

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية  
فرع الاعلام والاتصال



## رأس المال الاجتماعي وعلاقته بتحسين أداء المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء  
-تيزي وزو-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت اشراف :

د. بوشلاغم زينب

من إعداد:

- حمدوش نوال
- مزياني سيليا

السنة الدراسية: 2022/2021

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
أ_ت	فهرس المحتويات
ث_ج	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
خ	كلمة الشكر
د	اهداء
ذ	ملخص البحث
ر	Résume
<b>I _ مدخل البحث</b>	
11	مقدمة
	الإشكالية
14_13	
15	الفرضيات
16	أهمية وأهداف الدراسة
21_17	تحديد المفاهيم والمصطلحات
28_21	الدراسات السابقة
<b>II _ مراجعة أدبيات البحث</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي.</b>	
30	تمهيد
37_30	المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي.
47_38	المبحث الثاني: محتوى رأس المال الاجتماعي.

69_47	المبحث الثالث: تشكل رأس المال الاجتماعي.
70	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.</b>	
72	تمهيد
86_72	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
98_86	المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء.
104_98	المبحث الثالث: قياس وتحسين الأداء الوظيفي.
105	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية.</b>	
107	تمهيد.
114_107	المبحث الأول: ماهية للمؤسسة الاقتصادية.
127_114	المبحث الثاني: تشكل المؤسسة الاقتصادية.
132_127	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي ومحيط المؤسسة الاقتصادية.
133	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: علاقة رأس المال الاجتماعي بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.</b>	
135	تمهيد.
145_135	المبحث الأول: تأثير الحوافز في العمال على أداء المؤسسة.
164_145	المبحث الثاني: علاقة التمكين والابداع وأداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
165	خلاصة الفصل.
<b>III _ التصميم المنهجي للبحث</b>	
167	منهج البحث.
174_168	مجتمع البحث وعينته.

175_174	أدوات القياس.
176	الإجراءات.
<b>V _ التحليل الاحصائي عرض النتائج.</b>	
180_177	عرض وتحليل الجداول البسيطة.
183_181	دراسة علاقات الارتباط.
<b>VI _ مناقشة نتائج البحث.</b>	
186_184	مناقشة النتائج.
194_187	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مكونات رأس المال الاجتماعي.	43
2	تصنيفات مقاييس الأداء الوظيفي.	85
3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	170
4	توزيع أفراد العينة حسب السن.	171
5	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	173
6	محاور قياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي في المؤسسة.	175
7	معاملات الاتساق الداخلي الفا كرونباخ لمقياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي.	175
8	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات	178_179

	المعيارية لمقياس رأس المال الاجتماعي والأداء	
181	يمثل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي.	<b>9</b>
182	يمثل الارتباط بين الأداء والخبرة المهنية.	<b>10</b>
182	يمثل الارتباط بين الجنس والأداء الوظيفي.	<b>11</b>
183	يمثل الارتباط بين السن والأداء الوظيفي.	<b>12</b>

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
171	توزيع العينة البحثية حسب الجنس.	1
172	توزيع العينة البحثية حسب السن.	2
174	توزيع العينة البحثية حسب الخبرة المهنية.	3

## شكر و عرفان

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

لا يسعنا في هذا المقام الا أن نحمد الله سبحانه وتعالى أن هدانا ووقفنا  
لهذا، ونتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "زينب بوشلاغم" لتكرمها بالإشراف  
على المذكرة وتحملها عناء المتابعة المستمرة، فجزاك الله كل خير.

كما نشكر كافة من ساندونا لإتمام الجانب التطبيقي أبردوز جميلة  
ومن ساعدونا في توزيع استمارة بحثنا في المؤسسة.

نشكر كل الزملاء الذين وقفو معنا وداعمونا نفسيا خاصة.

دون أن ننسى أساتذتنا الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا  
فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستثير دربنا  
العلمي.

شكرا لكم جميعا.

# اهداء

نهدي تخرجنا الى من جرع الكأس فارغا ليسقينا قطرة حب  
الى من حصد الأشواك عن دربنا ليمهدنا طريق العلم  
الى الأب العزيز والأم الحنونة

الي اخواننا وأخواتنا.... أشقاء وأصدقاء

اخلاصا ووفاء

كل من كان له الفضل بمساعدتنا في إتمام هذا العمل

جزاه الله خير الجزاء

و شكرا.

سيليا ونوال

## الملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية رأس المال الاجتماعي ودوره الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية تيزي وزو، والوقوف على العوامل المؤثرة لأداء العمال داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق سبل التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالولاية. وقد تم استخدام المنهج المسحي والاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة من مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم 90 مبحوثا، وقمنا بمعالجة النتائج المتوصل إليها وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وفي الأخير توصلنا الى مجموعة من النتائج منها:

-توجد علاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي

-لا توجد علاقة بين الجنس والأداء الوظيفي.

-لا توجد علاقة بين السن والأداء الوظيفي.

-لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والخبرة المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الاجتماعي، الأداء الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé

L'objectif de cette étude est de démontrer l'importance du capital sociale et son rôle efficace dans l'amélioration du rendement professionnel des travailleurs dans l'entreprise économique, caisse nationale d'assurance sociale des non-salariés de la wilaya de Tizi-Ouzou. Et l'illustration des éléments influents sur le comportement des travailleurs dans l'entreprise et ceux-ci dans le but de réaliser le développement social et économique dans la wilaya. Une enquête et un questionnaire ont été réalisés sur un échantillon de 90 sujets traités par le programme (SPSS) Lecture et traitement des données et leurs analyses statistiques. Les résultats obtenus sont :

- Il y a une relation entre le capital social et le rendement professionnel.
- Pas de relation entre le genre et le rendement professionnel
- Pas de relation entre l'âge et le rendement professionnel.
- Pas de relation entre l'expérience professionnelle et le rendement professionnel.

Les mots-clés : \*Le capital social \* Le rendement professionnel \* Entreprise économique.

# I - مدخل البحث .

## المقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة إنتاج تجمع بين الموارد البشرية والمادية من أجل تقديم سلع وخدمات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها وتحقيق البقاء والاستمرارية.

ومن أجل مواكبة التطورات والتغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم الخارجي وزيادة حدة المنافسة القائمة، لابد على المؤسسة أن تتبع منهج جيد لتطوير كل من مواردها بما في ذلك العنصر البشري، لأنه يعتبر الركيزة الأساسية وذات أهمية بالغة وفعالية عالية في بقاء المؤسسة، ولهذا وجب على المؤسسة معرفة كيفية تسيير المورد البشري من خلال كيفية توظيفه وإعداده والمحافظة عليه بتلبية جميع رغباته المادية والمعنوية، إذ تمتلك 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.

هذا ما أدى إلى ظهور عدة مصطلحات كان من بينها رأس المال الاجتماعي حيث مما لا شك فيه أن الاهتمام به أضحى من أهم توجهات المؤسسة لما له من تأثير على توجيه سلوك المورد البشري وتحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، كما يعدّ أحد أهم الأدوات التي تستطيع من خلاله المنظمات مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها وبلوغ

## المقدمة

غاياتها وقد أكدت الكثير من الدراسات، والبحوث من أن التفاعل بين الجوانب الانسانية والاجتماعية سوف يؤدي إلى تحقيق التوازن في الجوانب التنظيمية للعملية الادارية

وهنا تصدق العبارة المشهورة التي تتردد بكثرة في الكتابات عن رأس المال الاجتماعي:

"إذا كان رأس المال المادي والبشري يتركز في الأفراد، فإن رأس المال الاجتماعي ينشأ ويعيش، وينمو ويزدهر في العلاقات."

وليس من شك في أن دور رأس المال الاجتماعي سوف يتعاظم في المستقبل، وفي عالم الغد الذي سيكون بالضرورة عالم المعرفة والمعلوماتية بامتياز، وهذه حقيقة يجب أن تأخذها مجتمعات العالم الثالث في حسابها إذا أرادت أن تلحق، ولو جزئياً، وفي حدود إمكانياتها المتواضعة بأوضاع المستقبل وتغيراته.

## الإشكالية:

يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد أبرز مكونات رأس مال المؤسسة الاقتصادية، وقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي يتسع ليشمل شبكة الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاقتصادي والتعاون في تحديد الأهداف الاقتصادية وهو ما يؤدي بعد ذلك الى خلق بيئة تعاونية بين العاملين، ومنه تحسين أداء المؤسسة ومن أشهر الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع نجد على رأسهم "روبرت بوتنام" الذي اعتبر أن الركيزة الأساسية لرأس المال الاجتماعي تكمن فيما تحمله الشبكات الاجتماعية من قيمة، فهذا الأخير يعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليه البلدان المتماسكة في مواجهة الصراعات العالمية الراهنة، والتي تؤمن بالحوازر الجغرافية والعرقية والدينية، وينعكس الادراك الأساسي لأهمية رأس المال الاجتماعي في المنظمات بالالتزام الكبير للعاملين اتجاه أهداف المنظمة ورغبة واستعداد كبير اتجاه المرونة في العمل وتطوير الرموز واللغة والمعايير المشتركة ومستويات عالية من الثقة والتعاون، كما يساهم رأس المال الاجتماعي مساهمة فاعلة في سهولة الحصول على الخدمات وكذلك مواجهة المشاكل، وتفعيل الجهود، وتفعيل الرابط الاجتماعي وتقوية أواصره، ومن هنا فان رأس المال الاجتماعي يشير الى القيمة المجتمعية لكل من الشبكات الاجتماعية، ورغبة كل من هذه الشبكات في مساعدة بعضها البعض، كما يشير هذا الأخير الى كل المؤسسات والعلاقات والعادات التي تشكل حجم التفاعلات

في المقابل فان الأداء الوظيفي يعتبر عنصر مهم من عناصر المؤسسة بشكل عام، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة، اذ يمثل الأداة التي بها يتم تقديم المعلومات للإدارة لذلك يتم تكليف الأفراد للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة أكبر، لذا يمكن من خلالها

إدارة الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتتمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الحاصلة من خلال التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي وبالتالي في إنتاجية 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 علاقتها مع محيطها الخارجي، الذي يتميز بالسرعة في التغيير، ولهذا اهتمت بالجانب السلوكي للأفراد الذي يعبر عنه رأس المال الاجتماعي بشكل عام فهو يساهم بشكل مباشر في تكوين وتطوير المؤسسة وبناء العلاقات الجيدة بين الموظفين، وذلك باعتباره التعبير الأمثل للاهتمام بالمشاركة والتعاون والزمالة، بما تضمنه من روابط وعلاقات تساهم في كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة وتحقيق مصالحها وبالتالي 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 وتحسين مستواها.

استنادا الى ما ذكر فان السؤال المركزي لبحثنا يتمثل في:

كيف يساهم رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة؟

وتتدرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الثقة، التعاون، التكافل) وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والخبرة المهنية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-تيزي وزو-؟

- هل توجد علاقة بين الجنس وتحسين الأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-تيزي وزو-؟

- هل توجد علاقة بين السن والأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-تيزي وزو-؟

### الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والخبرة المهنية للموظف.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وتحسين أداء المؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن والأداء الوظيفي للموظف.

- أهمية وأهداف 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 فإنه تم اعتماد منهجية للاهتمام برأس المال الاجتماعي وبمتغيراته الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على أداء هذه المؤسسة، وكذا أهمية الاهتمام برأس المال الاجتماعي من أجل تقديم الأداء المتميز للمورد البشري الذي يساهم في رفع وتحسين أداء المؤسسة.

أما أهدافها تتمثل في:

- التعرف على مستوى رأس المال الاجتماعي لدى موظفي المؤسسة.
- إبراز أهمية رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد العوامل المؤثرة في توظيف رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة.
- معرفة وفهم موضوع رأس المال الاجتماعي بشكل دقيق.

-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- تعريف رأس المال الاجتماعي :

(1) إجرائيا:

هو مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية والموارد التي يمكن أن يحوزها العمال والموظفين داخل المؤسسة، وانتمائهم لشبكة العلاقات الاجتماعية، وبناء علاقات الثقة، والتعاون، والتسامح المتبادل فيما بينهم بحيث يستثمرون هذه الموارد لتحقيق مصالحهم الخاصة والمشاركة، وتعظيم قيمة العمل الجماعي وتحقيق الترابط الاجتماعي والقدرة على التواصل والاندماج والثقة في الآخرين.

(2) اصطلاحا:

رأس المال الاجتماعي هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفاعلية 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 للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعاون 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". (بن بوزيد، 2018، ص 9)

رأس المال الاجتماعي يعني "الاهتمام والثقة التي يوليها الفرد لزملائه، ومدى استعدادة 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 بعضاً".

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". (بن بوزيد، 2018، ص 9)

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". (بن بوزيد، 2018، ص 10)

## - تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالب ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ."  
في تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته. (بن عواطة، 2014، ص 8،9).

- تعريف المؤسسة:

(1) إجرائيا:

تعرف المؤسسة أنها هيكل تنظيمي مستقل ماليا ويخضع لكلا من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج وتبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة وأن المؤسسة باعتبارها منظمة تعتبر هيكل اجتماعيا واقعيا ومتعاملا اقتصاديا وتتبع خصائص تنظيمية.

(2) اصطلاحا:

تعرف المؤسسة بأنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني". (صوفان، بوراوي، 2017، ص 24)

بمعنى أن المؤسسة تسعى لتحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية والأهداف المرسومة من أجل تحقيق الأرباح .

وتعرف أيضا بأنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن

تعرف بأنها وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج الصناعي والتجاري أو الخدمات".

هذا يعني أن المؤسسة تكون مستقلة مالياً، وتجمع الموارد المادية والبشرية بغية تحقيق أهداف أهمها الإنتاج والتسويق، وتقديم الخدمات.

. ويمكن تعريف المؤسسة أيضاً بأنها: "مفهوم عام يشمل كل تجمع الأفراد ويخصص لكل فرد دور محدد، بحسب قواعد يلتزم بها لأفراد لتحقيق أهداف معينة، وإن المؤسسة تتكون من عناصر ذات علاقة فيما بينها تعمل بشكل منظم (أو شبه منظم) لتحقيق الأهداف".

بمعنى أنه يتم داخل المؤسسة توزيع الأدوار بين الأفراد، بناء على قواعد معينة وهذا لتنظيم الأدوار وتحقيق الأهداف. (صوفان، بوراوي، 2017)

#### -الدراسات السابقة:

لقد تطرقت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى كل من رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي سواء معاً أو كل متغير على حدى وفيما يلي سنتطرق على بعضها والتي تخدم دراستنا الحالية:

\_الدراسة الأولى: 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. أبرز 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 التي جاءت بها الدراسة في ضرورة انشاء إدارة أو وحدة متخصصة برأس المال الاجتماعي واستثماره في تحسين أداء الشركة.

خلال عملية البحث والدراسة التي تم إجراؤها لم يتم التوصل الى أي دراسة درست العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأبعاد الأداء التي تم دراستها خلال هذه الدراسة. (بن بوزيد، 2018، ص 69)

الدراسة الثانية : دراسة عامر علي حسين العطوي ( 2009 ) بعنوان: "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي دراسة تطبيقية في معمل سميت المثني، جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال"،

قدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وفاعلية المنظمة من خلال الدور الوسيط للأداء السياقي ، وفق صيغة تبين انعكاس نتائج استثمار المنظمات في الموارد الاجتماعية على مستوى فاعليتها ، منظور رأس المال الاجتماعي اختبر الباحث ( البعد الهيكلي ، وبعد العلاقات والبعد الإدراكي) على الأداء السياقي وفاعلية المنظمة ، ومع بيانات جمعت من عينة من ( 102 ) عامل في معمل اسمنت المثني اختبر الباحث فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد للمتغير الوسيط (**Mediator Variable**) وأثبتت اغلب النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت ، والتي على أساسها صاغ الباحث جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات الإدارية الضرورية لبناء رأس المال الاجتماعي الداخلي وتحسين مستوى الأداء السياقي للعاملين .

**2-الدراسة الثالثة: دراسة نوري محمد (2008) (رجب عبد الله عبد الجليل، 2016، ص144)** تحاول هذه الدراسة الكشف عن رأس المال الاجتماعي المتمثل في شبكة العلاقات الاجتماعية بأشكالها ومستوياتها المختلفة، إلى جانب أبعاد الثقة، والتعاون، والتبادل، والتي تمثل رصيذا ديناميا قابلا للتحويل، والتوظيف، لدى شريحة عمال الصناعة على مؤشرات التنمية المستدامة، وقد تم استخدام أداة مقابلة مقننة لجمع البيانات، وتم التطبيق على أربعة مصانع ليبية تتبع اللجنة الشعبية بمدينة طرابلس. وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 138 مفردة من عمال المصانع الأربعة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أظهرت الدراسة أن هناك مشاركة إيجابية للعمال في النشاط الاقتصادي للمؤسسة. فيما يخص مستويات التنمية الاقتصادية المستدامة، أما مستويات التنمية الاجتماعية المستدامة، فقد أظهرت الدراسة وجود انعكاس إيجابي لشبكة العلاقات الاجتماعية على مؤشر تحسن مستوى المعيشة، والخدمات التي يحصل عليها عمال الصناعة.

2- تشهد شبكة العلاقات الاجتماعية العابرة والعاصبة نموا مرتقعا بين عمال الصناعة، بينما تشهد شبكة العلاقات الاجتماعية الرابطة انخفاض واضحا بين هذه الشريحة الصناعية بينما تشهد شبكة العلاقات الاجتماعية الرابطة في تحقيق التنمية المستدامة. (رجب عبد الله عبد الجليل، 2016، ص144)

#### \_ الدراسة الرابعة:

دراسة عيسى 2020، تهدف الورقة البحثية الحالية للتطرق للأداء الوظيفي من خلال بعدي الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. فلطالما شكل هذين البعدين أحد أهم البؤر في تحديد مدى أداء وجودة العاملين. فإذا اعتبرنا أن الأداء هو المخرج السلوكي العملي أو أنه ذلك الجهد الذي يبذله العامل في المنظمة الذي يسعى من خلاله لتحقيق أهدافها. فإن الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي يحدد المعالم الرئيسية والأساسية للأداء وجودته. وعلى هذا سيكون الهدف من هذه الورقة هو المقاربة النظرية بين بعدي الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كعاملين مؤثرين على جودة الأداء وتحديد معالمه. (البساطي علي، 2021، ص10)

الدراسة الخامسة:

دراسة (Cheik h,2020)

يهدف البحث إلى دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة وكذلك تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ولتحقيق هذا الغرض وزع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة، ولقد تم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية منهجية (PLS) اعتماداً على برنامج Smart PLS3 لتحليل واختبار نموذج الدراسة .

وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء مع وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. (البساطي، 2021، ص11)

-الدراسة الخامسة: دراسة حمد علي عبد الله عيسى بعنوان " : تأثير المناخ التنظيمي\_ على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين \_".

تتمحور إشكالية الدراسة حول أهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي بما يحتويه من أبعاد مثل (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات)

ودراسة أثرهما على أداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الإيجابية وتحديد مواطن الضعف التي يجب معالجتها أو تلافيتها، ذلك لأن أداء العاملين في إدارة المنافذ لا ينعكس على جهة عملهم فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى الجمهور وإلى أمن المجتمع واستقراره .

وضمن هذا الإطار قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- أما برز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظر العاملين؟ -

- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظرهم؟ -

- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

- وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضيتين أساسيتين :

أ- الفرضية الأساسية الأولى :

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين .

2/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين .

3/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين

4 / لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين .ب.

-الفرضية الأساسية الثانية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير

أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

منها الفرضيات التالية: ويتفرع

1/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير

أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس .

2/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير

أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس .

3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير

أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى

المعرفة الدقيقة حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالتها .

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

(1) إن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة

بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين .

(2) التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في

زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية

والجوازات والإقامة .

(3) كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين، أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ

التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

(4) جميع العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة باختلاف مسمياتهم

الوظيفية (أخصائي منافذ أول، منافذ، فني المنافذ) يظهرون آراء ايجابية حول الأداء

الوظيفي والمناخ التنظيمي حيث كان الأخصائيون الأوائل هم الأكثر تأييدا للمناخ التنظيمي.

(5) لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثيرا واضحا أيضا فيما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي

والأداء الوظيفي، فقد أشارت النتائج أنه كلما زادت خبرات العاملين، أدى ذلك إلى ارتفاع

الرضا في الآراء حول المناخ التنظيمي السائد. (بوديرة، بوزردوم، 2016، ص20).

( II ) \_ مَرَاةَة اءبءاء البءء .

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي

المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي

المبحث الثاني: محتوى رأس المال الاجتماعي

المبحث الثالث: نظريات وقياس رأس المال الاجتماعي

## تمهيد:

حتى وقت قريب كانت النظريات الاقتصادية الغربية التي تضع معايير تقدم المجتمعات البشرية وتخلّفها، تتجاهل مجموعة القيم والأخلاق الحاكمة للسياق الاجتماعي الذي تجري فيه عملية التنمية الاقتصادية، وكان للتنمية معايير مادية بحتة مثل: متوسط الدخل الفردي، واستدامة الزيادة السنوية في الناتج القومي الإجمالي، فضلا عن قدرة الدولة على توسيع إنتاجها بمعدلات أسرع من معدل النمو السكاني، غير أنه مع إضفاء البعد الإنساني على عملية التنمية، بدأ يظهر الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والثقافية للتنمية الاقتصادية، ولاسيما أن هذه الأبعاد خلقت مؤسسات من رحم المجتمع ساعدت شرائح مجتمعية عديدة لم تستطع الدولة مساعدتها، ولاسيما العالم الثالث، وفي هذا الإطار ظهر مفهوم (رأس المال الاجتماعي) كهدف مهم في عملية تنمية المجتمعات وهماذ ما سنطرق اليه في هاذ الفصل لدراسته بكافة جوانبه.

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي.

أولا: مفهوم رأس المال الاجتماعي.

(1) \_ لا شك في أن مفهوم رأس المال الاجتماعي فيه شيء مألوف من خلال الربط بين لفظ "رأس المال" الذي يشير إلى الثروة الاقتصادية المادية ولفظ "الاجتماعي" الذي يحيل

على الاقتصادي، ولعل هذا المحور الذي يذهب من الاقتصادي إلى الاجتماعي ومن الاجتماعي إلى الاقتصادي، هو العمود الفقري للمفهوم.

