



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز
" سونلغاز " - خنشلة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالبة:

أ. أقطي جوهرة

بن بوزيد شامة

| | |
|---------------|-------|
| رقم التسجيل: | |
| تاريخ الإيداع | |

السنة الجامعية: 2018 - 2019

قسم علوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز
" سونلغاز " - خنشلة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالبة:

أ. أقطي جوهرة

بن بوزيد شامة

| | |
|---------------|-------|
| رقم التسجيل: | |
| تاريخ الإيداع | |

السنة الجامعية: 2018 - 2019

قسم علوم التسيير

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل

افتخار

.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم

أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثرني على نفسه إلى من منحني بسمه الحياة إلى من

أظهر

لي ما هو أجمل من الحياة أخي : محمد أمين

إلى الذي طالما تمنيت ان يكون معي و بجواري و يعيش معي جميع لحظاتي

و لكن مشيئة الرب شاءت أن يسكن بجواره إليك أنت أخي الغالي : منصف رحمك الله و أسكنك فسيح

جنانه

إلى من كفن ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهن أجمل اللحظات إلى من سأفتقدن وأتمنى أن

يفتقدوني إلى من جعلهن الله أخوتي بالله : نسرين، ايمان، ابتهاج . و إلى من أعتز بصحبتهن

متمنية من الله دوامها : سعاد بوسعيد، عائشة، زهرة، حياة

إلى من يجمع بين سعادتي وحزني

إلى من أتمنى أن أذكرهم..... إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم..... في عيوني

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم "ولئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم
إني أشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه لي بإتمام هذه المذكرة، فهو عز وجل أحق
بالشكر والثناء وأولى

بهما، ومن قوله صلى الله عليه وسلم
"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

اعترافا بالود وحفظا للجميل وتقديرا للامتنان، أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى
عبارات التقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة:

أفطى جوهرة

التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها السديدة على انجاز هذا العمل المتواضع
و لها مني كل الوفاء والتقدير

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل نجمي طاهر سعيد على كامل توجيهاته دون
ان انسى كامل أساتذة كلية التسيير تخصص إدارة موارد بشرية و على رأسهم أستاذي

الكريم موسى عجب (الناصر

ومن باب الاعتراف بالجميل أتقدم بالشكر إلى إطارات و عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "
سونلغاز" - خنشلة- على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صادقة.

| الصفحة | العنوان |
|--|--|
| | الإهداء |
| | الشكر |
| أ ج | المقدمة |
| الفصل الأول : الإطار النظري للمتغيرات الدراسة | |
| 7 | تمهيد |
| 8 | المبحث الأول: الاطار النظري رأس المال الاجتماعي |
| 8 | المطلب الأول : مفهوم رأس المال الاجتماعي |
| 8 | الفرع 1 :نشأة رأس المال الاجتماعي |
| 9 | الفرع 2 : تعريف رأس المال الاجتماعي |
| 13 | الفرع 3 : أبعاد رأس المال الاجتماعي |
| 16 | الفرع 4 : أهمية رأس المال الاجتماعي و سلبياته |
| 19 | المطلب الثاني : تشكل رأس المال الاجتماعي |
| 19 | الفرع 1 : صور رأس المال الاجتماعي |
| 20 | الفرع 2 : مصادر رأس المال الاجتماعي |
| 23 | الفرع 3: بناء و تطوير مصادر رأس المال الاجتماعي |
| 27 | المبحث الثاني: الاطار النظري لأداء المؤسسة |
| 27 | المطلب الأول : مفهوم أداء المؤسسة |
| 27 | الفرع 1: تعريف أداء المؤسسة وأبعاده |
| 32 | الفرع 2: أبعاد أداء المؤسسة |
| 33 | الفرع 3 : تصنيف أداء المؤسسة |
| 35 | المطلب الثاني : استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة |
| 35 | الفرع 1: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها |
| 38 | الفرع 2 : منظورات بطاقة الأداء المتوازن |
| 54 | الفرع 3 : خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن |
| 57 | الفرع 4 : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي |
| 59 | المطلب الثالث : تحسين أداء المؤسسة |

فهرس المحتويات

| | |
|--|--|
| 59 | الفرع 1: مفهوم تحسين أداء المؤسسة |
| 60 | الفرع 2: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية |
| 62 | الفرع 3: نموذج تحسين الأداء |
| 65 | المبحث الثالث : العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة |
| 65 | المطلب الأول: دراسات السابقة حول رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة |
| 65 | الفرع 1 : دراسات السابقة حول رأس المال الاجتماعي |
| 67 | الفرع 2: دراسات سابقة حول أداء المؤسسة |
| 69 | المطلب الثاني: دراسات سابقة حول العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة |
| 70 | المطلب الثالث: علاقة أبعاد رأس المال الاجتماعي بأداء المؤسسة |
| 73 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - خنشلة- | |
| 75 | تمهيد |
| 76 | المبحث الأول : منهجية الدراسة |
| 76 | المطلب الأول : أسلوب الدراسة |
| 76 | الفرع 1: تصميم الدراسة |
| 77 | الفرع 2: جمع بيانات الدراسة |
| 80 | الفرع 3: أساليب التحليل |
| 81 | المطلب الثاني :مجتمع الدراسة وعينتها |
| 81 | الفرع 1: مجتمع الدراسة |
| 88 | الفرع 2: عينة الدراسة |
| 88 | المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها |
| 88 | الفرع 1: ثبات أداة الدراسة |
| 90 | الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة |
| 101 | المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة |
| 101 | المطلب الأول : وصف عينة الدراسة |
| 103 | المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" خنشلة |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 104 | الفرع 1: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي) |
| 110 | الفرع 2: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (أداء المؤسسة) |
| 117 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة |
| 117 | الفرع 1: اختبار الفرضيات الفرعية |
| 120 | الفرع 2: اختبار الفرضيات الرئيسية |
| 122 | المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة |
| 123 | المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة |
| 125 | المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات |
| 127 | المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية |
| 127 | الفرع 1: الاقتراحات |
| 128 | الفرع 2: توجيهات لبحوث مستقبلية |
| 129 | خلاصة الفصل |
| 131 | الخاتمة |
| 134 | المراجع |
| 141 | قائمة الجداول |
| 144 | قائمة الأشكال |
| 146 | فهرس المحتويات |
| 150 | الملاحق |



مقدمة



لقد أفرزت العولمة وانفتاح الأسواق منافسة حادة وبروز متغيرات متعاظمة وتطورات تقنية هائلة، مما وضع المؤسسة في وضعية صعبة حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تملك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثمة تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثيرا هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، إذ تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرارية ضمن بيئة عملها غير المستقرة وبذلك تعتبر سياسة تحسين الأداء سياسة عامة للمؤسسة حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية لكونها تمثل أحد ركائز المؤسسة.

فبدون المورد البشري لا يمكن للمؤسسة أن تنشأ وتستمر باعتباره أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فلا تزال إدارة المؤسسة تبحث عن طرق لجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها. حيث يتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل أفضل ما لديه ويساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة، هذا ما أدى إلى ظهور عدة مصطلحات كان من بينها رأس المال الاجتماعي حيث مما لا شك فيه أن الاهتمام به أضحي من أهم توجهات المؤسسة لما له من تأثير على توجيه سلوك المورد البشري وتحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا من أهمية رأس المال الاجتماعي وتأثيره على أداء المؤسسة وتواصلها مع الجهود البحثية السابقة جاء هذا البحث ليسلط الضوء عليها ويبين العلاقة بينهما، لذلك يمكن طرح إشكالية البحث كالتالي:

- ما مستوى مساهمة رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟

وتقضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما هو مستوى أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟
- ما درجة قوة رأس المال الاجتماعي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟
- ما درجة مساهمة الزمالة في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟
- ما مستوى أثر الثقة في تعزيز أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟
- ما درجة مساهمة التعاون والتكافل في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟
- ما درجة مساهمة الإشارك في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟

الفرضيات:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية يمكن اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر إيجابي لرأس المال الاجتماعي على أداء المؤسسة

أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في:

-يوجد أثر إيجابي للزمالة على أداء المؤسسة.

- يوجد أثر إيجابي للثقة على أداء المؤسسة.

- يوجد أثر إيجابي للتعاون والتكافل على أداء المؤسسة.

- يوجد أثر إيجابي للإشارك على أداء المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تصديها لموضوع يتعلق بالموارد البشري وأهميته داخل المؤسسة، حيث يعد أعلى قيمة في المؤسسة، فهو يمثل رأس المال البشري والمحرك الأساس لقوة واستمرارية المؤسسة، حيث يؤثر في أدائها وعليه فانه تم اعتماد منهجية للاهتمام برأس المال الاجتماعي وبمتغيراته الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على أداء هذه المؤسسة، وكذا أهمية الاهتمام برأس المال الاجتماعي من اجل تقديم الأداء المتميز للمورد البشري الذي يساهم في رفع وتحسين أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقييم مستوى أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - ولاية خنشلة.
- تشخيص قوة رأس المال الاجتماعي مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - ولاية خنشلة.
- قياس درجة مساهمة الزمالة في تحسين أداء المديرية.
- تحديد مستوى أثر الثقة في تعزيز أداء المديرية.
- قياس درجة مساهمة التعاون والتكافل في تعزيز وتحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - ولاية خنشلة.

حدود الدراسة:

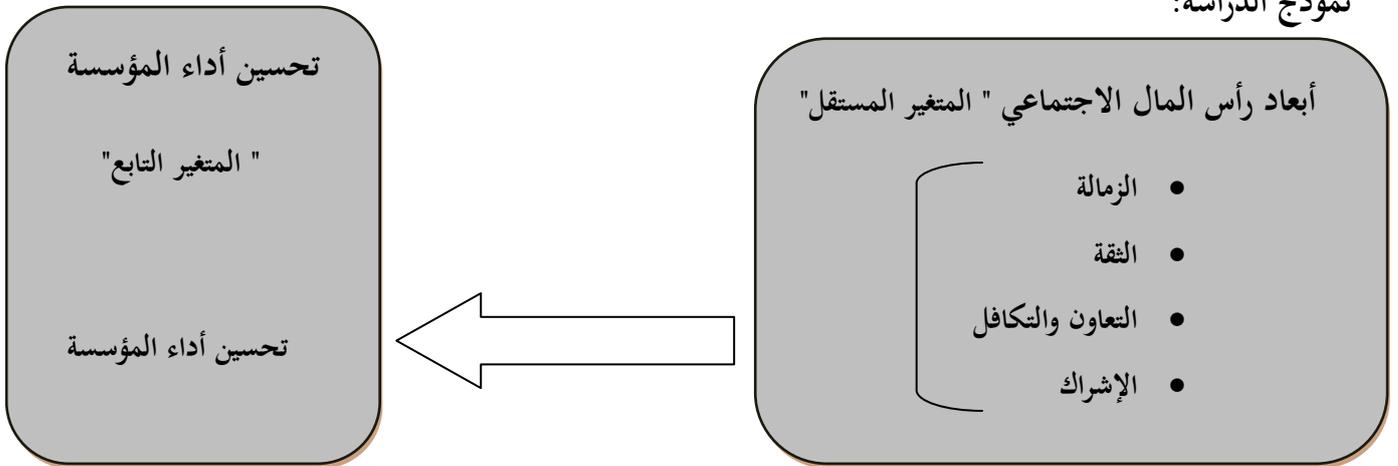
الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على مختلف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " - خنشلة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، بالتركيز على أربع أبعاد لرأس المال الاجتماعي وهي: الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل، الإشراف. بينما تم تبني الأبعاد التالية لأداء المؤسسة: بعد العملاء، البعد المال، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية وبعد المسؤولية الاجتماعية.

الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " - خنشلة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

نموذج الدراسة:



الشكل-1-نموذج البحث

قياس المتغيرات: "التعريفات الإجرائية"

| أبعاد رأس المال الاجتماعي | التعريف | مصدر كل بعد |
|--------------------------------|---|--|
| القابلية الاجتماعية " الزمالة" | عملية بناء الروابط الاجتماعية بين الأفراد التي تكونها التفاعلات والانتماءات الجماعية والمهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة | عبد الرضا فرح بدرأوي، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، 2015، ص 79. |
| الثقة | سمة من السمات الشخصية التي تجعل الأفراد أكثر رغبة في الإشراف والتعاون والتبادل والانفتاح والصراحة والمصادقية، والتي تمكن الأفراد من تخطي المخاطر وفي إمكانية التصرف إزاء الفرص المتاحة. | عبد الرضا فرح بدرأوي، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، 2015، ص 80. |
| الإشراك | مشاركة العاملين افكارهم وأرائهم ووجهات نظرهم المختلفة باختلاف مهارتهم وطريقة تفكيرهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة | عبد الناصر الناصر، "المشاركة في صنع القرار في المؤسسة"، مجلة الآراء المجلد الرابع عشر، العدد الخامس والعشرون، 2013، ص 54. |
| التعاون والتكافل | قدرة الأفراد والجماعات على العمل معا من اجل أهداف مشتركة في المؤسسة. | عبد الرضا فرح بدرأوي، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، 2015، ص 80. |

| | | |
|---|--|---------------------------|
| <p>عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.</p> | <p>استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات لتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى</p> | <p>تحسين أداء المؤسسة</p> |
|---|--|---------------------------|

المنهج المتبع في الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وقصد فهم أدق وأفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي وذلك في تحديد ماهية الأداء وأداء المؤسسة، وأبعاده، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه والإلمام بالمفاهيم المتعلقة برأس المال الاجتماعي.

ولإبراز دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة لجانا إلى دراسة ميدانية كمية وذلك من خلال الاستبيانات التي سيتم تحليلها إحصائياً إضافة إلى المقابلات وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة لتحليلها نوعياً.



الفصل الأول

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة



تمهيد:

يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد أبرز مكونات رأس المال للمؤسسات ألاقصادية وقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي يتسع ليشمل شبكة الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي، وهو مايتطلب وقتا من أجل الوصول اليهما، وهو ما يؤدي بعد ذلك الى بيئة تعاونية بين العاملين ومنه تحسين أدائهم ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لكل من رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة والعلاقة بينهما من خلال تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث والمتمثلة في مايلي:

المبحث الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري رأس المال الاجتماعي

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الاجتماعي

الفرع الأول: نشأة رأس المال الاجتماعي

يختلف الدارسون المهتمون برأس المال الاجتماعي حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المفهوم، ولكن البعض منهم يشير إلى أن الجذور الأولى له تعود إلى كتابات "TOUKFIL" عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرجع "TOUKFIL" الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوح المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، هذه القيم تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي بالمعنى الذي يتناول المعاصرون من خلاله هذا المفهوم، وقد اعتمد عدد كبير على هذه الفكرة عند دراسة رأس المال الاجتماعي وبخاصة دارسي المفهوم ممن ينتمون إلى حقل العلوم السياسية.

ويشير البعض إلى أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات "HANFAN" في "أوائل القرن العشرين" (بالتحديد في 1916) التي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية بعينها تتم في إطار جماعة اجتماعية محددة.

وشهد المفهوم ظهوراً مجدداً على الساحة الأكاديمية خلال عقدي الستينات والسبعينات من خلال كتابات "JAN" و"KALOUP" و"LOURA JERMIN" إلا أنه من الثابت أن المفهوم لم يحظ باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينات مع ظهور كتابات المفكر الفرنسي "PIER PERDIOU" عن رأس المال الثقافي، وهو مفهوم يتداخل بشدة مع رأس المال الاجتماعي.¹

ثم جاءت كتابات "JIMS KALMON" خلال الثمانينات عن رأس المال الاجتماعي في إطار محاولته للربط بين الظواهر الاجتماعية، والتقدم الاقتصادي في إطار نظرية الاختيار الرشيد "المعروفة لدارسي علم الاقتصاد، وبرغم كل ما سبق، فإن الكثيرين يعتبرون كتابات "ROBERT POUTNAM" خلال حقبة التسعينات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحق أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضاً إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في تغيرات وتحولات اجتماعية واسعة المدى شهدها العقدان الأخيران جعلتا هذا المفهوم في بؤرة الاهتمام

¹ أنجي محمد عبد الحميد، "دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي" دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر، سلسلة أبحاث ودراسات، الإصدار الأول، القاهرة، مصر، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، 2010، ص 18.

خصوصا عندما ارتبط بمفاهيم أخرى- مثل الديمقراطية و المجتمع المدني والحكم الرشيد - حظيت بأهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعملي على حد سواء، ولم تكن كتابات POTNAM¹ سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبط بها رأس المال الاجتماعي وتلامس معها في أكثر من جانب.

وتوالى بعد ذلك إسهامات عدد من الهيئات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي والجامعات والمراكز البحثية لتحاول وضع إطار لدراسة رأس المال الاجتماعي، بما يسهم في تحديد علاقته بعدد من الظواهر الاجتماعية.

وجدير بالذكر في هذا الصدد أن المبادرة التيقام بها البنك الدولي لقياس رأس المال الاجتماعي ودراسته، قد أسهمت في توضيح الصلة الوثيقة بين رأس المال الاجتماعي وعدد من الظواهر الاجتماعية الأخرى في عدد من البلدان.

الفرع 2: تعريف رأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفعالية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة وبمفهوم عام فإنه هو "الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه".

يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل عام إلى "مجموعة قواعد السلوك، وشبكات المعارف، والمؤسسات التي تساعد في الحصول على القوة والموارد والتي من خلالها تصنع القرارات الخاصة بالسياسات".

رأس المال الاجتماعي يعني "الاهتمام والثقة التي يوليها الفرد لزملائه، ومدى استعداده للتقيد بمعايير السلوك التي تتحكم في الجماعة التي ينتمي لها، ومدى استعداده على معاقبة الذين لا يتقيدون بتلك المعايير".

رأس المال الاجتماعي يشير "إلى قيمة الشبكات الاجتماعية ومدى استعداد أعضاء تلك الشبكات لخدمة بعضهم بعضا".¹

كما يشير رأس المال الاجتماعي "إلى بعض الميزات التي تصاحب وجود التنظيمات الاجتماعية، ومنها إرساء قواعد السلوك بين الأفراد، وخلق الثقة فيما بينهم، وتيسير اتصالاتهم ببعض، بشكل يعمل على تحسين كفاءة المجتمع".

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 18.

وقد عرفه بيير بورديو: «هو مجموع الموارد، سواء كانت فعلية أو ظاهرية، التي تعود على الفرد أو المجموعة بحكم امتلاك شبكة متينة من علاقات التعرف والاعتراف المتبادلة»¹.

و يعرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه " المؤسسات والعلاقات، والمعايير التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية في المجتمع". ويرى البنك الدولي أن هناك أدلة متزايدة على أن التماسك الاجتماعي حاسم للمجتمعات كي تزدهر اقتصادي ولتكون التنمية مستدامة، ويضيف " أن رأس المال الاجتماعي ليس هو مجموع المؤسسات التي يقوم عليها المجتمع فحسب، بل هو الصمغ الذي يجمعها مع بعضها البعض"².

يمكن القول أن المؤسسات الدولية تميل في فهمها لرأس المال الاجتماعي إلى الجمع بين عدد من العناصر المتباينة التركيب والمضمون والدلالات، في محاولة لإبقاء خياراتها مفتوحة تسهيلاً لإيجاد مؤشرات قياسية للمفهوم، ولعل التعريف الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لرأس المال الاجتماعي هو الأقرب إلى مسعى جمع المكونات التي باتت تتردد في الأدبيات حول الموضوع في التسعينيات من القرن العشرين، وفي العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، فهي ترى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من: الشبكات الاجتماعية والقيم والتفاهات والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجتمعات وبينها.³

وفي الجدول الموالي سيتم عرض التعاريف المتعددة لرأس المال الاجتماعي بحسب باحثين مختلفين:

الجدول (1-1): تعاريف الباحثين لمفهوم رأس المال الاجتماعي داخل دراسات معينة:

¹ غول فرحات، "إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى دولي: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 2011 ديسمبر 13 و14، ص 07.

² محمد نصر، جميل هلال، "قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، (مارس) 2007، ص 41.

³ نفس المرجع، ص 42.

| | |
|--|----------------------------|
| <p>مجموع الموارد المحققة والمتوقعة التي ترتبط بملكية شبكة من العلاقات المستمرة التي تكون اقل أو أكثر تنظيم للمعرفة واستطلاع المعارف المتبادلة"، التي تنتج عنها المبادئ" (الاتصالات) "تحويل الروابط في شروط معينة إلى صورة رأسمال اقتصادي وربما تؤسس شكل بعنوان متآلف.</p> | <p>P.Bourdieu 1986</p> |
| <p>التزامات وتوقعات، وقنوات المعلومات، والمعايير الاجتماعية.</p> | <p>J.Coleman 1988</p> |
| <p>متعدد الوحدات التي لها اثنان من الخصائص المشتركة: كلها تشكل مظهر للبناء الاجتماعي، وتسهل العمليات بداخل هذا البناء التركيبي</p> | <p>J.Coleman 1990</p> |
| <p>هو وحدة مشكلة من عناصر البناء الاجتماعي والتي تنتج العلاقات بين الأشخاص، وهي دعائم وبراهين الإنتاج و/أو منافع العملية.</p> | <p>Schiff 1992</p> |
| <p>ملامح التنظيم الاجتماعي، مثل الثقة والمعايير، والشبكات التي يمكن أن تحسن كفاءة المجتمع</p> | <p>et al R.Putnam 1993</p> |
| <p>مظاهر الحياة الاجتماعية: الشبكات، القواعد، الثقة، التي تخول المشاركة في العمل الجماعي المتعاون بفاعلية وتتابع لتحقيق الأهداف ...</p> | <p>R.Putnam 1995</p> |
| <p>قابلية الأشخاص للعمل الجماعي للأغراض مشتركة داخل المجموعات والتنظيمات</p> | <p>Fukuyama 1995</p> |
| <p>وجود مجموعة معينة من القواعد أو المعايير غير الرسمية المشتركة بين أعضاء مجموعة تسمح التعاون بينهم وتقاسم القيم والمعايير... التي تنتج رأس المال الاجتماعي... يجب ان تشمل موضوعيا فضائل مثل سرد الحقائق، اجتماع للالتزامات والمعاملة بالمثل.</p> | <p>Fukuyama 1997</p> |
| <p>المعلومة، الثقة وقواعد التبادل الرابطة داخل أحاد الشبكات الاجتماعية التي تسهل العمل الجماعي لأرباح متبادلة، بواسطة "1 - موقعهم داخل تجمعاتهم 2- بين التجمعات الداخلية والمجموعات الخارجية ذات الكثافة في شبكة العلاقات الاجتماعية في ظل المجتمع المدني. 3- بين المجتمع المدني ومؤسسات المستوى الكلي، 4- مؤسسات القطاع العام</p> | <p>Woolcock 1998</p> |
| <p>الموارد المحصلة داخل الشبكات الاجتماعية... بالتركيز على المنافع الآلية لمثل هذه الموارد</p> | <p>N.Lin 1999</p> |
| <p>هو هيئة القيم والقواعد غير الرسمية المتقاسمة بين الأعضاء في المجموعة غير رسمية والتي تتيح التعاون بينهم.</p> | <p>Fukuyama 1999</p> |

| | |
|--|----------------------------|
| اتصالات بين الأفراد، الشبكات الاجتماعية والأعراف المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تنجم عنها. | R.Putnam 2000 |
| المعرفة والفهم والمعايير والقواعد المشتركة وتوقعات حول أنماط التفاعلات من مجموعات الأفراد التي تجلب النشاط المتكرر | Ostrom 2000 |
| هو درجة من الثقافة المشتركة المتعارفة والانتماء وتقاسم قواعد الثقة والتعامل في المجال الاجتماعي والسياسي الذي يقبل تطوير القواعد، ويصوغ تركيب اجتماعي | SerageldinetGrootaert 2000 |
| المعايير والشبكات التي تسهل العمل الجماعي المهم أن أي تعريف لرأس المال الاجتماعي يركز على مصادرها بدلا من النتائج... هذا النهج يلغي كيان مثل "الثقة" من تعريف رأس المال الاجتماعي. | Woolcock 2001 |
| يعتبر رأس المال الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية من خلال العائدات المتوقعة في السوق وبالتالي ينظر إليه كدخل فردي. | N.Lin 2001 |
| رأس المال الاجتماعي يرتبط بالشبكات والقواعد والقيم والعقائد المشتركة، الشبكات مرجعها إلى التصرفات والعمليات الهادفة للعاملين، التي تهيأ عمل مشترك، وأما القواعد والقيم والعقائد المشتركة مرجعها إلى الاستعدادات والمعطيات الذاتية المعنوية المتاحة للأشخاص والمجموعات، وأيضا مثل القوانين واللوائح التي تنظم التصرفات. | OCDE 2001 |
| الارتياح المتولد عن عقد العلاقات الاجتماعية التي يمكن تعبئتها لأجل تسهيل الأعمال | Adler et Kwon 2002 |
| يشمل رأس المال الاجتماعي المدني القيم المشتركة والمعايير، للشبكات غير الرسمية، وعضوية الترابطية التي تؤثر في قدرة الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة. | Knack 2002 |
| رأس المال الاجتماعي يصف الظروف التي يمكن للأفراد فيها استخدام العضوية في المجموعات والشبكات لتأمين الفوائد. | Sobel 7007 |
| رأس المال الاجتماعي يولد عوامل خارجية إيجابية لأعضاء من الجماعة يتم تحقيق هذه المخرجات من خلال الثقة والمعايير والقيم المشتركة التي تنشأ عن الأشكال غير الرسمية للمنظمات والشبكات والجمعيات. | DurlaufandFafchamps 2004 |

S .Knowles , Is Social Capital Part of the institutions continuum and is it a Deep Determinant of Development UNU World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Research Paper No 25 ,2006,p26.

إن الميزة المشتركة بين غالبية التفسيرات أنها تركز على العمل الاجتماعي والمشاركة الإيجابية وبالتالي رأس المال الاجتماعي قد يكون الطاقة الاجتماعية الروح المجتمعية السائدة في المجتمع، الترابط الاجتماعي، المنظمات الرسمية والغير الرسمية حسن الحوار، الصداقة العلاقات الأسرية إلى غيرها من المعايير التي تمنع المجتمع من الانهيار وتشد جوانبه بعضا إلى بعض.

الفرع 3: أبعاد رأس المال الاجتماعي

يتألف رأس المال الاجتماعي من مجموعة من المكونات التي تعبر بمجملها عن أبعاده والتي اختلف الباحثون في تصنيفها، ولكل باحث وجهة نظر في تحديده لأهم مكوناته لرأس المال الاجتماعي وبحسب أهميتها، وبعد مراجعة مستفيضة لمعظم الإصدارات لهذا الموضوع استخلصت الأبعاد الرئيسة الآتية والتي اعتمدت في الدراسة الميدانية كمقاييس لرأس المال الاجتماعي.¹

1. الزمالة (القابلية الاجتماعية):

تعرف بأنها " إحدى أهم عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، والتي تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي. فهي مجموعة من المنافع التي يجنيها الأفراد في المؤسسة بحكم مشاركتهم في جماعات العمل".

وتعرف أيضا بأنها " استعداد وقدرة المشاركين على إخضاع الأهداف الفردية إلى الأهداف الجماعية، مع وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء، وتشير أيضا لتنظيم العمل والقواعد الضمنية والعامة والمرونة والثقة حيث يميل الفرد دائما للانتماء إلى المؤسسة التي يشتركون مع قيمها ويؤمنون بها، وبالمكافآت التي ستمنحها لهم، ونشر قيمهم، ومساهماتهم في المؤسسة".

¹ عبد الرضا فرج بدرابي ، رشا مهدي صالح كسار الحفاجي، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، 2015، ص79.

وتعرف أيضا بأنها "رغبة الفرد في التفاعل مع الآخرين" وفيما عرفها (Alonso, et al.2008) "القدرة على تبادل المعلومات مع الأفراد الآخرين والاتصال والتفاوض وتسوية النزاعات لضمان تحقيق الأهداف". وفي ضوء العرض الموجز لمفهوم الزمالة يمكن استخلاص المفهوم الآتي:

أن رغبة الأفراد في العمل مع بعضهم البعض في المؤسسة يخلق من حالة الودية وحسن النية في تعاملاتهم فيما بينهم، وتصبح بذلك أهدافهم مشتركة، ويسعون إلى تحقيقها لصالح المؤسسة. إذن الزمالة هي: "عملية بناء الروابط الاجتماعية بين الأفراد التي تكونها التفاعلات والانتماءات الجماعية الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة".

