعارف الاستثنائية حول الإستراتيجيات التدريسية والتقويمية المثلى.

- تطوير البحث العلمي والشراكات العلمية بفضل التوجه نحو إستراتيجيات المجموعات البحثية في مقابل البحث الفردي، وكذلك تشارك المعارف والمهارات البحثية المميزة بين الأعضاء وبتلقائية.

- تطوير الشراكة المجتمعية والتطوع الجامعي، حيث يسود حب الخير للغير داخل الجامعة ومع المستفيدين خارجها، وتظهر مع رأس المال هذا نزعات التضحية وتقديم النفع للصالح العام أيًا كان شكله وحجمه.

ثالثاً: استثمار ومشاركة رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي والخارجي في مجال تحسين وتطوير مخرجات الجامعة، فمن خلاله يمكن تحقيق ما يلي:

- خريجون متميزون يتم التواصل معه بسهولة للاستفادة من خبراتهم وخدماتهم ومقترحاتهم.

- علاقات قوية مع المجتمع المحيط وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة تكفلها شبكة العلاقات الاجتماعية الناضجة والمؤثرة.

- طلاب وافدون يعودون بخبرات وعلاقات اجتماعية نشطة ومستمرة مع الجامعة.

- أبحاث علمية رصينة وذات قيمة منتجة يكفل ذلك النضج الجماعي لمعديها.

رابعاً: استثمار ومشاركة رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي والخارجي في مجال تحسين وتطوير التقويم والتغذية الراجعة، فمن خلاله يمكن:

- تقديم تغذية راجعة فورية مدفوعة بالاتصال المفتوح والثقة المتوفرة وشعور الأسرة الواحدة والمواطنة التنظيمية التي صنعها رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

- تقديم تغذية راجعة أكثر مصداقية تقويمية في جو تسوده الحرية الأكاديمية والتنظيمية واحترام الرأي الآخر والانفتاح عليه بل دعمه.

- عمق تقويمي نتيجة للشبكات الاجتماعية الكثيفة والمتراصة والتي تصل لزوايا ربما لا تصل لها العلاقات التنظيمية الرسمية السطحية.

### الدراسات السابقة:

قام محمد (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية ببعض الجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) عضو هيئة تدريس، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها: أن توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي

جاء بمستوى متوسط في الدرجة الكلية والأبعاد الثلاثة له، والتي جاء ترتيبها من حيث التوافر كما يلي: البعد العلائقي ثم المعرفي فالبعد الهيكلي. وجود فروق بين الاستجابات تعزى للجنس لصالح الذكور، وتعزى للجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين. في حين لم توجد فروق تعزى للرتبة الأكاديمية أو الخبرة.

أما دراسة Tonkaboni وآخرون (٢٠١٣) فهذفت إلى وصف مفهوم رأس المال الاجتماعي والتعرف عليه في التعليم العالي، مستخدمة المنهج الاستنباطي، وقد أشارت نتائجها إلى: أن رأس المال الاجتماعي الذي يحتوي على ثلاثة عناصر (الثقة الاجتماعية والتكامل الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية)، وأن مصادر رأس المال الاجتماعي في المعاهد التعليمية تبدأ من مرحلة ما قبل المدرسة إلى أعلى مستويات التعليم فيه، كما يُعتبر رأس المال الاجتماعي بمثابة الشرط الرئيس لخلق الفرص والحوافز في التعليم العالي والذي يؤثر بدوره على خلق المعرفة واستثمارها؛ وعليه يجب صياغة عناصر التعليم العالي على أساس مكونات رأس المال الاجتماعي واحتياجات التواصل الاجتماعي.

كما هدفت دراسة العبادي (٢٠١٤) إلى تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في رأس المال الاجتماعي والذي بدوره سيسهم في توجيه القيادات الإدارية في جامعة الكوفة في تلمس مواطن القوة والضعف في أدائها فيما يتعلق بمتغيرات البحث ورأس المال الاجتماعي، تم بناء نموذج يوضح العلاقة بين الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ومكوناته، جمعت بيانات عينة شملت (٣١٧) فردًا على ملاك الهيئة التدريسية في (١٩) كلية في جامعة الكوفة. تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها: أن الاعتماد من قبل الجامعة على مكونات رأس المال الاجتماعي يسهم في تحقيق التفوق والريادة والجودة والتميز والتنافسية للجامعة، ويزداد هذا التحقق بشكل متوازي مع زيادة دعم عمادة الكليات من جهة وقناعة إدارة الجامعة من جهة أخرى.

وقامت دراسة O'Connell McCallum and (٢٠١٦) بتحليل وصفي لخمس دراسات قيادية حديثة العهد لتوضيح دور قدرات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في الوقت الحاضر والقيادة المستقبلية، وأشار التحليل إلى أنه على الرغم من وجود تركيز أساسي على قدرات رأس المال البشري؛ بدأت مهارات رأس المال الاجتماعي في الحصول على مزيد من الاهتمام كمكونات لمهارة القائد. وتوصلت إلى التفاضلية المتنامية لنهج رأس المال البشري والاجتماعي على فعالية القادة. كما أشارت الدراسة إلى أن مهارات رأس المال الاجتماعي قد حظيت باهتمام أكبر في الآونة الأخيرة، ولكن لا تزال أقل من قيمتها مقارنة مع رأس المال البشري كمكونات القيادة الهامة وقدمت اقتراحات لتعزيز مبادرات تطوير القيادة من خلال تفعيل البؤر الاجتماعية واعتماد عقلية العضوية في الأنظمة المفتوحة، والاستفادة من شبكات العلاقات لتطوير جوانب القيادة.

فيما كان غرض دراسة Chen وآخرون (٢٠١٦) التعرف على القوى المؤثرة والدافعية إلى الابتكار التنظيمي لاسيما القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي لقيادات الإدارات العليا في بعض المؤسسات ببيكين، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة قرأت آراء (٩٠) من القيادات العليا في مؤسسات بارزة في بكين، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: توسط كل من رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. وأوصت بأنه يجب على المؤسسات تعزيز رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي لفريق القيادات العليا لجني أقصى نتائج الابتكار التنظيمي من خلال نهج القيادة التحويلية، موضحة الأثر السلبي الناتج عن عدم تفعيل هذا النوع من رأس المال على منظومة الابتكار في هذه المؤسسات.

في حين هدفت دراسة خلفاوي وبن سعود (٢٠١٧) إلى التعرف على دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي في القطاع البنكي بولاية سعيده بالجزائر، الدراسة شملت عينة من الموظفين بلغوا (٥٠) موظفًا، تم مسح آرائهم من خلال الاستبانة في ضوء

المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لبعدي الثقة والإشراك على الرضا الوظيفي لعمال البنوك ووجود أثر غير معنوي لبعدي التعاون والزمالة لدى العاملين على الرضا الوظيفي، مما يدل على عدم وجود مفهوم رأس المال الاجتماعي لدى العاملين بالإضافة إلى عدم اهتمام المسؤولين به في مختلف هياكل الإدارة العليا لدى القطاع البنكي.

