

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة: 2018

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور رأس المال الإجتماعي في تحسين

أداء المنظمة

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة

تحت إشراف الدكتور:

- فريد راهم

من إعداد الطلبة:

✓ محمد عبد العزيز العمري

✓ نوال عوي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد -أ-	يحيى درار
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -ب-	فريد راهم
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد -أ-	عمر عمروش

السنة الجامعية

2018-2017



شكر وعرافان

نشكر الله الذي وهبنا نعمة العلم ووفقنا على إنجاز هذه المذكرة.

نود أن نعرب عن جزيل شكرنا وامتناننا إلى كل من قدم يد

العون من أجل إنجاز هذه المذكرة من بدايتها إلى غاية إتمامها.

غير أن الاعتراف بالجميل يملئنا أن نتقدم بفائق الشكر إلى الدكتور: فريد راهم الذي تفضل

بالإشراف على هذه المذكرة وتوجيهاته القيمة التي ساعدتنا في إخراج هاته المذكرة وكل من ساهم

في إتمام هذا العمل من أساتذة وزملاء وموظفين بمكتبة الكلية

كما نجد أنفسنا مدينون بالشكر والعرافان لجميع عمال مؤسسة مناجم الفوسفات.

فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

إهداء

نهدي هذا العمل إلى كافة أفراد العائلة إلى كافة الأصدقاء والزملاء في
الدراسة.

إلى كافة من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نوال عوي

محمد عبد العزيز العمري

الفهرس

شكر وعران

الإهداء.....	
الفهرس.....	
مقدمة.....	أ-هـ

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي

تمهيد.....	07
المبحث الأول : ماهية رأس المال الاجتماعي.....	08
المطلب الأول: المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي.....	08
المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الاجتماعي (تعريف؛ خصائص؛ أهمية).....	09
المطلب الثالث: مكونات وأسباب تركيز رأس المال الاجتماعي.....	12
المبحث الثاني: أساسيات رأس المال الاجتماعي.....	14
المطلب الأول: الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي وبناءه.....	14
المطلب الثاني: نماذج رأس المال الاجتماعي.....	16
المطلب الثالث: مزايا وفوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي.....	17
خلاصة الفصل.....	20

الفصل الثاني : مدخل للأداء وسبل رأس المال الاجتماعي في تحسينه.

تمهيد.....	22
المبحث الأول : أسس نظرية حول أداء المؤسسة.....	23
المطلب الأول : مفهوم الأداء.....	23
المطلب الثاني: تصنيف الأداء ومستوياته.....	28
المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومجالاته.....	31
المبحث الثاني : تحسين أداء المؤسسة وعلاقته برأس المال الاجتماعي.....	33
المطلب الأول : قياس وتقييم أداء المؤسسة.....	33
المطلب الثاني : مفهوم ونموذج تحسين المؤسسة.....	40
المطلب الثالث : الروابط بين رأس المال الاجتماعي وتحسين أداء المؤسسة.....	41

44.....	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة-	
46.....	تمهيد
47.....	المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos
47.....	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos
49.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos
51.....	المطلب الثالث : أهم القيم الثقافية السائدة في مؤسسة مناجم الفوسفات
52.....	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
52.....	المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة
53.....	المطلب الثاني : أداة الدراسة
55.....	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56.....	المبحث الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة
56.....	المطلب الأول : تصميم وتحليل الجداول
61.....	المطلب الثاني : النتائج العامة
65.....	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
70.....	خلاصة الفصل
74-72.....	خاتمة
79-76.....	قائمة المراجع والمصادر
88-81.....	قائمة الملاحق

ثانيا، قائمة الجداول

10	الجدول رقم (01): تعاريف رأس المال الإجتماعي
13.....	الجدول رقم (02): أبعاد رأس المال الإجتماعي
16.....	الجدول رقم (03): الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الإجتماعي
27.....	الجدول رقم(04): مقارنة بين الكفاءة والفعالية
35.....	الجدول رقم (05): تصنيف مقاييس الأداء
39	الجدول رقم (06): الفرق بين القياس والتقييم
52.....	الجدول رقم (07) : عينة الدراسة

54	الجدول رقم (08): مقاييس الاستبيان.....
54	الجدول رقم (09) : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
56	الجدول رقم (10): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
57	الجدول رقم (11) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس
57	الجدول رقم (12) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية
58	الجدول رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.....
59	الجدول رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.....
60	الجدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية.....
61	الجدول رقم (16): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل رأس المال الاجتماعي.....
63	الجدول رقم (17): ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية.....
63	الجدول رقم (18): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء المؤسسة.....
66	الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.....
67	الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
68	الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
69	الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....

ثالثا، قائمة الأشكال

15	الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الاجتماعي.....
17	الشكل رقم (02): مخطط رأس المال الاجتماعي.....
30	الشكل رقم (03): تصنيفات الأداء.....
37	الشكل رقم (04): مكونات عملية تقييم الأداء.....
57	الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.....
58	الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.....
59	الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.....
60	الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المجموعة المهنية.....
61	الشكل رقم (09) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير مستوى الدخل.....

مقدمة

تعتمد المؤسسات الإقتصادية على عدة عوامل، تساعدنا في النهوض بقطاعها، ومن أبرز هذه العوامل، حرصها على بناء علاقات جيدة ومتينة، بين أفرادها العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكذا سعيها وراء تحسين علاقاتها مع محيطها الخارجي، الذي يتميز بالسرعة والمنافسة الشديدة في تقديم ما هو أفضل من منتجات وخدمات في السوق، وتبلور إهتمام الباحثين بتكوين وتطوير المنظمة لهذه العلاقات في ظهور مفهوم رأس المال الإجتماعي باعتباره التعبير الأمثل للإهتمام بالمشاركة المجتمعية، بما تضمنه من روابط وعلاقات تساهم في كفاءة وفاعلية أداء المنظمة وسير مصالحها.

وبالتالي فإن أداء المنظمة يرتبط بمدى إهتمامها بالحاجات الشعورية للموظفين، بهدف زيادة قابليته للتعلم وتحسين مستوى الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالمنتجات والمركز التنافسي.

أولاً، المشكلة الرئيسية

على ضوء ما تم عرضه تتجلى المشكلة الرئيسية لهذا الموضوع والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

- كيف يمكن لرأس المال الإجتماعي أن يحسن من الأداء في المنظمة الإقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات **Somiphos** -تيسة-؟
- ثانياً، الأسئلة الفرعية

من هذا السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الإجتماعي؟ وما هي أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ما المقصود بالأداء؟ وكيف يمكن قياسه؟
- ما العلاقة بين رأس المال الإجتماعي وتحسين الأداء؟ وما واقع ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات **Somiphos** -تيسة-؟

ثالثاً، فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

أ- **الفرضية الرئيسية:** والقائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين رأس المال الإجتماعي والأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة-.

ب- **الفرضيات الفرعية:** وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين البعد العلاقتي والأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين البعد الهيكلي والأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين البعد الإدراكي والأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

رابعاً، أهمية الموضوع

شهدت الأعوام الفارطة تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية المتعلقة بالفرد والمنظمة، لذا فإن أهمية الدراسة تكون في كونها:

- تنفيذ رأس المال الإجتماعي يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة واستثمار متواصل، وهذا لا يكون إلا من خلال عمليات صحيحة تدعم التنفيذ الفعال للأعمال في المؤسسة؛
- الحاجة إلى القدرات والموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارة، الذي يتطلع إلى الأفق الأفضل؛
- تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في رأس المال الإجتماعي بالمؤسسة الإقتصادية؛
- يترتب عن تقييم أداء المؤسسة اكتشاف الإنحرافات ومحاولة تصحيحها.

خامساً، أهداف الموضوع

تكمن أهداف الموضوع في النقاط التالية:

- إيضاح مفهوم رأس المال الإجتماعي وعملياتها ودواعي تطبيقها في المؤسسة؛
- إبراز أهمية تحسين أداء المؤسسة في الحفاظ على استمراريتها وبقائها؛
- التعرف على مدى مساهمة رأس المال الإجتماعي في تحسين الأداء؛

- تبيان مدى تأثير أسلوب رأس المال الإجتماعي على أداء مؤسسة Somiphos -تبسة-.

سادسا، أسباب إختيار الموضوع:

يرجع إختيار الموضوع لعدة أسباب أهمها:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛
- تسليط الضوء على الفوائد التي ستعود على المؤسسة باعتمادها أسلوب رأس المال الإجتماعي؛
- أهمية تحسين الأداء من خلال رأس المال الإجتماعي؛
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت الموضوع.

سابعا، المنهج المتبع

تبنيت الدراسة الحالية منهجية البحث الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والتعبير عنها، للتنبؤ بتوقعاتها المستقبلية.

كما جاءت هذه الدراسة الميدانية لتبيان مدى مساهمة أسلوب رأس المال الإجتماعي في تحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos من خلال الأساليب التي تنتهجها لتحسين أدائها، والتي يكون في الإستثمار والتطوير والتغيير، من أجل الإرتقاء الأحسن بأدائها.

ثامنا، حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية ثم تحديد مجالها كالآتي:

1- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2018، وفيما يخص

التربص بالمؤسسة، فقد امتد من الفترة 20 فيفري 2018 إلى 19 مارس 2018.

2- الحدود المكانية: وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة مناجم

الفوسفات Somiphos -تبسة-.

- قلة المراجع المتعلقة برأس المال الاجتماعي؛
- عدم وجود دروس وتطبيقات حول استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"؛
- صعوبة تجاوب بعض الموظفين مع الإستبيان الموزع بالمؤسسة؛

عاشرا، هيكلية الدراسة

إستجابة لطبيعة الموضوع المدروس، وتماشيا مع المشكلة المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول: فصلان منها خصص للجانب النظري، والفصل الأخير خصص للجانب التطبيقي.

وقد تم إدراج ما سبق وفق الخطة الموالية:

- تناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول رأس المال الاجتماعي كمتغير مستقل في الدراسة، وقسم بدوره إلى مبحثين، عالج كل مبحث ثلاث مطالب، وتتفرع من هذه الأخرى عدة عناوين تعالج في طياتها رأس المال الاجتماعي، بغية توضيح أهمية وضرورة إستعمال المنظمات لهذا الأسلوب، نظرا لما يحققه من نتائج تعود بالنفع على المؤسسة ككل؛
- أما الفصل الثاني فقد خصص للتعرف على ماهية الأداء كمتغير تابع في الدراسة، وسبل رأس المال الاجتماعي في تحسينه داخل المؤسسة، ويهدف هذا الفصل إلى ضرورة معرفة الأداء، وقياس وتقديم الأداء، بالإضافة إلى معالجة أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق أداء عالي للمؤسسات، من خلال التطرق إلى روابط رأس المال الاجتماعي بتحسين أداء المنظمة؛
- بينما تطرق الفصل الثالث والذي تم تخصيصه للدراسة التطبيقية، إلى دراسة واقع تبني رأس المال الاجتماعي في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة، وبناءا عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى تعريف عام بمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة-، ويعالج المبحث الثاني إجراءات الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث فتناول تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وللوصول إلى نتائج دقيقة يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة، فقد تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" في ذلك، لتنتهي الدراسة بخاتمة تم من خلالها

التطرق إلى أبرز النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة، خصوصا وأن هذا الموضوع بحاجة إلى إثراء وتعمق أكثر.

الفصل الأول

الإطار النظري لرأس

المال الإجتماعي

إزداد الإهتمام بمفهوم رأس المال الإجتماعي في بيئة الدراسات الإدارية في السنوات الحالية نتيجة التحول من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد المعرفي ولأن رأس المال الإجتماعي هو أحد الموارد النادرة والقيمة التي لا يمكن المتاجرة بها أو تبادلها بين المنظمات، فضلا عن أنه عامل أساسي لتعليل تميز المنظمات في بيئة التنافس.

وعلى ضوء ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي

المبحث الثاني: أساسيات رأس المال الإجتماعي.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الاجتماعي

لقد ساهم الباحثين بإدارة الأعمال في نشأة وتطور مصطلح رأس المال الاجتماعي، وتطبيقه في مجالات التسيير والإقتصاد. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي، وماهية رأس المال الاجتماعي، هذا في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي من أهم مكونات رأس المال الجوهري للمنظمات، والذي لا يقل أهمية عن الرأس المال الفكري والتنظيمي، ورأس المال الزبائني، ولقد اتخذ محتواه كمفهوم سلوكي، يتسع ليكون ذات صلة بالإرتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعلات الاجتماعية، وبالطبع كون تلك الثقة والتفاعل قد تتطلب وقتاً لتطورها في منظمات الأعمال، وقصد تحقيق هذا التطور والنمو، يكون بالتالي خلق بيئة لتعاون العاملين التي تصبح ذات أهمية وضرورية للصفقات التجارية والإقتصادية الناجمة في السوق، لتكون في نهاية الأمر أداة جيدة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال¹.

إن العلاقات الاجتماعية الجيدة في مواقع العمل تساهم في تعلم العاملين وذلك قصد التعاون الذي يكون بينهم، الذي يسهل عملية وضع الأفكار ونشر المعرفة. ويتخذ رأس المال الاجتماعي مفهومه على أبعاد أبرزها: الثقة، الأخلاق، الولاء، شبكات الإرتباطات، العمل الفرقي، والتي تفيد أو تسهل عمليات التناسق والتكامل في تحسين أداء المنظمة، وعمل الأعضاء ككل في نظام تعاوني جيد².

ورأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور يبين طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم، التي يجب أن تركز على القيم والمعايير الجيدة لعمل الجماعة، وبما يكون هناك تحقيق الإلتزام الأخلاقي الذي يجعل من العاملين، ومتآلفين ومتآزرين فيما بينهم وصولاً إلى تحسين الولاء للمؤسسة³.

يهتم رأس المال الاجتماعي بتحقيق رأس المال الفكري، وذلك لما تمثله شبكات رأس المال الاجتماعي، يمكن أن تقوم في زيادة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، بما يسهل تكوين

¹ - د. سعد علي العنزي، مجلة دراسات إدارية، "الإستثمار في رأس المال الاجتماعي"، جامعة البصرة، المجلد (الأول)، العدد (الثاني)، جويلية 2006، ص: 05.

² - مرجع نفسه، ص: 06.

³ - د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، (د.س)، ص: 370.

إرتباطات عمل فكرية، وذلك من الممارسين للإدارة وغيرهم ذوي القدرات الذهنية الجيدة للمشاركة بالمعلومات والخبرات من خلال ترسيخ العمل الاجتماعي وبناء الثقة، وتقدم العلاقات إلى الأحسن¹.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الاجتماعي (تعريف؛ خصائص؛ أهمية)

تعتمد منظمات الأعمال الحديثة على رأس المال الاجتماعي بشكل مستمر، وتعتبرها جزءا مهما من أو لوياتها، وقيمة مضافة تحدد بقاءها واستمراريتها. ومن هنا سيتم التطرق إلى رأس المال الاجتماعي، وإلى مختلف التعريفات المتعلقة بها، وتحديد الخصائص.