2. الثقة:

لقد عرفت الثقة بأنها "الاعتقادات والافتراضات التي تفترض بأن الطرف الآخر سوف لن يكون انتهازيا وغير أمين ولهذا السبب سوف لن يقوم بعمل يكون ضارا بالآخرين، وأن الثقة بالشريك تعني بشكل خاص الاعتقاد بأن الشخص الآخر سيلتزم بالمعايير الأخلاقية العامة".

إذن هي عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة طبقا لتوقعات معينة والتي هي ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة باستغلال نقاط ضعف مانح الثقة، وأن الزيادة في الثقة تؤدي بصورة مباشرة وغير مباشرة إلى سلوكيات إيجابية في المواقف ومكان العمل مثل الالتزام التنظيمي وإشراك الأفراد في العمل.

وعرفت أيضا على أنها "التوقعات والافتراضات والمعتقدات حول احتمال أن إجراءات أخرى في المستقبل سوف تكون مفيدة، أو على الأقل ألا تكون على حساب مصلحة أحد".¹

ومنه يمكن استخلاص المفهوم الآتي: "سمة من السمات الشخصية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الإشارك والتعاون والتبادل والانفتاح والصراحة والمصادقية، والتي تمكن الأفراد من تحطيم المخاطر وفي إمكانية التصرف إزاء الفرص المتاحة".

3. التعاون والتكافل:

يعد التعاون مكونا من مكونات رأس المال الاجتماعي، وأن الأفراد الذين لديهم ميول تعاونية يمتلكون مستويات مختلفة من الثقة والجدارة بالثقة، ولذلك فإن الاستثمار باتجاه التعاون يخلق هامشا من الأرباح، وتعزيز وتطوير للقدرة المعرفية¹.

¹ عبد الرضا فرج بدرأوي، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، مرجع سابق، ص 80.

وعرف على انه "قدرة الأفراد والجماعات على العمل معا من أجل أهداف مشتركة في المؤسسة."

ويتكامل مفهوم التعاون مع التكافل إلى حد ما فعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات والبحوث في التكافل إلا أنه لا زال قيد البحث، واختلفت آراء الباحثين في معناه وشموليته، فهو المصطلح المستخدم في العلوم الاجتماعية وجاء بعبارة التضامن والتآزر والتكافؤ والاندماج. فهو قد يشير إلى الروابط الاجتماعية بين الأشخاص القائمة على أسس القرابة والقيم المشتركة في مجتمعات أكبر وأكثر تعقيدا.

وعرف التكافل على أنه "الحالات التي تقود السلوك المتوجه نحو مبادئ الجماعة، ويزداد كردة فعل موقفه لفئة معينة من الأشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة".

في ضوء كل ما تقدم ذكره يمكن القول أن التعاون هو "تضافر كل الجهود من الموارد والقدرات والإمكانات الساعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة، لمساعدة الآخرين بحكم العلاقات التي يكونها الفرد معهم في البيئة الاجتماعية، والتكافل يعني التعاضد الاجتماعي التي تبديه الأفراد والجماعات والمؤسسات اتجاه الأطراف الخارجية الأخرى الذي يعكس صور الهوية والانتماء والتفاعل والتعاون والقومية، وبما يعود بالنفع على مستوى الدولة أو البلد أو الإقليم، وكل مفهوم منهما يكمل الآخر".

4. الاستغراق:

أصبح استغراق الفرد مجرباً أساسياً في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة ولكنه لا يزال حركة متنامية تتفاوت الطرق والفاعلية بشكل واسع فيها.

وعرف الاستغراق بمفاهيم عدة منها:

- عملة ذات وجهين هما المعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة، والدافع لتطبيق تلك المعرفة.
- زيادة تفاني قوة العمل لتحقيق ناتج العمل.
- عملية اجتماعية يصبح من خلالها الأفراد مشمولين شخصياً في الاستراتيجية والتغيير في عملهم اليومي.

¹ نفس المرجع .

مما تقدم ذكره يمكن القول ان الاستغراق "مجموعة من الممارسات والسلوكيات الايجابية التي يديها الأفراد تجاه مؤسستهم والقائمة على العلاقات المشتركة بين المؤسسة وأفرادها العاملين التي تسهم في نجاح المؤسسة ككل".¹

5. الإشراف :

وقد عرف كيث وجير لينغ الاشراف على انه ذلك النمط الاداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومشكلاتها، ومن جهة أخرى هناك من اعتبر الاشراف على انه تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل بها من ما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق اهدافها وتحمل مسؤوليته.

الفرع 4: أهمية رأس المال الاجتماعي وسلبياته

1. أهمية رأس المال الاجتماعي

لاحظ العديد من دارسي رأس المال الاجتماعي مجموعة من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلاله والتيمكن تلخيصها بالآتي:²

✓ يعد وسيلة مهمة للحد من التفكك الاجتماعي، مع تدعيم أواصر الثقة المتبادلة. ويسمح للعلماء والسياسيين والخبراء، من فتح قنوات الحوار والتعاون حول التنظير في الموضوعات الاجتماعية، والاقتصادية المشتركة والمفيدة للمجتمع. وبالتالي فهو يوفر بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الأفراد فالعلاقات تنشأ على الثقة والأطر المرجعية المشتركة والأهداف الجماعية.

✓ يقلل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المؤسسة من روح المبادرة، والثقة وتوقعات الدعم المتبادل، التي يمكن أن تكون مفيدة عند الحاجة، إذ تساعد على البقاء بفعالية، من خلال التخطيط التعاوني لاستغلال الموجودات المشتركة، وتدفع المعرفة من خلال شبكة العمل الرسمية والارسمية، ملاحظة أن الأخيرة غالبا ما يتم رؤيتها على أنها منتج في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، وبالتالي تقليل معدل دوران العمالة، مما ينتج عنه تقليل كلف التوظيف والتدريب.

¹ عبد الرضا فرج بدرابي، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، مرجع سابق، ص 81.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين ولد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 118.

✓ توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمؤسسة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص. وبالتالي يمكن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي.

✓ يلعب رأس المال الاجتماعي دور مهم في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية. وبالتالي توسيع الآفاق الإدراكية للعاملين، عبر التخلص من الضغوط النفسية، والصراعات، مما يؤدي إلى الابتكار، أي إيجاد العلاقة الفاعلة.

✓ يؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تحسين العمليات البيولوجية، والسيكولوجية المحسنة لحياة الفرد، والأدلة المتراكمة أشارت إلى أن الأفراد ذوي رأس المال الاجتماعي العالي لهم قدرة عالية على التخلص من الإصابات والأمراض المزمنة. كما يمكن أن يؤدي رأس المال الاجتماعي المرتفع إلى ظهور عملية تمكين العاملين في المؤسسات.

✓ إن رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة الأداء العالي، إذ إن وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة يعد عاملاً رئيسياً في تبني الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الألفة والتعاون والثقة.¹

✓ يمكن أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية عالية، عبر التركيز على الثقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية، إذ قد تؤدي سيناريوهات وهمية تقود إلى تضليل الآخرين في البيئة الخارجية لقيادة المواقف الحرجة اتجاه تفوق المؤسسة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الالتزام بالأخلاقيات المعتمدة في العمل.

✓ يطور رأس المال الاجتماعي قاعدة المعرفة، عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المؤسسة، والعلاقات الخارجية العلاقة مع المؤسسات الأخرى داخل بيئة العمل. وبالتالي فهو له تأثير مهم في أداء الحكومات، وذلك وفقاً لدراسة "POUTNAM" حول الحكومة الإيطالية، والذي أثبت أن مفهوم المواطنة يتراجع إذا لم تدعمه الحكومة، ببناء رأس المال الاجتماعي، والذي يساعد أيضاً على زيادة المشاركة الاجتماعية في تطبيق مفهوم الديمقراطية وممارستها، وبما يحقق التطور الشامل.

✓ إن الثقة والمعلومات من الصفات الأخلاقية التي تحد من الغش والانتهازية في مجال الأعمال وتحسين توزيع الموارد المعرفية وبالتالي إمكانية التعاون في عمليات الابتكار التي تنطوي المخاطر. وبالتالي يمكن أن يحقق رأس المال الاجتماعي

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 119.

أدى مستوى من مستويات الانحراف والجريمة. ووفقاً للحكمة المستندة إلى التجربة. والتي تقول: (إذا لم تكن منتمياً إلى جماعة، ولكنك قررت الانضمام إلى جماعة، تكون قد خطورة الموت في السنة اللاحقة وبنسبة 50 %).¹

✓ تبين أهمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسات من خلال كونه يساعد الإدارة على خلق المعرفة عبر تطوير رأس المال الفكري والتأثير في ظروف التبادل الفكري الذي يعتمد على جمع المعرفة والخبرة من أطراف متعددة. وكما يلعب دوراً بارزاً في تطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال خلق المعرفة، إذ إن وجود رأس المال الاجتماعي يعزز السيطرة على عمليات إدارة المعرفة من خلال تسهيل تبادل الموارد في المؤسسة، فضلاً عن كونه يزيد من فعالية الأداء ويشجع السلوك التعاوني، وتطوير رأس المال البشري في النهاية. وإن رأس المال الاجتماعي يسهم في نجاح صناعات المعرفة الذين يضيفون القيمة للمؤسسة، إذ أن النجاح في العمل يتم من خلال رافعة تشغيل رأس المال الاجتماعي. ويؤدي رأس المال الاجتماعي إلى خلق مجموعة من العاملين الكفؤين ومساعدتهم في فهم إجراءات عملهم، وتطوير الإبداع من خلال خلق رأس المال الفكري والكفاءة في العمل الفرقي، كما يسهل تبادل الموارد بين الوحدات التنظيمية. ويقلل من دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنه يدعم الابتكار والإبداع ويؤدي إلى تقوية العلاقات مع المجهزين وتكوين شبكات العمل المنطقية والتعلم ما بين المؤسسات، ويوفر رأس المال الاجتماعي أساساً للمدخل الشمولي لاحتواء العاملين في التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام رسم الشبكة الاجتماعية وتحليلها، وبما يسهل تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.²

2. سلبياته:

إن رأس المال الاجتماعي له بعض السلبيات مثل التواصل الاجتماعي يتخذ شكل العصابات الإجرامية، والذي ينشأ في الأماكن التي ينقصها رأس المال الاجتماعي الإيجابي بحيث يمنع بعض الأفراد من التعبير عن أنفسهم من خلال الهياكل الاجتماعية مثل الأسرة أو المؤسسات الطوعية، فالشبكات الاجتماعية ممكن أن تشكل قنوات مؤثرة وفعالة للقيام بأعمال ضارة وسلبية كالتدخين وتعاطي المخدرات. بالإضافة إلى الارتفاع في مستوى رأس المال الاجتماعي داخل مجموعات معينة بين انخفاضه بين تلك المجموعات يؤدي إلى صراع ونزاع بدلا من التعاون بين المجموعات، وبالتالي فليس رأس المال الاجتماعي إيجابياً ولكنه له نواحي سلبية، كما أن رأس المال الاجتماعي والمغالاة في تماسك الفريق وهوية المجموعة قد يتبنى أخلاقيات غير صحيحة بشكل غير متعمد من ضعف المساهمة للأفراد من غير أعضاء المجموعة، حيث يستثنى

¹ نفس المرجع، ص 121.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 134.

ويعتبروا غرباء، كما أنه يقيد حرية أعضاء هذه المجموعة واستقلالهم الذاتي وتعبيرهم عن هويتهم وهذا يتجاهل الطبيعة المختلفة للأعضاء ويجعل لديهم رغبة في التحرر من القيود والالتزامات هذا إلى جانب أن المغالاة في رأس المال الاجتماعي. داخل مجموعة معينة قد يؤدي إلى التوسط حيث أن الشبكات والمجموعات يمكن أن تفرض التزام صارم، وبالتالي تقلل الحريات والإبداع الفردي وتتخلق ضغطا للاستسلام إلى التوسط وهذه السلبيات تنتج من خلال رأس المال الاجتماعي المتكون داخل مجموعة معينة لاسيما أنها كانت منغلقة على نفسها ولا تتصل بالمجموعات الأخرى في المجتمع. وفي هذا الإطار بالرغم من أن رأس المال الاجتماعي يتضمن بعض الفوائد لجماعات معينة إلا أنه في نفس الوقت قد يتضمن عزلا لبعض الجماعات الأخرى من الوصول أو الاستفادة من الفرص التنموية الجديدة كما أن الأفراد الذين لديهم تأثير ونفوذ يستخدمون المفهوم كوسيلة للدعم أو التعزيز الوضع الراهن وبالتالي يقلل من فرص هذه الجماعات المعزولة من حدوث حراك اجتماعي لها ويضل الوضع كما هو.

المطلب الثاني: تشكل رأس المال الاجتماعي

الفرع 1: صور رأس المال الاجتماعي

قدمت الدراسات السابقة عددا من التصنيفات لرأس المال الاجتماعي ويستند كل تصنيف إلى معايير بعينها أو مدخل محدد في تناول الظاهرة. وعلى سبيل المثال، قدم البنك الدولي تصنيفه استنادا إلى الرابطة الاجتماعية التي تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك على النحو التالي:

1. رأس مال اجتماعي رسمي: Formal Social Capital

ويشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.¹

2. رأس مال اجتماعي غير رسمي: Informal Social Capital

ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية كتجمعات الجيرة والأصدقاء، ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية، وشبكات القرابة.

¹ أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ومن جانبه، قدم " روبرت بوتنام " محاولة لتصنيف رأس المال الاجتماعي، وفقا للثقة الناتجة عن استخدامه، وذلك على النحو التالي:

أ. رأس مال اجتماعي عابر: Bridging Social Capital

ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين من نمط الثقة المجتمعية المعممة Generalized Trust Social التي تدفع المواطنين للمشاركة في شؤون مجتمعهم.

ب. رأس مال اجتماعي رابط: Bonding Social Capita

وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات في رغبة المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية.¹

يؤكد " مارك جرانوفيتز " أنه لا يوجد خط فاصل بين رأس المال الاجتماعي العابر، والرابط، فهناك إمكانية لتحويل الرابط إلى العابر من خلال التفاعلات الاجتماعية، ويضرب مثال على ذلك ببعض المشاريع التجارية الصغيرة التي تعتمد في إدارتها على العلاقات والروابط الاجتماعية المباشرة بالأقارب، والأصدقاء، والجيران (رأس مال اجتماعي رابط) في الحصول على كافة الاحتياجات الأساسية للمشروع، ولكن بمرور الوقت ومع اتساع النشاط يبدأ أصحاب تلك المشروعات في تكوين روابط اجتماعية أخرى خارج حدود جماعاتهم التقليدية من خلال اكتساب من عدد المهارات والأدوات (رأس مال اجتماعي عابر).

ويؤكد " ميشيل ولكوك " نفس الشيء، فنتيجة لعدم ثبات الأبنية الاجتماعية، وتغير هيكل وبنية التفاعلات الاجتماعية داخلها - وانعكاس ذلك على طبيعة القيم التي تحكم العلاقة بين أعضاء الجماعة - هناك إمكانية لتحويل رأس المال الاجتماعي الرابط إلى رأس المال الاجتماعي العابر، وهي الفكرة التي قامت عليها بنوك الفقراء في جنوب شرق آسيا، فهي في جوهرها استخدام ما يمتلكه الفرد من روابط وعلاقات اجتماعية، في تحسين أوضاعه المعيشية الذي يؤدي

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 29.

في النهاية لدخول الفرد في من عدد التفاعلات الاجتماعية - رغبة منه في اكتساب مهارات جديدة - تتجاوز حدود روابطه التقليدية.¹

الفرع 2: مصادر رأس المال الاجتماعي

يشترك رأس المال الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية، وهناك خلاف بشأن الخصائص المحددة للعلاقات الاجتماعية التي تؤدي إلى خلقه وتكوينه ولذا يمكن تحديد مصادر رأس المال الاجتماعي من الآتي:

1. مصادر رأس المال الاجتماعي من الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية:

لكي يتم تحديد مصادر رأس المال الاجتماعي سيتم التركيز على المداخل النظرية للشبكة الاجتماعية، وأن الهيكل الاجتماعي يتكون من علاقات السوق والعلاقات الهرمية والعلاقات الاجتماعية، وان علاقات السوق والعلاقات الهرمية موجودة أساساً في العلاقات الاجتماعية. وبشكل عام يتكون الهيكل الاجتماعي من العلاقات الآتية:²

أ. علاقات السوق:

إن علاقات السوق مفيدة للأفراد في الشبكات الاجتماعية، إذ أن الروابط الاجتماعية وقوتها هي الطريق إلى تبني الديمقراطية وتحرير الاقتصاد، وأن حساسية رأس المال الاجتماعي لهذه القضايا الواسعة تؤكد الارتباط بعلاقات السوق والتخلص من المخاوف التاريخية القديمة.

وإن علاقات السوق تنشأ من المبادلة للمنتجات أو الخدمات بالمال والمقايضة. ومن خلال هذه المبادلات تتكون الروابط الاجتماعية والنية الحسنة في التعامل، وهي التي تمثل مصادر رأس المال الاجتماعي.

ب. العلاقات الهرمية:

إن العلاقات الهرمية أو الهيكلية في الهيكل التنظيمي هي عنصر مهم من عناصر الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية، التي تؤثر بشكل غير مباشر على رأس المال الاجتماعي لتشكيل هيكل العلاقات الاجتماعية لتعيين الأعمال وتدفق القرار، كما تؤثر على ظهور رأس المال الاجتماعي من خلال تأثيرها على الفرص إذ يجري بناء العديد من الروابط الاجتماعية من خلال المواقع الرسمية التي لا يكون بناؤها طوعياً كما تؤثر العلاقات الهيكلية أو الهرمية على

¹ نفس المرجع، ص 30.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الرغبات والقدرات من خلال تأثيراتها على السلطة والموارد والمهارات والاعتقادات ونوع الاتصالات في المؤسسات التي تكون من الأعلى إلى الأسفل، كما هو الحال في الهياكل التنظيمية الحكومية.

2. مصادر رأس المال الاجتماعي من محتوى الروابط الاجتماعية:

إن الروابط والعلاقات الاجتماعية تمثل مصدرا أساسيا لرأس المال الاجتماعي، ولها الدور المهم في تكوين الفرص والرغبات والدوافع والقدرات، إذ يتم إيجادها من خلال العلاقات والروابط الاجتماعية. ويمكن تحديد دور العلاقات الاجتماعية في تكوين وإيجاد رأس المال الاجتماعي بالآتي:¹

أ. الفرص:

تخلق الروابط الاجتماعية للأفراد الفرص لصفقات رأس المال الاجتماعي، فالروابط الخارجية مع مجموعة رأس المال الاجتماعي تعطي الأفراد الفرصة لرفع مصادر اتصالاتهم، كما تخلق الروابط الداخلية بين أفراد المجموعة الفرص للعمل سوية. وتعد الشبكات الاجتماعية مصدرا مهما لرأس المال الاجتماعي، ويتركز البعض على الروابط الداخلية، أو ما يسمى بإغلاق القنوات للحصول على مصادر رأس المال الاجتماعي، بوصفها تؤدي إلى التماسك وكثافة المعلومات والمشاركة في المعرفة الضمنية، والبعض الآخر يركز على الروابط الخارجية بوصفها مصادر مريحة للعمل التنافسي، وأن كلا من إغلاق القنوات وتجسيدها ينتج عنها الفوائد والمزايا المادية والمعنوية.

ب. الدافعية:

للدافعية تأثير في تركيب الشبكات الاجتماعية بوصفها مصدرا لرأس المال الاجتماعي. وأن الدافعية ليست حالة مؤقتة أو طارئة، وإنما هي مصدرا مهما لرأس المال الاجتماعي، إذ لا تقع مصادره في الشبكات الاجتماعية فقط، وإنما تقع أيضا في المعايير والثقة والمشاركة والرغبة والدافعية والقدرة على تعريف الأفراد بالأهداف الجماعية التي شرعت بشكل جماعي.

ت. القابلية:

تمثل مقدرات وكفاءات الأفراد في الشبكة الاجتماعية، وتعد القدرة مصدرا مهما للروابط الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي، إذ من الأهمية توافرها لدى الأفراد لفهم وإدراك التعامل مع الأفراد الخارجيين في الشبكات الأخرى، لكي يتم توثيق الروابط بينهم وتقويتها. وبدون القابلية على فهم هذه العمليات، والخبرة لتقييمها لن تتوثق الروابط الاجتماعية حتى وإن كانت الرغبة تميل نحو المساعدة.

¹ نفس المرجع، ص 133.

3. مصادر رأس المال الاجتماعي من خلال قدرات الشبكة الاجتماعية:

تعتمد القيمة النهائية لرأس المال الاجتماعي إلى قدرة الشبكة الاجتماعية من خلال قيام الروابط فيها بمعالجة الاحتمالات والمواقف المهمة وإيجاد القابليات المكتملة، وكما يأتي:¹

أ. الاحتمالات والمهمات أو المواقف المهمة:

إن الاحتمالات والمواقف المهمة غير المتوقعة تؤثر على قيمة علاقات الرابط الداخلية والخارجية، إذ يعتمد تشكيل هذه الروابط على نوع المهمات الموكلة للشبكة الاجتماعية. فإذا كانت الشبكة الاجتماعية تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً حول التغيرات فينبغي أن تسعى إلى تشكيل الروابط القوية من خلال إغلاق القنوات التي تسهل النقل المريح للمعلومات وللمعرفة الضمنية، وإن حالات إغلاق الشبكة الاجتماعية التي تعد من المصادر الرئيسية لرأس المال الاجتماعي تكون مفيدة لقوة العلاقات وكثافة الروابط الاجتماعية، فضلاً عن الاستفادة من المعرفة الضمنية للأعضاء. أما الروابط الخارجية فهي أسلوب للحصول على مصادر للمعلومات الجديدة وإمكانية إجراء البحث والتطوير، وذلك لقابلية الباحثين على الحركة والمبادلة والمشاركة بالمعرفة والمعلومات.

ب. المواقف أو الحالات الرمزية:

تمثل المعايير والمعتقدات قيمة في البيئة المحيطة فتؤثر في رفع قيمة أسهم رأس المال الاجتماعي فضلاً عن كونها مصدرين مهمين له. فقد يتم رؤية العمل الحر في سياق معين بأنه عمل شرعي، وفي سياق آخر ينظر له أنه عمل استغلالي ونفعي. وإن نجاح المؤسسات يعتمد في قدرتها على إتقان مهامها ليس في المهام التقنية فحسب، وإنما في التحدي الموقفي للخلق والإبداع أيضاً، ومن هذا المنظور يمكن رؤية نظرية رأس المال الاجتماعي بأنها مكتملة لنظرية المنظمة المؤسسية.

ت. القدرات المكتملة:

تعد قابليات الأفراد في الشبكات الاجتماعية مصدراً لرأس المال الاجتماعي، وتعد القابليات الخاصة بدورها مورداً مهماً مثل أفكار التصميم الجديد، وتعد المهارات المتميزة في خلق شبكة الزبائن، والقدرة على دمج الأفكار المتباينة لخلق الإبداع الجديد للمؤسسة بمثابة أنها قدرات مكتملة لرأس المال الاجتماعي.

الفرع 3: بناء وتطوير رأس المال الاجتماعي

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 134.

يمثل كل من: إقامة الروابط وتعزيز الثقة، تشجيع الثقة عناصر تدعم بعضها البعض، وتتداخل فيما بينها لمواجهة أي موجة خارجية أوداخلية، وبالتالي على المؤسسات الاستثمار فيها بشكل مثالي، يسمح لها بالمحافظة على استمرارها وإيجاد الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفرق عملها لتبني السلوك المرغوب، وعليه فإن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزوم رأس مال اجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة، والثقة الهشة اللاتعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

وفي نفس السياق قدم كل من (Leana & Buren, 1999) نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:¹

نموذج المنفعة العامة: يقصد به أن رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.

نموذج المنفعة الخاصة: يركز على الفرد وقابليته ومكتسباته الفردية المتراكمة المتمثلة في المكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع... ويصبح التركيز منصبا على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي. والجدول ادناه يبين طبيعة النموذجين والاختلافات بينهما.

الجدول رقم (1-2): الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي

| مقياس التوجه | المنفعة العامة | المنفعة الخاصة |
|-------------------------|---|---|
| مستوى التحليل | الوحدة الاجتماعية ككل | الفرد كجزء من وحدة عمل |
| الفوائد المحققة للفرد | غير مباشرة قد تكون قيمة جدا | مباشرة قد لا تكون قيمة |
| الفوائد المحققة للجماعة | مباشرة قد تكون مفيدة للمؤسسة | غير مباشرة قد تكون عرضية |
| الروابط الضرورية | قوية وقد تظهر حتى مقاومات من قبل بعض الأعضاء | هشة وقد يكون من الضعف تنعد علاقة الفرد بجماعته |
| الحافز الشخصي | بين ضعيف او متوسط ويزداد في اعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد | قوية، ولكن قد تضعف إذا ما برزت الانانية على السطح |

¹ غول فرحات، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 15.

| | | |
|--|---|--|
| | <p>حوافز جماعية مميزة لكل على وفق قاعدة الانصاف</p> | |
|--|---|--|

المصدر: سعد علي العنزي، احمد علي صالح: "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 388-389.

بالإضافة إلى ذلك اقترح (Cohen & Fields, 1999) جملة من الممارسات الإدارية، التي من شأنها بناء قاعدة رصينة لرأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، أهمها:¹

- ✓ تشجيع صيغ العمل الفرق والتدريب والتعليم المستمر، والأمان الوظيفي، وتطوير رأس المال البشري الاستراتيجي، وهو ما يسمه بالوصول الى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها.
- ✓ مراعاة ثقافة المؤسسة عند توظيف عمال جدد، ويفضل استعمال صيغة العمل المؤقت، واختبارهم بعد مدة قليلة، وفي حالة وجود انسحاب ثقافي فيمكن نقلهم لوضع العمال الدائمين، بينما في حالة وجود صدمة ثقافية، فينبغي التعامل معها بسرعة وإخراج أولئك العاملين الذين يضررون بمخزون رأس المال الاجتماعي.
- ✓ دفع الأجور المناسبة التي قد تكون سببا في ارتفاع معدل دوران العمال، ومنه تخفيضه وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

وقد تجدر الإشارة الى ان هناك جدل حول مصدر تكوين رأس المال الاجتماعي، فهناك من رأى أن مصدر تكوينه الأكبر يكون في مؤسسات المجتمع المدني، فعلى سبيل المثال هناك من اعتبر مصدر رأس المال الاجتماعي موجود في الروابط التقليدية، كالروابط العائلية و المجتمعية او الروابط المدنية ممثلة بشبكات المجتمع المدني، حيث يود من يناقش بأن المصدر الأساسي لرأس المال الاجتماعي يقع في المجتمع المدني، و هناك من رفض هذه الرؤية معتبرا ان مصدر التأثير على تكوينه يكون في نوع النظام السياسي، و هناك من رأى انه يؤثر في مصدر تكوينه السياسات العامة للدولة فعلى سبيل المثال وجدت دراسة لندا كوك التي كانت بعنوان: " التماسك الاجتماعي في روسيا : الدولة و القطاع العام " ان الدولة تلعب دورا في تكوينه و ازدهاره او انحداره.²

¹ غول فرحات، المرجع السابق، ص 16.

² نادية بوزاهر، محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010 ص 25.

فيما رأت كل من جون بوث وباتريشا ريتشارد في دراستها بعنوان: " السياق السياسي والمدني في أمريكا الوسطى"، وفي تحليلها للبلدان أمريكا الوسطى، بان السلطوية لها تأثير قوي على راس المال الاجتماعي، ويناقشان ان الحكومات القمعية زعزعت التطورات المدنية من خلال طريقتين رئيسيتين، هما انها تثبط نشاط المجموعة العفوي وكذا الثقة.¹

فيما رأت بعض الدراسات وجود أكثر من مصدر يؤثر في تكوين راس المال الاجتماعي كما هو الحال بالنسبة لدتلندستول في دراسته بعنوان: " مصادر رأس المال الاجتماعي"، حيث رأنا أن مصدر رأس المال الاجتماعي يوجد في العائلة والروابط المدنية للمجتمع المدني و الدولة و المؤسسات السياسية، و قد اعتبر هانس ويستلند أن رأس المال الاجتماعي يوجد في جميع أنحاء المجتمع في القطاع العام و الخاص و انه ظاهرة موجودة في جميع شرائح المجتمع، وفي جميع أنواع المنظمات، وبالتالي في القطاعين العام والخاص فضلا عن قطاعات المجتمع المدني.