في حين هدفت دراسة Özkan وآخرون (٢٠١٧) التعرف على أثر عناصر رأس المال الاجتماعي على مستويات الرضا الوظيفي ومستويات التحفيز لدى المعلمين بتركيا. وقد استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا مع عينة من معلمي مقاطعة إلاقر بتركيا بلغت (٢٨٠) معلمًا ومعلمةً. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى إيجابياً وعالياً من العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والدافع الوظيفي، ووفقًا لنتائج تحليل الانحدار؛ فإن الأبعاد الفرعية الثلاثة لرأس المال الاجتماعي (الالتزام التنظيمي، التفاعل الاجتماعي، التسامح عن الاختلافات مع مشاركة قواعد العمل) هي مؤشرات كبيرة لمستويات دافعية المعلمين لوظيفتهم. وأشارت النتائج الأخرى إلى أن البعد الفرعي للتفاعل الاجتماعي هو مؤشر هام لمستويات رضا المعلمين عن العمل.

واستهدف دراسة عبدالعال (٢٠١٨) التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، مستعينةً باستبانة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتجارة والآداب والعلوم والطب البيطري والصيدلة بجامعة بني سويف بلغت (٢٢٣) عضو هيئة تدريس، وتوصل البحث إلى تحقق دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بالجامعة بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في الاستجابات تعود إلى الدرجة العلمية، ووجود فروق تعود

إلى نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة لتدعيم دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بالجامعات. وحاولت دراسة مديحة بخوش (٢٠١٨) إبراز دور رأس المال الاجتماعي بأبعاده: البعد الهيكلي، والبعد العلاقتي، والبعد المعرفي في الأداء بمؤشرات الاستجابة، والكفاءة، والفعالية. وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لرأس المال الاجتماعي والأداء بناء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. وجمعت البيانات من عدد من المنظمات بولاية تبسة. وبدراسة آراء عينة مكونة من (٢٤١) مبحوثاً، وباستخدام الانحدار المتعدد تم التوصل إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي على أداء المنظمات المدروسة. وفسر رأس المال الاجتماعي ٤٨٪ من التغيرات الحاصلة في الأداء. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ظل نتائجها لعل من أهمها ضرورة تعزيز عامل الثقة بين الموظفين.

في حين كان الغرض من دراسة kim (٢٠١٨) استكشاف كيفية ممارسات العلاقات العامة الداخلية (إستراتيجيات التواصل وإدارة العلاقات) لتعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي للموظفين في السياق الكوري من خلال فحص أدوار الوساطة للعلاقات بين الموظف والمنظمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة وزعت على (٢٨٧) موظفاً يعملون في (٢٣) منظمة في كوريا الجنوبية. أوضحت نتائج هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي في الاتجاهين وإستراتيجيات التناظر الوظيفي والعلاقات المتصلة شكلت علاقات إيجابية قوية بين الموظف والمنظمة مصدرها رأس مال اجتماعي تنظيمي بدأ في التشكل.

وركزت دراسة داوود (٢٠١٩) على البحث عن أهمية رأس المال الاجتماعي بقطاع التعليم في مصر لتحقيق التنمية المستدامة مستخدمةً المنهج الاستقرائي، وذلك نظرًا لأن بداية ظهور الشعور الأولي برأس المال الاجتماعي في صورته المعنوية للفرد وهو نواة المجتمع

بالمدرسة؛ ومن تلك الصور المعنوية: التعاطف والحب والعمل الجماعي والعمل كفريق واحترام الآخرين ومشاعرهم. كما أكدت نتائج الدراسة أنه في ظل الأوضاع الحالية للعملية التعليمية في مصر وفي مرحلة التعليم قبل الجامعي والجامعي؛ فالتعليم في مصر يفترق للحد الأدنى من المتطلبات والمقومات الضرورية لتأهيل المتعلم والخريج لكي يكون قادراً على التفاعل مع المتغيرات البيئية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة.

### منهج البحث:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي الاستنباطي مع جانبه النظري، فيما استخدم المنهج الوصفي المسحي في جانبه الميداني، حيث يصف آراء عينة البحث حول واقع رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأبعاده المختلفة في جامعة الملك خالد، وأثر بعض المتغيرات على تلك الآراء.

### مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء البحث على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٧٩) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث الأصلي والذي يبلغ (٣٤٨٣) بحسب إحصائيات عمادة الموارد البشرية لعام (١٤٤٢هـ)، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث في ضوء متغيراته الديموغرافية.

#### جدول (١) يوضح توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيراته الديموغرافية

| النسبة المئوية | التكرار | المتغيرات          |                |
|----------------|---------|--------------------|----------------|
| ٣٤,٦           | ١٣١     | كلية شرعية         | الكلية         |
| ١٠,٨           | ٤١      | كلية علمية/تطبيقية |                |
| ٥٤,٦           | ٢٠٧     | كلية أدبية/إنسانية |                |
| ٢١,٩           | ٨٣      | أستاذ              | الرتبة العلمية |
| ٢٩,٣           | ١١١     | أستاذ مشارك        |                |
| ٣٠,١           | ١١٤     | أستاذ مساعد        |                |

|      |     |       |       |
|------|-----|-------|-------|
| ١٠,٦ | ٤٠  | محاضر | الجنس |
| ٨,٢  | ٣١  | معيد  |       |
| ٨٣,٤ | ٣١٦ | ذكر   |       |
| ١٦,٦ | ٦٣  | أنثى  |       |

### أداة البحث:

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث الميدانية، تم بناؤها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، ومن آراء المحكمين ومقترحاتهم وخبرة الباحث، كانت ذات تدرج ثلاثي، تكونت من ثلاثة أجزاء؛ حيث تشمل الجزء الأول مقدمةً تعريفيةً وبعض الإرشادات. أما الجزء الثاني فشمل مجموعةً من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، فيما تكون الجزء الثالث من مجموعة عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

### صدق الأداة:

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث في صورتها الأولية تم التأكد من صدقها من خلال ما يلي:

- ١- الصدق الظاهري: بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث خرجت مشتملة على العبارات المتفق عليها بنسبة عالية من قبلهم.
- ٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة: حيث تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة العبارات مع الأبعاد، والمرفق رقم (١) يوضح نتائج القياس، حيث يتبين من محتواه أن جميع عبارات الأداة ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن أداة البحث كانت صادقة وصالحة لقياس الجوانب التي أعدت لقياسها.

## ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (٢) قيم معامل الثابت لأبعاد الأداة، وللأداة ككل.

جدول (٢) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| الأبعاد                         | عدد الفقرات | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|---------------------------------|-------------|-------------------------|
| البعد الهيكلي                   | ١٧          | ٠,٩٠٥                   |
| البعد العلائقي                  | ٢٠          | ٠,٩١٨                   |
| البعد الإدراكي المعرفي          | ١٥          | ٠,٩٥٢                   |
| معامل الثبات لعبارات الأداة ككل | ٥٢          | ٠,٩٢٣                   |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للبعد الهيكلي بلغت (٠,٩٠٥)، أما البعد العلائقي فكانت قيمة المعامل له (٠,٩١٨)، وبلغت قيمة معامل الثبات للبعد الإدراكي المعرفي (٠,٩٥٢)، كما يتضح كذلك من ذات الجدول أن معامل الثبات لعبارات الأداة ككل كان (٠,٩٢٣)، وبناء على ما سبق يتضح تمتع الاستبانة بدرجة ثبات ممتازة، حيث أوضح Caputo and Langher (٢٠١٥) أن معامل الثبات يكون ممتازاً إذا كان ٠,٩٠ فأكثر.

## أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب إجابات عينة البحث عن عبارات الاستبانة، واختبارات وتحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً للاختلاف في متغيراته، ومعامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقات وصدق الأداة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.

## عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

**السؤال الأول: ما واقع توتر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟**

**أولاً: البعد الهيكلي.**

يوضح الجدول رقم (٣) استجابات عينة البحث لعبارات هذا البعد كالتالي:

**الجدول رقم (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الهيكلي**

| الترتيب | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة  |
|---------|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| ١       | من السهولة بمكان تواصل أعضاء القسم مع القيادات الأكاديمية بالقسم والكلية            | ٢,٥٧            | ٠,٥٠              | موافق تماماً    |
| ٢       | تتعدد قنوات التواصل بين الأعضاء بعضهم البعض وكذلك مع القيادات الأكاديمية            | ٢,٣٥            | ٠,٥٨              | موافق تماماً    |
| ٣       | يرتبط أعضاء القسم من الأجيال والتراتب العلمية بعلاقة تنظيمية قوية ومستمرة           | ٢,٢٧            | ٠,٦٨              | موافق إلى حد ما |
| ٤       | يتمتع الأعضاء بحرية كبيرة للتعبير عن طبيعة مهامهم وطريقة تسييرها                    | ٢,٢٢            | ٠,٦٦              | موافق إلى حد ما |
| ٥       | يبادر الأعضاء للقيام بمهامهم التنظيمية دون الحاجة لتكرار توبيخهم لذلك               | ٢,٢٢            | ٠,٦٩              | موافق إلى حد ما |
| ٦       | ترتبط أعضاء القسم الواحد بعلاقات تنظيمية قوية ومستمرة                               | ٢,١٩            | ٠,٥١              | موافق إلى حد ما |
| ٧       | تنتم العلاقات بين أعضاء القسم بالتنسيق والتكامل والتعاون وكذلك بين الأقسام والكليات | ٢,١٩            | ٠,٥٦              | موافق إلى حد ما |
| ٨       | العلاقات التنظيمية بين الأعضاء تتيح فرصة كبيرة لتبادل المعلومات والخبرات الفردية    | ٢,١٦            | ٠,٥٩              | موافق إلى حد ما |
| ٩       | يتمتع أعضاء القسم بقيم ومهارات العمل الجماعي  | ٢,١٦            | ٠,٦٣              | موافق إلى حد ما |

|                 |      |                             |  |    |
|-----------------|------|-----------------------------|--|----|
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٧ | ٢,٠٨                        | عند الحاجة يمكن للعضو تكثيف أو تكرار التواصل التنظيمي مع الشخص المسئول دون امتعاض من الأخير. | ١٠ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٢ | ٢,٠٨                        | ما يتم تكثيف العضو به من مهام يعادل تقريبًا ما تم تكثيف بقية الأعضاء به                      | ١١ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٢ | ١,٩٧                        | عند الضرورة ولمصلحة للعمل يمكن للعضو تجاوز العلاقات التنظيمية للتواصل مع الجهات العليا       | ١٢ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٧ | ١,٩٥                        | تسود بيئة العمل ثقافة الاعتراف بالخطأ التنظيمي والتراجع عنه بسرعة دونما إصرار                | ١٣ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٧ | ١,٩٢                        | كل أعضاء القسم يشاركون في أنشطة وأعمال القسم المختلفة دون تمييز لبعضهم                       | ١٤ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧١ | ١,٩٢                        | يتاح للأعضاء إقامة علاقات تنظيمية مع المستفيدين داخل وخارج الجامعة                           | ١٥ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦١ | ١,٨٩                        | يرتبط أعضاء القسم بعلاقات تنظيمية كافية مع الأعضاء في الأقسام الأخرى بالكلية                 | ١٦ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٣ | ١,٨٩                        | تتمتع بيئة العمل فرصًا كاملةً للكاشفة والمصارحة التنظيمية دون خوف من تبعات ذلك               | ١٧ |
| موافق إلى حد ما | ٢,١٢ | المتوسط الحسابي العام للبعد |  |    |
| ٣               |      | الترتيب بين الابعاد         |  |    |

بقراءة الجدول السابق يتضح ما يلي:

عينة البحث وبشكل عام موافقون إلى حد ما على أن هذا البُعد متوفر في واقع جامعة الملك خالد؛ حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البُعد (٢,١٢) من أصل (٣) درجات، وفي الواقع أن هذه النتيجة دون المستوى المقبول والتي تستدعي معها وبشكل عاجل إعادة النظر ومراجعة نوع العلاقات التنظيمية التي يرتبط بها العاملون مع بعضهم البعض وبمختلف مستوياتهم التنظيمية الرأسية والأفقية، وكذلك مدى كثافتها وسلاستها في تبادل المعلومات والمعارف، وما توفره من فرص إبداء الرأي بكل صراحة وحرية تنظيمية؛ خصوصًا أن هذا البُعد جاء في الترتيب الأخير من حيث واقع توفره في جامعة الملك خالد، مع أهمية الكبرى والتأسيسية في بناء رأس مال اجتماعي تنظيمي متطور للجامعة. وجاءت

هذه النتيجة متفكّة بشكل عام حتى في الترتيب لهذا البعد وبقية الأبعاد محل دراسة هذا البحث مع النتائج التي توصلت إليها دراسة محمد (٢٠١٢) حيث كان توافر هذه الأبعاد في الجامعات المدروسة بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك بأن بيئاتها التنظيمية متشابهة إلى حد بعيد خصوصاً أنّها تقع تحت نظام واحد للجامعات السعودية، بالإضافة إلى أن هذا الموضوع ربما لم يؤخذ بعين الاعتبار حتى الآن من قبل الجامعات السعودية حين تخضع نفسها للتطوير والتحديث، ولعل ذلك كونه من المواضيع الحديثة، وكذلك لأبعاده غير الملموسة حسياً مع أهمية دورها المعنوي والبنوي الكبير في نخوض الجامعات السعودية وتميزها ومنافستها.

كما يتضح كذلك من الجدول ذاته تراوح مستوى الموافقة على عبارات هذا البعد بين موافق تماماً وموافق إلى حد ما، بمدى متوسط حسابي بدأ ب (١,٨٩) درجة ووصل إلى (٢,٥٧) درجة.