- أولا، مفهوم رأس المال الاجتماعي:

ينقسم مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قسمين رئيسيين: جانب رأس المال، والجانب الآخر الاجتماعي، أما رأس المال فيشير إلى أنه يقوم بإعطاء إيجابيات من خلال فترات زمنية طويلة المدى، ويشير الجانب الاجتماعي بأن رأس المال الاجتماعي لا يقوم على فرد واحد بذاته وإنما يتحد في إطار جماعة إجتماعية، بحيث ينظم الأفراد مع بعضها البعض، بغرض ما يوفر لهم من مزايا. وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق متكامل وموحد حول تعريف رأس المال الاجتماعي، فهو عبارة عن تركيبة من العلاقات الاجتماعية المبنية على الثقة، والمشاركة والتبادلية².

في ضوء هذا التوضيح يمكن استعراض التعاريف في الجدول الآتي:

¹- د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 370.

²- Serageldin, Ismail and Grootart, Christian, Defining Social Capital: An integrating review, Washington, D.C, The World Bank, 1997, PP 80-81.

الجدول رقم (01): تعاريف رأس المال الاجتماعي

الكاتب	التعريف
Baker 1990	وهو المورد الذي يستمده العاملون من هياكل اجتماعية خاصة، ومن ثم الاستفادة منه لتحقيق مصالحهم، وقد يختلف من خلال التغيرات الحاصلة في العلاقة بين الأفراد.
Bourdieu & Wacquant 1992	هو مجموع الموارد الفعلية، أو الحقيقية التي تتراكم للفرد، أو المجموعة، وفق امتلاك شبكة علاقات قوية أكثر أو أقل القائمة على الاشتراك بالمعرفة أو بالإدراك.
Boxman, DeGr-aaf & Flap 1991	مجموعة الأفراد الذين من الممكن أن تتوقع من هم توفير الدعم والموارد الخاصة بهم من دون إكراه.
Knoke 1997	العملية التي يتمكن من خلالها العامل تعبئة علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة ومع غيرها، للوصول إلى موارد العمال الاجتماعيين الآخرين.
Portes 1999	قدرة العاملين على ضمان الوصول للمنافع غير العضوية في شبكة العلاقات الاجتماعية أو الهياكل الاجتماعية الأخرى.
Brehm & Rahn 1997	شبكة العلاقات التعاونية بين المواطنين التي تسهل حل مشاكل العمل المشتركة.
Fukuyama 1995	قدرة الأفراد على العمل سوية لأغراض مشتركة في جماعة منظمة.
Protes & Sensenbre mer 1993	توقعات العمل داخل المجموعة المؤثرة في الأهداف الاقتصادية، والسلوك الباحث عن تحقيق الأهداف لأعضائه حتى إذا كان هذا التوقع غير موجه نحو المجال الاقتصادي مباشرة.
Putnam 1995	ميزة متعلقة بالمنظمات الاجتماعية، مثل: شبكات العمل، والمعايير، والثقة الاجتماعية التي تسهل بمجموعها عملية التنسيق والتعاون، لتحقيق المنفعة المتبادلة.
Thomas 1996	تلك الوسائل والعمليات الطوعية المحسنة داخل المجتمع المدني التي تروج لتطوير المجتمع ككل.

المصدر:

Adler.paul,social capital: prospects for anew concept,2002:20) & (stephen,the future of social capital in development economic research,2005:2-3

- ثانياً، خصائص رأس المال الإجتماعي:

يدل رأس المال الإجتماعي على تلك الكمية المتراكمة من العلاقات الاجتماعية الإيجابية المرغوبة، والتي يمكن أن نميزها عن بقية رؤوس الأموال الأخرى، وتكمن خصائص رأس المال الإجتماعي فيما يلي¹:

- 1- وجود على طول المدى، تستثمر فيه ومن خلاله بقية الموارد الأخرى.
- 2- يمكن استعماله لأغراض متنوعة.
- 3- يمكن أن يكون حل أمثل أو بديلاً لأنواع أخرى لرأس المال.
- 4- يحتاج إلى الإهتمام المداوم ليبقى تأثيره فاعلاً دون اختلاف.
- 5- يكون رأس المال الاجتماعي في العلاقات مع الآخرين، لا مع الأفراد، فلا يوجد من يملكه ملكية خاصة.

- ثالثاً، أهمية رأس المال الإجتماعي:

يكون رأس المال الإجتماعي موجوداً، فإنه يخلق عوائد اقتصادية التي أبرزها ما يأتي²:

- 1- اقتسام جيد للمعرفة المتعلقة بمستويات عالية من الثقة الجيدة وارتباطات العمل الفاعلة والأهداف ذات الدلالة الواحدة.
- 2- تكاليف أقل للصفقات، وذلك من خلال الثقة وروح التعاون، سواء كان داخل المنظمة، أو بين المنظمة وزبائنها.
- 3- معدلات دوران أقل تغيراً، وهذا بدوره يقلل من تكاليف تدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة فيما بينهم.
- 4- اتخاذ قرارات مستقرة.

¹ Adler.paul,social capital: prospects for anew concept,2002:20) & (stephen,the future of social capital in development economic research,2005P:21

²- د. سعد العنزي - حميد علي أحمد الملا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، "إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري و رأس المال الإجتماعي"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (84)، 2015، ص: 19.

المطلب الثالث: مكونات وأسباب تركيز رأس المال الإجتماعي

يعتبر رأس المال الإجتماعي مورد يتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة (العلاقاتي، الهيكلي، الإدراكي)، يسمح للجماعة بالإرتباط به، وعليه سيتم توضيح أبعاد رأس المال الإجتماعي.

1- البعد الإدراكي: يشير هذا البعد إلى اللغة المشتركة والاعتقادات والرموز والرؤية المرتبطة حيث تكون مؤثرة في رأس المال الاجتماعي، والتفاعل المتزايد يشكل دليل على فهم وقبول اللغة المشتركة والرموز بشكل أكبر. أي تأثير البعد الإدراكي على رأس المال الاجتماعي بصفة عامة، إذ سيتوقع الفرد في الجماعة امتلاك الآخرين المستوى نفسه من الإدراك، مما يوفر التعاون وتبادل الخبرات، وقد تكون النتيجة عكسية في حالة عدم إيمان الجماعة بالمعطيات نفسها، أي ما يسمى ضعف البعد الإدراكي، مما يؤدي إلى نقص رأس المال الاجتماعي¹.

2- البعد الهيكلي: يشير البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي إلى الروابط بين الأفراد الذي يستخدم لنشر المعرفة، إذ تدل الروابط على الألفة والدرجة العالية من التفاعل. وبناء الروابط تكون عن طريق قنوات الإتصال مما يتضمن تحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها².

3- البعد العلاقتي: يتضمن البعد العلاقتي الثقة والإلتزام والإحترام المتبادل، إذ تقوم جماعات العمل بضرورة التفاعلات الشخصية، لبناء رأس مال إجتماعي قادر على خلق المشاركة في المعرفة، ويتكون البعد العلاقتي من ثلاث عناصر هي³:

أ- الإلتزام: يظهر عندما تتشكل العلاقات بين الأفراد، إذ أن الإلتزام والمشاركة يوضحان المشاركة المعرفية في مختلف الأفكار مما يؤدي إلى حس قوي بالغاية.

ب- الثقة: إن الثقة هي قدرات يصعب على المنافسين إدراكها، فهي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لأنها صعبة التقليد ويصعب استعمالها من قبل المنافسين بوصفها ميزة تنافسية غامضة، كما تؤدي لنجاح المنظمات وتخفيض الكلف وتحسين الخدمة والأداء عند تحقيقها⁴.

¹- د. سعد العنزي - حميد علي أحمد الملا، مرجع سابق، ص: 20.

²- مرجع نفسه، ص: 21.

³- مرجع نفسه، ص: 22.

⁴- مرجع نفسه، ص: 23.

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي

ج- الروابط القوية: تكمن الروابط القوية في قوة الترابط بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، مما ينبغي على المنظمات تقوية العلاقات بين أفرادها، لأن رأس المال الاجتماعي ينمو من خلال ترابط العلاقات. والجدول الموالي يوضح أبعاد رأس المال الاجتماعي كما يلي:

الجدول رقم (02): أبعاد رأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي العلاقاتي	رأس المال الاجتماعي الإدراكي	رأس المال الاجتماعي الهيكلية
قوة العلاقات التي تطورت على مدى تاريخ من التفاعلات	الموارد التي تمثل التمثيل، والتفسير، ونظم المعنى المشترك بين الأطراف	النمط العام للروابط بين عدد أعضاء الشبكة وعدد الروابط
علائقي أو نفسي	مجتمعي أو اجتماعي	هيكلية
نظريات الإلتزام أو الإرتباط	نظرية التماثل الاجتماعي	نظرية الشبكة
قوة العلاقة	حب التشابه وميل الأفراد للإرتباط مع أمثالهم	الكثافة
الإلتزام	المعتقدات المشتركة	كثرة تواتر التفاعل
الثقة	التشابه	مدة العلاقة

المصدر: د. سعد العنزي - حميد علي أحمد الملا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، "إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري و رأس المال الاجتماعي"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (84)، 2015، ص 23.

إن البعد الهيكلية وهو النموذج الكلي الذي يربط بين العوامل الفاعلة والمهمة في المجتمع والذي يتكون من روابط وشبكات العمل، وكذلك وجود المنظمات التي تعمل فيها هذه الروابط. أما البعد الإدراكي والذي يقوم بالتفسير لكل المعاني بين أطراف العلاقة، ويستخدم أدوات مثل اللغة والرموز وغير ذلك. في حين البعد الثالث وهو البعد العلاقاتي، والذي يوضح العلاقات الشخصية بين الأفراد التي تتطور عبر الزمن، وينتج عنها الثقة والمعايير والإحترام.

المبحث الثاني: أساسيات رأس المال الإجتماعي.

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تولي الإهتمام أكثر برأس المال الإجتماعي، حيث تسعى لجعل كافة نشاطاتها تقوم على الثقة المتبادلة و روح التعاون، الشيء الذي جعل من تبني رأس المال الإجتماعي أمراً حتمياً، ذلك بإتباع جملة من المراحل، وتبعاً لمدخل معين، وفق نموذج محدد. وفي هذا المبحث سنتم معالجة الممارسات الإدارية للإستثمار في رأس المال الإجتماعي و بنائه، بالإضافة إلى نماذج و فوائد العمل بتطويره، هذا في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: الممارسات الإدارية للإستثمار في رأس المال الإجتماعي وبناءه.

- أولاً، الممارسات الإدارية للإستثمار في رأس المال الإجتماعي:

إن الممارسات الإدارية الجيدة للإستثمار، تتمثل في ثلاثة إتجاهات رئيسية وهي:

1- إقامة الروابط: تعتمد المؤسسة على إقامة روابط، وذلك قصد تحقيق الأهداف المشتركة لما بين الأعضاء، عن طريق العمل الجماعي. فالروابط الإجتماعية تكمن في الإلتزام والجدب داخل الجماعة والعمل الجماعي، التي تعد من العوامل المهمة، فالإدارة عندما تريد تفعيل تلك الروابط لصالحها، لا بد عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين والعكس، وبالتالي فإن المؤسسات التي تضع رأس المال الإجتماعي بدقة، لا بد أن تقدر إلتزامها الحقيقي في الإحتفاظ بالعاملين المتناسكين، وبالتالي فإن الإحتفاظ بالعاملين المتناسكين، والقيام بالجهود لتحقيق روابط إجتماعية، هي أحد مفاتيح الإستثمار الناجح في رأس المال الإجتماعي¹.

2- تعزيز الثقة: تعتبر الثقة من أبرز محتوى رأس المال الإجتماعي، وذلك نتيجة للعمل الجماعي الفعال، ويمكن التأكيد على أن مفهومي الثقة وعدم الثقة يزداد وينقص تبعاً لتوطيد أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات عند الأعمال الإقتصادية، وقد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات درجة مستوى الثقة بين الأفراد، إذ يمكن اعتماد الثقة على أنها خاصية جماعية مستمدة على العلاقات بين الأفراد، وبالتالي تحقيق ثروة حقيقية فيما بين الجماعات، وخاصة إذا كانت الثقة قوية ومتينة، وهو ما يمكن تحقيقه من مصداقية في الصفقات

¹ - د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 377.

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الإجتماعي

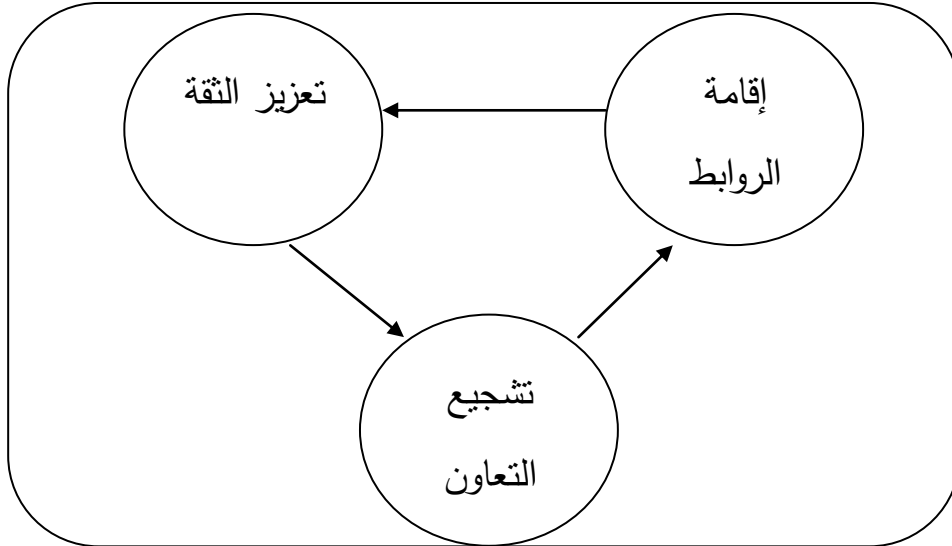
والتعاملات، وليست الثقة المبنية على المصالح الشخصية، وهذا راجع لتوفير الإدارة ما يسمى بتوفير الشفافية¹.

3- تشجيع التعاون: يمثل التعاون أحد أهم التفاعلات الإجتماعية، فالمؤسسات التي تملك مخزون عالي من رأس المال الإجتماعي، هي التي تكون عندها ضوابط قوية من التعاون، بحيث يتأزر العاملون معا عند مواجهة أي صعوبات، لتشكل في الأخير ميزة تنافسية لها يصعب تقليدها. إن الإستثمار في رأس المال الإجتماعي من خلال تحفيز التعاون مهم جدا، انطلاقا من التوظيف الصحيح للأفراد من أجل بناءه من البداية وبطريقة صحيحة².

- **ثانيا، بناء رأس المال الإجتماعي:**

إن العناصر التي سبق ذكرها تدعم بعضها البعض، وتستند مع بعضها لمواجهة أي مشاكل خارجية أو داخلية، وبالتالي على المؤسسات الإستثمار فيها بشكل مثالي، مما يسمح لها بالمحافظة على استمرارها وإيجاد الدافعية بين أفرادها وجماعاتها لتبني السلوك المطلوب ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الإجتماعي



المصدر: د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، ص:387.

من خلال الشكل رقم (01)، يمكن القيام ببناء مخزون رأس مال إجتماعي جيد، وذلك ببناء الروابط الضعيفة، والثقة الهشة واللاتعاون، والعمل على وضع جسور التأزر مع الآخرين.