¹ نفس المرجع، ص 26.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

الفرع 1: تعريف أداء المؤسسة وأبعاده

1. تعريف أداء المؤسسة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال حول تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية، ومنهم من يركز على الناحية الاستراتيجية.¹

لغويًا: إن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية "performare" والتي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الإنجليزية "performance" والتي تعني انجاز الكيفية التي تبلغها المؤسسة هدفها، كما يشير مصطلح الأداء على قدرات آلة، منتج، مورد معين.

اصطلاحًا: بسبب تطور مفهوم مصطلح الأداء وديناميكيته، فإنهم يتم لحد الآن وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح، ويختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه.²

التعريف الأول:

أوضح (Zahra,1998,pearce) في توضيحهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها. فالأداء هو "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".³

¹ العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 43.

² محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، شهادة دكتوراه، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016، ص 55.

³ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص 115.

التعريف الثاني:

يرى (Ecosip, 1999) أن الأداء هو: " القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة".¹

التعريف الثالث:

حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

نلاحظ من هذا التعريف ان الأداء هو عبارة عن مدى استغلال المؤسسة لمواردها بكفاءة وفعالية بغية تحقيق أهدافها وعليه فان الأداء هو عبارة عن محصلة استعمال موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية.

التعريف الرابع:

الأداء هو: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة".³

التعريف الخامس:

الأداء هو " جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة".⁴

¹ رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 55.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

³ أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 43.

⁴ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، شهادة الماجستير، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006، ص 82.

التعريف السادس:

يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".¹

التعريف السابع:

الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها الطويلة الأجل.²

التعريف الثامن:

يعرف (Nicolas berland et Angèle dahou) الأداء الكلي بأنه: "تجميع للنتائج الاقتصادية

والاجتماعية والبيئية"، يضم الأداء الاقتصادي: الأداء المالي، الأداء العملي، والفعالية التنظيمية ويقاس بالاستعانة بالقوائم المالية أما الأداء البيئي فيرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها من خلال: التخفيف من التلوث البيئي، التخلص من النفايات، والاقتصاد في الموارد والطاقة، ويرتكز الأداء الاجتماعي على جعل الموارد البشرية أطراف فاعلة في المؤسسة من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، العدالة الاجتماعية، وتحسين مستوى معيشة العمال، وتشير الإشارة أنه بالنسبة للأداء البيئي والاجتماعي يمكن قياسهما بالاستعانة بالمؤشرات المرجعية.³

التعريف التاسع:

يمكن تعريف أداء المؤسسة بأنه قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية (الاستراتيجية، التكتيكية، العملي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.⁴

مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 50.

² ابراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، 2007، الطبعة الأولى، ص 160.

³ خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، 2016، ص 59.

⁴ حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماستر، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 7.

الأهداف طويلة المدى، بحيث يرتبط بأجزاء مختلفة منه الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، كما أن تحقيقه يتطلب تكامل كل المستويات التنظيمية (الاستراتيجي، التكتيكي والعملي).

2. مكونات أداء المؤسسة:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بالفعالية والكفاءة ومدى النجاح فيتحقيق الأهداف المحددة، يمكن تقسيم الأداء الى:

أ. الكفاءة:

يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد فيالموارد، سواء كانت هذهالموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها. فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترطالرشادة في الإنفاقتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله بالتالي ينجح في تطوير المؤسسة.¹

ب. الفعالية:

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.²

ت. الإنتاجية:

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج.³

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، بدون طبع، 2001، ص11.

² أحمد طاهر، الإدارة "المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبع، 2003/ 2004، ص2.

³ أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبع، ص94.

ث. الأهداف:

وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الاهداف استراتيجية، تشمل تحديد الخصائص الاستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.¹

ج. العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

إن الفعالية والكفاءة تعني أداء العمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة " أهداف وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير" وترتبط الكفاءة بالإدارة تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت".

3. قياس الأداء المؤسسة

منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية".²

كما يضيف "جينز" بأن: «ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء:

الجدول رقم (1-3): تصنيف مقاييس الأداء

| المقياس | يقيس | التعبير عنه بالوحدات |
|----------|--|---|
| الكفاءة | قدرة المؤسسة على أداء المهام | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفاعلية | قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة | مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |

¹ سعاد نايف برنوطي، الإدارة " أساسيات إدارة أعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2000، ص 244.

² كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص 30.

| | | |
|-----------|--|---|
| التوقيت | مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |
| الإنتاجية | حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل | المخرجات إزاء المدخلات |

المصدر: وائل محمد صبحي وطاهر محسنالغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 78.

يوضح الجدول أعلاه تصنيف مقاييس الأداء، حيث انه لقياس الأداء يمكن اعتماد واحدة من هذه المقاييس (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، التوقيت، الإنتاجية)، اذ ان الكفاءة تقيس قدرة المؤسسة على أداء مهامها، اما فيما يتعلق بمسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح فيتم قياسها وفق مقياس الجودة، إضافة الى مقياس التوقيت الذي يقيس مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وكذا الإنتاجية التي تقيس حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل، ويتم التعبير عنها بالمخرجات إزاء المدخلات.

فيتبين أنه لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة، هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

الفرع 2: أبعاد أداء المؤسسة

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.

1. البعد الاقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية

2. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية،

وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات).²

4. البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

الفرع 3: تصنيف أداء المؤسسة

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1. معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

¹ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر، ص21.

² نفس المكان.

أ. الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب. الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

2. معيار الشمولية:

يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

أ. الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالأستمرارية والنمو والربحية.

ب. الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

¹ عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

المطلب الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة

الفرع 1: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

لقد طورت بطاقة الأداء المتوازن من طرف (Kaplan and Notron) في بداية التسعينات، وتم تحسينها بعد ذلك فظهرت مقارنة البطاقة من البحث إلى مقاربات قياس الأداء في العديد من المؤسسات الرائدة، فقد أظهرت عدم الموازنة المتزايدة والمثيرة للانتباه الخاص بالمقاييس المالية التقليدية المتعلقة بالأداء والتي أدت إلى عاملين من النقائص: فجوة في القياس وفجوة في التطبيق.

✓ **فجوة القياس:** المتعلقة بحقيقة أن قياس الاداء عادة لايتدخل في العملية الاستراتيجية، لكن تعتبر كمنشآت منفصل، تمت غريبة القياس غالبا في عملية التخطيط والاستراتيجية، ومقاييس الأداء يبدو غالبا مالية، وهي تدل المؤسسة على ما قامت به في الماضي أكثر مما ستقوم به في المستقبل.

✓ **فجوة التطبيق:** وهي مرتبطة بغياب الاندماج بين الادارة العامة للمؤسسة والنشاطات قصيرة الأجل وقياس الأداء.

كما قال (Kaplan and Norton): البطاقة أظهرت نقصا في أنظمة التسيير التقليدية وهي " القدرة على ربط الإستراتيجية طويلة المدى بالنشاطات قصيرة الأجل " فهذا المشكل ليس محصورا في مؤسسات القطاع الخاص وكما علق (Hall): " إن تنفيذ الإستراتيجية كان إما متفرقا أو غير موجود."¹

تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية بعد دراسة (Kaplan and Notrou)(12) مؤسسة، إلا أن التطورات الاخيرة في هذا المجال اعتبرتها كوسيلة لتطوير الإستراتيجية كذلك.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن الفكرة الأولية من بطاقة الأداء المتوازن هي أن المقاييس المالية لا تحدد أداء المؤسسة بدقة ومن ثم ينبغي التركيز أيضا على المقاييس غير المالية.²

¹Wisniewski ,M and Dickson, A « Measuring Performance in Dumfries and Gllaway constabulary with blancedscrocard », **The Journal of the Operational Research Society**, Vol(52),N(10),oct 2001,p 1058.

²Tapinoss, E et al, "Docs the Blanced Scorecard make a difference to strategy development process", », **The Journal of the Operational Research Society**, Vol(62),N(05),May 2011,p 890.

ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

- أ. " مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية (العملياتية) التي تقدم للمديرين للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء مؤسستهم".¹
- ب. " نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطة ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".²
- ت. " مجموعة من المقاييس التي تحافظ على التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، وبين الإجراءات المالية وغير المالية، وبين مؤشرات التباطؤ والمؤشرات الرئيسة، وبين منظورات الأداء الداخلية والخارجية".³
- ث. " مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء مقابل العوامل الحساسة لنجاح الأعمال فهي أداة تسيير تساعد المؤسسة على توضيح نظراتها وترجمتها إلى أفعال".⁴
- ج. "عبارة على نظام تسيير يساعد المؤسسات على توضيح رؤيتهم واستراتيجياتهم، ويترجمها إلى أفعال فهي تمد الطريق إلى المسيرين لاستغلال موارد المؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج اقتصادية عند قيامهم بتوجيه المؤسسة نحو أهدافها".⁵
- ح. " نظام يعكس التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى للمقاييس المالية والغير مالية، والمنظورات الخاصة بالأداء الداخلي والخارجي".⁶
- خ. " إطار عملي منظم لنظام تسيير استراتيجي من خلال مد الروابط بين مقاييس الأداء والأهداف الإستراتيجية".⁷

¹Kaplan, R,S and Norton, D,P " The Blanced scorecard: measures that drive performance", **Harvard Business Review**, January-Febrnary,1992. P 71.

²Kaplan, R,S and Norton, D,P" Transforming the Blanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I" **Accounting Horizons**, Vol(15à,N(01), March 2001, p90.

³Hasan, H and Tibbits, H, « Strategic Management of electronic commerce : an adaptation of Blanced Scorecard », **Internet Research**, Vol(10), Iss(05), p 440.

⁴Papadopoulos, E.D.K.D.L, "Measuring Performance of theagenion Hospital of thesaloniki, greece through a Blanced Scorecard », **Operational Research : An International Journal**,Vol(05), No(02), 2005,p : 290.

⁵Agrawal, s, " Competency basedBlanced Scorecard Model: An integrative perspective" **Indian Journal of in dustrial Relation**, Vol(44),No(01),Ju 2008, p 25.

⁶Shadbolt, N.M," The Blanced Scorecard: A Strategic Management tool for Ranchers", **Rangelands**, Vol(29),No(02),Apr 2007, p:07.

⁷Banker, R.D et al , " the Blanced Scorecard: Jugmental effects performance measures linked to Straterly", **The Accounting Review**,Vol(79),No(01), p:2.

د. " ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة منظورات: مالي، زبون، العمليات الداخلية، التعليم والنمو".¹

ذ. " مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء: تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة".²

يكمن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة من خلال الربط بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية، إضافة إلى المنظورات الخاصة بالأداء الداخلي والخارجي.

- ركزت التعاريف السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل لاختيار مقاييس أداء متعددة تركز على المظاهر الهامة للأعمال.

- ركزت التعاريف السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت وسيلة إستراتيجية هامة في مجال التسيير من خلال تركيزها على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أفعال وفق المنظورات الأربعة للبطاقة.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس تمكن من إعطاء نظرة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة بالنسبة للمقاييس المالية فهي موجهة للإصلاح أو تغيير نتائج العمل التي تمت بالفعل، إما بالنسبة للمقاييس غير المالية فهي مقاييس قيادية وإرشادية موجهة لقياس أداء المؤسسة من جهة نظر (زبون، العمليات الداخلية، النمو و التعليم)، و بهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين المقاييس المالية و الغير مالية.

¹Therious, N ;G and Dimitriades, E and Chatzoglou,P," Aposed Framework For integrating the BlancedScoreard into the Strategic Management Process". **Operational Research : an international Journal**, Vol(04), No(02), 2004 pM 150 (ppM147-165)

²Kaplan, R,S and Norton, D,P" The Blanced Scorecard : Translating Strategy into Action", **Harvard Business School, Press, Boston**,1996,p:19.

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال البحوث والدراسات تم تشخيص مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه البطاقة، ونستطيع تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية:¹

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمنظمة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.
- التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة.
- توضيح الرؤية وتحسين الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح طويل المدى.

الفرع 2: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظورات الأساسية التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن أربعة كما عبر عنها (Kaplan and Norton) فهي تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16-20) مقياس بعد أن كان المقترح الأول بشمولها (35) مقياس، وهذا العدد الكبير يولد صعوبة في استخدامها الاستفادة منها بشكلا فعال، وإمكان الأقسام داخل المؤسسة أن تختار مقاييس خاصة

¹Kaplan, R,S and Norton, D,P, "Putting the Blanced Scorecard to work", **Havard Business Review**, Vol(71), No(05), September-October 1993, p:137.

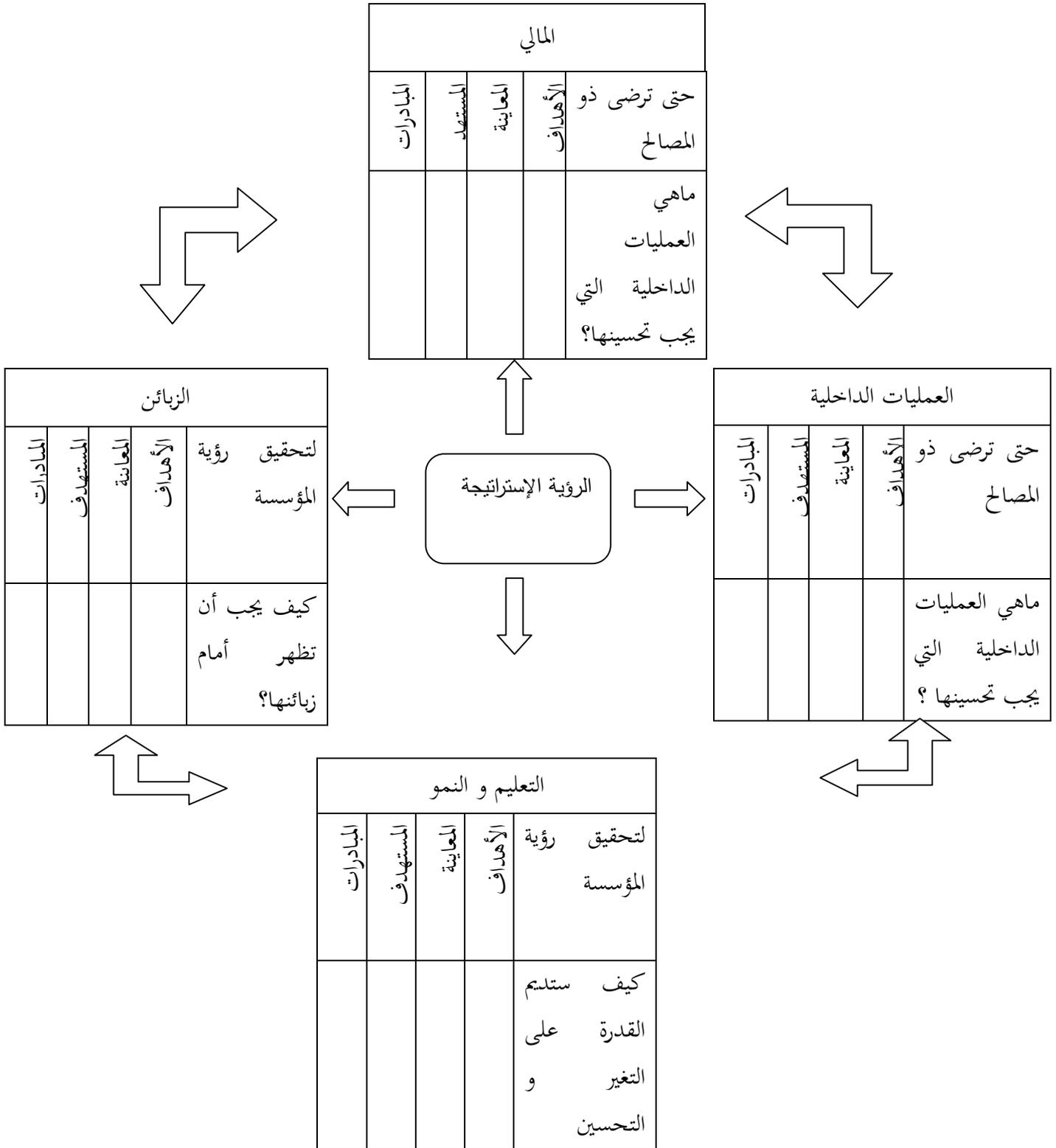
-طاهر محسن الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص : 131-132.

بها ثم إضافة مقاييس أخرى أو حذف مقاييس موجودة، ومراعاة لخصوصية كل قسم مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة.¹

إن الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي أنها تنظر للمؤسسة عبر أربعة منظورات (المنظور المالي، المنظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

¹Kaplan, R,S and Norton, D,P“ The Blanced scorecard : translating strzategy into action “ **Op, Cit**, p: 53.

الشكل رقم (1-1): نموذج بطاقة الأداء المتوازن.



Source : Agrawal, S, « Competency Based Blanced Scorecard Model : An integrative perspective »
Indian Journal of Industrial Relations, Vol(44), No(01), Jul 2008, p :26.

1. المنظور المالي (Financial Prespective):

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقييم الأداء، و يمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف،

و الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية مؤسسة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، و يركز هذا المنظور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين على إجمالي الأصول القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.¹

يتضمن هذا المنظور ثلاث استراتيجيات ترتبط ارتباطا كبير بالمنظور المالي تتمثل في:²

أ. إستراتيجية نمو المبيعات: (Revenue growth and Mix)

إن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع الزبائن، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة و متنوعة بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة.

ب. إستراتيجية نمو الإنتاجية: (Productivity growth)

إن هذه الإستراتيجية تعد من الإستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما:

1- تخفيض تكاليف الشركة (Cost Reduction).

2- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية (Asset utilization).

ويرى الباحث أن المنظور أو المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يظهر نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظورا شاملا عن صورة أداء المؤسسة اتجاه الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من: الإدارة العليا، المساهمين، العملاء، الممولين.

ويندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية و إستراتيجية المؤسسة و هي موضحة في الجدول التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 133.

² Kaplan, R,S and Norton, D,P, « The Blanced Scorecard : Translating Strategy into Action », Op,Cit, p :51.

الجدول (1-4): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف المنظور المالي.

| المشور | أهداف الإستراتيجية | مؤشرات الأداء |
|--------|---------------------------------|--|
| المالي | نمو الإيرادات | ✓ عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج. ✓ عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة. ✓ عدد منافذ التنوع ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير. ✓ الحصة السوقية. ✓ عدد استراتيجيات التسعير. |
| | تخفيض التكاليف وتحسن الإنتاجية. | ✓ تكلفة وحدة الإنتاج. ✓ الدخل المحقق لكل موظف ✓ نسبة. |
| | الاستغلال الأمثل للأصول. | ✓ معدل دوران المخزون. ✓ معدل المردودية المالية. ✓ معدل دوران النقدية. |

المصدر: بودودة مريم: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل لمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصرف الصحي بالمليية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 50.

وتتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.

2. منظور الزبائن: (Customer Prespective)

هذا المنظور يحتوي على أهداف تتعلق بإرضاء الزبائن مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة - أسلوب البيع-، زيادة المعرفة بمنتجات المؤسسة¹ فإذا كان الزبون غير راض فإنه سيبحث عن ممولين آخرين من شأنهم تلبية احتياجاته، وهذا يؤثر على الإجراءات المالية، فبطاقة الأداء المتوازن تتطلب أن يقوم المديرون بترجمة قرارات خاصة بمهامهم حول الزبون إلى إجراءات خاصة تعكس العوامل المتعلقة

¹ بلال خلف السكارنة، إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، المطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 350.

بالزبون، ومن أجل تفعيل بطاقة الأداء المتوازن تحتاج المؤسسات تحديد الأهداف بالنسبة للزمن، والتنوعية والأداء والخدمة ثم ترجمة هذه الأهداف إلى إجراءات خاصة.¹

وقد حددت مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقترحة للزبائن من قبل المؤسسات وهي:²

- خصائص المنتجات، الخدمات، علاقة الزبائن، الصورة والسمعة.

فخصائص المنتجات والخدمات تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج، وسعرها ونوعيتها، وأما بعد علاقة الزبائن فيشتمل على تسليم المنتج للزبون بما في ذلك الاستجابة ووقت التسليم وكيفية شعور الزبائن حول خبرة الشراء من المؤسسة في حين نجد بعد الصورة والسمعة يمكن المؤسسة من التحديد الفعال جدا لنفسها أمام زبائنه.

من هنا فإن (Kaplan and Norton) قد وضع مجموعة مقاييس أساسية لمدى تحقيق نتائج ناجحة

لاستراتيجيات منظور الزبون هي:³

- الحصة السوقية (marketshare).
- الاحتفاظ بالزبائن (customerretention).
- اكتساب زبائن جدد (customer acquisition).
- رضا الزبائن (customersatisfaction).
- مكاسب الزبون (customerprofitability).

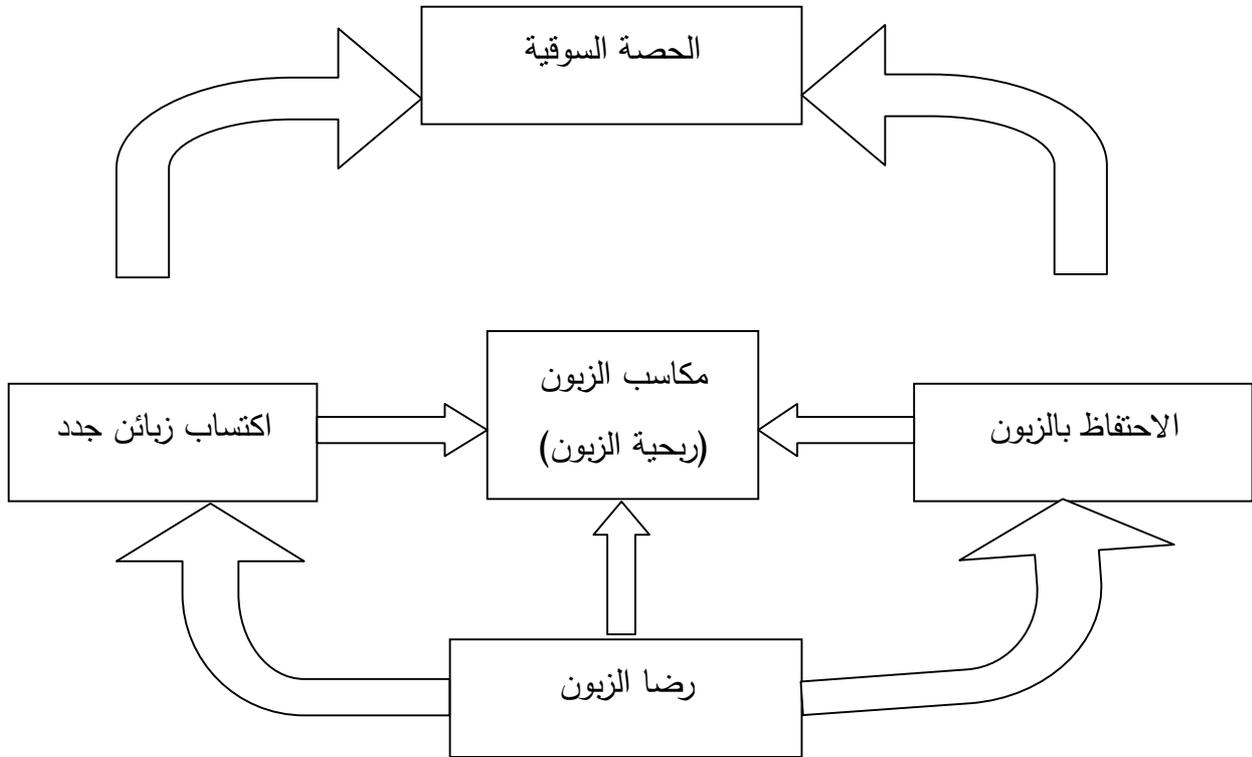
والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المقاييس الأساسية لمنظور الزبون:

¹Agrawal,S, Op. Cit, p:26.

²محمد الطروانة، و حمزة، محمود الزبيدي، و مهند فايز دويكات، مرجع سبق ذكره، ص:82

³Kaplan, R,S and Norton, D,P“ The Blanced Scorecard : Translating Strategy into Action », Op,Cit, p :67.

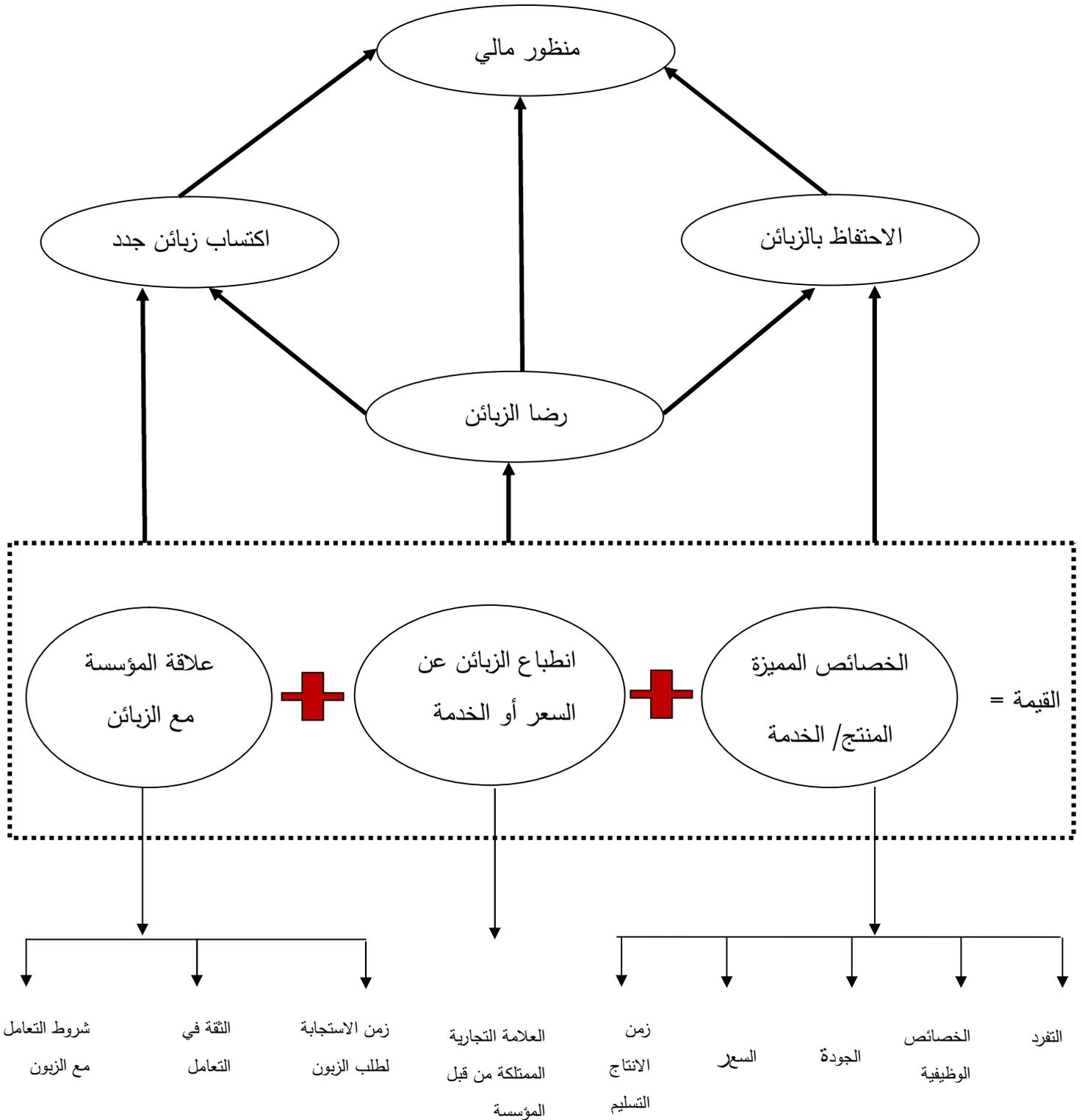
الشكل رقم (1-2): المقاييس الأساسية لمنظور الزبون.



44Source :Kaplan, R,S and Norton, D,P“**TheBlanced Scorecard : Translating Strategy into Action** “, havardBusinessSchool,Press, Boston, 1992,p 68.

ويمكن تحليل سلسلة القيمة للزبائن بالاستعانة بالشكل رقم (4)، إذا يوضح المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة، وانطباع الزبائن عنها وعلاقة المؤسسة بزبائنها وبالنتيجة نحصل على رضا الزبائن، ومن ثم المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد.