من هنا فانبتاق مفهوم رأس المال الاجتماعي غير مفصول عن التحولات التي شهدتها حقل المعرفة الاجتماعية، خصوصا في حقلين أساسيين هما: علم الاجتماع والاقتصاد ففي الإنشاءات النظرية التي تنتقل عبر المحور الذي بين علم الاجتماع والاقتصاد، سينبتق مفهوم رأس المال الاجتماعي، بثلاث صيغ على الأقل: صيغة James Coleman التي تخترق الحدود بإدماج الاختيارات العقلانية لمعنى الضيق للكلمة لدى الاقتصاديين، في بناء نظرية سوسولوجية عامة، (شالا، بوشيخي، 2021، ص123) والصيغة الثانية تمت صياغتها في إطار سوسولوجيا الشبكات، وتستند إلى أعمال Mark Granovetter ويتمثل الاختراق هنا في إعادة دمج الاجتماعي في تفسير السلوكيات الاقتصادية، والصيغة الثالثة هي تلك التي قام بها Pierre Bourdieu ويمكن تقديمها كاختراق تام بما أنها تتأسس في إطار مفاهيمي مختلف جذريا، ذلك أن Pierre Bourdieu يقيم قطيعة تامة مع نظرية الاختيارات العقلانية، لكن الصعود القوي لهذا المفهوم كان انطلاقا من أعمال الباحث Putnam Robert المختص في العلوم السياسية، ولاسيما بعدما نشر بحثا مقتضبا حول رأس المال الاجتماعي سنة 1991، يؤكد فيه التأثير الحاسم لتزايد حجم رأس المال الاجتماعي في تحسن العيش، و النمو، والصحة العمومية... (شالا، بوشيخي، 2021، ص323).

ومن ثم فمفهوم رأس المال الاجتماعي ينطوي على جانبين هما جانب رأس المال، والجانب الاجتماعي، أما الجانب المتعلق برأس المال فيشير إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، فرصيد المجتمع من القيم والروابط الاجتماعية هو رأسمال متراكم عبر الزمن يعبر عنه بمفهوم رأس المال الاجتماعي، وأما الجانب الاجتماعي فيشير إلى كل ما هو مشتق من الاجتماع من مظاهر الصداقة، والتعاون، ( رجب عبد الله عبد الجليل، 2014، ص 140) والتضامن، والتسامح، والاحترام المتبادل بالمصلحة المشتركة، لذلك يشير الجانب الاجتماعي في المفهوم إلي أن رأس المال الاجتماعي لا يكون فرد بذاته كما هو الحال في رأس المال البشري أو المادي، وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام إليها من أجل استغلال ما توفره العضوية في جماعة ما من قيم الالتزام والثقة، وهكذا يستغلون العائد الاجتماعي الذي تولده العضوية في الجماعة، وليس هذا العائد في واقع الأمر سوى رأسمال اجتماعي تولده هذه الجماعة وتراكمه عبر الزمن ويعرف رأس المال الاجتماعي بأنه: مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة، تحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة والاحترام المتبادل، والالتزام والتعاون كما وردت عدت تعريفات لمفهوم رأس المال الاجتماعي منها :

\_ هو البناء المجتمعي القائم بمجتمع ما، والمتمثل في جملة العلاقات الإنسانية ومستويات

الثقة والتعاون بين الناس بعضهم البعض (رجب عبد الله عبد الجليل، 2014، ص 141)

ثانيا - 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. (بن بوزيد، 2019، ص 09)

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

وشهد المفهوم ظهوراً مجدداً على الساحة الأكاديمية خلال عقدي الستينات والسبعينات من خلال كتابات LOURA JERMIN و JAN KALOUP 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 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 POTNAM 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. (بن بوزيد، 2019، ص 09)

### ثالثا- مستويات رأس المال الاجتماعي:

أظهرت تحليل الأدبيات المتعلقة برأس المال الاجتماعي ثلاثة مستويات لرأس المال الاجتماعي:

#### 1-المستوى الأول (الجزئي):

أو الشبكة الاجتماعية الجزئية أما بين الأفراد وأما بين الجماعات الصغيرة المتعارفة فيما بينها أما بين الأفراد والجماعات، فحينما يبذل الفرد وقتا وجهدا ومالا في تكوين علاقات موثوق فيها مع الآخرين تحكمها مبادئه الأخلاقية، فهو بذلك يحشد بعضا من أرصدة رأس المال الاجتماعي، يكون لها أثر مباشر على حياته كفرد وذلك فيما يتعلق بالصحة و السعادة و الأمان والتعليم وغيرها من المجالات، أما العلاقات بين جماعات الأسر و

الأصدقاء والجيران فهي علاقات جزئية أيضا ولكنها أكثر تعقيدا واتساعا وقوة (من حيث التأثير) من العلاقات الفردية وتتسم بوحدة الأهداف بين المجموعة الواحدة والاتفاق على معايير أخلاقية عليها، ويمثل المستوى الجزئي النواة الاجتماعية المكونة لرأس المال الاجتماعي في المجتمع ككل. (محمد عبد الرحمن بشير، 2016، ص82)

## 2- المستوى الثاني (المتوسط):

فهو المستوى الواسطي الذي يكونه جماعات من مؤسسات المجتمع المحلي المدني أو الحكومي، وهي جماعات ذات أهداف متنوعة، ولكنها تلتقي في الهدف العام، وهو تحقيق المنفعة العامة لأفراد المجتمع. وتعتمد شبكات علاقات هذا المستوى على منظومة من المعايير تحكمها، مكونة من الدين والأعراف والعادات والتقاليد واللغة السائدة، وهي الأساس لبناء الثقة في أغراض هذه الجماعات.

## 3- المستوى الثالث (الكلّي):

ويتكون من خلال المنظمات والهيئات الدولية المدنية والحكومية، حيث يمكن الجماعات الدولية من التأثير في المجتمعات خاصة النامية منها. (محمد عبد الرحمن بشير، 2016، ص82)

## رابعا: مصادر رأس المال الاجتماعي.

تتعدد قنوات ومصادر رأس المال الاجتماعي وتختلف من مجتمع الى آخر، تبعا لبعض المتغيرات الهامة مثل الدين والعادات والتقاليد والثقافة وايضا السياق التاريخي للمجتمع،

وبذلك تتعكس هذه المصادر والمتغيرات التي أثرت فيها على طبيعة رأس المال الاجتماعي، وقد تكون عنصر هام في خلقه او في اهداره، ونذكر بقول فوكو ياما " يتميز رأس المال الاجتماعي عن سواه من أنماط رأس المال البشري من حيث أنه يوجد وينتقل عادة عبر اليات ثقافية متعددة مثل الدين، التقاليد، العراف، والعادات التاريخية.

وعند حديثنا عن الثقافة وعلاقته برأس المال الاجتماعي ذكرت انجي عبد الحميد عن الثقافة المصرية "ساهمت الثقافة المصرية في تكوين نمط من رأس المال الاجتماعي الخاص والذي يتجسد في اعتماد الإنسان على ولاءاتهم الأولية في تلبية احتياجاتهم وفقدان الوعي بكل ما يخرج عن الدائرة المختصة حتى وأن كان يمس المصلحة المباشرة وتجسد ذلك في الارتباط بالتعاون مع الآخرين بأوقات الأزمات الشديدة مثل الكوارث والتي لا يستطيع مواجهتها بمفرده.

لذلك يمكن القول ان الدين كأحد المصادر الأساسية لرأس المال الاجتماعي لم يسهم في تكوين رأس مال اجتماعي رابط يساهم في تنمية المجتمع وانما ساهم في اضعاف ثقة فئات المجتمع من أبناء الديانات المختلفة، وأدى إلى تكريس العزلة والكراهية بين فئات المجتمع المختلفة، كما أدى أيضًا إلى تبني المصريين لثقافة الشك والكراهية للآخر. (شريتيح،

2017، ص64)

ومن منهم من ذهب إلى اعطاء الأسرة الأولوية في تشكل رأس المال الاجتماعي للفرد "أن الأسرة تمثل البيئة الأولية التي يتشكل فيها وعي الفرد وهي المساهم الأول والرئيسي في تكوين قيم الفرد ومدى ثقته بالآخرين"

ويرى بوتنام ان الأسرة هي العامل الرئيسي لرأس المال الاجتماعي حيث ينخرط الاطفال اجتماعيا في المعايير والقيم الاجتماعية السليمة للمجتمع وحيث ينمو رأس المال الاجتماعي والبشري.

العرف: هو بمثابة عقد غير مكتوب تتوارثه الأجيال، وانتقل شفاهية بمحاكاة حتى شكل سلوكا أو ضميرا جمعيا لتنظيم العلاقات الاجتماعية بمعزل عن سلطة الدولة.

يعتمد العرف في مضمونه على قيمة "الثقة"، فتوارثه عبر الأجيال واللجوء اليه والاعتماد عليه في تحقيق المتطلبات واشباع الاحتياجات يؤسس على ثقة في أصوله، ويثبت اللجوء اليه ناجعته في تسيير أمور الحياة حتى انه يكتسب صفة أو درجة من درجات الشرعية الاجتماعية المؤسسة في أحد ابعادها على الثقة التي تترسخ من خلال التفاعل الاجتماعي ومن ثم فهو بمثابة قانون اجتماعي غير مكتوب.

إن اهتمام منظرو رأس المال الاجتماعي بشبكة العالقات الاجتماعية والتأكيد على اشتغال أشكالُ جمل القول أن العرف يمثل ومكونات رأس المال الاجتماعي على الخبرات والمعايير المشتركة تجعلنا أحد مكونات رأس المال الاجتماعي حتى لو تم تداوله في صيغ مختلفة تسيير إلى المعايير (شريتج، 2017، ص65).

## المبحث الثاني: تشكل رأس المال الاجتماعي

### أولاً: أشكال ومظاهر رأس المال الاجتماعي:

أ- الالتزامات والتوقعات حيث يمثلان هذان العنصران قسيمة الانتماء في العلاقات الاجتماعية، فإذا فعل الشخص (أ) شيئاً ما للشخص (ب) ويثق أنه سيرد بمثله في المستقبل، فإذا يمثل توقعاً من (أ) والالتزام من (ب) وإذا حصل عدد كبير من قسائم الانتماء تلك من الأشخاص الذين تربطه بهم علاقات، فقياساً على رأس المال النقد يتشكل كياناً كبيراً من الرصيد الاجتماعي.

ب- إمكانية الوصول للمعلومات أحد أهم مظاهر رأس المال الاجتماعي إمكانية الوصول للمعلومات المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية؛ لأن المعلومات مهمة في وضع أساس الفعل الاجتماعي، بيد أن اكتساب المعلومات عملية مكلفة، يستلزم الحد الأدنى منها الانتباه الجيد، إن أحد أهم الوسائل في الحصول على المعلومات هو استخدام العلاقات الاجتماعية والتي يتم الاحتفاظ بها لأهداف أخرى.

ت- المعايير والجزاءات الفعالة يشكل وجود معايير فعالة شكلاً قوياً لرأس المال الاجتماعي، فالمعايير الفعالة التي تمنع الجريمة في المدينة يجعل المرأة تتحرك بحرية ليلاً، وكبار السن يتركون منازلهم بلا خوف، كما أن المعايير التي تدعم وتمنح المكافآت الفعالة للإنجاز المرتفع في المدرسة سيسر بشكل كبير أداء المدرسة لدورها.

ان المعايير التوجيهية التي تشكل صورة هامة لرأس المال الاجتماعي هي التي تجعل الفرد يتخلى عن مصالحه الخاصة لحساب مصلحة المجتمع، والمعايير من هذا النوع التي يتم ترسيخها بالدعم الاجتماعي (الكفارنة، 2015، ص22)

والمكانة والشرف وغيرها من المكافآت، هي أرس المال الاجتماعي الذي يبني الأمم الشابة، ويقوي الأسر ويجعل أعضائها يؤثرون مصالحها على مصالحهم، وييسر تطور الحركات الاجتماعية الناشئة المكونة من جماعة صغيرة من الأشخاص الذين يعملون من أجل المتقنين والمتكاتفين، الذين يعملون من أجل الصالح العام. (الكفارنة، 2015، ص23)

#### ثانيا- خصائص رأس المال الاجتماعي:

1- مخزون رأس المال الاجتماعي ذاتي التعزيز والتراكم. مما يعني أن التعاون الناجح في أحد المساعي يبني العلاقات والثقة الأصول الاجتماعية التي تسهل التعاون في المستقبل في مهام أخرى.

2- كما هو الحال مع رأس المال التقليدي، يميل أولئك الذين لديهم رأس مال اجتماعي إلى جمع المزيد بشكل أكبر.

3- ألبرت هيرشمان أطلق على رأس المال الاجتماعي «مورداً أخلاقياً»: مورد يزداد كلما زاد المعروض منه بدلاً من أن ينخفض من خلال استخدامه وأيضاً (على عكس رأس المال المادي) يصبح مستنفداً إذا لم يستخدم.

4- على عكس رأس المال التقليدي، فإن رأس المال الاجتماعي هو «منفعة عامة»: أي أنه ليس ملكية خاصة لأولئك الذين يستفيدون منه.

5- يتكون رأس المال الاجتماعي عادة من روابط وأعراف وثقة قابلة للتحويل من بيئة اجتماعية إلى أخرى (عبد الستار أبو حسين، 2020، ب ص)

### ثالثاً- أهمية رأس المال الاجتماعي:

تتمثل أهمية رأس المال الاجتماعي في دعمه لمختلف جوانب حاجات المجتمع، حيث يمكن أن يسهم رأس المال الاجتماعي في المجالات الآتية:

**المجالات التعليمية:** حيث يمكن لرأس المال الاجتماعي المساهمة في دعم التعليم الرسمي والمساهمة في القضاء على الأمية فضال عن أهميته في تنمية اتجاهات التعليم المستمر لدى الأفراد .

**المجالات الاجتماعية:** تعمل عناصر رأس المال بمجموعها على تقديم شبكة ضمان اجتماعي لإفراد المجتمع من خلال نشاطاتها في مجال تقليل معدلات الفقر، ومحاربة البطالة عن طريق تنفيذه أو (جبور، 2018، ص02) مساهماته في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمساعدة هذه الشريحة، بما يساهم تحقيق التكامل الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة، وخفض معدل الجريمة، هذا إلى جانب دوره المهم في إدماج الأقليات والجماعات العرقية في المجتمع وإتاحة الفرصة لهم للعيش برفاهية اسوة بباقي أفراد المجتمع.

**المجالات البيئية:** يساهم رأس المال الاجتماعي المتمثل بالجمعيات الأهلية والنقابات العمالية والمهنية ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من أنشطة حماية البيئة، كالمشاركة في برامج حماية البيئة من كافة أشكال التلوث.

**المجالات الصحية:** ويسهم رأس المال الاجتماعي هنا من خلال نشاطات نشر الوعي، وتقديم الخدمات المالية للمستشفيات، والمساهمة في بناء المراكز الصحية، وتقديم الخدمات لبعض الفئات الخاصة كالمعاقين والمكفوفين، هذا إلى جانب مساهمة عناصر المال بخدمة المجتمع في الأوقات التي تسودها حالات الطوارئ كانتشار الأوبئة .

**المجالات الاقتصادية:** ان وجود رأس مال اجتماعي فعال في أي دولة يسهم بارتفاع الناتج المحلي الإجمالي، حيث تساعد العالقات الاجتماعية الإيجابية المكونة لرأس المال الاجتماعي على تقليل تكلفة المعاملات والمشاريع، فتزيد نسب الاستثمارات، لانخفاض القواعد الروتينية التي تعوق الدخول إلى السوق مما يسهم في زيادة المنافسة المحلية، وارتفاع مستوى الابتكار والإبداع في استثمار الموارد. (جبور، 2018، ص3)

**المجالات السياسية:** يسهم رأس المال الاجتماعي في الحياة السياسية والمدنية من خلال الآتي :

- أنه يسهم في خلق عالقة قوية بين الدولة والمجتمع تسمح بخلق قنوات مؤسسية لمناقشة الأهداف والسياسات التنموية.

- تحقيق الاستقرار في المجتمع حيث أن رأس المال الاجتماعي هو مقياس لدرجة التماسك الاجتماعي، وبالتالي مقياس لاستقرار، وهذا ما نجده في عالقات الثقة بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، أو الجماعة المحلية أو المجتمع بشكل عام.
- دوره في ترسيخ الديمقراطية ودعم المجتمع المدني الذي ارتبط ظهوره ونهضته كنتيجة نهائية لنشاطات رأس المال الاجتماعي، لذا يعتبر شرطا ضروريا لإقامة الديمقراطية التحررية الحديثة، وتظهر آثار هذا العامل في مشاركة الأفراد في المنظمات والجمعيات التي مع زيادتها في المجتمع تزداد قدرة أفراد المجتمع على التعاون لأجل المصلحة العامة. (جبور، 2018، ص3).

#### رابعا: مكونات رأس المال الاجتماعي:

تطرق كل من Ghoshal & Nahapiet, إلى أبعاد رأس المال الاجتماعي، التي تميز بين ثلاثة أبعاد وهي بعد رأس المال الاجتماعي العلاقتي، والمعرفي (الفكري)، والهيكلية، أنظر الجدول الآتي: (العبادي، 2013، ص178).

الجدول رقم: (1) يمثل مكونات رأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي	رأس المال الاجتماعي	رأس المال الاجتماعي
قوة العلاقات التي تطورت على مدى تاريخ من التفاعلات.	الموارد التي توفر التمثيل، والتفسير، ونظم المعنى المشترك بين الأطراف	النمط العام للروابط بين عدد أعضاء الشبكة وعدد الروابط
علائقي أو نفسي.	مجتمعي اجتماعي.	هيكلي.
نظريات الالتزام أو الارتباط.	نظرية التماثل الاجتماعي.	نظرية الشبكة.
قوة العلاقة.	حب التشابه وميل الأفراد للارتباط مع أمثالهم.	الكثافة.
الالتزام.	المعتقدات المشتركة.	كثرة تواتر التفاعل.
الثقة.	التشابه.	مدة العلاقة.

التعريف المفاهيمي من وجهة نظر Nahapiet )

(Ghoshal, 1998)

أساس قاعدة النظرية

التضمينية التعريفات

التشغيلية (الوكلاء

والتفويض)

إذ يصف رأس المال الاجتماعي العلاقتي العلاقات الشخصية التي طورها الأفراد خلال تاريخ طويل من التفاعلات، وتعكس تأثيرات سلوك الصداقة والاحترام هذا المفهوم في الأفراد بالدوافع الاجتماعية والمؤانسة، والموافقة، والهيبة خلال مثل هذه العلاقات المستمرة، وبمعنى آخر أن هذا البعد بدوره يوضح العلاقات الشخصية بين الناس التي تتطور عبر الزمن بينهم وينتج عنها الثقة والمعايير والاحترام.

بينما يشير البعد الثاني، وهو رأس المال الاجتماعي المعرفي، إلى الموارد التي توفر التمثيلات المشتركة، والتفسيرات، ونظم المعنى بين الأطراف. كما أكد كل من (القيسي والطائي) أن هذا البعد يقوم بالتأويل والتفسير لكل المعاني بين أطراف العلاقة ويستخدم أدوات مثل اللغة والرموز والقصص وغير ذلك .

أما البعد الثالث، رأس المال الاجتماعي الهيكلي، فيهتم بتكوين الروابط بين الأفراد أو الوحدات، وبالتالي تكون العلاقات قوية وضعيفة، مباشرة وغير مباشرة. ويصف هذا المصطلح تكوين الروابط الشخصية بين الأفراد أو الوحدات وقد أشار الهيكلي (القيسي والطائي) إن هذا البعد وهو الأنموذج الكلي الذي يربط بين العوامل الفاعلة والمهمة في المجتمع والذي يتكون من روابط وشبكات العمل وهيئة وشكل الشبكة، وكذلك وجود المنظمات التي تعمل فيها هذه الروابط والهيئات (العبادي، 2013،

ص179)

## خامسا- أبعاد رأس المال الاجتماعي

إن لرأس المال الاجتماعي بنية ثلاثية الأبعاد وهذا التقسيم يقصد التحليل أو زاوية النظر لكل باحث التي ينظر من خلالها للتحليل في هذا الموضوع، (معيري، 2017، ص66) وهذه البنية تتكون من البعد الهيكلي والبعد المعرفي والبعد العلائقي، حيث يعتقد البعض بأن هناك علاقة أو ترابط بين هذه الأبعاد وفيما يلي توضيح لهذه البنية: (معيري، 2017، ص67)

### 1\_1- البعد الهيكلي:

تكوين علاقات مع الآخرين في المنظمة أمر ضروري، بواسطة امتلاك العلاقات بين الفاعلين داخل المنظمة هذا التكوين يسهل نقل المعلومات.

يهتم هذا البعد بتكوين الروابط بين الأفراد والوحدات، وسيرورتها إلى العلاقات القوية والضعيفة، المباشرة وغير المباشرة، ويصف هذا المصطلح تكوين الروابط الشخصية بين الأفراد والوحدات.

فهذا البعد يتضمن التفاعل الاجتماعي، فعدد الروابط والعلاقات التي يملكها الشخص الفاعل داخل المنظمة وكذلك جدوى هذه الروابط والعلاقات يتأثر بالعلاقات بالموقع الذي يشغله هذا الفاعل داخل بنية المنظمة. حيث يعطي هذا الموقع لتفاعلاته بعض المزايا تساعده في الحصول على المعلومات والوصول إلى موارد محددة.

إذن فالبعد الهيكلي، هو تلك الروابط بين الفاعلين وكثافتها التي تعمل على التأثير بشكل رئيسي في الوصول إلى الموارد الفكرية المتواجدة بالمنظمة، وبالتالي الفرصة للوصول إلى المعرفة.

## 1\_2- البعد المعرفي:

إن التفاعل بين أعضاء التنظيم يكون سهلا عندما تشاطرون السياق العام واللغة، والنماذج العقلية والقصص المشتركة التي تمكنهم من فهم بعضهم البعض ومن التعاون الفعال، لذلك فإن التمثيلات والتفسيرات المشتركة ضمن سياق المنظمة، يجب أن تشكل حطا استراتيجيا في كافة أنحاء المنظمة من توجيه جهودهم نحو الأهداف الجماعية. (معيري، 2017، ص67)

فالتفاهم المتبادل بين العاملين داخل المنظمة من خلال اللغات والقصص المشتركة، يمكنهم من حل سلمي للمشاكل في أماكن عملهم أو في الخارج، لتبادل الأفكار ومساعدة بعضهم البعض وتبادل المعرفة.

إذن فالبعد المعرفي، يتألف من الرموز واللغة والتفسيرات المشتركة، تعزز من فرص الحصول على المعرفة، من حيث أنه يساهم في تجميع الروتين الجماعي وتحويله إلى القدرة على إنتاج وتبادل المعرفة. (معيري، 2017، ص67)

### 1\_3- البعد العلائقي:

يعتبر البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي عن طبيعة العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد عبر تاريخ طويل من التفاعل ويركز هذا البعد على الجوانب التي تؤثر في السلوكيات على النحو التالي: الثقة وعدم الثقة، والمعايير والالتزامات والتوقعات والهوية، هذه التفاعلات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة والمعايير المشتركة، وإدراك الالتزامات المشتركة، وبالتالي الهوية المشتركة، فهذه الميزات التي تصف البعد العلائقي ينجم عنها شيوع النوايا الحسنة والمعاملة بالمثل من كل طرف داخل المنظمة، فهذه الميزات تسهل التواصل وتبادل المعلومات والمعرفة والموارد بين الفاعلين داخل المنظمة.