¹- أ. غول فرحات، مداخلة بعنوان: "إدارة رأس المال الإجتماعي في المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

²- د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 382.

المطلب الثاني: نماذج رأس المال الإجتماعي

لبناء رأس مال إجتماعي ذات علاقة متينة، يوجد هناك نموذجان هما¹:

1- نموذج المنفعة العامة: ويقصد به تجميع مساهمات العاملين ككل لتحقيق مخزون رأس المال الإجتماعي في المؤسسة.

2- نموذج المنفعة الخاصة: يركز على الفرد وقابليته وملكيته الفردية، المتمثلة بالمكانة الإجتماعية والتحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، وبراءات الاختراع... إلخ²، يصبح التركيز على أهمية المنافع الفردية. والجدول الموالي يبين طبيعة النموذجين:

الجدول رقم (03): الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الإجتماعي.

معيار التوجه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الإجتماعية ككل.	الفرد كجزء من وحدة عمل.
الفوائد المتحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيمة جدا.	مباشرة قد لا تكون قيمة.
الفوائد المتحققة للجماعة	مباشرة قد تكون مفيدة للمؤسسة.	غير مباشرة قد تكون عرضية.
الروابط الضرورية	قوية وتظهر حتى مقاومات من قبل بعض الأعضاء.	هشة وقد يكون من الضعف انعدام علاقة الفرد بجماعته.
الحافز الشخصي	بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافز جماعية مميزة لكل على وفق قاعدة الإنصاف.	قوية ولكن قد تضعف إذا ما برزت الأثانية على السطح.

المصدر: د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، ص: 388، 389.

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يقوم بدراسة الفروقات بين النموذجي المنفعة العامة والخاصة أن مستوى التحليل لدى المنفعة العامة يكون على مستوى الوحدة الإجتماعية ككل، أما في المنفعة الخاصة فتكون مقتصرة على الفرد كجزء من وحدة عمل، أما فيما يخص الفوائد المتحققة للفرد تكون غير مباشرة للمنفعة العامة على عكس المنفعة الخاصة، والفوائد المتحققة للجماعة تكون مباشرة وفعالة في المؤسسة

¹ - د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 388، 389.

² - مرجع نفسه، ص: 389.

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الاجتماعي

على عكس المنفعة الخاصة، فتكون الروابط الضرورية في المنفعة العامة قوية وتظهر حتى مقاومات من قبل بعض الأعضاء، وفي نموذج المنفعة الخاصة فالروابط هشة وانعدام علاقة الفرد بجماعته، وفيما يخص الحافز الشخصي للمنفعة العامة فيكون بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافز جماعية مميزة لكل على وفق قاعدة الإنصاف، وتكون قوية ولكن قد تضعف إذا ظهرت الأنانية والمصالح الشخصية.

المطلب الثالث: فوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي

يعد الإهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال ضرورية كما أن تقوية قدرات هذه المنظمات، تعد إلى خلق مستوى عالي من الثقة المتبادلة والتعاون، وذلك قصد بناء رأس مال اجتماعي متين، والشكل الموالي يمثل مخطط لرأس المال الاجتماعي، التي تكون نتائجها محققة من الفوائد الموجودة في رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال الناجحة. والشكل الموالي يوضح المخرجات المرغوبة من رأس المال الاجتماعي:

الشكل رقم (02): مخطط رأس المال الاجتماعي



المصدر: د. سعد علي العنزي، مجلة دراسات إدارية، "الإستثمار في رأس المال الاجتماعي"، جامعة البصرة، المجلد (الأول)، العدد (الثاني)،

جويلية 2006، ص: 07.

يتضح من الشكل أن مخرجات رأس المال الإجتماعي تعمل جميعا لتقوية النتائج الإيجابية، قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وذلك من ناحية، تطوير رأس المال الإجتماعي فيها.

إن هناك فوائد، يمكن أن تحققها المؤسسة، والتي تكمن في ما يلي¹:

1- رأس المال الإجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الإلتزام المنظمي: إن العاملين في المنظمة يعملون على حسب ما تطلبه منهم الإدارات العليا من تنفيذ الأوامر، وبالتالي يكون الولاء لها، ويتصرفون على أساس ما تطلبه إهتماماتهم الشخصية فتكون هناك أساليب السيطرة، والتقليل من هذا السلوك السلبي فالجمع ما بين مصالح الإدارة والعاملين عن طريق خلق قيم وأهداف ورؤى مشتركة وتعزيز الثقة. وفي إطار العمل برأس المال الإجتماعي يمكن وضع فرص لكي يكون العاملون جيدين وذلك بترسيخ قضاء أكبر وقت ممكن في عمل الأشياء من منفعة مشتركة للعاملين والمنظمة.

2- رأس المال الإجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء العالي: تشير الدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، التي اهتمت بالمتغيرات المختلفة لمجموعة الممارسات الإدارية الهادفة إلى روح الولاء لدى العاملين، فقد كان وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة عاملا أساسيا في توطيد تلك الممارسات، وخاصة عند تقديم التسهيلات المناسبة لنمو وجودها، والتي تعتمد على ترسيخ الإرتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والثقة للوصول إلى الأداء العالي، وبالتالي فإن الأداء العالي يتطلب تعاوننا حقيقيا وثقة عالية وتنسيق فعال في المنظمة².

3- رأس المال الإجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي: من الضروري إيجاد وسائل ناجحة لإدارة العمل الجماعي، لكونها توفر الإطار النموذجي لعمل العلاقات الإجتماعية، كما يأخذ رأس المال الإجتماعي بعين الإعتبار علاقات العمل المستقرة كحلول جيدة لتقلبات الظروف الإقتصادية، وعلى المنظمة أن تهتم بالتمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين المدراء والمرؤوسين، فالمادية منها تركز في المدى القصير وذلك بالحرص على سبيل المثال الحوافز، والأوامر والرقابة كأسس لضمان الطاعة والخضوع والإنتماء، في حين تكون العلاقات المعنوية على المدى البعيد، لتتناول جوانب الثقة والعمل الجماعي وهكذا فالمنظمات التي تمتلك رأس مال

¹- د. سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص: 08.

²- مرجع نفسه، ص: 09.

إجتماعي جيد ومتين، تكون الإلتزامات المشتركة بلبين المدراء والمرؤوسين هي الصفة المميزة لطبيعة العلاقات الحقيقية حول العمل الجماعي¹.

4- رأس المال الإجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري: يساهم رأس المال الإجتماعي في تطوير رأس المال الفكري، وذلك من خلال شبكات العلاقات الإجتماعية لما تمثله من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها المشتركة الجماعية، في تكوين الشبكات الفكرية لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توافقي جماعي، وذلك من خلال استمرارية إقامة العلاقات الإجتماعية المتماسكة، مما تؤدي إلى توفر نشر المعرفة وتبادلها².

5- رأس المال الإجتماعي أداة تقلل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص الإبداع والتعلم: إن تحقيق المنافع التي سبق ذكرها والمحافظة عليها من خلال وجود قاعدة جيدة لرأس المال الإجتماعي لا تكون بالمجان، بل يتطلب عمليتين أساسيتين يمكن وصفها في عمليتي "الإدامة والتدعيم المستمرين" مما يكلف المؤسسة أموالاً طائلة في المرحلة الأولى ومع مرور الوقت، وعند إستجابة العلاقات الإجتماعية بين العاملين وتوسيع العلاقات السلوكية الناجحة، فإن هذه التكاليف ستخف تدريجياً³.

¹- د. سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص: 09.

²- د. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 372-375.

³- مرجع نفسه، ص: 375.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لما تقدم في الفصل الأول من الدراسة، يمكن القول أن رأس المال الإجتماعي أعتُبر التحدي الأكبر في بيئة الأعمال. فمنذ بداية ظهورها إلى تطبيقها العملي، شهدت العديد من التطورات جعلت منها أهم مورد تمتلكه المنظمة، يساعدها في تحقيق أهدافها ويكسبها ميزة تنافسية. كما وأصبح رأس المال الإجتماعي ضمن إستراتيجية المنظمات المعاصرة، ذلك لما تلعبه من دور في تعزيز الثقة والتعاون وتحقيق أداء عالي يساهم في إرتقاء المنظمة. وهذا ما سنتم معالجته في الفصل الثاني من الدراسة.

الفصل الثاني

مدخل للأداء وسبل رأس

المال الإجتماعي في

تحسينه

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المنظمات، كونه يعد من المفاهيم التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها لمعرفة حالتها. كما أن الإهتمام بتحسين الأداء أصبح في تزايد مستمر وذلك لأن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة. ونتيجة للتغيرات الإقتصادية التي عرفها العالم في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات الإقتصادية تواجه تحديات كثيرة، مما يفرض على مسيرها مقارنة أدائها مع أداء منافسيها، ومن ثم السعي وراء تحسينه بمختلف الوسائل. ورأس المال الإجتماعي يعد أحد أهم تلك الوسائل لما لأبعاده من أثر بليغ في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: أسس نظرية حول أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة وعلاقته برأس المال الاجتماعي.

المبحث الأول: أسس نظرية حول أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، وهو ما يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون ظاهرة شمولية، وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويرجع هذا الإهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وعلى ضوء ما سبق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء المؤسسة، وأهم تصنيفاته ومستوياته، بالإضافة إلى أبعاده ومجالاته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية إستخداماته الأولى إلى الظهور الحاضر بفعل التطورات الإقتصادية وغيرها. ومن هنا سيتم تسليط الضوء على أهم التعاريف المقدمة للأداء، كذلك سيتم التطرق إلى مكوناته، والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا إلى أهميته.

- أولا، تعريف الأداء:

إن تعدد التعاريف وتنوعها يؤكد بأنه لا توجد نظرية واحدة في تفسير الأداء، ورغم هذا الإختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. وبناءا عليه سيتم تناول عدة تعاريف مقدمة للأداء كالتالي:

يعود أصل كلمة الأداء إلى اللفظة اللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، والتي انشقت منها اللفظة الإنجليزية "Performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي من خلالها تبلغ المؤسسة أهدافها¹. ويعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متوافقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها².

¹ - عبد الملك مزهودة، مجلة العلوم الانسانية، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: المفهوم والتقييم"، العدد الاول، جامعة بسكرة، 2001، ص: 86.

² - وصفي الكساسة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري للنشر، عمان، 2011، ص: 77.

وعرف أيضا بأنه: "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"¹. وعرف أيضا الأداء على أنه "إنجاز الأهداف التنظيمية بإستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج بإستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة"². وأيضا على أنه: "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء، محققة في ذلك التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³.

يمكن القول بأن الأداء يعبر عن مدى بلوغ المنظمات لأهدافها مع الإقتصاد في إستخدام مواردها.

- ثانيا، مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين، يتوجب على المنظمات حتمية الجمع بينهما لتحقيق الأداء المطلوب، ويتمثلان في التالي:

1- الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة. وعليه فإن الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط. وهي أيضا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق، مقارنة بالمنافسة. ومما سبق يمكن القول بأن الفعالية تعني أداء المهام والأعمال بشكل صحيح وسليم، وهي مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج. بمعنى آخر تعبر الفعالية عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، وإعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية، وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل⁴.

وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين⁵:

¹ - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 39.

² - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص: 327.

³ - الشيخ الداوي، مجلة الباحث، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، لجامعة قاصدي مرياح، العدد السابع، 2010، ص: 218.

⁴ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي-بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 109، 110.

⁵ - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 25.

الأولى؛ تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$100 \times \frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

- Rm: النتائج المحققة.
- Rp: النتائج المتوقعة.

وتسمح هذه الطريقة بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الثانية؛ تتبنى هذه الطريقة في القياس على عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانات المتوقعة

لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$100 \times \frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

- Mm: الإمكانيات المستخدمة.
- Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2- الكفاءة:

لا يوجد إتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهومها مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية،... الخ. ومن أهم التعاريف المقدمة للكفاءة نجد بأنها: " قدرة المؤسسة" ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقات بين المدخلات والمخرجات. كما تعرف الكفاءة على أنها: "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في

الفصل الثاني: مدخل للأداء وسبل رأس المال الإجتماعي في تحسينه

حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات¹.

ومنه فالكفاءة تُقاس عادة بإحدى الطريقتين:²

الأولى: تقيس هذه النسبة الكفاءة المتحصل عليها.

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = 100 \times \frac{\text{Rm المخرجات}}{\text{Mr المدخلات}}$$

حيث:

- Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).
 - Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).
- الثانية: وهي نسبة النتائج المتنبأ بها إلى الموارد المتنبأ باستخدامها.

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = 100 \times \frac{\text{Rp}}{\text{Mp}}$$

حيث:

- Rp: هي النتائج المتنبأ بها.
 - Mp: الموارد المتنبأ باستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.
- ومما تجدر له الإشارة إلى أن دراسة مكونات الأداء تهدف إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، ويمكن تقديم مقارنة بين مكونات الأداء كما يلي:

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 110، 111.

² - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص: 27، 28.

الجدول رقم(04): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: العمل، المعدات، الموارد	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: الأرباح، العوائد	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص: 130.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافيا للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كانت تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

- ثالثا، العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل عديدة ومتنوعة من الممكن أن تؤثر على أداء المنظمات، دراستها وتحليلها أمر ضروري لمعرفة حدة تأثيرها، ويمكن إيجاز أهم هذه العوامل في التالي¹:

- 1- الموظف: يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء، ذلك لما يمتلكه من معرفة ومهارات وخبرات، وقيم، ودوافع... فالموظف يلعب دورا كبيرا في خلق القيمة داخل المؤسسة.
- 2- الوظيفة: يمكن اعتبار الوظيفة عاملا مؤثرا في أداء المؤسسة، نظرا لما تتصف به من متطلبات وتحديات. فمن خلالها يمكن تنمية الإبداع والمهارات لدى العاملين، كوظيفة البحث والتطوير، ووظيفة التسويق.

¹ - ماريون إي هاينز، تر: محمود مرسى، زهير الصباغ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة-إدارة البحوث-الرياض، 1988، ص: 283.

3- الموقف: ويشتمل على كل ما تتصف به البيئة التنظيمية: (مناخ العمل، نطاق الإشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي).

- رابعا، أهمية الأداء:

يكتسي الأداء أهمية بالغة، يمكن تحديدها في ثلاث نواحي أساسية كما يلي¹:

1- الأهمية النظرية: إذ يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، التي تحتوي على جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل مباشر، أو غير مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2- الأهمية التجريبية: تتحدد أهمية الأداء من الناحية التجريبية في إستخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية، لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3- الأهمية الإدارية: يكتسي الأداء أهمية إدارية بالغة تتمثل في الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والسعي وراء تحسينه، والتحويلات التي تجرى في المؤسسات إعتقادا على نتائج الأداء المقدمة.

المطلب الثاني: تصنيف الأداء ومستوياته

لأجل تحديد وبدقة الأسس النظرية لمفهوم أداء المؤسسة، سيتم في هذا المطلب تناول أهم التصنيفات المقدمة للأداء، وكذلك مستوياته.

- أولا، تصنيف الأداء:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، وقد قسم وفقا لعدة معايير من بينها:

1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار قُسم أداء المؤسسة إلى نوعان أساسيان²:

أ- الأداء الداخلي: ويعرف كذلك بأداء الوحدة، كونه ينتج أفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو يصدر أساسا من التوليفة التالية:

¹- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 479.

²- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2002، ص: 02.

- الأداء البشري: ويتمثل في أداء أفراد المؤسسة الذين يعتبرون موردا إستراتيجيا قادرا على خلق القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويعد هدف المؤسسة الأساسي، والمجال المحدد لمدى نجاحها، حيث أنه يمكن من فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة (المحيط الخارجي)، حيث قد يظهر هذا النوع من الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

2- معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين¹:

- أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية والنمو والربحية.
- ب-الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية). وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3- معيار الوظيفة: حسبه يُقسم الأداء إلى²:

- أ- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص: 89.

² - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة،

2007، ص: 119.

فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

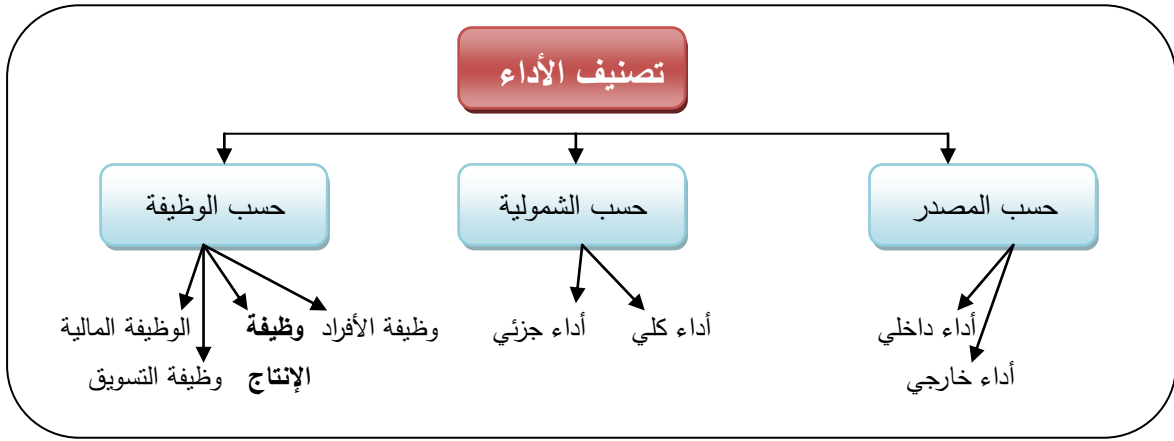
ب- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلك.. الخ.

ج- أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق هذا الأداء عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

د- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى إعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة¹.

ومما سبق يمكن توضيح أهم التصنيفات المقدمة للأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): تصنيفات الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على ما سبق.

- **ثانياً، مستويات الأداء:**

اتفق الباحثين في المجال على مجموعة من المستويات التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من التعرف على مستوى أدائها. وعليه سيتم تقديم سرد تنازلي لهذه المستويات كما يلي¹:

¹ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص: 119.

- أ- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ب- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وإملاك إطارات ذات كفاءة ومركز ووضع مالي متميز.
- ج- الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- د- الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- هـ- الأداء المعتدل: يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- و- الأداء الضعيف: ويمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية².

المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومجالاته

يسعى مسير المؤسسة لتحسين أدائها بمختلف أبعاده وكافة مجالاته، وذلك بهدف إنشاء القيمة لمختلف الأطراف. وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أبعاد ومجالات الأداء.

- أولا، أبعاد الأداء:

يتحدد أداء المؤسسة وفقا لأربعة أبعاد رئيسية وهي كالتالي³:

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تُشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين لكسب ثقتهم. ويقاس الأداء الاقتصادي بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي: يقصد بالبعد التنظيمي: تلك الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على

¹- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007، ص: 385.

²- مرجع نفسه، ص.ص: 385، 386.

³- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص، ص: 219، 220.

أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية، والذي يختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

3- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد وولائهم للمنظمة. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد. إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: (صراعات، أزمات،...الخ).

4- البعد البيئي: ويرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها الداخلية والخارجية¹.

- ثانيا، مجالات الأداء:

يشتمل أداء المؤسسة على ثلاث مجالات أساسية تتمثل في التالي:

1- الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة².

2- الربحية: تعتبر من أهم مجالات أداء المؤسسة، إذ ترتبط بمدى نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الهدف الرئيسي لها، والمتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن³.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 220.

² - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 273.

³ - طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 243.

3- المركز السوقي: أو ما يعرف بالحصة السوقية، حيث يعتبر من المقاييس الملائمة للتعبير عن أداء المنظمات سواء من ناحية الإستراتيجية، أو النشاط، أو البرامج... الخ. كون أن مستوى أداء المؤسسة هو إنعكاس لمحيطها، أي باقي المؤسسات ونماذج التسيير المطبقة وتوزيع للسياسات الإستراتيجية المستمدة من النظام الإقتصادي والإجتماعي السائد. ويتم التعرف على مستوى أداء المركز السوقي من خلال ما يعرف بمستويات الأداء الكمية (حجم المبيعات)¹.

المبحث الثاني: تحسين أداء المؤسسة وعلاقته برأس المال الإجتماعي

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحسين أدائها بشكل مستمر وذلك لضمان بقائها وإستمراريتها، ويتطلب منها هذا أو لا القيام بعملية القياس والتقييم، ثم بعد ذلك البحث عن الأدوات المساعدة في تحسين الأداء. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى مفهوم ونموذج تحسين الأداء، وأخيرا أثر رأس المال الإجتماعي في تحسين المؤسسة لأدائها.

المطلب الأول: قياس وتقييم أداء المؤسسة

يعتبر قياس الأداء، وتقييم الأداء من المفاهيم التي تواجه العديد من الإلتباسات، وذلك لمدى تقارب وترابط مدلول كل منهما. ومن خلال هذا المطلب سيتم تناول مفهوم قياس الأداء، وكذا تسليط الضوء على تقييم الأداء من خلال التطرق إلى عدة جوانب منه، وفي الأخير سيتم التمييز بين المفهومين.

- أولا، قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأساسي لعملية التحول الإستراتيجي، كونه ينبثق عن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها. ومنه سيتم التطرق لمفهوم قياس الأداء كما يلي:

1- تعريف قياس أداء المؤسسة:

يعرف قياس أداء المؤسسة بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة، لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"².

¹- أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص: 10.

²- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص: 487.

ومما تجدر الإشارة له أن قياس أداء المؤسسة يشتمل على الأبعاد التالية¹:

- أداء الأفراد؛
- أداء الوحدات التنظيمية؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

2- أهمية قياس أداء المؤسسة:

يمكن إيجاز أهمية قياس أداء المؤسسة في النقاط التالية²:

- التركيز على ما يجب إنجازه، وحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- المساعدة على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
- توفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عملية المؤسسة؛
- بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الإقتصادية؛
- توفير الظروف المناسبة لفرص مساواة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين، ولمراكز المسؤولية، ومن ثم تقييم الأداء ككل؟

3- مؤشرات قياس أداء المؤسسة:

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها يمكن تحديد جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء. وعليه فإن عملية قياس أداء المؤسسة تعتمد وترتكز على عدة مقاييس، والجدول التالي يبين الأكثر إستعمالا منها³:

¹- شادي عطا محمد، عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة "على الأداء المؤسسي، -دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع

غزة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية دراسات عليا-الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين-2008، ص: 45.

²- مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص.ص: 34، 35.

³- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص: 77.

الجدول رقم (05): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدة
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	المخرجات إزاء المدخلات.
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل

للنشر، عمان، 2009، ص: 78.

من خلال الجدول نجد أن الكفاءة تقاس على أساس قدرة المؤسسة في أداء المهام المختلفة، وتعتبر عن ذلك إثر المدخلات الفعلية، أما الفاعلية فيكون القياس على أساس التخطيط لمخرجات عملياتها وتعتبر عن ذلك إثر المخرجات الفعلية. وتقاس الإنتاجية على حسب حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل وتعتبر عن المخرجات بدلالة المدخلات، أما التوقيت فيكون القياس فيها مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، ومعايير التوقيت فيها توضع حسب إحتياجات العملاء، وتقاس بعدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد مقابلة بإجمالي عدد الوحدات المنتجة.

بالإضافة إلى المقاييس السابقة يوجد مؤشران آخران مهمان في عملية قياس أداء المؤسسة، وهما¹:

أ- **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

ب- **التنافسية:** والتي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

وبالحديث عن المؤشرات التي ساد استخدامها في قياس الأداء، والتي استهدفتها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية، وصافي الربح، والعائد على الأصول، فهي تؤثر بدرجة قليلة على القرارات

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص: 36.

اليومية وتحفيز العاملين وتعكس أحداث ماضية، ومن ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل، وقد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات القليلة الماضية وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال.

- ثانيا، تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة. وعليه سيتم دراسة تقييم الأداء من خلال المحاور التالية:

1- تعريف تقييم أداء المؤسسة:

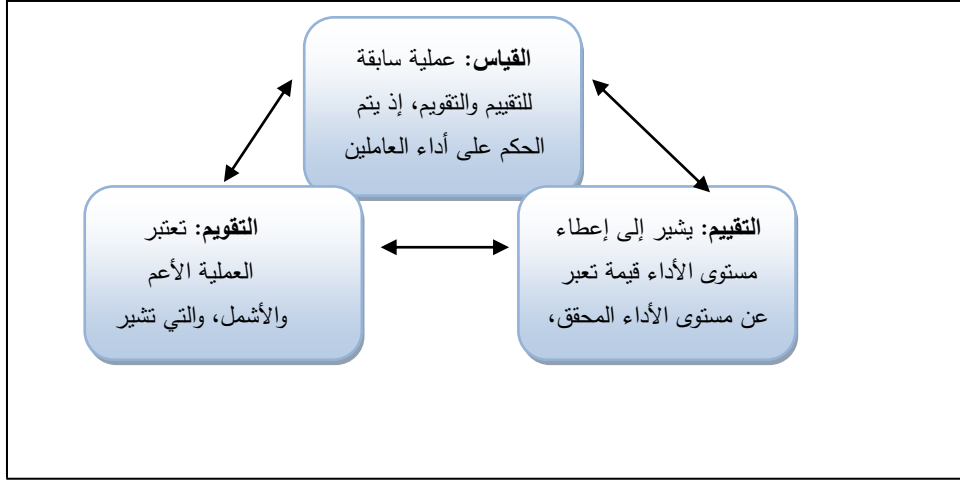
تعددت مفاهيم تقييم الأداء حيث من بينها أنه: "عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف لمكافأتهم، استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"¹.

وقد أيضا في مجال تقييم الأداء على أن المقصود من تقييم الأداء هو: "تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية"¹. وعليه فإن تقييم الأداء هو عملية مركبة تتكون من ثلاث عمليات فرعية، يمكن إظهارها في الشكل الموالي:

¹ - محمد علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 75.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 107.

الشكل رقم (04): مكونات عملية تقييم الأداء



المصدر: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي-بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص:

.116،115

2- مراحل تقييم أداء المؤسسة:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يجب إتباعها أثناء عملية تقييم الأداء¹:

أ- وضع توقعات الأداء: ويتم ذلك من خلال وضع سياسة بالتعاون مع الطرفين (المؤسسة والعاملون) حيث يتم تعيين الأفراد المعنيون بالتقييم، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

ب- مراقبة التقدم في الأداء: وتقتضي هذه المرحلة اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات.

ج- تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين، والتعرف على مستوياته مما يفيد في اتخاذ القرارات.

د- التغذية العكسية: وهي خطوة ضرورية للتقدم في المستقبل، إذ ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين.

هـ- إتخاذ القرارات الإدارية: وتأتي هذه الخطوة بعد الانتهاء من التقييم، ومن بين هذه القرارات، الترقية، التعيين، الفصل... الخ.

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص: 119 ، 120.

و- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تتعكس بشكل إيجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات، وقيم العاملين.

3- معايير تقييم أداء المؤسسة:

معظم معايير تقييم الأداء التي تطورت هي معايير عامة (العدد الإجمالي للعملاء، عدد العملاء الدائمين، رقم الأعمال، عدد الإشارات التي تم معالجتها في قاعدة البيانات وعدد التقارير المنتجة... الخ) ومعايير رضا المستخدمين عن الخدمات أو المنتجات المعروضة (أي العملاء بالفعل) ومعايير الوعي لدى المستهلكين المستفيدين بالمنتجات والخدمات¹. ومن بين المعايير الرئيسية لتقييم الأداء هناك²:

- المعايير المتعلقة بتقويم اقتصاديات المؤسسة: تركز على قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف ونوعية جيدة.
 - المعايير المتعلقة بالكفاءة: تدرس بلوغ المؤسسة إلى أحسن مخرجات ممكنة بأقل مدخلات.
 - المعايير المتعلقة بالفعالية: تدرس مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المتوقعة.
- كما أنه وعند إعداد المعيار يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي³:

- وضع المعيار الذي يخدم أهداف المؤسسة؛
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في أساليب العمل والتكنولوجيا؛
- أن يكون المعيار واقعي فيكون من السهل نسبياً تطبيقه؛
- أن يحظى بالرضاء العام من قبل المسؤولين والمعنيين بالتقييم؛
- تعدد المعايير المهتمة بقياس نشاط معين وذلك لتحديده من مختلف الأوجه.

4- متطلبات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة:

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح، لابد من الاقتناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر عدة شروط أهمها⁴:

- ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط، بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسات أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توافر الخصائص التالية:
- أ- الشمول: بمعنى أنه يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة.

¹- Pierrette Bergeron, (2000): veille stratégique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien, 1^{er} édition, presses de l'Université du Québec: canada, pp 43-44.

²- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص: 99.

³- مجيد الكرخي، مرجع نفسه، ص: 38.

⁴- حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص: 13.

الفصل الثاني: مدخل للأداء وسبل رأس المال الإجتماعي في تحسينه

- ب- الوضوح والبساطة: بمعنى أن يكون واضحا للقائمين به، يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال واستخدام أقل عدد من المعايير.
- ج- السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركيا مستمرا بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة.
- د- التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المؤسسة.

- يجب أن توضح أساليب التقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بعمل موضوع التقييم من استخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل، وبذلك تصبح عملية التقييم أساسا صالحا للمراقبة والنقد الذاتي، وذلك بالإضافة إلى استخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى.
- ثالثا، التفرقة بين قياس الأداء وتقييم الأداء:

من خلال التعاريف المقدمة سابقا لمفهومي قياس الأداء وتقييم الأداء يتضح جليا أن هناك فرق واضح بينهما بالرغم من أن الكثير يستخدمون المصطلحين للتعبير عن نفس المعنى، فالقياس يهدف إلى التشخيص، أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. والجدول الموالي يوضح الفروق بينهما أكثر¹:

الجدول رقم (06): الفرق بين القياس والتقييم

القياس	التقييم
يهتم بوصف السلوك	يحكم على قيمة السلوك
يهتم بالوسائل والدقة الرقمية	يهتم بالمقاييس والمبادئ والأسس
التقدير الكمي للسلوك	التقدير الكمي والنوعي للسلوك
محدودا	عملية تشخيصية علاجية في آن واحد
القياس أكثر موضوعية من التقييم وهو جزء منه	التقييم أكثر شمولاً من القياس وهو يستخدم القياس كأداة

المصدر: عثمانى أمينة، عائشة سمسوم، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الملتنقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 10،11 نوفمبر 2009، ص 05.