الشكل رقم (1-3): تحليل سلسلة القيمة للزبائن



Source :Kaplan, R,S and Norton, D,P“TheBlanced Scorecard : Translating Strategy into Action “, havardBusinessSchool,Press, Boston, 1992,p 62

ويندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المؤسسة وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور الزبائن

| المنظور | الأهداف الإستراتيجية | مؤشرات الأداء |
|---------|----------------------|---|
| الزبائن | الحصة السوقية | ✓ نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في قطاع الصناعة. ✓ نسبة ما ينقصه المستهلك من دخل لشراء منتجات المؤسسة. |
| | الاحتفاظ بالزبائن | ✓ عدد الزبائن الذين تركوا التعامل مع المؤسسة ✓ مقدار الزيادة في المبيعات للزبون الحالي. ✓ تكرار الشراء/ الزيارات/ الاتصال بالزبون الحالي. |
| | اكتساب زبائن جدد | ✓ عدد الزبائن الجدد. ✓ معدل البيع/ الطلبات الواردة. ✓ تكلفة صلب الزبون الجديد. ✓ متوسط حجم الصفقة أو البيع. |
| | رضا الزبون | ✓ عدد الشكاوى. ✓ عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة إلى الزبائن. ✓ نسبة الزبائن الراضين على نشاط المؤسسة. |
| | ربحية (مكاسب) الزبون | ✓ إجمالي الربح لكل زبون. ✓ إجمالي التكلفة لكل زبون. |

المصدر: بودودة مریم: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل لمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصرف الصحي بالمليية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 53.

3. منظور العمليات الداخلية: (Internal Process Perspective)

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وغياباتهم وأهداف المالكين. إن هذا المنظور يكشف عن اختلاف رئيسي ما بين المداخل التقليدية و مداخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، إذ إن المداخل التقليدية تحاول مراقبة و تحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً و التي من الضروري أن تتفوق

فيها المؤسسة من أجل تلبية أهدافها المالية و الخاصة بالزبائن، هذا و إن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية الأعمال، إضافة إلى أن أنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على عمليات تسليم منتجات و خدمات اليوم إلى زبائن اليوم، غير أن مواجهات النجاح المالي البعيدة يمكن أن تطلب من المؤسسة أن تخلق كل المنتجات و الخدمات الجديدة و التي سوف تلي الحاجات الناشئة للزبائن الحاليين و المستقبليين¹. فهذا المنظور يقدم تقريرا عن مدى فعالية العمليات و الإجراءات الداخلية و هي تستخدم مقاييس مثل: الإنتاجية، الدورة الزمنية، التكلفة، نسبة العيوب الاختلالات². فعلى المسيرين التركيز على هذه العمليات الداخلية المهمة التي تمكنهم من إرضاء وتحقيق حاجيات الزبون و بطاقة الأداء المتوازن تمنح المسيرين تلك الرؤية الداخلية³.

ويتكون منظور العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي⁴:

- **عملية الابتكار:** وخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات الزبائن، ففي معظم المؤسسات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.
- **عملية التشغيل:** تتمثل في عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات للزبائن والمبادلات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- **خدمات توصيل المبيعات:** توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة، حيث تهتم إدارة المبيعات في المؤسسة الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات الزبون.

يبين الشكل رقم (5) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تعطي القيمة في كل دورة للزبائن من خلال ثلاث دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحدد حاجات ورغبات الزبائن حيث:

- **الدورة الأولى:** وتسمى دورة الإبداع بما يغنيه من تطور السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات الزبائن، إذ إن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق، وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباع الزبائن، وبنفس الوقت والمردود الاقتصادي للمؤسسة.

¹Kaplan, R,S and Norton, D,P" The Blanced Scorecard : Translating Strategy into Action ", op.Cit, 1992,p 92-93.

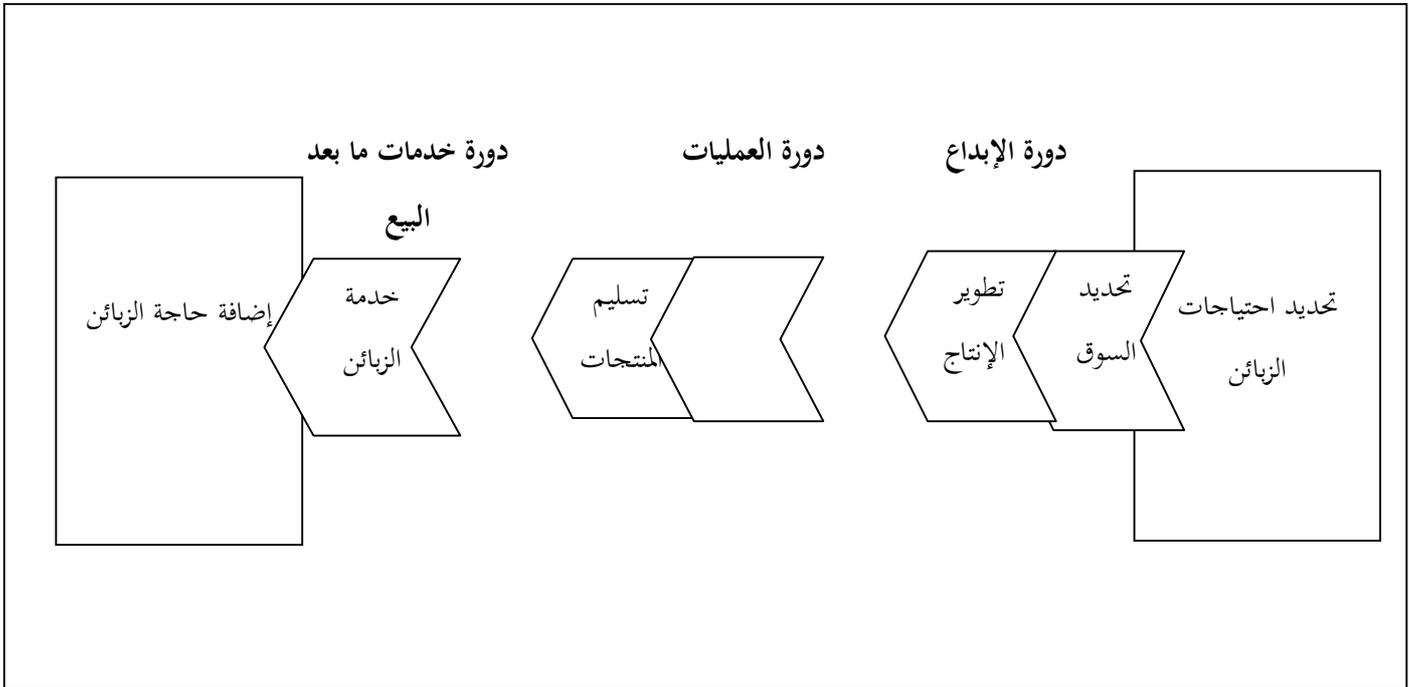
²Papadopoulos,E.D.K.D.L, Op.Cit,p :290

³Agrawal,S, Op. Cit, p:26.

⁴حالد حسن زبدة، وعمر أبو عبيدة " مدى استخدام الأداء المتوازن في تصميم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك العامة في محافظة طولكرم " مجلة جامعة الأزهر-غزة-سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد(18) العدد (1) 2016، ص252-253.

- الدورة الثانية: تسمى دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى الى فعل لسلع مادية او خدمات.
- الدورة الثالثة: تسمى دورة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للزبون والتكيب والصيانة إلى غير ذلك. والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية.

الشكل رقم (1-4): نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية



48Source :Kaplan, R,S and Norton, D,P“**TheBlanced Scorecard : Translating Strategy into Action** “, havard Business Review, 1962,p 96.

ويندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-6): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية.

| مؤشرات الأداء | الأهداف الإستراتيجية | منظور |
|--|----------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد القطاع المربح في السوق. ✓ تحديد دخل المنتج الجديد. ✓ تحديد الدخل المحقق من التعامل مع الزبائن. | إيجاد السوق | العمليات الداخلية |

| | |
|---|--------------------|
| <p>✓ وقت الدخل للسوق.</p> <p>✓ نقطة تعادل الوقت.</p> | التصميم |
| <p>✓ عدد الأخطاء.</p> <p>✓ زمن العملية.</p> <p>✓ تكلفة العملية.</p> | البناء |
| <p>✓ نسبة العمليات التي يتم تسليمها في الموعد.</p> <p>✓ نسبة نفاذ المخزون.</p> <p>✓ نسبة الأخطاء</p> | التسليم |
| <p>✓ متوسط حالة الرضا.</p> <p>✓ عدد الزبائن الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر.</p> <p>✓ عدد الزبائن الذين لا يشترون خلال عام.</p> | خدمات ما بعد البيع |

المصدر: بودودة مريم: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقوم الأداء الشامل لمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصرف الصحي بالمليية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 55.

4. منظور التعلم والنمو: Learning and Growth Perspective

يشكل النمو والتعلم الأساس المهم في نجاح أي مؤسسة وخاصة التي تركز على المعرفة، فقدرة المؤسسة على التطوير والتحسين والتعلم يرتبط بشكل مباشر بقيمة المؤسسة، وهذا من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للزبون، وتحسين القدرات العملية بشكل مستمر يساعد المؤسسة دخول أسواق جديدة وزيادة المداخيل والهامش والنمو وبالتالي زيادة قيمة صاحب السهم ويتضمن هذا المنظور تكوين العمال وإدخال سلوكيات ثقافية متعلقة بكل من الفرد والتحسين الذاتي.¹

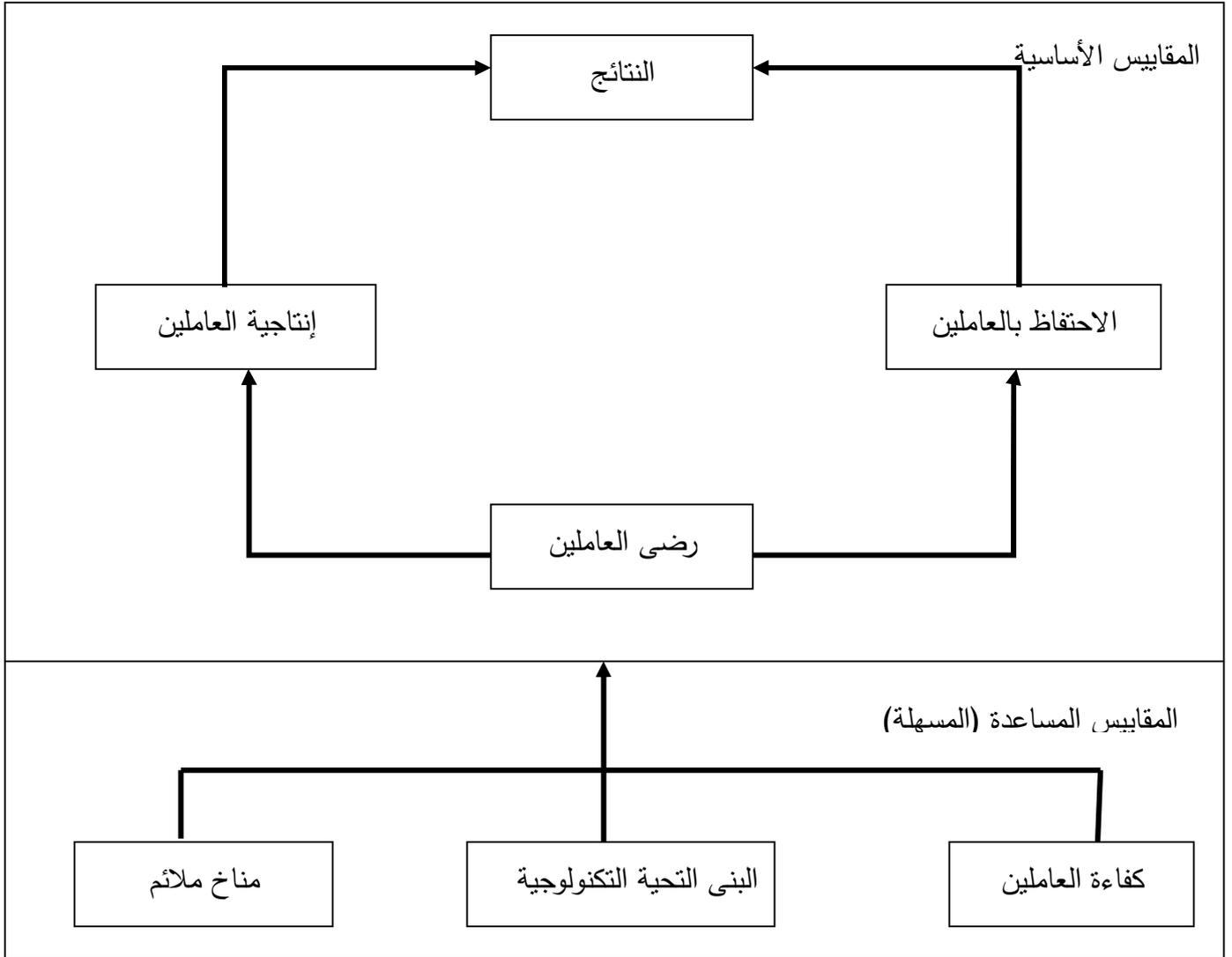
ويتحقق ذلك من خلال ثلاث أمور أساسية هي:

أ. قدرات العاملين: (Employee Capabilities)

في هذا المنظور ينظر إلى قدرة العاملين من خلال رضى العاملين، والاحتفاظ بمموال الشكل التالي يوضح المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء:

¹ Agrawal, S, Op. Cit, p:27.

الشكل رقم (1-5): إطار مقاييس منظور التعليم والنمو وفق قدرات العاملين.



Source :Kaplan, R,S and Norton, D,P“**TheBlanced Scorecard : Translating Strategy into Action** “, havard Business Review, 1962,p 129.

ب. قدرات أنظمة المعلومات: (**Information Systems Capabilities**)

تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف الحال المتاحة عاملا أساسيا ومهما في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة. فكلما كانت هذه الإمكانيات

مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة، كلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو أدى إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.¹

ح. التحفيز، التمكين و الاندماج: (Motivation, Empowerment and Alignment)

إن خلق الدوافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم وتمكينهم من اندماجهم في العمل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة. إن تحقيق أهداف النمو والتعلم يكون من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يعمل على تحفيز العاملين والأخذ بمبادراتهم.

ويندرج تحت المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وهي موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-7): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعلم والنمو.

| المنظور | الأهداف الاستراتيجية | مؤشرات التعلم والنمو |
|---------------|----------------------------|---|
| التعلم والنمو | قدرات العاملين | <ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل دوران العاملين. ✓ إنتاجية العمال. ✓ عدد الترقيات الداخلية. |
| | قدرات أنظمة المعلومات | <ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل تغطية المعلومات. ✓ نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب. |
| | التحفيز، التمكين والاندماج | <ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل تطور الحوافز والمكافآت. ✓ معدل التأطير. ✓ نفقات التدريب. ✓ رضی العاملين عن البرامج التدريبية. |

المصدر: بودودة مريم: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل لمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصرف الصحي بالميلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 57.

¹ محمد محمود يوسف " البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر 2005، ص 154.

من المهم الإشارة إلى أن هذه المنظورات الأربعة تتداخل فيما بينها بطرق عدة والارتباط الأخير يكمن في النتائج المالية للمؤسسة، بعبارة أخرى فكل واحد من المنظورات الثلاث: الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، يساهم في الأخير في المنظور المالي، ومن الواضح أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على المقاييس التي يتم اختيارها لمنظوراتها.

يقترح بعض المؤلفين أن وجود أربعة منظورات فقط يعتبر ضعفاً ونقصاً في بطاقة الأداء المتوازن. لقد بين (Hoopasolo et al) منظورات إضافية مثل الموارد البشرية، منظور خاص بالمحيط والممول، والجراءات الإبداعية، وبعدها شرح كيفية دخول كل واحدة من المنظورات الأصلية أو أكثر. أضاف (Gifford) منظور خامس يتعلق بالقيمة، و أضاف (Russell) نظرة الممول في شركة السيارات كما أكد (Creelman) أن المؤسسة لا ينبغي لها أن تطبق أو تعتمد المنظورات الأربعة العادية لبطاقة الأداء المتوازن بطريقة عشوائية، بل أن نختار عدداً من المنظورات التي تعكس حاجاتهم الإستراتيجية الخاصة، فبعض المؤسسات قد وسعت و غيرت النموذج الأساسي بإدراج منظورات أخرى تتعلق بنمط أعمالهم و كذا المجتمع، أما البعض الآخر فقد غير تركيب المنظورات، فمثلاً المؤسسات غير الربحية عكست أدوار المنظورات المالية أو المتعلقة بالزبون كما تخدم أهدافهم بطريقة جيدة. لذلك تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمنفذين بتسيير المؤسسة من الزوايا أو منظورات مختلفة في الوقت نفسه، حيث يوضح (Shadbolt) بأنها تطورات لتصبح إطار عملياً هاماً لأنها تدفع بالمنظورات الخاصة بالموارد البشرية (الإبداع، التحسين المستمر، التعلم)، العمليات الداخلية (تحويل المدخلات إلى مخرجات)، السوق (العلاقات مع الزبون، المنتج، المعايير الخدمية)، وأصحاب الأسهم (الفائدة، العائدات على الأصول، الثروة الأهداف غير المالية والأخلاقية)، فكلها يتم استغلالها كما يتم تحديد الروابط فيما بينها. وقد وجهة بطاقة الأداء المتوازن عدة انتقادات لأنها أهملت الجانب المتعلق بالبعد الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية) للمؤسسة وتناوله من قبل الباحثين في الأدب النظري للبطاقة.¹

5. المنظور الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية):

هذا هو المنظور الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن العديد من الكتاب اعتمدوا على أن مكونات البطاقة هي فقط أربعة محاور، وقد سعت بعض المؤسسات وعدلت في المنظورات الأربعة الأساسية التي ركز عليها (Kaplan and Norton)، وأضافت إلى هذه المنظورات منظور الموارد البشرية، والبعض الآخر أضاف منظور أو بعد المسؤولية الاجتماعية، ويعتبر بعد المسؤولية الاجتماعية أحد المحاور التي تدعم المصلحة العامة وهي تمثل الإحساس والشعور

¹Shadbolt,N,M,Op,Cit, p : 07.

بالالتزام نحو المجتمع الخارجي¹. ولذلك تم إضافة هذا البعد كبعد خامس من منظورات بطاقة الأداء المتوازن حيث وجدت المؤسسات لتساهم في تصوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية، ومصالح مجموعات ترتبط مباشرة بها كالمالكين والمساهمين، لذلك فقد توسع الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوطات عليها من قبل فئات متعددة في المجتمع.²

وقد ظهر التأكد على التزام المؤسسة اتجاه المحيط بها بالعمل على المساهمة في مكافحة التلوث، والمحافظة على البيئة، واتجاه فرص العمل وحل مشاكل الإسكان والمواصلات.³

ويمكن تعريف المسؤولية بأنها: "جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التدريبية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفا لها، وهي بذلك التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وإن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسة على المجتمع وتخفيف الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن".⁴

وعرفت كذلك على أنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي".⁵

و لقد أشار (Carrall, 1999) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة أبعاد وهي على النحو التالي:⁶

المسؤولية الاقتصادية: يمثل هذا البعد مجموعة من المسؤوليات التي يجب أن تتحملها المؤسسة، كإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بنوعية جيدة وبأسعار معقولة من خلال تبني طرق إنتاج حديثة وتقليل الضائع من المواد الأولية والمنتجات وتخفيض التكاليف، وتمكن المؤسسة إلى مكافحة الممارسات التي قد تضر بالمستهلكين مثل: احتكار السلع

¹ ماجد محمد عبد السلام الفراء، وسام أحمد حجاري وكمال أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (25)، العدد (01)، 2017، ص ص 7-8.

² طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 523.

³ نفس المرجع، ص 542.

⁴ إيمان عميرات، والرشد سالمي، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2017، ص 56.

⁵ الزهراء بن سفيان، و عبد القادر بودي "المسؤولية الاجتماعية لمقاول و مؤسسته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد(14) -أ-، 2014 ص 33.

⁶ زكية مقري و عبد الحكيم بليزاك، "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد(14) -أ- جامعة بشار، 2014 ص 185-186.

والرفع من أسعارها، وعدم احترام قواعد المنافسة الشريفة والإضرار بالمنافسين بطريقة غير شرعية، مما قد يؤدي إلى فقدان عمال هذه الأخيرة لمناصب شغلهم.

المسؤولية القانونية: يعمل البعد القانوني على حماية المؤسسات من بعضها، وحماية العمال الذين يشتغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، وكذلك حماية المستهلكين، إضافة إلى حماية البيئة كما يتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذات المصلحة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحيتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو الخداع أو الغش.

المسؤولية الأخلاقية: الأخلاق هي الضوابط والمعايير التي تستند إليها المؤسسة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وبما أن القيم والأخلاق أصبحت من الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد اليوم، فعلى المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والقيمة للمجتمع، وتمارس أعمالها ضمن قواعد وضوابط هذه القيم ومنها احترام حقوق الإنسان، واحترام عادات وتقاليد المجتمع وتقدم ما يتوافق معها من المنتجات.

المسؤولية الخيرية (الإنسانية): هي خدمة تلزم المؤسسة طواعية تقديمها للمجتمع من خلال تحسن جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة وتبني أنظمة إنتاج خضراء مثل الإنتاج الأنظف، ودعم مؤسسات المجتمع المدني.

عموما فقد اعتمدنا على بطاقة الأداء المتوازن كعملية تكاملية ترابطية فيما بينها تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس غير المالية التشغيلية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم، النمو، المسؤولية الاجتماعية).

الفرع 3: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء أنموذج بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي. فبعض المؤسسات تحضر مهمة بناء النموذج الأولي بأشخاص محددين لهم اطلاع كافي على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي، في حين مؤسسات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال المشاركة الأوسع على مختلف مستويات المؤسسة. ومع ذلك فقد طور كل من (Kaplan and Notron) ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا لبناء

بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة علما بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل الباحثين كأساس للتطبيق في مؤسسات مختلفة وكما يلي:¹

1. **التحضير (Preparation):** في المؤسسات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية يشار إلى بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام هذا النموذج، حيث يكون للوحدة المشار إليها زبائن الذين يمكن تحديدهم بوضوح، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييم الأداء المالي.

2. **المقابلات: الجولة الأولى (Interviews : first Round)** يتم إمداد المدار التنفيذي في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم النظام و كذلك وثائق داخلية توضح رؤية المؤسسة (vision) ورسالتها (mission) و إستراتيجيتها (strategy) وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق قد يكون من خارج المؤسسة أو قد يكون من داخل المؤسسة نفسها، يعمل على تنظيم الجهود و إدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول إلى تصور واضح عن أهداف المؤسسة، و اقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها للنموذج المراد بناءه وربما يستعين المنسق ببعض حملة الأسهم أو المالكين بآرائهم و تطلعاتهم حول الأداء المتوقع للمؤسسة، و كذلك قد يستعين بآراء بعض الزبائن و الموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم و توقعاتهم لأداء المؤسسة.

3. **ورشة العمل التنفيذية الأولى (Executive workshop First round):** يمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين القياس و الإستراتيجية الذي يقوم بع المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، و تتم مناقشة محتوى إستراتيجية المؤسسة و مهمتها في الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل منظور، و هنا يستعين فريق العمل المكلف بالأفلام الخاصة بالمقابلات التي سبق و أن أجريت مع حملة الأسهم و ممثلي الزبائن لإثراء المناقشات في هذا الموضوع، إن المناقشات التجارية سيعود إلى تشخيص عوامل النجاح الأمامية لأداء المؤسسة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج الابتدائي لبطاقة الأداء المتوازن.

4. **المقابلات: الجولة الثانية (Interviews: Second Round)** تهدف المقابلات هذه المرة إلى استطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الابتدائي التحريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة وذلك

¹ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، صص 156-158.

اعتمادا على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى، كذلك يقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

5. الورشة التنفيذية الثانية (**Executiveworkshop: Second Round**): يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها ومحتوى إستراتيجيتها والنظام التجريبي أو المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، ثم تشكل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي:

- المقاييس المقترحة.
- طريقة ربط برامج العمل التجارية مع المقاييس.
- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مفتوح بما في ذلك المعادلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

6. ورشة العمل التنفيذية الثالثة (**Executiveworkshop :third Round**): إن هذه الورشة هي

- التي ستضع اللمسات الأخيرة على نظام قبل البدء بالتنفيذ المباشر حيث أنها ستقوم بالآتي:
- إجماع نهائي على رؤية المؤسسة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقين.
- تحديد دقيق للمعادلات المستهدفة لكل المقاييس ثم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن.
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الإنفاق النهائي على برامج التنفيذ والذي يشمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- تطوير نظام المعلومات مساعد لنظام الأداء المتوازن.

7. التنفيذ (**implementation**): إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جيد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم النظام على مختلف المستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم؛

8. المراجعة الدورية (Periodic reviews) : إن مراجعة ومتابعة عمل النظام تجرى شهريا أو فصليا عن طريق تخصص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجرب مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

الفرع 4: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

إن وجود نظام بطاقة الأداء المتوازن لا يكفي لوحده بل يتطلب الأمر معرفة الأهداف المتوخاة من تطبيق هذا النظام، ولكن النظام جاء توسيعا متكاملًا لمفهوم قياس الأداء الاستراتيجي، لذلك فقد جاءت استخداماته بأوجه وطرق متعددة منها: اعتماده كنظام قياس استراتيجي، والطريقة الثانية اعتماده كنظام إدارة استراتيجي¹.

1- بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس استراتيجي: إذ إن المؤسسة تستعمل بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس متكامل يتضمن مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية، كما أن تكامل البطاقة يوفر نظام قياسي شامل للأداء الاستراتيجي، والمنظورات ترتبط لتوضيح كيف يتم تحقيق النتائج التنظيمية من خلال روابط واسعة بين هذه المنظورات، إذ إن المؤسسة لن تسعى إلى استراتيجية مفردة، ولكنها سوف تبحث عن تحسين مستمر من خلال عدد من الأسبقيات، وكذلك يزداد عدد الروابط الممكنة ضمن محتويات المنظورات.

2- بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي: إن الروابط السببية التفصيلية بين المنظورات يتم تنظيمها بشكل واضح إذ يتم ربط الأهداف والمقاييس بينو ضمن المنظورات بهدف تقديم رؤية واضحة للأسبقيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

كما أكد (Drury,2000) أن البطاقة تعد نظام إدارة استراتيجي كونه يقوم بترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف عملية لكل منظور من المنظورات الخمس (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعليم، النمو، المسؤولية الاجتماعية)، و بعدها يتم تحديد مقاييس أداء محددة لكل هدف من الأهداف، مع تأكيد ضرورة تحديد المقاييس التي تقيس عوامل النجاح الحاسمة.

¹ سناء عبد الرحيم سعيد ، " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، العراق ، 2006، ص 63-64.

كما أكد (Alam Butler,1997) أنه يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة للرقابة الإدارية والإستراتيجية.¹

1- بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإدارية:

ففي إطار الرقابة الإدارية يمثل النظام تطبيقاً شاملاً وعملياً لكونه مركزاً على قياس الأداء في وحدة العمل الإستراتيجي، كما أنه من خلال هذه الرقابة الإدارية يبرز دور المقارنة المرجعية (Benchmarking) في ضوء المعايير المحددة للأداء وخاصة في الجانب المالي، ويجب الانتباه إلى أن مؤسسات الأعمال غالباً ما تعتمد مقاييس الأداء بناءً على توفر المعلومات اللازمة لها ليس لأنها مهمة أو مفيدة جداً لها، لذلك لا بد من التركيز على ما هو مفيد للمؤسسة وليس ما هو سهل قياسه ومتوفرة بياناته.

وإجمالاً فإن اعتماد النظام في الرقابة الإدارية يمكن أن تتجلى فائدته من خلال الآتي:

- كونه تقريراً إدارياً موحداً ودقيقاً لوصف الأداء العملي وفق أبعاد أربعة مختلفة.
- إن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.
- إن الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعتبر جزءاً من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

2- بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الاستراتيجية:

أما ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية فإن دور النظام فيها يعد حيويًا، حيث أنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المؤسسة، وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي للأعمال ويساعد الفريق الإداري المستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار حول نوع التدخلات المطلوبة منهم لضمان إنجاز الهدف الإستراتيجي بنجاح، ويمكن أن نلخص دور نظام بطاقة الأداء المتوازن في مجال الرقابة الإستراتيجية بالآتي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 159-160.

- يساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الاستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن أهداف المؤسسة المستقبلية.
 - فهم المشترك للأنظمة المخططة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - يمكن اعتباره لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والاتصالات، وكذلك الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.
 - يمكن أن يفسر النظام العلاقة السببية الرابطة بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة، وكذلك يمكن أن يشخص المجالات التي تحصل فيها مبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب ما وزيادة الاستثمار في جوانب التسويقية.
 - تشجيع الحوار داخل المؤسسة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.
- عموما تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات وأداء المؤسسة، وهي على تطوير مقاييس جديدة تستند فلسفتها إلى خمسة منظورات أساسية هي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور الاجتماعي.

المطلب الثالث: تحسين أداء المؤسسة

الفرع 1: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

- إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹
- ومن المبادئ الأساسية لتحسين أداء المؤسسة:
- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

-القياس المستمر ومتابعة الأداء.

الفرع 02: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1- **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة:¹

أ- **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك كأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ت- **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

ث- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003، ص10.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

للمؤسسات سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي¹:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

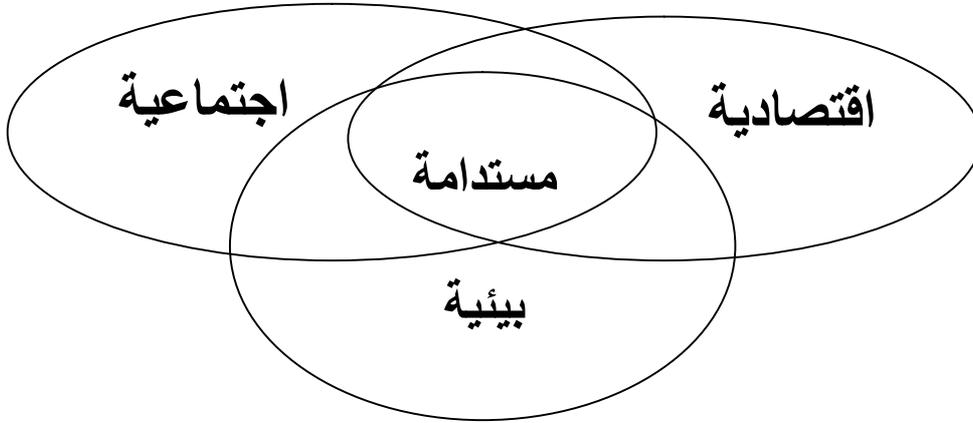
أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.²

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

¹Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

²Ibid P.03.

الشكل رقم (1-6): أساسيات التنمية المستدامة



Source: Alain JOUNOT, Op.cit, p.04

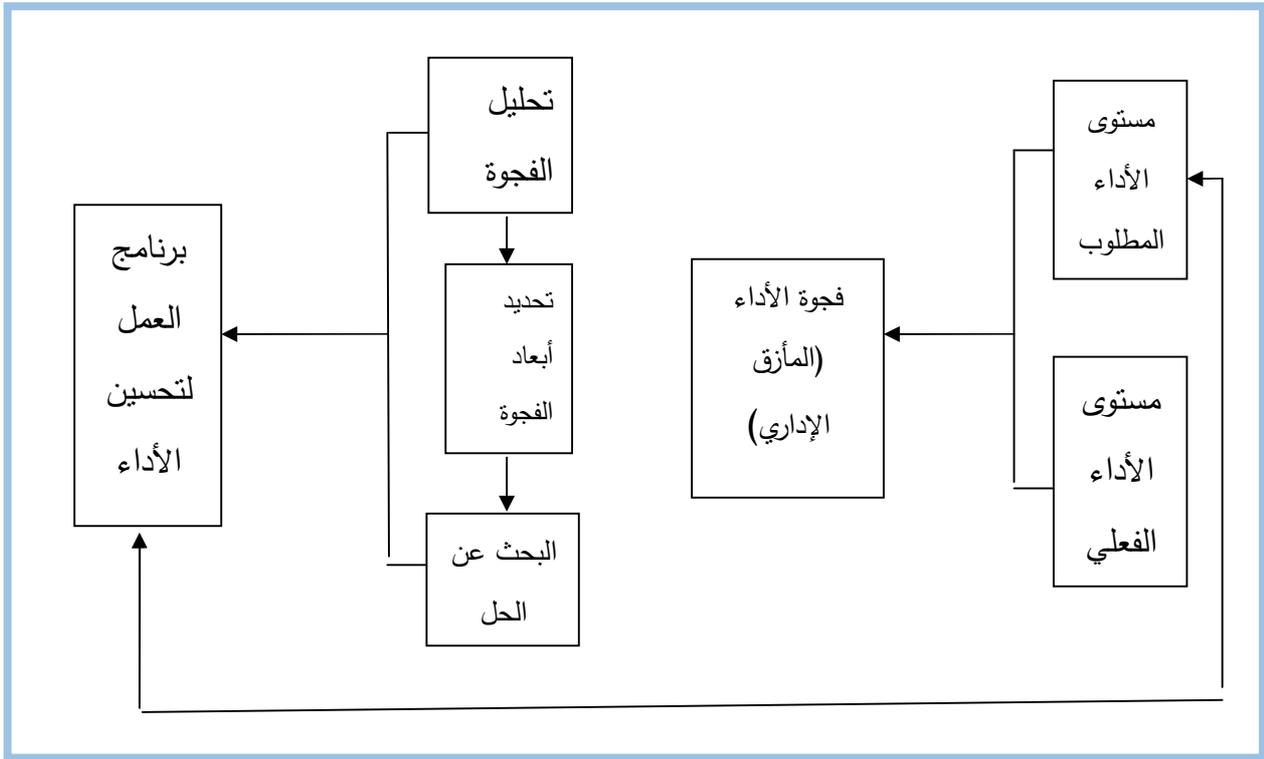
إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات الطبيعية موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.¹

الفرع 3: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

¹Yves ENREGLE et Annick SOUYET, Op.cit, p.110.

الشكل رقم (1-7): نموذج تحسين الأداء.



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:¹

الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها و، هو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل

¹<http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>

الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أيا استراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات التنظيمية.

الخطوة الرابعة، التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.¹

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 287.

المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة

المطلب الأول: دراسات سابقة حول رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة

الفرع الأول: دراسات سابقة حول رأس المال الاجتماعي

1: دراسة (مصطفى محمد الهادي، مسلم عبد الرضا مشكور 2017): دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال

الاجتماعي، كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، حيث طبق هذا البحث على عينة عشوائية مكونة من 31 موظفاً في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

توصل هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير على المستوى الكلي للثقة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي كما خرج البحث بمجموعة توصيات أهمها ضرورة أن يكون المسؤول على معرفة تامة بدقائق الأمور التي تخص عمل الموظفين لأنها تجعلهم يثقون به وكذلك أيضاً أن يحافظ الزملاء في العمل على مستوى إقامة العلاقات والاتصالات التي من شأنها زيادة مستوى الثقة فيما بينهم.

2: دراسة (خلفاوي عفاف، بن سعود عومرية 2016-2017): دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضى

الوظيفي، دراسة تجريبية لعينة من البنوك-سعيدة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: بنوك مالية وتسيير المخاطر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د الطاهر مولاي، سعيدة.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده والرضا الوظيفي، وكذا تقديم اقتراحات وأفاق للبحث للارتقاء برأس المال الاجتماعي في البنوك من خلال الربط بين متغيرات الدراسة.

وفي نهاية الدراسة تم التوصل إلى أنه يجب أن يكون مفهوم رأس المال الاجتماعي جزءاً من ثقافة المؤسسة حتى يتسنى لها الرقي والتقدم والحفاظ على تنافسيتها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية الذي ينعكس على أدائهم ومن ثمة على أداء المؤسسة.

3: دراسة (LIYOU وزملاؤه 1990): قاموا بدراسة حول تأثير العوامل الخارجية غير متعلقة بمحيط العمل على سلوك العامل، ولخصوا الدراسة بان العمال لا يفرقون بين العوامل الخارجية والحياة العملية، لذلك فالثقة بين العمال هي ما يسمح بتوقع السلوك والأداء.

4: دراسة REQUENA (2003): تظهر هذه الدراسة أن نوعية الأداء لا تقتصر على عمل الفريق فقط بل أيضا على قابلية كل فرد و تقبله لمحيط عمله، وان نوعية الإنتاج تتأثر بمدى تعاون أصحاب المصلحة و الحرص على أن يكون مكان العمل بيئة صحية من الجانب النفسي للعمال، لأن رضا العامل يؤثر إيجابا على نوعية أدائه.

5: دراسة (AbeerImam 2014): Mediating Relationship of Job Organizational

Commitment Satisfaction between Social Capital and in Employees: رأس المال

الاجتماعي هو عائلة الموظف و الأصدقاء و الشركاء الذي يساعد الموظفين على التغلب على العقبات التي جاءت في طريقة حياة وظائفهم، الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي هي المفاهيم الهامة للموارد البشرية التي تحدد المواقف للموظف، رأس المال الاجتماعي يخلق الازدهار للمؤسسة.

وجدت هذه الدراسة أن الرضا يتوسط جزئيا العلاقة بين راس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي في باكستان.

وكشفت النتائج انه إذا كان هناك راس مال اجتماعي للموظفين في وظائفهم يؤدي هذا إلى تعزيز الرضا وخلق رضا في الإبداع والتزام تنظيمي للموظفين خاصة في ظل الأوضاع للقطاع المصرفي في باكستان.

الفرع الثاني: دراسات سابقة حول أداء المؤسسة

1: دراسة (حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب 2012-2013) أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك - قسم الإنتاج-حاسيمسعود. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذا معرفة المقصود بالإبداع ومستوياته والمجالات التي يمكن أن يشمل عليها الإبداع ومحاولة تقديم تعاريف خاصة بمصطلح الأداء وكذا تحديد المقاييس والمعايير المتبعة من أجل قياسه والوقوف على دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة. وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في:

- الإبداع هو انجح طريقة لتحقيق مستوى متميز من الأداء بحيث يمكن المؤسسة من التميز والارتقاء إلى درجة المؤسسات المتطورة.
- لا بد على أي منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العملية الإبداعية بكل ما تحمله من تقنيات ووسائل والعمل بها في جميع المراكز والمؤسسات.
- من خلال تحليل وضعية كفاءة مؤسسة سوناطراك نجد أنها فعالة وليست كفاءة أي أنها تسخر طاقات مادية وبشرية من أجل تحقيق أهدافها لكن في نفس الوقت لديها هدر من ناحية استغلال الموارد.
- لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للعملية الإبداعية حيث أنها لا تسعى إلى تطوير عملها من تلك الناحية وأن معظم برامجها وتطبيقاتها تقتصر على بعض الوظائف وبصفة روتينية وذلك ما يضيف استقرارا كبيرا في أداء العمال.

2: دراسة (بن ساحة علي 2012-2013): دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة-مغنية-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، المركز الجامعي مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كان أبرزها : محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي ومنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الموارد البشرية و أداء المؤسسة و تحليلها، و كذا اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة لأداء مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و تفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء، وصولاً إلى محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المعارف و المهارات التي تكتسبها، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية .

من خلال البحث تم الوصول إلى مجموعة من النتائج كلها رمت إلى أن مؤسسة تافنة تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتماداً على نتائج التقييم الذي كان للموارد البشرية دوراً فعالاً فيه، حيث أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المعايير المتكاملة في تقييم الأداء الذي يقدمه الأفراد كما أكد معظم أفراد العينة أنهم راضون عن نظام التقييم الذي تتبعه المؤسسة إذ أن هذا النظام يدفعهم حتماً إلى تحسين الأداء.

3: دراسة (احمد صالحى وكنزة كربوسة 2012-2013): أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، بولاية ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز وأسس منحها وكذا التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات، ودور الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين الحوافز والأداء.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق في المؤسسة كونها تهتم بتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من أدائه لتحقيق الفاعلية في المؤسسة وتحسين أدائها.

المطلب الثاني: دراسات سابقة حول العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة

دراسة (عبد الرضا فرج بدر اوي ورشا مهدي صالح كسار الخفاجي، 2015): العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، اعتمدت دراسة رأس المال الاجتماعي بأبعاده الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل والإشراك باعتباره متغيراً رئيسياً ومؤثراً في الأداء التنظيمي وبكونه متغيراً معتمداً حددت له متغيرات رئيسية تمثلت في الفاعلية، الكفاءة، التطوير، الرضا والإبداع والجودة.

أجريت الدراسة في شركة الحفر العراقية في البصرة لأهميتها في الاقتصاد العراقي لكون النفط هو المصدر الرئيسي للدخل القومي، ولكون هذه الشركة الوحيدة المتخصصة في هذا المجال والمنافسة للشركات العالمية المعروفة.

استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات.

وأبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن رأس المال الاجتماعي بكل أبعاده " الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل له دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركة لتحسين الأداء.

وأهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة هي ضرورة إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة برأس المال الاجتماعي واستثماره في تحسين أداء الشركة.

خلال عملية البحث والدراسة التي تم إجراؤها لم يتم التوصل إلى أي دراسة درست العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأبعاد الأداء التي تم دراستها خلال هذه الدراسة.

المطلب الثالث: علاقة أبعاد رأس المال الاجتماعي بأداء المؤسسة

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على عدة عوامل، تساعد على النهوض بقطاعها، ومن أبرز هذه العوامل حرصها على بناء علاقات جيدة ومنتينة، بين أفرادها العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكذا سعيها وراء تحسين علاقاتها مع محيطها الخارجي، الذي يتميز بالسرعة في التغيير، إذ تبلور اهتمام الباحثين بتكوين وتطوير المؤسسة لهذه العلاقات في ظهور مفهوم رأس المال الاجتماعي باعتباره التعبير الأمثل للاهتمام بالمشاركة والتعاون والزمالة، بما تضمنه من روابط وعلاقات تساهم في كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة وسير مصالحها.

وبالتالي فإن أداء المؤسسة يرتبط بمدى اهتمامها بالحاجات الشعورية للموظفين، وطبيعة العلاقات التي تجمعهم بهدف زيادة قابليتهم لتحسين مستوى الأداء، الأمر الذي يؤدي الى الارتقاء بأداء المؤسسة ككل وتحسينه.

وعلى ضوء هذا سيتم توضيح العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة.

أولاً: أثر رأس المال الاجتماعي في تحسين الأداء الفردي:

إن المؤسسات يجب أن تركز على جميع العاملين لديها بغض النظر عن مستويات موهبتهم ومهاراتهم، ومن ثم تحاول تحسين أدائهم بشكل يتكامل مع تحسين أداء المؤسسة، وهذا يتطلب التركيز على إدراك حاجات مختلف الأفراد في المؤسسة، وعدم إهمال الحاجات التطويرية للأفراد العاملين ككل والتركيز على تحديد وتطوير حاجات الأفراد ذوي الإمكانيات العالية فقط. وعندما ترغب المؤسسات في وضع استراتيجيات فاعلة لهذا الغرض فإن رأس المال الاجتماعي يكون الآلية المحققة لذلك، وهذا من خلال قيامه بالتالي:¹

- تحديد ما تحتاجه المؤسسة من أفرادها من أجل النجاح.
- ربط التفوق التنظيمي المطلوب مع التفوق الفردي.
- البحث عن مواقع التفوق.
- صياغة إطار المقدرات وإطار الأداء.
- خطط خريطة تطوير المواهب (التدريب والتعاقب والتوظيف) لإطار الأداء.
- إعادة العمل بشكل منظم.

¹ سعد العنزي، حميد علي احمد الملا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، "إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(84)، 2015، ص19.

ومنه يمكن استنتاج ان رأس المال الاجتماعي يعمل كأداة فعالة في تطوير مهارات العاملين ومساعدتهم، والرفع من مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

ثانيا: أثر رأس المال الاجتماعي في تحسين الأداء الجماعي:

يمكن اعتبار رأس المال الاجتماعي كأحد الحلول الجيدة لمواجهة تقلبات الظروف الاقتصادية، من خلال تمتع العاملين بضمانات ضد المستغلين من ارباب العمل والمسؤولين، بفعل الاخذ بعين الاعتبار لعلاقات العمل المستقرة والعمل الجماعي. وقد توجه الباحثون نحو التأكيد على أهمية التمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين الرئيس والمرؤوسين، فالمادية منها تركز في المدى القصير بالتشديد على مفاهيم مثل الحوافز والأوامر، الرقابة ... الخ، كأسس لضمان الطاعة والخضوع، في حين أن العلاقات المعنوية يكون مداها بعيد للثقة، والعمل الجماعي. وهكذا فالمنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي تتكون من الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسيههم، هي السمة المميزة الملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حو تحسين الأداء (العمل) الجماعي.¹

ثالثا: أثر رأس المال الاجتماعي في انتهاج العاملين لسلوك الأداء السياقي:

من أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر نجد بعدا " أداء المهمة، والأداء السياقي ". ويقصد بأداء المهمة هو قابلية لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم. أما الأداء السياقي هي السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة بقدر ما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها، والتي تجرى في العمليات الفنية. ويتضمن سلوك الأداء السياقي عدة جوانب كالتسهيلات الشخصية، ومساعدة الآخرين، والإخلاص في العمل. ومن هذه الجوانب يظهر دور رأس المال الاجتماعي في تحفيز العاملين للتحلي بسلوك الأداء السياقي، إن أبعاد رأس المال الاجتماعي لها تأثير مباشر في التسهيلات الشخصية التطوعية بين العاملين الذي يعد أحد أبعاد الأداء السياقي. فبالنسبة لبعده الزمالة فإنه يساعد على تحقيق التفاعلات الشخصية، ويعزز من تماسك العاملين ويساهم في انتهاجهم للتعاون والمشاركة وتوفير الدعم المتبادل، ومثل هكذا مؤشرات تساهم في تحسين الأداء السياقي للعاملين. أما بالنسبة لبعده الثقة فإنه يعزز من التبادلات الشعورية الاجتماعية، ويحفز الافراد العاملين على القيام بأعمال إضافية تطوعية، وبذل الكثير من الجهود من أجل تطوير الأداء وتحسينه، أما بخصوص بعد التعاون والتكافل وبعد الاشراك، فإنهما يزيدان من المشاركة بين العاملين،

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 12.

ويوسعان من نطاق الفهم المتبادل وفتح مجال أكثر للإبداع وتعزيز التبادل الاجتماعي، والذي ينعكس بالنتيجة على مستوى الأداء.¹

¹ عامر علي حسين العطوي، مجلة أكاديمية، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المؤسسة من منظور الأداء السياقي"، قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (3)، العدد (5)، العراق، 2009، ص 47-51.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن ثلاث مباحث، في المبحث الأول تناولنا موضوع رأس المال الاجتماعي من خلال التطرق الى نشأته وكذا تعريفه، بالإضافة الى أبعاده وأهميته، ثم عرضنا صور ومصادر رأس المال الاجتماعي وصولا الى بنائه وتطوره.

أما المبحث الثاني لهذا الفصل فتم التطرق الى تعريف أداء المؤسسة وابعاده، إضافة الى تصنيف هذه الابعاد وكذا قياس أداء المؤسسة. ثم انتقلنا الى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها وخطوات بنائها، ودورها في تقييم الأداء. وصولا الى مفهوم تحسين أداء المؤسسة ودوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية وأخيرا عرضنا نموذج تحسين أداء المؤسسة.

وفي المبحث الثالث قمنا بشرح العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، كما تطرقنا الى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومن ثم قمنا بصياغة فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وهو ما سيتم اختباره في الفصل الثاني من الدراسة.



الفصل الثاني



تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري للموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل اجراء عملية اسقاط لاهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، من خلال دراسة ميدانية أجريت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية خنشلة، وذلك لمعرفة دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تحديد مستوى تفسير رأس المال الاجتماعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز. ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنطرق من خلال هذا المبحث الى المنهجية المعتمدة في اجراء الدراسة، من خلال تقسيمه الى ثلاثة مطالب، المطلب الأول أسلوب الدراسة الذي يحتوي على تصميم الدراسة وكذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة الى كيفية اعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، اما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها مع الإشارة الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما المطلب الثالث فيوضح صدق الاستبيان وثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

الفرع الأول: تصميم الدراسة

عرف (Kombraail2009) تصميم البحث على انه تحديد أساليب وإجراءات الحصول على المعلومات المطلوبة، وبالتالي هو يتضمن خطة تشمل مواصفات العمليات اللازمة من اجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة.¹ ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج). ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية او الطريقة الاستنتاجية، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي او المنهج الكيفي.²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية، وتسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية - الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية الى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، او الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.³

¹ROWAN MNISI, "An Assessment of the Water and Sanitation Problems in New Forest, Bushbuckridge Local Municipality, South Africa", Submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree Masters in the Disaster Management, University of the free state, 2011, p4.

²Zikmund, W (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth, 2003, p110.

³Farzad, A, "The effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among state-owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2007, p110.

ان للطريقة الافتراضية الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها و اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية حاجاته)،¹ جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).²

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة راس المال الاجتماعي وتحسين أداء المؤسسة، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).³ وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

اولا: أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هناك مصادر الأولية ومصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضا: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص112.

² Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28.

³ Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84.

أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوقة بصحتها وعدم الشك فيها مثل:
المخطوطات و مذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل اليومية، والدراسات الميدانية، والكتبات التي تصف أحداثاً أو موضوعات تشاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، و نتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات.¹ كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53).² وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

ب. المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات و الإحصائيات و المجلات و الكتب المنشورة و غير المنشورة و التي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الشركات والأفراد و الجامعيين و غيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموماً³، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، المقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: المعرفة، إدارة المعرفة، الرضا الوظيفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم استخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر.

ثانياً: أدوات الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، ثم المقابلة في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف المقابلة وكذا الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

✓ **المقابلة:** تعد المقابلة من أهم الأدوات لجمع المعلومات والبيانات الضرورية، كما أنها تعتبر من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات اللازمة لأي بحث. وبناء عليه فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - خنشة - واستخدامها في

¹ الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومنهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

² Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53.

³ دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 117.

دعم تفسير نتائج الدراسة. وقد تم اعتماد مقابلة هيكلية احتوت 15 سؤالاً، أجريت مع رئيس مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية ومدير قسم الدراسات وذلك خلال الفترة الممتدة بين شهر ماي وشهر جوان 2019.
 ✓ الاستبيان: يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير، فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة بين شهر ماي وشهر جوان 2019.
 وقد قسم الى قسمين هما:

1- القسم الأول: المعلومات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تتضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل "راس المال الاجتماعي" وضم تسعة عشر مؤشراً لقياس أربع ابعاد وهي: الزمالة (خمس مؤشرات)، الثقة (أربع مؤشرات)، التعاون والتكافل (خمس مؤشرات)، الاشراف (أربع مؤشرات).

اما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء المؤسسة واحتوائت في عشرين مؤشراً لقياس لخمس ابعاد هي: البعد المالي (ثلاث مؤشرات)، بعد العملاء (أربع مؤشرات)، بعد العمليات الداخلية (أربع مؤشرات)، بعد النمو والتعلم (خمس مؤشرات)، بعد المسؤولية الاجتماعية (ست مؤشرات). (انظر الملحق A).

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الابعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاهه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، اين تم ترميز رقم 1 ل غير الموافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1,79 فهو منخفض جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1,80 و 2,59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2,60 و 3,39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3,40 و 4,19 فهو عال، و اذا كان المتوسط يتراوح بين 4,20 و 5 فهو عال جداً.

الفرع الثالث: أساليب التحليل

لقد تم الاعتماد في التحليل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة، منها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية ... وبالإضافة الى تحليلات متقدمة.¹ وفي دراستنا الحالية سنستخدم الأساليب التالية:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** يعتبر من اهم مقاييس النزعة المركزية استخداما لسهولة و لفائدته في التحليل الاحصائي بشكل عام، و يمكن حسابه للقيم المنفردة و القيم المنفردة المبوبة، و جداول التوزيع التكراري، هذا الوسط يمثل متوسط البيانات بحيث ان مجموع انحرافات القم عنه يساوي الصفر.²
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أحسن مقاييس التشتت المطلق وأدقها، فهو يتأثر بالقيم الشاذة بطريقة غير مباشرة كونه يعتمد عند ايجاده الوسط الحسابي.³
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يساعدنا في معرفة وجود علاقة او عدم وجود علاقة بين المتغيرين (Y,X)، ونوع درجة هذه العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.⁴
- **معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم هذا المقياس لقياس الاتساق الداخلي، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%).⁵
- **اختبار كولموجوروفسميرنوف Kolmogorov-Smirnov:** اختبار احصائي يقارن توزيع المجتمع الاحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع.⁶

¹ شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص67،

² إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، اساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص59.

³ Steven Wachs, What Is a Standard Deviation and How Do I Compute It?, Integral Concepts, 2009, p1 .

⁴ مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي " دليل ارشادي في كتابة البحوث واعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص232.

⁵ Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

⁶ نافذ محمد بركات، التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، ص 79.

• **شapiro Wilk** ويملك وهو اختبار إحصائي يستخدم لفحص توزيع البيانات في حالة حجم العينة الصغير الذي يقل عن 50، كما أنه متوفر في البيانات المتاحة لفحص توزيع البيانات للتأكد ما إذا كانت البيانات طبيعية أو غير ذلك، حتى يستطيع ان يستخدم معها الاختبار الإحصائي المناسب.¹

• **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)** : يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة علم متغير تابع واحد.²

• **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis)** : يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد علم متغير تابع واحد.³

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الاول: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.⁴

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) خنشلة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع موظفي المديرية. وفيما يلي سيتم تقديم تعرف بالمؤسسة.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " لولاية خنشلة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة الموظفين بمختلف اقسام المديرية، وسيتم التعريف بالمديرية وإعطاء لمحة عامة عن نشاطها.

1-نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

أنشأت مؤسسة سونلغاز في سنة 1947 باسم (المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر " حيث كانت معروفة باختصار الحروف (EGA), وقد اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها وكذلك توزيع الغاز, وتنتمي في الأصل إلى قانون أساسي خاص بها هو لوبون (Le Bon) ومن شركائه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (SAE) , ثم

¹ نفس المرجع، ص 79

² حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 327.

³ نادر شعبان السواح، الاسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 500.

⁴ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 137.

وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946، وبعد الاستقلال، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز و المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة، حيث تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة لرأس مالها، وهذا الانتقال تمليه ضرورة تكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبهها القانون ولا سيما انفتاح الأعمال و الأنشطة دخول إلى عالم المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فان القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكثر ويسمح لها أن تمارس مسؤولياتها كاملة. كما تمت هيكلة وظيفة التوزيع على أربع شركات فرعية:

- توزيع الوسط SDC
- توزيع الغرب SDO
- توزيع الجزائر SDA
- توزيع الشرق SDE

كما أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقا جديدة، وبالإضافة على أنشطتها من إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، أصبح لسونلغاز إمكانية العمل والدخول في اتجاه قطاع المحروقات والقيام بممارسة أعمال خارج الجزائر.

2- التعريف بمديرية توزع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية خنشلة -محل الدراسة-

أولا: تعريف مديرية سونلغاز لخنشلة:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز خنشلة: هي مؤسسة عمومية اقتصادية شكلها القانوني شركة ذات أسهم، مقرها الرئيسي طريق الوزن الثقيل ولاية خنشلة حيث يقدر عدد عمالها ب 415 عاملا، وهي تابعة لشركة توزيع الشرق SDE.

ثانيا: بطاقة تقنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

- الاسم: مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرقخنشلة.
- باللاتينية: - Société de Distribution de l'Electricité et de Gaz de L'Est - KHANCHELA-
- طبيعتها: شركة اقتصادية عمومية ذات طبيعة صناعية تجارية ذات أسهم.

• الموقع: طريق الوزن الثقيل خنشلة.

• تاريخ الانشاء: 1986.

• المساحة: 7 هكتار.

• عدد العمال: 415.

• رقم الاعمال: 20000000000.

• راس المال: 6400000000.

• السجل التجاري: رقم 06 ب 09 / 00-0805455.

• عدد الوكالات التجارية: 04 هي خنشلة حضري، خنشلة ريفي، قايس وششار.

• عدد الزبائن الموصولين بالكهرباء: 104327.