وجاءت العبارة التي نصّها: "من السهولة بمكان تواصل أعضاء القسم مع القيادات الأكاديمية بالقسم والكلية" في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد بمستوى موافقة تامة على توفرها في أرض الواقع حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٥٧) درجة، تلاها في الترتيب العبارة التي تنص على: "تعدد قنوات التواصل بين الأعضاء بعضهم البعض وكذلك مع القيادات الأكاديمية" بمستوى موافقة تامة كذلك وبمتوسط حسابي قدره (٢,٣٥) درجة، وهذا مؤشر جيد على وجود توجه لا بأس به من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للانفتاح والتواصل المستمر مع الأعضاء، ينبغي أن يستغل ويوظف في بناء واستثمار رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعة.

ثم توالى بعد ذلك بقية العبارات ولكن بمستوى موافقة إلى حد ما من حيث واقع توفرها بجامعة الملك خالد؛ حتى جاءت العبارة التي نصّها: "يرتبط أعضاء القسم بعلاقات تنظيمية كافية مع الأعضاء في الأقسام الأخرى بالكلية" في الترتيب قبل الأخير بمتوسط

حسابي بلغ (١,٨٩) وانحراف معياري قدره (٠,٦١)، وحل في الترتيب الأخير بين بقية عبارات هذا البعد؛ العبارة التي تنص على: " تمنح بيئة العمل فرصاً كاملةً للمكاشفة والمصارحة التنظيمية دون خوف من تبعات ذلك " بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٩) وانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، وهنا نقطة ضعف مؤثرة ينبغي للجامعة التفتن لها ومعالجتها بشكل جذري؛ ذلك أن هذه البيئة ربما ستصبح ومع مرور الوقت مرتعاً خصباً للنفاق التنظيمي التي تُخفي فيه جوانب القصور الحقيقية وتُعظم فيه منجزات وهمية لا أثر لها في أرض الواقع.

ثانياً: البُعد العلائقي.

يوضح الجدول رقم (٤) استجابات عينة البحث لعبارات هذا البُعد كالتالي:

الجدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البُعد العلائقي

| الترتيب | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة  |
|---------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| ١       | أشعر أن زملائي يتقنون في كشخص وفي قدراتي كعضو هيئة تدريس                               | ٢,٥٩            | ٠,٤٩              | موافق تماماً    |
| ٢       | يقدم أعضاء القسم والقيادات الأكاديمية حسن النية عند التعامل مع بعضهم البعض             | ٢,٤٩            | ٠,٥٠              | موافق تماماً    |
| ٣       | نادرًا ما أشعر بعزلة بين زملائي أو أنهم يتجنبون التعامل معي                            | ٢,٤٦            | ٠,٦٤              | موافق تماماً    |
| ٤       | أعتقد أن زملائي في القسم والكلية وكذلك القيادات الأكاديمية يمكن الوثوق بهم وقراراتهم   | ٢,٤٣            | ٠,٥٩              | موافق تماماً    |
| ٥       | تسود روح المحبة والاحترام والتقدير بين أعضاء القسم الواحد والكلية                      | ٢,٤٣            | ٠,٣٢              | موافق تماماً    |
| ٦       | يسود مكان عملي حياة اجتماعية طيبة وصحية وسعيدة   | ٢,٣٨            | ٠,٦٣              | موافق تماماً    |
| ٧       | يبادر زملائي في القسم إلى مساعدتي حينما أحتاج لذلك سواءً على صعيد العمل أو مسائل شخصية | ٢,٣٥            | ٠,٧١              | موافق تماماً    |
| ٨       | أعتقد أن أعضاء القسم صادقون ومخلصون في تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض              | ٢,٣٢            | ٠,٦٢              | موافق إلى حد ما |
| ٩       | من النادر أن يتصيد بعض الأعضاء الأخطاء غير المتعمدة لزملائهم ليستخدمونها ضدهم بشكل خفي | ٢,٣٠            | ٠,٦٩              | موافق إلى حد ما |

|                 |      |                             |   |    |
|-----------------|------|-----------------------------|---|----|
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٤ | ٢,٢٧                        | أعتقد أن أعضاء القسم صادقون ومخلصون في تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع القيادات الأكاديمية                             | ١٠ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٢ | ٢,٢٧                        | أعضاء القسم والقادة الأكاديميون مستعدون لتقديم خدمات تنظيمية تطوعية مختلفة لصالح القسم والكلية وبدون مقابل    | ١١ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٣ | ٢,٢٤                        | شعور الأسرة الواحدة يطغى على علاقتي بزملائي   | ١٢ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٧ | ٢,٢٤                        | لدي علاقات متعددة داخل الجامعة وخارجها يمكن استثمارها لصالح الجامعة   | ١٣ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٥٧ | ٢,٢٢                        | أعضاء القسم يضعون في عين الاعتبار مصالح الأعضاء الآخرين ومصالح العمل بشكل عام عندما يبحثون عن مصالحهم الشخصية | ١٤ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٥٨ | ٢,٢٢                        | ينصت أعضاء القسم دون تشنج لوجهات نظر زملائهم وإن كانت مخالفة لهم  | ١٥ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٣ | ٢,١٩                        | يقدم الأعضاء تنازلات شخصية لصالح العمل أو لصالح زملائهم (إيثار)   | ١٦ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٥٨ | ٢,١٣                        | تتجانس طباع أغلب أعضاء القسم  | ١٧ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٦ | ٢,٠٠                        | تربطني علاقة اجتماعية مستمرة خارج أوقات العمل مع أغلب أعضاء القسم   | ١٨ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٩ | ١,٩٠                        | أشعر بوجود فجوة في العلاقات بين الأعضاء بعضهم البعض وكذا بينهم والقادة  | ١٩ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٤ | ١,٧٣                        | تدعم الجامعة (ماليًا وماديًا) تكوين علاقات اجتماعية فعالة بين أعضائها على مختلف المستويات التنظيمية           | ٢٠ |
| موافق إلى حد ما | ٢,٢٦ | المتوسط الحسابي العام للبعد |   |    |
| ١               |      | الترتيب بين الأبعاد         |   |    |

من الجدول السابق يمكن قراءة ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث لعبارات هذا البعد (٢,٢٦) درجة من أصل (٣) درجات؛ وهذا يدل على أنهم وبشكل عام موافقون إلى حد ما على توفر هذا البعد في واقع جامعة الملك خالد، ورغم أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول بين بقية الأبعاد من حيث واقع توفره، إلا أنه ما زال ضمن دون المستوى المقبول من حيث توفره

كـمـكـون جـوهـري مـن مـكـونـات رـأس المـال الـاجـتمـاعـي الـتنـظـيـمـي للـجـامـعـة، وـهـذا يُـلـزـمـها العـمـل عـلـى تـطـوـير هـذا البُـعـد و تـحـسـين جـوانـبـه.

ومـن ذـات الجـدول يـتـضـح تـراوـح مـسـتـوى المـوافـقـة عـلـى عـبارـات هـذا البُـعـد بـين مـوافـق تـمـامًا ومـوافـق إـلى حـد ما بـمـدـى مـتـوسـط حـسـابـي بـدأ بـ (١,٧٣) درـجـة ووصل إـلى (٢,٥٩) درـجـة.