المطلب الثاني: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

¹ - عثمانى أمينة، عائشة سمسوم، مرجع سابق، ص: 05.

بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء، فقد تبين النتائج الفروق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع. ومنه يستلزم على المؤسسة البحث عن إجراءات ووسائل تحسين الأداء. وفي هذا المطلب سيتم معالجة مفهوم تحسين الأداء، والنموذج المقدم في سبيل ذلك.

- مفهوم تحسين الأداء:

إن الهدف النهائي لتسيير الأداء هو الوصول إلى التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. فإذا فاق الأول الثاني فلا يشكل ذلك أي قلق لمسير المؤسسة، لكن في الحالة الثانية فإن ذلك يستوجب اتخاذ القرارات التي من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي إلى المستوى المتوقع أي ما يصطلح عليه "تحسين الأداء"، والذي بدوره يقوم على أساس علاج القصور لأجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل، ولو أن الأداء الحالي ليس سيئا. وتحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، وعليه فتحسين الأداء يتعلق بنوعان من الأداء، أو لهما سريع ومباشر، حيث يتم القيام بالإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ودون السعي لمعرفة الأسباب المؤدية للانحراف، في حين أن ثانيهما يتمثل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعتمد على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء¹. ويعرف تحسين الأداء بشكل عام على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"². وعلى ضوء هذا التعريف يمكن وضع مقاربة بيداغوجية لتحسين الأداء، وذلك بالتعرض للأسئلة التالية³:

- لماذا التحسين: ينبغي تفسير لماذا تحسين الأداء، وما الغرض من الجهد المطلوب بذله.
- ما الذي يتم تحسينه: التجربة تبين أن في البيئات الصناعية هناك أكثر كسب للعمل في العمليات ذات القيمة المضافة العالية.
- متى يتم التحسين: عندما تكون الأمور جيدة هناك راحة نسبية في الوضع، ذلك لأن في هذه الحالات لا يتم فيها سوى تعبئة الموارد الأكثر سهولة. ولكن في كثير من الأحيان لا يتوفر الوقت والموارد بشكل كافي، ومنه فالحلول المنفذة غالبا ما تكون أقل كفاءة في مقابل المشاكل لأنها لم

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية-دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، ص: 131.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص: 11.

³ -Christian Hohmann, Techniques de productivité: Comment gagner des points de performance, 1^{er} édition, éditions d'organisation: paris, france, 2009, pp 139-142.

يتم إعدادها في الوقت الملائم وتحت ضغوط عالية. ومنه فإن التحسين المستمر والذي ليس له علاقة بالظروف الخاصة أقل توترا، وذلك لسرعة الاستجابة في حالة الأزمات.

- **كيف يتم التحسين:** تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الوضع المطلوب، لذلك ينبغي معالجة الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف. وتحسين الأداء يعتمد في الغالب على معظم تقنيات حل المشكلات، حيث توفر أساليب حل المشكلات هيكل منظم وأدوات الحل يكتسبها مسيروالمؤسسات الاقتصادية من خلال الخبرة. ويكون الإطار الهيكلي لهذه الأساليب من خلال تمازج ما يلي:

- **النشاط:** الذي يعرف باعتباره الانتقال إلى اتخاذ إجراء من دون تكلف عناء الفهم.
- **التكنوقراطية:** وتعتمد على العناصر المغلوطة، الاعتقادات واليقينية.
- **التأمل:** وهو عدم القدرة على الانتقال إلى التصرف.

المطلب الثالث: الروابط بين رأس المال الإجتماعي وتحسين أداء المؤسسة

إن المقدر الاجتماعية تمثل القدرة على التفاعل والإقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب به. فالتعاون والتلاحم داخل المؤسسة ينعس بصورة إيجابية على مستوى الأداء. وعلى ضوءه سيتم توضيح العلاقة بين رأس المال الإجتماعي وأداء المؤسسة.

- **أولا،** أثر رأس المال الإجتماعي في تحسين الأداء الفردي:

إن المنظمات يجب أن تركز على جميع العاملين لديها بغض النظر عن مستويات موهبتهم ومهاراتهم، ومن ثم تحاول تحسين أدائهم بشكل يتكامل مع تحسين أداء المؤسسة، وهذا يتطلب التركيز على إدراك حاجات مختلف الأفراد في المؤسسة وعدم إهمال الحاجات التطويرية للأفراد العاملين ككل والتركيز على تحديد وتطوير حاجات الأفراد ذوي الإمكانيات العالية فقط. وعندما ترغب المنظمات في وضع إستراتيجيات فاعلة لهذا الغرض فإن رأس المال الاجتماعي يكون الآلية المحققة لذلك، وهذا من خلال قيامه بالآتي¹:

- تحديد ما تحتاجه المؤسسة من أفرادها من أجل النجاح والفوز؛
- ربط التفوق التنظيمي المطلوب مع التفوق الفردي؛
- البحث عن مواقع التفوق؛
- صياغة إطار المقدرات وإطار الأداء؛

¹ - د. سعد العنزي، حميد علي، مرجع سابق، ص: 24، 25.

- خطط خريطة تطوير المواهب (التدريب والتعاقب والتوظيف) لإطار الأداء؛
- إعادة العمل بشكل منتظم.

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

- **ثانياً،** أثر رأس المال الاجتماعي في تحسين الأداء الجماعي:

يمكن اعتبار رأس المال الاجتماعي كأحد الحلول الجيدة لمواجهة تقلبات الظروف الاقتصادية، من خلال تمتع العاملين بضمانات ضد المستغلين من أرباب العمل، بفعل الأخذ بعين الاعتبار لعلاقات العمل المستقرة والعمل الجماعي. وقد توجه الباحثون نحو التأكيد على أهمية التمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين الرئيس والمروؤوس، فالمادية منها تركز في المدى القصير بالتشديد على مفاهيم مثل الحوافز، الأوامر، الرقابة... الخ، كأسس لضمان الطاعة والخضوع، في حين أن العلاقات المعنوية يكون مداها بعيد للثقة، والعمل الجماعي. وهكذا فالمنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي تتكون من الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومروؤوسيهم، هي السمة المميزة للملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول تحسين الأداء (العمل) الجماعي¹.

- **ثالثاً،** أثر رأس المال الاجتماعي في انتهاج العاملين لسلوك الأداء السياقي:

من أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر نجد بعداً "أداء المهمة، والأداء السياقي". ويقصد بأداء المهمة هو قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم. أما الأداء السياقي هي السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بقدر ما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها، والتي تجرى فيها العمليات الفنية. ويتضمن سلوك الأداء السياقي عدة جوانب كالتسهيلات الشخصية، ومساعدة الآخرين، والإخلاص للعمل. ومن هذه الجوانب يظهر دور رأس المال الاجتماعي في تحفيز العاملين للتحلي بسلوك الأداء السياقي، إن أبعاد رأس المال الاجتماعي (خصائص شبكة العمل، الثقة العاطفية، اللغة... الخ) لها تأثير مباشر في التسهيلات الشخصية التطوعية بين العاملين (أحد أبعاد الأداء السياقي). فبالنسبة للبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي والذي يتمثل في خصائص شبكة العمل (قوة الشبكة، وتكرار الاتصالات) فإنه يساعد على تحقيق التفاعلات الشخصية، ويعزز من تماسك العاملين، ويساهم في انتهاجهم للتعاون والمشاركة وتوفير الدعم المتبادل، ومثل هكذا مؤشرات تسهم في تحسين الأداء السياقي للعاملين. أما بالنسبة لبعد العلاقات المتمثل في الثقة العاطفية،

¹ - غول فرحات، مرجع سابق، ص: 12.

فإنه يعزز من التبادلات الشعورية الاجتماعية، ويحفز الأفراد العاملين على القيام بأعمال إضافية تطوعية، وبذل الكثير من الجهود من أجل تطوير علاقات قوية مع الآخرين، وهذا يعني أن الثقة العاطفية تساعد على تحسين الأداء السياقي للعاملين. أما بخصوص البعد الإدراكي الذي يتمثل في الرؤية واللغة المشتركة، فإنه يزيد من المشاركة بين العاملين، ويوسع من نطاق الفهم المتبادل، ويعزز من التبادل الاجتماعي، والذي ينعكس بالنتيجة على مستوى الأداء السياقي للعاملين¹.

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

خلاصة الفصل

مما سبق وبعد دراسة مفاهيم الأداء وأثر رأس المال الاجتماعي في تحسينه، يمكن القول بأن الأداء يعتبر الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها، وبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وأن تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال التطبيق السليم لعملياتي القياس والتقييم. كما أن أبعاد رأس المال الاجتماعي المتمثلة أساساً في البعد الهيكلي، والعلاقاتي، والإدراكي لها علاقة مباشرة بتحسين المؤسسة لأدائها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

مناجم الفوسفات

Somiphos

–تَبَسَة–

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة إلى المفاهيم المرتبطة برأس المال الاجتماعي، والروابط بينهما، سيتم عرض توطئة منهجية للدراسة التطبيقية من خلال هذا الفصل، وذلك للبرهان على مدى مساهمة رأس المال الاجتماعي في تنمية وتفعيل الأداء بالمنظمات. وبُغية تحقيق ذلك، وقع إختيار محل الدراسة على مؤسسة المناجم و الفوسفات.

وتأسيسا على ما سبق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول؛ عرض عام لمؤسسة المناجم و الفوسفات Somiphos -تيسة-؛

المبحث الثاني؛ إجراءات الدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث؛ تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول؛ عرض عام لمؤسسة المناجم و الفوسفات Somiphos -تيسة-

تم اختيار شركة مناجم الفوسفات لإسقاط الجزء النظري وتجسيده نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتجات الفوسفات، بالإضافة إلى طبيعة نشاطاتها ذات التأثير على البيئة والمجتمع، وكذلك باعتبار أن هذه الشركة تمتلك ثقافة خاصة تميزها عن باقي الشركات الأخرى.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تيسة -

من خلال هذا المطلب يمكن الإشارة إلى مؤسسة الفوسفات وإعطاء تعريف عام لها

1- نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تيسة:

- نشأت شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS نتيجة التطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البيئة التنظيمية ل FERPHOS وهذه الأخيرة نشأت كحصيلة للتغيرات الهيكلية ل SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83 441 الصادر بتاريخ 16 جولية 1983، وحولت بموجبه FERPHOS إلى شركة عمومية تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS ونذكر من بين هذه المؤسسات:

شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): الكائنة بتيسة، تتكون من خمس وحدات تتمثل في:

- وحدة المركب المنجمي جبل العنق (CMDO)؛
- وحدة المنشآت المينائية عنابة (IPA)؛
- وحدة مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية للتنمية (CERAD)؛
- وحدة المقر الإداري (DUS)؛
- وحدة النقل البري (UTR).

2- تعريف شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS):

- شركة مناجم الفوسفات تيسة- بدأت ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ: 2005/01/01، يبلغ رأس مالها 1.600.000.000، وحداتها هي:
- المركب المنجمي جبل العنق (CMDO): يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر تيسة؛

- المنشأة المينائية بعنابة (IPA): وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD): مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة؛
- مقر الإدارة العامة لشركة مناجم الفوسفات DUS: وهي مركز للمراقبة والتسيير لوحدات شركة مناجم الفوسفات.
- وحدة النقل البري (UTR): وهي وحدة مهمتها نقل منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير؛ من بئر العاتر إلى عنابة.

3- الأهداف العامة لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS):

تسعى الشركة بصفة عامة الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية؛
- العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات؛
- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيع من خلال متابعة توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم؛
- الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح؛
- تطوير الاستثمارات والاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

4- نشاط شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS):

تقوم شركة مناجم الفوسفات بثلاث أنشطة إنتاجية:

- الفوسفات: أكبر طبقة لمعدن الفوسفات في الجزائر منذ الستينات بمنطقة جبل العنق التي تقع جنوب شرق الجزائر، يقدر الاحتياطي بقيمة 2 مليار طن، وتتم عملية معالجة الفوسفات بطريقتين:

• معبر رطب للغسل؛

• معبر جاف لإزالة الغبار.

تشكيلة المواد المصنعة هي أربعة أنواع:

(BPL % 65-63). (BPL %68 - %66). (BPL %72-%69). (BPL %77 -%73) الإنتاج الحالي بقيمة 1 مليون طن لكل الأنواع، الفوسفات المحضر للتصدير هو المنتج الرئيسي لشركة مناجم الفوسفات، والذي تقوم الدول الأخرى بتحويلها إلى حمض الفسفور والأسمدة، فالفوسفات الخام عبارة عن بقايا الحيوانات وعظام الحوت؛ والمنتجات الأربعة لها نفس المكونات لكن تختلف في نسبة هذه المواد المكونة له.

وتعتمد شركة مناجم الفوسفات على هذه المادة الخاصة في مستقبلها، لأن مجمل نشاطها يدور حول إنتاج هذه المادة إذ يقدر عائدها بحوالي 51% من مجمل عائداتها بقيمة المنتجات.

- **فوسفات DO20:** عند إنتاج الأنواع الأربعة من الفوسفات ينتج غبار يسمى DO20 وهو عبارة عن فضلات العملية الإنتاجية، ويتميز فوسفات جبل العنق بكثرة المسامات وذوبانه في الأحماض العضوية الضعيفة، ويستخدم DO20 كمحصل ومعدل للأراضي المالحة الحامضة والرملية كما يستخدم كمخصب لكل الأراضي والمزروعات ويستعمل كعنصر هام مع خليط الفوسفات والمادة العضوية؛

- **الجهود الحالية لاستخراج وتحويل الفوسفات:** تماشيا مع التطورات والوضع الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات تعمل شركة مناجم الفوسفات على مواجهة هذه العقبة لتضمن مكانتها في السوق وتكسب زبائن جدد وفق مخطط استراتيجي منذ نشأتها، وذلك بالبحث على شركات وعقود استراتيجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات ((SOMIPHOS)) تيسة

يضم الهيكل التنظيمي للشركة المديرين والأقسام التالية:

- **الرئيس المدير العام:** هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، ويمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات ومن مهامه:
 - تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
 - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
 - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
 - ضبط ضامن توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛

- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة في الخارج؛
- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والاستقبال.
- **المساعد التقني:** يعتبر إطار سامي يتولى إعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والخاصة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (مركب المنجمي جبل العنق)؛
- **مساعد تسيير الجودة:** يتولى الإشراف ومتابعة تسيير الجودة والبيئة وبعد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل؛
- **مساعد التدقيق والاستشارة:** عملية التدقيق تحتل حيزا في إستراتيجية المؤسسة التسييرية، فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم تقرير للمدير العام؛
- **مساعد الاتصال والتخليص:** من مهامه التكفل بالأعمال الإحصائية وتلقي التقارير السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة يقدم للمدير العام؛
- **مدير مركز الدراسات:** وهو من ضمن وحدات الشركة يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي مكلف بانجاز الدراسات لصالح الشركة؛
- **مديرية الموارد:** تتكفل هذه المديرية بما يلي:
 - رسم استراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية؛
 - إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
 - الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم؛
 - إعداد القانون الداخلي للشركة وإعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- **مديرية التسويق:** تتولى هذه المديرية ما يلي:
 - القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
 - البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع منتج الشركة؛
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته؛
 - استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
 - إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

● **مديرية المحاسبة والمالية:** وتتكفل بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بالتسيير المالي ومتابعة على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

المطلب الثالث: أهم القيم الثقافية السائدة في شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)-تبسة

تنتشر في المؤسسة وبين الأفراد العادات الثقافية التالية:

- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبائن بصفة كاملة؛
- السياسة التي تعتمدها الشركة في تجديد المهارات، وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية؛
- اعتبار أن الإبداع هو أساس النجاح، فهي تسعى دائما إلى البحث عن الجديد لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة؛
- التجاوب السريع والمستمر مع ضغوطات المنافسة؛
- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها؛
- نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة؛
- إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات؛
- تتبع الإدارة سياسات وإجراءات سلسلة لتسهيل العمل اليومي؛
- تركيز الإدارة على انتهاج مبدأ التكيف مع البيئة المحيطة والواقع الجديد؛
- الاستماع إلى الموظفين والأخذ باقتراحاتهم والاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار؛
- توفير الدعم وتكريس الوقت والجهد والموارد لمشاريع التطوير واستقطاب الكفاءات المؤهلة ذوي الخبرات العالية؛
- تشجيع تحويل السلطات الى المرؤوسين وتقديم مكافآت مجزية لأصحاب الأفكار الخلاقة؛
- التخلي عن بعض القيم والمعتقدات والتوقعات في المنظمة لمواجهة الأزمات المعاصرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب المالية :

- عينة وأدوات الدراسة.