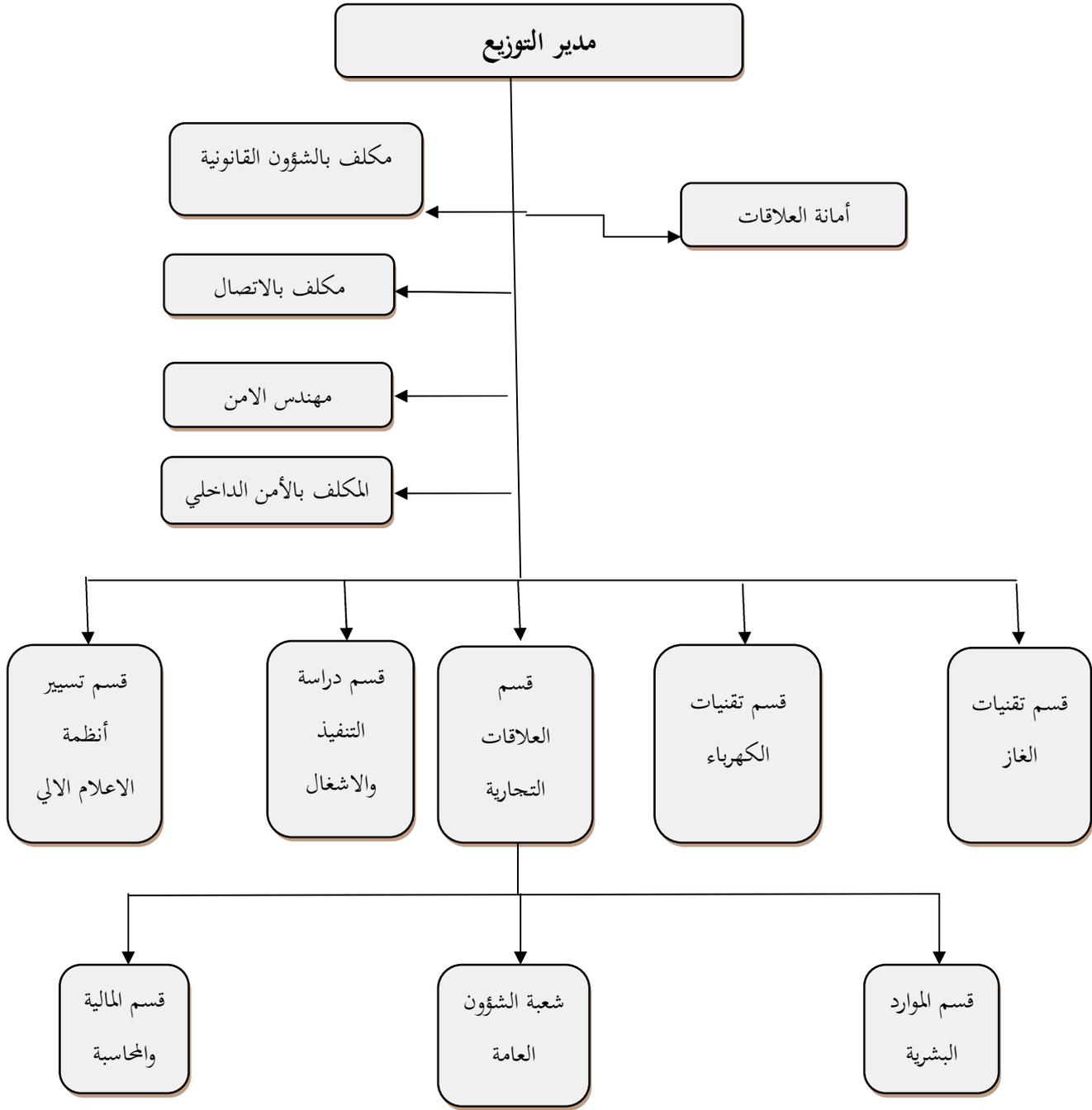
• طول الشبكات الكهربائية: 2985,983 كلم.

• عدد الزبائن الموصولين بالغاز: 70431.

• التغطية بالغاز: 1209,093 كلم.

وفيما يلي وصف توضيحي لمديرية التوزيع بولاية خنشلة من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لأقسامها ومصالحها.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - خنشة -



المصدر: الوثائق الرسمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية خنشة

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية بسكرة نوضح أبرز عناصره كالتالي:

المستوى الأول:

1. المديرية العامة: وتحرص على الأداء الجيد ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.
2. مدير التوزيع: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير العمل، حيث يقوم بالسهر على المتابعة والاشراف والتنسيق بين جميع الهياكل للمديرية، ومن مهامه:
 - الامضاء على الوثائق المحاسبية.
 - اصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين كالعلاوات والترقيات وغيرها.
 - يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الختامية للمديرية.
 - يشرف على الموازنات التقديرية.
 - يمثل المديرية لدى السلطات المحلية.
 - يتعهد بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة عقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

المستوى الثاني: يضم المصالح الرئيسية التالية:

1. امانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع، وتهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المديرية وتقوم بوظائف الاتصال، مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال المتاحة كالهاتف والفاكس... إلخ.
2. المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بالتكفل بالمهام ذات الصيغة القانونية لمديرية التوزيع ويمثلها امام الجهات القضائية في المحاكم بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة وكذا متابعة تنفيذ قرارات المحكمة.
3. المكلف بالاتصالات: ويحرص على توفير المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب، كما يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة الى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والإعلان، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة، والإذاعة.
4. المكلف بالأمن: دوره هو التقليل من الحوادث، خاصة التي تتعلق بالكهرباء والغاز، والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة، وكذا القيام ببرمجة الزيارات وتخصير الاجتماعات لمركز الوقاية والامن الخاصة بالمديرية ووضع البرنامج السنوي للأمن.

5. المكلف بالإعلام الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الامن الداخلي للمديرية واعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

المستوى الثالث: في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

1. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بإعداد برنامج صيانة المنشآت ومتابعة انجاز برنامج الصيانة، وكذا استغلال الشبكات وتسيير الاعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

2. قسم استغلال الغاز: ويهتم بإعداد ومتابعة انجاز البرنامج السنوي للصيانة وتسيير الاشغال واستغلال الشبكات والتأكد من تصليح جميع حالات ضياع الغاز المبلغ عنها، وكذا اعداد وارسال تقارير اعطاب الغاز الهامة وضمان تسيير مخزون قطع الغيار. اضافة الى اكتشاف الأخطاء على مستوى شبكة توزيع الغاز ومراقبة المحولات الكهربائية وتموين الوكالات بأجهزة قياس، اصلاح اعطاب العدادات سواء كهرباء او غاز، وكذا رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

3. قسم دراسات وتنفيذ الاشغال: ويتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الاشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء او الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها، لها فرع تسيير الاستثمارات والذي يقوم بمتابعة تنفيذ برامج الاستثمارات، وفرع الصفقات الذي يقوم بتحضير وطرح المناقصات لاختيار المؤسسات الأقل عرضا في جلسة فتح الأظرفة.

4. قسم العلاقات التجارية: وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز وتلبيتها في أسرع وقت ممكن.

- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.

- متابعة مختلف الديون مع الزبائن.

- اقتراح طرق تمويل للتزويد بالغاز الطبيعي للتجمعات السكنية والاحياء.

- اجراء تحقيقات عن الزبائن.

- مراقبة الكشف، الفاتورة والتحصيل والسهر على احترام قواعد التسيير.

5. قسم التسيير وأنظمة الاعلام الالي: يتكفل بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية وتطوير الأنظمة وكذا تسيير مجموع

أجهزة الاعلام الالي الموجودة بالمديرية. كما يقوم بالمهام التالية:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية:

1. قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم العملية منذ توظيفهم، حيث تقوم بالإضافة للتسيير الإداري بوضع مخططات لتقويم العاملين، وضمان علاقات دائمة مع طلب العمل والنقابات العمالية وغيرها. من مهامه ما يلي:

- تحضير وتوجيه مخططات التوظيف، التكوين، التنقلات، الترقيات والتقاعد والسهر على تنفيذها.

- تحضير واعداد الاجر والرواتب واستغلال الوثائق الناتجة عنها الحرص على إنجازها في الآجال المحددة.

- القيام بالتسيير الإداري للعمال.

- تحضير الميزانية والاحصائيات الخاصة بتكوين العمال واحداثها وانشاء لوحات التحكم الدورية.

- تحليل وتقدير حاجيات التكوين.

- التكفل بالمتمهين والمتربصين.

يتكون قسم الموارد البشرية بدوره من قسمين فرعيين هما:

* مصلحة التطوير والتكوين.

* مصلحة إدارة المستخدمين.

2. قسم المحاسبة والمالية: ويعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من مهام اهمها:

- ضمان تسجيل العمليات محاسبيا واعداد النتائج المحاسبية في المديرية.

- ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة بالأجور ونظام تسيير الزبائن.

- مسك ملف الاستثمارات.

- بعث الفواتير الى الهيئات الأخرى لأجراء عملية الامر بالصرف.

- اعداد طرق الدفع لحالة المورد.

- إعطاء وتحديد رقم الي أي تسجيل لكل الموردين الجدد او الدائمين.

- تقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الاشغال الموكلة إليهم.

- تبليغ ودفع الضرائب.

- أعداد الميزانية السنوية والموازنات التقديرية والتقارير المالية.

- تخصيص مبالغ مالية للمشاريع، ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

3. شعبة الشؤون العامة: وتهتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بصيانة ونظافة مقر المديرية واعداد الاحصائيات وتسيير حظيرة وسائل النقل (وقود، تأمين، قسائم السيارات) ومتابعة وتسيير حراسة المديرية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من وحدات المجتمع بحيث ان المعلومات المتوفرة في العينة هي تلك المتوفرة في المجتمع ولنضمن بذلك ومن خلال الإحصاء الاستدلالي ان النتائج التي يتم التوصل اليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات او المعلومات الموجودة في المجتمع.¹

المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في كافة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية خنشلة، و نظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين، تم اختيار مجموعة متنوعة من الموظفين في بعض اقسام مديرية التوزيع "سونلغاز" خنشلة كعينة ميسرة نظرا لتعذر الوصول الى أي مفردة في المجتمع قد يقع عليها الاختيار، وتعرف العينة المسيرة على انها من العينات غير الاحتمالية و يعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ ما هو متاح، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة و يساعد هذا النوع الى حد كبير على جمع المعلومات الاستكشافية.

تم توزيع الاستمارات على موظفي مديرية التوزيع "سونلغاز" خنشلة البالغ عددهم (50) موظفا وتم استرجاع (43) استبيانا وكانت الصحيحة (37) استبيانا أي بنسبة استرجاع بلغت (76%).

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات الى اتساق أداة القياس او إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.²

¹Bobbie Latham, Sampling : What is it ? « Quantitative Research Methods », ENGL5377 ,2007,p1.

²Carole L. Kimberlin and Almut G. Winterstein, **Validity and reliability of measurement instruments used in research**, Am J Health-Syst Pharm-Vol 65 Dec 1,2008 ,p2278.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا (CronbachAlpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 51% كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة.

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) |
|--------------------------|--------------|-----------------------------|
| رأس المال الاجتماعي | 19 | 0.915 |
| الزمالة | 05 | 0.830 |
| الثقة | 04 | 0.780 |
| التعاون والتكافل | 06 | 0.760 |
| الإشراك | 04 | 0.829 |
| أداء المؤسسة | 22 | 0.949 |
| البعد المالي | 03 | 0.768 |
| بعد العملاء | 04 | 0.852 |
| بعد العمليات الداخلية | 04 | 0.766 |
| بعد النمو والتعلم | 05 | 0.846 |
| بعد المسؤولية الاجتماعية | 06 | 0.832 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول رقم (2-1) ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة إذ تراوحت ما بين 0.76 الى 0.949، وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات أي يمكن الاعتماد على الاستبيان في اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي، وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر اول ما يحظر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي **Assumed Validity** والذي نعني به افتراض معد المقياس او مستخدميه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما ان هناك ما يعرف بالصدق الظاهري **Face Validity** وهو مشابه الى درجة كبيرة اذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني. وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم انهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على انه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن ان يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي واجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن اجل الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي اليه، حيث يقترح الاحصائيين انه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحت الصدق الذاتي، بينما يرى الآخرون ان تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب ان يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة ب 70% وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الزمالة

| الاحصائيات | | الفقرات |
|-----------------------|---|-----------|
| 0.500** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 01 |
| 0.440** ,003 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 02 |
| 0.520** ,001 | معامل بيرسون مستوى الدلالة | الفقرة 03 |

| | | |
|---------|---------------|-----------|
| 37 | حجم العينة | |
| 0.366* | معامل بيرسون | الفقرة 04 |
| ,002 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.720** | معامل بيرسون | الفقرة 05 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تتراوح بين 36% و 72%، حيث ان الفقرة الثانية والرابعة كانت اقل من 50% لكن مستوى الدلالة في كل منهما اقل من 0,05 اما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة اقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الزمالة.

الجدول رقم(2-2-ب): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة

| الاحصائيات | | الفقرات |
|-----------------------|---|-----------|
| 0.721** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 06 |
| 0.366* ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 07 |
| 0.559** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 08 |
| 0.278 ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 09 |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تتراوح بين 27,8% و 72%، حيث ان الفقرة السابعة والتاسعة كانت اقل من 50% لكن مستوى الدلالة في كل منهما اقل من 0,05 اما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة اقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الثقة.

الجدول رقم (2-2-ج): الصّدق الذاتي لمؤشرات بعد التعاون والتكافل

| الاحصائيات | | الفقرات |
|-----------------------|---|-----------|
| 0.679** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 10 |
| 0.556** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 11 |
| 0.720** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 12 |
| 0.790** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 13 |
| 0.663** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 14 |
| 0.683** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 15 |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يظهر من خلال الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55% و79% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0,01، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التعاون والتكافل.

الجدول رقم (2-2-د): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإشراف

| الاحصائيات | | الفقرات |
|-----------------------|---|-----------|
| 0.779** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 16 |
| 0.815** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 17 |
| 0.795** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 18 |
| 0.861** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 19 |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يظهر من خلال الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77% و86% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0,01، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاشراف.

الجدول رقم (2-2-هـ): الصدق الذاتي لمؤشرات البعد المالي.

| الاحصائيات | | الفقرات |
|------------|---------------|-----------|
| 0.811** | معامل بيرسون | الفقرة 20 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.845** | معامل بيرسون | الفقرة 21 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.827** | معامل بيرسون | الفقرة 22 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يظهر من خلال الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81% و84% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0,01، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات البعد المالي.

الجدول رقم (2-2-و): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العملاء.

| الاحصائيات | | الفقرات |
|------------|---------------|-----------|
| 0.675** | معامل بيرسون | الفقرة 23 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.750** | معامل بيرسون | الفقرة 24 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.653** | معامل بيرسون | الفقرة 25 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.919** | معامل بيرسون | الفقرة 26 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يظهر من خلال الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65% و91% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0,01، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العملاء.

الجدول رقم (2-2-ز): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العمليات الداخلية.

| الاحصائيات | | الفقرات |
|------------|---------------|-----------|
| 0.571** | معامل بيرسون | الفقرة 27 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.767** | معامل بيرسون | الفقرة 28 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.828** | معامل بيرسون | الفقرة 29 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |
| 0.900** | معامل بيرسون | الفقرة 30 |
| ,000 | مستوى الدلالة | |
| 37 | حجم العينة | |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يظهر من خلال الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57% و90% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0,01، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العمليات الداخلية.

الجدول رقم (2-2-ح): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد النمو والتعلم.

| الاحصائيات | | الفقرات |
|-----------------------|---|-----------|
| 0.482** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 31 |
| 0.660** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 32 |
| 0.303** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 33 |
| 0.570** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 34 |
| 0.765** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 35 |

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تتراوح بين 30% و 76%، حيث ان الفقرة واحد وثلاثون وثلاثة و ثلاثون كانت اقل من 50% لكن مستوى الدلالة في كل منهما اقل من 0,01 اما الفقرات

الباقية فكانت أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة اقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد النمو و التعلم.

الجدول رقم (2-2-خ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المسؤولية الاجتماعية.

| الاحصائيات | | الفقرات |
|-----------------------|---|-----------|
| 0.744** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 36 |
| 0.652** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 37 |
| 0.759** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 38 |
| 0.704** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 39 |
| 0.797** ,000 37 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | الفقرة 40 |
| 0.749** ,000 | معامل بيرسون مستوى الدلالة | الفقرة 41 |

| | | |
|----|------------|--|
| 37 | حجم العينة | |
|----|------------|--|

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يظهر من خلال الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65% و79% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0,01، وهو ما يؤكد الصديق الذاتي لفقرات بعد المسؤولية الاجتماعية.

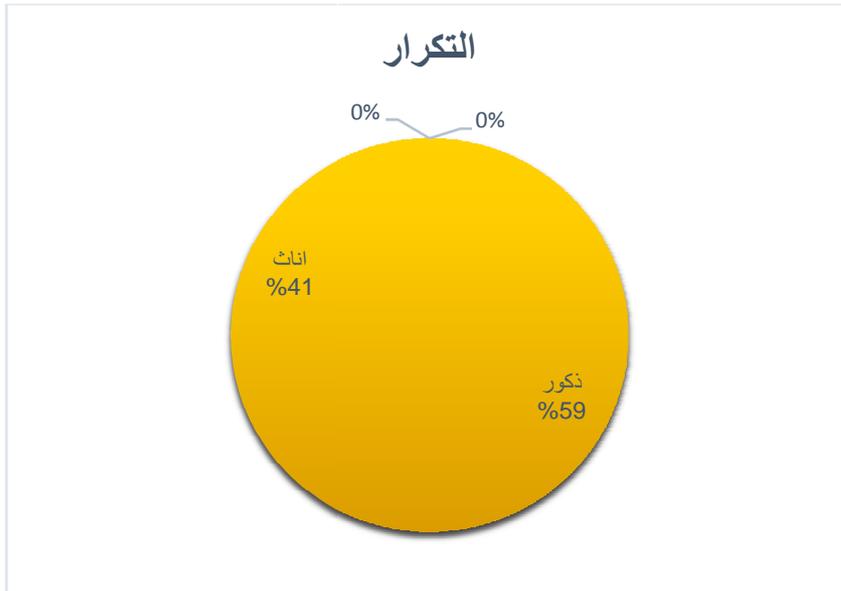
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنظهر في هذا المبحث النتائج الخاصة بالدراسة، ولهذا تم تقسيمه الى ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول وصف عينة الدراسة، بينما في المطلب الثاني تقييم متغيرات الدراسة في مديرية توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز"-خنشلة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان، أما المطلب الثالث فيتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس.



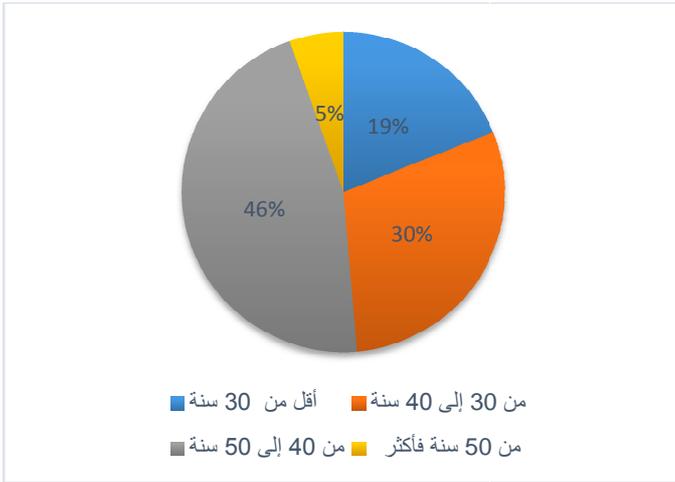
| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 22 | 59.5 |
| أنثى | 15 | 40.5 |
| المجموع | 37 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 59.5% بينما نسبة الإناث 40.5%.

توزيع العينة حسب العمر:

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب العمر



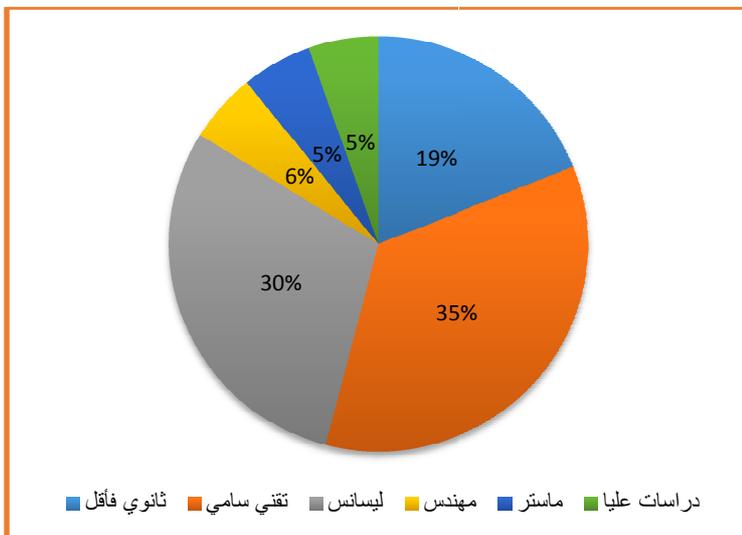
| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 7 | 18.9 |
| | من 30 إلى 40 سنة | 11 | 29.7 |
| | من 40 إلى 50 سنة | 17 | 45.9 |
| | من 50 سنة فأكثر | 2 | 5.4 |
| | المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة % أعمارهم أقل من 30 سنة وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسب الأخرى و 29.7% أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة، أما الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 45.9% وهي نسبة مرتفعة، أما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 5.4% وهي نسبة ضعيفة.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

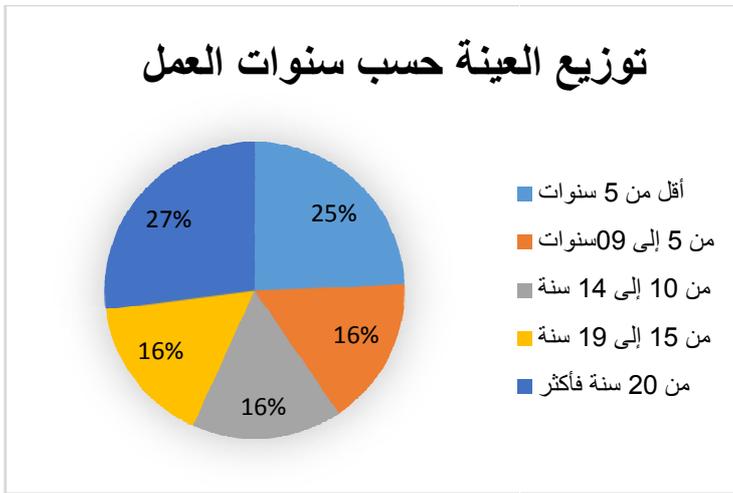


| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------|---------|------------------|
| المؤهل العلمي | ثانوي فأقل | 7 | 18.9 |
| | تقني سامي | 13 | 35.1 |
| | ليسانس | 11 | 29.7 |
| | مهندس | 2 | 5.4 |
| | ماجستير | 2 | 5.4 |
| | دراسات عليا | 2 | 5.4 |
| المجموع | 37 | 100 | |

يوضح الجدول السابق ان اغلب الموظفين الذي تم استجوابهم حاصلين على تقني سامي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 35,1% يليهم ذوي المستوى الجامعي (ليسانس) حيث بلغت نسبتهم 29.7%، وتليها نسبة الافراد ذوي المستوى الاقل من الثانوي فتقدر نسبتهم في عينة الدراسة 18.9 % و 5.4% لكل من شهادة المهندس، الماستر وللدراسات العليا.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب سنوات العمل



| فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 9 | 24.3 |
| من 5 إلى 9 سنوات | 6 | 16.2 |
| من 9 إلى 14 سنة | 6 | 16.2 |
| من 14 إلى 19 سنة | 6 | 16.2 |
| من 19 سنة فأكثر | 10 | 27 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 24.3% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ونسبة 16.2% لكل من 09-5 سنوات و 9-14 سنة وأيضا 14-19 سنة و 27% لأكثر من 19 سنة، المؤسسة لها طاقات شبانية بالإضافة إلى عنصر خبرة المهم جدا.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-خنشلة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي وتحسين أداء المؤسسة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز»-خنشلة، سيتم التطرق الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة.

الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي)

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات رأس المال الاجتماعي.

| الأهم ية النس بية | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار والنسب المئوية | رقم العبارة |
|----------------------------|------------------|----------------------|--------------------|----------------|-----------|-------|-------|---------------|------------------------------|----------------|
| | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 01 | منخفضة | 1.12 | 2.29 | 11 | 12 | 6 | 8 | 0 | التكرار | 01 |
| | | | | 29.7 | 32.4 | 16.2 | 21.6 | 0 | % | |
| 03 | متوسطة | 1.17 | 3.10 | 5 | 7 | 5 | 19 | 1 | التكرار | 02 |
| | | | | 13.5 | 18.9 | 13.5 | 51.4 | 2.7 | % | |
| 02 | متوسطة | 1.12 | 3.27 | 3 | 7 | 7 | 17 | 3 | التكرار | 03 |
| | | | | 8.1 | 18.9 | 18.9 | 45.9 | 8.1 | % | |
| 04 | متوسطة | 1.24 | 2.89 | 6 | 10 | 5 | 14 | 2 | التكرار | 04 |
| | | | | 16.2 | 27 | 13.5 | 37.8 | 5.4 | % | |
| 05 | متوسطة | 1.33 | 2.64 | 10 | 9 | 4 | 12 | 2 | التكرار | 05 |
| | | | | 27 | 24.3 | 10.8 | 32.4 | 5.4 | % | |
| 03 | متوسطة | 0.92 | 2.84 | الزمالة | | | | | | |
| 03 | منخفضة | 1.27 | 2.59 | 8 | 14 | 2 | 11 | 2 | التكرار | 06 |
| | | | | 21.6 | 37.8 | 5.4 | 29.7 | 5.4 | % | |
| 02 | متوسطة | 1.09 | 2.72 | 4 | 14 | 9 | 8 | 2 | التكرار | 07 |
| | | | | 10.8 | 37.8 | 24.3 | 21.6 | 5.4 | % | |
| 04 | متوسطة | 1.28 | 2.94 | 7 | 7 | 7 | 13 | 3 | التكرار | 08 |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------|------|------|------------------|------|------|------|------|---------|----|
| | | | | 18.9 | 18.9 | 18.9 | 35.1 | 8.1 | % | |
| 01 | منخفضة | 1.09 | 2.27 | 9 | 16 | 7 | 3 | 2 | التكرار | 09 |
| | | | | 24.3 | 43.2 | 18.9 | 8.1 | 5.4 | % | |
| 02 | متوسطة | 0.92 | 2.63 | النفقة | | | | | | |
| 05 | عالية | 1.18 | 3.64 | 4 | 2 | 4 | 20 | 7 | التكرار | 10 |
| | | | | 10.8 | 5.4 | 10.8 | 54.1 | 18.9 | % | |
| 01 | متوسطة | 1.10 | 3.29 | 3 | 6 | 8 | 17 | 3 | التكرار | 11 |
| | | | | 8.1 | 16.2 | 21.6 | 45.9 | 8.1 | % | |
| 06 | متوسطة | 1.18 | 3.21 | 5 | 5 | 6 | 19 | 2 | التكرار | 12 |
| | | | | 13.5 | 13.5 | 16.2 | 51.4 | 5.4 | % | |
| 03 | عالية | 0.96 | 3.45 | 1 | 5 | 11 | 16 | 4 | التكرار | 13 |
| | | | | 2.7 | 13.5 | 29.7 | 43.2 | 40.8 | % | |
| 02 | عالية | 0.93 | 3.72 | 2 | 2 | 4 | 25 | 4 | التكرار | 14 |
| | | | | 5.4 | 5.4 | 10.8 | 67.6 | 10.8 | % | |
| 01 | عالية | 0.79 | 3.97 | 1 | 1 | 3 | 25 | 7 | التكرار | 15 |
| | | | | 2.7 | 2.7 | 8.1 | 67.6 | 18.9 | % | |
| 01 | عالية | 0.69 | 3.55 | التعاون والتكافل | | | | | | |
| 04 | متوسطة | 1,22 | 2,81 | 6 | 11 | 6 | 12 | 2 | التكرار | 16 |
| | | | | 16,2 | 29,7 | 16,2 | 32,4 | 5,4 | % | |
| 02 | متوسطة | 1,20 | 3,13 | 3 | 11 | 5 | 14 | 4 | التكرار | 17 |
| | | | | 8,1 | 29,7 | 13,5 | 37,8 | 10,8 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------|------|------|---------------------|------|------|------|-----|---------|----|
| 01 | منخفضة | 1,14 | 2,43 | 9 | 13 | 5 | 10 | 0 | التكرار | 18 |
| | | | | 24,3 | 35,1 | 13,5 | 27 | 0 | % | |
| 03 | متوسطة | 1,21 | 2,91 | 4 | 13 | 5 | 12 | 3 | التكرار | 19 |
| | | | | 10,8 | 35,1 | 13,5 | 32,4 | 8,1 | % | |
| 04 | متوسطة | 0,97 | 2,82 | الاشراك | | | | | | |
| 01 | متوسطة | 0,72 | 3,01 | رأس المال الاجتماعي | | | | | | |

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد ان المستجوبين محايدين حول رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل، الاشراك)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ بعد الزمالة: بلغ متوسطه الحسابي 2,84 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,92 وهذا يعني وجود انحرافات وتشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (يعمل العاملون في مختلف المصالح بأريحية بعيدا عن المشاكل): بلغ متوسطه الحسابي 2,29 ما يعني درجة الموافقة منخفضة وانحراف معياري بقيمة 1,12 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 21,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العاملين يعملون بأريحية بعيدا عن المشاكل، بينما حوالي 32,4% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 02 (تتسم العلاقة مع جماعة العمل ضمن ذات المصلحة بالاستقرار): متوسطه الحسابي 3,10 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,17 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 51,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العلاقة مع جماعة العمل ضمن ذات المصلحة تتسم بالاستقرار، بينما حوالي 18,9% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (يتطور أداء العاملين داخل المؤسسة نتيجة الزمالة والالفة التي تجمعهم): بلغ متوسطه الحسابي 3,27 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,12 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 45,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان تطور أداء العاملين داخل المؤسسة نتيجة الزمالة والالفة التي تجمعهم، بينما حوالي 18,9% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 04 (يعمل العاملون داخل المؤسسة كالأ أسرة الواحدة): بلغ متوسطه الحسابي 2,89 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,33 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 37,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العاملين يعملون داخل المؤسسة كالأ أسرة الواحدة، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 05 (يقدم العاملون ضمن جماعات العمل تنازلات شخصية تصب في مصلحة المؤسسة): بلغ متوسطه الحسابي 2,64 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,33 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 32,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ذلك، بينما حوالي 27% لا يوافقون بشدة.