وجاءت العبارة التي نصها: " أشعر أن زملائي يثقون فيّ كشخص وفي قدراتي كعضو هيئة تدريس " في الترتيب الأول بين عبارات هذا البُعد بمستوى موافقة تامة على توفرها في أرض الواقع حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٥٩) درجة، تلاها في الترتيب العبارة التي تنص على: " يقدم أعضاء القسم والقيادات الأكاديمية حسن النية عند التعامل مع بعضهم البعض " بمستوى موافقة تامة كذلك وبمتوسط حسابي قدره (٢,٤٩) درجة، وهذا مؤشر مبشر بوجود قدر لا بأس به من الثقة المنطوية على حسن النية تنتشر بين العاملين بجامعة الملك خالد، ولعل ذلك من النقاط الإيجابية التي ينبغي التركيز عليها وتعزيزها حين تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعة واستثماره.

ثم توالى بعد ذلك بقية العبارات بمستوى موافقة تامة من حيث واقع توفرها بجامعة الملك خالد؛ حتى جاء في الترتيب الثامن العبارة التي نصها: "أعتقد أن أعضاء القسم صادقون ومخلصون في تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض " بمستوى موافقة إلى حد ما حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٢)، وهكذا استمر نفس المستوى من الموافقة حتى آخر عبارات هذا البُعد، حيث حل في الترتيب قبل الأخير العبارة التي تنص على: "أشعر بوجود فجوة في العلاقات بين الأعضاء بعضهم البعض وكذا بينهم والقادة" بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٠)، ولعل السبب في ذلك ما أكدته النتيجة والترتيب الذي حصلت عليه العبارة التي نصها "تدعم الجامعة (ماليًا وماديًا) تكوين علاقات اجتماعية فعالة بين أعضائها على مختلف المستويات التنظيمية"؛ حيث وقعت في الترتيب الأخير بمتوسطها الحسابي (١,٧٣)

درجة، فضعف التوجه من قبل الجامعة - والذي أظهرته هذه النتيجة- نحو تقديم الدعم والتعزيز المالي والمادي لتكوين هذه العلاقات بين الأعضاء ربما كان أحد الأسباب التي أوجدت هذه الفجوة في العلاقات، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل الجامعي والذي يركز وللأسف على الجهد الفردي بل ويعطيه قيمة أكبر خاصة عند تقييم بحوث الترقية هو ربما ما ساهم كذلك في تشكل هذه الفجوة، مما يتطلب من الجامعة توجيه بوصلتها نحو صياغة مبادرات اجتماعية موجهة تساهم في تجاوز هذه السلبية وتدفع نحو بناء هذا البعد العلائقي المهم والمحوري.

### ثالثاً: البُعد الإدراكي المعرفي.

يوضح الجدول رقم (٥) استجابات عينة البحث لعبارات هذا البُعد كالتالي:

**الجدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعببارات البُعد الإدراكي المعرفي**

| الترتيب | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة  |
|---------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| ١       | يعي أعضاء القسم أدوارهم التنظيمية بدقة   | ٢,٤١            | ٠,٦٨              | موافق تماماً    |
| ٢       | يدرك أعضاء القسم أهمية ومآلات الدور الذي يقومون به   | ٢,٣٥            | ٠,٦٧              | موافق تماماً    |
| ٣       | تجمع أعضاء القسم قيم تنظيمية مشتركة  | ٢,٣٣            | ٠,٥٧              | موافق إلى حد ما |
| ٤       | تجمع أعضاء القسم طموحات مؤكدة لتطوير أداء القسم  | ٢,٣٠            | ٠,٥٦              | موافق إلى حد ما |
| ٥       | يتمتع أعضاء هيئة التدريس بولاء عالي لتوجهات قسمهم ويفتخرون بها                                     | ٢,٢٧            | ٠,٦٤              | موافق إلى حد ما |
| ٦       | يُظهر أعضاء القسم التزاماً موجهاً نحو رؤية وقضايا موحدة  | ٢,٢٥            | ٠,٥٩              | موافق إلى حد ما |
| ٧       | يفهم الأعضاء المهام المطلوبة منهم في إطار نماذج عقلية متماثلة ومتسقة ويسعون إلى توحيدها بشكل مستمر | ٢,٢٤            | ٠,٥٩              | موافق إلى حد ما |

|                 |      |                             |   |    |
|-----------------|------|-----------------------------|---|----|
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٣ | ٢,٢٤                        | أعضاء القسم يسعون بشكل مستمر لتشكيل فهم مشترك للقضايا الطارئة والجديدة  | ٨  |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٢ | ٢,٢١                        | يسود الحماس الجمعي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المتفق عليها   | ٩  |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦١ | ٢,١٩                        | تتوفر لغة مشتركة يفهم بها جميع أعضاء القسم القواعد الفنية والمفردات التخصصية والتنظيمية المستخدمة وكذلك التوجهات المستقبلية للقسم | ١٠ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٩ | ٢,١٩                        | من السهل تحقيق توافق جماعي في الرأي بين أعضاء القسم حول قضية ما   | ١١ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٥٧ | ٢,١٤                        | ينشر أعضاء هيئة التدريس قصص نجاح بعضهم الفردية والجماعية معترزين بها  | ١٢ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٦٧ | ٢,١٣                        | يتبادل وبسهولة أعضاء القسم والكلية المعارف التنظيمية والأكاديمية والبحثية المختلفة  | ١٣ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٥٩ | ٢,٠٨                        | من السهل الوصول للمعرفة الضمنية لدى الأعضاء المؤثرين والاستفادة منها وتحويلها إلى صريحة   | ١٤ |
| موافق إلى حد ما | ٠,٧٠ | ٢,٠٠                        | أعضاء القسم يتمتعون لذات الثقافة التنظيمية التطويرية حيث تضيق زوايا الاختلاف بينهم في ذلك   | ١٥ |
| موافق إلى حد ما | ٢,٢٢ | المتوسط الحسابي العام للبعد |   |    |
| ٢               |      | الترتيب بين الأبعاد         |   |    |

يتضح من الجدول السابق:

أن عينة البحث وبشكل عام موافقون إلى حد ما على توفر هذا البُعد في واقع جامعة الملك خالد بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) من أصل (٣) درجات، مما يُشير على أن توفره دون المستوى المقبول والمأمول مما ينبغي معه أن تعمل الجامعة على تحسين هذا المستوى من التوفر بشتى الوسائل والإستراتيجيات الممكنة، وبهذه النتيجة احتل هذا البُعد الترتيب الثاني من حيث واقع توفره في جامعة الملك خالد.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح مستوى الموافقة على عبارات هذا البُعد بين موافق تمامًا و موافق إلى حد ما بمدى متوسط حسابي بدأ ب (٢,٠٠) درجة ووصل إلى (٢,٤١) درجة.