يبدو أن البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي يتعلق بالعلاقات العاطفية بين العاملين التي تتحدد بالقواسم المشتركة بينهم داخل المنظمة، وهكذا، فإن العاملين يكون لهم سهولة التكيف مع التغيرات في البيئة، وأكثر مرونة وبالتالي أكثر كفاءة.

إذن فالبعد العلائقي، هو التفاعلات الشخصية القائمة عبر تاريخ طويل من التفاعلات داخل المنظمة وتعبئة في هذه العلاقات، وتحدد بقوة الفرصة للوصول الى المعرفة، والتوقعات والدوافع لمشاركة وتبادل المعرفة داخل المنظمة. (معيري، 2017،

ص68)

## المبحث الثالث: نماذج وقياس ونظريات رأس المال الاجتماعي.

### أولاً- نماذج بناء رأس المال الاجتماعي:

وقد أشار جلنوود 2002 الى أن بناء رأس المال الاجتماعي يتم من خلال العمل والنشاط المجتمعي وخاصة تنمية المجتمع المحلي وذلك من خلال نموذجين:(السروجي، 2009، ص65)

#### (1) النموذج الأول:

بناء المؤسسات لمقابلة حاجات ومشروعات المواطنين، ومواجهة قضايا انخفاض الدخل والفقر، والتدعيم والتدريب، والمساعدة الإدارية والحاجة لمؤسسات فاعلة كقوى للتغيير في المجتمع.

#### (2) النموذج الثاني:

توجيه أنشطة المؤسسات وتكثيفها تجاه أعمال محددة بغرض بناء رأس المال الاجتماعي في المجتمع، والتدعيم المستمر لهذا الميكانيزم، وتحديد الحاجة للمصادر ومساعدة المواطنين للاتصال بالمؤسسات. كما يستخدم التخطيط طويل المدى لتقييم جهود ومداخل بناء رأس المال الاجتماعي في المجتمع بينما نستخدم التخطيط قصير المدى لتقوية جهود وأنشطة بناء رأس المال الاجتماعي.

غير أنه لا يوجد نموذج واحد ومحدد أكثر فاعلية في بناء وتعزيز رأس المال الاجتماعي في أي مجتمع، حيث يرتبط رأس المال الاجتماعي بالسياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مجتمع ما في زمن ما، ومن هذا يختلف رأس المال الاجتماعي بين النمو والتطور والانحيار والتآكل في المجتمع الواحد، وكذلك يتباين من مجتمع لآخر. ومن ثم يتوقف بناء رأس المال الاجتماعي على الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وسياسات خدمات الرعاية الاجتماعية واستراتيجياتها والرعاية الرسمية وغير الرسمية ودرجة تكاملها في المجتمع، والحفاظ على الموروثات الثقافية والهوية الثقافية ومتغيرات بناء الشخصية التنموية الفاعلة في المجتمع. (السروجي، 2009، ص 65)

### ثانياً\_ مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي:

بذل العلماء عدة محاولات لقياس رأس المال الاجتماعي، وذلك استناداً للجهود الفكرية لمنظري هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت كريستيان جروتيرت Grootaert وChristiaan وزملاؤها بعد مراجعتهم للتراث المتعلق برأس المال الاجتماعي ستة مؤشرات يستخدمها الباحثون لقياس رأس المال الاجتماعي وهي:

1) العضوية في الجماعات والشبكات networks and groups: يركز هذا المؤشر على درجة وطبيعة مشاركة الأفراد في مختلف أنواع المنظمات الاجتماعية والشبكات غير الرسمية، ومدى الإسهام الذي يقدمه الفرد لها ومدى استفادته منها، بالإضافة

إلى تنوع العضوية في الجماعات، وكيفية اختيار قياداتها، وكيف يتغير ارتباط الفرد.

(حمداوي، جابر، 2018، ص 98)

(2) الثقة والتضامن Solidarity and Trust يقيس هذا المؤشر درجة الثقة بين الجيران

ومانحي الخدمات، والغرباء وكيف تتغير الثقة بين هؤلاء عبر الزمن .

(3) الفعل الجمعي والتعاون Cooperation and actions Collective يكشف هذا

المؤشر عن مدى عمل أفراد المجتمع مع الآخرين في المجتمع المحلي في

مشروعات مشتركة، وفي مدى استجابتهم عند وقوع أزمة ما، ويتناول كذلك النتائج

المتربة على انتهاك Violating التوقعات الاجتماعية فيما يتعلق بالمشاركة

الاجتماعية.

(4) المعلومات والتواصل Communication and Information إن الوصول

للمعلومات يعد أمرا في غاية الأهمية فيما يتعلق بمساعدة المجتمعات المحلية

الفقيرة، ومن خلال هذا المؤشر يتم التعرف على كيفية وصول الناس للمعلومات فيما

يتعلق بظروف السوق والخدمات العامة وكيفية التواصل معا فيما بينهم.

(5) التماسك الاجتماعي والاندماج Inclusion and Cohesion. S ليست المجتمعات

المحلية كيانات منعزلة ساكنة، وإنما تتسم بالأحرى بالعديد من الاختلافات التي قد

تؤدي للصراع، ويحاول هذا المؤشر تحديد درجة وطبيعة تلك الاختلافات، وآليات

إدارتها، وإي الجماعات يتم اقصاؤها، كما يكشف عن صور التفاعل الاجتماعي الموجودة.

(6) التمكين والسلوك السياسي action Political and Empowerment يتناول هذا

المؤشر مدى تمتع الأفراد بالرفاهية وإحساسهم بالسعادة والفاعلية الشخصية Efficacy Personal والقدرة على التأثير في الأحداث السياسية المحلية والخارجية. (حمداوي، جابر، 2018، ص 99).

### ثالثاً: الدور التنموي لرأس المال الاجتماعي.

تحول مفهوم رأس المال الاجتماعي تدريجياً إلى مفهوم تعلق عليه آمال كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح متربعا على عرش المفهومات التي طرحت من أجل الغرض نفسه منذ منتصف القرن الماضي حتى الآن، وكأن ربط قضية التنمية الاجتماعية بقضية رأس المال الاجتماعي هي الخلاص الأخير الذي سيحقق ما لم تحققه المداخل الأخرى للتنمية الاجتماعية، وهذا ما دفعنا إلى التأمل في الخلفية التاريخية التنموية التي ظهر في سياقها هذا الاهتمام برأس المال الاجتماعي.

ظهرت قضية التنمية والتحديث بقوة منذ أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، وتبارت الدول الخارجة من سيطرة الاستعمار، في استعارة نماذج التنمية من الدول المتقدمة، سواء كانت هذه النماذج ليبرالية غربية أم اشتراكية شرقية، ودأبت بعض هذه الدول في تطوير

صيغة محلية، ولم تستقم تجارب التنمية والتحديث على عودها إلا في النذر اليسير، (حمد، 2015، ص 151) وباتت تجربة تأسيس الدولة الوطنية على المحك، وأصبح الحلم بالتنمية بعد خمسة أو ستة عقود من تأسيس الدولة الوطنية بعيد المنال، فقد انتهت معظم التجارب إلى مزيد من الديون، ومزيد من التبعية، وعدم القدرة على تكوين إرادة سياسية قوية.

إزاء هذا الواقع، بدأت معظم الدول بطرح بدائل أخرى للتنمية، من خلال مساعدة خبراء دوليين من البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، فظهرت مفاهيم التنمية البشرية، وأصبح هاجس النمو عبر تنمية البشر، ورفع خصائصهم الاجتماعية، وقدراتهم المعرفية، وتمكينهم من ممارسة حقوقهم الاجتماعية، أصبح الهاجس الذي يُولد الحلم الجديد بالتنمية والتقدم، وما لبث أن داعب هذا الهاجس هاجسًا آخرًا يرتبط بخلق أطر للتنمية تتلاءم مع ظروف البيئة وتتأسس على مطالب حقيقية للناس، ومن ثم أضيف مفهوم التنمية المستدامة إلى منظومة المفاهيم التنموية، وأصبح يُنظر إليها على أنها نمط من التنمية الاقتصادية الاجتماعية التي تحاول تعظيم المنافع المتاحة في الحاضر دون المساس بالمنافع المحتملة في المستقبل.

وإذا كان هناك مضمون ما، يقف خلف أطروحة التنمية البشرية وأطروحة التنمية المستدامة، فإنه مرتبط بالفكرة التي مفادها أن لا أحد سيقوم بالتنمية نيابة عن الناس، فهم وسيلتها

وغايتها، وان النجاح والإخفاق يرجع إليهم وحدهم، ولا تقع مسؤوليته بحال من الأحوال على

الدول الغنية أو الدول الاستعمارية، فالتنمية لا تتحقق (حمد، 2015، ص152)

إذا لم تمتلك القوى البشرية من القدرات والكفاءات ما يمكنها من تحقيق ذلك، أو إذا لم

تؤسس تلك القوى تنمية مستدامة مشتقة من روح البيئة وإمكانياتها.

على هذه الخلفية، ظهر الاهتمام برأس المال الاجتماعي الذي وضع قضية التنمية في

ملعب المجتمع، وألقى باللائمة على شبكة العلاقات غير المنظمة وغير المشحونة بالثقة

والشفافية والتسامح، ولكن ربط هذا المفهوم بقضية التنمية لم يستعد كثيرًا من تراث علم

الاجتماع خاصة أفكار (بورديو) الذي ربط تحليله لرأس المال الاجتماعي والثقافي بالتحليل

الطبقي، فنظر إلى رأس المال الاجتماعي (حمد، 2015، ص152) والثقافي على أنه

رصيد اجتماعي من العلاقات والرموز يتقابل ويتفاعل مع الرصيد الذي يملكه الأفراد من

رأس المال المادي، أي إن رأس المال الاجتماعي والثقافي هو رصيد قابل للتداول والتراكم

والاستخدام مثله مثل رأس المال المادي، وعندما تم تبني مفهوم رأس المال الاجتماعي في

أوساط المنظمات المهمة بقضايا التنمية، نزلت عنه هذه الرؤية السوسيولوجية التطبيقية

وصيغ المفهوم في إطار سلوكي اقتصادي.

وارتبطت تلك الرؤية، لاحقًا، بأعمال (كولمان) و (بوتناما) إذ رأى الأول في رأس المال

الاجتماعي رصيْدًا اجتماعيًا يقف خلف الفعل الاجتماعي، وتبني نظرة عقلانية مثالية للبناء

الاجتماعي بوصفه يتكون من الواجبات، والتوقعات، وقنوات الاتصال، والقيم والمعايير، ونظر الثاني إلى رأس المال الاجتماعي من خلال تحديد الخصائص أو السمات التي تمثل رصيّدًا داخل التنظيم الاجتماعي مثل الثقة، والشبكات الاجتماعية، والمعايير، مع تأكيده فكرة أساسية، وهي أن امتلاك الجوانب الإيجابية من هذه الخصائص أو المكونات يم كن المجتمع من تأدية وظائفه على نحو أفضل، ويسهل التنسيق بين الأفعال الاجتماعية المختلفة.

ومن هنا تبدأ العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وبين التنمية، فثمة افتراض راسخ بأن التنمية لها شروط اجتماعية، فهي بحاجة إلى فاعلين على درجة عالية من الثقة والشفافية، وإلى مجموعة من القيم والمعايير الحداثيّة، وإلى إدراك الفاعلين الأفراد وجود بعضهم البعض، وقدرتهم على خلق شبكات اجتماعية لقضاء حوائجهم، وتحقيق أهدافهم والعيش معًا من أجل هدف واحد.

وفي القمة الاجتماعية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي المنعقدة في كوبنهاجن عام 1995 أكد الخبراء ما أصاب العالم من مشكلات اجتماعية بسبب التركيز على الاقتصاد وحده، فضلا عن اقتصار الجانب الاجتماعي على مفهوم الرعاية الاجتماعية التي اعتقد بعضهم أنها العلاج السحري للأمراض التي يخلفها التناول الاقتصادي الأحادي النظرة. (حمد، 2015،

ص154)

وتبين لاحقًا أن النموذج التقليدي للتنمية لم يعد مقبولًا، فقد شهدت المرحلة الماضية تغيرات أدت إلى بروز مفهوم جديد للتنمية، إذ لا يمكن الزعم بأن الوضع كان على ما يرام، فالعالم يمر بأزمة ثلاثية تؤثر في التطبيقات التنموية: أزمة الدولة، وأزمة السوق، وأزمة العلم.

تتمثل أزمة الدولة في فقدان المؤسسات كثير من سلطتها، ولم تعد موضع ثقة كثيرين في بلدان عديدة، وتجسدت أزمة السوق في نفاذ الموارد الطبيعية نتيجة الطلب المتزايد عليها، وتمثلت أزمة العلم في انغلاقه على نفسه أكثر مما يجب. هذه الأزمات أدت إلى البحث عن مفهوم جديد يتضمن الأبعاد الإنسانية والاستدامة، فظهر إلى الوجود مفهوم التنمية البشرية المستدامة الذي يعني توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس مال اجتماعي لتلبية احتياجات الأجيال الحالية دون الإضرار باحتياجات الأجيال القادمة، هذه التنمية تقدم الأساس لاستعادة الثقة بالتفاعل بين ما هو اجتماعي وسياسي، وتتطلب استعادة الثقة هذه، اعتبار العلاقات بين الأفراد والفئات الاجتماعية جانبًا مهمًا من النسيج الاجتماعي والبيئي.

(حمد، 2015، ص 154)

إن مفهوم التنمية البشرية يتحدد من مقارنة يمكن وصفها بالبديلة تعتمد أساسًا على رأس المال الاجتماعي، إذ من أهم خصائصها اعترافها بالتنوع، والقبول بإمكانية وجود عدة أنماط متوازية تؤدي جميعها إلى التنمية البشرية، وبذلك تصبح الأعراف والتقاليد المحلية مصدر إثراء، لا حاجزًا في طريق التنمية، وهي تضع الإنسان في مركز التنمية، فتصب جهودها

على التنمية البشرية، والتربية، وتعزيز المؤسسات التي تؤدي إلى تدعيم قوة العمل عند الأفراد من خلال العمل الجماعي. إن رأس المال الاجتماعي هو مفتاح التنمية البشرية القابلة للاستدامة، فهو لا يقتصر على عدّ الإنسان محرّكًا للتنمية، بل يركز أيضًا على العلاقات بين البشر لأنها تشكل الأساس الذي تبنى عليه الأخلاق الاجتماعية، فإذا كان

رأس المال الاجتماعي. (حمد، 2015، ص154)

يسعى إلى تحسين قدرة الفرد على اتخاذ القرارات، فإنه يسعى إلى تحسين قدرة الأفراد والشعب كله على اتخاذ القرارات مادام من المؤكد أن القرارات الفردية المعترف بها كقيمة داخل المجتمعات المنسجمة تعني المجتمع كلّهُ، فرأس المال الاجتماعي بتعديده تعزيز قدرة كل فرد يسمح بإدراك أن توسيع خيارات الناس وقدراتهم لا تكون له قيمة إلا في سياق العمل

الجماعي. (حمد، 2015، ص155)

ويقوم رأس المال الاجتماعي بدور محوري في عملية التنمية البشرية المستدامة، لأن الالتزامات الأخلاقية التي تشكل جوهر رأس المال الاجتماعي لا تتطور إلا في سياق التفاعل الإنساني المليء بالقيم ، كما أنه يسهل تنفيذ البرامج التنموية المستدامة ومشاريعها، كونه أكثر تناغمًا مع الظروف السائدة، والتركيز على رأس المال الاجتماعي يعكس ذلك من خلال الاعتراف بأن النظام المعياري مختلف إلى درجة أنه يتطلب حلولًا تجديدية لا تقليدية، فهو يقدم عدسة للعثور على حلول للمشكلات تبنى على المعرفة والمؤسسات المحلية،

وباختصار، هو تلك الصفات التي تربطها بالتنمية البشرية المستدامة المتمثلة في المبادئ الآتية:

(1) العدل: لكل إنسان الحق في جزء من الثروة وإمكانيات مجتمعه، تعادل قيمة إسهامه في إنتاجها.

(2) التفويض: يعني إعطاء كل إنسان إمكانية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإمكانية التأثير في الإجراءات المزمع إنشاؤها.

(3) الشفافية والحوار والمسؤولية.

(4) التضامن بين الأجيال وبين المجتمعات من أجل:

أ) الحفاظ على البيئة والمواد الخام لصالح الأجيال القادمة.

ب) عدم إتهال الأجيال بالديون.

ج) ضمان حصص عادلة من التنمية لمختلف الفئات. (حمد، 2015، ص155)

إن المبادئ السابقة تشمل ثقافة بناء رأس المال الاجتماعي، فهو بجانبه الأخلاقي يتجلى ويحمل في مبادئه العدل والإنصاف والتضامن، ويسهم في بناء التنمية المستدامة وخلقها والحفاظ على مسيرتها. وبمعنى آخر، يتطلب تحقيق التنمية المستدامة لأهدافها، تطويراً

للعلاقات على أساس مبادئ حسن الإدارة والمساءلة والانصاف، وقبل هذا وذاك بناء رأس المال الاجتماعي وزيادته من خلال الآليات الثقافية.

وتبدأ عملية التنمية في مجتمعات العالم الثالث من خلال التخطيط وتكوين رأس المال

الاجتماعي، عن طريق المرور بالمراحل الآتية: (حمد، 2015، ص156)

- إجراء عملية التنمية البشرية بشكل متوافق مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال رفع المستوى المعيشي والصحي والتعليمي للسكان والقضاء على البطالة وتهيئتهم تنمويًا لأن يصبحوا عناصر فاعلة في المجتمع، قادرة على الإبداع والتطور.
- تنمية مفهوم توزيع الأدوار في المجتمع المدني سواء للمرأة أو الرجل، للمشاركة في المشاريع التنموية بحسب القابلية والتخصص.
- العمل على بناء القدرات، وتكوين مناخ تنموي يشجع على الانسجام بين السكان، وزيادة إنتاجيتهم في الأعمال التي يقومون بها، وتعزيز نظام المكافآت للأعمال المتميزة في مختلف المجالات، مما يزيد من حالة التجاوب والثقة بالعمل المجتمعي.
- إن وصول المجتمع إلى مرحلة عده رأسمال اجتماعي فعالا، هي نتيجة نجاح فرص التنمية البشرية التي تقدمها للمجتمع، ومن ثم نجاحها في الربط بين التنمية البشرية والعمل المجتمعي بما يجعل النتائج ذات مستوى عالٍ يمكن من خلالها عده محصلة النتائج المجتمعية رأسمالا مهماً في مسيرة التنمية الشاملة، اذ سيكون هذا

(حمد، 2015، ص156) الرأسمال الاجتماعي شريكاً مهماً تعتمد عليه الدولة في

تحقيق النمو الاقتصادي بجوانبه كّلها، حتى الوصول إلى الرفاهية الاقتصادية التي

تتضمن:

• الرفاهية المادية : التي تعني الأصول والغذاء والعمل.

• السلامة البدنية : وتعني الصحة الجيدة والمظهر السليم والبيئة المادية.

• الأمن : أي البيئة السليمة والمأمونة، والأمن البدني والشخصي، وحكم القانون،

والوصول إلى العدالة، والأمن في الشيخوخة، والثقة في المستقبل، وحرية الاختيار

والتصرف.

• السلامة النفسية : أي راحة البال، والسعادة، والانسجام.

• الرفاهية الاجتماعية : وتعني القدرة على رعاية الأطفال وتدريبهم، وتحقيق

الاستقرار لهم.

• واحترام الذات والكرامة، والسلام والانسجام، والعلاقات الطبيعية في الأسرة

والمجتمع.

إن التخطيط للرفاهية الاجتماعية هو تخطيط للتقدم، وتنمية حقيقية لرأس المال الاجتماعي،

وهو انتقال من الأهداف كفكرة، والتحرك باتجاه تلك الأهداف من خلال الممارسة الواقعية،

وتصور الأفراد لواقعهم وتحديد غاياتهم ومتطلباتهم. ويتطلب التخطيط، توليد رأس المال الاجتماعي وبناءه، وتنميته في المجتمع من خلال السمات الشخصية المرتبطة إيجاباً بالرفاهية الاجتماعية وهي: احترام الذات، والشعور بقوة الشخصية والتفاؤل والقدرة على التجريب بشكل مؤثر وفعال في التنمية، فضلا عن القدرة على فهم ما يدور في العالم من أحداث وترجمتها، ومعرفة الأهداف والتقدم نحوها، والإحساس بالالتزام الروحي والديني. ويرى بعضهم أن بناء رأس المال الاجتماعي يقوم على مسألتين أساسيتين:

1) بناء القدرات ونشاطات المشاركة: إذ تتطلب التنمية الفاعلة، المشاركة الإيجابية للأطراف المجتمعية كلها، في المراحل المتعلقة بإعداد البرامج والسياسات (حمد، 2015، ص157) التنموية كلها، هذه المشاركة تضفي معنى جدياً وجدياً على عملية التنمية، كما أنها تضفي قدراً معقولاً من الجودة عند التنفيذ، وتطلق العنان للمبادرات الفردية والجماعية التي تسرع خطا التنمية على المستوى المجتمعي.

2) الترويج لقيمة المشاركة بالتنمية: إذ يمكن تشجيع بناء رأس المال الاجتماعي من خلال ترسيخ قيم المشاركة الإيجابية، ووضع المناهج المنظمة لها في مراحل عملية التنمية كلها، ومن ثم ينظر إلى رأس المال الاجتماعي كقيمة مرغوب فيها في حد ذاتها، وكقيمة مرجوة من أي مشروعات تنموية.

يمثل رأس المال الاجتماعي قيمة رديفة في مهمة جدًا للإسراع في عملية التنمية من خلال تلك المشاركة المتراوحة بين المساعدة والمساهمة من أعلى المستويات إلى أدناها، وبين تقديم المعلومات والبيانات الضرورية للتنمية، أو تجاهل العمليات التنموية القائمة ومقاومتها. كما أن التعاون، والشراكة في صنع القرار هي صور وأشكال متباينة من المشاركة الإيجابية بالتنمية التي يمكن أن تجري بفاعلية كبيرة من خلال تعزيز قدرات الأفراد والجماعات بتحميلهم المسؤولية الاجتماعية في بعض المشروعات التنموية بعد تأهيلهم وتدريبهم على ذلك. (حمد، 2015، 158)

#### رابعاً: نظريات رأس المال الاجتماعي.

بوجه عام، يمكن فهم رأس المال الاجتماعي من خلال مقارنته برأس المال الاقتصادي، وذلك باعتبار أن استخدامه ينتج كمية أكبر منه، ولكن بدلاً من البضائع والخدمات، فإن الأشياء المستخدمة والمنتجة هي العلاقات الشخصية والمنافع التي تأتي معها. يشكل بعض (الهوراني، 2009، ص 413) الفاعلين تنتج روابط اجتماعية فعالة، وهي Social Network الاجتماعيين أثناء تفاعلهم شبكة اجتماعية تقود بدورها إلى مخرجات إيجابية مثل الدعم العاطفي، أو القدرة على استثمار الآخرين، والاستفادة منهم. لكن ثمة جدل في أدبيات رأس المال الاجتماعي ما إذا كان رأس المال الاجتماعي سبب أو نتيجة، إذ يمثل بالنسبة لبعض الباحثين، الجماعات الاجتماعية، والشبكات التي تنتج مخرجات إيجابية، بينما

بالنسبة لآخرين فإنه يمثل المخرجات بذاتها. ورغم أن الدراسة الراهنة تحاول قياس المخرجات إلا أنه يمكن عرض الطروحات النظرية لرأس المال الاجتماعي وفق المستويات التحليلية التالية، والتي تركز على المخرجات مع إظهار أهمية الشبكات كذلك. (الهوراني، 2009، ص 413).