✓ بعد الثقة: بلغ متوسطه الحسابي 2,63 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,92 وهذا يعني وجود انحرافات وتشتت في إجابات الباحثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• المؤشر 01 (لا يحتاج العاملون الى رقابة مباشرة في تأدية مهامهم وأعمالهم): بلغ متوسطه الحسابي 2,59 ما يعني درجة الموافقة منخفضة وانحراف معياري بقيمة 1,27 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 29,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العاملين لا يحتاجون الى رقابة مباشرة في تأدية مهامهم وأعمالهم، بينما حوالي 37,8% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 02 (يروح الافراد بمشاكلهم لأنهم على دراية انهم ستم الاستجابة لها والاهتمام بحلها): متوسطه الحسابي 2,72 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,09 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 21,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الافراد يروحون بمشاكلهم لأنهم على دراية انهم ستم الاستجابة لها والاهتمام بحلها، بينما حوالي 37,8% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 03 (هناك مستوى من الثقة بين الافراد والإدارة العليا): بلغ متوسطه الحسابي 2,94 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,28 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 35,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان هناك مستوى من الثقة بين الافراد والإدارة العليا، بينما حوالي 18,9% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 04 (تتعامل الإدارة العليا مع العاملين بشفافية تامة): بلغ متوسطه الحسابي 2,27 ما يعني درجة الموافقة منخفضة وانحراف معياري بقيمة 1,09 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 8,1% من

الموظفين المستجوبين يوافقون على الإدارة العليا تتعامل مع العاملين بشفافية تامة، بينما حوالي 43,2% لا يوافقون على ذلك.

✓ **بعد التعاون والتكافل:** بلغ متوسطه الحسابي 3,55 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,69 وهذا يعني وجود انحرافات وتشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (يقدم العاملون العون لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل):** بلغ متوسطه الحسابي 3,64 ما يعني درجة الموافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 1,18 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 54,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العاملين يقدمون العون لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل، بينما حوالي 5,4% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02 (يعمل الافراد سويا كأعضاء في فريق عمل أكثر تماسكا ومتانة):** متوسطه الحسابي 3,29 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,10 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 45,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الافراد يعملون سويا كأعضاء في فريق عمل أكثر تماسكا ومتانة، بينما حوالي 16,2% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03 (يوجد اعتماد متبادل بين الافراد في أداء العمل داخل المؤسسة):** بلغ متوسطه الحسابي 3,21 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,18 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 51,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انه يوجد اعتماد متبادل بين الافراد في أداء العمل داخل المؤسسة، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04 (توجد اليات اتصال مستمرة بين العاملين في أداء العمل لبلوغ اهداف المؤسسة):** بلغ متوسطه الحسابي 3,45 ما يعني درجة الموافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0,96 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 43,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انه توجد اليات اتصال مستمرة بين العاملين في أداء العمل لبلوغ اهداف المؤسسة، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 05 (يساعد العاملون بعضهم البعض في حالة الوقوع في اخطاء):** بلغ متوسطه الحسابي 3,72 ما يعني درجة الموافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0,93 وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين، كما ان حوالي 67,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العاملين يساعدون بعضهم البعض في حالة الوقوع في اخطاء، بينما حوالي 5,4% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 06 (يساعد العاملون بعضهم البعض في حالة الوقوع في حادث عمل): بلغ متوسطه الحسابي 3,97 ما يعني درجة الموافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0,79 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 67,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انالعاملين يساعدون بعضهم البعض في حالة الوقوع في حادث عمل، بينما حوالي 2,7% لا يوافقون على ذلك.

✓ بعد الاشراف: بلغ متوسطه الحسابي 2,82 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,97 وهذا يعني وجود انحرافات وتشتت في إجابات الباحثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (تأخذ الإدارة العليا آراء الافراد العاملين بداخل المؤسسة بعين الاعتبار): بلغ متوسطه الحسابي 2,81 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,22 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 32,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار آراء الافراد العاملين داخل المؤسسة، بينما حوالي 29,7% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02 (تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الزملاء في العمل): متوسطه الحسابي 3,13 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,20 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 37,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون وجود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الزملاء في العمل، بينما حوالي 29,7% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03 (يتمتع العاملون في المؤسسة بالحرية في مشاركة أفكارهم وآرائهم مع الإدارة العليا): بلغ متوسطه الحسابي 2,43 ما يعني درجة الموافقة منخفضة وانحراف معياري بقيمة 1,14 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 27% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان العاملين يتمتعون بالحرية في مشاركة أفكارهم وآرائهم مع الإدارة العليا، بينما حوالي 35,1% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 04 (تتشارك المؤسسة المعلومات اللازمة بصفة دائمة مع عمالها): بلغ متوسطه الحسابي 2,91 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,21 وهذا يدل على تشتت في إجابات الباحثين، كما ان حوالي 32,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتشارك المعلومات اللازمة بصفة دائمة مع عمالها، بينما حوالي 35,1% لا يوافقون على ذلك.

الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (أداء المؤسسة)

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء المؤسسة.

| رقم العبارة | التكرار والنسب المئوية | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | |
|-------------|------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|--|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | | |
| 20 | التكرار | 7 | 19 | 5 | 5 | 1 | 3.70 | 1.02 | عالية | 02 | |
| | % | 18.9 | 51.4 | 13.5 | 13.5 | 2.7 | | | | | |
| 21 | التكرار | 5 | 18 | 9 | 3 | 2 | 3.56 | 1.01 | عالية | 01 | |
| | % | 13.5 | 48.6 | 24.3 | 8.1 | 5.4 | | | | | |
| 22 | التكرار | 3 | 16 | 9 | 5 | 4 | 3.24 | 1.14 | متوسطة | 03 | |
| | % | 8.1 | 43.2 | 24.3 | 13.5 | 10.8 | | | | | |
| 02 | | البعد المالي | | | | | 3.50 | 0.87 | عالية | | |
| 23 | التكرار | 5 | 19 | 6 | 4 | 3 | 3.51 | 1.12 | عالية | 01 | |
| | % | 13.5 | 51.4 | 16.2 | 10.8 | 8.1 | | | | | |
| 24 | التكرار | 7 | 13 | 9 | 3 | 5 | 3.37 | 1.27 | متوسطة | 04 | |
| | % | 18.9 | 35.1 | 24.3 | 8.1 | 13.5 | | | | | |
| 25 | التكرار | 6 | 13 | 12 | 2 | 4 | 3.40 | 1.16 | عالية | 03 | |
| | % | 16.2 | 35.1 | 32.4 | 5.4 | 10.8 | | | | | |
| 26 | التكرار | 3 | 22 | 5 | 2 | 5 | 3.43 | 1.16 | عالية | 02 | |
| | % | 8.1 | 59.5 | 13.5 | 5.4 | 13.5 | | | | | |
| 05 | | بعد العملاء | | | | | 3.4 3 | 0.98 | عالية | | |
| 27 | التكرار | 3 | 11 | 9 | 10 | 4 | 2.97 | 1.16 | متوسطة | 03 | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------|------|------|-----------------------|------|------|------|------|---------|----|
| | | | | 10,8 | 27 | 24,3 | 29,7 | 8,1 | % | |
| 01 | متوسطة | 1.09 | 3.27 | 4 | 3 | 12 | 15 | 3 | التكرار | 28 |
| | | | | 10,8 | 8.1 | 32,4 | 40,5 | 8,1 | % | |
| 02 | متوسطة | 1.15 | 3.13 | 4 | 7 | 9 | 14 | 3 | التكرار | 29 |
| | | | | 10.8 | 18,9 | 24,3 | 37,8 | 8,1 | % | |
| 04 | عالية | 1.18 | 3.40 | 4 | 5 | 4 | 20 | 4 | التكرار | 30 |
| 03 | متوسطة | 0.88 | 3.19 | بعد العمليات الداخلية | | | | | | |
| 04 | متوسطة | 1.17 | 3.18 | 5 | 5 | 7 | 18 | 2 | التكرار | 31 |
| | | | | 13.5 | 13.5 | 18.9 | 48.6 | 5.4 | % | |
| 05 | متوسطة | 1.22 | 3.13 | 6 | 5 | 6 | 18 | 2 | التكرار | 32 |
| | | | | 16.2 | 13.5 | 16.2 | 48.6 | 5.4 | % | |
| 03 | متوسطة | 1.17 | 2.89 | 6 | 7 | 11 | 11 | 2 | التكرار | 33 |
| | | | | 16.2 | 18.9 | 29.7 | 29.7 | 5.4 | % | |
| 02 | عالية | 1.16 | 3.43 | 4 | 3 | 8 | 17 | 5 | التكرار | 34 |
| | | | | 10.8 | 8.1 | 21.6 | 45.9 | 13.5 | % | |
| 01 | متوسطة | 0.96 | 2.81 | 3 | 12 | 11 | 11 | 0 | التكرار | 35 |
| | | | | 8.1 | 32.4 | 29.7 | 29.7 | 0 | % | |
| 04 | متوسطة | 0.90 | 3.09 | بعد النمو والتعلم | | | | | | |
| 04 | متوسطة | 1.19 | 3.27 | 6 | 2 | 7 | 20 | 2 | التكرار | 36 |
| | | | | 16.2 | 5.4 | 18.9 | 54.1 | 5.4 | % | |
| 05 | متوسطة | 1.20 | 3.35 | 6 | 2 | 4 | 23 | 2 | التكرار | 37 |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------|------|------|----------------------|------|------|------|------|---------|----|
| | | | | 16.2 | 5.4 | 10.8 | 62.2 | 5.4 | % | |
| 03 | متوسطة | 1.11 | 3.37 | 3 | 6 | 5 | 20 | 3 | التكرار | 38 |
| | | | | 8.1 | 16.2 | 13.5 | 54.1 | 8.1 | % | |
| 02 | متوسطة | 1.11 | 3.08 | 5 | 5 | 10 | 16 | 1 | التكرار | 39 |
| | | | | 13.5 | 13.5 | 27 | 43.2 | 2.7 | % | |
| 01 | متوسطة | 1.10 | 3.18 | 4 | 5 | 10 | 16 | 2 | التكرار | 40 |
| | | | | 10.8 | 13.5 | 27 | 43.2 | 5.4 | % | |
| 06 | متوسطة | 1.28 | 2.89 | 6 | 10 | 7 | 10 | 4 | التكرار | 41 |
| | | | | 16.2 | 27 | 18.9 | 27 | 10.8 | % | |
| 01 | متوسطة | 0.86 | 3.19 | المسؤولية الاجتماعية | | | | | | |
| 02 | متوسطة | 0.79 | 3.25 | أداء المؤسسة | | | | | | |

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد ان المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول أداء المؤسسة بأبعادها (المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد المسؤولية الاجتماعية)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ **البعد المالي:** بلغ متوسطه الحسابي **3,50** وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري **1,02** ومن خلاله يتضح انه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01:** (تعتمد المؤسسة "معدل نمو الأرباح" كمعيار أساسي للحكم على أداها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,70** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة **1,02** مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي **51,4%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تعتمد معدل نمو الأرباح كمعيار أساسي للحكم على أدائها، بينما حوالي **13,5%** لا يوافقون على ذلك.

• **المؤشر 02:** (تقوم المؤسسة بدراسة المردودية المالية لتحديد الأنشطة الأكثر ربحية دوريا): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,56** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة **1,01** مما يعني انه يوجد تشتت في

الإجابات. كما ان حوالي 48,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تقوم بدراسة المردودية المالية لتحديد الأنشطة الأكثر ربحية دوريا، بينما حوالي 8,1% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03:** (يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,24 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,14 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 43,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انه فعلا يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **بعد العملاء:** بلغ متوسطه الحسابي 3,43 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,98 ومن خلاله يتضح انه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01:** (تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بخدماتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,51 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 1,12 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 51,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تولي أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بخدماتها، بينما حوالي 10,8% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02:** (لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة عند الزبون): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,37 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,27 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 35,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة عند الزبون، بينما حوالي 8,1% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03:** (تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات لتحسين ادائها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,40 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 1,16 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 35,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تبحث باستمرار عن معلومات لتحسين ادائها، بينما حوالي 5,4% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04:** (تولي المؤسسة أهمية لدراسة العملاء والاستجابة للشكاوى المقدمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 1,16 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 59,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تولي أهمية لدراسة العملاء والاستجابة للشكاوى المقدمة، بينما حوالي 5,4% لا يوافقون على ذلك.

✓ بعد العمليات الداخلية: بلغ متوسطه الحسابي 3,19 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,88

ومن خلاله يتضح انه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• المؤشر 01: (الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,97 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,16 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 29,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 02: (تبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,27 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,09 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 40,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تتبنى أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين، بينما حوالي 8,1% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 03: (لدى المؤسسة سرعة استجابة لطلبات العملاء): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,15 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 37,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان لدى المؤسسة سرعة استجابة لطلبات العملاء، بينما حوالي 18,9% لا يوافقون على ذلك.

• المؤشر 04: (تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين ادائها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,40 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 1,18 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 54,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تولي أهمية للبحث والتطوير لتحسين ادائها، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

✓ بعد النمو والتعلم: بلغ متوسطه الحسابي 3,09 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,90 ومن

خلاله يتضح انه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• المؤشر 01: (تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي لتسهيل انتقالها فيما بينهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,18 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,17 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 48,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي لتسهيل انتقالها فيما بينهم، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02: (تعمل المؤسسة على تأهيل عمالها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,22 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 48,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تعمل على تأهيل عمالها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03: (توفر المؤسسة مناخا تنظيميا ملائما للعمال لزيادة رضاهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,89 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,17 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 29,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على المؤسسة توفر مناخا تنظيميا ملائما للعمال لزيادة رضاهم، بينما حوالي 18,9% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 04: (سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,43 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 1,16 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 45,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم، بينما حوالي 8,1% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 05: (تتبنى المؤسسة ممارسات وأساليب إدارية متنوعة لتشجيع المبادرات الإبداعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,81 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 0,96 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 29,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تتبنى ممارسات وأساليب إدارية متنوعة لتشجيع المبادرات الإبداعية، بينما حوالي 32,4% لا يوافقون على ذلك.

✓ بعد المسؤولية الاجتماعية: بلغ متوسطه الحسابي 3,19 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,86 ومن خلاله يتضح انه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01: (تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية والامراض وحوادث العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,27 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,19 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 54,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تحترم القوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية والامراض وحوادث العمل، بينما حوالي 5,4% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02: (تلتزم المؤسسة بمبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,35 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,20 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 62,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تلتزم بمبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية وتكنولوجيا لتطوير أدائهم، بينما حوالي 5,4% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03: (تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال في الخدمات الاجتماعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,37 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,11 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 54,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تلتزم بتوفير حقوق العمال في الخدمات الاجتماعية لزيادة رضاهم، بينما حوالي 16,2% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 04: (تتوافق رسالة المؤسسة واهدافها مع اهداف وقيم المجتمع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,08 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,11 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 43,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان رسالة المؤسسة وأهدافها تتوافق مع اهداف وقيم المجتمع، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 05: (تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الانسان واحترام عادات وتقاليد المجتمع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,18 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,10 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 43,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تسعى لمراعاة حقوق الانسان واحترام عادات وتقاليد المجتمع، بينما حوالي 13,5% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 06: (تلتزم المؤسسة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع من اجل التخفيف من حدة البطالة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,89 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بقيمة 1,28 مما يعني انه يوجد تشتت في الإجابات. كما ان حوالي 27% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المؤسسة تلتزم بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع من اجل التخفيف من حدة البطالة، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,0001 وهي اقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-5-ج).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب ان تكون واحدة على الأقل من المعامل ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (2-5-أ) نجد قيمتين ل Beta دالة إحصائية.

الجدول رقم (2-5-أ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة.

| إحصائيات التباين | | مستوى الدلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية Beta | المعاملات غير النمطية | | النموذج |
|------------------|-----------|--------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------|--------|---------------------|
| VIF | Tolérance | | | | الخطأ المعياري | B | |
| | | 0.396 | 0.816 | | 0.545 | 0.469 | ثابت Constant |
| 1.931 | 0.518 | 0.747 | -0.326 | -0.059 | 0.155 | -0.050 | الزمالة |
| 2.712 | 0.369 | 0.199 | -1.310 | -0.280 | 0.184 | -0.241 | الثقة |
| 2.185 | 0.458 | 0.000 | 4.027 | 0.772 | 0.219 | 0.883 | التعاون والتشارك |
| 2.072 | 0.483 | 0.033 | 1.990 | 0.185 | 0.153 | 0.152 | الإشراك |

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فإن بعد الزمالة والثقة ليس لها أثر دال إحصائيا على أداء المؤسسة، حيث فاقت مستوى دلالتها 0.05 وبلغت 0.747 و0.199، وعليه فإن الفرضية الأولى والثانية مرفوضتين. بينما

يوجد أثر دال إحصائياً لكل من التعاون والتكافل، والإشراك على أداء المؤسسة، حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.000 و0.033 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن الفرضية الثالثة والرابعة مقبولة.

ثالثاً: مدى توفر الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1: التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normalitytest): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-5-ب): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

| Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov | | | البواقي المعيارية |
|-------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|----------|-------------------|
| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائياً | الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائياً | |
| 0.60 | 37 | 0.874 | 0.053 | 37 | 0.196 | |

المصدر: اعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2: الإستقلال الذاتي للبواقي Durbin- Watson

تم إختبارها من خلال إحصائية Durbin - Watson (و هو عبارة عن احصائي الإختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، و تؤكد قيمته التي بلغت 2,604 كما يوضحه الجدول (2-5-ج) و بمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 32 و عدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $dl=1,177$ و $du=1,732$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: اذا كان ($du < Dw < 2$) واذا كان ($2 < Dw < 4-du$) وبالتالي Dw محصورين 2 و 2.604 و هو ما يؤكد الاستغلال الذاتي للبواقي .

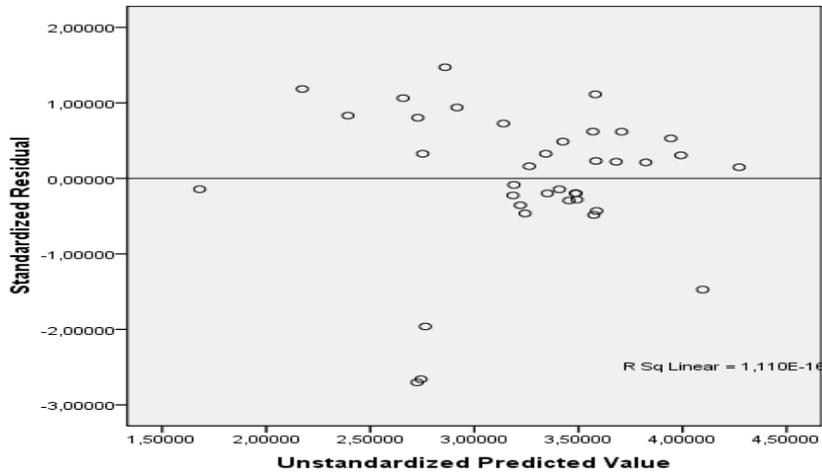
الجدول رقم (2-5-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F | معامل التحديد المعدل R ² | معامل الارتباط (R) | Durbin-Watson |
|---------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|-------------------------------------|--------------------|---------------|
| 1 | الانحدار | 4 | 2,657 | 6,882 | 0,000 | 0,395 | 0,680 | 2,604 |
| | الخطأ المتبقي | 32 | 0,386 | | | | | |
| | المجموع | 36 | | | | | | |

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3: اختبار تجانس البواقي (اختبار ثابت التباين) Homoscedasticity: و هو ما يوضحه الشكل (2-2).

الشكل رقم (2-2): اختبار تجانس البواقي



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث انه لا يمكننا رصد نمط او شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس او ثبات في تباين الأخطاء.

4: عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة: **Multicollinearity** وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم **FIV** و **Tolérance** في الجدول (2-5-أ)، حيث كانت قيمة معامل التضخم محصورة بين 1,931 و 2,712 وهي أقل من 10، أما **Tolérance** فتراوحت قيمته بين 0,369 و 0,518 وهي أكبر من 0.1، وهذا اعتماداً على دراسة (Nystrom et al,2002)، ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (**Multicollinearity**) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال ما يوضح الجدول رقم (2-5-و).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل قيمة معنوية **T** بحيث يجب ان تكون ذات دلالة احصائية ومن خلال الجدول رقم (2-5-د) نجد أن رأس المال الاجتماعي له أثر مباشر على أداء المؤسسة. حيث ان مستوى الدلالة يساوي 0.01 أو أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار **B** تساوي 0.514 وبالتالي فان الفرضية الرئيسية مقبولة.

الجدول رقم (2-5-د): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الاجتماعي في أداء المؤسسة

| النموذج | المعاملات غير النمطية | | المعاملات النمطية | | مستوى الدلالة T |
|-------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | |
| ثابت Constant | 1,542 | 0,497 | | 3,104 | 0,004 |
| رأس المال الاجتماعي | 0,568 | 0,160 | 0,514 | 3,547 | 0,001 |

المصدر: اعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج **SPSS**

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1/ التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي - Normality test)

الجدول رقم (2-5-هـ): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

| Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov | | | البواقي المعيارية |
|----------------------|-------------|---------|----------------------|-------------|---------|----------------------|
| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائيا | الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائيا | |
| 0.64 | 37 | 0.869 | 0.052 | 37 | 0.182 | |

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

عند الاعتماد على معاملي shapiro - wilk , kolmogorov - Smimou نجد مستوى الدلالة فاق 0.05 لكل منها و هو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط .

2: الاستغلال الذاتي للبواقي: Durbin-Waston وتم اختبارهما من خلال احصائية Durbin-Waston

و هو عبارة عن احصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الاحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals, وتؤكد قيمته التي بلغت 2.202 كما يوضحه الجدول (2 - 5 - و) و بمقارنتها في الجداول الاحصائية لدرجة حرية البواقي 35 و عدد المتغيرات المستقلة 1. نجد $dl = 1.402$ و $du = 1.512$ فيتم الحكم على استغلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < Dw < du)$ وإذا كان :

$(2 < Dw < 4 - du)$ وبالتالي Dw محصورين 2 و 2.4 و هو ما يؤكد الاستغلال الذاتي للبواقي.

الجدول رقم (2-5-و): نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط

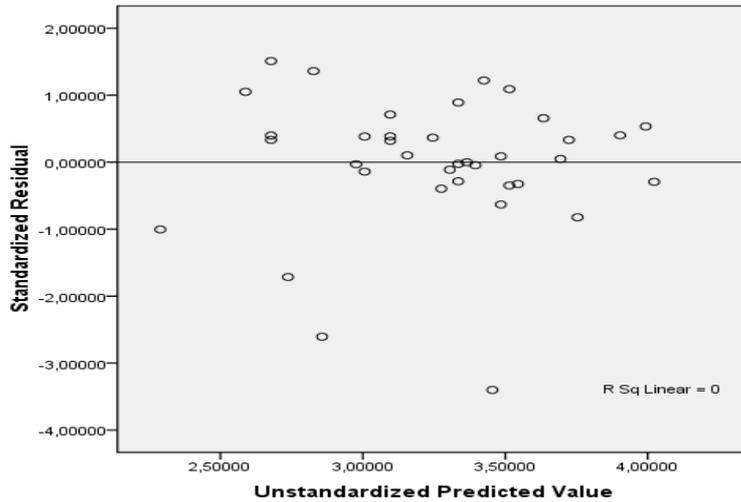
| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F | معامل التحديد المعدل R^2 | معامل الارتباط (R) | Durbin- Watson |
|----------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| الانحدار | 6,077 | 1 | 6,077 | 12,581 | 0,001 | 0,243 | 0,514 | 2,202 |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------|----|--------|------------------|---|
| | | | | | 0,483 | 35 | 16,907 | الخطأ المتبقي | 1 |
| | | | | | | 36 | 22,984 | المجموع | |

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3: اختبار تجانس البواقي (اختبار ثابت التباين Homoscedasticity): و هو ما يوضحه الشكل رقم (3-2)

الشكل رقم (3-2): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط.



نلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط او شكل معين لتباين هذه البواقي، وهذا ما يعني ان هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه الى ثلاثة مطالب، حيث في المطلب الأول سيتضمن تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة ان مستوى الزمالة بين افراد مديرية التوزيع "سونلغاز" خنشلة جد متوسط يقارب الضعيف، اذ يؤكد المستجوبون عن عدم وجود ايجابية في العمل، بل العكس فالعمال يعملون في مختلف المصالح تحت ضغط، إضافة الى اجابتهم بالحياد عن طبيعة العلاقة التي تجمع العمال و كذا تفاديهم الإجابة الصريحة عن ان تطور أداء العاملين داخل المديرية نتيجة الزمالة و ان العاملين يعملون داخل المديرية كالأسرة الواحدة، إضافة الى ان العمال ضمن جماعة العمل يقدمون تنازلات شخصية تصب في مصلحة المؤسسة، بل اختاروا الحياد في الإجابة، و بالتالي نلاحظ ان طبيعة التعامل بين الافراد العاملين داخل اقسام المديرية تعامل رسمي بعيدا عن علاقات الزمالة و الالفة.

✓ بينما أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الثقة متوسط، حيث ان عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية خنشلة يرون انه لا بد من وجود رقابة مباشرة على العمال لتأدية مهامهم وأعمالهم، إضافة الى غياب الشفافية التامة في تعامل الإدارة العليا مع عمالها، وهو ما جعل العمال المستجوبين يختارون الحياد للإجابة عما إذا كان الافراد ييؤحون بمشاكلهم لأنهم على دراية أنهم ستنتم الاستجابة لها والاهتمام بجلها، إضافة الى التزامهم الحياد فيما إذا كان هناك مستوى ثقة بين افراد المؤسسة والإدارة العليا.

✓ كانت هناك موافقة على وجود التعاون والتكافل بين الافراد العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وهذا ما تظهره إجابات المستجوبين حيث كانت درجة الموافقة أكبر من ناحية تقديم العون المتبادل بين العاملين داخل المديرية ومساعدتهم لبعض في حالة الوقوع في أخطاء او حوادث عمل، إضافة الى اختيارهم الحياد لتأكيد وجود الاعتماد المتبادل بين الافراد في أداء العمل من عدمه، وعليه فالأفراد داخل المديرية يتمتعون بروح عالية من التعاون والتكافل.

✓ في حين أظهرت نتائج الدراسة ان الاشراك داخل المديرية متوسط، حيث أن أغلبية الإجابات كانت محايدة من ناحية ان المديرية تأخذ بعين الاعتبار آراء الافراد العاملين بداخلها، و نفس الشيء بالنسبة لانتشار ثقافة المشاركة بالمعرفة و الخبرة بين الزملاء في العمل، و كذا تشارك المديرية المعلومات اللازمة بصفة دائمة مع عمالها، إضافة الى عدم موافقة المستجوبين على أن العاملين في المديرية يتمتعون بالحرية في مشاركة أفكارهم و آرائهم مع الإدارة العليا، و بالتالي فكل هذا يدل على ان المديرية لا تعطي فرصة كافية للأفراد العاملين داخلها للتشارك في اتخاذ القرار و ابداء الآراء، فالقرار الأول و الأخير يرجع للإدارة العليا.