وجاءت العبارة التي نصها "يعي أعضاء القسم أدوارهم التنظيمية بدقة" في الترتيب الأول بين عبارات هذا البُعد بمستوى موافقة تامة على توفرها في أرض الواقع حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٤١) درجة، تلاها في الترتيب العبارة التي تنص على "يدرك أعضاء القسم أهمية ومآلات الدور الذي يقومون به" بمستوى موافقة تامة كذلك وبمتوسط حسابي قدره (٢,٣٥) درجة، وهذه النتيجة لهاتين العبارتين تعطي قدرًا جيدًا من الاطمئنان لتحقيق أهم خطوة في نجاح إدارة الأداء الجامعي وهي أن يعي كل عضو من أعضاء الجامعة ويعرف بدقة المهمة والدور المطلوب منه أداءه وكذلك المخرج النهائي من أداء هذا الدور، وموقعه من تحقيق الأهداف العامة للجامعة.

ثم توالت بعد ذلك بقية العبارات ولكن بمستوى موافقة إلى حد ما من حيث واقع توفرها على أرض ميدان جامعة الملك خالد؛ حتى جاءت العبارة التي نصها: "من السهل الوصول للمعرفة الضمنية لدى الأعضاء المؤثرين والاستفادة منها وتحويلها إلى صريحة" في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٢)، وهذه النتيجة بهذا المؤشر تضع الجامعة أمام تحدٍ كبير لبناء رأس مالها الاجتماعي التنظيمي واستثماره؛ لمركزية هذا المؤشر ومحورته من ذلك، مما شأنه إيلاؤه المزيد من الاهتمام والتقييم المستمر. وحل في الترتيب الأخير بين بقية عبارات هذا البُعد؛ العبارة التي تنص على: "أعضاء القسم ينتمون لذات الثقافة التنظيمية التطويرية حيث تضيق زوايا الاختلاف بينهم في ذلك" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٠)، ولعل هذه النتيجة لهاتين العبارتين كانت بسبب الضعف أساسًا في البُعد العلائقي والهيكلية والذي معه انحسر التعاون البناء بين الأعضاء وتوسعت في مقابل ذلك النزعة الفردية وهذا بدوره شكل مساحات كبيرة من الاختلاف في الثقافة التنظيمية التي تدفعهم للتطوير المشترك والاستفادة من بعضهم البعض بتلقائية، مما ينبغي التنبيه له جيدًا عند بناء واستثمار رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعة لخطورة هذه الفجوات على تحقيق ذلك.

## السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الرتبة العلمية، الجنس؟.

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغيري: الكلية والرتبة العلمية؛ أجرى الباحث تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد تُعزى للاختلاف في هاذين المتغيرين، والجدولين رقم (٦) ورقم (٧) يوضحان ذلك كما يلي:

**جدول (٦) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للاختلاف في متغير: الكلية**

| المتغير | مصدر التباين   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| الكلية  | بين المجموعات  | ٢            | ٢,٢٩           | ١,١٥           | ٥,٦٣   | غير دالة      |
|         | داخل المجموعات | ٣٧٦          | ٧٦,٤٩          | ٠,٢٠           |        |               |
|         | المجموع        | ٣٧٨          | ٧٨,٧٩          |                |        |               |

**جدول (٧) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للاختلاف في متغير: الرتبة العلمية**

| المتغير        | مصدر التباين   | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| الرتبة العلمية | بين المجموعات  | ٢            | ٩,٤٤           | ٢,٣٤           | ١٢,٧٢  | غير دالة      |
|                | داخل المجموعات | ٣٧٦          | ٦٩,٣٦          | ٠,١٩           |        |               |
|                | المجموع        | ٣٧٨          | ٧٨,٧٨          |                |        |               |

بالنظر في بيانات الجدولين السابقين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للاختلاف في متغير الكلية وكذلك متغير الرتبة

العلمية، وربما تعود هذه النتيجة فيما يتعلق بمتغير الكلية إلى أن كل كليات الجامعة تخضع لذات الثقافة والسياسات التنظيمية والأطر الإدارية الإجرائية مما ساهم في وجود مستويات تماثل إلى حد كبير في واقع رأس المال الاجتماعي التنظيمي للجامعة. أما ما يتعلق بجانب متغير الرتبة العلمية فيمكن تفسير نتيجته بأن الأعضاء وبمختلف رتبهم العلمية يخضعون وبشكل فردي لذات الأنظمة والأتماط القيادية كما أنهم يعيشون ضمن ذات المستوى تقريباً من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية دون تميز لبعضهم بحسب رتبته العلمية مما ضيق زوايا الاختلاف في استجاباتهم لعبارات الأداء، وكذلك كان الحال لمتغير الرتبة الأكاديمية في دراسة محمد (٢٠١٢) حيث لم يكن له تأثير في إحداث فروق بين استجابات عينتها متفهماً بذلك مع نتيجة البحث الحالي.

وفي سياق الإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير: الجنس؛ أجرى الباحث اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر رأس المال الاجتماعي التنظيمي بجامعة الملك خالد تُعزى للاختلاف في هذا المتغير، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك كالتالي:

**جدول (٨) يوضح نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للاختلاف في متغير: الجنس**

| الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | ت    | الدلالة  |
|-------|-------|---------|-------------------|------|----------|
| ذكر   | ٣١٦   | ٢,٢٦    | ٠,٤٤              | ٤,٠٧ | غير دالة |
| أنثى  | ٦٣    | ٢,٠٠    | ٠,٤٨              |      |          |

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للاختلاف في متغير الجنس، وربما ذلك يعود لأن كلا الجنسين وفي كلا شطري الجامعة يمرن بنفس الظروف التنظيمية والعلاقات الاجتماعية مما أدى إلى

ضعف الفروق بين آراء شقيه، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد (٢٠١٢) من نتائج؛ حيث كان هناك فروق لصالح الذكور.

## ملخص نتائج البحث

يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها هذا البحث فيما يلي:

١- أن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي يقوم على أساس وجود شبكة من العلاقات الاجتماعية التنظيمية المتناسكة تُمكن وبثقة من تبادل المعارف والمهارات الاستثنائية بين الأعضاء داخل جامعة الملك خالد وخارجها، وهو يعتبر مورداً ثميناً وفريداً للجامعة يدعم بشكل كبير تميزها وتفوق أدائها على غيرها من الجامعات.

٢- يشكل كل من البعد الهيكلي والعلائقي والإدراكي مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي لجامعة الملك خالد.

٣- يمكن للجامعة وبخطوات علمية عملية مدروسة بناء رأس مالها الاجتماعي التنظيمي ومن ثم استثمارها بكفاءة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وآليات حصولها على التغذية الراجعة لتقويم أدائها.

٤- عينة البحث وبشكل عام موافقون إلى حد ما على توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في واقع جامعة الملك خالد.

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الرتبة العلمية، الجنس.