### 1) المستوى قصير المدى (الأنا المندمجة):

يركز هذا المستوى التحليلي على قدرة الأنا الفردية على حشد المصادر عبر شبكة اجتماعية تتدمج فيها، وبذلك يلقي الضوء على النتائج التي يحققها الفرد مع الأخذ بعين الاعتبار محتوى البناء الاجتماعي الذي يوجد فيه، من أبرز أعلام هذا المنظور (جيمس كولمان والجاندر بورتز) رأس المال الاجتماعي في إطار نقده لنظرية الاختيار العقلاني Coleman لقد عالج كولمان مركزاً على ضرورة ارتباطها بالسياق الاجتماعي. وأوضح أن البناء الاجتماعي الذي ينبثق نتيجة سعي الأفراد لمضاعفة مصالحهم الذاتية، يعمل على تقييد الفعل العقلاني، ومن ثم بدلاً من التركيز على المنهجية الفردية لا بد من التركيز على شبكات العلاقات بين الناس. ولذلك فإن

الإشكالية الأساسية التي وضعها كولمان أمام نظرية الاختيار العقلاني هي مسألة الثقة مؤكداً أن رأس المال الاجتماعي يتشكل عن طريق الفعل العقلاني الذي يخلق الثقة، والالتزامات كمصادر يمكن استثمارها وقت الحاجة، وعندما يتم التفاعل باستمرار في ضوء

الالتزامات عبر المجتمع، فإنه يمكن الحصول على رأس مال اجتماعي معمم، ولذلك ينظر كولمان إلى رأس المال الاجتماعي في ضوء وظيفته، فيوضح أن رأس المال الاجتماعي بطبيعته إنتاجي يجعل من الممكن تحقيق غايات معينة، لا تكون في غيابه ممكنة.

وهكذا، يفتح كولمان الباب أمام تفسيرات معيارية وثقافية لتشكيل رأس المال الاجتماعي من منظور عقلاني حيث أن وجود شبكات رأس المال الاجتماعي يمكن أن يفسر كنتيجة لنشر الثقة وتعميم توقعات التبادل. (الهوراني، 2009، ص 414).

وبالمثل، يجادل بورتز أن رأس المال الاجتماعي يشير إلى مقدرة الأفراد السيطرة على المصادر النادرة بواسطة عضويتهم في شبكات أو بناءات اجتماعية واسعة، وبهذا فإن مقدرة الحصول على رأس مال اجتماعي، ليست مقدرة كامنة في داخل الفرد، ولكنها تمثل خاصية كامنة في منظومة علاقات الفرد مع الآخرين، ولذلك فإن رأس المال الاجتماعي يمثل نتيجة للاندماجية.

ورغم أن هذا الطرح متمركز حول الأنا، إلا أن بورتز حاول توسيع نطاق مفهوم رأس المال الاجتماعي ليشمل خصائص الشبكة نفسها مميّزاً بين الاندماجية العلائقية

فالاندماجية العلائقية تصف توقعات ثنائية متبادلة تركز على الاندماجية البنائية قدرة متوقعة للفاعل أن يعزز الجزاء للآخر. أما البنائية فإنها تصف اندماج الأفراد في شبكة

واسعة وهنا يتسع نطاق التوقعات وتتسع الثقة، وقد وصف بورترز الثقة في الشبكات بـ "الثقة القابلة للتعزيز".

ويقدم بورترز نوعين آخرين من رأس المال الاجتماعي يتحركان ما وراء تفسيرات الاختيار العقلاني ويتضمنان الأخذ بالاعتبار الدافعية الثقافية المعيارية وهما: (الهوراني، 2009، ص 414).

أولاً: إن القيمة المستدمجة يمكن أن تدفع المرء ليؤسس روابط اجتماعية أو لينقل المصادر للآخرين بموجب الأخلاقيات العامة .

ثانياً: إن التضامن الملزم يدفع الأفراد الى تشكيل رابطة اجتماعية أو نقل المصادر إلى الآخرين بموجب التطابق مع حاجات وأهداف الجماعة.

## 2) المستوى متوسط المدى (المنظور البنائي):

يتم التركيز في هذا المستوى التحليلي على تنشيط العلاقات والروابط بين الذوات الفاعلة في الشبكات الاجتماعية، والطرق التي تتدفق بموجبها المصادر خلال الشبكة، وبذلك فإن وحدة التحليل الأساسية في هذا المنظور هي عملية تشكيل الشبكة ونتائجها التوزيعية أكثر من الفرد الذي يشترك في الشبكة.

وأبرز أعلام هذا المنظور رون بيرتز صاحب اطروحة الثغرات البنائية، التي تركزت حول إيضاح لماذا تنحصر المصادر في شبكات معينة لرأس المال الاجتماعي بينما تستبعد أخرى؟ إن بعض الشبكات تعاني من ثغرات بنائية أو تفتقد إلى العدالة التوزيعية، ويرى بيرتز أن رأس المال الاجتماعي يمثل الدرجة التي يقترب عندها بناء الشبكة من المصادر ويسيطر عليها بالنسبة لمختلف المتعاقدين في الشبكة، وبذلك فإن النتائج بالنسبة لأي مشترك يمكن أن تُعزى كوظيفة لبناء الشبكة الكلي.

ولذلك يؤكد بيرتز أن "من" يستفيد من الشبكة يعد أمراً ثانوياً بالنسبة إلى "كيف" يستفيد من تلك المصادر في بناء الشبكة، ولذلك فإن اتخاذ الشبكة كوحدة تحليل بذاتها يساعد في فهم الثغرات البنائية، وتمايزات الاستحواذ على المصادر بين الشبكات. (الهوراني، 2009، ص415).

### (3) المستوى بعيد المدى (منظور البنية المندمجة):

يركز هذا المستوى على اندماج شبكة رأس المال الاجتماعي في الأنساق الكبرى للاقتصاد السياسي أو الأنساق الثقافية المعيارية، وضمن هذا المنظور يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

(1) تحديد أنواع وكميات المصادر المتوفرة للشبكة عبر الوقت.

(2) تحديد أي نوع من الفاعلين هم الذين يكونون الروابط.

(3) طرق إضفاء للشرعية على الإجراءات وتنظيمها.

(4) طرق بناء وتطبيق الجزاءات بالاستجابة إلى انتهاك نظامية النسق.

(5) طرق وصف وتنظيم المكانة الاجتماعية في الشبكة.

(6) طبيعة الدوافع التي تضع إجراءات الشبكة.

(7) آليات تنظيم المنافسة بين الشبكات. (الحوارني، 2009، ص 415).

وضمن هذا المنظور قدم ثوماس براون نظرية حول تأثير العوامل الثقافية في شبكات رأس المال الاجتماعي، وبشكل خاص التشكيلات الصناعية تأثرها من جانب الطلب بالعوامل الثقافية.

كما قدم كل من زكن وديماجيو مفاهيم ضمن هذا الإطار مثل:

(1) الاندماجية السياسية: والتي تشدد على ارتباط الفعل الاقتصادي لشبكات رأس المال الاجتماعي بالمحتوى السياسي الأوسع.

(2) الاندماجية الثقافية، والتي تشدد على أن الديناميات الاقتصادية، والادوار العلائقية تحدد وتشكل من قبل الثقافة.

وضمن طروحات هذا المنظور فقد ارتبط مفهوم رأس المال الاجتماعي لدى بيار بورديو

بأفكاره حول الطبقة ولذلك فإن فهمه لرأس المال الاجتماعي يؤكد على الصراعات، ووظيفة القوة (العلاقات التي تزيد قدرة الفاعل ليحقق مصالحه)، والمواقع الاجتماعية، والانقسامات الاقتصادية، والثقافية، وبهذا يصبح رأس المال الاجتماعي أحد مصادر النضال الاجتماعي الذي ينفذ في معظم الحقول الاجتماعية المختلفة.

عمل بورديو على توسيع فكرة رأس المال الاجتماعي لتشمل جميع أشكال القوة سواء كانت مادية، أم ثقافية، أم اجتماعية، أم رمزية، فالأفراد يستحضرون مصادر ثقافية واجتماعية ورمزية مختلفة من أجل المحافظة على مواقعهم ووضعهم في النظام الاجتماعي ويوضح بورديو أن مثل هذه المصادر تمثل رأس مال عندما تقترن بعلاقة قوة اجتماعية بحيث تصبح موضوعات ذات قيمة يناضل الأفراد من أجلها ولذلك يعرف بورديو رأس المال الاجتماعي (الهوراني، 2009، ص 416).

بأنه "تجميع مصادر فعلية أو ممكنة ترتبط بشبكة قوية متينة قائمة على العلاقات المؤسسة للمعارف الشخصية التبادلية، والوعي، وبمعنى آخر، عضوية جماعة تقدم لكل واحد من أعضائها عائد من رأس المال الممتلك للمجموعة".

إن رأس المال الاجتماعي لدى بورديو يمثل شبكة علاقات تجسد رصيذاً من المصالح والقوة والهيبة، والتي تتفاعل مع ما أطلق عليه بورديو الحقل والأبيتوس، فالحقل يمثل شبكة علاقات موضوعية تتخلل أوضاع اجتماعية متميزة، وهي تعرف موضوعياً من خلال

التحديات المفروضة على من يحتلونها وشكل بناء توزيع القوة أو رأس المال، بمعنى آخر، يمثل الحقل جملة أوضاع متميزة يواكب بعضها بعضاً ويحدد بعضها بعضاً من حيث سمتها الخارجية المتبادلة وعلاقات القرب أو الجوار أو البعد وكذلك بعلاقات ترتيب مثل فوق وتحت وبين.

أما الأبيتوس فهو يمثل الثقافة التي ينتجها الأفراد دياكتيكياً من خلال تفاعلهم مع مواقعهم والموضوعات المفروضة عليهم، ولذلك فهو ينعكس في تمايزات القوة والطبقة ويعتمد على موقع الفرد في العالم الاجتماعي، ويحدد طرق التفكير وأسس الاختيار لدى الأفراد.

من الملاحظ أن المستويات التحليلية المختلفة لرأس المال الاجتماعي تركز على أربع مسائل مشتركة وهي: (الحوارني، 2009، ص 416).

(أ) شبكة اجتماعية يؤسسها الأفراد المنخرطين في تحقيق مصالح معينة.

(ب) دافعية الأفراد للانخراط في الشبكة.

(ج) وعي الفاعلين بضرورة هذه الشبكة وأهميتها.

(د) صيانة الشبكة من خلال الثقة والتعاون والتوقعات المتبادلة.

ولكن سحب هذه الاعتبارات على شبكة الإنترنت يتطلب الحذر، فالإنترنت بالنسبة لمعظم مستخدميها تمثل شبكة جاهزة، ولكنها تتضمن مصادر متنوعة، غير أن جاهزيتها قد تحول

دون إدراك أهميتها والمصادر التي تنطوي عليها، بالمقارنة مع الشبكات الاجتماعية التي يؤسسها الأفراد ويدركون ما يترتب على الانخراط فيها. (الهوراني، 2009، ص 417).

## خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل ما يلي:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم رأس المال الاجتماعي بصفة عامة وما يتعلق به من ناحية الوظائف والأبعاد، المستويات، النماذج والقياس الخلاصة نقول إن رأس المال الاجتماعي رغم تعدد مفاهيمه وتفسيراته لا يتوقف مفهومه في الأشخاص فقط ولا أيضا في كمية المكاسب المادية وإنما يكمن في تركيب شبكة العلاقات والروابط بين الأشخاص والمجموعات داخل المجتمع. وبالتالي رأس المال الاجتماعي هو المعيار الأساسي الذي يجب أن تتخذه كل المنظمات والمؤسسات لشد أواصر الثقة بين الأفراد والعمل على التطوير في شتى الجوانب لتحسين الجودة والأداء ومنع المجتمع من الانهيار.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء.

المبحث الثالث: قياس وتحسين الأداء.

## تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية. وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برنامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة وإعطاء صورة واضحة عن الأداء.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

-أصل كلمة أداء لاتيني فاللغة الانجليزية أعطت له معني واضح ومحدد بمعني تأدية عمل

أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعني القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف

المسطرة. (العانس، وناس، 2018، ص18).

ولقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها:

عرفه peter feredinand drucker على أنه التوازن بين رضا المساهمين والعمال فقد أشار kerakim إلى أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.

يعرف أيضا على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز أهداف المؤسسة.

كما يعرف الأداء أنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول إن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات، المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين الاداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين. (العانس، وناس، 2018، ص 19).

**ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي:**

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

## (1) الفعالية (effectivités):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم

حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. يمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوي الأقسام ومستوى المنظمة، أو (قسوم، 2019، ص45) يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر

المستخدمة لإنتاج المخرجات

## (2) الكفاءة: (efficiency):

عرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات،

أي استعمال مدخلات أقل .كما تعرف الكفاءة على أنها: " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر . (قسوم، 2019، ص46).

### ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يحتل مكان خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية :

1- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة، لتحقيق أهداف المؤسسة .

2- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد .

3- يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين اساليب جديدة تمكنه من الوصول الى الابداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز .(فونقرا، العابد ،2021، ص25).

4- ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.

5- الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فاذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا .

6- المؤسسة فقط، بل يتعدى كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (فونقرا، العابد، 2021، ص26).

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب، فإن الأمر يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، ويرى البعض أن الأداء هو لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

• **الدافعية الفردية:** وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن

أن تظهر من خلال حماسه وقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

• **مناخ العمل:** وهو يعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو احساسه

بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

• **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق

التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

واستنادا الى ما سبق فإنه يمكن النظر الى الأداء على أنه نتاج لعلاقات متداخلة بين عدة

عناصر هي: (ماجد إبراهيم، 2010، ص45)

• **الجهد:** وهو يشير الى الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز نتيجة الطاقة التي يبذلها لأداء مهمته.

• **القدرات والخصائص الفردية:** يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

• **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا للأسباب التالية:

- ان محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

وبناء على ما سبق وفي ضوء تلك الصعوبات يمكن القول إن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية واجتماعية وبيئية وسياسية، وأن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته. (ماجد إبراهيم، 2010، ص 45)

#### خامسا: عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (خرشي، 2019، ص7).
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من براعة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هاذ الانجاز. (خرشي، 2019، ص8).
- **سادسا: أنماط الأداء الوظيفي:**

أ- **أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحوى هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فاعلية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحوي أداء الفرد بشكل كامل؛ لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى التعرف على أبعاد القدرة التقليدية تكون تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتتمثل هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام القرارات المرتبطة بالوظيفة. (البساطي، 2021، ص68)

وتم تقسيم أداء المهمة إلى نمطين رئيسيين، حيث يحوي النمط الأول عددًا من العناصر المرتبطة بالأداء وانجاز المهام، بينما يحوي النمط الثاني عددا من العناصر السلوكية المرتبطة بالأداء، وذلك على النحو التالي:

### 1.العناصر المرتبطة بأداء المهمة، وتشمل:

أ. **الجودة في الأداء:** يعبر هذا العنصر عن الدقة في إنجاز المهام، وحسن إصدار القرارات والأحكام المرتبطة بالوظيفة.

ب. **الكفاءة في الأداء:** يعبر هذا العنصر عن مدى قدرة الموظف على استخدام الأدوات الخاصة بمهامه وعن مهاراته في استخدام الوقت عند أدائه لمهام وظيفته، كما يعبر عن قدرة الفرد على الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظيفة.

ج. **الإلمام الوظيفي:** يعبر هذا العنصر عن مدى تناسب قدرات الفرد مع المهام الوظيفية المملوكة إليه كما يعبر عن مدى إلمامه بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.

د. **الفاعلية في الأداء:** يعبر هذا العنصر عن مدى تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته، وذلك من (البساطي، 2021، ص68) خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.

هـ. **الإبداع والابتكار:** يعبر هذا العنصر عن مدى قدرة الفرد لإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة ومرتبطة بأسلوب تأدية المهام الوظيفية.

## 2.العناصر المرتبطة ببعد السلوك المصاحب للأداء تشمل:

1-الرغبة في الأداء :يعبر هذا البعد عن الحالة النفسية المزاجية التي يكون عليها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته التي تعبر عن مدى حماس الفرد في مكان العمل ومدى استعداده لإلتقان مهامه الوظيفية.

2- الرغبة في البقاء في الوظيفة :يعبر هذا السلوك عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار في وظيفته أو الانسحاب منها، ويبدأ هذا الأسلوب بالتفكير في ترك المنظمة، يتبعه البحث المستمر عن فرصة أخرى للعمل، وينتهي هذا السلوك بالرحيل الفعلي من المنظمة.

### ب \_الأداء السياقي (التطوعي) :

يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور Extra Role Performance وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء إنما تقيس جوانب الأداء بمهام محددة .وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية .وتصنف بعض الأبحاث الأداء السياقي إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق – التطوع –الانتماء للمنظمة- تأييد الأهداف التنظيمية) ، بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون \_ مساعدة الآخرين.) (البساطي، 2021، ص69)

### ج-الأداء السلبي:

يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب Withdrawal Intention وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي؛ حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته عندما يبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب في الإلتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته. (البساطي، 2021، ص69)

### د) الأداء المتكيف:

أصبح للأداء المتكيف حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد؛ ليكون (البساطي، 2021، ص70)

قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه؛ وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر. ومن أهم أبعاد القدرة على التكيف القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، والتغلب على الإجهاد في العمل، والتكيف الثقافي، والتعامل مع مشكلات العمل بشكل خلاق. وتتفق أبعاد الدراسة الحالية مع الأبعاد المستخدمة في دراسات كلا من (الدويش، 2009)، (الوكيل، 2010 براك)، (2012)، (سليمان، 2014)، (الربيعي، 2015)، (موسى، .) 2016 من حيث استخدام...

ذ\_ الجودة:

الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء الوظيفي من حيث درجة الاتفاق فجودة الأداء الوظيفي تعني الدقة في المخرجات النهائية للمهام الوظيفية الموكلة للموظف. وتتضمن الجودة العمل علي تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات ، والتفكير بشكل منطقي، والعمل على استغلال الفرص مما يتطلب المبادأة والتركيز علي الأهداف الرئيسية، وهناك ممارسات تساعد علي تحقيق جودة العمل وفقا (Colurcio&Cristina,2006) هي تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها، مع تشجيع ثقافة النقاش الحر و الاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار بحرية، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، توجيه القدرات الشخصية لإنجاز العمل المطلوب أن الاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق:

-الكفاءة المتميزة : وتعني القدرة على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن بما يحقق الفعالية : وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

-الجودة المتميزة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

-الإبداع المتميز في العمل. (البساطي، 2021، ص70)

ر\_ **الكمية:** تعبر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانيات قدرات الفرد في ضوء التقنيات المتوفرة فلا يكلف الله نفساً إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعطي بطء في الأداء الوظيفي لديهم، (البساطي، 2021، ص71)

مما قد يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على تطوير الأداء؛ لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

ز\_ **الوقت:** يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل؛ فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل. ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة التنفيذ؛ لذلك رعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة ما يلي:

- **حجم العمل المطلوب إنجازه.**

- **عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.**

- **تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة.**

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين، وعلى المنجز من الناحية الكمية والكيفية، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار تقنية الاتصال والمعلومات المتوفرة؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

س\_ **التكلفة:** توفير التكلفة بتوفير الجهود والوقت، واستخدام معايير الجودة المطلوبة. (البساطي، 2021، ص71)

## سابعاً-مقاييس الأداء

تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام الى خمسة أنواع وهي على النحو التالي:

1 - مقاييس المدخلات: وتستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية، والمالية التي تستخدم لغرض الوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة.

2-مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات في انتاج المنتج أو الخدمة. ففي مجال التدريب مثلاً، يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها. (أبو ماضي، 2015، ص07)

3 - مقاييس المحصلات: يستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن يكون بمثابة لتحسين في أداء السلامة وذلك بتقليل عدد الإصابات والأمراض بين العاملين.

4 - مقاييس التأثير: وتستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج، وعلى سبيل المثال مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في حال عدم تطبيق البرنامج.

5 - مقاييس الأسباب: وهذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقاييس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

7 - المقاييس السلوكية: وهذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة يجري قياسها، مثل تنفيذ برنامج السلامة أو استبانات رضا العاملين. (أبو ماضي، 2015، ص08)

كما يؤكد محمد أن هناك خمسة تصنيفات لمقاييس الأداء وهي: الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والوقت المحدد، والإنتاجية. والجدول التالي يوضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها. ويبين الجدول التالية التصنيفات المذكورة لمقاييس الأداء.

3- جدول رقم (2) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح. وأن المعايير تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنجزة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنجزة
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد. وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنجزة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنجزة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

(أبو ماضي، 2015، ص08)

كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلاءم عملياتها اعتماداً على رسالة المنظمة:

1 - مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.

2 - مقاييس الكفاءة: حسن استخدام الموارد.

3-مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

4-مقاييس التوقيت: وهي تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء. (أبو ماضي، 2015، ص 09)

5-مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

6-مقاييس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل. (أبو ماضي، 2015، ص 09)

### المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء

#### أولاً: تعريف تقييم الاداء

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية، على تعدد التعريفات التي قدمت لوصفها، فقد وردت عدة مفاهيم، تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها. (هروم، 2008، ص 61).

فذهب البعض إلى عدها «الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها». ووصفها آخرون بكونها «العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها

الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. «ويرى " سيزلاغي و "والاس "أن تقييم الأداء هو العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها".

إن ما يطغى على هذه التعريفات الثلاثة، هي العمومية وعدم الدقة الكافية لوصف هذه العملية فهي لا توضح لا الجزء المستهدف من الأداء، ولا الغرض من هذه العملية. وفيما يلي بعض من التعريفات الأكثر تحديداً، ودقة -إلى حد ما- لتقييم الأداء :

تقييم الأداء هي «العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم"

هي العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية، بين العاملين من حيث مدى كفاءته في النهوض بأعباء (هروم، 2008، ص61) ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحدي كفاءتها في تحقيق الأهداف. (هروم، 2008، ص62).

ويعرف بأنه " :عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد /أو جهوده /أو سلوكه

ويرى " هودجيتس " : "أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل." (بودويرة، بوزردوم، 2017، ص98).

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية :

1- الترقية والنقل :حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته. (بنت عمر بن منصور الشريف، 2013، ص 45).

2-تقييم المشرفين والمديرين :حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3-تعديل المرتبات والأجور :حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

4-تقديم المشورة :حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً. (بنت عمر بن منصور الشريف، 2013، ص 46).

5-دعم إجراءات الترفيع والنقل، وإثبات عدالتها، وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.

6-يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.

7-استمرار الرقابة والاشراف.

8-تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الأزمة. (النجار، 2016، ص47).

### في المجال الإداري:

-يتم استخدام تقييم الأداء في ترفقيه الموظفين.

-يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

-يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية و العلاوات.

-يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية و الفصل. (أوشن، بيبي، 2018، ص56).

### ثالثاً: معايير تقييم الأداء.

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضيّاً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين

بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. (احمد محمد عكاشة، 2008، ص39).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

(1) **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

(2) **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

(3) **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

(4) **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (احمد محمد عكاشة، 2008، ص39).

(5) **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة

المنظمة، حيث يبرز هذا التوافق حاجة نظام إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

إن غالبية أنظمة تقييم الأداء العادية تظل ثابتة عبر فترات ممتدة من الزمن، ومع استخدام المنظمة للعديد منها في مجالات التوجه الاستراتيجي، إلا أنه عند تغيير استراتيجية المنظمة،

(الاشقر، 2015، ص 27)

يجب أن تبرز الحاجة تغيير أنماط تصرفات وسلوكيات العاملين كذلك، إن عدم تغيير أنظمة إدارة الأداء يفسر بوضوح لماذا ينظر إليها العديد من المديرين على أنها محدودة القيمة في مجال زيادة الفعالية التنظيمية.

**(6) القبول:** يعتبر معيار القبول المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول إنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي، ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

**(7)** يوضح هذا المعيار ما هو متوقع إنجازه من العاملين وكيف يمكنهم تحقيق هذا التوقع.

(الاشقر، 2015، ص28).

رابعاً: عناصر تقييم الأداء.

النظام الجيد للتقييم يتضمن كل مما يلي:

(1) أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو للأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافئة السنوية أو التدريب.

(2) عناصر التقييم : أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة.

(3) معايير الأداء : أي معيار لما يعتبر أداء جيد وضعيفاً. (قلوسي، 2020، ص17).

(4) البيانات :التي تستخدم في التقييم، والتي تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.

(5) تحديد أساس التقييم :والذي قد يكون مطلق أو نسبي.

(6) أدوات التقييم :والتي تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها.

(7) مواعيد التقييم :والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.

(8) الأطراف التي تنفذ النظام :من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

(9) اجراءات التقييم :وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.

10) تحليل نتائج التقييم واستخدامها: وهذه تربط بأغراض التقييم. (قلوسي، 2020، ص18)

خامسا: طرق تقييم الأداء.

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

• طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف

المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستغادة منها في وضع مقاييس

تقييم الأداء وكما يلي: (بن عواطة، 2014، ص11).

1) طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب

الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم

باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع

ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين

هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية

الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح

استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

2) طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع

جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان

هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب

مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

**(3) طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

**(4) طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي: (بن عواطة، 2014، ص12).

1-ضعيف،-2 مقبول،-3 جيد،-4 جيد جدا،-5 ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

**(5) طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف

أداء الأفراد العاملين .ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

**(6) طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية (بن عواطة، 2014، ص12). في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمن طويلاً.

**(7) طريقة الاختيار الإجباري:** الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة. (بن عواطة، 2014، ص12).

**(8) طريقة المواقف الحرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع

أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضره. بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه. (بن عواطة، 2014، ص12).

**(9) طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

**(10) طرق تقييم الأداء الحديثة:** نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها لتقييم أداء الأفراد ما يلي:

**(11) طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو

جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. (بن عواطة، 2014، ص13).

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (10\_5) مقاييس، حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

**12) طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

**13) طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع. (بن عواطة، 2014، ص13).

**14) طريقة الإدارة بالأهداف:** انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" سنة 1957، وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. (بن عواطة، 2014، ص 13).

### المبحث الثالث: قياس وتحسين الأداء الوظيفي.

#### أولاً: تعريف قياس الأداء الوظيفي:

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة. مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات.

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه. (عشي، 2002، ص 29).

**ثانيا: أهمية قياس الأداء .**

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:

\_ **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

\_ **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها -

\_ **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.

\_ **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة

لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية. (بلاسكة، 2012، ص4).

**ثالثا: مراحل قياس الأداء .**

يتصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس أداء بكونها عملية هرمية ويطلقون

عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية: (بوزيان، 2019، ص7).

**قياس أداء العاملين:** وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس

عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.

**قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية:** وذلك من خلال قياس الاجازات أو المخرجات

المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.

**قياس النتائج:** وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات (بوزيان،

2019، ص7).

**رابعاً: تعريف تحسين الأداء:**

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات،

وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى

ومن المبادئ الأساسية لتحسين أداء المؤسسة:

ـ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).

ـ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

ـ التركيز على النظم والعمليات. (بن بوزيد، 2019، ص59).

ـ القياس المستمر ومتابعة الأداء. (بن بوزيد، 2019، ص60).

**خامساً: خطوات تحسين الأداء.**

- **1 الخطوة الأولى** : تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل .

1-1 الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق

استراتيجية وأهداف المؤسسة.

1-2 الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما

هي موجودة فعليا.

- **2 الخطوة الثانية**: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء

المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة إلى

معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات.

الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل،

لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير

الأداء. (بلالي، علام، 2018، ص19).

- **3 الخطوة الثالثة**: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي

يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء, ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا

يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع

الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة

والمنافع المتوقعة. (بلالي، علام، 2018، ص19).

- **الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل (بلالي، علاهم، 2018، ص19). مستمر لتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى. (بلالي، علاهم، 2018، ص20).

سادسا: إجراءات تحسين مستوى الأداء :

انّ واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالي:

**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف. (فالح شامان السرحان، 2017، ص23)

عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي؟ كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الوقفية في بيئة المؤسسة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الوقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء سلبا أو ايجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.

ان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحدي أسباب الانخفاض في الأداء.

**تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، من خلال التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

**الاتصالات المباشرة:** ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. (فالح شامان، 2017،

ص23)

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الأداء الوظيفي الى الأداء وذلك في ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام مبرزين فيه مكوناته والمصادر اضافة الى العناصر والأهمية أما في المبحث الثاني: فعممنا على آفاق الأداء الوظيفي بما فيه محددات الأداء الأنماط ونظريات الأداء وأخير في المبحث الثالث: تمحور حول قياس الأداء تعريفه مقاييسه، تصنيفات المحاور والأهداف وما الى ذلك، فبصفة عامة يعد تقييم الأداء المؤشر الأساسي لنجاح سياسات الشركات ويعتبر سياسة الإدارة والموظف للتعرف على نقاط القوة (لتعزيزها) ونقاط الضعف (لتطويرها) وذلك مما يولد الشعور بالثقة لدى الفرد بالشركة التي يعمل فيها مما يزيد ولاؤه في العمل ومن ثم رفع المستوى.

الفصل الثالث: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أداء المؤسسة والثقافة التنظيمية لها.

المبحث الثالث: محيط المؤسسة الاقتصادية.

## تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية هي الهيكل القائم والمحرك الأساسي والنواة الفعالة لاقتصاديات العالم. فالمؤسسة بهذا المنظور لها وظائفها الخاصة والتميزة بها عن مختلف الهيئات الأخرى، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق الى المؤسسة من خلال هذه المباحث:

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: التفاعل الإيجابي للمؤسسة في محيطها.

المبحث الثالث: محيط المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

### أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر حصول المؤسسة الاقتصادية على اختلاف أنواعها إلى ما هي عليه الآن من أشكال نتيجة تطور تاريخي طويل عرفته المؤسسات من قبل وقد عرفه الإنسان في نمط حياته الاقتصادية والاجتماعية منذ أن استقر على وجه الأرض وأخذ في استخدام مواردها المختلفة لإشباع رغباته. ويمكن تتبع مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية كما يلي: (شابونية، 2008،

ص46)

1) لإنتاج الأسري البسيط: في هذه الفترة كان الإنسان يقوم بزراعة الأرض وتربية المواشي وممارسة بعض الحرف اليدوية كالتجارة، بمعنى أنه كان يقوم بإشباع حاجاته ورغباته ويدير نفسه بنفسه.

2) ظهور الوحدات الفلاحية: انتشار الحرف المتشابهة للإنتاج نتيجة اتساع المدن والحوضر، مما تطلب تعيين من يتولى مسؤولية الإشراف على هذه الورشات وتصنيف العمال. (شابونية، 2008، ص 46)

3) ظهور المؤسسات الصناعية اليدوية و: قد ارتبط وجودها بظهور الأدوات الصناعية في شكلها الأولي مع بداية الثورة الصناعية، حيث يتولى مالكيها التحكم في ظروف الإنتاج والإشراف على العمال.

4) المؤسسات الصناعية الآلية: ظهرت بسبب اتساع الأسواق أكثر وازدياد التطور العلمي الموجه لخدمة الإنتاج الصناعي، وذلك منذ بداية القرن 18 حيث أصبح الإنتاج يعتمد بصفة أساسية على الوسائل الصناعية والآلات التي تستخدم الطاقة على اختلاف أنواعها.

5) ظهور التكتلات والشركات متعددة الجنسيات و: يعود ظهورها لكبر حجم المؤسسات وزيادة الإنتاج واتساع دائرة المنافسة على الأسواق حتى تكون للمؤسسة القدرة على البقاء والحفاظ على مستوى نشاطها وتحقيق النمو والتطور المنشود. (شابونية، 2008، ص 47)

## ثانيا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

من غير الممكن أن نضبط تعريفا مانعا جامعا لمفهوم المؤسسة نظرا لتعدد التوجهات والمدارس الفكرية في هذا المنحى حيث أن مفهومها يتميز بالشمولية وتعدد الزوايا التي ينظر منها والتوقف عند أي جانب من الجوانب يكون حسب الأهمية والغرض من استعمالها. لهذا نحاول أن نسرد بعض منها سواء ما تعلق بالغاية أو بالشكل أو حتى بالموضوع، فالمؤسسة دف من زاوية بتحقيق الأرباح حيث يعتبرها البعض مكسب للرزق، وقد تراها بعض الأطراف مصدر لازدياد ثروة الأمم، ومن خلال هذا المنظور تتعدد التعارف حول المؤسسة ونذكر منها على الحصر لا المثال ما يلي:

\_المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول للإشباع هدف اقتصادي واجتماعي.

**2\_** المؤسسة هي وحدة إنتاجية و مركز توجيه عوائد الإنتاج ، إذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق ، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها. (بن سعد، 2016، ص08)

**3\_** تعرف المؤسسة على منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

4\_ المؤسسة منظمة تختص في إنتاج، تبادل، توزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله.

5\_ المؤسسة هيكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و /أو تبادل السلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطها.

6\_ تعرف المؤسسة على جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات ويمكن أن تعرف بوحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية، المالية، اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

7\_ المؤسسة هي مركز لصنع القرار، طبقاً لأهداف محددة، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية.

ومن هنا يمكننا القول إن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها. (بن سعد، 2016، ص 08)

وفي تعريف آخر: ان المؤسسة هي قلب النشاط الاقتصادي، أي المؤسسة هي: وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بعملية مزج عناصر الإنتاج المختلفة نذكر منها رأسمال، العمل، والاستهلاكات الوسيطة لهدف انتاج وبيع مواد وخدمات. (عكاشة، 2013، ص9)

\_ يمكن تعريف المؤسسة على أنها: كل وحدة قانونية سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي، تتمتع باستقلال مالي وحرية في صنع القرار وتنتج سلع أو خدمات.

\_ يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. (كوديد، 2019، ص3).

### ثالثاً: نظرية النظام الاشتراكي الرأسمالي للمؤسسة الاقتصادية

أولاً: نظرية النظام الاشتراكي:

باعتبار أن النظام الاشتراكي يعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج والتخطيط المركزي بهدف تحقيق الإنتاج والرقابة على المؤسسات، فإن المؤسسة الاقتصادية يختلف مفهومها في الفكر الاشتراكي عن مفهومها في الفكر الرأسمالي، وفي هذا الإطار احتفظ GENTIL وAFFILE بنفس عناصر مفهوم المؤسسة في الاقتصاد الرأسمالي، غير أنهما

عوضاً مصطلح تحقيق الربح بمصطلح إشباع رغبات و حاجيات الأفراد في المجتمع؛ ووفقاً لهما تعرف المؤسسة على انها الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين عوامل الإنتاج لإنتاج سلع وخدمات تفي بحاجيات ورغبات الأفراد والمتعاملين الاقتصاديين داخل السوق ، وتختلف المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاشتراكي عن الإدارات العمومية، حتى وإن كانت تقدم سلع وخدمات وتسعى إلى تحقيق الإشباع والرضا، لأن إنتاجها غير مباع، ولا تتنافس فيما بينها لتحقيق الأفضل للسوق . أما TRAIAN، فقد ركز في استدلاله لإبراز الفرق بين المؤسسة (وادة، 2013، ص9) في الاقتصاد الرأسمالي والمؤسسة في الاقتصاد الاشتراكي على طبيعة الاستقلالية في اتخاذ القرارات ونجعتها، وبين أن المؤسسة في الاقتصاد الاشتراكي غير مستقلة في تسيير مواردها المالية والمادية وحتى النتائج المحققة من طرفها (ظلت السلطات العمومية الجزائرية على طيلة فترة الاقتصاد المخطط تمنع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري من استخدام أرباحها في التمويل الذاتي عن طريق فرض الاكتتاب الإجباري في سندات التجهيز ،) ونتج عن تلك الإجراءات عدم الربط بين الإنتاجية والأجر لأن كلا المتغيرين يتم تحديدهما مركزياً من طرف الخطة، وعلى هذا الأساس تظهر المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد الاشتراكي غير محفزة على تحقيق الربح، لأنه يعتبر كهدف ثانوي يأتي بعد أهداف اقتصادية واجتماعية وحتى سياسية .وإذا ما تم التسليم بأن الربح هو أساس وجود أي نشاط اقتصادي ( أساس للبقاء ،) فإن المؤسسة في الاقتصاديات الاشتراكية وفقاً ل HUCHET

تتميز بعدم القدرة على إتمام مهامها ، فتتدخل الدولة بتوفير المدخلات اللازمة للإنتاج لكي تضمن استمراريتها.

مما سبق نستنتج أن تعريف المؤسسة يختلف تبعا لاختلاف الزاوية التي ينظر إلى المؤسسة من خلالها، كما نلاحظ أنه لا يمكن في أغلب الأحيان الانتقال من تعريف إلى آخر نظرا لاختلاف المداخل المعتمدة في دراسة مفهوم المؤسسة أيضا. (وادة، 2013، ص9)

### ثانيا: نظرية النظام الرأسمالي

يرتبط مفهوم المؤسسة الاقتصادية في الفكر الرأسمالي بتحقيق الربح كمبدأ أساسي يسيطر على باقي المبادئ الأخرى، كمبدأ الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، لأنه مهما كانت درجة التحرير الاقتصادي، فإننا نجد مؤسسات مملوكة للدولة كالإدارات العمومية التي تهدف إلى تنظيم الحياة الاقتصادية ولا تسعى إلى تحقيق الربح، ومن هنا يظهر الطابع الإيديولوجي في الفكر الرأسمالي.

عبر المؤسسة عن الوحدة الاقتصادية التي تتمتع بالاستقلالية والشخصية المعنوية، وتتولى الجمع بين عوامل الإنتاج لتحقيق سلع وخدمات توجهها للبيع، بهدف تحقيق الربح، فالربح هو أساس البقاء للمؤسسة الفردية في النظام الاقتصادي الرأسمالي، أما الدولة وإدارتها العمومية فهي تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، ومن هنا ميز اقتصاديو النظام الرأسمالي بين المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر الربح أساس وجودها وبين الإدارات العمومية على الخصوص (لأن

الإدارات الخاصة تسعى إلى تحقيق الربح ) والتي تتولى بدورها الجمع بين عوامل الإنتاج لكن إنتاجها غير مباع، ومن هنا أكدت الرأسمالية على أن ملكية الوحدة الاقتصادية تكون فردية لكي يتم التمييز بين أهدافها وأهداف الدولة، ويرى BENSAID أن المؤسسة الرأسمالية تتميز بسلطة التسيير من طرف رب العمل ، وهو نفس ما أكده BELBOIS أين بين أن الملكية الفردية لوسائل الإنتاج هي نتيجة للرغبة في الانفراد في اتخاذ القرارات، وينتج عنها مجموعة من العقود بين عدة أطراف تهدف إلى تحقيق الربح . (وادة، 2013، ص10)

### المبحث الثاني: تشكل المؤسسة الاقتصادية

#### أولاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:

- ✓ شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات.
- ✓ القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة المتغيرة للمحيط من أجل البقاء.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع الأهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الاعمال والحصص السوقية.
- ✓ خاصية الهيكلية الملائمة وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي فيها تنظم المسؤوليات واتخاذ القرارات وتفاعلها، والعلاقة بين الوظائف والاقسام الملائمة والفعالة، مما يساعد على تحقيق الأهداف والاداء الجيد والحسن للمؤسسة. (بوسعادة، 2020، ص02)

✓ القدرة على إقامة نظام يسمح بالتفاعل الديناميكي بين عناصر الانتاج التي تمتلكها.

✓ تمتلك المؤسسة سجلات محاسبية خاصة بها.

✓ النشاط يكون في إطار قانوني معين.

✓ ارتباط إطارها القانوني بطبيعة نشاطها. (محيري، 2015، ص71)

### ثانيا: أنواع المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي

تمارسه، وعليه نميز بين هذه الانواع فيما يلي:

#### 1-المؤسسات الصناعية:

وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

• مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستراتيجية، كمؤسسة الحديد والصلب، ومؤسسات

الهيدروكربونات...إلخ، وهي تعتمد على رؤوس أموال ضخمة، كما تتطلب توفر

مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها. (نجوم، العمري ، 2015 ، ص109)

• مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج، ومؤسسات

الجلود...إلخ.

#### 2-المؤسسات الفلاحية:

• وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الأرض واستصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الانتاج النباتي، الحيواني والانتاج السمكي.

3-المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات بالنشاطات التجارية، كمؤسسات الجملة مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

4-المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

5-مؤسسات الخدمات:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والاتصالات، المؤسسة الجامعة، مؤسسات الأبحاث العلمية. (نجوم، العمري،

2015، ص 109)

ثالثا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

من المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات نجد:

1-التصنيف حسب معيار الحجم: يعد حجم المؤسسة من المعايير التي غالبا ما ترتب على

أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بمؤشرات عدة منها:

أ- حجم الأرض أو المحل المادي:

ب- رأس المال: ويأخذ هذا العنصر أشكال عدة :

- رأس المال القانوني .
- رأس المال الدائم-مالي-
- رأس المال التقني .
- العمل .
- نسبة رأس المال التقني - الجانب التكنولوجي-
- رقم الأعمال والقيمة المضافة.

ج- عدد العمال: هو معيار الحجم الأكثر استعمالاً حيث يمكن تمييز خمسة تقسيمات.

المؤسسات المصغرة: يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 أجزاء. (بن جيمة، 2011، ص 04)

-المؤسسات الصغيرة : يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 أجيلاً .

المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 أجيلاً .

المؤسسات الكبيرة: يتراوح عدد عمالها من 251 إلى 1000 أجيلاً .

المؤسسات الكبيرة جداً: يفوق عدد عمالها 1000 أجيلاً .

2-التصنيف حسب طبيعة الملكية: نميز ما يلي :

-المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

-المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

-المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك . (بن جيمة، 2011،

ص05)

3-التصنيف حسب المعيار الاقتصادي:

القطاع: هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي ومنه نميز ثلاثة قطاعات للمعيار الاقتصادي

القطاع الأول: يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية المواشي وكل فروعها ويضاف إليه أنشطة كل من الصيد البحري والمناجم .

القطاع الثاني: يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل صناعات استراتيجية، تحويلية وغيرها

القطاع الثالث: هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدماتية والتجارية. (بن جيمة، 2011، ص 05)

4-التصنيف حسب المعيار القانوني: ويتكون من مؤسسات فردية وشركات.

مؤسسات فردية: هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد، وهو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج ويديرها بنفسه، وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال.

الشركات: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية أو عينية، وأن يكون تمويلها خاليا من المخالطة والتدليس أو الإكراه وتتمتع بشخصية اعتبارية، وهي إما شركات أشخاص أو أموال .

أ-شركة أشخاص يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى :

شركة تضامن: هي الشركة التي ينعقد رباطها بين شخصين أو أكثر بقصد مزاوله نشاط ذي طبيعة تجارية، والشركاء بالتضامن لهم صفة التاجر، وهم مسؤولون من غير تحديد عن ديون الشركة من جميع أسماء الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر، متبوع بكلمة وشركائهم، لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، وتنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو إفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه مالم ينص القانون الأساسي على عكس ذلك .

شركة المحاصة: هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تتعقد بين شخصين أو أكثر، يقوم أحد الشركاء بتسجيل اسمه الشخصي ويكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن أسماء الشركاء الآخرين ودون موافقتهم لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

(بن جيمة، 2011، ص6)

شركة التوصية البسيطة: يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها، يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون والشركاء الموصون وتسميتها بالتوصية تعني الثقة، إذ يثق الشريك الموصي بالشريك المتضامن من حيث قدرته وكفاءته لإدارة الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له المال اللازم، أو يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الإدارة .

حيث تطبق الأحكام المتعلقة بشركة التضامن على شركة التوصية البسيطة ولكنها تستمر في حالة وفاة الشريك الموصي، وتحل في حالة إفلاس، أو إعسار أحد الشركاء المتضامين، وفي حالة وفاته تستمر الشركة مع ورثته ويصبحون شركاء موصين.

ب-شركة الأموال: يمكن تقسيمها الى:

- شركة المسؤولية المحدودة: (SARL(Société à Responsabilité Limite)

الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء، لا يتعدى 20 شريكا، لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما

قدموه من حصص في رأسمالها. تتخذ الشركة اسما خاصا بها، يجوز أن يكون مشتقاً من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء، وألا يكون رأسمال الشركة أقل من 1.000.000 دج.

(بن جيمة، 2011، ص 07)

وينقسم رأس المال الى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل ولا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، لا تحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على أحد الشركاء وإفلاسه أو وفاته، إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة ويمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الإرث، ويمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع.

-الشركات ذات الشخص الواحد: EURL (entreprise unipersonnelle a responsabilite limite)

هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد، بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعياً أم معنوياً، إلا أنها تسمى شركة وتتميز بخصائصها، ويمكن أن تتخذ اسما خاصا بها مشتقاً من غرض تأسيسها، أو اسم صاحبها بالإضافة إلى شخصية اعتبارية .

شركة المساهمة:

هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، ويطلق على شركة المساهمة

(الشركة) ويجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، ويجوز إدراج اسم شريك أو أكثر إلى التسمية . (بن جيمة، 2011، ص08)

ب-4 -شركة التوصية بالأسهم:

تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسؤول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصون المساهمون لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم، ولا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة وألا تذكر أسماؤهم في اسم الشركة. (بن جيمة، 2011، ص08)

رابعا: اهداف المؤسسة الاقتصادية

ان اصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها او خاصة، يسعون وراء انشائهم للمؤسسة، الي تحقيق جملة من الاهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف اصحاب وطبيعة ميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الاهداف في النقاط التالية:

### 1-الاهداف الاقتصادية

#### 1-1 تحقيق الربح :

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الانتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

## 1-2 عقلنة الإنتاج:

اي الاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والافلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

## 1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الانتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب ان يحقق الإنتاج ما يلي:

- مستوى عالي من المرونة؛ -
- أن يتم الانتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد (رحيم، 2019، ص 38)

## 2-الاهداف الاجتماعية:

من بين الاهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

## 1-2 ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا شرعا وعرفا، اذ يعتبر العمال العنصر

الحيوي والحي في المؤسسة الا أن مستوى وحجم هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي مستوى المعيشي .

## 2-2 تحسين مستوى معيشة العمال:

ان التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة الي التطور الحضاري لهم .

## 2-3 توفير تأمينات ومرافق للعمال:

: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل كذلك التقاعد، بالإضافة الي المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.. الخ

## 2-4 تأهيل العمال:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق اخضاع العمال الى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال . (رحيم، 2019، ص39)

## الأهداف التكنولوجية:

ومن بين الاهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :

- البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير ادارة أو مصلحة خاصة

بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد

أهمية لتصل الي نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الاخيرة، إذا تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول الي أحسن طريقة انتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي الي التأثير على الانتاج ورفع المردودية الانتاجية في المؤسسة.

- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنمية العامة للدول (رحيم، 2019، ص39) المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية. (رحيم، 2019، ص40)

#### خامسا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

##### أولا: وظيفة الموارد البشرية

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث انتقل من الإطار التقليدي القائم على إدارة الأفراد إلى المفهوم الواسع الذي ربط هذه الوظيفة بوظائف فرعية متناسقة ومتكاملة.

إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تشمل مجموعة من العمليات المتنوعة، التي ترتبط ارتباطا تسلسليا، بدأ من التخطيط للموارد البشرية، وتحليل ووصف الوظائف وإعداد نظم

التعيين والاختيار وتقييم الأداء والحوافز، تم تحديد نظام إجراءات التأديب والسلامة المهنية، بما يتفق مع الأهداف المرسومة للمؤسسة. (كوديد، 2019، ص26)

#### ثانيا: وظيفة التمويل.

عرف التمويل على أنه المسئول على تلبية احتياجات الإنتاج وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، من خلال دمجها في مصلحة مشتركة، مع التحديد الدقيق لمسؤوليات كل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما. وكما عرفه ناصر دادي عدون بأنه (كوديد، 2019، ص27) مجموعة مهام وعمليات تعنى بالعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. (كوديد، 2019، ص28)

#### ثالثا: وظيفة الإنتاج.

عبارة عن مزج عوامل الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتوجات المادية ومختلف الخدمات. وهي في حالة المنشآت الصناعية عبارة عن عملية تحويل الموارد الطبيعية بالاعتماد على العنصر البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع، وهذا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية. (كوديد، 2019، ص29)

رابعاً: وظيفة التسويق.

عبارة عن مجموعة العمليات التي تنجزها المؤسسة قصد التعرف على متطلبات السوق (مواصفات المنتج) حتى تستجيب لها وهذا من جهة، ومن جهة أخرى هو كل الجهود المبذولة من أجل الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة . كما أن التسويق لا يهتم بالطلب الحالي للسلع والخدمات ومختلف المنتجات، بل أيضاً التنبؤ بالطلب المستقبلي.

خامساً: وظيفة البحث والتطوير.

هي وظيفة أساسية في المؤسسة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى بحيث تعتبر قلب العملية الابتكارية والمحرك الأساسي لنشاطها في السوق، حيث أن بقاء المؤسسة في المدة البعيد، يتطلب تطوير المنتجات من السلع والخدمات وفق البحوث التجارب العلمية. (كوديد، 2019،

ص30)

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وبيئة المؤسسة الاقتصادية

أولاً: الهيكل التنظيمي

-عرف على انه : " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.".

كما عرف أيضا بأنه: "عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المنظمة الواحدة.

وعليه يمكن تقديم تعريف للهيكل التنظيمي على أنه: "عبارة عن هرم يبين فيه مختلف الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية من أعلى سلطة إلى أدناها، ينعكس ذلك في شكل قرارات وتعليمات بين مختلف هذه المستويات." (غضاب، 2018، ص11)

#### ثانيا: مفهوم بيئة المؤسسة

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءا منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. ومن خلال تطور (بورخيسة، 2015، ص9)

مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي السفينة في هذا البحر"، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف البد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = 1 - المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة".

أو بصيغة أخرى البيئة هي " تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة إدارة المؤسسة . وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول إن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد ال والفع لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار . (بورخيسة، 2015، ص10)

### ثالثاً: البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

تشخيص البيئة الداخلية هو تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة ان تعمل بأقصى كفاءة الاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية .ويمكن تعريفها ب:

مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية او المادية وذلك اضافة الي موارده البشرية والمعنوية

والتي يمكن تحويلها الي مجموعة أنشطة واعمال انتاجية وتسويقية مالية .لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجهوية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا اساسيا الاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات البيئة الخارجية للمنظمة. (بوزحزح، صاحي، 2020، ص 20)

وتتضمن البيئة الداخلية ثالث مكونات هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد والمكانات المتاحة.

/ 1 . الهيكل التنظيمي: ويقصد به الاطار الذي يشير الي الطرق التي يتم فيها توزيع المسؤوليات وواجبات الأفراد، والطرق التي يتجمع فيها الأفراد في أقسام او الوظائف الإدارية، وهو التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد المستويات في السلم التنظيمي.

/ 2 . الثقافة التنظيمية : تعبر الثقافة في اي منظمة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين داخل المنظمة والمتوازنة عبر الأجيال والتي تعكس رسالة المنظمة وقيم المؤسسين، حيث أنها تتسم بدرجة عمق معينة.

/ 3 . الموارد والمكانات: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز علي خلق حقيقة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة لتمويل تلك الخطط. (بوزحزح، صاحي، 2020، ص 20)

رابعاً: البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية

يعتمد هذا التحليل على التمييز بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، ذلك أن الصنف الأول يؤثر على كل المؤسسات، وأما الصنف الآخر فيخص مؤسسات معينة دون سواها. بالنسبة للبيئة الخارجية العامة، فهي تشمل كل المتغيرات التي يكون لها أثر على جميع المؤسسات، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

أ- البعد الاقتصادي: يتمثل هذا البعد في النظام الاقتصادي والمتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، والتي لها تأثير على المؤسسة الاقتصادية.

ب - البعد القانوني والسياسي: يمثل البيئة القانونية والسياسية المؤثرة على المؤسسة، فالاستقرار السياسي والتشريعات والقوانين لهم الأثر الكبير على المعاملات الاقتصادية المختلفة (كوديد، 2019، ص48) داخل البلد وخارجه، ويكون بيئة أعمال جاذبة للاستثمار ومؤثرة ايجابيا على التنمية.

ج- البعد التكنولوجي: يعكس مدى التقدم التكنولوجي والبيئي الذي وصلت إليه المؤسسة مقارنة مع التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسة، ومقدرتها على مسايرة ذلك والاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة والمهارات البشرية اللازمة لذلك .

د - البعد الاجتماعي والثقافي: تشمل الخصائص الاجتماعية والثقافية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، منها طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الأمية، النمو

السكاني وتوزيع الهيكل العمراني للسكان ونماذج السلوك ودوافع الانجاز لدى أفراد المجتمع، نظام التعليم بمختلف مراحلها والثقافة العامة وأجهزة العالم.

هـ- البعد الدولي: يخص هذا البعد المؤسسات التي يمتد نشاطها إلى خارج حدود الدولة من خلال تعاملات اقتصادية مع دول أخرى، تتغير فيها الظروف والمتغيرات الاقتصادية. كما يندرج ضمن البيئة الخارجية العامة، البعد الإيديولوجي البيئي، بحكم أن المؤسسة يجب أن تراعي البعد البيئي في تبنيتها لمفاهيم التنمية المستدامة، وذلك من خلال مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه البيئة والطبيعة التي تعمل فيها. (كوديد، 2019، ص 48)

خلاصة الفصل:

في مجمل الكلام يمكن القول بأن المؤسسة وحدة قانونية اقتصادية، تهدف من خلال نشاطها الى تحقيق أكبر ربح ممكن وضمان الاستمرارية، وذلك من خلال سعيها الى تحقيق جملة من الأهداف، فبقاء المؤسسة متوقف على الأداء والمجهود الذي يبديه الموظف.

الفصل الرابع: علاقة رأس المال الاجتماعي بتحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: تأثير الحوافز في العمال على أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: علاقة التمكين والإبداع وأداء العاملين.

## تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق الى عرض علاقة رأس المال الاجتماعي بتحسين أداء المؤسسة وذلك بعرض أهم مصادر رأس المال الاجتماعي من التمكين والابداع الى أهمية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: تأثير الحوافز في العمال على أداء المؤسسة

### أولاً: تعريف الحوافز وأهميتها

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:  
عرف التحفيز على أنه "مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

هناك من عرفه بما يلي " هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً". (بوزيان، 2019،

ص33)

عرف التحفيز كذلك: " هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة. (بوزيان، 2019، ص33)

1) -أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: وتكمن أهميتها فيما يلي:

-رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

-تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

-ترقية المركز التنافسي للمنظمة. (بوزيان، 2019، ص34)

### ثانيا: طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستقرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي:

-الاستماع الجيد للأفراد : لا بد أن يركز على التواصل مع الافراد والإحساس بمشاعرهم

وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

-التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد :فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز

على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من العراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث

أن التركز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

-**تشجيع الجميع على الثقة في القائد**: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض

القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها. (بوزيان، 2019، ص 35)

- **مواجهة الخطأ بأسلوب لا يركز على اللوم**: يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة لتدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

-**التعاون المتبادل**: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

-**تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد**: يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير إن التشجيع وإثارة حماس وطاقت الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم

أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:

أ-الانتماء :إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديداً التأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب-الإنجاز :عندما يكون المرء مدفوعاً بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج. (بوزيان، 2019، ص 36)

ت-توفر مجموعة من الدوافع :من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيراً.

ث-التعامل مع دوافع الآخرين :من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به. (بوزيان، 2019، ص 36)

### ثالثاً: أثر الحوافز على تحسين أداء العمال

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل

تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. (بوزيان، 2019، ص59)

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي:

**(1) رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة .

**(2) تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

**(3) الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا

الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته. فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم (بوزيان، 2019ص60) يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل. (بوزيان، 2019، ص61)

رابعا: خطوات وآليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء.

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه (بوزيان، 2019، ص62)

أ) -خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي :

1-مساعدة العمال على التوسيع : فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.

2- **تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على

المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة

الأمر مع العاملين والاستماع إلى آراءهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها

واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات

ومحاولة تطوير أدائهم. (بوزيان، 2019، ص63)

3- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم

الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره

بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4- **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن

يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح

من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه

ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد

أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

5- **توثيق ما يتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن

قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول

إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند

المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي:

1- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة (بوزيان، 2019، ص63) عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

2- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

**3-تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

**4-أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم أو إتاحة لهم المزيد من (بوزيان، 2019، ص64) الفرص للاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهارتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

#### **5-التحفيز بالتغذية الرجعية :**

توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور، فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية رجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب

وتساعد على معرفة أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

(بوزيان، 2019، ص 64)

**خامسا: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.**

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تأثر على أداء الأفراد وتكون

محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي: (بوزيان، 2019، ص 65)

1-الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية

العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات

الأداء ومستويات الأجر وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

2-الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية

ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر

بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما

يعكس إيجابيا على الأداء.

3-التدريب: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى

المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى

تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

4-تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم

بها أحد مرؤوسيه السلطة الأزمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد

مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وأوامر للأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها.

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية. (بوزيان، 2019، ص65)
  - تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
  - يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
  - إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
  - التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.
- (بوزيان، 2019، ص65)

**المبحث الثاني: علاقة التمكين والإبداع وأداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة.**

### **أولاً: مفهوم التمكين**

ينظر بعضهم للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، بينما يرى آخرون أن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن

التصرفات، والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة، والإدارات المستبدة

ويذهب بعضهم بالإشارة الى ان التمكين يعني تشجيع الافراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في انجاز أهداف المنظمة، وهذا (العزاوي، 2011، ص12) يحتاج الى خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة، والمهارات. ويرى أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة ما يقرره، أو يؤذيه.

وحدد التمكين بوصفه فلسفة منظميه جديدة من خلال فلسفة تسعى الى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظن إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. كما تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر الى أن الأخطاء بوصفها أساسا.

وبين أن التمكين أيديولوجية إدارية تتضمن مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة وتنظيمها وإداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية (الغزاوي، 2011، ص 13) جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. وهناك من يرى أن التمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، الى جانب الموارد (الغزاوي، 2011، ص 13) والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها ومن خلال آراء ونظريات الممارسين، والمسؤولين في منظمات الأعمال فان تمكين العاملين يشير الى القوى التي تكسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم واهتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه ويحدد أن مفهوم التمكين يقع ضمن واحد من المحاور الثلاثة التالية:

1- تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

2- تحديد مهمات وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين ببعضهم.

3- التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة الى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

(العزاوي، 2011، ص14)

#### ثانيا- مفهوم الابداع:

ينطلق مفهوم الابداع من المفاهيم العامة للإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العملاء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك الى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العملاء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء الى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب وعلى

الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ذلك لا يعد غريبا حسب الذي يرى أن محاولة الوصول الى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.

والإبداع يشير الى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة وترى إن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً، ومنتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، في حين حدد الإبداع هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع. (الغزوي، 2011، ص 28)

### ثالثا - أداء العاملين:

يعبر عن الأداء بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (الغزوي، 2011، ص 34) ويعرف الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

ويرى أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. ويضيف أن هناك عناصر أربعة للأداء

تتمثل فيما يلي: (العزاوي، 2011، ص 35)

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل، وتشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

3-كمية العمل، وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4-المثابرة والثوق، ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ويرى أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد أداء الموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية، على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من أجل النهوض نحو الأفضل. ويؤكد (الطائي وآخرون) أن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدا احتياج هؤلاء الأفراد (العزاوي، 2011، ص 35) إلى التطوير.

وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لقياس أداء هذا المورد الثمين. إذ أن أهمية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية تتمثل في:

(العزاوي، 2011ص36)

1-تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

2-تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3-رفع معنويات العاملين، إذ أن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

4-يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

5-تشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

أن قياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على الأهداف التي يسعى الى تحقيقها، ومنها الترقية والنقل وهي التي تكشف عن قدرات العاملين الذي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى من وظائفهم، ووضع الفرد في المكان الذي يتناسب وقدراته فضلا(الغزاوي،2011ص36)

عن تقويم المشرفين والمديرين، وهو ما يساعد على تحديد فعالية المديرين في تنمية أعضاء فريق العمل تحت اشرافهم وتوجيهاتهم، ومن ثم اجراء التعديلات في الرواتب والأجور، اذ ان قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على اقتراح المكافآت المالية التي تتناسب وجهد العاملين، وبعدها سوف تقوم المنظمة بوضع مقياس أو معيار مقبول في تقويم سياسات وتطبيقات العمل للأفراد، مثالها الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، ثم=م الاعتماد على المشورة التي تعد أداء لقياس الداء ومنها ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل المنظمة وخارجها، ثم المعرفة الشخصية والاحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فينتج عنها المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين واكتشاف الحاجة التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، ومن ثم تزويد مقياس الأداء لمسئولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية عن وضع العاملين الراهن.

ويحدد العديد من طرائق قياس أداء الموارد البشرية في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الطرق، وبعض الباحثين يقسمها الى طرائق تقليدية وأخرى حديثة، وتشتمل الطرائق التقليدية طريقة التدرج البياني، وطريقة الترتيب ثم طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين، تليها طريقة التوزيع الإجباري. وهناك طرائق القوائم وطريقة التقويم

بحرية التعبير، أما الطرائق الحديثة فتشتمل على طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى، وطريقة البحث الميداني، وطريقة التقدير الجماعي، وطريقة الإدارة (بالأهداف)، والاتجاه السلوكي في قياس الأداء. (العزاوي، 2011، ص 37)

ويستخدم أداء العاملين أساسا في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقا لتقدير كفاءاتهم من خلال عملية التقييم.

ويؤكد أن تقييم أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنهم.

ويتفق معظم المختصين والكتاب على ان وجود نوعين لتقييم الأداء هما: التقييم الرسمي وتقييم الأداء غير الرسمي. اذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي: ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دور. أما التقييم غير الرسمي: فان ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء والمشرفون المباشرون وقت الحاجة اليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائما الى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فان هذه الحقيقة بحاجة الى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

أن التقييم الرسمي يعتمد أساسا لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، وبفضل أن تكون رقمية، إذ ان التعبير عنها بالأرقام ينهبها الانحياز، ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على (العزاوي، 2011، ص38) معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فان بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة الى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فان على المنظمة والقائمين بعملية التقييم لتحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والاهواء الشخصية الحكم على أداء العاملين أو لمرؤوسين.

أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية فاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات والمستلزمات منها:

1- وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعا، إذ ان وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلها انجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء.

2- وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء، والتي تشير الى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وذلك فان معايير التقييم الجيدة، هي تلك المعايير التي تركز على النتائج التي توصل اليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جوابا لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه ب ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين. (الغزاوي، 2011، ص 39)

هناك نوعين من الطرائق الأولى يركز على سلوك تحقيق، في حين يركز النوع الثاني على نتائج، وبعبارة أخرى تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المناط به وانجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة:

(1-1) قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة الى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف.

وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فان كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فان ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(2-1) طريقة التدرج البياني، والتي تتضمن بإعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة

من (الغزوي، 2011، ص 40)

العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، اذ أن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة اليه بشكل عام.

(3-1) طريقة التدرج المعياري، وتقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار

يتكون من عد من المستويات المعبرة عن الأداء، غالبا ما يتراوح عددها بين خمسة

الى سبعة (5-7) (الغزوي، 2011، ص 40) مستويات تبدأ ب (1) وتنتهي ب (5)

أو (7). علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال

ذلك: أن يبدأ المقياس ب (ضعيف) وتنتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع

الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها

للعاملين ومستخدميهما في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير

الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(4-1) طريقة الوقائع المهمة، التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على

الاحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي

يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف

بتسجيل (العزاوي، 2011، ص 41)

عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حال التقييم الدوري

المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

(5-1) طريقة الترغيب، وفيما يقوم المشرف المباشر المسئول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم

في قائمة بحسب مستوى كفاءاتهم، اذ يحتل أكثرهم كفاءة على القائمة، ويوضع اقلهم

كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء

مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءاتهم من الأعلى كفاءة على الأقل. وهناك أسلوب آخر

لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بأعداد قائمتين، احدهما تضم

أسماء الموظفين الكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية

الموظفين غير الكفؤين. من مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو

وقتا طويلا من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف

واحد (العزاوي، 2011، ص 41) ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة

متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو

درجة معينة.

(6-1) طريقة التوزيع الاجباري، وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك احدى الفئات دون (العزاوي، 2011، ص42)

أن تحتوي العدد والنسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(7-1) طريقة المقارنة المزدوجة، وتعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة او القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الاخرين.

(8-1) طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية تقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

ويؤكد أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تقييم الأداء، وهي:

1- ان تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

2- ان تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

(العزاوي، 2011ص42)

3- يعد تقييم الأداء جزءا من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط

ونظم العمل

4- يوفر تقييم الأداء أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات

الأداء. (العزاوي، 2011، ص 43) بالمنظمة.

ويعلل دور المشرف في عملية تقييم الأداء، اذ يعتبر تقييم الأداء احد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فانه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك الا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها، وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام العمليات.

وأكدت انه من المفترض أن يتم تحديد عناصر تقييم الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تهتم عددا من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، نوع الإنتاج، الكفاءة وحسن استخدام الموارد (والإضرار والإتلاف الذي يسببه)، المواظبة والدوام،

التعامل والعلاقات، التعلم والاستعدادات لتطوير الذات، القدرات العقلية،.. الخ (الغزوي، 2011، ص43)

ويتخذ تقييم أداء العاملين أساسا للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات ووظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتقانا مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية

ويشير الى أن تقييم أداء العاملين يحقق روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي لزيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بان المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

ويحدد خصائص تقييم أداء العاملين بالآتي:

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- 2- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.
- 3- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته

4- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير

يبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف للعمل على

(العزاوي، 2011، ص44) علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر

بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معا في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب

والمساعدة التي يحتاجها الموظف. (العزاوي، 2011، ص44)

5- قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز

والمحسوبية اذ تم بمعرفة شخص من داخل المركز للزملاء أو المرؤوسين.

6- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية

والمكافآت، الفصل كذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.

7- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية الى عملية تقييم الأداء والهدف

من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على

أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

ويذكر المجالات التي ستخدم فيها وظيفة قياس أداء العاملين، بالآتي:

1- تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد

من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

2- الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الافراد الذين يستحقون

المكافآت، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. (العزاوي، 2011،

ص45) بالإضافة الى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

3-الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

4-الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

(العزاوي، 2011، ص44) ويشير إلى أن هناك العديد من عوامل تقييم أداء الأفراد

العاملين، تتمثل في:

1-عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج وجودة الإنتاج. بالإضافة الى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، التي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضه للإصابة بدرجاتها المختلفة. ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيرا درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

2-عوامل تقييم الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعاون مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى أن أسباب ضعف أداء العاملين في منظمات الأعمال (العزاوي، 2011، ص46)

تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، وذلك بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
3. عدم معرفة العاملين بما الذي مطلوب منهم عمله، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة من عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار الى الحماسة لطبيعة

عملهم. (العزاوي، 2011، ص46)

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية بالإضافة الى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين لشغل مواقعهم الحالية او المستقبلية بالإضافة الى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين الذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

وحدد العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين، وهي:

1-الاختلاف في حجم العمل: ان الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر في الأداء،

فالمنظمة (العزاوي، 2011، ص47)

التي تعالج حجما كبيرا من العمل، تحتاج الى موارد وحدة عملا أقل مما تحتاج اليه أخرى عندها حجم أقل من العمل نفسه.

2-مدى تخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج: فعندما يكثُر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، ومثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، وقد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج.

3-التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه في معدل الإنتاج، وكذلك فان اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4-العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي التي تتمثل بالإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرمجيات، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة عندهم. (العزاوي، 2011، ص47).

### خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعلاقة رأس المال الاجتماعي بتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وكذا عرض أهمية التحفيز والزاميته في التأثير على الموظفين وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة كذلك قمنا بعرض أهم خطوات الحوافز التي تساعد على تحسين الأداء كذلك أثر التمكين والابداع على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

### III \_ التصميم المنهجي للبحث

### التصميم المنهجي للبحث:

لقد أجرينا البحث الميداني لمذكرتنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير  
الاجراء بتيزي وزو. كما يلي:

#### تعريف المؤسسة:

#### 1- مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) :

هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص توضح تحت اشراف وزارة العمل والتشغيل  
والضمان الاجتماعي تم انشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 07 / 92 ، المؤرخ ب 04 جانفي  
1992 وهو مكلف بتقديم الحماية الاجتماعية لفئات الأشخاص الغير الأجراء (الحرفيين،  
التجار، الفلاحين، أصحاب المهن الحرة).

#### 2-البطاقة التقنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

- يتكون من إدارة الواقعة في نهج كريم بلقاسم المدينة الجديدة مرفقا 72 مسكن PLF  
المسؤول عن الرقابة والمزايا المعنية.
- يتشكل من الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة.
- يتكون من 8 شبابيك (الأربعاء ناث ارانث، أبي يوسف، بوغني، واسيف، عزازقة، أزفون،  
تقزيرت).

### تعريف منهج الدراسة:

يقول ديكرت: لا نستطيع ان نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج، لان الدراسات والابحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول الى الحقيقة.

وحسب موريس انجرس: المنهج هو مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف.

(البار، 2018، ص 63).

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسيحي باعتباره الانسب لموضوعنا.

### تعريف المنهج المسيحي:

ويعرف المنهج المسيحي بأنه عملية تحليلية لجمع من القضايا الحيوية، إذ بفضلها يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع الذي نرغب في دراسته والتعرف على الجوانب التي هي بحاجة إلى تفسير وتقييم شامل ويعرف أيضا أنه أكثر طرق البحث استعمالا ذلك لأننا بواسطته نجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن ظاهرة معينة. ونرى أن المسح التحليلي يعد مناسبة لدراستنا هذه، لأنه يستخدم عادة لاختبار العلاقة بين المتغيرين ورسم الاستدلالات التفسيرية، حيث يساعد المسح التحليلي في الدراسات التي تستهدف اختبار العلاقات الفرضية. (عليجي،

2012، ص 88)

**\_التعريف بمجتمع البحث وعينه:**

**أولاً: التعريف بمجتمع البحث:**

هو الأساس من الدراسة، حيث أن الباحث سوف يعمم في النهاية النتائج عليه، ولذلك فإن الخطوة الأولى في اعتبار العينة هي تعريف المجتمع، ويتضمن تعريف المجتمع خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات، والغرض من تعريف المجتمع هو تحديد الوسيلة التي يتم دراستها.

كما يعرفه موريس أنجرس على أنه: "مجموعة من عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيره من العناصر الأخرى والتي تجري عليها البحث أو التقصي". (أوشن،

بيبي، 2017، ص 21)

وتمثل مجتمع بحثنا في موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيزي وزو وقد بلغ عددهم 164 عامل.

**\_تعريف العينة:**

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من وحدات المجتمع بحيث أن المعلومات المتوفرة في العينة هي تلك المتوفرة في المجتمع ولنضمن بذلك ومن خلال الإحصاء الاستدلالي أن النتائج التي يتم التوصل إليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجتمع. (بن

بوزيد، 2018، ص 88). وقد تمثلت نوع العينة التي اعتمدها في بحثا في العينة العشوائية البسيطة.

### العينة العشوائية البسيطة:

يمثل أسلوب المعاينة المسمى بالمعاينة العشوائية البسيطة أهم الأسس التي يبنى عليها الاحصاء الاستقرائي كما تسحب العينة في هذا النوع من الأساليب بطريقة عشوائية محضة، بحيث يكون لكل وحدة اختيار في المجتمع نفس احتمال الانتماء الى العينة المسحوبة والذي يساوي  $1/N$ . ولكل العينات الممكن تشكيلها من هذا المجتمع نفس احتمال السحب.

يستعمل أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة في الحالات التي تكون فيها وحدات المجتمع قيد الدراسة متجانسة فيما بينها، ونقصد بكلمة تجانس اقتراب صفات وخصائص وحدات الاختيار من حيث التشابه والتماثل. (موسى، 2011، ص 13)

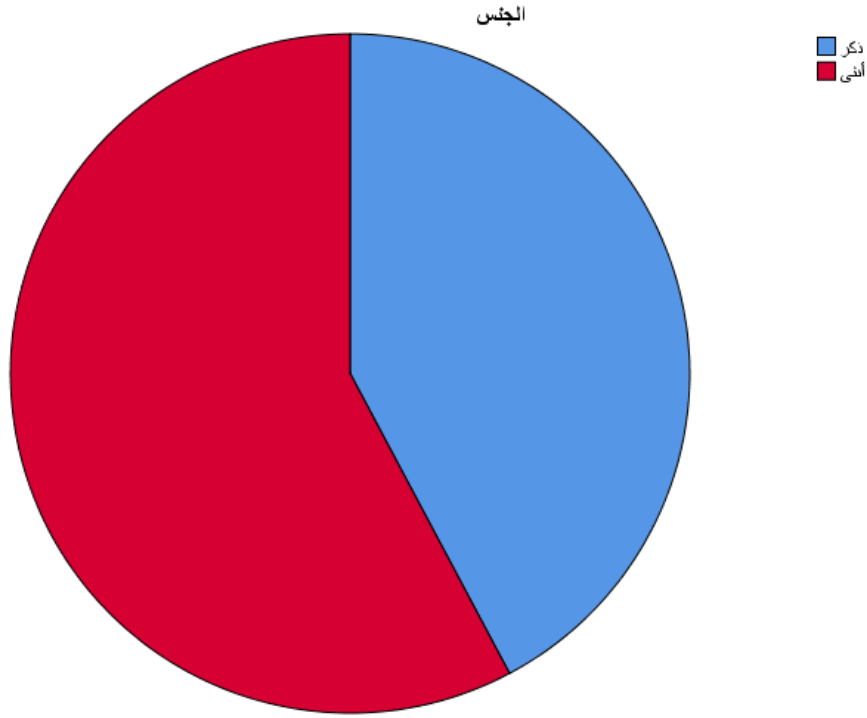
وقد أجرينا دراستنا في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي يتكون من 164 عامل موزع على مختلف الوظائف ولكل عامل تفويض له مهام وصلاحيات مختلفة. كما ذكرنا في بحثنا هذا على العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة البحث التي بلغ حجمها (90) عامل وقد تم توزيع الاستثمارات عليهم واسترجاعها مملوءة. وقد توزعت عينتنا حسب البيانات التالية:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
42.2%	38	ذكر
57.8%	52	أنثى
100.0%	90	المجموع

يبين الجدول (3) ان هناك تباين بين نسب المشاركين من الذكور والاناث وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه، حيث احتلت نسبة الاناث في المشاركة المرتبة الأعلى بنسبة 57.8% من النسبة الاجمالية للعينة، في حين بلغت نسبة الذكور 42.2% ونستنتج ان أغلبية أفراد العينة كانت للإناث بنسبة كبيرة مقارنة بنسبة الذكور، وهذا يعود لطبيعة العمل ومجتمع الدراسة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (1): توزيع العينة البحثية حسب الجنس.

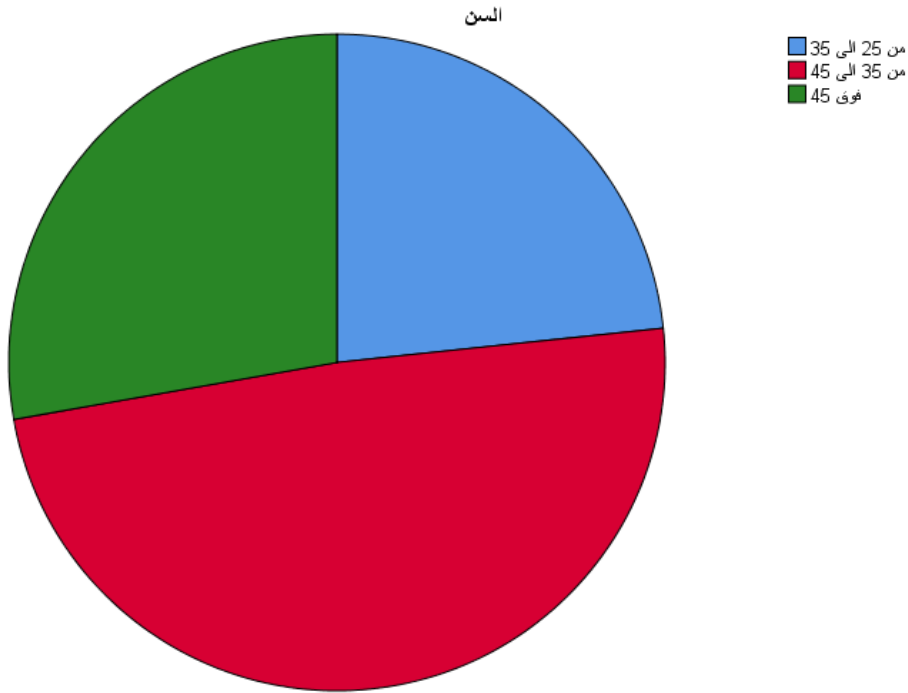


الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
23.3%	21	من 25 الى 35
48.9%	44	من 35 الى 45
27.8%	25	فوق 45
100.0%	90	المجموع

نلاحظ في الجدول (4) أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن أن فئة المشاركين من 35 إلى 45 سنة) حازت على أعلى نسبة قدرت بـ 48.9% وتليها الفئة العمرية (فوق 45 سنة) بلغت نسبتهم 27% وأخيرا الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بلغت نسبتهم 23.3% وهي الفئة الأقل نسبة في أفراد عينة السن وهذه النتائج تشير إلى أن أغلبية الموظفين لديهم أقدمية في مجال عملهم.

الشكل رقم (2): توزيع العينة البحثية حسب السن

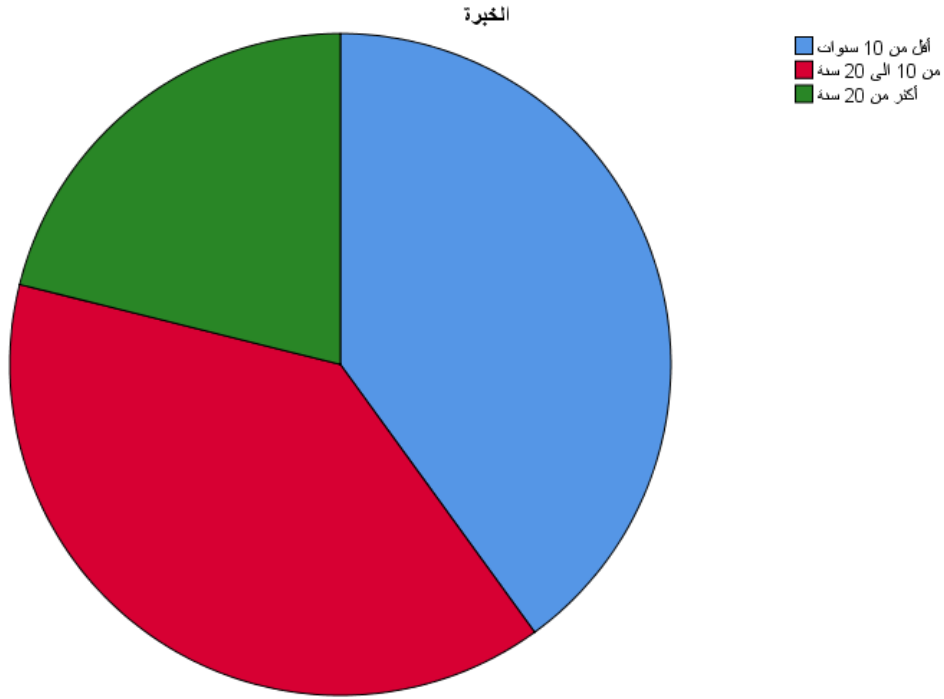


الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
40,0%	36	أقل من 10 سنوات
39.9%	35	من 10 الى 20 سنة
21.1%	19	أكثر من 20 سنة
100.0%	90	المجموع

نلاحظ في الجدول (5) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن الفئة العمرية الأولى التي بلغت أعلى نسبة هي فئة (الأقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 40,0% تليها الفئة الثانية (من 10 الى 20 سنة) وقدّرت نسبتهم بـ 38,9%, وأخيرا فئة الأكثر من 20 سنة بلغت 21,1% ومن هذا نستنتج أن في مؤسسة الضمان الاجتماعي بـتيزي وزو تحتوي على فئات متنوعة بحيث وتمتلك فئات ذات خبرات مهنية وكفاءات عالية وهذا يدل على أن هذه المؤسسة لها مكانة مرموقة ومستوى متميز.

الشكل رقم (3): توزيع العينة البحثية حسب الخبرة المهنية:



### أدوات القياس:

لقد لجانا في دراستنا إلى استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وبشكل عام فإن الاستبيان أو الاستمارة عبارة عن مجموعة من أسئلة وضعت من قبل الباحث لاستتباط معلومات معينه تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة. ويتم توزيع الاستمارات المتضمنة أسئلة على أفراد عينة المجتمع محل الدراسة.

## الإطار المنهجي

وصف مقياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (6): محار مقياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي:

محاو القياس	تسمية المحور	الاسئلة	امثلة عن الاسئلة
1	رأس المال الاجتماعي	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13 14,15,16, 17,18,19,20,	هناك جو من الثقة والاحترام يساعدنا على العمل معا كأعضاء فريق العمل.
2	الأداء الوظيفي	21,22,23,24,25,26,27,28 29,30,31,32,33,34,	أقوم بالعمل على المستوي المطلوب وأقدر أهمية العمل الذي أقوم به.

صدق وثبات مقياس راس المال الاجتماعي:

الجدول رقم (7): معاملات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للمقياس.

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
مقياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي.	.68

### الإجراءات:

في دراستنا هذه لقد قمنا باختيار مؤسسة تربصنا حيث وقع اختيارنا على مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعدما أدعنا طلب من أجل الموافقة وتم القبول من طرف المشرفة، وبدأنا في تربصنا الميداني الذي تضمن عدة أيام ميدانية، وكما طلبنا أيضا بالموافقة على توزيع الاستثمارات على عينة من الموظفين وتم القبول من طرف المدير، وفي 23 جوان على الساعة 10:30 صباحا اتجهنا نحو المؤسسة ومعنا 100 استثمار وقمنا بالتوزيع على بعض من الموظفين كما قامت المشرفة على تربصنا بالتعاون معنا وأخذت بعض من الاستثمارات للموظفين الذين يعملون اخل المكاتب كالمدير وغيرهم من أجل تجنب احداث الفوضى داخل المؤسسة، ووزعت 47 استثمار فقط بحكم العمل المكثف للموظفين وضيق الوقت لديهم، واقترحت علينا المشرفة أن نترك لها بقية الاستثمارات الغير مملوءة ونعود اليها بعد فترة، وقمنا بترك البقية، وبعد مرور حوالي أسبوع تلقينا اتصال منها لإعادة استلام الاستثمارات، و قمنا بالذهاب للمؤسسة لاسترجاعها ووجدنا فقط 43 استثمار والعشر استثمارات أخرى لم نستلمها، وبالتالي كانت عدد الاستثمارات المملوءة هي 90 استثمار من أصل 100 استثمار، ومن هنا بدأنا بدراسة عينتنا التي بلغ حجمها 90 مفردة.

-من المعلوم أنه أمام كثرة المعطيات وتعددتها يجد العقل الإنساني صعوبة في معالجة كل جزئياتها دفعة واحدة. وعليه، فالحل المنهجي يكمن في أن يترك الانسان جانبا الجزئيات، ويركز اهتمامه على السمات الكبرى التي تساعده على فهم متغيرات موضوع البحث. فالفحص الأولي للمعطيات هو مرحلة هامة في كل البحوث الإحصائية، ومن شأنه أن يساعد الباحث على تلخيص أهم المعلومات التي تحتوي عليها المعطيات وهيكلتها، بل ويوضح له، في غالب الأحيان، مسار التحليل الاحصائي والتقنيات الملائمة في مراحل البحث اللاحقة عند اختبار الفرضيات.

يعد التحليل الاحصائي للبيانات، أحد أهم مراحل البحث العلمي وأبرز خطواته، ولا تتوقف أهمية التحليل الاحصائي عند عرض ووصف البيانات، بل تكمن أهميته في مساعدة الباحث على اختبار الفرضيات والاجابة على التساؤلات.

لقد قمنا بالتحليل الاحصائي باعتماد برنامج SPSS بنسخته 26.

عرض وتحليل الجداول البسيطة:

الجدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود مقياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم السؤال
1,09	5,56	س1
0,86	5,88	س2
2,15	4,51	س3
1,19	5,63	س4
1,39	5,46	س5
0,81	5,68	س6
2,13	3,92	س7
1,25	5,67	س8
1,16	5,92	س9
0,52	5,71	س10
0,67	6,11	س11
0,67	5,64	س12
0,63	6,18	س13
0,59	5,68	س14
0,80	5,58	س15
0,62	5,85	س16
0,69	5,91	س17
0,86	5,92	س18
1,91	4,81	س19
0,54	5,45	س20

س21	5,77	0,59
س22	5,81	0,65
س23	5,87	1,03
س24	5,64	1,12
س25	5,73	0,61
س26	5,68	0,53
س27	5,83	0,99
س28	4,84	2,06
س29	5,17	1,37
س30	5,62	0,53
س31	5,47	0,65
س32	5,50	0,93
س33	5,53	0,67
س34	5,56	0,54

#### رأس المال الاجتماعي:

نتائج التحليل الاحصائي لمقياس رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي للجدول (8):

#### رأس المال الاجتماعي:

نلاحظ في الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لبنود المحور الأول الذي يمثل مقياس رأس المال الاجتماعي تراوحت ما بين 6,18 و3,92 ، ، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية له ما بينو 0,52 و2,15، وهو ما يشير الى تشتت ضعيف جدًا في إجابات أفراد عينة البحث وتمركزها حول إجابات مطابقة، وهذا يدل على أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيزي وزو تبدي اهتماما كبيرا لتوظيف رأس المال الاجتماعي داخل مؤسستها وبين أفرادها

العاملين، لما في ذلك من منافع تعود عليها بالفائدة، حيث احتلّ البند رقم (13) الذي جاء كالتالي "تبادل الأفكار والمعلومات فيما بيننا" المرتبة الأولى في مقياس رأس المال الاجتماعي اذ حاز على قيمة تقدر ب 6,18 من القيمات الاجمالية لمتوسطات مقياس رأس المال الاجتماعي بانحراف معياري قدره 0,63 وتمركز أغلب الإجابات حول هذا البند بموافق أو موافق جدا وهذا لا يدل سوى على انتشار روح التعاون بين الموظفين، وبعد هذا البند يليه البند رقم (11) الذي أخذ المرتبة الثانية الذي يقول "هناك جوّ عام من الثقة والاحترام يساعدنا على العمل معاً كأعضاء في فريق العمل" وهذه النتيجة التي حازها هذا البند تدل هي الأخرى على الثقة المتبادلة بين الموظفين وروح التعاون والتكافل فيما بينهم فهم يعملون كالأسرة الواحدة المترابطة.

### مقياس الأداء الوظيفي:

كما يبين الجدول رقم (8) لمقياس الأداء الوظيفي، أنّ توزيع بنود هذا المقياس جاء اعتدالي نسبيا اذ تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية ما بين 4,84 و 5,87 والانحرافات المعيارية له تراوحت ما بين 0,53 و 2,06 ، وهذا يدلّ على تمركز إجابات أفراد العينة وتوافقها وعدم تشتتها، ونفسر هذه النتيجة بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيزي وزو تعطي أهمية كبيرة للأداء الوظيفي وتعمل دائما على تحسين أدائها، حيث حاز البند رقم (23) على أعلى نسبة في مقياس الأداء الوظيفي والذي جاء كالآتي "أقبل التوجيهات من زملائي في العمل" حيث اتفق أغلب أفراد العينة على هذه العبارة، وهذا يدل على أن موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي CASNOS يمتازون بسمات الأخوة ويعملون كفريق عمل واحد و متحد، والبند رقم (27) حيث جاء فيه "أقيم الخدمات التي تقدمها مؤسستنا" اذ احتل هو الآخر المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 5,83 وانحراف معياري 0,99 وكانت هذه العبارة مركز إجابة أغلب أفراد العينة، وهذا دليل أنهم راضون عن جميع الخدمات التي تقدمها مؤسستهم ومقتنعين بها ويعتزون بمكانتها.

## 2) دراسة علاقات الارتباط:

هناك طرق عديدة يمكن اعتمادها لتفسير علاقات الارتباط بين مختلف المتغيرات. وفي البحث الحالي استخدمنا ارتباط مختلف المتغيرات وفي البحث الحالي استخدمنا ارتباط ويشير الى أن الارتباط في هذا الاختبار يتراوح بين 0.1- وهي العلاقة المثالية person السالبة، 0.0 والتي تعني أنه لا يوجد أي ارتباط، وصولاً الى 0.1 وهي العلاقة المثالية الموجبة. ويشير الايجاب والسلب في الارتباط الى الزيادة والنقصان في أطراف الارتباط، فاذا كان هذا الارتباط موجبا فذلك يعني أنه كلما زاد العامل الأول زاد العامل الثاني والعكس صحيح وهو ما يسمى بعلاقة طردية، في حين إذا كان الارتباط سالبا فان ذلك يشير الى أنه كلما زاد العامل الأول نقص العامل الثاني والعكس صحيح وهذا ما يسمى بعلاقة عكسية، وانطلاقاً من هذه المعطيات قمنا باختبار العلاقات الموجودة في فرضيات البحث باستخدام pearson كما ذكرنا سابقاً.

### - العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي (الفرضية الأولى):

وضح الجدول رقم (3-2) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي قُدرت ب (  $R=0.54^{**}$ ,  $p=0,01$  )، وهذا يعني أن امتلاك أي مؤسسة لرأس مال اجتماعي قوي يزيد من الأداء للموظفين.

### الجدول (9): يمثل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	رأس المال الاجتماعي	
.54**	1	رأس المال الاجتماعي
1	.54**	الأداء الوظيفي

\*ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,01

- العلاقة بين الأداء الوظيفي والخبرة المهنية (الفرضية الثانية):

يوضح الجدول (10)، أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي والخبرة المهنية في هذا البحث، وهذا يعني أنّ الأداء الوظيفي لا يرتبط بالخبرة المهنية، فقد يكون عامل بخبرة مهنية كبيرة وأداؤه الوظيفي سيئ والعكس صحيح.

الجدول رقم (10): يمثل الارتباط بين الأداء والخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	الأداء الوظيفي	
.014	1	الأداء الوظيفي
1	.014	الخبرة المهنية

- العلاقة بين الجنس والأداء الوظيفي (الفرضية الثالثة):

يوضح الجدول (11) وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) بين الجنس والأداء الوظيفي قدرت  $(r = -.25^*, p = 0,05)$  ، وهذا يعني أنّ الجنس يؤدي الى تراجع وتدني الأداء الوظيفي، وقد يضع ذلك الى أن المرأة ينقص أداؤها الوظيفي بفعل ظروفها وخصوصيتها (عطلة الأمومة...)

الجدول رقم (11): يمثل الارتباط بين الجنس والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي	الجنس	
-.25*	1	الجنس
1	-.25*	الأداء الوظيفي

\*ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0,05

- العلاقة بين السن والأداء الوظيفي (الفرضية الرابعة):

يوضح الجدول (12) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين السن والأداء الوظيفي في هذا البحث، وهذا يعني أن السن لا يرتبط بالأداء الوظيفي، فقد يكون شخص كبير في السن

الجدول رقم (12): يمثل الارتباط بين السن والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	السن	
.031	1	السن
1	.031	الأداء الوظيفي

## (VI) \_مناقشة نتائج البحث:

## مناقشة النتائج:

كما هو معروف أن كل المؤسسات الاقتصادية تسعى جاهدة للنهوض بقطاعها والرفع من مستوى أدائها وتحسين صورتها وسمعتها لدى الزبائن ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بتوظيف رأس المال الاجتماعي داخل مؤسستها وتطبيقه بين أفرادها، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة عن أهمية رأس المال الاجتماعي ودوره الفعال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث أن دراسة (عبد الرضا فرج بدرابي ورشا مهدي صالح كسار الخفاجي، 2015) تناولت موضوع العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي حيث توصلت فيها الى نتيجة أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة (الزمالة، التكافل، التعاون والثقة) كلهم لهم دور فعال في تقديم الدعم اللازم للشركة لتحسين أداء العاملين فيها. وهذا ما أكدته نتيجة الفرضية الاولى لدينا أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية قوية بين رأس المال الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء CASNOS وقدرت ب ( $R = .540^{**}$ ) عند مستوى 0,01، وهو ما يوضحه أيضا بنود المحور الأول في الجدول رقم (13) عن مدى أهمية ودور رأس المال الاجتماعي بين الموظفين في تحسين أدائهم، وقد قمنا ببناء هذه الفرضية بناء على أن لرأس المال الاجتماعي أثر إيجابي ومفعول مباشر على الأداء الوظيفي ذلك باعتبار أن المؤسسة وحدة اقتصادية يتوقف نجاحها على مستوى أداء العاملين فيها. بحيث أن الأبعاد المتعلقة برأس المال الاجتماعي كالتعاون والتكافل والثقة التي تجمع بين الموظفين تخلق جو من الاستقرار والعمل بجد وإخلاص وستزيد من فرص الابداع لدى الأفراد العاملين، فكل هذه المؤشرات ستساهم بشكل تلقائي في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

## الفرضية الثانية:

لقد تناولت الكثير من الدراسات السابقة موضوع الأداء الوظيفي وكل دراسة ربطتها مع المتغير الذي أرادت دراسته ونحن قد تعذر علينا إيجاد دراسات مطابقة لدراستنا الحالية لذا اعتمدنا على دراسة "عيسى" 2020 التي تناولت موضوع "الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي وتأثيرهما على جودة الأداء" حيث تناولت متغير من متغيرات بحثنا وهو الأداء الوظيفي، بحيث توصل في دراسته هذه الى أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هما عاملين مؤثرين في جودة الأداء وتحديد معالمه. في حين أن الفرضية التي تناولناها نحن في دراستنا ربطت بين الأداء التنظيمي والخبرة المهنية حيث أكدت نتائج هذه الفرضية بعدم وجود علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي و الخبرة المهنية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقول أنه: توجد علاقة بين الأداء التنظيمي والخبرة المهنية"، اذا فسنوات الخبرة المهنية التي يقضيها الموظف في عمله لا يمكن أن نحكم من خلالها على مستوى أدائه أو تجري مقارنة بينه وبين زملائه في العمل الأقل منه في سنوات الخبرة ، وهنا يمكننا أن نعطي تفسيرات بسيطة لهذه الفرضية فمثلا يمكن للموظف أن يقضي 10 سنوات في عمله الا أنه يفتقر الى سمات الموظف الناجح والمثابر، و بالمقابل يمكن أيضا للموظف أن يكون حديث الخبرة الا أنه يتميز بمواصفات جيدة وذو كفاءة عالية في العمل ولهذا لا يمكن أن نأخذ الخبرة المهنية كمعيار لقياس مستوى أداء العامل في المؤسسة.

## الفرضية الثالثة:

أما في هذه الفرضية فسوف نعتمد فيها بشكل جزئي فقط على دراسة سابقة وهي دراسة: " حمد علي عبد الله عيسى" بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين \_ فهذه الدراسة تناولت المتغير التابع فقط وهو الأداء الوظيفي، ونظرا لقلّة الدراسات السابقة لم يتسنى لنا أنا نجد دراسات بنفس متغيرات بحثنا بحيث هدفت هذه الدراسة لتبيان هل المناخ التنظيمي يؤثر على أداء العاملين، حيث توصل الباحث بعد الدراسة الى أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بجميع أبعاده يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن التوزيع العادل للحوافز بين

الموظفين يساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين هذا بالنسبة لهذه الدراسة بينما نحن في دراستنا للفرضية التي قمنا بصياغتها فقد تناولنا فيها تأثير الجنس على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بـتيزي وزو وأكدت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط سالبة بين الجنس والأداء الوظيفي والتي قدرت بـ ( $R = -0.258^*$ ) عند مستوى  $p=0.05$  وهذا ما يبطل صحة الفرضية الثالثة التي جاءت كالآتي: "توجد علاقة بين الجنس وتحسين أداء المؤسسة"، أي أن عامل الجنس في مؤسسة الضمان الاجتماعي بـتيزي وزو لا يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وهذا إن دلّ على شيء فيدل على أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء تسيّر وفق قوانين ونظم معينة وبعيدة جدّ البعد عن الانحياز لأي طرف كان، فهي تولي الاهتمام لجميع موظفيها مهما كان جنسهم سواء الذكر أو الأنثى، ولا تقوم بالتمييز بينهم، بل هدفها هو جعل كل الموظفين يعملون في فريق عمل واحد وناجح للرفع من مستوى أدائهم وتحسين أداء مؤسستهم.

#### الفرضية الرابعة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة التي قامت بدراسة الأداء الوظيفي في شتى المجالات والتأثيرات التي قد تطرأ عليه من المحيط الخارجي، سنأخذ دراسة (Cheikh, 2020) التي درست علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي لهم بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وتوصلت أنّ هناك تأثير مباشر للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة ووجود تأثير للرضا الوظيفي على الأداء أيضاً، ونحن في فرضيتنا درسنا عامل السن لدى الموظف وتأثيره على الأداء حيث أكدت نتيجة هذه الفرضية على عدم وجود علاقة ارتباط بين السن والأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بـتيزي وزو وهذا ما يبطل صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنّه "توجد علاقة بين السن والأداء الوظيفي" وهذا يعني أن عامل السن لا يؤثر بتاتا على جودة ومستوى الأداء ولكل فرد عامل مستوى خاص به بغض النظر عن سنه.

### الخاتمة:

يحتل رأس المال الاجتماعي مكانة مهمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيزي وزو، بحيث نلتمس أهميته من خلال الدور الكبير والتأثير الذي يحدثه في مستوى الأداء بداخل المؤسسة، فرأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة يمثل عصب كل مؤسسة اقتصادية لأنه هو السبيل الوحيد لتحسين أداء موظفيها، فهو يحقق الانسجام والتعاون والثقة بينهم، كما يعتبر هذا الأخير رافدا حقيقيا للمؤسسة الاقتصادية فهو يمثل مركز الابداع والابتكار مما يسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها الاقتصادية. وبالتالي قد قمنا بهذه الدراسة لمعرفة ما إذا كان لرأس المال الاجتماعي دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وتوصلنا من خلال النتائج الى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيزي وزو تولي اهتماما كبيرا لرأس المال الاجتماعي داخل مؤسساتها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1\_ السروجي طلعت مصطفى، رأس المال الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، الطبعة الأولى، 2009.

ب-المذكرات والأطروحات:

1-أوشن سعيدة، بيبي ليندة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، (جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018)

2-أحمد محمد عكاشة أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، (الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة، 2008).

3-أبو ماضي كامل، أحمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، كلية إدارة اعمال).

4-الأشقر حسام عبد المجيد، فاعلية برامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2015/2014)

5-بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012)

6- بلالي فضيلة، علاهم نجوى، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر (جامعة الشهيد حمه لخضر\_ الوادي\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018).

7- بورخيصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015).

8- بوزحزح نهلة، صاحي رانية، دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة، مذكرة ماستر (جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020).

9- بن بوزيد شامة، دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، (جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019).

10- بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، رسالة ماجستير (جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011).

11- بنت عمر الشريف ريم، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، (جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، 2013).

12- بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، (جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016).

13- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، (جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019).

14-بوديرة ياسمين، بوزردوم مريم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماستر، (جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، 2017).

15-بن عواطة محمد صالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر (جامعة قاصدي مرباح \_ورقلة\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014)

16-البساطي مصطفى علي علي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 2021/2020)

17\_البار صبرينة، شبكة التواصل الاجتماعي ودورها في التحصيل الدراسي للتلميذ، دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ البكالوريا في ثانوية محمد بلونار بسكرة، مذكرة ماستر (جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018).

18\_جبور عبد الباسط، أثر رأس المال الاجتماعي على تعزيز السلوك الإبداعي لدي العاملين، مذكرة ماستر، (جامعة قاصدي مرباح، رقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018)

19-خرشي فيصل، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر (جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2019)

20-رحيم لطيفة، واقع تطبيق الحكومة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، (جامعة محمد خيضر، سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019).

21-شابونية عمر، الأنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية دور اختصاصي المعلومات، مذكرة ماستر، (جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008 /2007)

- 22- شريتيح ضياء الدين صبري أحمد دار، درجة امتلاك رأس المال في ريف محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير (جامعة القدس المفتوحة\_ فلسطين\_ ادارة وريادة، 2017).
- 23- صوفان كريمة، بوراوي مليكة، استخدامات الأنترنت في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على الأداء المهني للعمال -دراسة ميدانية بمؤسستي منار جن جن ودبي بولاية جيجل- مذكرة ماستر (جامعة محمد الصديق من يحيى جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017/2016)
- 24- عكاشة عزيزي أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية، رسالة ماجستير (جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارة، 2013).
- 25- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماستر (جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية الحقوق، 2002/2001)
- 26- العانس عدة، وناس ليلي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، (جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018)
- 27- غضاب سارة، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار، مذكرة ماستر (جامعة العربي بن مهدي\_ ام البواقي\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2018/2017)
- 28- فونقرا كلثوم، العابد مريم، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر (جامعة أحمد درارية، أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2020/2021)
- 29- فالح شامان السرحان منال، درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قبة المغرب وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي (جامعة البيت كلية العلوم التربوية، 2018)
- 30- قلووسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على الأداء العاملين، مذكرة ماستر

جامعة أحمد درارية \_ادرار\_ كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/ (2020)

31-قسوم سعاد، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، (جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018/2019)

32-الكفارنة ميسرة محمود، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين، رسالة ماجستير (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، الدراسات العليا، 2014/2015)

33-لعليجي محمد أمين، علاقة استخدامات مواقع شبكات التواصل الاجتماعية (الفايسبوك) بتراكم رأس المال الاجتماعي لدى الطلبة الجامعيين -دراسة في الاستخدامات-مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال (جامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والاعلام، 2011/2012).

34-محمد عبد الرحمن بشير أمل، دور العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي، رسالة ماجستير (الجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة، 2016)

35-ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، (الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2010)

36-موسى نبيل سمير، إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية مذكرة ماجستير، (جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية، 2011)

37-نجوم رزيقة، العمري سميرة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر (جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2014/ 2015).

38-النجار معين محمد شحدة، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة، 2016/2015)

39-هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة والاقتصادية، رسالة ماجستير (جامعة منتوري، قسطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2008).

40-الهاجري عذاري سعود، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، (جامعة الشرق الوسط كلية الأعمال، 2011).

41-وادة جميلة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، مذكرة ماستر (جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012)

#### ت-قائمة المجالات والمحاضرات:

1-الحواري محمد، تصوير مقياس رأس المال الاجتماعي عبر الانترنت في المجتمع الأردني، مجلة اتحاد الجامعات العربية للآداب، المجلد 6، العدد 2، 2009.

2-العبادي هشام فوزي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة الغري، المجلد 8، العدد 11، 2013.

3-حمداي عمر، جابر مليكة، متطلبات بناء رأس المال الفكري والاجتماعي في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، عدد33، مارس 2018.

4- حمد اسعاف، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة (جامعة دمشق) المجلد31، العدد الثالث، 2015.

5- رجب عبد الله عبد الجليل منال، دور أستاذ الجامعة في تكوين رأس المال الاجتماعي وانعكاسه على الطالبة الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 131، العدد 17، 2018.

6- شلا إبراهيم، بوشيخي علي، رأس المال الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد الأول، 11 أبريل 2021.

7- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، (جامعة محمد خيضر سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015).

8- كويد سفيان، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبة، (المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2019).

9- محيريق فوزي، اقتصاد المؤسسة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015).

10- معيري هشام، رأس المال الاجتماعي كقوة محركة للمنظمات، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 25، العدد الأول، ديسمبر 2017.

### ث- المواقع الالكترونية:

1- عبد الستار أبو حسين سلمى، مفهوم رأس المال الاجتماعي من منظور روبرت بونتام، <http://www.acrseg.org> الاربعاء 17 يونيو 2020، 1.27س.

## قائمة الملاحق

## نماذج من العمل على برنامج spss:

		السن		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Percentage		
Valide	35 الى 25 من	21	23,3	23,3	23,3
	45 الى 35 من	44	48,9	48,9	72,2
	فوق 45	25	27,8	27,8	100,0
Total		90	100,0	100,0	

		الخبرة		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Percentage		
Valide	سنوات 10 من أقل	36	40,0	40,0	40,0
	سنة 20 الى 10 من	35	38,9	38,9	78,9
	سنة 20 من أكثر	19	21,1	21,1	100,0
Total		90	100,0	100,0	

### Statistiques

		الجنس	السن	الخبرة
N	Valide	90	90	90
	Manquant	0	0	0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,680	2

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	1,1	1,1	1,1
	بشدة موافق	24	26,7	26,7	27,8
	موافق	46	51,1	51,1	78,9
	قليلًا موافق	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	1,1	1,1	1,1
	قليلًا معارض	1	1,1	1,1	2,2
	متردد	13	14,4	14,4	16,7
	بشدة موافق	9	10,0	10,0	26,7
	موافق	31	34,4	34,4	61,1
	قليلًا موافق	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	1,1	1,1	1,1
	متردد	1	1,1	1,1	2,2
	بشدة موافق	37	41,1	41,1	43,3
	موافق	44	48,9	48,9	92,2
	قليلًا موافق	7	7,8	7,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**س24**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	1,1	1,1	1,1
	معارض	1	1,1	1,1	2,2
	متردد	11	12,2	12,2	14,4
	بشدة موافق	20	22,2	22,2	36,7
	موافق	38	42,2	42,2	78,9
	قليلا موافق	19	21,1	21,1	100,0
	Total		90	100,0	100,0

**س27**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	1,1	1,1	1,1
	قليلا معارض	2	2,2	2,2	3,3
	متردد	3	3,3	3,3	6,7
	بشدة موافق	17	18,9	18,9	25,6
	موافق	48	53,3	53,3	78,9
	قليلا موافق	19	21,1	21,1	100,0
	Total		90	100,0	100,0

**س32**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	1,1	1,1	1,1
	قليلا معارض	2	2,2	2,2	3,3
	متردد	10	11,1	11,1	14,4
	بشدة موافق	21	23,3	23,3	37,8
	موافق	50	55,6	55,6	93,3
	قليلا موافق	6	6,7	6,7	100,0
	Total		90	100,0	100,0

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	90	5,5667	1,09185
س2	90	5,8889	,86693
س3	90	4,5111	2,15805
س4	90	5,6333	1,19409
س5	90	5,4667	1,39179
س6	90	5,6889	,81619
س7	90	3,9222	2,13703
س8	90	5,6778	1,25266
س9	90	5,9222	1,16337
س10	90	5,7111	,52455
س11	90	6,1111	,67781
س12	90	5,6444	,67560
س13	90	6,1889	,63413
س14	90	5,6889	,59293
س15	90	5,5889	,80580
س16	90	5,8556	,62820
س17	90	5,9111	,69742
س18	90	5,9222	,86411
س19	90	4,8111	1,91326
س20	90	5,4556	,54383
س21	90	5,7778	,59545
س22	90	5,8111	,65161
س23	90	5,8778	1,03672
س24	90	5,6444	1,12491
س25	90	5,7333	,61443
س26	90	5,6889	,53305
س27	90	5,8333	,99719
س28	90	4,8444	2,06039
س29	90	5,1778	1,37046
س30	90	5,6222	,53165
س31	90	5,4778	,65733
س32	90	5,5000	,93916
س33	90	5,5333	,67375
س34	89	5,5618	,54262
N valide (liste)	89		



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الاعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي

استبيان بحث ميداني في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر

إذا كنت من المنتمين الى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتيزي وزو، فأنت مدعو للمشاركة في بحث علمي في إطار التحضير لشهادة الماستر، في علوم الاعلام والاتصال، بكلية علوم الاعلام والاتصال \_ جامعة تيزي وزو، وقد جاءت المذكرة تحت عنوان "رأس المال الاجتماعي وعلاقته بتحسين أداء المؤسسة".

مشاركتك في هذا البحث طوعية، ويمكنك التوقف عن الإجابة في أي وقت، كما أننا لا نطلب منك أية معلومات شخصية خاصة، إلا بعض المعلومات الديمغرافية (مثل السن، الخبرة المهنية... الخ). ثق (ي) بأنّ كلّ اجاباتك ستبقى سرّية ولا يمكن لها أن تكشف عن هوية صاحبها فهي لن تستغلّ إلا للغرض العلمي المذكور مسبقا.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: من 25 الى 35  من 35 الى 45  فوق 45

الوظيفة: اداري  شبه طبي  طبيب  عامل مهني

الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

**محور  
رأس  
المال  
الاجتماعي**

العبارات	معارض بشدة	معارض قليلا	متردد	موافق بشدة	موافق قليلا
1) أعتبر مشاكل هذه الشركة كما لو كانت مشاكلي الخاصة.					
2) أشعر بأنني فرد من أفراد هذه الشركة.					
3) رفاقي في العمل هم أيضا أصدقائي خارج العمل.					
4) في العمل أخذ زمام المبادرة للقيام بما يجب القيام به حتى لو لم يطلب مني أحد ذلك.					
5) في الأسبوع الماضي للعمل، ساعدت زميلا في العمل بالرغم من أنه لم يكن من مهمتي مساعدته.					
6) أنا عضو نشط في مؤسستي.					
7) سبق لي أن تحصلت على ترقية في شركتي.					
هل أنت راض بمنصبك في مؤسستك؟					

							هل لديك الثقة في زملائك في العمل؟
							هل تعتبر نجاح الشركة من نجاحك؟
							هل هناك جو عام من الثقة والاحترام يساعدكم على العمل معا كأعضاء في فريق العمل؟
							هل تساهم المكافأة المالية التي يتلقاها الموظفون في تحقيق الرضا والتحفيز لديهم لزيادة الإنتاج؟
							هل تتبادلون الأفكار والمعلومات فيما بينكم
							هل أنت قادر على إقامة علاقات إيجابية مع الزملاء لمصلحة العمل؟
							هل لدى مؤسستكم علاقات تعاونية مع مؤسسات أخرى
							هل أنت مندمج مع فريق عملك؟
							هل أنت كموظف تساهم في تحسين العلاقات مع الجهات المحيطة بالمؤسسة؟
							هل تشارك المعلومات مع الجميع وفق متطلبات العمل؟

							هل كل الموظفين داخل المؤسسة يسهرون على حماية ممتلكات المؤسسة والحفاظ على أمنها وصورتها؟
							هل أنت ملتزم بمبدأ الصدق في تعاملك مع المدراء وزملاء العمل؟
<b>محور الأداء الوظيفي</b>							
							ماهي المكانة التي يحتلها العمل في حياتك؟
							هل أنت ملتزم بمواقيت العمل؟
							هل تتقبل التوجيهات من زملائك في العمل؟
							ما مدى قدرتك على تحمل مسؤوليات أعلى؟
							هل أنت ممن يلتزمون بإنجاز العمل في الوقت المحدد؟
							هل أنت حريص على تطوير أدائك في العمل؟
							ما تقييمك للخدمات التي تقدمها مؤسستكم؟
							في نظرك هل الحياة الشخصية تؤثر على أداء الموظف
							هل أنت قادر على مواجهة مشاكل العمل اليومية بشكل سليم وموضوعي؟

							هل أنت مخلص للشركة وتحافظ على مصالحها؟
							هل أنت ملتزم بأنظمة وسياسات الشركة؟
							هل لديك القدرة على العمل دون مراقبة؟
							هل أنت قادر على استيعاب قواعد وأساليب العمل؟
							هل تقوم بالعمل على المستوى المطلوب وتقدر أهمية العمل الذي تقوم به؟