أما فيما يخص الدراسة الخاصة بأداء المؤسسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد المسؤولية الاجتماعية) كانت النتائج متوسطة بالإضافة الى تشتت في الإجابة، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من ابعاد أداء المؤسسة:

✓ كانت هناك موافقة على مستوى الاهتمام بالبعد المالي داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" خنشة، و هذا يدل على ان المديرية تولي أهمية كبيرة للجانب المالي، و هذا ما تظهره إجابات المستجوبين، حيث كانت درجة الموافقة كبيرة من ناحية ان المؤسسة تعتمد معدل نمو الأرباح كمعيار أساسي للحكم على أدائها، كما انها تقوم بدراسة المردودية المالية لتحديد الأنشطة الأكثر ربحية دوريا، و بالتالي تكون للمديرية فرصة اكبر لزيادة أرباحها، و من جهة أخرى اختار المستجوبون الحياد للإجابة عن ان المؤسسة تستغل الموارد المالية و الإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير أدائها. ويعود السبب في ذلك الى أهمية المنظور المالي بالنسبة للمديرية، باعتبار ان تحقيق الربح هو من أول أهدافها.

✓ كانت هناك موافقة على مدى اهتمام مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" خنشة ببعدها العملاء، وهذا يدل على المديرية تولي أهمية كبيرة لعملائها ودراسة انشغالهم، وهذا ما تؤكدته إجابات العمال المستجوبين، حيث كانت درجة الموافقة عالية من ناحية ان المؤسسة تولي أهمية كبيرة لسياسة الترويج و التعريف بخدماها، إضافة الى بحثها المستمر عن معلومات لتحسين أدائها، كما انها تولي أهمية لدراسة العملاء و الاستجابة للشكاوي المقدمة، و من جهة أخرى اختار المستجوبون الحياد كإجابة عن ما اذا كان للمديرية صورة و سمعة مقبولة عند زبائنهم. وهذا يدل على مدى أهمية بعد العملاء بالنسبة للمديرية، لما له من دور في الحفاظ على العملاء وتحقيق رضاهم وجذب عملاء جدد، مما ينعكس إيجابيا في تحقيق الأهداف المالية.

✓ في حين أظهرت نتائج الدراسة ان بعد العمليات الداخلية داخل المديرية ضعيف، حيث ان اغلبية الإجابات كانت محايدة من ناحية ان الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل، و نفس الشيء بالنسبة لان المديرية تتبنى أساليب عمل حديثة لرفع إنتاجية عمالها و حتى انهم محايدون في ان لدى المؤسسة سرعة استجابة لطلبات عملائها، إضافة الى موافقة المستجوبين على ان المديرية تولي أهمية للبحث و التطوير لتحسين ادائها، و بالتالي فكل هذا يدل على ان المديرية لا تعطي أهمية كبيرة لبعدها العمليات الداخلية بالرغم ما له من تأثير على أدائها و بالتالي ربحيتها.

✓ في حين أظهرت نتائج الدراسة ان بعد النمو و التعلم داخل المديرية ضعيف، حيث ان اغلبية الإجابات كانت محايدة من ناحية ان المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع العمل الجماعي و كذا عدم تصريحهم ما اذا كانت المؤسسة تعمل على تأهيل عمالها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم و حتى توفير مناخ تنظيمي ملائم لزيادة

رضاهم، و نفس الشيء بالنسبة لان المديرية تتبنى أساليب إدارية متنوعة تشجع المبادرات الابداعية، وهذا يعود الى ان المديرية تهتم بإنجاز المهام و الاشغال في الوقت المحدد دون التركيز على كيفية إنجازها و لا حتى مدى توفر عنصري الابداع و التطور في ذلك.

✓ أما فيما يخص بعد المسؤولية الاجتماعية داخل المديرية ضعيف، حيث ان كامل الإجابات كانت محايدة من ناحية ان المؤسسة تحترم القوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية و كذا مدى اعتراف المديرية بعمل النقابات العمالية، إضافة الى مدى التزام المديرية بتوفير حقوق العمال في الخدمات الاجتماعية و توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع من اجل التخفيف من حدة البطالة، وهذا ما يؤكد ان المديرية تهتم فقط بنشاطها الرئيسي المتمثل في توزيع الكهرباء والغاز و العمل على تحقيق أرباح مادية و زيادتها بصفة دورية دون الاهتمام بالجانب الاجتماعي و مالها من تأثير على المجتمع باعتبارها جزء منه.

من خلال ما سبق من نتائج نلاحظ ضعف أبعاد الأداء وهذا بسبب أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" مؤسسة احتكارية تنشط وحدها في السوق دون منافس الشيء الذي قلص من اهتمامها بكامل أبعاد الأداء وتركيزها فقط على الجانب المالي وتحقيق الأرباح.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

✓ يوجد أثر إيجابي لرأس المال الاجتماعي على أداء المؤسسة:

تؤكد نتائج الدراسة ان رأس المال الاجتماعي يؤثر على أداء المؤسسة، حيث ان انتشار الزمالة، التعاون والتكافل وكذا الثقة والتشارك في المعارف بين الافراد العاملين بالمديرية، من شأنه تحسين أداء الافراد والذي ينعكس مباشرة على تحسين أداء المؤسسة.

✓ يوجد أثر إيجابي للزمالة على أداء المؤسسة:

أظهرت النتائج انه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للزمالة على أداء المؤسسة، وهو ما اختلفت فيه الدراسة عن باقي الدراسات التي أكدت ان الزمالة والالفة التي تجمع الافراد داخل المؤسسة تخلق الاستقرار والعمل بأريحية، وتحث على الابداع وتقديم عملاً أكثر تميزاً وأحسن أداء. وكل هذه المؤشرات تؤدي الى تحسين أداء المؤسسة، غير ان النتائج

أكدت ان طبيعة التعامل داخل المديرية بين العاملين يغلب عليها طابع الرسمية بعيدا عن أي علاقات إنسانية او زمالة ما تجعل المديرية تركز على مستوى انجاز الاعمال الموكلة للأفراد واعتبار الزمالة لا تؤثر وغير مرتبطة بأداء المؤسسة.

✓ يوجد أثر إيجابي للثقة على أداء المؤسسة:

أكدت نتائج الدراسة كذلك انه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة على أداء المؤسسة، بعكس ما يظهر في دراسات سابقة باعتبار الثقة خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الافراد الموجودين في نظام اجتماعي، التي تسمح ببناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، حيث ان تمتع الفرد العامل بالثقة المتبادلة بينه وبين الإدارة العليا من شأنه تحسين أدائه و تشجيعه على العمل و الإنجاز، مما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، غير ان نتائج الدراسة بينت ان مدى انتشار الثقة بين الافراد داخل المديرية و بينهم و بين الإدارة العليا لم يؤثر على أداء المؤسسة خاصة و ام المؤسسة تهتم فقط بالجانب المالي للأداء و تتجاهل جانب العمليات الداخلية و النمو والتعلم والمسؤولية الاجتماعية و هي جوانب الأداء التي قد تتأثر أكثر بالثقة.

✓ يوجد أثر إيجابي للتعاون والتكافل على أداء المؤسسة:

تبين النتائج انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتعاون والتكافل على أداء المؤسسة، وهذا يعني ان انتشار التعاون والتكافل بين الأفراد العاملين داخل المديرية يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة، حيث يمثلان أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الاسهام بالجهود الشخصي و بإرادة تامة لإكمال الاعمال وتقليل حالات الصراع، اذ أن الاستثمار في عنصري التعاون والتكافل بين افراد المديرية و التشجيع على وجودهما من شأنه الرفع من مردودية الافراد و تحسين أدائهم و الاهتمام بالعمل الجماعي، و بالتالي انجاز المهام في وقت اقل و بكفاءة و فعالية، و هو ما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة.

✓ يوجد أثر إيجابي للإشراك على أداء المؤسسة:

تبين النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإشراك على أداء المؤسسة، وهذا يعني أن انتشار الإشراك بين الأفراد العاملين داخل المديرية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهو ما يؤكد أن الاهتمام بالأفراد ومنحهم المساحة الكافية لمشاركة آرائهم وإتاحة الفرصة لهم لإثبات كفاءتهم، ومنحهم حق المشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات داخل

المؤسسة، من شأنها أن تبث فيهم روح الإبداع و تطوير قدراتهم و زيادة انتمائهم للمؤسسة و بالتالي تحسين أدائها، لكن رغم أهمية الإشراف إلا ان المديرية لم تولي الاهتمام اللازم لذلك.

المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية

الفرع الأول: الاقتراحات

- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعاملين لتقوية الروابط بينهم وتشجيع الزمالة والثقة، والتعاون والكافل، والإشراف، وعلى الإدارة الاستثمار فيه وتطويره مثله مثل باقي اشكال رأس المال الأخرى والاستفادة منه في تحسين الأداء.

- تشجيع الأفراد العاملين ذوي الاهتمامات المشتركة علمالاجتماع فيما بينهم لتقوية الروابط بينهم وتعزيز العلاقات.

- التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه جميع الرؤوسين تجاه اهداف المؤسسة، والحث على رفع مستوى الأداء، والاتصال الدائم بالعاملين وشرح أهداف المؤسسة وتذكيرهم باستمرار، وخلق روح الفريق المتكامل.

- يجب على المؤسسة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار ومشاركة آرائهم و تطلعاتهم بصفة دائمة، باعتماد عدة أساليب إدارية كالعصف الذهني و الطاولة المستديرة .

- العمل على ربط تحسين الأداء بمساهمات العاملين وإنجازاتهم بما يعزز وجود رأس الامل الاجتماعي، بصفته موردا ذا قيمة مضافة.

- يجب توفير الدعم الكافي للموظفين بهدف تطبيق أفكارهم المتميزة وتشجيعهم على الإبداع.

- تشجيع العاملين على بناء العلاقات مع بعضهم البعض عن طريق الاهتمام بصيغ العمل الجماعي والتدريب والاهتمام بالاتصال والارتباط الفاعل بين العاملين.

- الاهتمام بعقود التوظيف الدائمة وتجنب التوظيف بعقود عمل مؤقتة، لأن بناء أبعاد رأس المال الاجتماعي يكون عبر الأجل الطويلة.

- توفير كامل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على المحافظة على مواردها البشرية خاصة المفتاحية منها، وتكون أكثر ولاء لها، لأنها تخلق لها ميزة تنافسية دائمة، و تحقق لها مكاسب إقتصادية كبيرة.

الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد اجراء هذه الدراسة تبين للباحثة العديد من الأفكار التي قد تكون ذات أهمية كبيرة، واعتمادها كإشكاليات

مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- اجراء دراسة تحت عنوان أثر الالتزام التنظيمي على رأس المال الاجتماعي.
- توجد العديد من المتغيرات المعدلة في علاقة رأس المال الاجتماعي بالأداء مثل ثقافة المنظمة، مناخ العمل.
- محاولة قياس أبعاد رأس المال الاجتماعي ليس فقط على مستوى الاقتصاد الجزئي بل على المستوى الكلي، بحيث ان أثره سيكون جليا وواضحا أكثر على المستوى الجزئي، مثلا كدراسة أثر رأس المال الاجتماعي على النمو الاقتصادي.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلال معرفة دور راس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة، لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية خنشلة، تم الاعتماد على الاستمارة التي قسمت الى قسمين، القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فتضمن متغيرات الدراسة، حيث خصص المحور الأول للمتغير المستقل رأس المال الاجتماعي بأبعاده الأربعة (الزمالة، الثقة، التعاون و التكافل، الاشراك)، اما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع أداء المؤسسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التعلم، بعد المسؤولية الاجتماعية)، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبلهم، اتضح انه هناك اثر إيجابي لرأس المال الاجتماعي على أداء المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" لولاية خنشلة، و يرجع هذا الأثر الى تأثير كل من بعدي التعاون و التكافل و بعد الاشراك، بينما بعدي الزمالة و الثقة ليس لهما أثر على أداء المؤسسة في مديرية التوزيع، ختم الفصل بمجموعة من الاقتراحات و التوجيهات المستقبلية التي تتمحور حول موضوع الدراسة الحالية.



خاتمة



لقد تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد بهذه الدراسة في جانبها النظري أن رأس المال الاجتماعي رغم تعدد مفاهيمه وتفسيراته، لا يتوقف مفهومه وحيازته في الأشخاص أنفسهم، ولا أيضا في كمية المكاسب المادية والمعنوية وحدها، وإنما يمكن في تركيب شبكة علاقات وروابط نفعية بين الأشخاص، والمجموعات داخل المؤسسة، والمستغلة لتسهيل العمليات وتحصيل الموارد والأهداف المسطرة، إذن الميزة المشتركة بين غالبية التفسيرات أنها تركز على العمل الاجتماعي والمشاركة الإيجابية وانتشار الثقة والتعاون.

حيث بعد رأس المال الاجتماعي أهم أصناف رأس المال وأكثرها غموضا على الإطلاق، وهو يختلف عن الصور الأخرى لرأس المال لأنه لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي، وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فهو مجموعة من العلاقات والروابط التي يكونها وينضم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي ولخدمة أهداف مشتركة، ويعد تراكم هذا الصنف من رأس المال مفتاحا لنمط جديد من التنمية، الشيء الذي جعل له دورا في أداء المؤسسة.

وعلى هذا الأساس، استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على الدراسة " دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة"، من خلال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -خنشلة، حيث تم استخدام أداء الاستمارة لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، والتي تضمنت قسمين الأول متعلق بالبيانات الديمغرافية، أما القسم الثاني فتضمن محورين، حيث خصص الأول للمتغير المستقل "رأس المال الاجتماعي" بأبعاده الأربعة (الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل، الإشراف)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع "أداء المؤسسة" بأبعاده الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو، بعد المسؤولية الاجتماعية)، و قد تم معالجة الاستبيان المسترجع ببرنامج SPSS من خلال قياس معامل الثبات للاستبيان، ثم تمت المعالجات الإحصائية المختلفة من أجل معرفة دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة، و بعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج.

ومن خلال النتائج وجدنا أن هناك دور لرأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -خنشلة، حيث كان الدور الكبير لكل من التعاون والتكافل، والإشراف، حيث كان لهما تأثير إيجابي، فوجودهما في المؤسسة والاهتمام بهما من شأنه ان يساعد الأفراد داخل المؤسسة على تقديم أفضل ما عندهم من أداء ما قد يصل بهم إلى الأداء المتميز، مما ينعكس

بدوره على تحسين أداء المؤسسة، والملاحظ في هذه الدراسة أننا لم نجد أثر الزمالة والثقة في تحسين أداء المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر ودلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز»-خنشلة، وتم قبول الفرضية الثالثة والرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتكافل في تحسين أداء المؤسسة، وكذا الاشارة في تحسين أداء المؤسسة، ورفض الفرضية الأولى والثانية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للزمالة في تحسين أداء المؤسسة، وكذا الثقة في تحسين أداء المؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أنه على المؤسسة الاهتمام برأس المال الاجتماعي ومحاولة الاستثمار فيه بجميع أبعاده دون استثناء، وذلك بهدف تحسين أدائها.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1. الكتب

1. إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، 2007، الطبعة الأولى.
2. إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد طاهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003/ 2004.
4. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008.
5. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. بلال خلف السكارنة، استراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، المطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. سعاد نايف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2000.
11. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين ولد حسين عباس، راس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
12. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
13. طاهر محسن الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازم"، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 2009.

قائمة المراجع

14. عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء ، الجزء 3 ، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
 15. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
 16. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995
 17. كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
 18. مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي " دليل ارشادي في كتابة البحوث واعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2007.
 19. نادر شعبان السواح، الاسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ### 2. المذكرات والاطروحات
1. احمد صالحى و كتنزة كربوسة ،أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، بولاية ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-
 - 2013 .
 2. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها باداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010.
 3. انجي محمد عبد الحميد، "دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي" دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر"، سلسلة أبحاث ودراسات، الإصدار الأول، القاهرة، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية 2004.
 4. بن ساحة علي ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ، دراسة حالة بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة- مغنية- . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و العلوم

قائمة المراجع

- التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، المركز الجامعي مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013-2012 .
5. حسناوي إبراهيم ، بن عمر عبد المطلب ، اثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك - قسم الإنتاج- حاسي مسعود . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، التخصص : إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2012 .
6. حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماستر، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
7. خلفاوي عفاف ، بن سعود عومرية ، دور راس المال الاجتماعي في تحقيق الرضى الوظيفي ، دراسة تجريبية لعينة من البنوك-سعيدة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص : بنوك مالية و تسيير المخاطر ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة د الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2017-2016.
8. خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، شهادة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، علوم التسيير، 2016.
9. رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) ، شهادة الماستر ، علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014
10. سناء عبد الرحيم سعيد ، " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد ، أطروحة و دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، العراق ، 2006
11. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
12. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، شهادة الماجستير، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006

قائمة المراجع

13. محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والآداء، شهادة دكتوراه، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016 .
14. مصطفى محمد الهادي ، مسلم عبد الرضا مشكور، دور الثقة التنظيمية في تطوير راس المال الاجتماعي، كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2017 .
15. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- ### 3. مجلات ومقالات
- 1 -إيمان عميرات، والرشيدي سالمى، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد11
- 2 محالد حسن زبدة، وعمر أبو عبيدة " مدى استخدام الأداء المتوازن في تصميم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك العامة في محافظة طولكوم " مجلة جامعة الأزهر-غزة-سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد(18) العدد (1) 2016.
- 3 تكية مقري و عبد الحكيم بليزك، " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد(14) جامعة بشار، 2014.
- 4 للزهراء بن سفيان، وعبد القادر بودي " المسؤولية الاجتماعية لمقاوم و مؤسسته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد(14) ، 2014.
- 5 للشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة الجزائر ، 2010 .
- 6 حامر علي حسين العطوي، مجلة أكاديمية، " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المؤسسة من منظور الأداء السياقي"، قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد(3)، العدد(5)، العراق، 2009.
- 7 عبد الرضا فرج بدرأوي ، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون، 2015.
- 8 عبد المالك مرهودة، "أداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

قائمة المراجع

- 9 سماجد محمد عبد السلام الفراء، وسام أحمد حجاري وكمال أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد (25)، العدد (01)، 2017.
- 10 - محمد محمود يوسف " البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر 2005
- 11 - محمد نصر، جميل هلال، "قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، (مارس) 2007
- 12 - نادية بوزاهر، محاولة لفهم إشكالية راس المال الاجتماعي، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010

4. ملتقيات

1. غول فرحات، إدارة راس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

5. المطبوعات العلمية

- الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010
2. Bobbie Latham, Sampling : What is it ? « Quantitative Research Methods » , ENGL5377 ,2007.
3. Carole L. Kimberlin and Almut G .Winterstein, Validity and reliability of measurement instruments used in research, Am J Health-Syst Pharm-Vol 65 Dec 1,2008.
4. Farzad,A, "The effect of Interna Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among stateowned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master is Thesis,Lulea University of Technology,2007.

5. Hasan, H and Tibbits, H, « **Strategic Management of electronic commerce : an adaptation of Blanced Scorecard** », Internet Research, Vol(10), Iss(05).
6. Kaplan, R,S and Norton, D,P “ **The Blan ced scorecard: measures that drive performance**”, Harvard Business Review, January-Febrnary,1992.
7. Kaplan, R,S and Norton, D,P, “ **Putting the Blanced Scorecard to work**”, Havard Business Review, Vol(71), No(05), Deptember-October 1993, p:137
8. Kaplan, R,S and Norton, D,P” **Transforming the Blanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I**” Accounting Horizons, Vol(15à,N(01), March 2001.
9. Knowles , **Is Social Capital Part of the institutions continium and is it a Deep Determinant of Development** **UNU World institute fo Development Economics Research (UNU-WIDER)**, Research Paper No 25 ,2006.
10. Papadopoulos, E.D.K.D.L, "**Measuring Performance of theagenion Hospital of thessaloniki, greece through a Blanced Scorecard** ", Operational Research : An International Journal, Vol(05), No(02), 2005.
11. ROWAN MNISI,"**An Assessmentof the Water and Sanitation Problems in New Forest, Bushbuckridge Local Municipality,South Africa**", Submitted in partial fulfillment of the requirement fot the degree Masters in the Disaster Management,University of the free state,2011.
12. Tapinoss, E et al, "**Docs the Blanced Scorecard make a difference to strategy development process**" , The Journal of the Operational Research Society,Vol(62),N(05),May 2011.
13. Wisniewski ,M and Dickson, A « **Measuring Perfoformance in Dumfries and Gllaway constabulary with blanced scrocard** », The Journal of the Operational Research Society, Vol(52),N(10),oct 2001.
14. Zikmund,W(2003),"**Business Research Methods**". Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth, 2003.



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 40 | نموذج بطاقة الأداء المتوازن | 1-1 |
| 44 | المقاييس الأساسية لمنظور الزبون | 2-1 |
| 45 | تحليل سلسلة القيمة للزبائن | 3-1 |
| 48 | نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية | 4-1 |
| 50 | إطار مقاييس منظور التعلم والنمو وفق قدرات العاملين | 5-1 |
| 62 | أساسيات التنمية المستدامة | 6-1 |
| 63 | نموذج تحسين الأداء | 7-1 |
| 85 | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-خنشلة | 1-2 |
| 120 | اختبار تجانس البواقي | 2-2 |
| 123 | اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط | 3-2 |



قائمة الجداول



قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|--------|
| 11 | تعريف الباحثين لمفهوم رأس المال الاجتماعي داخل الدراسات | 1-1 |
| 24 | الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي | 2-1 |
| 31 | تصنيف مقاييس الأداء | 3-1 |
| 42 | مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف المنظور المالي | 4-1 |
| 46 | مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور الزبائن | 5-1 |
| 49 | مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية | 6-1 |
| 51 | مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعلم والنمو | 7-1 |
| 90 | معامل الثبات (الفاكرونباخ) لمتغيرات الدراسة | 1-2 |
| 91 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الزمالة | أ-2-2 |
| 93 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة | ب-2-2 |
| 94 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التعاون والتكافل | ج-2-2 |
| 95 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإشارك | د-2-2 |
| 96 | الصدق الذاتي لمؤشرات البعد المالي | هـ-2-2 |
| 97 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العملاء | و-2-2 |
| 98 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العمليات الداخلية | ز-2-2 |
| 99 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التعلم والنمو | ح-2-2 |
| 100 | الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المسؤولية الاجتماعية | خ-2-2 |
| 102 | توزيع العينة حسب الجنس | أ-3-2 |
| 103 | توزيع العينة حسب العمر | ب-3-2 |
| 103 | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | ج-3-2 |
| 104 | توزيع العينة حسب سنوات العمل | د-2-2 |
| 105 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات رأس المال الاجتماعي | أ-4-2 |
| 111 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء | ب-4-2 |

قائمة الجداول

| | المؤسسة | |
|-----|--|--------|
| 118 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة | 2-5-أ |
| 119 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد | 2-5-ب |
| 120 | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد | 2-5-ج |
| 121 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الاجتماعي في أداء المؤسسة | 2-5-د |
| 122 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط | 2-5-هـ |
| 122 | نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط | 2-5-و |



الملاحق



الملحق (A): الاستبيان



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبانة الدراسة

تحية طيبة/ وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، بعنوان "دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع لولاية خنشلة -" ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. كما نحيطكم علمًا أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف: د. أقطي جوهرية

إعداد الطالبة: بن بوزيد شامة

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

 ذكر

 أنثى

2-العمر:

 أقل من 30 سنة

 من 30 إلى أقل من 40 سنة

 من 40 إلى أقل من 50

 من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

 ثانوي فأقل

 تقني سامي

 ليسانس

 مهندس

 ماستر

 دراسات عليا متخصصة

4- سنوات الخبرة:

 أقل من 5 سنوات

 من 5 إلى 9 سنوات

 من 10 إلى 14 سنة

 من 15 إلى 19 سنة

 من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني (محاوور الاستبيان): نرجو تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | عبارات القياس | سلم القياس |
|-------|--|---|
| | أولا. رأس المال الاجتماعي | |
| | 1. الزمالة | |
| 01 | يعمل العاملون في مختلف المصالح بأريحية بعيدا عن المشاكل. | غير موافق تماما غير موافق محايد موافق موافق تماما |

الملحق (A): الاستبيان

| | | | | | | |
|----------------------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 02 | تتسم العلاقة مع جماعات العمل (ضمن ذات المصلحة) بالاستقرار. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 03 | يتطور أداء العاملين داخل المؤسسة نتيجة الزمالة والألفة التي تجمعهم. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 04 | يعمل العاملون داخل المؤسسة كالأُسرة الواحدة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 05 | يقدم العاملون ضمن جماعات العمل تنازلات شخصية تصب في مصلحة المؤسسة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 2. الثقة | | | | | | |
| 06 | لا يحتاج العاملون إلى رقابة مباشرة في تأدية مهامهم وأعمالهم. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 07 | يُوح الأفراد بمشاكلهم لأنهم على دراية أنهم ستنتم الاستجابة لها والاهتمام بحلها. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 08 | هناك مستوى من الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة العليا. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 09 | تتعامل الإدارة العليا مع العاملين بشفافية تامة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 3. التعاون والتكافل | | | | | | |
| 10 | يقدم العاملون العون لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 11 | يعمل الأفراد سويا كأعضاء في فريق عمل أكثر تماسكا ومتانة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 12 | يوجد اعتماد متبادل بين الأفراد في أداء العمل داخل المؤسسة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 13 | توجد آليات اتصال مستمرة بين العاملين في أداء العمل لبلوغ أهداف المؤسسة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 14 | يساعد العاملون بعضهم البعض في حالة الوقوع في أخطاء. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 15 | يساعد العاملون بعضهم البعض في حالة وقوع حادث عمل. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 4. الإشراف | | | | | | |
| 16 | تأخذ الإدارة العليا آراء الأفراد العاملين بداخل المؤسسة بعين الاعتبار. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 17 | تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الزملاء في العمل. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 18 | يتمتع العاملون في المؤسسة بالحرية في مشاركة أفكارهم وآراءهم مع الإدارة العليا. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 19 | تتشارك المؤسسة المعلومات اللازمة بصفة دائمة مع عمالها. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| ثانيا. أداء المؤسسة | | | | | | |
| 1. البعد المالي | | | | | | |
| 20 | تعتمد المؤسسة "معدل نمو الأرباح" كمعيار أساسي للحكم على أداها. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |

الملحق (A): الاستبيان

| | | | | | | |
|------------------------------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 21 | تقوم المؤسسة بدراسة المردودية المالية لتحديد الأنشطة الأكثر ربحية دوريا. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 22 | يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 2. بعد العملاء | | | | | | |
| 23 | تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بخدماها. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 24 | لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة عند الزبون. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 25 | تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات لتحسين ادائها. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 26 | تولي المؤسسة أهمية لدراسة العملاء والاستجابة للشكاوى المقدمة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 3. بعد العمليات الداخلية | | | | | | |
| 27 | الإنتاج المعيب في المؤسسة ضئيل. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 28 | تبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 29 | لدى المؤسسة سرعة استجابة لطلبات العملاء. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 30 | تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين ادائها. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 4. بعد النمو والتعلم | | | | | | |
| 31 | تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي لتسهيل انتقالها فيما بينهم. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 32 | تعمل المؤسسة على تأهيل عمالها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 33 | توفر المؤسسة مناخا تنظيميا ملائما للعمال لزيادة رضاهم. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 34 | سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 35 | تبنى المؤسسة ممارسات وأساليب إدارية متنوعة لتشجيع المبادرات الإبداعية. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 5. بعد المسؤولية الاجتماعية | | | | | | |
| 36 | تحتزم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية والأمراض وحوادث العمل. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 37 | تلتزم المؤسسة بمبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 38 | تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال في الخدمات الاجتماعية. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 39 | تتوافق رسالة المؤسسة واهدافها مع اهداف وقيم المجتمع. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 40 | تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الانسان واحترام عادات وتقاليد المجتمع . | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |

الملحق (A): الاستبيان

| | | | | | | |
|----|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 41 | تلتزم المؤسسة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع من أجل التخفيف من حدة البطالة. | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|----|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

شكراً لكم على حسن تعاونكم 😊