## التوصيات

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- ١\_ أن تقوم الجامعة بإنشاء وحدة تنظيمية تعنى برأس المال الاجتماعي التنظيمي بالجامعة من حيث تعريف المنسوبين بمفهومه وأهميته وكيفية تنميته، وكذا العمل على التقييم المستمر لمستواه ووضع الخطط لتحسينه واستثماره.
- ٢\_ إعادة تصميم وظائف الجامعة وأهدافها بشكل يُظهر مركزية رأس المال الاجتماعي التنظيمي منها، وتكيفها معه واستثمارها له.
- ٣\_ التوجه نحو هيكل تنظيمي أقل مركزية، يدفع نحو المزيد من الانفتاح التنظيمي بين مستوياته ويحقق أعلى درجات المصارحة والشفافية التنظيمية وتبادل المعلومات على أساس من الثقة واحترام الرأي الآخر.
- ٤- أن تقوم الجامعة بدراسة معوقات توفر أبعاد رأس مالها الاجتماعي التنظيمي واقتراح الحلول المناسبة لذلك مع تنفيذها وتقومها.
- ٥\_ العمل على تنمية المهارات الفردية لأعضاء الجامعة والتي تسهم بشكل مباشر في تعظيم رأس مالها الاجتماعي التنظيمي، ومن تلك المهارات: الحوار والتواصل الفعال، مهارات بناء الثقة، العمل الجماعي والتعاون، وغيرها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- آل إبراهيم، إبراهيم أحمد. (٢٠١٨). دور إدارة الأداء في تطوير الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية " إستراتيجية مقترحة". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد.
- آل مفرح، مشيب سعيد. (٢٠١٨). واقع الجودة الإدارية في جامعة الملك خالد ومتطلبات تطويرها في ضوء نموذج بالدرج الأمريكي للجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.
- بخوش، مديحة. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة. مجلة الباحث: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (١٨)، ٣٢١ - ٣٣٩.
- بدرأوي، عبد الرضا فرج؛ الخفاجي، رشا مهدي. (٢٠١٥). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: العراق، (٣٦)، ٧٤-١٠٢.
- الجرادات، ناصر محمد. (٢٠١١). إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: إثراء.
- حمد، إسعاف. (٢٠١٥). رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية. مجلة جامعة دمشق، ٣١(٣)، ١٣٩-١٦٢.
- حواله، سهير محمد؛ الشورنجي، هند سيد. (٢٠١٤). رأس المال الاجتماعي بالتعليم مقوماته ومعوقاته: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية بمصر، ٢٢(٣)، ٥٠٩-٥٤٨.

- خلفاوي، عفاف؛ بن سعود، عومرية. (٢٠١٧). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة د.الظاهر مولاي سعيدة، الجزائر.
- خليف، سلطان أحمد. (٢٠٠٨). دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القوى المعيقة للتغيير دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ١٥(١١)، ٤٤١-٤٦٨.
- خليل، منى عطية خزام. (٢٠٠١). رأس المال الاجتماعي وتفعيل المواطنة في منظمات المجتمع المدني. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية بمصر، ٣(٣١)، ١٣٦٤-١٤٣٤.
- داوود، ياسر ابراهيم محمد. (٢٠١٩). رأس المال الاجتماعي بقطاع التعليم في مصر وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠(٢)، ١-٥٣.
- شحاته، صفاء أحمد. (٢٠١٣). رأس المال الاجتماعي وإسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري. مجلة حوليات الأدب والعلوم الاجتماعية: الكويت، (٣)، ١٦٦-٨.
- الشهراني، ندى فنييس. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.
- العبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٤). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: العراق، ٨(٣١)، ١٦٨-١٩٣.

عبدالجليل، منال رجب عبدالله. (٢٠١٧). دور أستاذ الجامعة في تكوين رأس المال الاجتماعي وانعكاساته على الطالبة الجامعية: دراسة ميدانية على بعض كلية الدراسات الإنسانية بتفهن الأشراف بالدقهلية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١(١٨)، ١٣١-١٥٤.

عبدالرحمن، طارق عطية. (١٤٣٩). نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية. مركز البحوث والدراسات: معهد الإدارة العامة.

عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية - كلية التربية، ٣٣(٣)، ١٣٨-٢٠٧.

عسيري، علي أحمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.

عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد (١٤٤٢هـ). سجل إحصائيات عدد أعضاء هيئة التدريس. عمر، سناء محمد زهران. (٢٠١٥). تنمية رأس المال الاجتماعي في المجتمع الريفي. مجلة الخدمة الاجتماعية: مصر، (٥٣)، ١١٥-١٤٨.

العمرى، أسمهان عبدالعزيز. (٢٠١٥). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في العمليات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.

العنزي، سعد. (٢٠٠٦). الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى. مجلة دراسات إدارية: العراق، ١(٢)، ١-٢٤.

عوده، بلال كامل. (٢٠١٤). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة

الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: العراق، ٦(١١)، ٢٥٥-٢٧٢.

محمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠١٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية:

دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية: مصر، ١٩(٨٠)، ٢١٣-٢٩٨.

معيري، هشام؛ الجيلاني، حسان. (٢٠١٧). رأس المال الاجتماعي كقوة محركة للمنظمات. مجلة علوم

الإنسان والمجتمع: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

(٢٥)، ٦١ - ٨٤.

وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، (٢٠١٧). النشرة التفصيلية للبرامج.

## ثانياً: المراجع الأجنبية والعربية مترجمة

- Abdel Aal, N. (2018). The role of social capital in achieving a sustainable competitive advantage for universities: A study of the opinions of faculty members at Beni Suef University. *Journal of the College of Education: Menoufia University - College of Education*, 33(3), 138-207.
- Abdul Jalil, M. (2017). The role of the university professor in the formation of social capital and its implications for the university student: a field study on some of the Faculty of Human Studies in our understanding of the supervision in Dakahlia. *Journal of Scientific Research in Education: Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education*, 1(18), 131-154.
- Abdulrahman, T. (1439). A constructive model for the role of organizational social capital in enhancing the effectiveness of Saudi government agencies. *Research and Studies Center: Institute of Public Administration*.
- Al Ibrahim, I. (2018). The role of performance management in developing the organizational culture in Saudi universities, a "suggested strategy". Unpublished PhD thesis, King Khalid University.
- Al Mufreh, M. (2018). The reality of administrative quality at King Khalid University and the requirements for its development in light of a model in the American quality scale. Unpublished MA thesis, King Khalid University.
- Al-Abadi, H. (2014). A study of the relationship between human capital and social capital is an exploratory study of the opinions of a sample of teaching staff

at the University of Kufa. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences: Al-Iraq, 8(31), 168-193.

Al-Anzi, S. (2006). Investing in Social Capital: Lessons from the Experience of Big Global Corporations. Journal of Management Studies: Iraq, 1(2), 1-24.

Al-Jaradat, N. (2011). Knowledge Management, First Edition, Oman: Ithraa.

Al-Omari, A. (2015). The degree of practicing administrative transparency in administrative processes among academic leaders at King Khalid University. Unpublished MA thesis, King Khalid University.

Al-Shahrani, N. (2019). Requirements for implementing the dimensions of the learning organization at King Khalid University: a field study. Unpublished MA thesis, King Khalid University.

Andreeva, T; Kianto, A. (2017). The Effects of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Social Capital. Journal of Knowledge Management, 16(4), 617-636 .

Arenius, P. (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation and the process of early internationalization. doctoral dissertation, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business.