- أداة الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً، مجتمع وعينة الدراسة:

- يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بشركة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، فقد ارتأينا إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 33 فرداً، ويمكن توضيح أفراد الدراسة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (07) : عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
33	33	33

المصدر: تفريغ الإستبيانات

- ثانياً، طرق جمع البيانات:

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1- الاستبيان

- قصد توضيح لموضوع دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

2- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكاناتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

- أولاً، محتويات الاستمارة:

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 27 سؤالاً مقسمة على جزأين أساسيين هما :

- الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الخبرة المهنية).

- الجزء الثاني: محاور الدراسة: حيث قسم بدوره إلى جزأين

1- المحور المستقل الرئيسي (رأس المال الاجتماعي): وتضمن 12 عبارة مرقمة من (1-12) وقد قسم بدوره إلى ثلاث مجاور جزئية مستقلة: (الأول: البعد العلاقتي)، وقد ضم 06 عبارات مرقمة من (01-06)، أما المحور المستقل الجزئي الثاني (البعد الهيكلي)، تضمن 03 عبارات أيضاً، مرقمة من (07-09)، والمحور المستقل الجزئي الثالث (البعد الإدراكي)، وتضمن كذلك 03 عبارات أيضاً مرقمة من (10-12).

2- المحور التابع (أداء المؤسسة): وقد احتوى على 15 عبارات. من العبارة (13) إلى غاية العبارة (27).

- ثانياً، مقياس الاستمارة:

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أو سع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

- ثالثاً، صدق الأداة وثباتها:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها (انظر الملحق رقم 04)، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل الثبات
معامل الاستبيان الكلي	0.902
المحور المستقل (رأس المال الاجتماعي)	0.823
المحور التابع (أداء المؤسسة)	0.833

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج spss أنظر الملحق رقم (04)

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الصدق والثبات للاستبيان مرتفع بنسبة جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضاً معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسب جيدة، وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%)، وهذا يدل على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه إذن، يسمح باستعمال هذه الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية :

أولاً، التكرارات والنسب المئوية:

استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانياً، معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثاً، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

رابعاً، معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".

- كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5 = 4-1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

المبحث الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

وضع الاستبيان النهائي وقد تم التأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في نسخته 20.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تصميم وتحليل الجداول

- سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية، مستوى الدخل، في شركة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة-)، أنظر الملحق رقم (03).

- أولاً، متغير الجنس:

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

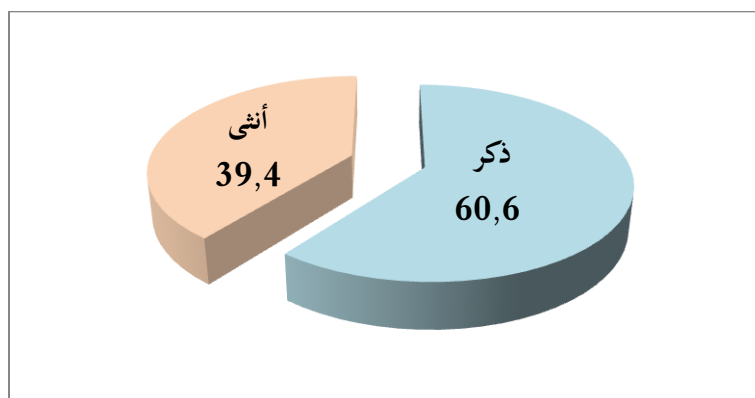
البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	20	60.6
أنثى	13	39.4
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 60.6%، بعدد 20 فردا، في حين قدرت نسبة الإناث 39.4% من إجمالي عينة الدراسة، حيث قدر عددهن بـ 13 عينة.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

- ثانيا، متغير الفئة العمرية:

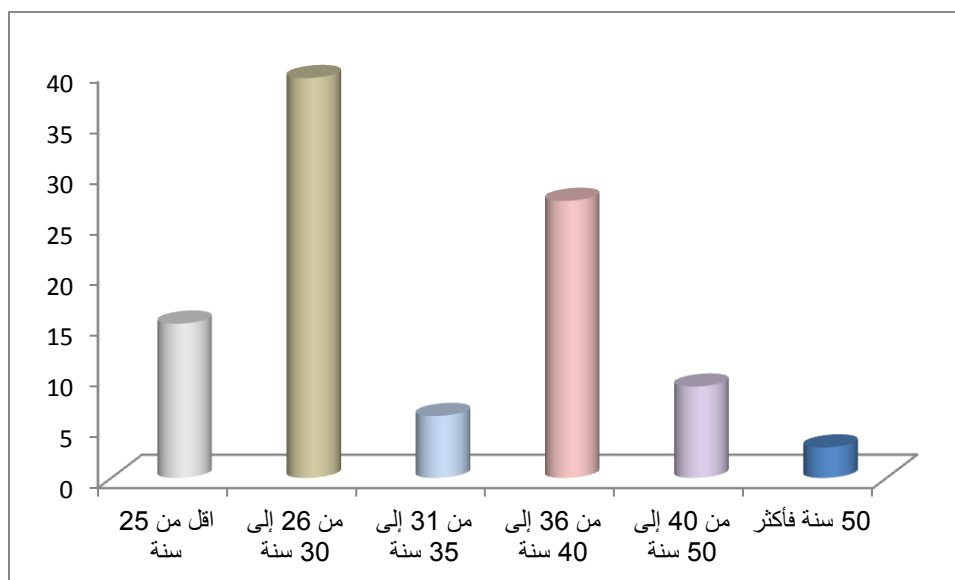
الجدول رقم (12) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

البيان	التكرار	النسبة %
اقل من 25 سنة	05	15.2
من 26 إلى 30 سنة	13	39.4
من 31 إلى 35 سنة	02	6.1
من 36 إلى 40 سنة	09	27.3
من 40 إلى 50 سنة	03	09
50 سنة فأكثر	01	03
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة (من 26 إلى 30 سنة)، حيث بلغت نسبة أفراد العينة في هذه الفئة 39.4% بعدد 13 مبحوث من إجمالي العينة، وهي أبرز فئة فيما يخص متغير السن، وقد جاءت باقي الفئات كما هو موضح في الجدول أعلاه. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

- ثالثاً، متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

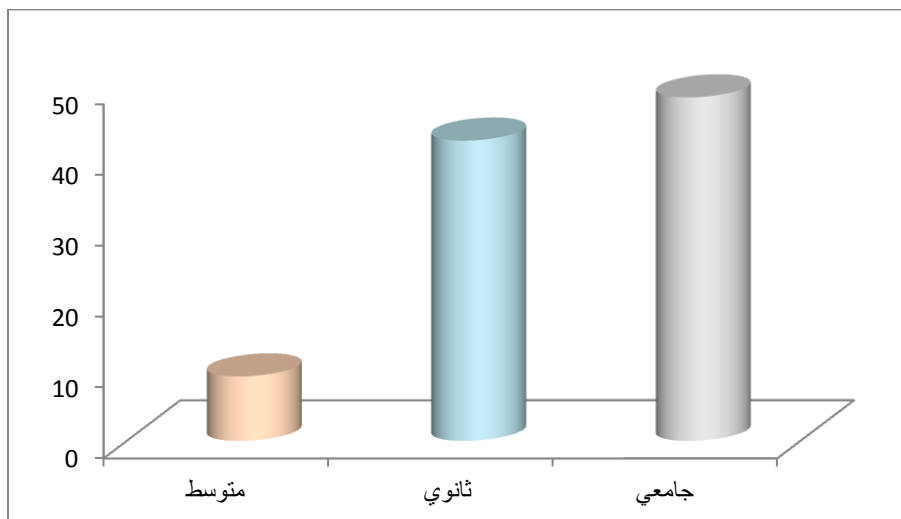
البيان	التكرار	النسبة %
متوسط	03	9.1
ثانوي	14	42.4
جامعي	16	48.5
المجموع	33	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي كانت من المستوى الجامعي حيث بلغ عدد المبحوثين 16 فرداً بنسبة قدرت بـ: 48.5%، وجاءت فئة المستوى الثانوي في المرتبة الثانية بعدد 14 فرداً وبنسبة 42.4%، وجاءت فئة المستوى المتوسط في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 9.1%، والجدول أعلاه يوضح ذلك.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

- رابعا، متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية

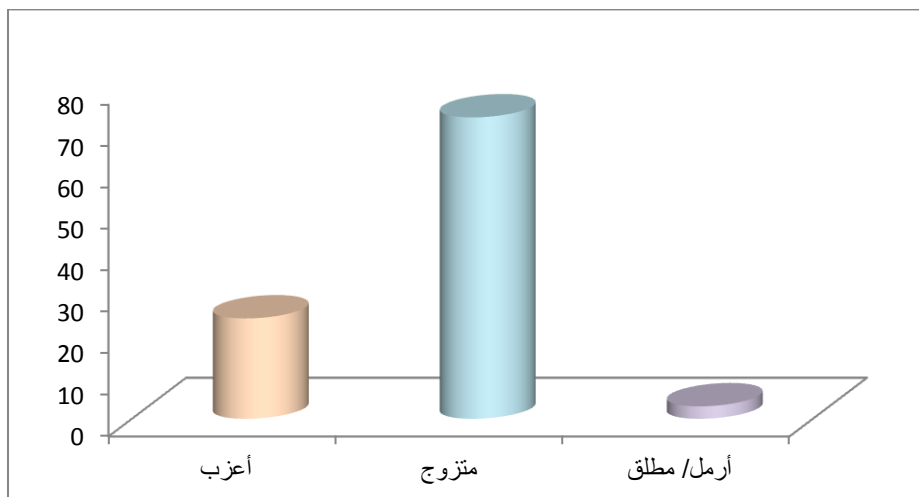
البيان	التكرار	النسبة %
أعزب	08	24.2
متزوج	24	72.7
أرمل/ مطلق	01	03
المجموع	33	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss، أنظر الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية كانوا من ضمن فئة (المتزوجين) بنسبة قدرت بـ: 72.7%، لتليها فئة (العزاب) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 24.2%، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة (أرمل/مطلق) بنسبة ضعيفة جدا، حيث قدر عدد هذه الفئة بفرد واحد بنسبة قدرت بـ 03% كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المجموعة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

- خامسا، متغير الخبرة المهنية:

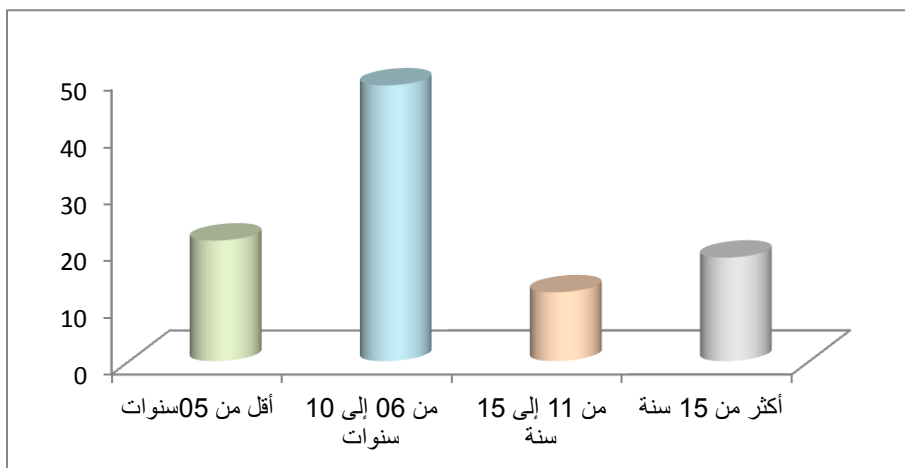
الجدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	07	21.2
من 06 إلى 10 سنوات	16	48.5
من 11 إلى 15 سنة	04	12.1
أكثر من 15 سنة	06	18.2
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

فيما يخص متغير الخبرة المهنية في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت للفئة (من 06 إلى 10 سنوات)، ما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، بنسبة قدرت بـ: 48.5%، وجاءت باقي النسب كما هو موضح في الجدول أعلاه

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الدخل



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

المطلب الثاني: النتائج العامة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

1- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور رأس المال الاجتماعي

- يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1 12) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل رأس المال الاجتماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
البعد العلاقتي						
1	تشجع الإدارة العليا العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.	3.45	1.201	12	موافق	مرتفع
2	تعمل المنظمة على التقليل من حدة الصراع السلبي بين الموظفين.	4.12	.6000	7	موافق	مرتفع
3	يتحد ويتلاحم الموظفون في ما بينهم عند وقوع أي أزمة داخل المؤسسة.	4.27	.5740	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
4	تراعي المؤسسة الظروف الشخصية للموظفين وتستجيب لها.	4.30	.7280	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
5	تسعى الإدارة العليا بجد إلى تعزيز الثقة	3.97	.8470	10	موافق	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

					والمصادقية بينها وبين الموظفين.
6	توفر المؤسسة " صندوق الخدمات الإجتماعية" لإستفادة الموظفين منه عند الحاجة.	4.36	.4890	1	موافق بشدة
البعد الهيكلي					
7	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة وحرية التنقل بين الوحدات التنظيمية.	4.09	.6780	8	موافق
8	تدعم الإدارة العليا فكرة تشكيل جماعات عمل.	4.00	.6120	9	موافق
9	تهيأ المؤسسة للموظفين جو من الراحة يجعل من دوامهم أمر مرغوب وليس مرهوب.	3.94	.7470	1	موافق
البعد الإدراكي					
10	يستخدم الموظفين في ما بينهم لغة ومفردات موحدة لتسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة.	4.30	.5290	2	موافق بشدة
11	هناك إجماع كبير لدى الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.	4.18	.6830	6	موافق
12	هناك روابط إجتماعية تنطوي على الإنتماء والعمل التعاوني داخل الجماعة.	4.21	.4850	5	موافق بشدة
	إجمالي درجة محور رأس المال الاجتماعي	4.10	0.411	2	موافق

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق رقم (05)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو (الموافقة) وبمستوى مرتفع بالنسبة لكل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 4.10 بالنسبة للدرجة الكلية، وهو ما يؤكد أن أفراد عينة يوافقون على كل فقرات هذا المحور، هذا ما يشير ما إلى أن أفراد المؤسسة عينة الدراسة يوافقون على عبارات محور رأس المال الاجتماعي في حين اتجه أفراد عينة الدراسة فيما يخص العبارة (03، 04، 06، 10، 12) اتجاه موافقة وبشدة وبمستوى مرتفع جدا، ما يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الموظفين يتحدون ويتلاحمون في ما بينهم عند وقوع أي أزمة داخل المؤسسة ويؤكد أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تراعي الظروف الشخصية للموظفين وتستجيب لها، واتجه أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع جدا نحو أن المؤسسة توفر " صندوق الخدمات الإجتماعية " لإستفادة الموظفين منه عند الحاجة وأن لموظفين يستخدمون في ما بينهم لغة ومفردات موحدة لتسهيل

عملية الإتصال داخل المؤسسة وترى بأن هناك روابط إجتماعية تنطوي على الإلتزام والعمل التعاوني داخل الجماعة.

2- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالمحاور المستقلة الجزئية

يتم اختبار بيانات هذه المحاور كذلك، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وهو ما تمثله نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية

المحور	اسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
المحور المستقل الأول	البعد العلاقتي	4.08	0.486	2	موافق	مرتفع
المتغير المستقل الثاني	البعد الهيكلي	4.01	0.510	3	موافق	مرتفع
المتغير المستقل الثالث	البعد الإدراكي	4.23	0.412	1	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق رقم (05)

يظهر من الجدول أن ترتيب المحاور المستقلة الجزئية بالنسبة لدرجة الموافقة، أخذاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، اتجهت كلها نحو الموافقة، وقد جاء في المرتبة الأولى متغير البعد الإدراكي، ثم في المرتبة الثانية متغير البعد العلاقتي، وفي المرتبة الثالثة متغير البعد الهيكلي.

3- استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور التابع تحسين أداء المؤسسة

- يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (13 27) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (18): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
13	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها على تحسين مؤشرات كالنتيجة الصافية والأرباح، وتهمل تحسين أداء الموظفين وخدمة الزبون.	4.09	.8790	9	موافق	مرتفع
14	تهتم الإدارة العليا بتحسين الأداء على المدى القريب، وتهمل تحسينه في المستقبل.	3.85	.9720	14	موافق	مرتفع
15	تقوم المؤسسة من وقت إلى آخر بإجراء إستقصاء حول مدى رضا المجتمع على مستوى منتجاتها وخدماتها.	3.67	1.164	15	موافق	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

16	لدى الموظفين قابلية ورغبة لتوفير كافة جهودهم في سبيل الإرتقاء بمستوى المؤسسة.	4.06	.788	11	موافق	مرتفع
17	توفر المؤسسة برامج التدريب والتعليم لتطوير عملية قياس الأداء.	4.21	.4850	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
18	تعتمد المؤسسة في عملية تقييم الأداء على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لديها.	4.06	.4960	10	موافق	مرتفع
19	تعتمد المؤسسة على تحديث قواعد بياناتها من حين إلى آخر حسب المستجدات.	4.18	.5840	6	موافق	مرتفع
20	تعمل المؤسسة على مراقبة ومتابعة مدى سير الأعمال الإدارية، والحرص على إنجازها في الوقت المحدد.	4.27	.4520	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
21	يلتزم الموظفون بقواعد العمل وسياساته وإجراءاته داخل المؤسسة.	4.27	.4520	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	تفرض الإدارة العليا على الموظفين التوقيع على سجل كشف الحضور اليومي، للإلتزام والتقليل من معدل الغيابات.	4.27	.6260	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
23	تسعى المؤسسة إلى زيادة التنسيق والتكامل بين العمليات والأقسام المختلفة.	4.21	.6000	5	موافق بشدة	مرتفع جدا
24	تتبع الإدارة العليا أسلوب الإرشاد عند تقييم الأداء بدلا من الإنتقاد.	4.06	.8270	12	موافق	مرتفع
25	تهتم المؤسسة بكافة إقتراحات الموظفين التي تصب في إطار تطوير وتحسين أداء المؤسسة.	4.15	.8340	8	موافق	مرتفع
26	هناك نسبة رضا عالية لدى الموظفين عن المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة.	4.03	1.015	13	موافق	مرتفع
27	تعمل المؤسسة على تفعيل نظام المنح والتعويضات كأداة لتحسين الأداء.	4.15	.5080	7	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة محور أداء المؤسسة	4.10	0.408	1	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss أنظر الملحق (05)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو (الموافقة) وبمستوى مرتفع بالنسبة لكل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 4.10 وبانحراف معياري قدر بـ 0.408 بالنسبة للدرجة الكلية وهو ما جعل المحور هذا المحور يحتل الدرجة الأولى مقارنة بالمحور الأول، هذا ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل فقرات هذا المحور، وهو ما

يشير إلى أن أفراد المؤسسة عينة الدراسة يوافقون على عبارات محور الأداء في المؤسسة عينة الدراسة، في حين اتجه أفراد عينة الدراسة فيما يخص العبارة (17، 20، 21، 22، 23) اتجاه موافقة وبشدة وبمستوى مرتفع جدا، ما يدل على أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تسعى إلى زيادة التنسيق والتكامل بين العمليات والأقسام المختلفة وأكدت عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على مراقبة ومتابعة مدى سير الأعمال الإدارية، والحرص على إنجازها في الوقت المحدد وهو نفس الحال بالنسبة لعبارة أن لموظفون يلتزمون بقواعد العمل وسياساته وإجراءاته داخل المؤسسة ووافقت عينة الدراسة وبشدة على أن الإدارة العليا تفرض على الموظفين التوقيع على سجل كشف الحضور اليومي، للإلتزام والتقليل من معدل الغيابات، وهو واقع الحال في المؤسسة عينة الدراسة ويلح الأفراد المبحوثين على أن المؤسسة توفر برامج التدريب والتعليم لتطوير عملية قياس الأداء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

1- الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1-1- الفرضية الصفرية H_0

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

1-2- الفرضية البديلة H_1

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

- وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss الملحق رقم (06)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	رأس المال الاجتماعي	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
المتغير التابع الرئيسي	أداء المؤسسة	معامل الارتباط	0.599
		0.774	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، انظر الملحق رقم (06)

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الاجتماعي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 77.4% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 59.9% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء) تعود للمتغير المستقل (رأس المال الاجتماعي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

2-1-1 الفرضية الفرعية الأولى :

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

2-1-1-1 الفرضية الصفرية H_0 :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلاقتي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

2-1-1-2 الفرضية البديلة H_1 :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلاقتي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة

- وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss الملحق رقم (06)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلاقتي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	البعد العلاقتي	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
أداء المؤسسة	معامل الارتباط	0.743	0.000	0.553

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، انظر الملحق رقم (06)

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد العلاقتي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 74.3% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 55.3% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء) تعود للمتغير المستقل (البعد العلاقتي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور البعد العلاقتي في تحسين أداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

3- الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

3-1- الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الهيكلي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

3-2- الفرضية البديلة H_1 :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الهيكلي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

- وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p- value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss الملحق رقم (06)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الهيكلي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل المتغير التابع	البعـد الهيكلي	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
أداء المؤسسة	معامل الارتباط 0.631	0.000	0.398

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، انظر الملحق رقم (06)

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد الهيكلي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 63.1% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 39.8% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء المؤسسة) تعود للمتغير المستقل (البعد الهيكلي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذودلالة إحصائية لدور البعد الهيكلي في تحسين أداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

4- الفرضية الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

4-1- الفرضية الصفرية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإدراكي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

4-2- الفرضية البديلة H_1

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإدراكي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

- وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss الملحق رقم (06)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإدراكي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل المتغير التابع	البعد الإدراكي	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
أداء المؤسسة	معامل الارتباط 0.558	0.001	0.312

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، انظر الملحق رقم (06)

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد الإدراكي وأداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 55.8% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 31.2% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (أداء المؤسسة) تعود للمتغير المستقل (البعد الإدراكي)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور البعد الإدراكي في تحسين أداء المؤسسة، في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-.

خلاصة الفصل:

بعد تحليل الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها بمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة-، تبين أن هذه الأخيرة تسعى إلى تبني رأس مال إجتماعي بحيث يساهم في تعزيز الأداء، وهذا من خلال حرصها على تطوير العلاقات والثقة المتبادلة والتعاون، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق رأس المال الإجتماعي يعتمد على دافعية نحو التغيير وتحسين الأداء من أجل مستقبل أفضل للشركة.

خاتمة

خاتمة:

يتضح من دراسة رأس المال الإجتماعي، بأن هناك مزايا إيجابية التي تسعى إلى تحقيقه مختلف المنظمات في ظل إقتصاد اليوم، الذي يهتم بالعلاقات الجيدة مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى فقد أصبح رأس المال الإجتماعي عامل لا يجب الإستغناء عنه، وأيضا عامل مؤثر في تعزيز العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل، كذلك إن تبني المنظمات لرأس المال الإجتماعي يفتح أمامها أبواب التطور والتغيير إلى الأحسن، مما يؤدي بذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومع تطور الأساليب الإقتصادية، يبقى رأس المال الإجتماعي من الحتميات وينبغي على المنظمات الإستثمار فيه لتحقيق منافع فعالة.

مما سبق يمكن عرض النتائج المتوصل إليها، من مختلف التحليلات النظرية والتطبيقية.

أولا، نتائج الدراسة:

- أ- نتائج نظرية: بالإعتماد على الجزء النظري توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- إن رأس المال الإجتماعي أصبح تطبيقه من الأولويات، إذ لا يمكن الإستغناء عنه لأن إقتصاد اليوم، قائم على العلاقات المبنية بالثقة والتعاون؛
- التطبيق الجيد لرأس المال الإجتماعي يؤدي إلى تحقيق أداء عالي؛
- التركيز على رأس المال الإجتماعي يخلق عوائد إيجابية للمنظمة؛
- رأس المال الإجتماعي الجيد، يخلق ميزة تنافسية مما تعود بالإيجاب على ارتقاء المنظمة؛
- إن تطبيق رأس المال الإجتماعي في المنظمات الجزائرية لم يصل تطبيقه إلى المستوى المطلوب؛
- هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الإجتماعي وتحقيق الأداء؛

- تمثل ثقة الجماعة بالمنظمة أهم مصدر لرأس المال الإجتماعي.
- **ب- نتائج تطبيقية:** لخصت الدراسة التطبيقية إلى النتائج الموائية:
- وجود علاقة ذات إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين رأس المال الإجتماعي والأداء في منظمة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- وجود علاقة ذات إحصائية عند مستوى معنوي أقل من أو يساوي 0,05 بين أبعاد رأس المال الإجتماعي والأداء في منظمة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة؛
- تطبق المنظمة "محل الدراسة" شكل نسبي أسلوب رأس المال الإجتماعي؛
- الجو الذي يسود المؤسسة لا يشجع كثيرا بتطوير رأس المال الإجتماعي؛
- تمتلك المؤسسة من الموجودات الفكرية ما يحقق رأس مال إجتماعي جيد، شرط تحسين الإستثمار فيه.

ثانيا، توصيات الدراسة:

- يمكن استخلاص جملة من التوصيات، حيث بإمكان المؤسسة الإستفادة منها:
- يجب على المنظمة أن تقوم بمجهودات نحو بناء رأس مال إجتماعي، إذ يكون بالشكل الذي يضمن إندماج العاملين، وليس جذب العمال الجيدين فقط؛
 - تعزيز العوامل التي تؤدي إلى بناء رأس ما إجتماعي، وذلك وفق التوجهات الإدارية؛
 - التوظيف الجيد في المنظمة، يعطي إمتيازات كبيرة في تحقيق رأس مال إجتماعي فعال، وبالتالي تحقيق أداء متميز؛
 - تشجيع العاملين على بناء العلاقات مع بعضهم البعض عن طريق الإهتمام بصيغ العمل الجماعي والتدريب، والإهتمام بالإتصال والإرتباط الفاعل بين العاملين؛
 - الإهتمام بعقود التوظيف الدائمة وتجنب التوظيف الوقتي أو العقد المؤقت، لأن بناء أبعاد رأس المال الإجتماعي يكون عبر الأجال الطويلة.

- مكافأة الأفراد الذين يمارسون السلوكيات التي توسع من قيمة رأس المال الإجتماعي،
كذلك كما توفر الإستقرار والأمن الوظيفي لهم

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً، المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب العربية:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي-بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 3- حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 4- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 5- سعد علي العنزلي - أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني، عمان، (د.س).
- 6- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 7- طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 9- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- 10- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 11- مجيد الكرخي، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 13- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

- 14- وصفي الكسائية، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري للنشر، عمان، 2011.
ب- الكتب المترجمة:
- 15- ماريون إي هاينز، تر: محمود مرسي، زهير الصباغ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة-إدارة البحوث- الرياض، 1988.
ج- المذكرات والرسائل الجامعية:
- 16- شادي عطا محمد، عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة "على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية دراسات عليا-الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين-2008.
- 17- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2002.
- 18- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر.
- 19- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2007.
- 20- محمد علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

د- المجلات:

- 21- سعد العنزي حميد، علي أحمد الملا، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، "إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري و رأس المال الإجتماعي"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (84)، 2015.
- 22- سعد علي العنزي، مجلة دراسات إدارية، "الإستثمار في رأس المال الإجتماعي"، جامعة البصرة، المجلد (الأول)، العدد (الثاني)، جويلية 2006.
- 23- الشيخ الداوي، مجلة الباحث، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، لجامعة قاصدي مرياح، العدد السابع، 2010.
- 24- عامر علي حسين العطوي، مجلة أكاديمية، "العلاقة بين رأس المال الإجتماعي الداخلي وفاعلية المؤسسة من منظور الأداء السياقي"، قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (3) العدد (5)، العراق، 2009.
- 25- عبد المليك مزهودة، مجلة العلوم الانسانية، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: المفهوم والتقييم"، العدد الاول، جامعة بسكرة، 2001.

ه- الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

- 26- غول فرحات، مداخلة بعنوان: "إدارة رأس المال الإجتماعي في المؤسسات الإقتصادية"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 27- بوقفول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.

- ثانيا، المراجع باللغة الأجنبية

- 28- Adler.paul, social capital: prospects for anew concept, 2002:20) & (stephen, the future of social capital in development economic research, 2005.

- 29-** Christian Hohmann, Techniques de productivité: Comment gagner des points de performance, 1er édition, éditions d'organisation: paris, france, 2009.
- 30-** Pierrette Bergeron, (2000): veille stratégique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien, 1er édition, presses de l'Université du quèbec: canada.
- 31-** Serageldin, Ismail and Grootart, Christian, Defining Social Capital: An integrating review, Washington, D.C, The World Bank, ,1997.