Asiri, A. (2015). A proposed vision for the application of knowledge management as perceived by faculty members at King Khalid University. Unpublished MA thesis, King Khalid University.

Badrawi, A; Al-Khafaji, R. (2015). The relationship between social capital and organizational performance, a field study in the Iraqi Drilling Company in

Basra. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences: Iraq, (36), 74-102.

Bakhouch, M. (2018). The role of social capital in enhancing the performance of business organizations: a field study at the level of a number of organizations in the wilaya of Tebessa. The Researcher Journal: Qasidi Merbah and Ouargla University, (18), 321 \_ 339.

Caputo, A; Langher, V. (2015). Validation of the Collaboration and Support for Inclusive Teaching Scale in Special Education Teachers. Journal of Psycho-educational Assessment, 33(3), 210 -222.

Chen, L; Zheng, W; Yang, B; Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. Leadership & Organization Development Journal, 37(7), 843-859 .

Cohen, D; Prusak,L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business School Press.

Dawood, Y. (2019). Social capital in the education sector in Egypt and achieving sustainable development. Journal of the Faculty of Economics and Political Science: Cairo University - Faculty of Economics and Political Science, 20(2), 1-53.

Deanship of Human Resources at King Khalid University (1442 A.H.). Record the statistics of the number of faculty members.

Graen, G; Graen, J.(2006) Sharing network leadership. Information Age Publishing, Inc., USA.

- Hamad, A. (2015). Social capital: a development approach. Damascus University Journal, 31(3), 139-162.
- Hawala, S; Al Shorbagy, H. (2014). Social capital in education, its constituents and obstacles: an analytical study. Journal of Educational Sciences in Egypt, 22(3), 509-548.
- John, Field.( 2003). Social Capital, 1st Ed, Routledge Taylor & FrancisGroup: London.
- Jones, P.(2010). Developing social capital: a role for music education and community music in fostering civic . engagement and intercultural understanding. International Journal of Community Music, 3( 2), 291-302 .
- Kang, D; Jeff, G. (2020). Social capital and career growth. International Journal of Manpower,41(1), 100-116.
- Kennan, W; Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication in Botan. C.H. and Hazleton, V. (Eds), Public Relations Theory II, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 311-338.
- Khalafawi, A; Bin Saud, O. (2017). The role of social capital in achieving job satisfaction. Unpublished MA thesis, Dr. Tahar Moulay Saida University, Algeria.
- Khalif, S. (2008). The role of social capital for change leaders in containing the forces that impede change. A study of the opinions of a sample of heads of scientific departments at the University of Mosul. Tikrit University Journal for the Humanities, 15 (11), 441-468.

- Khalil, M. (2001). Social capital and activating citizenship in civil society organizations. *Journal of Studies in Social Work and Human Sciences in Egypt*, 3(31), 1364-1434.
- Kim, D. (2018). Examining effects of internal public relations practices on organizational social capital in the Korean context Mediating roles of employee-organization relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 1(23), 100-116.
- Kingdom Vision 2030 Document, (2017). Detailed newsletter for the programs.
- Klar, H. (2018). Developing social capital for collaboration in a research-practice partnership. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(4), 287-305.
- Mairi, H; Gilani, H. (2017). Social capital as a driving force for organizations. *Journal of Human and Society Sciences: University of Muhammad Khaider Biskra - College of Humanities and Social Sciences*, (25), 61-84.
- McCallum, S; O'Connell, D. (2016). Social capital and leadership: development Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152-166.
- Muhammad, A. (2012). Organizational social capital in educational academic departments: an analytical study. *Journal of the Future of Arab Education: Egypt*, 19(80), 213-298.
- Odeh, B. (2014). The role of social capital in achieving competitive advantage. *Anbar University Journal of Economic and Management Sciences: Iraq*, 6(11), 255-272.

- Omar, S. (2015). Development of social capital in the rural community. *Social Work Journal: Egypt*, (53), 115-148.
- Özan, M; Özdemir, T; Yaraş, Z. (2017). The Effects Of Social Capital Elements On Job Satisfacation And Motivation Levels Of Teachers. *European Journal of Education Studies*, 3(4), 49-68.
- Parlar, H. (2020). The relationship between social capital and innovativeness climate in schools The intermediary role of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 232-244.
- Raja,U; Bouckenoghe, D. (2018). Interplay between P-O fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47(4), 913-930.
- Roberts, C. (2013). Building Social Capital through Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 12(1), 54-73 .
- Shehata, S. (2013). Social capital and its contributions to ensuring the quality and accreditation of higher education in Egyptian society. *Journal of Literature and Social Sciences: Kuwait*, (3), 8-166.
- Shorunke, O ; Akinola, A ; Ajayi, S; Ayeni, M; Popoola, S. (2014). Organisational support, knowledge sharing and utilisation as correlate of social capital of insurance managers in Lagos Metropolis. *Journal of Information and Knowledge Management*, 4(8), 53-63.
- Song, J. (2016). the effect of social capital on organizational performance in different cultures: a cross-national comparison of the United states and South Korea. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the

degree of doctor of philosophy in Public affairs, Florida international university, Florida.

Sozbilir, F. (2017). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity Journal*, (27), 92-100.

Tonkaboni, F; Yousefy, A; Keshtiaray, N.(2013). Description and Recognition the Concept of Social Capital in Higher Education System. *International Education Studies*, 6(9), 40-50 .

Tsai, F. (2018). Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 304-322.

Upadhyayula, R; Kumar, R. (2004). Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms , Paper presented at the DRUID summer conference 2004 on Industrial Dynamics , Innovation and Development , Elsinore , Denmark , June , 14-18 , 1-29.





## Abstract <sup>(7)</sup>

The aim of the current research is to identify the concept of organizational social capital and how it can be built and invested, as well as to identify its reality at King Khalid University. Therefore, the research used the inferential descriptive approach as well as the descriptive survey approach that was used through a questionnaire distributed to a sample of (379) faculty member, the research presented the following results:

1. The concept of organizational social capital is based on the existence of a network of coherent organizational social relations that enable the exchange of exceptional knowledge and skills among members inside and outside King Khalid University with confidence, that is considered a valuable and unique resource for the university to support its distinction and superiority over other universities.

2. The structural, relational, and cognitive dimensions constitute the concept of the social and organizational capital of King Khalid University.

3. The university can, with scientific and practical, deliberate steps, build its organizational social capital and then invest it efficiently in its inputs, processes, outputs and mechanisms for obtaining feedback to evaluate its performance.

4. The research sample agree to some extent that the dimensions of organizational social capital are available in the reality of King Khalid University.

5. There are no statistically significant differences between the averages of the research sample responses about the reality of the availability of social capital dimensions at King Khalid University according to their difference in the following variables: college, academic rank, and gender.

**Key Words:** Social Capital, Organizational Social Capital, King Khalid University.

**Organizational social capital at King Khalid University  
(Its reality and means of its development and investment)**

**Researcher**

**Dr. Saeed Ali Hadeya**

**Associate Professor of Educational Leadership and Quality  
at King Khalid University**







الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