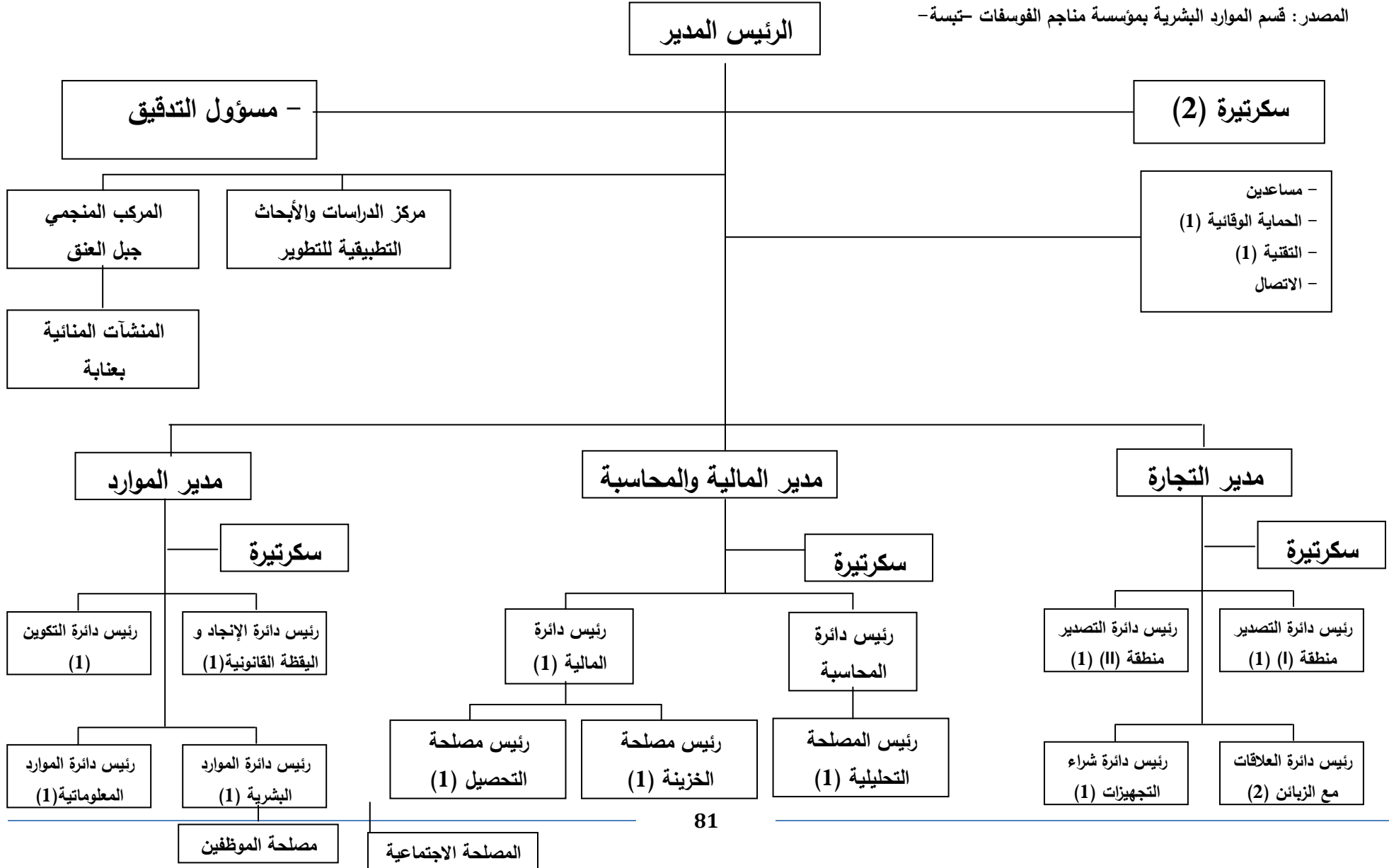
مصادر؛ تم الحصول على المعلومات المتعلقة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، من قسم الموارد البشرية بالمديرية.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

المصدر: قسم الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-





جامعة العربي التبسي _ تبسة _

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إستمبيان موجه للموظفين

نحن طلبة الماستر، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستمبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات تدخل ضمن متطلبات الدراسة التطبيقية من أجل إستمكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، حول موضوع: " دور رأس المال الإجماعي في تحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة: " مؤسسة مناجم الفوسفات _ تبسة _".

علما أن إجاباتكم ستساهم بالكثير في إستمكمال الدراسة، لذا سنكون جد ممتنين لو أنكم تخصصون بعضا من وقتكم للإجابة بكل مصداقية وشفافية، وإننا نضمن لكم أن إجاباتكم ستعالج بكامل السرية، وستستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية:

2018\2017

قائمة الملاحق

ملاحظة؛ يرجى وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً : البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 26 الى 30 سنة
- من 31 الى 35 سنة من 36 الى 40 سنة
- من 41 الى 45 سنة من 45 الى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي
4. الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج (ة)
- مطلق(ة) / أرمل(ة)
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: رأس المال الاجتماعي					
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد العلاقتي					
01	تشجع الإدارة العليا العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.				
02	تعمل المنظمة على التقليل من حدة الصراع السلبي بين الموظفين.				
03	يتحد ويتلاحم الموظفون في ما بينهم عند وقوع أي أزمة داخل المؤسسة.				
04	تزاعي المؤسس الظروف الشخصية للموظفين وتستجيب لها.				
05	تسعى الإدارة العليا بجد إلى تعزيز الثقة والمصادقية بينها وبين الموظفين.				
06	توفر المؤسسة "صندوق الخدمات الاجتماعية" لإستفادة الموظفين منه عند الحاجة.				
البعد الهيكلي					
07	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة وحرية التنقل بين الوحدات التنظيمية.				
08	تدعم الإدارة العليا فكرة تشكيل جماعات عمل.				
09	تهيأ المؤسسة للموظفين جو من الراحة يجعل من دوامهم أمر مرغوب وليس مرهوب.				
البعد الإدراكي					
10	يستخدم الموظفون في ما بينهم لغة ومفردات موحدة لتسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة.				
11	هناك إجماع كبير لدى الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.				
12	هناك روابط إجتماعية تتطوي على الإنتماء والعمل التعاوني داخل الجماعة.				
المحور الثاني: تحسين أداء المؤسسة					
13	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها على تحسين مؤشرات				

قائمة الملاحق

					كالنتيجة الصافية والأرباح، وتهمل تحسين أداء الموظفين وخدمة الزبون.
14					تهتم الإدارة العليا بتحسين الأداء على المدى القريب، وتهمل تحسينه في المستقبل.
15					تقوم المؤسسة من وقت إلى آخر بإجراء إستقصاء حول مدى رضا المجتمع على مستوى منتجاتها وخدماتها.
16					لدى الموظفين قابلية ورغبة لتوفير كافة جهودهم في سبيل الإرتقاء بمستوى المؤسسة.
17					توفر المؤسسة برامج التدريب والتعليم لتطوير عملية قياس الأداء.
18					تعتمد المؤسسة في عملية تقييم الأداء على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لديها.
19					تعتمد المؤسسة على تحديث قواعد بياناتها من حين إلى آخر حسب المستجدات.
20					تعمل المؤسسة على مراقبة ومتابعة مدى سير الأعمال الإدارية، والحرص على إنجازها في الوقت المحدد.
21					يلتزم الموظفون بقواعد العمل وسياساته وإجراءاته داخل المؤسسة.
22					تفرض الإدارة العليا على الموظفين التوقيع على سجل كشف الحضور اليومي، للإلتزام والتقليل من معدل الغيابات.
23					تسعى المؤسسة إلى زيادة التنسيق والتكامل بين العمليات والأقسام المختلفة.
24					تتبع الإدارة العليا أسلوب الإرشاد عند تقييم الأداء بدلا من الإنتقاد.
25					تهتم المؤسسة بكافة إقتراحات الموظفين التي تصب في إطار تطوير وتحسين أداء المؤسسة.
26					هناك نسبة رضا عالية لدى الموظفين عن المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة.
27					تعمل المؤسسة على تفعيل نظام المنح والتعويضات كأداة لتحسين الأداء.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

- البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	60.6	60.6	60.6
Valide انثى	13	39.4	39.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	5	15.2	15.2	15.2
سنة 30 الى 26 من	13	39.4	39.4	54.5
سنة 35 الى 31 من	2	6.1	6.1	60.6
Valide سنة 40 الى 36 من	9	27.3	27.3	87.9
سنة 50 الى 45 من	3	9.1	9.1	97.0
سنة 50 من أكثر	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	3	9.1	9.1	9.1
Valide ثانوي	14	42.4	42.4	51.5
جامعي	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	8	24.2	24.2	24.2
Valide متزوج	24	72.7	72.7	97.0
أرمل/مطلق	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	7	21.2	21.2	21.2
سنوات 10 إلى 06 من	16	48.5	48.5	69.7
Valide اسنة 15 إلى 11 من	4	12.1	12.1	81.8
سنة 15 من أكثر	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): التحقق من ثبات الإستبيان بالإعتماد على "معامل ألفا كرونباخ"

- الفا كرونباخ الاجمالي العبارات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	33	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	27

- الفا كرونباخ للمحور المستقل الرئيسي (رأس المال الاجتماعي)

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	33	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	12

- الفا كرونباخ للمحور التابع (أداء المؤسسة)

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	33	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.833	15

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة

المحور المستقل (رأس المال الاجتماعي)

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
تشجع الإدارة العليا العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.	33	3.45	1.201	12
تعمل المنظمة على التقليل من حدة الصراع السلبي بين الموظفين.	33	4.12	.600	7
يتحد ويتلاحم الموظفين في ما بينهم عند وقوع أي أزمة داخل المؤسسة.	33	4.27	.574	4
تراعي المؤسسة الظروف الشخصية للموظفين وتستجيب لها.	33	4.30	.728	3
تسعى الإدارة العليا بجد إلى تعزيز الثقة والمصداقية بينها وبين الموظفين.	33	3.97	.847	10
توفر المؤسسة "صندوق الخدمات الإجتماعية" لإستفادة الموظفين منه عند الحاجة.	33	4.36	.489	1
يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة وحرية التنقل بين الوحدات التنظيمية.	33	4.09	.678	8
تدعم الإدارة العليا فكرة تشكيل جماعات عمل.	33	4.00	.612	9
تهيأ المؤسسة للموظفين جو من الراحة يجعل من دوامهم أمر مرغوب وليس مرهوب.	33	3.94	.747	1
يستخدم الموظفون في ما بينهم لغة ومفردات موحدة لتسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة.	33	4.30	.529	2
هناك إجماع كبير لدى الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.	33	4.18	.683	6
هناك روابط إجتماعية تنطوي على الإلتناء والعمل التعاوني داخل الجماعة.	33	4.21	.485	5
N valide (listwise)	33			

قائمة الملاحق

المحور التابع (أداء المؤسسة)

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها على تحسين مؤشرات كالنتيجة الصافية والأرباح، وتهمل تحسين أداء الموظفين وخدمة الزبون.	33	4.09	.879	9
تهتم الإدارة العليا بتحسين الأداء على المدى القريب، وتهمل تحسينه في المستقبل.	33	3.85	.972	14
تقوم المؤسسة من وقت إلى آخر بإجراء إستقصاء حول مدى رضا المجتمع على مستوى منتجاتها وخدماتها.	33	3.67	1.164	15
لدى الموظفين قابلية ورغبة لتوفير كافة جهودهم في سبيل الارتقاء بمستوى المؤسسة.	33	4.06	.788	11
توفر المؤسسة برامج التدريب والتعليم لتطوير عملية قياس الأداء.	33	4.21	.485	4
تعتمد المؤسسة في عملية تقييم الأداء على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لديها.	33	4.06	.496	10
تعتمد المؤسسة على تحديث قواعد بياناتها من حين إلى آخر حسب المستجدات.	33	4.18	.584	6
تعمل المؤسسة على مراقبة ومتابعة مدى سير الأعمال الإدارية، والحرص على إنجازها في الوقت المحدد.	33	4.27	.452	1
يلتزم الموظفون بقواعد العمل وسياساته وإجراءاته داخل المؤسسة.	33	4.27	.452	2
تفرض الإدارة العليا على الموظفين التوقيع على سجل كشف الحضور اليومي، للإلتزام والتقليل من معدل الغيابات.	33	4.27	.626	3
تسعى المؤسسة إلى زيادة التنسيق والتكامل بين العمليات والأقسام المختلفة.	33	4.21	.600	5
تتبع الإدارة العليا أسلوب الإرشاد عند تقييم الأداء بدلا من الانتقاد.	33	4.06	.827	12
تهتم المؤسسة بكافة إقتراحات الموظفين التي تصب في إطار تطوير وتحسين أداء المؤسسة.	33	4.15	.834	8
هناك نسبة رضا عالية لدى الموظفين عن المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة.	33	4.03	1.015	13
تعمل المؤسسة على تفعيل نظام المنح والتعويضات كأداة لتحسين الأداء.	33	4.15	.508	7
N valide (listwise)	33			

قائمة الملاحق

- إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاسياني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي	33	4.1021	.38646
N valide (listwise)	33		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
	33	4.1010	.41182
البعد_العلاقاتي	33	4.0808	.48613
البعد_الهيكلية	33	4.0101	.51021
البعد_الإدراكي	33	4.2323	.41235
أداء المنظمة	33	4.1030	.40862
N valide (listwise)	33		

الملحق رقم (06): إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	رأس المال الإجتماعي	.	Entrée

- a. Variable dépendante : أداء المنظمة
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.774 ^a	.599	.586	.26290

- a. Valeurs prédites : (constantes). رأس المال الإجتماعي.

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.200	1	3.200	46.306	.000 ^b
1 Résidu	2.143	31	.069		
Total	5.343	32			

a. Variable dépendante : أداء المنظمة

b. Valeurs prédites : (constantes). رأس المال الاجتماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.954	.465		2.051	.049
1 رأس المال الاجتماعي	.768	.113	.774	6.805	.000

a. Variable dépendante : أداء المنظمة

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى (البعد العلاقتي)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد العلاقتي ^o	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.743 ^a	.553	.538	.27769

a. Valeurs prédites : (constantes). البعد العلاقتي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.953	1	2.953	38.289	.000 ^b
1 Résidu	2.390	31	.077		
Total	5.343	32			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes). البعد العلاقتي

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.553	.415		3.743	.001
البعد العلاقائي	.625	.101	.743	6.188	.000

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية (البعد الهيكلي)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الهيكلي ^o	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.631 ^a	.398	.379	.32205

a. Valeurs prédites : (constantes). البعد الهيكلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.128	1	2.128	20.516	.000 ^b
1 Résidu	3.215	31	.104		
Total	5.343	32			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes). البعد الهيكلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.076	.451		4.604	.000
البعد الهيكلي	.505	.112	.631	4.529	.000

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

قائمة الملاحق

الفرضية الفرعية الثالثة (البعد الإدراكي)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الإدراكي ^o	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.558 ^a	.312	.289	.34444

a. Valeurs prédites : (constantes). البعد الإدراكي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.665	1	1.665	14.036	.001 ^b
1 Résidu	3.678	31	.119		
Total	5.343	32			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes). البعد الإدراكي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.762	.628		2.806	.009
1 البعد الإدراكي	.553	.148	.558	3.747	.001

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة