



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة
التنظيمية والمقدرات الجوهرية
(دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق)

**Mediating Role of Social Capital in the Relationship
between Organizational Culture and Core Competencies**

(A field study for a sample of private colleges in Iraq)

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الدراسة :

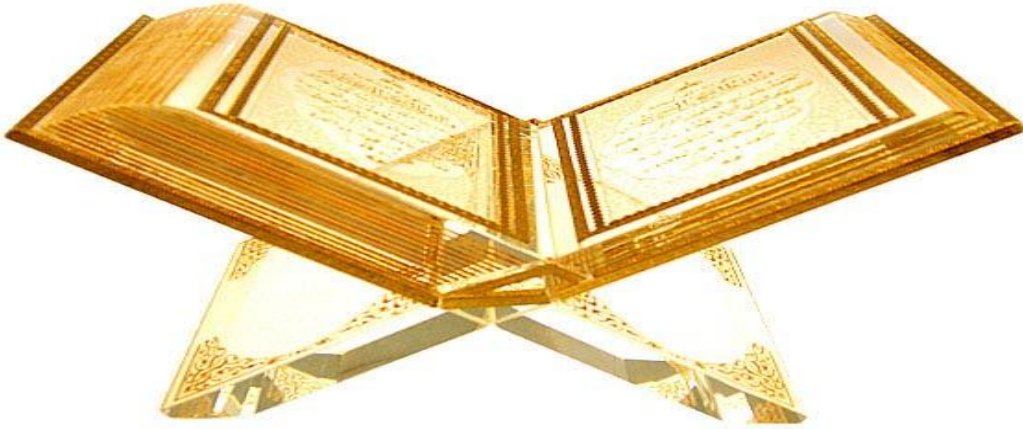
آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني

إشراف:

البروفسور: علي عبد الله الحاكم

1440هـ / 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



{نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ
ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ}



(سورة يوسف : الآية 76)

الإهداء

إلى قدوتي الأولى ... إلى ذلك النبع الصافي ... إلى شجرتي التي لا
تذبل ... إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين ... إلى من أعطاني
ولم يزل يعطيني بلا حدود ... إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً
به ... إليك يا من أفديك بروحي ...

أبي الغالي حباً واحتراماً

إلى الشمعة التي أنارت لي طريقي ... إلى الشمس التي تشرق في
أفقي ... إلى كل الدنيا أنتِ الإخلاص ومعناه ... إلى القلب الذي
أجد في نبضاته الأمان ... إلى البيت الذي يفوح في أرجائه الحنان
... إلى من لأجلي عانت ولينت كل الصعاب لإسعادي ...

أمي الحبيبة حناناً وأخلاقاً

أهدي هذا الجهد المتواضع



الباحثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "

صدق الله العظيم

سورة إبراهيم الآية 7

شكر وامتنان

أشكر الله رب العالمين وأحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي سدّد الخطي ويسر الامر لأتمام هذا العمل بعونه وتوفيقه ، والف الصلاة والسلام على سيد الخلق محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه وسلم ...

يسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان مع أتمام هذا العمل العلمي الى كل من ساعد ومد لي يد العون وكان خير سند في كل خطوة من خطوات هذا العمل وأفادني بالنصائح العلمية القيمة والتمينة للوصول الى النتائج المرجوة منه . أتقدم أولاً بالشكر والتقدير إلى مدير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والسيد وكيل الجامعة، والسيد رئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة وأعضاء الهيئة التدريسية وكافة العاملين فيها لما لمستهم من التعاون من قبل الجميع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان الى الأستاذ الفاضل المشرف البروفسور الدكتور (علي عبد الله الحاكم) الذي غمرني بعطائه وقادني إلى نهاية مشوار الدراسة بأخلاقه النبيلة ومتابعة علمية رصينة، إذ كانت لأرائه السديدة وتوجيهاته القيمة الأثر الفاعل في إنضاج الدراسة وإخراجها بشكلها الحالي ، جزاه الله الخير كله. وكما اتقدم بالشكر والتقدير ومزيد من العرفان والجميل (للأستاذ الدكتور غني دحام تناي الزبيدي) لما أبداه من دعم وإسناد وما لمستهم من حرص ومتابعة وآراء سديدة فاستحق من الله ما يجزي به العلماء، ووفقه لما يحب ويرضى. وأتوجه بكل الشكر والتقدير للزميلة والاخت (سري صباح كيتب) والام الفاضلة الاستاذة (ساهرة محمد حسن) وللزميل الدكتور (عباس محمد حسين الحمداني) والزميل الدكتور (ماجد إبراهيم حمادي)، والمحلل الأحصائي الزميل (محمد خالد أحمد المشهداني)، كما أوجه شكري وتقديري إلى رئاسات وعمداء الكليات عينة الدراسة والهيئات التدريسية فيها لما بذلوه من جهد ومساعدة للباحثة.

ويشرفني إن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وستكون ملاحظاتهم السديدة محط تقدير الباحثة واهتمامها شكلاً ومضموناً. والشكر والتقدير لكل من أسهم بشكل أو بآخر في انجاز هذا الجهد، وأخيراً أقدم عبارات الاعتذار إلى كل من لم تسعني الذاكرة بتقديم الشكر وعبارات الامتنان لهم ، واسأل الله لهم الموفقية والنجاح انه سميع مجيب الدعاء ، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صل الله عليه وسلم) خاتم الانبياء والمرسلين.

المستخلص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الأجماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية لعينة من الكليات الأهلية العراقية ، ولأجل الوصول الى الهدف المطلوب ، فقد اعتمدت الدراسة على عدد من المصادر البحثية والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، والتي تمثلت بشكلٍ أساسي بالجانب النظري وكيفية عرض المفاهيم الاساسية للدراسة والحصول على أجابات للتساؤلات التي طرحت في منهجية الدراسة ، وكيفية عرضها بالشكل الذي يضمن توضيح الأبعاد وأهميتها للمؤسسات التعليمية ومدى التأثير عليها وأمكانية الاستفادة من توظيفها في مؤسسات التعليم العالي ، والمتمثلة بالثقافة التنظيمية ، والمقدرات الجوهرية ، ورأس المال الأجماعي ، وكذلك أعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة لغرض عرض الجانب التطبيقي واختبار العلاقات للدراسة ومتغيراتها.

وبالاعتماد على التحليل الاحصائي ، فقد استهدفت عينة الدراسة عدد من الكليات الخاصة الرصينة في البيئة العراقية ، وشكلت مجمل العينة (135) ، وتمثلت الأداة الرئيسية للدراسة بالاستبانة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بأستخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملانمة مثل أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد فضلا عن تحليل المسار ، اضافة الى اختباري (T) و (F)، وتم كذلك استخدام عدد من الأشكال والمخططات التوضيحية لتوضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

وأظهرت نتائج التحليل الأحصائي صحة أغلب فرضيات الدراسة، وبالاعتماد عليها تم صياغة عدد من الاستنتاجات التي استندت إليها الباحثة وعلى أثرها وضعت عدد من التوصيات للكليات المبحوثة التي تعد ذات فائدة إذا ما أخذت بنظر الاعتبار ، وفي نهاية الدراسة تم وضع عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية .

Abstract

The aim of this study is to identify the Mediating Role of Social Capital in the Relationship between Organizational Culture and Core Competencies of a sample of Iraqi private colleges , And in order to reach the desired goal . The study is based on a number of research sources related to the subject of the present study , which were mainly theoretical aspect and how to present the basic concepts of the study , and how it can be presented in a way that ensures the clarification of the dimensions and importance of educational institutions and the extent of impact on them and the possibility of benefiting from employment in institutions of higher education , Represented Organizational culture, core competencies, social capital, The researcher also relied on previous research for the purpose of presenting the applied side and testing the relations of the study and its variables.

Based on statistical analysis, the study targeted a number of private universities in the Iraqi environment, The total sample (135) members , The main tool for research was the questionnaire, data were analyzed and hypotheses tested using a number of appropriate statistical tools such as simple linear regression method and multiple path analysis, In addition to checksum (T) and (F). A number of descriptive forms and schemas were also used to illustrate the nature of the relationships between the variables of the study and its different dimensions.

The results of the statistical analysis showed the validity of the hypotheses of the study. On the basis of this, a number of conclusions were drawn up based on which the researcher was based and a number of recommendations were made for the faculties that are considered useful if taken into account, At the end of the study, a number of proposals were put forward for future studies.

قائمة الموضوعات		
الصفحة	أسم الموضوع	ت
أ	الأستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والامتنان	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ح	قائمة الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
م	قائمة الملاحق	9
1	المقدمة	10
3	الفصل الأول: منهجية الدراسة و الدراسات السابقة	11
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة	12
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	13
27	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	14
27	المبحث الأول: الاطار الفكري والفلسفي للثقافة التنظيمية	15
68	المبحث الثاني: الاطار الفكري والفلسفي للمقدرات الجوهرية	16
108	المبحث الثالث: الاطار الفكري والفلسفي للرأس المال الأتماعي	17

142	المبحث الرابع: العلاقة بين ابعاد الدراسة	18
154	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	22
154	المبحث الأول: الدراسة الميدانية	23
163	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية	24
193	المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة	25
233	المبحث الرابع : فروض الدراسة لعلاقات الارتباط	26
240	المبحث الخامس : اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة	27
256	المبحث السادس : اختبار الفروقات المعنوية بين الكليات المبحوثة	28
267	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	28
267	المبحث الأول: الاستنتاجات	29
278	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات	30
282	المصادر	31
302	الملاحق	32

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
127	أوجه التشابه والاختلاف وأشكال رأس المال الأخرى	1-2
141	مكونات رأس المال الاجتماعي	2-2
163	يوضح حجم العينة ومدى الاستجابة	1-3
166	يوضح فقرات الاستبانة	2-3
169	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	3-3
170	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقدرات الجوهرية والدرجة الكلية للمحور	4-3
171	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الاجتماعي والدرجة الكلية للمحور	5-3
172	معاملات الفا كرونباخ لابعاد الدراسة	6-3
173	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور ثقافة التنظيمية وابعادة	7-3
174	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور المقدرات الجوهرية وابعادة	8-3
174	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور رأس المال الاجتماعي وابعادة	9-3
176	يبين اختبار KM و Bartlett's لفقرات محور الثقافة التنظيمية	10-3
177	نتائج التحليل العاملي لفقرات محور الثقافة التنظيمية	11-3
179	نتائج التحليل العاملي لفقرات محور الثقافة التنظيمية بعد التدوير	12-3
180	يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور المقدرات الجوهرية	13-3
181	نتائج التحليل العاملي لفقرات محور المقدرات الجوهرية	14-3
183	نتائج التحليل العاملي لفقرات محور المقدرات الجوهرية بعد التدوير	15-3
185	يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور رأس المال الاجتماعي	16-3
186	يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات محور رأس المال الاجتماعي	17-3

187	يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات محور رأس المال الاجتماعي بعد التدوير	18-3
189	يبين مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	19-3
193	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	20-3
194	توزيع أفراد العينة حسب العمر	21-3
194	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي	22-3
195	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	23-3
195	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	24-3
196	توزيع أفراد العينة حسب اللقب العلمي	25-3
196	المتوسط المرجح وأتجاه الاجابة	26-3
198	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للثقافة التنظيمية	27-3
201	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد القيم التنظيمية	28-3
203	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد المعتقدات التنظيمية	29-3
205	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد الأعراف التنظيمية	30-3
207	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد التوقعات التنظيمية	31-3
209	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمقدرات الجوهرية	32-3
213	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد العمل الجماعي	33-3
215	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد تمكين العاملين	34-3
217	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد مدى الفاعلية الذاتية	35-3
219	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد الاتصال والتأثير	36-3
221	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد حل المشكلات وصنع القرار	37-3

223	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول بعد تسليم النتائج	38-3
225	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة لرأس المال الاجتماعي	39-3
228	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول البعد الادراكي	40-3
230	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول البعد الهيكلي	41-3
232	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات العينة المبحوثة حول البعد العلاقتي	42-3
235	يبين قيم الارتباط بين ابعاد الثقافة المنظمة و المقدرات الجوهرية	43-3
235	يبين خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الاولى	44-3
237	يبين قيم الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	45-3
237	يبين خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الثانية	46-3
239	يبين قيم الارتباط بين ابعاد رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية	47-3
239	يبين خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الثالثة	48-3
241	يبين قيم التأثير بين ابعاد الثقافة المنظمة في المقدرات الجوهرية	49-3
244	يبين قيم التأثير بين ابعاد الثقافة المنظمة في رأس المال الاجتماعي	50-3
247	يبين قيم التأثير بين ابعاد رأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية	51-3
250	يبين التأثير بين متغيرات الدراسة	52-3
252	نتائج اختبار (البعد الإدراكي) من البعد الوسيط رأس المال الاجتماعي	53-3
253	نتائج اختبار (البعد الهيكلي) من البعد الوسيط رأس المال الاجتماعي	54-3
255	نتائج اختبار (البعد العلاقتي) من البعد الوسيط رأس المال الاجتماعي	55-3
256	المؤشرات الأحصائية لمحور الثقافة التنظيمية في الكليات المبحوثة	56-3
258	الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الثقافة التنظيمية	57-3
260	المؤشرات الأحصائية لمحور المقدرات الجوهرية في الكليات المبحوثة	58-3

261	الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور المقدرات الجوهرية	59-3
263	المؤشرات الأحصائية لمحور لرأس المال الاجتماعي في الكليات المبحوثة	60-3
264	الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور رأس المال الاجتماعي	61-3

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	ت
7	مخطط الدراسة الفرضي	1-1
37	مستويات الثقافة التنظيمية	1-2
38	طبقات الثقافة على المستوى العام والاعمال	2-2
41	وظائف الثقافة التنظيمية	3-2
47	أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة	4-2
48	نموذج ديناميكية الثقافة	5-2
51	الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية	6-2
56	نموذج طبقات الثقافة التنظيمية	7-2
64	مصادر قيم الثقافة التنظيمية	8-2
66	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الاداري	9-2
73	مجمل نموذج المقدرات الجوهرية : المفاهيم المرتبطة بمفهوم المقدرات الجوهرية	10-2
74	الهيكل المتكامل (لراينور ، Raynor ، 1998)	11-2
76	مفهوم المقدرات الجوهرية (لينورد بارتون ، Leonard-Barton ، 1992)	12-2
81	المقدرات الجوهرية والمقدرات المميزة	13-2
83	انبثاق المقدرات المميزة والمقدرات الجوهرية	14-2
85	خريطة المقدرات التنظيمية	15-2
95	التسلسل الهرمي للمقدرات	16-2

118	رأس المال الاجتماعي	17-2
121	رأس المال الاجتماعي – اسباب وعواقب على مستوى الفرد	18-2
123	أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي	19-2
130	رأس المال الاجتماعي – مواضيع الادب الاساسية	20-2
144	أطار المقدرات الحرجة	21-2
148	الثقافة التنظيمية	22-2
190	الصدق البناني التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية	1-3
191	الصدق البناني التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية	2-3
192	الصدق البناني التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي	3-3
250	التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة	4-3
251	أختبار <i>soble</i> بالاعتماد على قيم التقديرات والاختفاء المعيارية للمتغيرات	5-3
251	أختبار <i>soble</i> بالاعتماد على قيم اختبار <i>t</i>	6-3
252	مسارات التأثير لدور الوسيط (البعد الادراكي)	7-3
254	مسارات التأثير لدور الوسيط (البعد الهيكلي)	8-3
255	مسارات التأثير لدور الوسيط (البعد العلاقتي)	9-3

قائمة الملاحق	
أسم الملحق	ت
استبانة الدراسة.	1
أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استبانة الدراسة.	2
استبانة التحكيم	3

المقدمة

تناول مفكرو الإدارة الإستراتيجية مفهوم القدرات Capabilities من زوايا مختلفة ، وأشاروا الى الأهمية الكبرى وهي أن يكون لها قيمة إستراتيجية ، فأخذ مفهوم المقدرات الجوهرية Core Competencies في التبلور بداية التسعينات على هذا الأساس في حين كانت الأفكار الأولى تركز على ان المنظمات يمكن ان تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية باعتبارها ذات أهمية فائقة على المدى البعيد للإفادة منها في تطوير الأنشطة المركزية ومنح المنظمة ميزة متفردة .

من هذا المنطلق أصبح على المنظمة التي تسعى الى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بنجاح وأن تتمسك في امتلاكها القدرات الإستراتيجية التي تجعلها متفوقة على المنافسين أي ضرورة بناء المقدرات الجوهرية من خلال التأكيد على الموارد النادرة المتاحة للمنظمة والقدرات التي تنفذ بها نشاطاتها. (الجنابي ، 2009، 65)

ويلقى موضوع تحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة صعوبات عديدة ، إذ يواجه المنظرون والتطبيقات على حد سواء، صعوبات في ذلك. إذ يؤكد كل منهم على أن القرارات الإدارية المتعلقة بالتحليل الداخلي لموارد المنظمة هي التي تحدد أي من هذه الموارد، هي مقدرات جوهرية والتي من الممكن أن تواجه عدد من العقبات الأساسية منها (عدم التأكد ، والتعقيد ، والصراعات الداخلية) ، إذ توجد المقدرات الجوهرية في الموارد الفريدة للمنظمة. حيث يتم تقسيمها الى نوعين موارد ملموسة وغير ملموسة، وتتجسد المقدرات الجوهرية في الموارد غير الملموسة تحديداً، كالمعرفة الضمنية، والتعلم المتراكم لدى المنظمة عبر السنين، والتي يكون لها روتين معقد، يصعب تقليده من قبل الآخرين، والقدرات الخاصة والاتجاهات. (الدليمي ، 2006 : 70-71)

وتبرز أهمية المقدرات الجوهرية في بناء مؤسسة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تتنازل من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارة المؤسسة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها بكلمات فهي معرفة شخصية تكتسب بالحدس والبداهة وتحويلها إلى معرفة ظاهرة تستلزم المهارة والولاء والثقة. وكيفية تشخيص العناصر الجوهرية التي تعد عوامل مهمة في بناء المقدرات الجوهرية للمؤسسة المتمثلة بادراك إدارة المؤسسة لأهمية موردها البشري والمعرفة الضمنية التي يمتلكها هذا المورد التي تمكن المؤسسة من اكتسابها من خلال رؤية قيادة المؤسسة الايجابية لأهمية المورد البشري وبناء علاقات الثقة بين القيادة والعاملين لتتمكن المؤسسة من توظيف تلك المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية وتمايزها عن منافسيها (الشخيلي ، 2009 :

(92)

أن توافر موارد قيمة ونادرة للمنظمة ، تمثل نقطة انطلاق التحرك الاوّل باتجاه تحقيق الميزة التنافسية. وبهذا الخصوص ، فان الموارد التنظيمية القيمة والنادرة يمكن ان تكون

مصدرا للميزة التنافسية لمنظمة ما في حالة واحدة فقط ، وذلك عندما لم يكن بأستطاعة المنظمات المتنافسة امتلاك او الحصول على هذه الموارد .من جانب آخر ، قد يكون من الصعب تقليد مورد منظمة ما ، والسبب الاخير الذي يجعل المورد صعب التقليد عندما يمثل المورد ظاهرة اجتماعية معقدة . أي ان التعامل مع المورد يتجاوز قدرات المنظمات المنافسة على ادارته بشكل نظامي. وخير مثال على ذلك ، الثقافة التنظيمية ، سمعة المنظمة وسط الموردين ،العلاقات الشخصية بين المديرين في المنظمة وغير ذلك .(الحميري ، 2014: 74)

فالعلاقات والشبكات لديها القدرة على مساعدة المجتمعات لتعمل بشكل أفضل عن طريق ربط الأفراد بسلوك مترابط وخلق المؤسسات التي تسهل التقدم ، إن رأس المال الاجتماعي يتضمن تلك العلاقات بين الأفراد والمنظمات التي تسهل العمل وتخلق القيمة وتمكن الأشخاص بالعمل بشكل جماعي (إبراهيم ، 2009: 128) ، فالنسيج الاجتماعي المميز في المنظمة هو سبب في كون المقدرات مكلفة أكثر من المقدرات التقليدية أي إن أكثر مقدرات المنظمة هي نتاج الظواهر الاجتماعية المميزة، وتتمثل في العلاقات بين الأشخاص ، والثقة والصدقات بين المدراء وبين المدراء والموظفين، وسمعة المنظمة لدى الأطراف المتعاملين معها. فهي تلك المقدرات التي لايمكن أن تطورها المنظمات الأخرى بسهولة .(الدليمي ، 2006: 74)

وعلى الرغم من التحليلات التي جاء بها الباحثون والمهتمون والمداخل التي نظروا من خلالها للثقافة التنظيمية فان الدراسة الحالية ترى بأنها احد موارد المنظمة التي تسهم في انجاز المهام، فلو تصورنا أن المنظمات التي تمتلك ثقافة راسخة الجذور كشركة (IBM) ، (Magdonald) ، (TOYOTA)، لرأينا قدرة هذه الثقافة على الإسهام في تسريع عملية المعايير الاجتماعية التنظيمية بشكل يتيح للمنظمات المعنية كلف التدريب واحتواء القادمين الجدد ضمن نظم المنظمة بشكل يوافر النفقات ويقلل الأخطاء، ويزيد من سهولة اندماجهم في النسيج الاجتماعي، فهي إذن تدعم بناء وتكوين رأس المال الاجتماعي التنظيمي.(العاني ، 2008: 53) في هذا الخصوص نلاحظ أن النظام التعليمي والتعليم العالي العراقي بشكل خاص يعاني من عدم قدرته على استخدام الطرق المناسبة لاجراء المقدرات الجوهرية اللازمة للعمل ولا الصيغة المناسبة لخلق الانتماء المؤسسي لدى الافراد وعدم قدرته على تحقيق التوازن بين مايققق رغباته وبين مايطمح الوصول اليه العاملون والهيئة التدريسية ، لذلك وجدت الإدارة العليا للكليات الاهلية أنها تحتاج الى أستغلال العلاقات القائمة بين الافراد لبلوغ الهدف الذي ترجوه بتكوين ثقافة مميزة غير قابلة للتقليد من خلال نوعية خصائصها الفريدة والتي تساعد في حمايه المؤسسة التعليمية من التدخلات الخارجية وتساعد على نضوجها ووصولها بالعمل الى المستوى المطلوب وتحقيق التفوق في الاداء من خلال تطوير العاملين لمهارات وقدرات بعضهم البعض ، فلا يمكن أنكار دور العلاقات من خلال وجود رأس المال الاجتماعي فطبعه هذه العلاقات تشكل صيغة فاعلة لكيفية خلق التفاعل المثمر وخلق الامكانيات اللازمة للتغيير الايجابي وضمان مواجهه العوائق في عملية التغيير والتطوير للبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية ، ولكن بالرغم من ذلك فأنها تحتاج الى نسبة من الوعي العالي الذي ينبثق من داخل الافراد بالتعاون مع

أدارتهم العليا وعمادة الكلية ، والتي تحتاج الى زيادة التوعية بكل من الثقافة التنظيمية ودورها في عملية بناء بيئة تنظيمية قوية وقادرة على تفعيل التعاون الإيجابي وخلق شكل جديد للعلاقات الإجتماعية يكون قادر على تشجيع التعاون وفرق العمل وله دور أساسي في تفعيل التواصل الإيجابي لغرض زيادة قدرات ومهارات الهيئة التدريسية وبما يتناسب مع ما تحتاجه البيئة التعليمية لغرض تطوير مهارات الطلاب وبما يتناسب مع ما يحتاجه سوق العمل .
وأطلاقاً مما سبق فإن الباحثة قد رأت أنه من الضرورة لفت أنظار الكليات الأهلية العراقية الى هذا المورد الخفي والمهم والاساسي والذي يعتبر الحجر الاساس في عملية بناء بنية تنظيمية قادرة على مواجهه التنافس في البيئة الخارجية وخلق نوع من التميز المؤسسي والعلمي والذي يتوافق مع أهداف بناء هذه المؤسسات وهي زيادة المخرجات العلمية التي تكون قادرة على مواجهه التغييرات المطلوبة في بيئة الاعمال وبخاصة لكونها تعمل بحرص من أجل تحسين وتطوير مستوى أدائها.

المبحث الأول منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة :

في ظل الواقع الذي تعيشه البيئة التعليمية اليوم بوصفها أحد أهم المكونات ذات الطابع المؤثر في البيئة الخارجية ، يصبح على الكليات ان تعمل بشكل جاد على استخدام أساليب أكثر حداثة وأكثر فاعلية ، تساعدها على تحقيق التفوق في أدائها مقارنة مع الكليات المنافسة الأخرى ومن بين هذه الطرق الحديثة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية لاعضاء جامعاتها بوصفه أحد أبرز الطرق التي يجب أن تتبناها الكليات الراغبة في التفوق والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، من خلال تطوير هذه المقدرات الجوهرية لأن رعاية وتطوير العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكون أساساً للنجاح في المستقبل . ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة ، يحتاج الامر موارد بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة وذلك من خلال خلق بيئة عمل تنظيمية قادرة على التكيف مع هذه التغييرات المتسارعة والعمل على تعزيز الترابط بين الافراد من خلال التواصل الفاعل وبناء رأس المال الأجماعي ، من خلال الكليات باعتبارها احدى الركائز الأساسية التي يعتمد عليها البلد في التنمية الاقتصادية ، مما يتطلب منها العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستعمال تقنيات ووسائل حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق أهدافها وهذا لا يتم إلا بممارسة عملية التعلم المستمر(شحادة ، 2015 : 15) .

لقد لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على ماجاءت به البحوث والدراسات أن هناك اهتمام قليل او محدود من قبل الباحثين في طرح الأبعاد المكونة لموضوع هذه الدراسة (الدور الوسيط لرأس المال الأجماعي في العلاقة بي الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية) في البيئة المبحوثة (الكليات الاهلية) ، إذ تواجه ضعف في التركيز على المقدرات الجوهرية للتدريسين

والعاملين في الكليات والى دور الثقافة التنظيمية التي تعد سبباً أساسياً للتقليل من ضغوط العمل داخل الكليات من خلال دمج الافراد العاملين من اساتذة وموظفين في الاجواء التنظيمية والاستفادة من العلاقات الاجتماعية المتمثلة برأس المال الاجتماعي وأيجاد الطريقة الافضل لتوظيفها بالشكل الذي يتناسب مع كيفية تطوير المقدرات الجوهرية وتعزيز التعاون الخلاق ما بين أعضائها ، إذ أن عملية التوظيف العشوائي بدون الاخذ بنظر الاعتبار اختلاف الثقافات للأشخاص داخل الجامعة وعدم الاهتمام بمحاولة دمجهم مع بيئة العمل وتعريفهم على الثقافة السائدة والعلاقات الاجتماعية التي تعد عاملاً أساسياً في ترابط الأفراد داخل الكليات وتشكل قدرتها على مواجهة المنافسة في البيئة الخارجية.

وبهذا فإن الكليات الأهلية رغم من أنها قد حرصت على الارتقاء بالعملية الإدارية والعلمية إلى أعلى مستوياتها، إلا أنها تبدو بعيدة كل البعد عما تشهده الكليات العالمية من اهتمام بثقافتها التنظيمية من خلال رأس مالها الاجتماعي في تطوير وتحسين مقدراتها الجوهرية ، لذلك سوف تركز الباحثة على كيفية توظيف هذه المقدرات لدى الكليات عينة الدراسة التي لم تستغل بشكلها الصحيح ومحاولة توجيه الأنظار الى هذا المورد المهم ، وتعد هذه المعطيات أحد أهم الجوانب المكونة للمشكلة التطبيقية للدراسة والتي تعد كمحاولة من قبل الباحثة للاجابة على السؤال الاتي :

• وتعى هذا الدراسة ببحث مدى قوة الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية ؟ وقد اثارته هذه المشكلة عدة تساؤلات عند الباحثة تتلخص في الاتي :

تساؤلات الدراسة :

1. ما هو دافع الارتباط بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية ؟
2. هل هنالك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي ؟
3. ما هو مستوى الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية ؟
4. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية ؟
5. ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي ؟
6. الى أي مدى يؤثر رأس المال الاجتماعي على المقدرات الجوهرية ؟
7. هل يزداد تأثير الثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية بتوسط رأس المال الاجتماعي؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

1. اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع أبعاد المقدرات الجوهرية .
2. اختبار العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع أبعاد رأس المال الاجتماعي .
3. اختبار العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي مع أبعاد المقدرات الجوهرية.
4. بيان تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في أبعاد المقدرات الجوهرية .

5. التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في أبعاد رأس المال الاجتماعي .
6. التعرف على تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في أبعاد المقدرات الجوهرية.
7. التعرف على مدى معرفة عمادة الكليات بدور الثقافة التنظيمية و رأس مالها الاجتماعي في عملية أظهار المقدرات الجوهرية والخروج بنتائج علمية يمكن الاستفادة منها في بناء مؤسساتنا التعليمية.

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع في غاية الأهمية للمجتمع العراقي , وهي قدرة الكليات الاهلية العراقية من خلال ثقافتها التنظيمية في تطوير مقدراتها الجوهرية بأستخدام العلاقات الاجتماعية لخدمة التعاون وتنمية المؤسسة التعليمية بما يجعلها في موضع المنافسة مع النظام التعليمي العالمي ونأمل أن تكون الدراسة إضافة جديدة للابحاث والدراسات التي تتناول هذه الموضوعات:

أولاً: الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي :

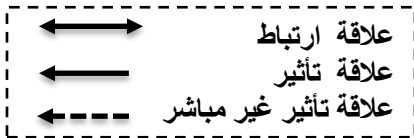
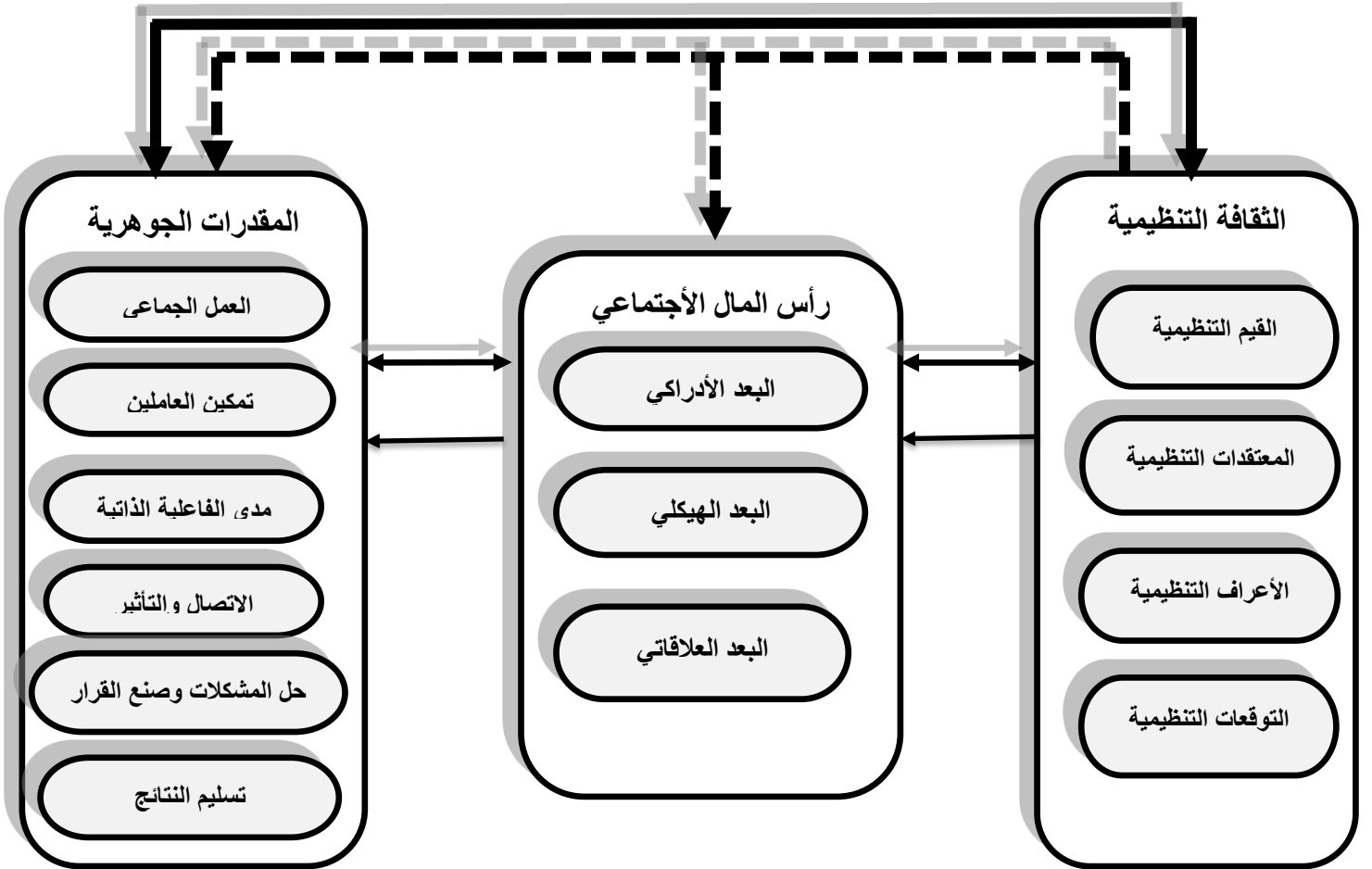
1. تعتبر الدراسة الحالية من وجهة نظر الباحثة وبعد أطلاعها على المصادر الخاصة بابعاد الدراسة بأنها من أولى الدراسات التي تطرقت وتناولت هذه الابعاد مع بعضها والتي أتجهت الى بيان قوة رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط في زيادة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.
2. بيان الدور المهم والاساسي للثقافة التنظيمية في عملية تطوير وتبني المقدرات الجوهرية في الكليات الاهلية العراقية .
3. بيان أثر رأس المال الاجتماعي على زيادة مقدرة وكفاءة التدريسين لبناء علاقات اجتماعية تساعدها على الاندماج مع الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الاهلية .
4. تسهم الدراسة الحالية في تطوير المقدرات الجوهرية من خلال بناء ثقافة تنظيمية مساندة.
5. مواكبة الدراسة الحالية للمداخل الحديثة ، في عملية تطوير وبناء المقدرات الجوهرية للكليات الاهلية .
6. تقديم مجموعة توصيات يمكن الأستفادة منها من قبل إدارة الكليات الاهلية في تحسين وتطوير مقدراتها الجوهرية من خلال أستثمار ثقافتها التنظيمية ورأس مالها الاجتماعي .

ثانياً: الأهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي :

1. الاهتمام بأيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها الكليات الاهلية العراقية في خلق ثقافة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالمعرفة وكيفية بناء رأس مال اجتماعي فاعل ويساعد على أخراج القدرات الجوهرية للأفراد العاملين.
2. تهتم الدراسة الحالية بكونها مصدر أضافي يضاف الى الدراسات السابقة ويثري المكتبات العلمية بدراسة تجمع عدد من المواضيع المهمة والاساسية والتي أهتمت بنفس أبعاد الدراسة الحالية والتي تعد كمخزون أكاديمي غني بالمعلومات التي يمكن أن تعد ذات فائدة للكليات الاهلية لاخذها بنظر الاعتبار في علمياتها الإدارية.
3. بناء نموذج يمكن من خلاله تقييم علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة والمتمثلة ب(الثقافة المنظمية, المقدرات الجوهرية , رأس المال الاجتماعي) ومدى الاستفادة منها من قبل الكليات الاهلية في تطوير كافة مواردها وعلى رأسها مواردها البشرية من العاملين واساتذة الكلية .
4. أن هذه الدراسة تعد محاوله جادة من قبل الباحثة لتطوير وتحسين العلاقات بين الهيئة التدريسية لزيادة مستوى انجازهم ورفع مستوى قابلياتهم ومهاراتهم من خلال التعرف على حجم المقدرات الجوهرية لديهم وكيفية أظهارها وتطويرها وأستخدامها من خلال أستثمار الثقافة التنظيمية وتوظيف شبكة العلاقات الاجتماعية .
5. بيان قوة تأثير رأس المال الاجتماعي من خلال توسطه العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية

شكل رقم (1/1)
مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: استخلاص من أدبيات الدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة مجموعة من الفرضيات المستمدة من نموذج الدراسة وطبيعة المشكلة المعروضة وما وصلت اليه من تساؤلات جوهرية وعلى أساسها وضعت عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية والمتمثلة بالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والمقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية والمقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأعراف التنظيمية والمقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية والمقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية ورأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الادراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية ورأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الادراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأعراف التنظيمية ورأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الادراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية ورأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الادراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الإدراكي و المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الهيكلي و المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد العلاقتي و المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في رأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الإدراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الإدراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأعراف التنظيمية في رأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الإدراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي بأبعاده (البعد الإدراكي ، البعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي) .

الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الإدراكي في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الهيكلي في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد العلاقتي في المقدرات الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) .

الفرضية الرئيسية السابعة: يتعاضد تأثير الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية بوجود رأس المال الاجتماعي .

الفرضية الرئيسية الثامنة : توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي بين الكليات عينة الدراسة.

متغيرات مخطط الدراسة : وترى الباحثة أنه من الضروري الإشارة الى متغيرات الدراسة والتي تجدها في ضوء فرضيات الدراسة والتي ساعدت الى تحديد نموذج الدراسة ويشار لها على النحو التالي :

1. المتغير المستقل : وتمثل بالثقافة التنظيمية , وتكونت من عدد من الأبعاد الفرعية المتمثلة بالآتي (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية)

2. المتغير الوسيط : وتمثل برأس المال الاجتماعي وتكونت من عدد من الأبعاد الفرعية المتمثلة بالآتي (البعد الإدراكي ، البعد الهيكلي ، البعد العلاقتي)

ج. المتغير التابع : تمثل بالمقدرات الجوهرية. وتكونت من عدد من الأبعاد الفرعية المتمثلة بالآتي (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الأتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج) . ويوضح الشكل (1 - 1) مخطط الدراسة الفرضي.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة المشار إليها آنفاً ، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي- التحليلي لتشكيل الإطار النظري والتطبيقي ويتم ذلك من خلال البيانات وتحليلها وأختبار صحة الفرضيات من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة ذات العلاقة بالكليات الأهلية ميدان الدراسة ، جدير بالذكر أن أهم ما يميز المنهج الوصفي أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة ، كما أنه يقدم في نفس الوقت تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة وقد اعتمدت هذا المنهج من خلال الدراسات العلمية لنوعين من البيانات المتوفرة من مصدرين هما :

أ. المصادر الثانوية : وهو الجانب الذي اعتمدت عليه الباحثة في جمع الدراسات العلمية النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تعد بمثابة الدليل أمام الباحثة في فحص متغيرات الدراسة وكيفية عرضها بشكل دقيق وسليم من مصادرهما المختلفة منها الكتب والبحوث والدراسات السابقة والمجلات الدورية والرسائل والاطاريح الجامعية التي تناولت كل من (الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية)
ب.المصادر الأولية : وهي التي تتوفر لدى مكوناتها المعلومات المرتبطة بعينه الدراسة الماخوذة من عدد من الكليات العراقية الخاصة والمستخدمة في أختبار صحة الفرضيات .

مجتمع الدراسة :

بناء على المشكلة والأهداف الاساسية للدراسة فإن المجتمع يحتوي على أهم الابعاد التي تدرسها الباحثة ، وعليه فإن المجتمع يتكون من عمداء بعض الكليات الأهلية التي تعمل ضمن البيئة العراقية ، وأستهدفت العينة القيادة العليا بشكل خاص لان لها الدور الفاعل في عملية تكوين البيئة التنظيمية الداخلية للجامعة وتقرير شكل العلاقات القائمة بين أعضائها التي تحدد من خلالها كيفية بناء بيئة عمل ناجحة ، لهذا تعد بيئة مشجعة لمعرفة قوة الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

حدود موضوعية : الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية : دراسة ميدانية لعدد من الكليات الاهلية العراقية .

حدود مكانية : تم تحديد عدد من الكليات الاهلية في العراق لتطبيق الدراسة عليها..

حدود زمانية : حددت الفترة الزمنية للدراسة خلال الفترة من 2018/2017

مصطلحات الدراسة :

● **الثقافة التنظيمية :** هي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المؤسسة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في مؤسسات الأعمال. (عكاشة ، 2008 : 11) ، وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية :

● **القيم التنظيمية :** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ، والتي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين . (الساعاتي والخفاجي ، 2014 ، 239) .

● **المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. (النسور ، 2012 : 191)

● **الأعراف التنظيمية :** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة ، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع. (الساعاتي والخفاجي ، 2014 ، 239) .

● **التوقعات التنظيمية :** ويعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (عكاشة ، 2008 : 14) .

● **المقدرات الجوهرية :** هي المهارات والإمكانات الكامنة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة من مدراء وموظفين والتي تمثل المقدرات التي يتطلبها منصب أو مستوى عمل الفرد في المؤسسة والتي تساهم بدورها في نجاح دور الفرد في تعزيز قوة المؤسسة من خلال الأداء الفاعل والمتكامل. فهي القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمه (عبد نايف ، 2012 : 110) ، وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

● **العمل الجماعي :** الشفافية، والاحترام، والاستعداد لتقاسم المعرفة وتفهم أهداف الفريق مع الأخذ بالحسبان الخبرة والخلفية الثقافية للآخرين. (الشيخلي ، 2009 : 12)

● **تمكين العاملين :** ويتمثل بشعور العاملين فيه بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم والقدرة على الاستجابة وأحداث الأثر المباشر وإدراكه بما يجعل العاملين يرون نتائج أعمالهم، فهو

طريقة جديدة لتغيير المؤسسات وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيداً. (الشيخلي، 2009 : 12)

● **مدى الفاعلية الذاتية :** العمل بجدية لتحقيق النتائج، فرغبة العاملين بقبول المسؤوليات في مجال العمل وتسليم النتائج المطلوبة في الوقت المحدد. فضلاً عن تعزيز التغيير والتحسين المستمر، فالعمل بسرعة ومرونة تفوق المنافسين من خلال البحث عن فرص التعلم والتطوير وممارسة المهارات الجديدة وحل المشكلات بذهنية متفتحة لتبني التغيير. (عبد نايف ، 2012: 296)

● **الاتصال والتأثير :** عملية تقاسم أفكار ومعلومات ومعارف مع الآخرين لتنمية مهارات التواصل، والتحدث والاستماع وبناء الثقة. (عبد نايف ، 2012: 296)

● **حل المشكلات وصنع القرار :** اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (الشيخلي، 2009 : 12)

● **تسليم النتائج :** عملية اجتماعية وإدارية تتمكن المؤسسة من خلالها بناء علاقات مع الزبائن والمحافظة عليها للاستجابة لحاجاتهم من خلال إدارة توقعاتهم والحصول على تغذية عكسية منتظمة. (الشيخلي، 2009 : 13)

● **رأس المال الاجتماعي :** هو موارد لا تتجزأ من علاقات الفرد مع الآخرين. ومجموعة من المنافع الفعلية أو المحتملة التي تتراكم من شبكة علاقات الفرد الرسمية وغير الرسمية مع الآخرين ، كما أنه يمثل قيمة المؤسسة من حيث العلاقات التي شكلها أعضائها لغرض الانخراط في العمل الجماعي. (العبادي ، 2014 : 176) ، وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

● **البعد الهيكلي :** ويتضمن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والمواقع الشبكية كمجهز للمعلومات، والروابط الاجتماعية لتحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها. (الملا ، 2014 : 56)

● **البعد الإدراكي :** يتضمن القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة الذي يعد رد فعل للعوامل الثقافية المشتركة المكونة للبعد الإدراكي . (حافظ وآخرون ، 2012: 178)

● **البعد العلاقتي :** ويتضمن الإحساس بالثقة والالتزام الحقيقي والاحترام المتبادل، إذ تتبنى جماعات الممارسة ضرورة التفاعلات الشخصية لبناء رأس المال الاجتماعي القادر على الإيجاد والمشاركة في المعرفة ذات العلاقة. (الملا ، 2014 : 56).

المبحث الثاني الدراسات السابقة

تناولت الباحثة بعض من الدراسات السابقة لعرض الاطار الفكري لمتغيرات الدراسة الحالية لغرض إيجاد عدداً من الحلول لمشكلة الدراسة المطروحة والاهتمام بما تم طرحه عن أبعاد الدراسة الحالية ومتغيراتها الرئيسية المتمثلة (بالثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي) ، وتم طرح الجانب الفكري بالاعتماد عليها التي ستكون بمثابة الدليل للوصول الى نتائج مستقبلية جديدة , إذ تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الرئيسية لبناء الدراسة الحالية، وتم الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث العربية والاجنبية واختيار بعضاً منها وعرض أهم أهدافها وفرضياتها وأهم النتائج التي توصلت اليها ، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، لكونها تعد عامل أساسي في مد الدراسة ببعض من الافكار لتكون دليلاً لها في الدراسة الحالية ،وسيتم عرض وتحليل الدراسات السابقة والتي تعد ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية ، وكما يأتي:

اولاً : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

1. الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: (المعمار، سنان قاسم حسين حيدر، 2002)

بعنوان (أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة - دراسة لآراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي / الخاص والعام في محافظة نينوى)

هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري ومفاهيمي للثقافة المنظمة بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في إدارة المؤسسات ولاسيما فيما يتعلق بضرورة خلق ثقافة منظمة ذات قيم جديدة لكي تتسجم مع التطورات الحاصلة في طرح مفاهيم إدارية ومنظمية معاصرة. وافترضت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين خصائص بيئة المهمة وطبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ، وتبين من خلال الاستنتاجات أن المؤسسات ثقافات متباينة ، وأن كل مؤسسة خاصة أو مجموعة من المؤسسات قد تبلور ثقافة عمل وممارسات ومعالجة المشاكل الخاصة بها والتي تختلف عن غيرها من المؤسسات. توصي الدراسة بضرورة اهتمام المدراء بتبني ثقافة تنظيمية تنسجم مع بيئة مهمتها التي تعمل فيها المؤسسة حسب القطاع لأن الثقافة التنظيمية المناسبة ضرورية لنجاح المؤسسة ، فالمؤسسة التي تحاول تبني استراتيجية جديدة يجب أن تخلق الثقافة التنظيمية المناسبة لتحقيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية وهي ضرورية للتعامل مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ، وضرورة تبني تقنيات جديدة فيما يتعلق بالعمليات الإنتاجية ولهذا السبب جاءت هذه الدراسة لزيادة الوعي لدى المدراء لأهمية الثقافة التنظيمية المناسبة ومدى ارتباطها ببيئة المهمة مما يدفع ذلك إلى نجاح المؤسسة .

(وجه التشابه مع الدراسة الحالية من ناحية تركيزها على الثقافة التنظيمية وعلى دورها الفاعل في حياة المؤسسات وتختلف من ناحية طريقة تركيزها على قدرتها على التكيف في بيئة العمل بينما تهتم الدراسة الحالية بالقيم والمعتقدات وكيفيه توظيفها لتقوية المقدرات الجوهرية)

الدراسة الثانية : (الخشالي و التميمي، شاكر جاراالله ، أباد فاضل محمد ، 2008)
(الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة -
دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار ، والذي يزيد من أهميتها وذلك لعدم امتلاك المعرفة الكاملة في هذا المجال من قبل جهة واحدة. وكثيراً ما تصطدم الرغبة بالمشاركة في اتخاذ القرار بالثقافة التنظيمية للشركة، والمتمثلة في مدى التعاون والتماسك بين العاملين من جهة ، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ، وبمدى دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات على أرض الواقع لتتمكن هذه الشركات من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية . واعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. وقد وضعت فرضية الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لثقافة المؤسسة بأبعادها حول المشاركة في اتخاذ القرار . و توصلت الدراسة الى ارتفاع مستوى توفر العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الأربعة والتي استندت إليها الدراسة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. وكان العنصر الأكثر تمثيلاً في شركات تكنولوجيا المعلومات هو عنصر الفاعلية ، وعلية فإن اهتمام هذه الشركات بثقافة الفاعلية والتي تشابه في مضمونها ثقافة الالتزام برسالة الشركة، حيث يكون التركيز على تحقيق الأهداف المحددة في خططها المعتمدة بسبب صعوبة وتعقيد بيئة العمل للشركات قيد الدراسة، فضلاً عن زيادة شدة المنافسة مع الشركات الأجنبية العاملة في هذا القطاع.

(اوجه التشابه مع الدراسة الحالية من خلال عرض الدور الكبير للثقافة في مؤسسات الاعمال
وكيفية توظيفها والاستفادة منها في عملية خلق ثقافة فاعلة ، وتختلف في كونها ركزت على
مستوى التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية وكيفية اهتمام المؤسسة بثقافة الفاعلية والتي
تشابه في مضمونها بثقافة الالتزام بينما الدراسة الحالية تهتم في تقييم قوة القيم والمعتقدات
والأعراف والتوقعات وكيفية توظيفها بالشكل الامثل للكليات المبحوثة).

الدراسة الثالثة : (العاني ، أريج سعيد خليل ، 2008)
بعنوان (تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة
- دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق)

الهدف من الدراسة تشخيص قدرة ثقافة المؤسسات المعنية بالدراسة على احتضان فكر إدارة المعرفة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة لهذه المؤسسات. وافترضت الدراسة بشكل رئيسي أن هناك تأثير لدور ثقافة المؤسسة بشكل أكبر من نجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها تعد الثقافة أحد موارد المؤسسة التي تسهم في إنجاز المهام وفي تسريع العملية المعيارية الاجتماعية بشكل يتيح للمؤسسات المعنية كلف

التدريب واحتواء القادمين الجدد ضمن نظم المؤسسة بشكل يوفر النفقات ويقلل الأخطاء، ويزيد من سهولة اندماجهم في النسيج الاجتماعي، فهي إذن تدعم بناء وتكوين وترصين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأوصت الدراسة الى ضرورة خلق بيئة عقلانية لمساندة المعرفة المشتركة والعمل الفرقي في إطار الاتصالات المتطورة .

(اوجه التشابه مع الدراسة الحالية من خلال اعتمادها على الثقافة التنظيمية في إدارة أعمالها الداخلية وتختلف من خلال أن إدارة الثقافة لعوامل المعرفة لدى الافراد وعملية خلق الميزة التنافسية المستدامة إذ تعتمد الدراسة الحالية على توظيف الثقافة لتطوير مقدرات لدى العاملين بالشكل الذي يطور من مستوى أدائهم).

الدراسة الرابعة : (العطوي والشيباني ، عامر علي ، الهام ناظم ، 2010)
بعنوان (قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء)

الغرض من هذه الدراسة قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة ، وقد استخدمت اداة تقييم الثقافة التي يرمز لها (OCAI) لتحديد ثلاث خطوات هي : قياس الثقافة التنظيمية الحالية ، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص الفجوة . وقد اوضح نتائج اداة OCAI كيف يحدد الملاك التدريسي في جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب ان تكون خلال خمس سنوات القادمة. واعتمدت الدراسة على الابعاد التالية لقياس الثقافة التنظيمية (الخصائص المهيمنة ، والقيادة التنظيمية ، وادارة العاملين ، والتماسك المنظمي ، والتركيز الاستراتيجي ، ومعيار النجاح) . واطهرت نتائج الدراسة ان الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المؤسسة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلاً.

(اوجه التشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال التركيز على دور الثقافة التنظيمية في الكليات وما له من عوائد ايجابية عليها وتختلف من خلال كيفية القياس وعملية توظيف الثقافة في أبراز المقدرات الجوهرية للعاملين من خلال رأس المال الاجتماعي).

2. الدراسات الأجنبية :

الدراسة الاولى :

(Yesil& Kaya , Salih , Ahmet , 2013)

(The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country)

(تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء المالي /ادلة من بلد نامي)

وتهدف الدراسة الى عرض ما تعززه الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية باستمرار وهي فكرة أن الثقافة التنظيمية ضرورية لأداء المؤسسات بفاعلية. على الرغم من إجراء العديد من الدراسات لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، يبدو أن النتائج التجريبية مختلطة وغير حاسمة . وتسعى هذه الدراسة إلى مزيد من البحث في دور الثقافة التنظيمية على الأداء المالي وقد تم تطوير فرضيات الدراسة من الأدبيات ذات الصلة واختبارها من خلال البيانات التي تم جمعها من مديري الشركات في غازي عنتاب في تركيا والتي أهتمت ببيان قوة تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء المالي للشركات . وأظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية لا تؤثر على الأداء المالي .

(اوجه التشابه مع الدراسة الحالية من خلال تركيزها على دور الثقافة وقوته لمؤسسات الاعمال وكيف يمكن الاستفادة منه بينما تختلف من ناحية كونها ربطت الثقافة بالاداء المالي بينما تركز الدراسة الحالية على كيفية تطوير المهارات لزيادة قدرة الجامعة التنافسية أمام الكليات في الأخرى والعمل على زيادة ربحيتها) .

الدراسة الثانية :

(Ahmed & Shafiq , Mashal ,Saima 2014)

(The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector)

(أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الاتصالات)

تهدف الدراسة الحالية الى بيان مدى اهتمام القادة المدراء بأختلاف ثقافتهم في شركات الاتصالات من خلال امكاناتهم في ادارتهم وتأثيرها في مستوى اداء مؤسساتهم التي بينت أن المرتكز الاساسي المهم للمدراء الذين يتمتعون بصفة القيادة هو إدارة وإنشاء الثقافة في مؤسساتهم ، وتم قياس استطلاع اراء من المدراء حول تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي من خلال أختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات ، وأجريت هذه الدراسة في شركات الاتصالات باهاوالبور. والغرض منها هو تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من أجل معرفة كيف يمكن للثقافة في المؤسسات أن تساعد في تعزيز الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الذي اعتمد الاستبيان لجمع البيانات . تم توزيع 22 استبانة على المشاركين بالدراسة واسترجع منها 15 استبانة فقط لعدم وجود معلومات كاملة . وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كانت أهمها : الى أن كل من أبعاد الثقافة تؤثر من وجهة نظر مختلفة في الأداء التنظيمي ،

كما أثبتت وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى القيادة والأداء كما خرجت بعدد من التوصيات الرئيسية أهمها تعد القيادة ذات دور رئيسي ومؤثر في عملية تبني ثقافة العمل وكيفية الاستفادة منها في عملية تطوير الاداء المنظمي .

(أوجه التشابه مع الدراسة الحالية من خلال عرض دور الثقافة وتأثيرها على بيئة الأعمال والعاملين وكيف يمكن توظيفها للاستفادة بعملية رفع مستوى الاداء من خلال القائد ودوره في كيفية قيادة العاملين بالشكل الذي يعمل على دمجهم في العملية التنظيمية ، وتختلف عن الدراسة الحالية من ناحية أهميتها للقادة المدراء فهي تعد كعامل أساسي خلق بيئة عمل تساعد على تطوير الاداء بينما الدراسة الحالية تعتمد على الثقافة من خلال دورها الرئيسي وكعامل أساسي لتطوير المقدرات الجوهرية وأبرزها من خلال دمج العاملين في العمل).

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية :

1.الدراسات العربية :

الدراسة الاولى : (محمد ، صفاء تايه ، 2013)

(دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية - دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة)

تهدف الدراسة الحالية الى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية في المراكز البحثية في جامعة الكوفة , ومن أهم الافتراضات التي وضعتها هذه الدراسة مدى وجود علاقة وتأثير بين عمليات إدارة المعرفة وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية , وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية ، اما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة على الجامعات العمل على زيادة مهارات أساتذة الجامعة في ممارسة عمليات المعرفة وإدارتها لمواجهة المشكلات المعرفية التي تواجههم وتقديم كافة التسهيلات للوصول للمعرفة ونشرها بواسطة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة.

(أوجه التشابه مع الدراسة الحالية من خلال تركيزها على المقدرات الجوهرية ودورها في تطوير المعرفة والمهارة وتختلف من ناحية تركيزها على زيادة مهارة الاساتذة من خلال توظيف ذلك في مهاراتهم بينما تركز دراسة الحالية على معرفة مدى قوة القيم والأعراف والمعتقدات وكيفية توظيفها في زيادة كفاءة ومهارة التدريسين).

**الدراسة الثانية : (العزاوي و الطائي ، شفاء محمد علي ، أيمن هادي طالب ، 2014)
(تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي - بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات
الميكانيكية في الإسكندرية)**

يعد موضوع (المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي) من الموضوعات المهمة ذلك لما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من جملة التغييرات والتطورات التكنولوجية تزايداً في حدة المنافسة. وقدم البحث من عدة تساؤلات عبرت عن مشكلة البحث ، كان الهدف من الإجابة عنها التعرف على واقع متغيري البحث في المؤسسة المبحوثة والتعرف على العلاقة والتأثير بين متغيري البحث ولتحقيق ذلك صيغت فرضيتان رئيسيتان انبثقت منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية . وأفرزت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للمقدرات الجوهرية بأبعادها الفرعية في التغيير التنظيمي في المؤسسة المبحوثة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات إلى المؤسسة المبحوثة أهمها: التأكيد على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي كونه يعد من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية في المؤسسة المبحوثة وتشجيع العاملين في المؤسسة المبحوثة من حملة شهادة الدبلوم والبكالوريوس في الاختصاصات الإدارية والفنية ، على إكمال دراستهم العليا داخل العراق وخارجه ، وضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التغيير التنظيمي والمقدرات الجوهرية ، وتكون فيه الصلاحيات والمهام محددة وواضحة ومشاركة واسعة للعاملين فيها.

(أوجه التشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من ناحية كيفية توظيفها للمقدرات الجوهرية في الجامعة لغرض تطوير الأماكن للتدريسين وتختلف لكونها تأخذ بنظر الاعتبار عمليات التغيير التنظيمي والتي يتوجب التعامل معها بكل جدية من خلال المرونة التي تضعها في عملياتها التنظيمية بينما تعتمد المقدرات الجوهرية للدراسة الحالية على كيفية استخراج هذه المقدرات من خلال توظيف الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية بشكل إيجابي في المجتمع الجامعي).

**الدراسة الثالثة : (كاظم ، وعبيد ، ومخيف ، صادق جبار ، علي جاسم ، وأمير نعمة ، 2015)
(المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر - دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف , كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة)**

تعاملت الدراسة مع المقدرات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد وهي التعلم التنظيمي، رأس المال البشري و المرونة الاستراتيجية كمتغير تفسيري ، وتعامل أيضا مع التجديد الاستراتيجي كمتغير استجابي من خلال ثلاثة أبعاد وهي الميل الريادي، الاستكشاف واستثمار الفرص. وقد هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة والتأثير بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في القطاع المصرفي الخاص، إما عينة الدراسة فقد كانت عينة عمدية ، إذ تم اختيار عينة من 40 مدير ومدير قسم ومسؤولي الشعب ونائبيهم من

أصل (47) في مصرفي بابل والبلاد الإسلامي وتم استرجاع (32) استبانته صالحة ومثلت نسبة (68%) وتضمنت الدراسة فرضيتين لاختبار العلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات . وتوصلت الدراسة الى قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة التفسيري المقدرات الجوهرية والاستجابي التجديد الاستراتيجي على مستوى الدراسة وفي إطار عينتها . اما اهم التوصيات فهي عدم الاقتصار على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات كون المستويات الدنيا هي من تعمل على تنفيذها لذا يتوجب اشراكهم والأخذ بأراهم وإمكانياتهم عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

(اوجه التشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من ناحية تركيزها على المقدرات الجوهرية وتختلف كونها اخذت العلاقة والتأثير مع التجديد الاستراتيجي في القطاع المصرفي بينما اخذت الدراسة الحالية كيفية توظيف الثقافة المنظمة وتأثيرها على المقدرات الجوهرية في التعليم عبر راس المال الاجتماعي)

الدراسة الرابعة : (الحسيني ، بشرى عباس محمد ، 2016)

(تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية – دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات)

يتناول البحث قياس العلاقة والتأثير بين متغيرين رئيسيين هما : عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية . وقدمت الباحثة تساؤلات تمثلت أهمها بهل أن القيادات الادارية في مؤسساتنا المحلية تؤمن بالفلسفة الادارية المعاصرة لمواجهة التحديات التي نمر بها عبر اعتمادها عمليات إدارة المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية أم ان ذلك يشوبه التشويش والارتجالية في التطبيق . وكان الهدف الاساسي للبحث التعرف على واقع متغيري البحث في المؤسسة المبحوثة والتعرف على العلاقة والتأثير بين متغيري البحث ، وكان من اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان المديرية قيد البحث تتبنى اليات عمليات ادارة المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية الا أنه ليس بالقدر الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وكان من اهم التوصيات أستحداث وحدة ادارية في الهيكل التنظيمي للمديرية تسمى "إدارة المعرفة " تعنى بتوليد وتطبيق ونشر المعرفة و تخزينها لرفع قيمة الاعمال التي تقوم بها المديرية .

(اوجه تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من ناحية القاء الضوء على كيفية الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للعاملين وكيفية توظيف هذه المقدرات بشكل إيجابي داخل بيئة العمل وعلى دور القيادة العليا في عملية بناء وتطوير هذه الامكانيات بما يتناسب مع ما هو مطلوب في البيئة الخارجية من خلال استخدام المعرفة كأداة لعملية توظيفها بينما تعتمد الدراسة الحالية على كيفية أستخراج وتطوير المقدرات الجوهرية من خلال خلق بيئة ثقافية تساعد على دمج أعضاء المؤسسة التعليمية في داخلها وجعلهم كجزء من البنية الداخلية وتقوية العلاقات الاجتماعية بما يضمن التجاوب الايجابي لعملية أظهار المواهب والمقدرات وأستخدامها في عملية تطوير المخرجات التعليمية) .

2. الدراسات الاجنبية :

الدراسة الاولى :

(Edgar & Lockwood ,William B. , Chris A. , 2008)

Organizational Competencies: Clarifying the Construct

(المقدرات الجوهرية : توضيح البناء)

هدفت الدراسة الى تكوين الديناميكيات الداخلية للمقدرات الجوهرية التي عقدتها أربع شركات للتكنولوجيا الكبرى . واعتمدت الدراسة على تحليل محتوى وثائق الشركات والمقابلات المتعمقة مع المهنيين من الشركات للكشف عن أن هذه المقدرات تعتمد على فهم الشركات للظواهر المتعلقة بشبكات الاتصالات والوثائق والدوائر المتكاملة. وتتضمن المقدرات التي تم تحديدها سبع فئات من العناصر. تشمل فهم خمسة ظواهر أساسية، والتخصصات الفكرية، والتكنولوجيات المختلفة، وفئات من المنتجات والخدمات. اثنتان تنطويان على مهارات وظيفية وتكنولوجية متكاملة. والأهم من ذلك، خلال استخدامها، فالتفاهم والمهارات داخل المقدرات تتفاعل بشكل حيوي مع بعضها البعض، وتدعم بقوة القدرة التنافسية للشركات. وتكشف نتائج المقابلة عن المقدرات الجوهرية لتكوين المعرفة المتوسطة الأجل. التي تم تطويرها من خلال تطبيق قدرات المؤسسات الأكثر استدامة، مثل الرؤية الاستراتيجية، والتمكن من خلق معرفة عابرة بشكل أكثر ، مثل الالمام بعمال محددین.

ولم تختبر هذه الدراسة الفرضيات العلمية للكشف عن تفاعل المقدرات الجوهرية مع الظواهر الأخرى (مثل المالية للشركات)، كما أنها لم تكشف عن تكوين هذه المقدرات في عينة تمثيلية من أوضاع الشركات. ومع ذلك، فإنها تشير إلى القدرة التنافسية المحتملة للمقدرات المنظرية من خلال تعقيد الكفاءة والتنوع المحتمل. وتتضمن هذه القدرات فهماً للمهارات التنظيمية واسعة النطاق، التي يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للظواهر الأساسية التي تقع عليها المقدرات. وقد خرجت الدراسة بوصف قدرة المقدرات الجوهرية للمؤسسات من إنشاء منتجات وخدمات قيمة للغاية، مما يدعم بقوة القدرة التنافسية للعمل .

(وجه التشابه مع الدراسة الحالية من ناحية تركيزها على قوة المقدرات الجوهرية ودورها في عملية تطوير العمل وتختلف من ناحية تركيزها على المقدرات الجوهرية منفردة في تعظيم الميزة التنافسية بينما تحتاج المؤسسات الى توظيف كل العوامل للحصول على الميزة التنافسية).

الدراسة الثانية :

(Agha , Alrubaiee & Jamhour , Manar , Sabah , Laith,2012)
(Effect of Core Competence on Competitive Advantage and
Organizational Performance , International Journal of Business and
Management).

(تأثير المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية والاداء المنظمي /المجلة الدولية لادارة
الاعمال)

تهدف الدراسة الى التعرف على القدرة التنافسية في السوق التنافسية العالية وقد برزت كمفهوم مركزي للاستراتيجية التنافسية. فالمقدرات الجوهرية هي مجموعة المعرفة التي تميز المؤسسة وتوفر ميزة تنافسية على الآخرين. والغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين المقدرات الجوهرية، والميزة التنافسية والأداء التنظيمي. وتم قياس المقدرات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد: الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين . كما تم قياس الميزة التنافسية من خلال المرونة والاستجابة. تم اختبار النموذج المقترح في سياق صناعة الدهانات في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأجري الاستقصاء إلكترونيا لمجموعه من 77 مديرا. وتشير النتائج إلى أن المقدرات الجوهرية لها تأثير قوي وإيجابي على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وإن الميزة التنافسية لها أيضا تأثير كبير على الأداء التنظيمي. وتؤكد النتائج الأهمية المتفاوتة لأبعاد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. ووجد أيضا أن المرونة لها تأثير أكبر على الأداء التنظيمي في الاستجابة. ولكي يظل المديرون قادرين على المنافسة ويحصلون على مزايا تنافسية ، يمكن أن يحاولوا زيادة الأداء التنظيمي عن طريق إدارة كل بعد من أبعاد المقدرات الجوهرية ، أي الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين.

(واجه التشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من ناحية تركيزها على الدور الايجابي للمقدرات الجوهرية على مؤسسات الأعمال وعلى اثرها في عملية زيادة القدرات التنافسية وتختلف من ناحية معايير القياس وقياس تأثيرها على أداء المؤسسة وكيفية استخدام الثقافة التنظيمية لابرار المقدرات الجوهرية للأفراد).

ثالثاً : الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي :

1. الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : (ملحم ، أبراهيم ، 2009)

بعنوان (رأس المال الاجتماعي : عناصره ومؤشرات قياسه وأهميته في حياة المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية اجتماعية لشركة الوليد للغزل والنسيج في حمص)

تكمن أهمية الدراسة لرأس المال الاجتماعي في السعي لتحديد سبل مفهومه وتقديم نموذج لقياسه، فالقياس مسألة أساسية وجوهرية يجعل المفهوم قابل التطبيق ، ويعطي صورة واضحة تدعم رأس المال الاجتماعي وتقدر حجمه وكيفية ترميم جوانب النص والعجز وكذلك زيادة المخزون. فالغرض من الدراسة تشكيل لبنة أساسية في تحديد مفهوم رأس المال الاجتماعي ، وتحديد عناصره ومؤشرات قياسه ، وتوصلت الدراسة الى المساهمة في الجهود القائمة لبلورة مفهوم عربي متكامل وواضح عن رأس المال الاجتماعي ، وجدير بذكره إن هذه الجهود مازالت في بدايتها ، إذ لا يزال الموضوع يكتنفه قدر كبير من الغموض سواء فيما يتعلق بتعريفه وتحديد أبعاده واليات تشكله وكيفية الاستثمار فيه وأهمية ذلك عل صعيد التنمية . وتحاول الدراسة تتبع موضوع رأس المال الاجتماعي في حياة مؤسسة اقتصادية هي شركة الوليد للغزل والنسيج بحمص في محاولة لقياسه وتبني أبعاده وأهميته استنادا إلى دراسة ميدانية جرت خلال عام 2009 بأسلوب المسح بالعينة.

(أوجه التشابه مع الدراسة الحالية في تقييم الدور الايجابي لرأس المال الاجتماعي في حياة العمل وكيفية الاستفادة منها وتختلف من ناحية تركيزها على النواحي الاجتماعية فقط من غير التوكيد على الادوار الأخرى التي تساهم في تنمية بيئة الأعمال).

الدراسة الثانية : (الملا ، حميد علي أحمد ، 2014)

بعنوان (تعزيز القوة التنظيمية في اطار الموانمة بين رأس المال البشري و رأس المال الاجتماعي - بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية / ببغداد)

تهدف الدراسة الى بيان دور رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في تحقيق القوة التنظيمية ، وتحليل مدى تأثير الموانمة بين رأس المال البشري متمثلاً بالمعرفة والقدرات والمهارات، ورأس المال الاجتماعي متمثلاً بإبعاده الثلاثة الإدراكي والمعرفي والعلاقاتي في القوة التنظيمية للمصارف .

وأهم ماتوصلت اليه الدراسة الى أن شيوع ظاهرة التوافق بين الرؤية الشخصية للعاملين، وبين رؤية زملائهم في العمل. مما يدل على أن الموظفون يخصصون جزء من وقتهم لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض . وقد أفترضت الدراسة أن تباين القوة التنظيمية للمصارف الأهلية العراقية تتباين بتباين رأس المال البشري وتأثيره في رأس المال الاجتماعي . وعلى أثر ذلك توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها أعداد برامج خاصة بإدارة رأس المال الاجتماعي واستثماره ، بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي إلى تحقيق منفعة بعيدة الأمد للمصارف، ولاسيما في

الجوانب المتعلقة بتعزيز القوة التنظيمية، والعمل على خلق الثقة والتعاون من خلال الشبكات الاجتماعية ، لذلك ينبغي توجيه إدارات المصارف الى ضرورة بناء علاقات متشعبة تقع على عاتق رأس المال البشري في تلك المصارف، وما يسفر عنه من توليف يتوقع له التأثير الايجابي الأكثر في القوة التنظيمية بعد ان تتجمع عناصر التأثير الايجابي بصيغتها البشرية والاجتماعية. (وجه التشابه مع الدراسة الحالية هو التركيز على الدور الاجتماعي وكيفية استخدامه بطريقة ايجابية لصالح العمل وتختلف عنها من خلال دورها في تعزيز القوة التنظيمية للمؤسسة المبحوثة ودمجها مع مفهوم رأس المال البشري بينما تعتمد الدراسة الحالية على اعتبارها عامل وسيط لتعزيز الثقافة التنظيمية و بروز المقدرات الجوهرية).

الدراسة الثالثة : (العبادي ، هاشم فوزي ، 2014)

بعنوان (دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي - بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة)

يهدف البحث إلى تسليط الضوء وبشكل أساسي على تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في رأس المال الاجتماعي والذي بدوره سيسهم في توجيه القيادات الإدارية في جامعة الكوفة في تلمس مواطن القوة والضعف في أدائها بما يتعلق بمتغيرات البحث. إذ يحاول البحث الربط بين مكونات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ولتحقيق أهداف البحث في ضوء ما جاء به من أفكار ومعطيات نظرية تم بناء نموذج يوضح العلاقة بين الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري (القدرة والمهارة والمعرفة) ورأس المال الاجتماعي (الهيكلي والمعرفي والعلاقاتي) وقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها :يوجد إدارك واضح نحو الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري من وجهة نظر التدريسيين، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو الاهتمام بالدرجة الأولى بتوسع حالة الوعي المعرفي من خلال الاهتمام بقراءة كل ما هو جديد من أبحاث علمية ودوريات منشورة لغرض زيادة المعرفة، ومن ثم الاهتمام بقدراتهم الشخصية والعمل على تطويرها، وبعد ذلك الاهتمام بالمهارات التي يمتلكونها لغرض تسخيرها لخدمة الجامعة وكلياتها.

(وجه التشابه مع الدراسة الحالية هو تركيز الدراسة على دور العلاقات الاجتماعية في تقوية المعرفة لدى الهيئة التدريسية وكيفية توظيف العنصر البشري بشكل معرفي لخدمة العملية التعليمية بينما تختلف الدراسة من ناحية تركيزها على دور رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري من غير الاخذ بنظر الاعتبار مدى التوافق بين المؤسسة التعليمية والاشخاص العاملين فيها والظروف والعوامل الخارجية الاخرى التي من الممكن أن تساهم في عملية اندماجهم بشكل اسهل مع البيئة التي يعملون و فقها) .

الدراسة الرابعة : (الكفارنة ، ميسرة محمود ، 2016)
بعنوان (دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين - دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة)

ولقد جاء التركيز على رأس المال الاجتماعي لأهمية شبكات العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها كل فرد في حياته ، والتي تزداد أهميتها في المجتمعات التي تفتقد فيها المؤسسة الرسمية للقدرة على تلبية احتياجات جميع الفئات المجتمعية ، التي تجعل الجمعيات الأهلية تأخذ على عاتقها تقليل هذه الفجوة الحاصلة بين ما تقدمه وما يجب أن تقدمه المؤسسات الرسمية. وقد هدفت الدراسة الى التركيز على وجود مجتمع مدني والذي تعتبر الجمعيات الأهلية جزءاً مهماً وفعالاً يعمل على بناء رأس المال الاجتماعي الذي يعتبر أمراً هاماً لدى الحكومات لانه يساهم في تكوين كادر بشري هاماً لعملية التنمية الاقتصادية والبشرية ، وتوصلت الدراسة إلى أن يسهم رأس المال الاجتماعي بشكل كبير في الاهتمام بالبعد المجتمعي التعاوني واثراك الفئات المجتمعية في تحديد الاولوية لتشكّل عاملاً حاسماً في نجاح برامج المؤسسات وتعظيم منجزاتها.

(وجه التشابه مع الدراسة الحالية بأعتمادها على العلاقات الاجتماعية وكيفية توظيفها لزيادة القدرة على تلبية متطلبات الفرد والمجتمع من خلال خلق نوع من التعاون الايجابي مابين المؤسسات الرسمية والاهلية بينما تختلف الدراسة من ناحية تركيزها على دور رأس المال الاجتماعي على أوجه المقارنة بين العمل في المؤسسات الحكومية والاهلية من غير أخذ بالعوامل الاخرى التي من الممكن أن تؤدي الى عجز أو أضعاف قوة تأثير العامل المجتمعي) .

2.الدراسات الاجنبية :

الدراسة الاولى :

(Woolcock & Narayan , Michael , Deepa , 2000)

(Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy)

(رأس المال الاجتماعي : الآثار المترتبة على نظرية البحث والتطوير، والسياسة)

أن الهدف من هذه الدراسة هو كيف يمكن لفكرة رأس المال الاجتماعي بأن تمكن الناس من العمل بشكل جماعي وتتمتع بصعود لافته إلى الصدارة في جميع التخصصات العلمية الاجتماعية من خلال مجموعة المعايير والشبكات ، و ثم تتبع تطور الأبحاث المتعلقة برأس المال الاجتماعي لأنها تتعلق بالتنمية الاقتصادية ، وتم تحديد أربع وجهات نظر مختلفة : مجتمعية ، علاقاتية ، تنظيمية ، تعاضدية ، كل منها لديها نقاط قوة ، وقد توصلت الدراسة من خلال الاستبيان الخاص بها لعدد من الدلائل الى وجود وجهة نظر تعاضديه ، مع التركيز على دمج مستويات وأبعاد مختلفة واعترافها بالنتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يولدها رأس المال الاجتماعي. واستنادا الى النتائج التجريبية ، تم تحديد إطار مفاهيمي يتضمن نتائج محورية من الأبحاث في كل من المجتمع والمستوى المؤسسي، واستخلاص الآثار المترتبة على السياسات

لبرامج الحد من الفقر. نخلص بالقول أن الأفضلية الكبرى من الفكرة لرأس المال الاجتماعي هو أنه يساعد على سد الفجوات التقليدية بين العلماء وأصحاب المهن وصناع القرار. (أوجه التشابه مع الدراسة الحالية هو التركيز على النتائج الإيجابية لعملية توظيف رأس المال الاجتماعي والاختلاف بكيفية توظيف رأس المال الاجتماعي واستخدامه بالكيفية التي تخدم العمل وتكون حافزاً لتطوير المقدرات الجوهرية للأفراد).

الدراسة الثانية :

(Knorringa & Staveren, Peter , Irene van,2006)

(Social capital for industrial development:operationalizing the concept)

(رأس المال الاجتماعي للتنمية الصناعية : تعزيز المفهوم)

تهدف الدراسة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنتجين الصناعيين في البلدان النامية ، من خلال دور رأس المال الاجتماعي في التنمية الصناعية والسبب الرئيسي لإجراء هذه الدراسة هو الاعتقاد بأن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يخفف من بعض المخاطر والشكوك الموجودة في البلدان المنخفضة الدخل والنامية ، ومن ثم يساعد على زيادة مستوى تنافسيتها ، وقد طرحت الدراسة التساؤل التالي هل رأس المال الاجتماعي ذو صلة بالتنمية الاقتصادية ، بوجه عام، وللتنمية الصناعية في البلدان النامية ، على وجه الخصوص؟

وتوصل الدراسة الى ضرورة النظر لرأس المال الاجتماعي على انه نطاق واسع له تأثير اقتصادي في العلاقات الاجتماعية في المجتمع أو الاقطاع أو السوق أو المؤسسة. وهذه العلاقات الاجتماعية ليست بالضرورة إيجابية ، ولا بد من ضمان عدم استخدام السلطة في البناء الاجتماعي بالشكل الذي يمكن ان يؤدي الى استخدام معايير تمييزية معيبة للعلاقات بين الناس وعم المساواة واستخدام القمع لمجموعة من الناس , ونتيجة لذلك لا بد من ادراك ان رأس المال الاجتماعي يمكن أن يكون له طابع ضار، ينطوي على تكاليف اجتماعية، مثل الاتجاهات غير الديمقراطية، والتكاليف الاقتصادية.

(أوجه التشابه مع الدراسة الحالية من ناحية النظر الى أهمية رأس المال الاجتماعي ودوره في مؤسسات العمل ، وتختلف من ناحية التركيز على المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات من خلال استغلال الجوانب السلبية لرأس المال الاجتماعي بينما تنظر الدراسة الحالية الى الجوانب الايجابية وكيفية استغلال رأس المال الاجتماعي كعامل مساعد للكليات في مسيرتها العلمية).

الدراسة الثالثة :

**(Joupari&Far , Naser Zandi Pour, Melikeh Beheshti, 2015)
(Investigating the Relationship between Social Capital and Cultural
Intelligence with Organizational Innovation in the Supreme Audit
Court)**

(التحقق من العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والذكاء الثقافي وفق الابداع التنظيمي في المحكمة العليا لمراجعة الحسابات)

تهدف الى دراسة العلاقة والتأثير بين رأس المال الاجتماعي والذكاء الثقافي والابتكار التنظيمي في محكمة التدقيق العليا في عام 2014. وأظهرت النتائج أن العلاقة الإيجابية لرأس المال الاجتماعي تتكون من خلال الأبعاد الإدراكية والهيكلية والعلائقية والابتكار التنظيمي والعلاقة الإيجابية الهامة بين الذكاء الثقافي وأبعاده بما في ذلك الأبعاد السلوكية والتحفيزية والمعرفية والابتكار التنظيمي في المحكمة العليا لمراجعة الحسابات. وأخيراً، اقترحت الدراسة تحسين الابتكار في المؤسسة ، وينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام بمؤشرات رأس المال الاجتماعي والاستخبارات الثقافية التي لعبت دوراً رئيسياً في هذا الصدد.

(أوجه التشابه مع الدراسة الحالية بأعتمادها على نفس الأبعاد الفرعية لرأس المال الاجتماعي وكيفية توظيفها بالذكاء الثقافي داخل المؤسسات وعملية خلق بيئة مناسبة للابتكار بينما تختلف الدراسة من ناحية تركيزها على دور رأس المال الاجتماعي في الابتكار فقط ولكن الدراسة الحالية تهتم بعملية التركيز على دورها في كل المقدرات الجوهرية للأساتذة وكيفية إيجاد الطريقة المناسبة لتطويرها) .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1.لقد ساهمت الدراسات السابقة والبحوث في زيادة المعرفة بما توصلت اليه آخر النتائج الفكرية بما يخص موضوع الدراسة الحالية وقد كان لها أثر كبير في صياغة منهجية الدراسة وكذلك بناء هيكلية الجانب النظري.
- 2.التعرف على أهم الطرائق والأساليب الاحصائية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، ومحاولة الاستفادة منها في الدراسة الحالية.
- 3.الأطلاع على الدراسات السابقة ومن خلالها تم تحديد ابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية.
- 4.التعرف على نتائج التحليل والاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسات السابقة ومدى تطابقها مع الدراسة الحالية.
- 5.التعرف على المنهج المتبع في الدراسات السابقة ومحاولة الاستفادة منه في بناء الدراسة الحالية .

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية

تمهيد :

حظيت الثقافة (Culture) في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز ، لم تشهد مثله العقود السابقة، وهذا ما يمكن لمسه من خلال الدراسات الكثيرة التي تناولت طبيعتها، ووظيفتها، ونشأتها، وأهميتها، وإبعادها، وخصائصها، وقياسها، وتحديد دورها في هيكل الحياة المعاصرة والمستقبلية.

لقد سعت الحقول العلمية إلى البحث في الثقافة لتصبح عنصراً مهماً في تفسير سلوك المجتمع، وسلوك الشخص، وسلوك النظام الاقتصادي ليوّظفها علم الإدارة في مجال دراسة ثقافة المؤسسة كونها تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المؤسسة في كل سلوكياتها وأفعالها، وهي مرتكز لاغنى عنه للتعامل مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة سواء من حيث إدارة العاملين منذ دخولهم إلى المؤسسة ، وفي إثناء تفاعلهم لأداء الأعمال، أو ما يتعلق بالترتيبات التنظيمية والسياسية اللازمة التي تتبناها تلك المؤسسة ، أو ما يتعلق بالتغيرات الواجب إدخالها وعلى وفق ما تستوجبه بيئة المؤسسة الداخلية، أو لإغراض التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، لكي تستطيع المؤسسة المحافظة على مكانتها واستمرارها في بيئة الأعمال التي تنتمي إليها. لذا فالثقافة التنظيمية، هي التي تمنح المؤسسة هويتها المميزة بين المؤسسات وتمثل الطريق الصحيح الذي يجب أن تنتهجه المؤسسة لإدامة فاعليتها وتحقيق غايتها. (العاني ، 2008 :45)

فإذا كانت البيئة التنافسية تتغير بشكل سريع فتحتاج أيضاً إلى تغيير في الثقافة التنظيمية بنفس السرعة ، وقد يشمل التغيير بعض الممارسات والقيم الثانوية أو قد يشمل التغيير جوهر الثقافة ، لكونها تمتلك تأثيرات إيجابية في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تستند بصورة مباشرة على عمليات اتخاذ القرارات الإدارية التي تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات ، لأن الثقافة التنظيمية القوية المؤثرة توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة بالرغم من صعوبة القرارات نفسها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة في عملية صياغة هذه القرارات وتنفيذها، ويمكن القول أن أهمية الثقافة المنظمة تبرز من خلال تأثيرها المباشر في علاقتها بالجوانب المنظمة المختلفة وأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في تطوير ثقافات تنسجم وتتوافق مع بيئة عملها أو الاستراتيجية التي تتبعها. (المعمار ، 2002:52)

وسيتناول هذا المبحث كلاً من نشأة ومفهوم ومستويات وأهمية وخصائص وأنواع ومقاييس الثقافة التنظيمية التي ترتبط بموضوع واتجاهات الدراسة الحالية ، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم المبحث الى الفقرات التالية:

أولاً: نشأة مفهوم الثقافة التنظيمية :

أكد عدد من الباحثين على المعنى اللفظي (للتقافة) بأعتبار أنها العلم والمعرفة والتفوق الذي يطلب الحدق فيه ، على حين ذهب فريق آخر إلى الاستدلال عنها في ظهور فلسفتها والأستراتيجية المستقبلية لها. وبغض النظر عن المعنى اللفظي أو الاستدلالي للثقافة المنظمة فإن الباحثين اتجهوا إلى ربط مفهوم الثقافة بمستوياتها ، أي بالجوانب المصطنعة الظاهرية كالرموز ، الطقوس ، والشعائر ، وطريقة اللبس ، واللغة ، أو ربطها بالجوانب غير المرئية كالقيم والممارسات والافتراضات. (المعمار ، 2002 : 43)

أن أصل كلمة ثقافة (Culture) لاتيني ويقصد به الزراعة ، الارض المزروعة ، الخياطة والنسيج (الكبيسي وزباله ، 2016 : 8) ، فالثقافة هي مصطلح أنثروبولوجي يشير إلى القيم الأساسية، والمعتقدات، والقوانين التي تجعل المجتمع ما هو عليه. وقد تركزت العديد من المناقشات النظرية على ما إذا كان ينبغي إدارة الثقافة التنظيمية بنفس الطريقة التي يمكن بها التحكم في المتغيرات التنظيمية الأخرى. في حين أن هذه الأسس النظرية قد أعطيت من قبل عدد من الباحثين مثل أفسون. (O. O. & J.O. , 2014 :169) ، ومن بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع . فعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع. (العنزي ، 2004 : 18) ، إلا أن هذه الدراسات أثارت الكثير من الجدل والنقاش حول ماهية الثقافة المنظمة ، فالبعض أكد على المعنى اللفظي لها (الثقافة) مشيراً إلى أنها العلوم والمعرفة والتفوق الذي يطلب الحدق فيه (المعمار ، 2002 : 43) ، أو الطريقة التي نقوم بها بملاحظة الأشياء التي من حولنا (العاني ، 2008 : 52) ، أو البيئة التي أوجدها الإنسان له ، وفيها المنتجات المادية وغير المادية ، التي تنتقل من جيل إلى آخر فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة الباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والتي تتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك (الزويني والراوي ، 2012 : 135) ، وأضاف كلباتريك بأن "الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية" (عبد الأله ، 2006 ، 17) ، وبأنها الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة ، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابكة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء كان ضمناً أو كان واضحاً وظاهراً ، وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات ، إذ تشمل كذلك الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية حيث أنها قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير فهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمؤسسات

(الليثي ، 2008 : 8) ، فقبل أن نحدد مفهوم الثقافة التنظيمية لابد أولاً وقبل كل شيء أن نرفع الخلط واللبس الموجود في بعض الكتابات التي تصدت لهذا الموضوع بالدراسة والبحث ، والتي لا تفرق بين الثقافة المجتمعية في المؤسسة والثقافة التنظيمية بل حتى البعض يعتبر الأخيرة امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة ، وبالتالي ترى أن سلوك الفرد الوظيفي لا يأتي من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي كان أو الايجابي ، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الافراد هي المكونات الاولية لثقافة المجتمع بكل فئاته واجهزته ومؤسساته (محمد ، 2012 : 213) ، فالثقافة المجتمعية Societal Culture بمفهومها العام تعني طريقة معيشة مجتمع ما، وعرفها المفكر الإنجليزي "تيلور Tylor" في كتابه الموسوم " Primitive Culture " الصادر عام 1871 بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع" (السالم ، 2011 : 257) ، (عكاشة ، 2008 : 10) ، إذ تتكون ثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، (العاجز ، 2011 : 10) ، فالثقافة شيء لا يُشاهد ولا يُحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر عليها (الطائي وجواد ، 2014 : 82) ، ويقول ابن منظور " هو غلام ثقّف أي ذو فطنة وذكاء ، والمراد انه ثابت المعرفة لما يحتاج إليه . واللفظ العربي للثقافة يعد الإنسان مثقفاً طالما هو ثابت المعرفة بما يحتاج إليه في زمانه وعصره ومجتمعه وبيئته (الزويني والراوي ، 2012 : 135) ، وعلى الرغم من ان الدراسات الرائدة في موضوع الثقافة التنظيمية قد ظهرت في بداية الثلاثينات عن طريق دراسات الهاوثورن الا أن الاهتمام المتزايد اتجاه هذا المفهوم تدفق خلال السبعينات والثمانينات اثناء حاله التواجه التنافسي بين الاعمال التجارية للولايات المتحدة الامريكية واليابان (العطوي والشيباني ، 2010 : 42) ، إذ بدأت الكتابة الرسمية في الثقافة التنظيمية مع بيتيجرو (1979) الذي قدم مفاهيم الأنثروبولوجيا مثل "الرمزية والخرافات" و "الطقوس" التي يمكن استخدامها في التحليل التنظيمي (Abu-Jarad et al , 2010 : 34) ، وفي إطار تطور هذه النظريات التنظيمية ظهرت حديثاً – في بداية الثمانينات من القرن الماضي – نظرية تسمى باسم نظرية الثقافة التنظيمية اذ تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المؤسسات، وبما أن المؤسسات جزء من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافة المؤسسة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المؤسسة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها (عبد الاله ، 2006 : 2) ، وأن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الاساسية التي يكونها الافراد داخل مؤسساتهم وبيئاتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة وأن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المؤسسات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لاعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم (الصواف وأسماعيل ، 2011 : 81) ، وقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام كبير نتيجة للتطور

السريع في الفكر الإداري وظهور المؤسسات الحديثة ، وبرزت كمفهوم في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات، بيد أن انطلاقة الثقافة التنظيمية كانت في بداية الثمانينيات بعد نشر كتابين أولهما كتاب (ثقافات المنشأة Corporate Cultures) لكل من ديل وكيندي عام 1982 ، وثانيهما كتاب (البحث عن التميز Search of excellence) لكل من بيرز ووترمان عام 1982. (النوح ، 2012 : 241) ، ففي علم الأنثروبولوجيا شاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مئة عام، وعلى الرغم من شيوع استخدامه إلا أنهم اختلفوا في تحديد معنى محدد لها، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعاريفها وتنوعها (العوفي ، 2005 : 9) ، وعلى الرغم من اختلاف المفكرين في تحديد معنى لها ، وقد تم التعرف على أكثر من 150 تعريفا للثقافة أهمها ل (KROEBER & KIUKHOHN ، كروبر & كلوكهن، 1952) ، والذين وجدا للثقافة التنظيمية اثنين من المعاني الرئيسية السيكولوجية (على سبيل المثال، المؤسسات لديها ثقافات) والأنثروبولوجية (على سبيل المثال، المؤسسات هي ثقافات). في كل من هذه التخصصات، تم تطوير نهجين مختلفين للثقافة : نهج وظيفي (على سبيل المثال، الثقافة تخرج من السلوك الجماعي) والنهج الشخصي (على سبيل المثال، الثقافة تكمن في التفسيرات الفردية والإدراك). (Cameron, 2004 : 3) ، اشتملت هذه المفاهيم على حقول متعددة مثل : التاريخ ، وعلم النفس ، وعلم الوراثة ، وبعض الحقول الأخرى ، وبما أنه قد نما في حقل الانثروبولوجيا، فقد شهدت مرحلة الثمانينات اهتماما بلغ ذروته من خلال عدد البحوث والدراسات . ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية له ، وهذه الخصائص هي: (العنزي ، 2004 : 18)

1. الثقافة عبارة عن نماذج.
2. الثقافة شيء يمكن تعلمه.
3. الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
4. الثقافة شيء يتحرك.
5. وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وأثار الباحثون والكتاب موضوع ثقافة المؤسسة في موضوعات رئيسة في دراساتهم مثل الولاء "Loyalty" (Palscal, 1984) والاتصال "Communication" (Ronen, 1986) ، ونظراً لتمييز المؤسسات بتلك الثقافات، فقد سادت النظرة بان ثقافة المؤسسة تمثل جانباً معنوياً في المؤسسات (Mainireo & Tromley, 1989; Narayanan & Narth, 1993; Dubrin, 1998). وإنما الشيء المشترك في عقول أفراد المؤسسة -Levi (1989) Strauss, 1961; Hofstede, 1980; Mainireo & Tromley, 1989) وبذلك فقد تعددت اتجاهات الباحثين في دراساتهم عن الثقافة، فمنهم من تناول مفهومها وخصائصها أمثال (Pettigrew, 1979; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Watennan, 1982; Smircich, 1983; Martin & Sathe, 1983; Dubrin, 1988) في حين اتجه البعض الآخر للبحث عن عناصرها ومكوناتها مثل (England, 1977; Kilman, 1977; Deal &

Kennedy, 1982; Jones 1983; Kreffing et al, 1985; Dyer 1986; Harrison (1987) وذكر القسم الآخر تصنيفاتها أمثال (Quinn & Mc Garthey, 1985; Eric, 1989)، والبعض الآخر قام ببناء مقاييس لها أمثال (Harrison, 1978; Hofstede, (1980; Amsa, 1986; Cook & Rousseau, 1988). (العاني ، 2008 : 48-49) ، ومن الأمثلة النموذجية التي قدمها ماتس ألفيسون و بير أولوف بيرغ (1992) في كتابهم ثقافة المؤسسات والرمز التنظيمي. وهي تميز الثقافة الوطنية والثقافة الإقليمية والصناعية وثقافة الإدارة وثقافة العمال. كما أنها تحدد ضمن ثقافة المؤسسات العناصر الثقافية التالية : المؤثرات المادية والبصرية ، والأطر والمظاهر العقلية الجماعية (الملاحم، والعهود، والأساطير، والخرافات، والقصاص) وأنماط العمل الجماعي (الطقوس ، والشعائر ، والاحتفالات والمهرجانات). (Hearn&Collinson , 1998 : 212) ، فالثقافة هي ترتيب سمات مختلفة تعبر عن مؤسسة وتميز المؤسسة عن الأخرى. ووفقا Hofstede (1980) ، الثقافة هي التفكير الجماعي في العقول التي تخلق فرقا بين أعضاء مجموعة واحدة من أخرى. (: 2012 , Shahzad at el ، 976) ، (Nazarian et al. , 2013: 12) ، (ponnu & Hassan , 2015: 136) ، ويذهب (محمد ، 2012 : 214) الى أبعد من ذلك فأوضح أن مفاهيم الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها ضمن اربع مجموعات ، الاولى تجد في الثقافة التنظيمية نماذج تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل في المؤسسة ، أما الثانية تراها منظومة للمعتقدات والقيم ... وغيرها ، بينما المجموعة الثالثة فتعتبرها مفهوما أستراتيجيا ، أما الرابعة فتتظر لمفهوم الثقافة التنظيمية على أنها برنامج فكري يجمع العاملين معاً .

قد أورد (خوين ، 2009 : 7-8) نقلاً عن (smith 2014) سبعة مداخل في دراسة للثقافة التنظيمية ، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المداخل كما في ادناه:

1. **المدخل التاريخي** : ينظر هذا المدخل الى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي او تقليدي والذي ينتقل عبر الاجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل (Yuchtman , Seashore, Georgopoulos & Tannen baum)
2. **المدخل السلوكي** : يؤكد هذا المدخل على ان الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrow,Etzoni)
3. **المدخل المعياري**: يركز هذا المدخل على ان الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم او قوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كل من (Filley & House , Cyert ,March)
4. **المدخل الوظيفي** : يشير هذا المدخل الى ان الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الافراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Macgregor , Addison , Likert)
5. **المدخل الفكري** : يبين هذا المدخل الى ان الثقافة التنظيمية عبارة عن افكار معقدة او عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Cross ,Selznick)

6. المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل على ان الثقافة التنظيمية تتكون من افكار ورموز او سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من (Georgiou & Baranard ,White ,Levine)
7. المدخل الرمزي : وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المؤسسة وقد ساهم في تجسيده كل من (Fremont ,Parsons ,Merton)

ثانياً : مفهوم الثقافة التنظيمية :

لقد اختلفت آراء الباحثين حول وجهه النظر المتعلقة بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر على بناء المؤسسة التنظيمي و فهم لعلاقات العمل من خلال خلق الارتباطات مابين العاملين بمختلف مستوياتهم ، ولذلك بغية الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية ، فالأمر يتوجب الإشارة إلى ما طرحه الباحثون في هذا المجال ، وتمحورت تلك الطروحات في عدة دلالات في عملية تحليل وتفسير منطقي لإعطاء الصورة الموضوعية للثقافة ، واختلفت آراء ووجهات نظر الباحثين بهذا الخصوص وعليه سنتطرق الدراسة الى عدد من هذه الآراء للتعرف على أهمها ، فمن خلال هذا المنطلق عرف (Hofstede 1980) الثقافة بأنها أنماط التفكير والشعور والتمثيل المحتمل ، التي يتم تعلمها طوال العمر، والتي من المرجح أن تستخدم مرارا وتكرارا ومن غير المرجح (أو من الصعب) أن يتم تغييرها من قبل الفرد. وتتشارك الأنماط الثقافية في بيئة اجتماعية مثل الأمة أو العرق أو المهنة. في الأدبيات البحثية المتاحة عبر الثقافات، تتم مقارنة الثقافات المختلفة باستخدام عينات من بلدان مختلفة ، والتي تتساوي ضمنا مع الثقافة الوطنية ، أي الموقع الجغرافي . وهذا مثال تقريبي، لأن أنماط التفكير ، والشعور، والقدرة قد تختلف داخل الحدود الوطنية. (395 : 2012 , Gogus et al) ، وقد قدم (جوان اركوهارت ، Joan Arcohart) تعريفا لثقافة المؤسسة يعد واحداً من أفضل التعاريف ، إذ عرفها على أنها التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها المؤسسة الافراد والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض وهي تعتمد على أفعال الادارة المتواصلة والثابتة والتي يلخصها الموظفون والبائعون والزبائن بمرور الوقت (الصواف وأسماويل ، 2011 : 81) ، فالثقافة التنظيمية هي واحدة من أهم المواضيع في مجال الدراسات الإدارية (21 : 2014 , Ahmed & Shafiq) ، وهي من الخصائص المميزة للمؤسسة وليس للأفراد فهي ذلك الهيكل المعمق ، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة (الخشالي والتميمي ، 2008 : 3) ، وعرف اليونسكو الثقافة بمعناها الواسع " أنه يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها ، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة ، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات" (عبد الآله ، 2006 : 17) ، ويتساءل Hofstede عن أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفسراً عن المادة التي تتكون منها هذه الطبقات الراسخة ، ثم يجيب بأنه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة وإنما الثقافة هي كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من خلال أعضائها لتستقر في عقولهم. (عبد اللطيف وجودة ، 2010 : 123) ، وتؤثر الأعراف الثقافية للمؤسسة تأثيراً قويا

على جميع العاملين في المؤسسة ، وان هذه المعايير غير مرئية تقريبا ، ولكن إذا أردنا تحسين الأداء والربحية، فإن المعايير هي واحدة من أولى الأماكن التي يجب النظر إليها (Abu-Jarad et al , 2010 : 27) ، فهي عبارة عن التفاعل بين المضامين الفكرية للمؤسسة ومظاهرها الرمزية لمعالجة تكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي ونموها التنظيمي (جاسم ، 2012 : 233) ، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "البرمجة الجماعية للعقل الذي تميز أعضاء مؤسسة واحدة عن الآخرين" (Ahmed & Shafiq , 2014 : 21) ، فهي من صنع الإنسان ولكنها تحدد سلوكه وأفعاله ويكتسبها من خلال التفاعل الاجتماعي والتنشئة والتعلم. (العوفي ، 2005 : 10) ، وأنها تعني مجموعة من المبادئ التنظيمية التي يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية. (السالم ، 2011 : 257) ، فهي مزيج من مجموعة مكتسبة من القيم والعادات والتقاليد والاعراف والاعتقادات والسلوكيات سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الافراد أي أن الثقافة تمثل " أي شئ يتعلمه الانسان ويشاركة فيه أعضاء المجتمع بشكل عام " (أبو زيد ، 2010 : 14) ، إذ أنها تمثل مجموعة من الافتراضات الضمنية المشتركة والمقبولة والممنوحة التي تحتفظ بها المجموعة والتي تحدد كيف تتصور، وتفكر، وتتفاعل مع بيئاتها المختلفة (Zhang & Li , 2013: 48) ، ويمكن بناء الثقافة التنظيمية من خلال عاملين أساسيين وهي من عناصر الفئة الاجتماعية ، فالاستقرار الهيكلي للمجموعة والتكامل مع عنصر واحد في مستوى أعلى، يتم من خلال تحديد الخصائص المختلفة التي ترتبط مع ثقافة المؤسسة (Shahzad at el , 2012 : 977) ، فالاختلافات الثقافية تكشف عن الفروق في التفكير والعمل الاجتماعي ، وحتى في "البرامج العقلية" ، إذ تعد نوعا من انواع المصطلحات التي يستخدمها هوفستيد للسلوك المتوقع. إذ يربط هوفستيد الثقافة بالمجموعات العرقية وكذلك الإقليمية ، بالإضافة إلى المؤسسات والمهنة والأسرة والمجتمع إلى جانب المجموعات الفرعية الثقافية والنظم السياسية والمبادئ التوجيهية القانونية (Ahmed & Shafiq , 2014 : 21) ، ويرى (العنزي ، 2004 : 19) أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في مؤسسة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة للمؤسسة وفي سلوك الأفراد ، إذ تمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية (بومدين و بوفطيمة ، 2005 : 281) ، إذ أكد كذلك (أمال وحنان ، 2015 : 6) على أنها مجموعة خاصة من القيم والاعراض والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات في المؤسسة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الافراد ذوي المصلحة ، وطرائق التفكير التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتدرس للأعضاء الجدد التي تكون ملائمة وتكون بمشاعر غير مكتوبة (أحمد ، 2009 : 4) ، وكذلك تمثل القيم والمواقف والمعتقدات الأساسية لمؤسسة قد تكون واضحة في رموز وأساطير المؤسسة ، فضلا عن تصرفات وسلوكيات موظفيها (Brown , 2003: 6) ، فهي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة (جاسم

، (2013 : 294) ، وتعد أسلوب المؤسسة المستمد من أسلوب الشخص المؤسس للمؤسسة أو القائد المهمين (الساعاتي و الخفاجي ، 2012 : 237) ، وتميزت الثقافة التنظيمية من قبل العديد من المؤلفين على أنها العلاقة مع الناس والجودة الفريدة وأسلوب المؤسسة والطريقة التي تتم بها الأمور في المؤسسات (Abu-Jarad et al , 2010 : 34) ، التي تساعد الافراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المؤسسة (العتوي والشيباني ، 2010 : 40) ، وهي الطريقة التي تعمل بها الاشياء والى الخصائص العامة الظاهرة في المؤسسة ، وبعبارة أخرى يجب أن تفهم ثقافة المؤسسة من أجل عمل الاشياء بالشكل الصحيح أو لحل المشاكل داخل المؤسسة (عبد الوهاب و عواد ، 2016 : 233) ، وذلك لأن الثقافة التنظيمية تتألف من ثلاثة أشياء هي القيم، المعتقدات والافتراضات. فالافتراضات هي الآراء واللاوعي المتأصل في الطبيعة البشرية والعلاقات الاجتماعية التي تعتبر أمرا مفروغا منه، في حين أن القيم هي النتائج ووسائل تحقيق تلك النتائج، وأخيرا المعتقدات هي التمثيل الصلب أو المادي للثقافة. (O. O. & J.O. , 2014 :170) ، كما يصفها (Lemken et al , 2002 : 2) بأنها نمط من القيم والمعتقدات المشتركة والتي تحدد السلوكيات التي من الممكن تبنيتها بمرور الزمن لحل المشكلات ، وهذه السلوكيات تعمل بشكل متناسق ، ويتم تعريف الأعضاء الجدد في المؤسسة على الطريقة الصحيحة للأدراك والشعور والتفكير بالمشكلات ، إذ أن قيم المؤسسة تشكل جزء مهم من المعتقدات والافكار المرتبطة بأنواع الاهداف التي يرغب بتحقيقها أعضاء المؤسسة ، إذ وفقا لقاموس وبستر، الثقافة هي الأفكار والعادات والمهارات والفنون. (Abu-Jarad & others , 2010 :26) ، التي قد تعتبر دليلا للنجاح (Shahzad & others , 2012 : 976) ، فهي مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تتحكم بطريقة التفكير لأعضاء المؤسسة ، وطريقة اتخاذهم للقرارات ، وبأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية ، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق مزايا المؤسسة (أبو بكر ، 2006 : 78) ، وتتبع الثقافات أساسا من ثلاثة مصادر، (1) المعتقدات والقيم والافتراضات على مؤسسي التنظيم. (2) تجارب التعلم لأعضاء المجموعة مع تطور منظماتهم. و (3) المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي جلبها الأعضاء والقادة الجدد (Stok et al , 2010 : 305) ، وتعد كأقل عامل ملموس يحدد مصدر المنافسة خارج الجودة والتكلفة والتكنولوجيا والعلامة التجارية وخدمة المستهلك الخ ويتم إدخال الثقافة التنظيمية لجميع العاملين مرة واحدة إذ يتم تجنيدهم، وهذا يساعدهم على التعرف على التنظيم والأحداث في النظام O. O. (& J.O. , 2014 :169) ، وتمثل مزيج من القيم والإعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها افراد مؤسسة او وحدة معينة ، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم (صباح ، 2008 : 6) ، وقام (العبيدي ، 2013 : 263) بتعريفها بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المؤسسة ، واطاف (برحومة و فاطمة الزهراء ، 2012 : 313) بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه

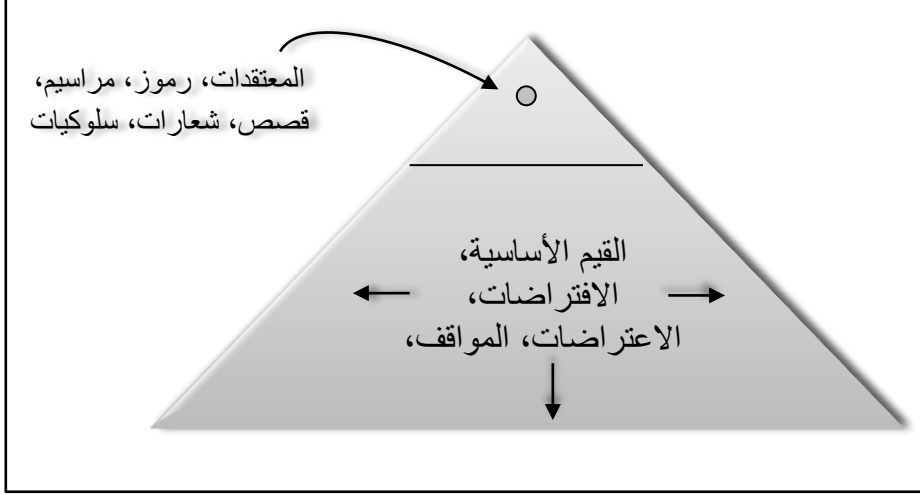
سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمؤسسة تلجأ إلى إدخال التغيرات بشكل مستمر على ثقافة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل ، ووصفها أيضا : (Ahmed & Shafiq,2014) (22) كمزيج من القيم والمجموعات والمعتقدات والاتصالات وتبسيط السلوك الذي يعطي التوجيه للشعوب. والفكرة الأساسية للثقافة تصل من خلال تقاسم عمليات التعلم التي تقوم على تخصيص الموارد المناسبة ، أذ يؤكد (نوح ، 2012 : 241) أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وكل من أداء الموظفين وإنجازهم ، بالإضافة إلى أنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين ، إذ تمثل أداة قيادة قوية للتواصل بين قيم ومعتقدات القادة وأعضاء المؤسسة (2 : Madu, 2012) ، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المؤسسة (عكاشة ، 2008 : 10) ، وأشار إليها كذلك (حسين ، 2007 : 124) على أنها مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والطقوس والرموز التي نجدها لدى العاملين، والتي توجه سلوكهم وتدفعهم لتحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها ، فهي عبارة عن التفاعل بين المضامين الفكرية للمؤسسة ومظاهرها الرمزية لمعالجة تكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي ونموها التنظيمي (جاسم ، 2012 : 233) .

ثالثاً : مستويات الثقافة التنظيمية :

ذكر Daft بأن مفهوم الثقافة المنظمة يتضمن على الأقل مستويين وهو ما يعرف بجبل الجليد ، كما موضح في الشكل رقم (1-2) ، ويتضمن كل المفاهيم الثقافة التنظيمية ، إذ يتكون المستوى الأول (الجزء الظاهري) (Visible) من الرموز، والمراسيم والقصص ، والشعارات والسلوكيات واللبس ، والجوانب المادية. أما المستوى الثاني (غير المرئي) (Invisible) للثقافة يعبر عنها بشكل أكثر دقة وشمولية ، حيث يتكون هذا المستوى من القيم غير المرئية والافتراضات والاعتقادات والمواقف والأحاسيس والمعتقدات المتجذرة ويكون تحت المستوى الأول (المعمار ، 2002 : 43)، (بومدين و بوفطيمة ، 2005 : 282) ، (الدوري وآخرون ، 2009 : 110) ، (الوقفي ، 2015 : 13). أما (عكاشة ، 2008 : 15) فقد صنف الثقافة التنظيمية الى ثلاث مستويات وتضم هذه المستويات جزءاً ظاهراً من أنماط السلوك ، جزءاً على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس ، وجزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية. وصنف نموذج (دينيسون، Denison) (1990) الثقافة التنظيمية الى أربع أنواع (1) المهمة والتوجه الاستراتيجي وأهداف وغايات المؤسسة . (2) القدرة على التكيف والتي تبحث عن خلق التغيير، والتركيز على الزبائن والتعلم التنظيمي للمؤسسة. (3) التمكين من المشاركة بالتحليل ، وتمكين الفريق وتنمية القدرات في المؤسسة . وهذه القدرة على التكيف هي سمة ثقافية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالفعالية التنظيمية وتستند إلى حقيقة أن الثقافة هي إحدى الوسائل الرئيسية التي ترتبط بها المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالبيئة. (4) وأخيراً تحليل تطابق القيم الأساسية والاتفاق بين المؤسسة

والموظف، وهذا النموذج ينظر إلى ثقافة المؤسسة خارجيا أو داخليا. (ponnu & Hassan , 2015: 137)

الشكل رقم (2- 1)
مستويات الثقافة المنظمة



المصدر : المعمار ، سنان قاسم حسين حيدر ، (2002) ، أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة - دراسة لآراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي / الخاص والعام في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

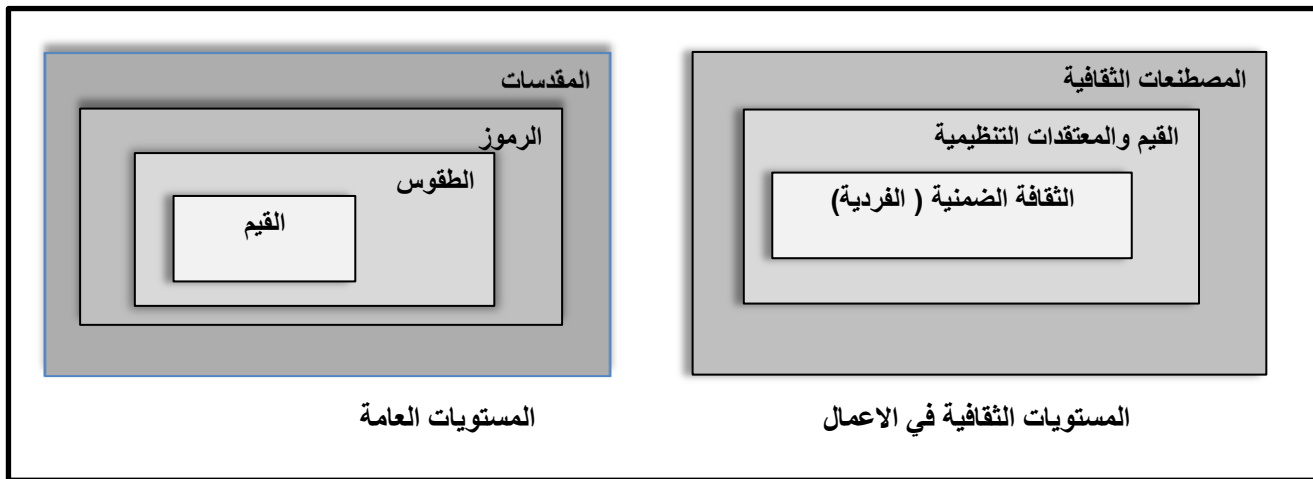
بينما قام (العطوي والشيباني ، 2010 : 43) بتصنيفها وفق رؤيتهم الشخصية الى ثلاث مستويات مختلفة وأُعتد بتحليلها الى عناصر صريحة وعناصر ضمنية. فالمستوى الاول يمثل الاشياء من صنع الانسان وهذا المستوى هو سهل بالملاحظة والادراك ولكنه صعب الكشف انه يتضمن الاشياء والانماط المادية وغير المادية التي تعكس تكنولوجيا المؤسسة والمصنوعات الانسانية والتي تتكون من البيئة المحيطة الطبيعية ، وعروض المؤسسة ، والسلوك والعمليات اليومية ، أما المستوى الثاني فيمثل القيم المعتقدتة التي تمثل القيم والمعايير الظاهرة التي تكون مفضلة ومرغوبة من قبل المؤسسة . وهذه القيم المعتقدتة تصبح ستراتيجيات واهداف وفلسفات تخدم على انها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة وقد تكون مؤسستان لهما نفس القيم المعتقدتة لكن تمتلك مصنوعات انسانية مختلفة ومتباينة تعكس تلك القيم في حين يمثل المستوى الاخير الافتراضات الاساسية التي تعني العقل الباطن، والإعتقادات، التصورات، والأفكار، والمشاعر التي تمثل المستوى الأعمق للثقافة وتعتبر مصدر القيم والافعال وتمثل الافتراضات الاساسية الصور التفسيرية التي يستخدمها العاملين لإدراك الحالات، والنشاطات، والعلاقات

إنسانية، ولتشكيل قاعدة العمل الجماعي وتعكس هذه الافتراضات الإعتقادات العميقة جدا التي ترتبط من الناحية التاريخية لتأسيس المؤسسة وتتصف بصعوبة تغييرها.

فالثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المؤسسة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في مؤسسات الأعمال. (عكاشة ، 2008 : 11) ، وأن أكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف (العاجز ، 2011 : 11) ، وأضاف Hofstede (2001) بأن الثقافة تمثل أنماط التفكير والشعور والتمثيل المحتمل ، والتي تم تعلمها طوال العمر، والتي من المرجح أن تستخدم مرارا وتكرارا ومن غير المرجح (أو من الصعب) أن يتم تغييرها من قبل الفرد. (Gogus et al , 2012 : 395) ، وقد اكتسبت معتقدات ثقافة المعرفة من خلال التفاهم على أساس المجموعات الكبيرة (Awad & Saad, 2013 : 168) ، ومن نفس المنطلق أضاف (Hofstede 1980) أيضا بأن الثقافة مفهوم معقد يتكون من طبقات ، كما هو موضح بالشكل رقم (2-2) وتتطلب الكثير من محتواها التقدم ببطئ عبر هذه الطبقات ودراستها من الخارج إلى الداخل ، ويرى Hofstede أن الوصول الى المحتوى او صميم الثقافة والمتمثل بالقيم (وهي معتقدات الافراد التي يؤمنون بها) ، يتم عبر المستويات الاخرى وتضم الرموز والطقوس والمقدسات والشكل التالي يوضح مختلف هذه الطبقات على المستوى العام والاعمال

الشكل (2-2)

طبقات الثقافة على المستوى العام والاعمال



المصدر : الفيحان وحسن ، ايثار عبد الهادي ، مصطفى حسين ، (2014) ، تأثير الابعاد الثقافية في اتصالات الفرق المتعددة الثقافات – بحث ميداني في ناحية مشروع جسر ديالى ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد ، م 20 ، ع 77 .

رابعاً : أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها :

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المؤسسة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل ، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب ، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المؤسسة (حلواني ، 2009 : 8) ، و ذكر Schein بأن ثقافة المؤسسة تعني ما تعلمه أفرادها خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بينهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه ، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. وتشتمل عملية التعلم هذه على الجوانب السلوكية ، والإدراكية والجوانب العاطفية . وأكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة ، واتجاهاتهم ، وقيمهم ، وسلوكهم في نهاية المطاف. (العاجز ، 2011 : 11) ، أذ تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في مؤسسات الأعمال، حيث تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس للهوية ، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم السائدة في المؤسسة كلما كان ارتباط العاملين أقوى ، إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المؤسسة وتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لغرض تحقيق الانتماء وضمان البقاء في المؤسسة. (الزويني والراوي ، 2012 : 136) ، فنحن لا نقلل من أهمية الثقافة التنظيمية سواء كانت ضعيفة أو قوية ، لان الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي ، أذ تؤثر على كل جانب تقريباً من جوانب المؤسسة . فالثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على نجاح الأعمال التجارية ، والتي تنسجم مع مهمة ورؤية الأعمال وتنتج نتائج أعمال أكثر نجاحاً (Brown , 2003: 6) ، ويتم تصور الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والقيم المشتركة داخل المؤسسة التي تساعد على تشكيل أنماط سلوك الموظفين ، الا أنها تمثل محركاً يعترف بجهود ومساهمات أعضاء المؤسسة ويوفر فهماً شاملاً يمكن تحقيقه وكيفية تحقيقه وكيفية ارتباط الأهداف ببعضها البعض وكيف يمكن لكل موظف تحقيق الأهداف. (Adewale & Anthonia , 2013:116) ، لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المؤسسات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية لها حيث إنها تحدد نجاح المؤسسة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها (العنزي ، 2004 : 24) ، ويرى هوفستيد (1980) أن الثقافات التي ترتفع في التركيز على المدى الطويل تركز على المستقبل وتحافظ على القيم في الوقت الحاضر لن توفر بالضرورة فائدة فورية (مثل اليابان والصين)، في حين أن الثقافات ذات التوجه القصير الأجل (مثل الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا) موجهة نحو الماضي والحاضر وتعزز احترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.(Singh , 2010: 67) ، كما أكد على ذلك كل من بيترز،

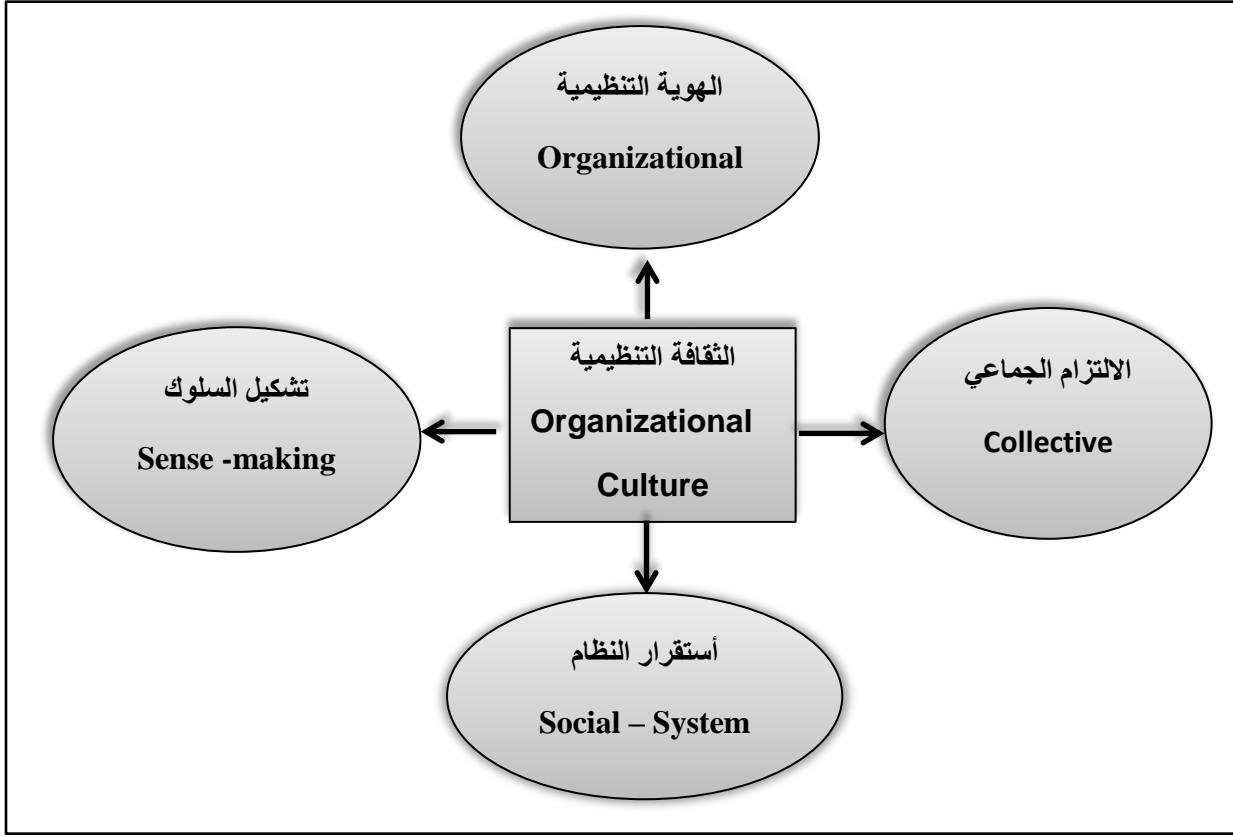
ووترمان Peters and Waterman في الكتاب الأكثر مبيعا (البحث عن التميز) In Search of Excellence حيث تناولا المؤسسات الأكثر نجاحا ، في الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران إلى أنه بلا استثناء ، أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح هي السيطرة والسيادة ، والتماسك ، وترابط الثقافة في تلك المؤسسات ، فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام لها . (الليثي ، 2008 : 16) . ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمؤسسات كما يلي: (عكاشة ، 2008 : 12) ، (الزويني والراوي ، 2012 : 136):

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءاً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسات من وضع إلى آخر
2. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

أن الفكرة الرئيسية للثقافة تأتي من تقاسم في العمليات التي تتم على أساس التخصيص المنظم لموارد التعلم ، إذ أنها مجموعة متعددة الجوانب من المعتقدات والافتراضات والقيم تساعد في تقديم مستوى مختلف للثقافة من خلال إجراء الأعمال على نحو فعال (, Awad & Saad , 2013: 169) ، فالثقافة التنظيمية تعطي شعوراً بما له قيمة وكيف ينبغي أن تتم الأمور داخل المؤسسة . ويمكن اعتبارها "الغراء المعياري" للمؤسسات والتي تحافظ على المجموعة وتقويها من خلال الحفاظ على التوازن . كما أنها آلية لصنع الشعور والسيطرة التي توجه وتشكل سلوك ومواقف أعضاء المؤسسة (Scott-Findlay & Estabrooks,2006:499) ، وللثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية : توفير الشعور بالهوية للأعضاء ، وتعزيز الالتزام ، وتعزيز القيم التنظيمية ، وتشكيل السلوك من خلال القدرة على التحكم فيه (Ahmed &Shafiq , 2014 : 23) ،

الشكل رقم (2-3)

وظائف ثقافة التنظيمية



المصدر : عبد الإله ، سمير يوسف محمد ، (2006) ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للكليات :دراسة مقارنة ، بحث ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، فلسطين .

وقد أكد على نفس الوظائف وعزز ذلك من خلال الشكل رقم (2-3) (عبد الإله ، 2006 : 22) أذ أنها :

1. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهل الالتزام الجماعي إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. تعزز استقرار النظام تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم حيث توفر الثقافة التنظيمية مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء ، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ /الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .

لذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في المؤسسات ، من خلال تنظيم سلوك العاملين ، وإذا نجحت المؤسسة ، واستقرت لبعض الوقت ، وحقت الأهداف والنجاحات للعاملين فيها ، فذلك من خلال تعلم أنماط معينة من السلوك ، وقبول المعايير التي تنعزز باستمرار المزيد من النجاحات (Woszczyzna, 2014: 30) ، فالثقافة هي التي تعطي العاملين شعوراً أو إحساساً بالثقة والإحساس بالشخصية وتسهل خلق الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة ، فالأفراد في أي مؤسسة لديهم أهدافاً وقيماً خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط لصالحه إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر (العبيدي، 2013: 263) ، فأن كل فرد يعمل من أجل صالح المؤسسة ، ويلتزم بالمعايير المرتفعة، والأفراد في المؤسسة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً غالباً ما يثق العاملون ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة ، فأن إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أفضل و أكبر ، إذ يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية (الخشالي والتميمي ، 2008: 7) ، وتأتي أهميتها من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله ، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. (عبد اللطيف وجودة ، 2010: 123) ، ومن أهم الأسباب التي تفسر الاهتمام بالثقافة التنظيمية الافتراض بأن بعض الثقافات التنظيمية تؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي ، إذ يتضمن الأداء التنظيمي الإنتاج الفعلي بالإضافة إلى إنتاج أو نتائج المؤسسة التي تقاس مقابل النتائج المتوقعة . (Ahmed & Shafiq , 2014 : 22) ، وعليه فأن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي من خلال توكيدها على دورها الإيجابي في تحقيق التطوير من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني، ودورها بأن تكون منظومة معنوية للقيم الأخلاقية أو المواقف المتصلة بها والقدرة على تحديد الأفعال والسلوكيات المقبولة الأكثر فائدة وأقل ضرراً (العاني ، 2008 : 58) ، فتعتبر هوية تنظيمية للأفراد و المؤسسة فمن خلال مشاركة العاملين لنفس القيم والمعايير والمدركات تعطيهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وتعزز الالتزام الجماعي ، ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل الثقافة ، وتعزز استقرار النظام فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام (حريم والساعد ، 2006 : 231) ، وهذا هو نمط من الافتراضات الأساسية التي تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من

قبل مجموعة معينة لأنها تتعلم التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي عملت بشكل جيد ويعتقدون أنها قيمة ويمكن أن تدرس للأعضاء الجدد ، (O. O. & J.O. ، 2014: 169) ، فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية ، كلما زاد إيمان الأفراد وإنتائهم التنظيمي فالثقافة القوية تنتشر عبر المؤسسة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع افراد المؤسسة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة ، وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية (بومدين و بوفطيمة ، 2005 : 283) ، والثقافة التنظيمية القوية غامضة تماما، على الرغم من أنها تبدو إيجابية (مثل تلبية احتياجات الناس) ، فإنه يمكن أن يؤدي أيضا إلى إغلاق العقل والتقييد فمثلا توفر التوجيه فهي تمنعنا عن الرؤية في الوقت نفسه ، وهكذا. فالثقافة القوية هي سيف ذو حدين ، يمكن أن تقطع كل من الإدارة والموظفين . وبعبارة أخرى ، ينبغي أن تستند مسألة الثقافة القوية التي يجري تشجيعها بالشكل الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في الأداء ، فمن الحكمة عدم استخدام وسائل أخرى لتحقيق الأداء ، إذا لم يكن هناك نتائج غير مرغوب فيها من عدم الرضا الوظيفي، وعدم الالتزام، وكثرة التغيب، وانخفاض الإنتاجية ودوران العمل ، والتي بمجموعها سوف تؤثر على نجاح المؤسسة ، (O. O. & J.O. ، 2014 : 175) ، فالمؤسسات والمديرين على استعداد للحصول على التزام العاملين ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. وتود الإدارة الى تعريف العامل بالقاعدة والقيم والأهداف الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر مهمة لفهم الثقافة التنظيمية . وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية إدخال الثقافة التنظيمية لعاملها التي ستساعدهم على الإلمام بنظام المؤسسة . ويجب على الإدارة أن تحاول دائما الحفاظ على بيئة التعلم في المؤسسة والتي بدورها ستؤدي الى تحسين أداء العامل (، Shahzad at el ، 976 : 2012) ، باختصار، الثقافة التنظيمية هي الغراء الذي يلحم المديرين معا من أجل التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التنظيمية ، وغياب هذا الغراء من شأنه أن يؤدي إلى آثار كارثية على المؤسسة (Stok ، 2010 : 305) ، وتقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمؤسسة. (عبد اللطيف وجودة ، 2010: 125) ، أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة (بومدين و بوفطيمة ، 2005 : 282) ، ولهذا السبب يجادل شنايدر وسميث (2004) بأن الثقافة تبدأ بالقيادة وتنتقل إلى أعضاء المؤسسة ، وعليه فإنه ينظر إليها على أنها مجموعة من القوى التي تشكل وتحدد السلوك البشري. (Adewale & Anthonia ، 2013: 117) ، ويمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة . (عبد اللطيف وجودة ، 2010: 123) ، فالخبرات التي مرت بها المؤسسات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المؤسسات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة التي يعمل فيها (العنزي ، 2004: 20) ، أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول مؤسساتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات

التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، وهي التي توجه السلوك فعلياً ، التي ترشد أعضاء المؤسسة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم(العوفي ، 2005 ، 11) ، فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لكيفية قيام المؤسسة بوظائفها ، وذلك لكونها تحافظ على المؤسسة كوحدة مترابطة ، وتعطيها هويتها المميزة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى (رجب وآخرون ، 2013 : 315) ، والثقافة عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة (العوفي ، 2005 : 14) ، أن معظم مناقشات الثقافة التنظيمية تتفق مع فكرة أن الثقافة هي سمة شيدت اجتماعياً في المؤسسات والتي تعتبر بمثابة "الغراء الاجتماعي" التي تجمع المؤسسة معاً. وقد توصل أغلبية الكتاب إلى اتفاق يشير إلى القيم المقبولة ، والافتراضات الأساسية ، والتوقعات ، (أي أنها اعتمدت المنظور الوظيفي والاجتماعي). فالثقافة تتمثل في "كيف توجد الأشياء هنا"، أو الأيديولوجية السائدة التي يحملها الناس داخل رؤوسهم وكيف يمكن أن تؤثر الثقافة على الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة والتي يشعرون بها ويتصرفون بها. (Cameron, 2004) (30) ، إذ تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى. (العوفي ، 2005 : 12) ، وأن لها تأثير كبير على دوافع الموظفين والنمط السلوكي في المؤسسة التي تنطوي على القيم المشتركة الجذور والمعتقدات والافتراضات (O. (169: 2014 , O. & J.O. ، وهذا التأثير واضح على السلوك داخل المؤسسات فهو لا يقتصر على الثقافة الخارجية وإنما يمتد إلى ثقافة المؤسسة التي تؤثر في الكثير من اتخاذ القرارات وأنماط السلوك والاتجاهات نحو المؤسسة ، إذ أن القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (العوفي ، 2005 ، 14). فالثقافة هي حول الاحتياجات البشرية مثل الغذاء، وكيفية إظهار المشاعر والأنشطة، التي تثري العقل البشري عند تعلم القيمة. فالبيئة الاجتماعية هي مصدر الثقافة . عندما درس الباحثون الثقافة الوطنية وجدوا أن الاختلافات الثقافية في المؤسسات لم تكن ناجمة عن القيم الوطنية، بل أكثر من الممارسات داخل المؤسسات. تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم الممنوحة (مثل أ) القيم، (ب) الافتراضات الأساسية، (ج) التوقعات، (د) الذاكرة الجماعية، وهـ) التعاريف الموجودة في المؤسسات. وتعتبر الثقافة التنظيمية عامل مهم لأداء المؤسسة ، فالثقافة تعلم وتحدد استراتيجيات مؤسسة ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى النجاح وكذلك الفشل . (Stoffers et al , 2015 : 198) ، وتتحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي : (عزيز وآخرون ، 2012 : 54):

1. الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المؤسسات.

2. الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المؤسسة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
3. الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات ، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المؤسسة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
4. الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المؤسسات . إذ باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المؤسسات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع ، كون إدارات المؤسسات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

تدل الثقافة التنظيمية على أنها عنصراً أساسياً من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع وعلى الرغم من أهمية تطوير الثقافة التنظيمية وإعادة الهندسة فيها ، إلا أن القادة لا يدركون أهمية ذلك لأن العديد منهم لا يعلمون مدى تأثير هذه القيم على أداء المؤسسات ، مما يوضح العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أدائها ويحمل القادة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم في تبصير العاملين بالقيم المؤسسية ، وتشكيل هذه القيم والإعلان عنها والدعوة للتمسك بها واستعراض القيم ومراجعتها وتنقيحها ، وبذلك تظهر العلاقة القوية بين الأداء المؤسسي والثقافة حيث نجد أن أداء المؤسسة عندما يصبح في تناغم مع القيم فذلك هو مفتاح النجاح والتطوير لمؤسسات القرن الحادي والعشرين. (الليثي ، 2008 : 20) ، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات في الأوجه التالية: (العوفي ، 2005 : 19-21) ، (الليثي ، 2008 : 17-18):

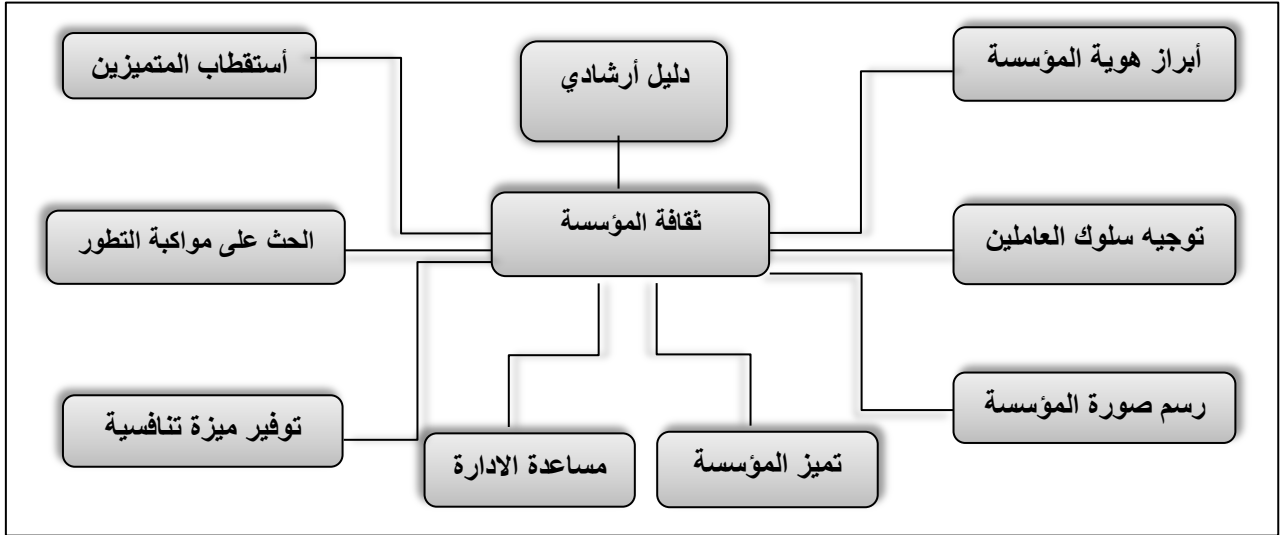
1. بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.
2. إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة ، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
3. العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون ، وإنما في إطار تنظيمي واحد ، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ، وبينهم والمراجعين ، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها . كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضاً ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة لمؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

5. الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ، ومؤيداً للإدارة ، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها . وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمؤسسة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.
6. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
7. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
8. الثقافة المؤسسية ، تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين . والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
9. تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.
10. تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .

فالثقافة هي نمط من السلوكيات المتعلمة ونتائج السلوك التي يتم تقاسم العناصر المكونة لها ويتم نقلها بين أعضاء مجتمع معين. (ponnu & Hassan , 2015: 136) ، ومن المثير أن تعرف أنها عامل مستقل يؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم، في الوقت الذي تتميز فيه بيئة الإدارة بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار، مما يفرض على تنظيمات المستقبل أن تطور أساليب إدارتها، وتعيد تصميم هياكلها التنظيمية ، لتتكيف مع التغير الذي يحدث في بيئة الإدارة، إن هي أرادت البقاء والاستمرار، ولذلك تعطي المؤسسات الإدارية اهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج ، ومن هنا جاءت عناية المؤسسات بالثقافة التنظيمية (العوفي ، 2005 : 1) ، وقد بين (العاجز، 2011: 19) ذلك من خلال الشكل رقم (2-4) :

الشكل رقم (2-4)

أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة



المصدر : العاجز، إيهاب فاروق مصباح ، (2011) ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال .

ويمكن القول بأن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وأدائهم يعتمد على عدد من الأفكار المهمة : (Ahmed & Shafiq , 2014 : 24)

أولاً : معرفة ثقافة التنظيم يسمح للعاملين فهم تاريخ عمل المؤسسة ، وتوفر هذه المعرفة معلومات حول السلوكيات المستقبلية المتوقعة.

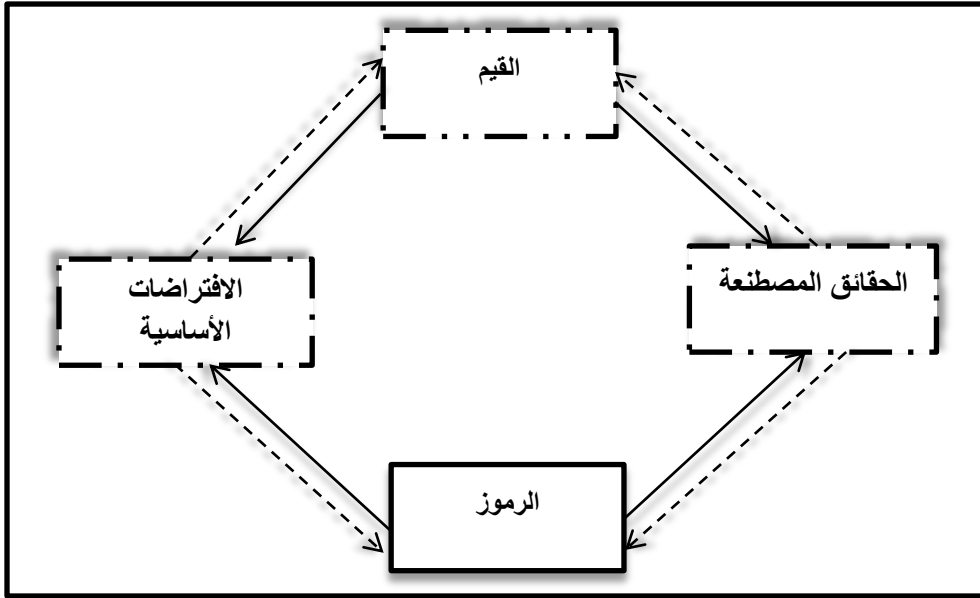
ثانياً : الثقافة التنظيمية تثير التفاني لفلسفة المؤسسة وقيمها ، هذا الالتزام يخلق مشاعر مشتركة لتحقيق الأهداف المشتركة ، وهو ما يعني أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق نجاح أكبر إلا عندما يشارك الموظفون هذه القيم.

ثالثاً : الثقافة التنظيمية ، بمعاييرها، تعامل كآلية تحكم توجيه السلوك نحو السلوكيات المتوقعة وبعيدا عن السلوكيات غير المواتية. ويمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق توظيف الموظفين واختيارهم والاحتفاظ بهم الذين تتطابق قيمهم مع قيم المؤسسة. وقد يرتبط هذا النوع من الثقافة التنظيمية مباشرة بكفاءة وأداء أكبر من غيرها.

خامساً : خصائص الثقافة التنظيمية :

لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمؤسسات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها، وأن لكل مؤسسة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت ، والتي تعكس هويتها (الخشالي والتميمي ، 2008 : 6) ، فالثقافة التنظيمية لديها القدرة على زيادة الرضا الوظيفي ، والتوعية حول حل المشكلة وأداء المؤسسة. وإذا أصبحت الثقافة التنظيمية غير متوافقة مع التوقعات الديناميكية لأصحاب المصلحة الداخليين و / أو الخارجيين، فإن نجاح المؤسسة سوف ينخفض كما حدث مع بعض المؤسسات. (Ahmed & Shafiq , 2014 : 24) ، وتقع على طول التأثيرات الداخلية / الخارجية والتحكم / المرونة والتي تؤثر على الانقسامات . وتؤكد المؤسسات التي تركز على النفوذ الداخلي في التكامل وإدارة المعلومات والاتصالات ، بينما تركز المؤسسات التي تدرج تحت تأثير النفوذ الخارجي على النمو واكتساب الموارد والتفاعل في البيئة الخارجية. (O. O. & J.O. , 2014 : 169) ، فقد عرف شاين (2004) الثقافة التنظيمية كقوة ديناميكية داخل المؤسسة التي تكون متجددة ، جذابة وتفاعلية ، وتتكون من قبل الموظفين وإيماءات الإدارة والسلوكيات والمواقف (Adewale & Anthonia , 2013:117) . وقد بين الشكل رقم (5-2) نموذج ديناميكية الثقافة .

الشكل رقم (5-2) نموذج ديناميكية الثقافة



Source: Ojo , Olu , (2008) , Organisational Culture and Performance: Empirical Investigation of Nigerian Insurance Companies , Department Of Business Studies Covenant University, Ogun State Nigeria , No. 8 , p.p. 118 - 127.

إذ ينظر إلى الثقافة التنظيمية أيضا بوصفها نظاما يحتوي على مدخلات وعملية ومخرجات. وتشمل المدخلات التغذية العكسية ، على سبيل المثال ، من المجتمع، والمهن، والقوانين، والزبائن ، والعقود والمنافسين. وتستند هذه العملية إلى افتراضاتنا وقيمنا وقواعدنا، مثل قيمنا على المال والوقت والمواهب والسعة والمخرجات البشرية على نتائج ثقافة منتظمتنا ، على سبيل المثال، والسلوكيات التنظيمية، والممارسات، والتكنولوجيات، والاستراتيجيات، والصورة، والمنتجات والخدمات. (Ovaska, 2008 : 407) ، وتظهر الثقافة التنظيمية الخصائص الأساسية والجزرية للمؤسسة . وهكذا يمكن أن تصبح مصدرا لميزة تنافسية مستدامة إذا كانت هذه الثقافة قيمة ونادرة وغير منقولة تماما (Zhang & Li , 2013: 48) ، وعلية فإن من خصائص ثقافة المؤسسة درجة المبادرة الفردية ، درجة قبول المخاطرة ، درجة وضوح الأهداف ، درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ، شكل ومدى الرقابة في المؤسسة ، مدى الولاء للمؤسسة ، طبيعة الحوافز المقدمة ، درجة الاستماع لوجهات النظر، طبيعة نظام الاتصالات ، والبعض يرى ان من خصائص الثقافة الشمولية والتجانس وقوة الثقافة وتطورها (الوقفي ، 2015 : 13) ، فإن تعظيم قيم العاملين تعتبر أصولا عقلانية وتتطلب الثقافة لدعم مشاركتهم المنطقية لكل من التعلم الفردي والتنظيمي وتكوين المعارف الجديدة والاستعداد للمشاركة مع الآخرين ، وتقول أن الثقافة التنظيمية مهمة جدا اليوم كما هي مقارنة مع الماضي ، وتحدد بعض خصائص الثقافة التنظيمية بما يلي : (Shahzad at el , 2012 : 978

1. تقاس المعايير بأمر مثل مقدار العمل المنجز وكذلك مستوى التعاون بين الإدارة وموظفي المؤسسة.
2. من الواضح أن القواعد محددة لسلوك الموظف المرتبط بالإنتاجية والتعاون بين المجموعات وعلاقات الزبائن .
3. الانتظام السلوكي الملحوظ، كما يوضح اللغة الشائعة والإجراءات الرسمية
4. التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية بهدف تحسين الكفاءة في الأعمال والجودة والسرعة في تصميم وتصنيع المنتجات والخدمات.

وتكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءاً من سلوكه ، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (العوفي ، 2005 : 15) ، فلا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع . فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها . ومن جوانب الاختلاف بين المؤسسات عمر المؤسسة ، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية

ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات ، ومن أهم جوانب هذه الاختلافات هي (العاجز ، 2011 : 13):

1. **الانتظام في السلوك والتفكير به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإن هم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. **المعايير :** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).
3. **القيم المتحكمة :** يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل : جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
4. **الفلسفة :** لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
5. **القواعد :** عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة إلى أخرى. والفرد يعمل في المؤسسة وفقاً للقواعد المرسومة له.
6. **المناخ التنظيمي :** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الاستقرار والثبات النسبي ، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي ، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط لاتصال.

على إعتبار أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمؤسسات والتي تميزها عن غيرها ، أي انها الطريقة التي تؤدي بها الاعمال من حولنا. (بومدين و بوفطيمة ، 2005 : 282) ، ويرى Hellriegel وآخرون أن الثقافة يمكن ان تقع في اربعة مستويات، وهي كالاتي: (الدوري وآخرون ، 2009 : 108)

1. السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الافراد مع بعض ، ولغة الحوار المشتركة.
2. الاعراف التي تشترك بها الفرق عبر المؤسسة ، مثل يوم عمل منصف مقابل الاجر المنصف.
3. القيم المهيمنة التي تتمسك المؤسسة بها مثل "جودة المنتج".
4. الشعور أو المناخ الذي يغطي المؤسسة والطريقة التي يتفاعل بها المدراء والعاملين مع الزبائن، ومع بعضهم البعض .

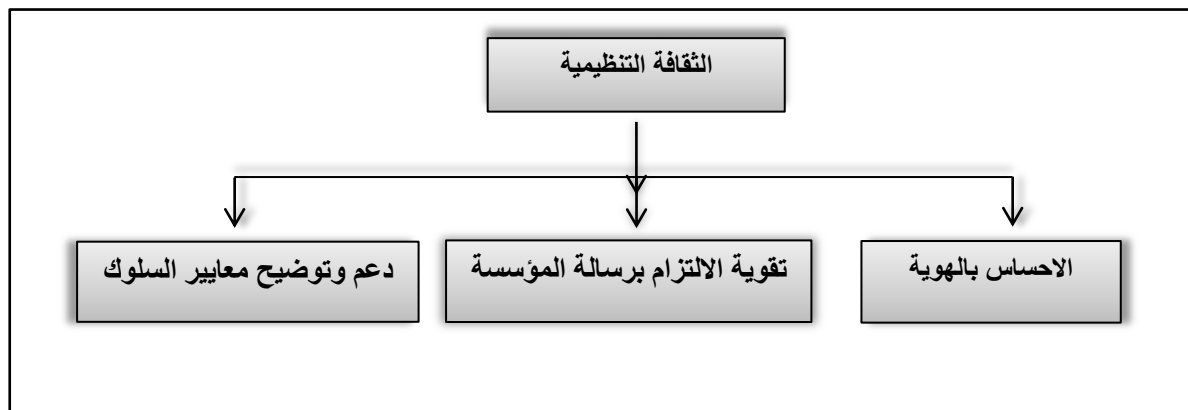
ويقول (Woszczyzna, 2014 :29) نعتقد أن الثقافة والقيم التنظيمية هي واحدة من أربعة : بالإضافة إلى سلوكيات القيادة ، وإدارة العمليات ، والناس ، والمهارات ، أذ أنها تعتبر من المجالات الرئيسية للتنفيذ الفعال للابتكار. استنادا إلى هذه المجالات ، فقد تم بناء الكفاءة الداخلية المستدامة للابتكار على أنها عملية مستمرة ، وليس جهداً عرضياً في المدى القصير . وتعتبر كأقل عامل ملموس والذي يمثل مصدراً للمنافسة والذي يعتمد على الجودة الخارجية ، والتكلفة ، والتكنولوجيا ، وخدمة العلامة التجارية الاستهلاكية وغيرها ، (O. O. & J.O., 2014 : 169).

فتقوم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي تتمثل بالشكل رقم (2-6):
(الساعاتي والخفاجي ، 2014 : 240) نقلا عن كل من : (عكاشة ، 2008 : 23) ، (العاجز ،
2011 : 18) ، (الزويني والراوي ، 2012 : 136) ، (جاسم 2013 ، 294) :

1. **تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية** : كلما كان من الممكن التعرف علي الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .
2. **تقوية الالتزام برسالة المؤسسة** إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
3. **دعم وتوضيح معايير السلوك** : وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد ، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات ، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

شكل رقم (2-6)

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر : جاسم ، فؤاد حسن ، (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية/ بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع 95 .

حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً . الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها. (العوفي ، 2005 : 8) ، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المؤسسات بل تخص مؤسسة أو قطاع معين داخل المؤسسة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة

وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات ، وكلما كانت ثقافة المؤسسة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية Subcultures داخل المؤسسة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات ، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل مؤسسة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها ، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المؤسسة (عبد الإله ، 2006 : 24-25) ، وأضاف (الخليفة ، 2008 : 19) بأن الثقافة تتميز بخاصية التغيير في الاستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات ، وتجعل من الاشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لاشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية معينة ، ويتم ذلك بفضل ماتحفه من أساليب وأفكار ، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف الاجتماعي ، لذلك برزت في هذه الاثناء دراسة هوفستيد للثقافة والتي أستخدم فيها مسح شامل لموظفي شركة آي بي إم (IBM) في الستينيات والسبعينيات . وكانت النظرية إحدى أولى النظريات التي يمكن أن تعطي تفسيراً منطقياً للفوارق الملحوظة بين الثقافات باستخدام خمسة أبعاد تم تحديدها في البداية (هوفستيد، 2001، هوفستيد وماكراي، 2004) (Ahmed & Shafiq , 2014 : 24) نقلا عن كل من (Gogus et al , 2012 : 396) ، (Shahzad at el , 2012 : 978) :

1. **مؤشر مسافة السلطة : (PDI)** : مؤشر مسافة السلطة يمثل المدى الذي يقبل فيه الأفراد ثقافة التوزيع الغير المتساوي للسلطة ضمن الثقافة نفسها.
2. **مؤشر تجنب عدم اليقين (UAI)** : ويتعامل عدم اليقين مع التعصب في الحالات غير المهيكلة، أي الرواية ، المجهولة ، المدهشة أو غير العادية التي تظهر على أعضاء المجتمع.
3. **الفردية (IDV) مقابل الجماعية** : تشير النزعة الفردية (مقابل الجماعية) إلى نوعية العلاقات بين الأفراد ، وإلى درجة الاندماج في مجموعات متماسكة داخل المجتمع.
4. **الذكورة (MAS) مقابل الأنوثة** : هو الأفضلية للتأكيد والتحصيل والنجاح المادي والتي تتناقض مع الأنوثة ، أن الثقافات الأنثوية تضع قيمة أكبر على العلاقات ونوعية الحياة. في الثقافات الذكورية ، تكون الاختلافات بين أدوار الجنسين أكثر إثارة وأقل مرونة منه في الثقافات الأنثوية .
5. **(التوجه طويل المدى) (LTO) (مقابل التوجه قصير الأمد)**: يتضمن هذا المؤشر درجة الغموض وعدم اليقين للأفراد والحد من درجة الغموض لبيئة العمل والاستقرار الوظيفي .

وتتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية : (الطائي وجواد ، 2014 : 82) نقلا عن كل من (عبد الاله ، 2006 : 24) ، (صباح ، 2008 : 6) ، (الليثي ، 2008 : 25) ، (حلواني ، 2009 : 11) ، (وهيبه ، 2012 : 37) :

1. **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية ، الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق و المعتقدات و الافكار) ، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الاداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة) ، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة)
2. **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها (كل مركب) تنتج باستمرار إلى خلق الأنسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
3. **الثقافة نظام تراكمي** : متصل و مستمر ، حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص.
4. **الثقافة نظام مكتسب ، متغير و متطور** : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية ، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .
5. **الثقافة لها خاصية التكيف** : فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها تغير من جانب اخر .

فكلما كانت هناك ثقافة ولغة مشتركة بين العاملين كلما زادت الثقة بينهم ، وتعرف الثقة بأنها النظرة الايجابية للاخرين ، وان الثقة تعطي ولا تأخذ وهي تحصيل حاصل لتعاملات سابقة بشرط ان تكون مكلله بالنجاح (سلمان ، 2013 : 95) ، أن جوهر الثقة في المؤسسات هو الاعتقاد والرغبة في الاعتماد على الطرف الاخر ، فالثقة تمكن الافراد من الانسجام والتقارب والعمل المشترك مع الاخرين ، بالاضافة الى الانفتاح عليهم للتعرف على أفكارهم وشخصياتهم ، والايامن بصحة تلك الافكار دون مخاطر أو خوف ، وتعتبر أساس للعلاقة الودية بين الأفراد داخل المؤسسة ، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم. (الخشالي والتميمي ، 2008 : 7) ، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المؤسسة ، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز

الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء. (عبد اللطيف وجودة ، 2010: 125) ، فالثقافة التنظيمية هي المفتاح الذي يعطي هذه المؤسسة إحساسها المشترك بالمعنى. يتم تطوير هذا المعنى من الشعور على مدى فترة من الزمن في أشكال القيم والمعتقدات والإجراءات التي تكون بمثابة دليل لسلوك الموظفين (O. O. & J.O. , 2014 :169) ، فتوقعات ومعتقدات والمشاعر الايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل مايضر بالمصالح المشتركة (فليح ، 2010 : 175) ، وتمثل استعداد المؤسسة بالاعتمادا على ثقافتها وسلوكيات الاتصال في العلاقات والتبادلات لان تكون قابلة للتأثر بأفعال الاخرين بناء على أعتقاد الاخر سواء كان (فرد أو مؤسسة او مجموعة) فيكون جدير ، متفتح ، صادق ، يعتمد عليه ، متمائل مع الاهداف والمعايير والقيم المشتركة. (Shockly- Zalabak et al : 2000, 4)

فثقافة العمل تتمثل بكيفية انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (العنزي ، 2004: 22) ، والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المؤسسة بعمامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المؤسسة. (العوفي ، 2005 : 16) ، فهي تعرف ثقافة العمل على أنها المشاركة بالقيم والشعائر وهي دليل قوة المؤسسة (سلمان ، 2013 : 96) ، وتأتي أهميتها من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم (عبد اللطيف وجودة ، 2010: 123) ، أن الثقافة التنظيمية هي المؤسسة نفسها وليست جزءاً منها، وأن ضعف ثقافة المؤسسة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلباً على أنشطتها، ويؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها (العوفي ، 2005 : 2).

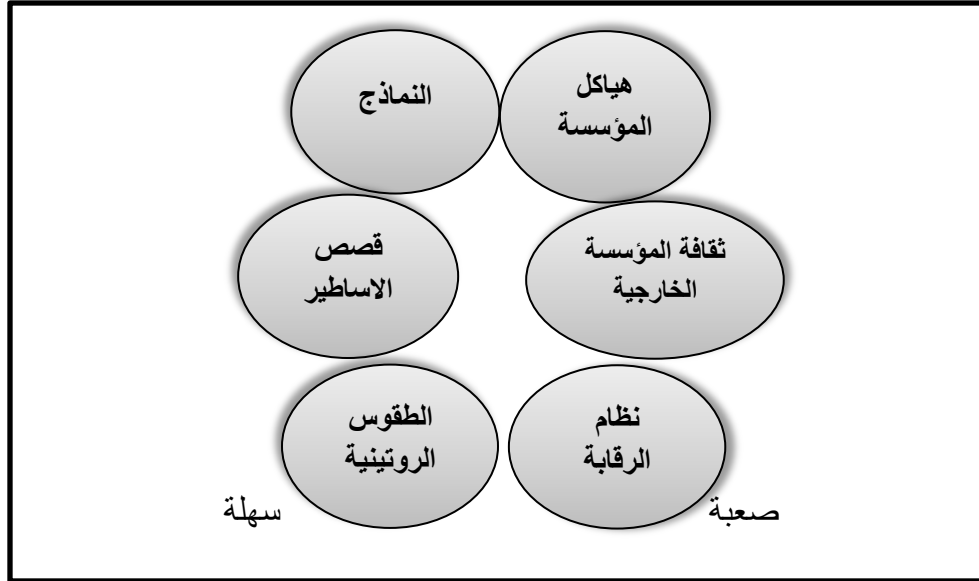
لقد اقترح (الزويني والراوي، 2012:136) نقلا عن كل من (Robbins,2003:525) ، (عكاشة ، 2008 : 24) ، (الليثي ، 2008 : 25) ، (العاني ، 2008 : 65) ، (العاجز ، 2011 : 14) ، سبع خصائص لثقافة المؤسسة، وهي:

1. **الإبداع وتبني المخاطرة** : الدرجة التي يشجع بها العاملون في المؤسسة على الإبداع وتبني المخاطرة ومواجهتها.
2. **الاهتمام بالتفاصيل** : الدرجة التي يتوقع بها العاملون إظهار الأحكام، والتحليلات والاهتمام بالتفاصيل.
3. **التوجه نحو المخرجات**: الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على الوسائل والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه المخرجات.
4. **التوجه نحو الأشخاص**: الدرجة التي تتخذ الإدارة فيها القرارات التي تأخذ بنظر الاعتبار تأثير المخرجات على العاملين.
5. **التوجه نحو الفريق**: الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل حول الفرق وليس على الأشخاص.
6. **التنافسية**: الدرجة التي يتصرف بها الأشخاص بأنهم يتبارون بلعبة فيها تنافس شريف وليست التي تأتي بسهولة ويسر.
7. **الاستقرار**: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المؤسسة المحافظة على حالة الاستقرار في الاختلافات بالنمو.

ولغرض فهم طبيعة ثقافة المؤسسة، فقد أشار (Shahzad et al , 2012 : 979) إلى نموذج الطبقات المكونة للثقافة التنظيمية في الشكل (7-2) التالي :

شكل رقم (7-2)

نموذج طبقات الثقافة التنظيمية



Source: Shahzad , Luqman , Khan ,& Shabbir , Fakhar , Rana Adeel , Ayesha Rashid & Lalarukh ,(2012) , Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview International Journal of contemporary research Business , Vol. 3, No. 9 , p. 979.

وعلى وفق هذا المنظور فان الثقافة التنظيمية تؤثرنا تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد واتجاهاتهم ويتجلى تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات الابداع بالاتي : (سلمان ، 2013 : 98):

1. **تحمل المخاطر** : ان المؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة للابداع تسمح للافراد المبدعين بالمخاطر دون الخوف من الفشل ، ووفقا لهذه الثقافة فان الفشل يعتبر نوعا من انواع التعلم لغرض عدم الوقوع فيه ثانية .
2. **قبول الغموض** : الغموض يعني عدم التأكد ، ولغرض الخوض في الاشياء الغامضة لابد من التركيز على شيئين أساسيين هما التأكيد على الاهداف والابداع .
3. **قلة الرقابة** : أي التقليل من القواعد ، القوانين ، السياسات ، الاجراءات الى الحد الأدنى ، لغرض فسخ المجال أمام المبدعين ، افرادا ام جماعات.

سادساً : أنواع الثقافة التنظيمية :

ويمكن تقسيم الثقافة التنظيمية الى عدد من الانواع حسب كل من : (AWADH & SAAD , 2013 : 169) (Shahzad at el , 2012 : 977) :

1. ثقافة المقاومة

المعتقدات والقيم المشتركة والتي شكلت في الغالب حول المدير أو القائد القوي والتي تعتبر العكس مباشرة للقيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية الأوسع والمعترف بها والتي تكون كثقافات مضادة ، هذا النوع من الثقافة والتي قد تكون المؤسسة ملتزمة بها قد يعتبر مساهمة إيجابية في تحسين الأداء التنظيمي. ولكنها تعتبر خطرا على الثقافة التنظيمية الأصلية.

2. الثقافة الفرعية

وفقا لشاين (1995) ، الثقافة الفرعية هي قطاعات الثقافة التي تظهر معايير وقيم ومعتقدات وسلوكيات مختلفة من الناس بسبب الاختلاف في المناطق الجغرافية أو هدف الإدارات ومتطلبات الوظيفة (داخل المؤسسة) . كان تصور الموظفين حول الثقافة الفرعية مرتبط بالتزام الموظف تجاه المؤسسة. قد يكون لدى بعض المجموعات ثقافة مماثلة بما فيه الكفاية داخل المؤسسة والتي تسمح للتفاعل الاجتماعي خارج مكان العمل.

3. الثقافة القوية

تعتبر ثقافة التنظيم قوية ، حيث يحمل الجزء الأكبر من الموظفين نفس النوع من المعتقدات والقيم التي تهم المؤسسة. ويعتقد أن ثقافة المؤسسة قوية ، حيث اعتنق الجزء الأكبر من الموظفين نفس النوع من المعتقدات والقيم التي تهم المؤسسة. واتفقوا على ضرورة أن يحاول المديرين تقليص الفجوة بين الموظفين لتطوير علاقة قوية . واعتبرت الإدارة أيضا أن الموظفين أكثر أهمية من القواعد في المؤسسة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة ، العامل الأول هو الإجماع Consensus أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المؤسسة كلما كانت هنالك مشاركة واسعة لنفس القيم ، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل بها، ونظم العوائد والمكافآت إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

أما العامل الآخر فهو الشدة Intensity ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية

والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع. (عبد الإله ، 2006 : 30-31) ، (عكاشة ، 2008 : 17-18) ، (حلواني ، 2009 : 13) ، (الساعاتي والخفاجي ، 2014 : 240).

ويقول الهواري إن الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز في الأجل الطويل:
(الهواري ، ٢٠٠٢ : ٢٩٣)

- أ. **التعبئة بالأهداف** : حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.
- ب. **تحفيز العاملين** : فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المؤسسة حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته.
- ت. **الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية** : إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية .
4. **الثقافة الضعيفة** :

ويمكن أن تكون ثقافة التنظيم الضعيفة متماسكة بشكل مستقل . وفي بعض الوقت قد يدفع الفكر الفردي ، والمساهمات ، في المؤسسة التي تحتاج إلى النمو من خلال الابتكار، أذ يمكن أن تكون هذه الأصول قيمة ، وبعض الوقت لا. ووفقا لاتفاق وكيندي (1982) ، فإن ثقافة التنظيم الضعيفة يمكن أن تكون واحدة من تلك التي انضمت بشكل مستقل. وتنص القواعد بشكل صارم على الموظفين بأنها- قد تنشئ تنوعا بين الأهداف الشخصية للشخص والأهداف التنظيمية.

فالثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفترق المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها (الساعاتي والخفاجي ، 2014 : 240). وقد قسمها(Ojo , 2008:121) الى عدد من الانواع وهي :

1. ثقافة المنافسة : Competitive Culture

هذا النوع من الثقافة يشجع الموظفين على تحقيق درجات عالية جديدة من الإنجاز، ويشجع المنافسة بين الموظفين وزملائهم ليصبحوا مسؤولين ، و المؤسسة التي تعتمد على هذا النوع من الثقافات تعتمد على المكافآت للموظفين الذين يحققون أو يبلغون المعايير المحددة مسبقاً ، وتشجع هذه الثقافة الموظفين لقطع وخلق بيئة لتوقعات عالية تعتمد على القدرة التنافسيه ، لكن عند وصول القدرة التنافسيه بين الموظفين الى حد المبالغه فأن ذلك سوف يقود المؤسسة الى اصابه صلب المنافسة الذي سيلحق الضرر بالمؤسسة .

2. الثقافة التعاونية : Cooperative Culture

المؤسسة مع هذه الثقافة تعزز استقلال الموظفين من حيث تحديد الأهداف واستخدام مبادراتهم. في هذا النوع من الثقافة توزع السلطة وقيم الموظفين كذلك على أساس الثقة ،

والقواعد التعاونية وتشجع السلوكيات مثل المحافظة على المعايير والسلامة الشخصية ، وتحقيق الاهداف والاستمتاع بتحقيق عمل واحد ، أنها شجاعه العمل الجماعي .

3. الثقافة الهجومية : Aggressive Culture

هذه الثقافة أكثر استبدادية . ففي هذه المؤسسات نادرا ماتعطي فرصة للموظفين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرارات ، على أساس عدد من التحفظات بدلا من ذلك يجب أن ينتظروا التوجيهات من الأعلى ، هذه القاعدة تعزز المماثلة وتسبب الارباك لجودة الخدمة مقابل البحث عن قوة الفوز أمام المنافسين.

4. الثقافة العدوانية : Passive Culture

هذا النوع من الثقافة هو من أكثر الأنواع خيالية ، و المؤسسة مع هذا النوع من الثقافة عادة ما يتم تشغيلها على نحو تقليدي (يتخذون قراراتهم استنادا إلى إجراءات سابقة أو مشابهة) ، فإنها قد تكون تعاني من الاجراءات الشكلية بشكل كبير جدا ، واعضاء المؤسسة يفضلون الوضع الراهن لكونه حذرا للغايه ، فالفعاليات التنظيمية أغلبها يتم من خلالها كبت الابتكار والإبداع على وجه الخصوص . وفي الواقع، الثقافة التنظيمية ليست مجرد عامل مهم للمؤسسة ، هي المحرك الرئيسي لأداء الأعمال المتفوقة (27 : 2010 ، Abu-Jarad et al) ، اذ يعد لها دور في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ويمكن اعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة مما يؤثر في كفاءة الإدارة وفي تحقيق أهداف المؤسسة (عبد اللطيف وجودة، 2010 : 123) ، وتعتبر ذات تأثير إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وباتجاهات عدة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات وتتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من المعوقات (ياسين ، 2007 : 243) .

إن أحد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة والمعيقة للأداء هو " غياب الأطر الثقافية والمنظمية " كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات الاقتصادية في العالم النامي (قوي ، 2003 : 74) ، ولغرض التخلص من التوتر بين الموظفين والادارة يجب على المؤسسات الاهتمام بعملية التغيير في ثقافة المؤسسة ، والتي يمكن ان تفسر على أنها مشكلة اخلاقية تنتج اثناء الممارسات الادارية ، لذلك تحتاج المؤسسة الى عنصران هاما لتساعدانها على خلق تغيير ثقافة المؤسسة هما : (الوقفي ، 2015 : 14)

1. الدعم التنفيذي Executive support والدعم السلوكي behavioral support .

2. التدريب Training أي ان الافراد يجب ان يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به .

لذلك اذا رغبت المؤسسة في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية يجب عليها أن تفهم الثقافة السائدة في المؤسسة لانها ضرورية ، ومن ثم يجب عليها دراسة الثقافة المنظمة التي تمكن المؤسسة من تحليل الفجوة القائمة بين الثقافة الحالية والمرغوبة من خلال تطوير صورة

للثقافة المثالية وتحديد الثقافة الحالية ، لغرض التدخل من قبل القيادة لخلق الفجوة القائمة ما بين الثقافتين .

الى جانب ماتقدم فقد أشار كثير من كتاب الإدارة إلى تقسيم الثقافة إلى عدة أنواع أخرى منهم (عبد الإله ، 2006 : 43) ، (عكاشة ، 2008 ، 21-22) ، (الليثي ، 2008 : 27) ، (أبو زيد ، 2010 : 18 – 19) ، (العاجز ، 2011 : 21) ، (الزويني والراوي ، 2012 : 136) ، (الساعاتي والخفاجي ، 2014 : 241) ومن هذه المجموعة من أنواع الثقافات :

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)

تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات ، وتعتمد هذه الثقافة على أساس ، الرقابة Control والقوة Power هذا النوع من الثقافة يناسب المؤسسات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

2. الثقافة الإبداعية : (Innovative Culture)

هذا النوع من الثقافات ديناميكي وتعمل على استقطاب الإداريين والطموحين، ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ، وهذه الثقافة تتبناها مؤسسات التكنولوجيا المتطورة high – tech والمؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية .

3. الثقافة المساندة : (Supportive Culture)

تتسم بيئة العمل المرتبطة بهذا النوع بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام وموازرة وتعمل المؤسسة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل ، التشجيع ، العدل ، والإنصاف Equitable ، الأمان، الثقة المتبادلة .

4. ثقافة العمليات : (Process culture)

يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

5. ثقافة المهمة : (Task Culture)

هنا تكون الثقافة موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

6. ثقافة الدور: (Role Culture)

تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية :

أن الغاية من دقة تحديد الأبعاد الثقافية كونها ذات أهمية بالغة لأنها تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر على أفعال العاملين (جاسم ، 2012 : 234) ، وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل إلا أنه يعاني من نقطتي ضعف :

أ. أن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة (وسط) واحد من خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى .

ب. أنه غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية المتماسكة والقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين .

علاوة على ذلك هذا المدخل قد يكون محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن مؤسسة معينة لمجموعة مختلفة من المؤسسات ، المدخل الأول يتحدد في نقاط الضعف المهمة للمدخل النوعي والتي تتمثل بأن الباحثة يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة جمع وتحليل البيانات ، أما المدخل الثاني فهو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية . وهذا المدخل يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة . إنه يمكن من إجراء المقارنات المتعددة عبر المؤسسات ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى وتسهيل من عملية تعميم النتائج . (العطوي والشيباني ، 2010 : 44) ، وأن تفرد مجموعة البيانات على كل مستوى بيئتها بخلق ثقافة منظمه جديدة ، ولكن من الناحية الواقعية ونظراً لصعوبة أبلاء الاهتمام لكل ظواهر الثقافة المنظمة يصبح من الضروري التركيز على أبعاد معينة لتشخيص الثقافة التنظيمية (جاسم ، 2012 : 234) ، لغرض الامام بالثقافة التنظيمية ، وقام (المعمار ، 2002 : 80) بأختيار الأبعاد التالية لدراسته : (ثقافة تنظيمية تكيفية ، ثقافة تنظيمية بطيئة التكيف ، ثقافة تنظيمية جامدة (مستقرة)) ، بينما أختارت (العاني ، 2008 : 19) الأبعاد التالية لقياس الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع ، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج ، التوجه نحو العمل الفرقي ، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين ، قيم التوجه نحو الزبون ، الاهتمام برأس المال البشري) ، وأختار (الليثي ، 2008 : 27) الأبعاد التالية لدراسته (الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة المساندة ، ثقافة العمليات ، ثقافة المهمة ، ثقافة الدور) ، وأختار (عكاشة، 2008:4) الأبعاد التالية لدراسته (السياسات والإجراءات ، الأنظمة والقوانين ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية ، المعايير والمقاييس) ، وقام (خوين ، 2009 : 5) بأختيار ستة أبعاد هي : (استخدام القوة ، تجنب عدم التأكد ، الالتزام ، الثقة ، الاتجاه نحو المشاركة ، و الميل لاستخدام المكافئة) ،

أما (Abu-Jarad et al. , 2010) أعتمد على ابعاد دراسة هوفستيد وهي : قوة المسافة ، تجنب عدم اليقين ، الفردية / الجماعية ، الذكورة / الأنوثة)، بينما (العطوي والشيباني ،2010: 38) وتم قياصة من خلال (قياس الثقافة التنظيمية الحالية ، والثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة) ، بينما كانت دراسة (العاجز ، 2011 : 5) تعتمد الابعاد التالية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، بينما تبنى (النوح ، 2012 : 244) الابعاد التالية : (العمل الجماعي ، العدالة ، العلاقات الإنسانية ، الابتكار والتجديد) وأختار (جاسم ،2012: 227) كأبعاد لدراسته (المبادرة الفردية ، التسامح مع المخاطرة ، التكامل ، أنماط الاتصال ، التسامح مع النزاعات). بينما أعتمد (محمد ، 2012 : 208) على الابعاد التالية لدراسته (القيم ، الاتجاهات ، تمكين العاملين ، التوجه نحو العمل الفرقي ، التعلم التنظيمي) ، واختار (النسور ، 2012 : 191) الابعاد التالية لدراسته (القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) ، واختار (جاسم ، 2013 : 291) الابعاد التالية لدراسته (الانظمة ، الانماط ، القيم ، المعتقدات ، التوقعات ، والاعراف) ، بينما كانت دراسة (Awadh & Saad, 2013 : 171) تعتمد الابعاد التالية (قوة المسافة ، الفردية ، عدم التأكد ، الذكورة) ، بينما قام كل من (الساعاتي و الخفاجي ،2014 : 231) بأخذ الابعاد التالية لدراستها (الهياكل المادية ، الرموز ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، والشعائر والطقوس) ، (الفيحان وحسن ، 2014 : 43) أختاروا الابعاد التالية لدراستهم (مدى القوة ، الفردية / الجماعية ، الذكورية / الانثوية ، تفادي الشك ، والمحتوى الثقافي) ، واختار (الطائي وجواد ،2014 : 78) الابعاد التالية لدراسته (المشاركة ، التعاون ، نقل المعلومات ، التعلم ، الاهتمام بالزبائن ، التوجه الاستراتيجي ، نظام الحوافز والمكافآت ، نظام الرقابة ، الاتصالات ، التناسق والتكامل) ، واختار (الكبيسي وزباله ،2016 : 3) الابعاد التالية لدراستهم (الفردية مقابل الجماعية ، تجنب المجهول ، القيم ، الطقوس والاعراف ، المعتقدات ، التوقعات ، الرموز والاساطير) ، واختار (عبد الوهاب و عواد ، 2016 : 230) الابعاد التالية لدراستهم (النفوذ الوظيفي ، تجنب المجهول ، الفردية مقابل الجماعية ، أختلاف الادوار للجنسين ، التوجه للوقت).

واعتمدت الباحثة على الدقة في عملية اختيار الابعاد التالية لدراسته لكونها الانسب لاغراض دراستها ولكونها تتشابه لما قام به عدد من الباحثين في نفس موضوع الدراسة الحالية ، أذ أخذ بها كل من (عكاشة ، 2008 : 4) ، (الساعاتي والخفاجي ، 2012 : 231) ، (النسور ،2012: 191) : الابعاد التالية للثقافة التنظيمية :

1. القيم التنظيمية Organizational Values

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.. الخ ، والتي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين . (العوفي ، 2005 ، 14) ، (عكاشة ، 2008 : 13) ، (النسور ، 2012 : 191) ،

(عزيز وآخرون ، 2012 : 54) ، فالقيم المشتركة تؤثر على الأداء التنظيمي وتعمل كنظام رقابة غير رسمي يعطي فكرة للعاملين بما هو متوقع منهم. (ponnu & Hassan , 2015: 137) ، فهي تعبير عن تفضيلات لسلوكيات معينة أو لنتائج معينة (Ovaska,2008: 408) ، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في مؤسسة معينة ، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسات (عبد الآله ، 2006 : 18) ، كما أنها الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية ، وأنها جوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المؤسسة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد بأن نجاح المؤسسات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها. (العاجز ، 2011 : 17) ، وتتكون قيم الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر رئيسية مبينه بالشرح وبالشكل رقم (2-8) : (عبد اللطيف وجودة ، 2010 : 126)

1. خصائص العاملين : إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المؤسسة تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها . وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المؤسسة يتركون العمل ، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

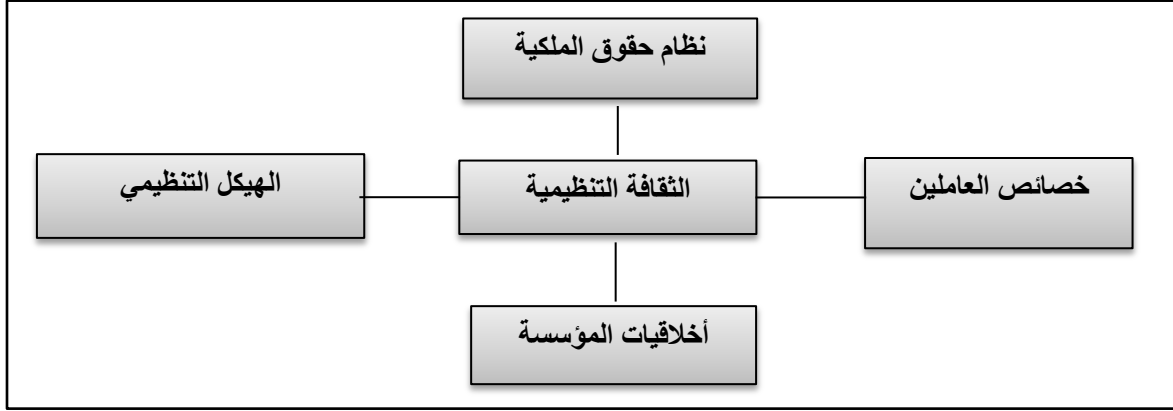
2. أخلاقيات المؤسسة معظم القيم الثقافية للمؤسسة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا . وتقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمؤسسة.

3. نظام حقوق الملكية : تقوم المؤسسة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات ، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد المؤسسة كالرواتب والامتيازات الأخرى ، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم . وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد . إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل ، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي .

4. الهيكل التنظيمي : يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد . وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

الشكل رقم (8-2)

مصادر قيم الثقافة التنظيمية



Source: Jones, Gareth R. (2007), *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.

فالثقافة التنظيمية يمكن أن تخلق القيم من خلال تبسيط ومعالجة المعلومات، وخفض تكلفة الإشراف وتسهيل المساومة بين الموظفين (Zhang & Li , 2013: 48) ، اذ تعتبر المعايير الواضحة صراحة والمبادئ الاجتماعية والأيدولوجيات هي القيم والتي تعتبر ذات قيمة جوهرية وأهمية داخل المؤسسة. (Scott-Findlay & Estabrooks, 2006:499) ، فالقيم هي مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الاتجاهات التي توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحققها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها، وقد تتكون القيم من حالات واقعية وإدراكية توجه السلوك، وقد تكون مكتسبة يتعلمها الفرد. (العوفي ، 2005 : 6) ويقول هوفستيد أن العنصر الأساسي لأي ثقافة هو القيمة. فالقيم تمثل "ميول واسعة لتفضيل بعض الحالات على الآخرين" (Nazarian et al. , 2013: 12) ، إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والإنتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتنتقل هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحاً أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب شرق آسيا وأوروبا، وقد زودتنا الدراسات الأنثروبولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المؤسسات الإدارية، فالعقائد الدينية والقيم الحضارية قد تتشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها

بينما تكون في مجتمعات أخرى في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها، والتمسك بالقيم البروتستانتية في بعض المجتمعات الغربية قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التثبيت ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية ، إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المؤسسة ، يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح (عبد الآله ، 2006 : 19-20) ويمكن للمؤسسة أن توجه سلوك موظفيها من خلال تضمين القيم الأخلاقية في ثقافتها، وهذا أمر منطقي لأن السلوك الأخلاقي مدفوع بالقيم الأخلاقية.(Adewale & Anthonia , 2013:117)

2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي(العوفي ، 2005 ، 14) ، (عكاشة ، 2008 : 13) ، (النصور ، 2012 : 191) ، (عزيز وآخرون ، 2012 : 54) ، ويقول توماس واطسون المدير بشركة IBM في كتابة مؤسسة العمل ومعتقداتها A Business and its Beliefs تنبثق المعتقدات التي تشكل المؤسسات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد (عبد الآله ، 2006 : 20) لذلك تهتم العلوم السلوكية بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي : (عكاشة ، 2008 : 13)

أ - الأفكار الصحيحة

ب - الأفكار الخاطئة

ت - الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم.

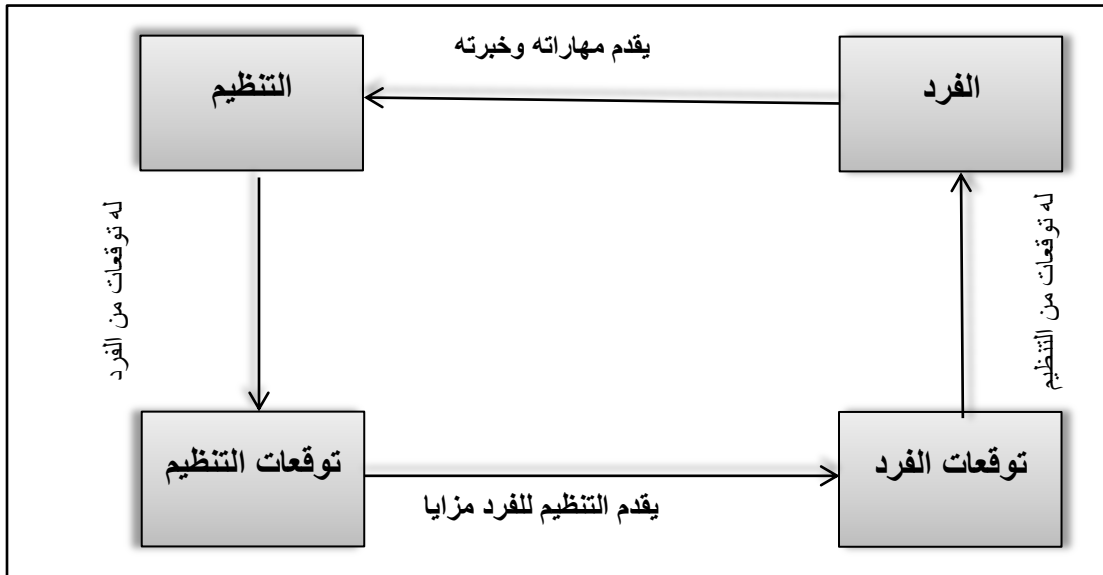
فالمعتقدات هي التعبير عن العلاقة بين السبب والنتيجة (أي السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج) (Ovaska,2008: 408)

3. التوقعات التنظيمية Organizational Expectation

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (العوفي ، 2005 ، 14) ، (عكاشة ، 2008 : 14) ، (النصور ، 2012 : 192) ، (عزيز وآخرون ، 2012 : 54) . ، فالثقافة مجموعة من الافتراضات والتوقعات الضمنية المشتركة والتي تحتفظ بها المجموعة وتحدد كيف تتصور، وتفكر وتتفاعل مع بيئاتها المختلفة" (Hartnell, Ou and Kinicki , 2011: 677)

يوضح الشكل رقم (9-2) التوقعات التي توقعها الفرد من المؤسسة أو بالعكس ما تتوقعه المؤسسة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المؤسسة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المؤسسة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة ، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المؤسسة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية . (العاجز ، 2011 : 18) .

الشكل رقم (9-2) التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر: عكاشة ، أسعد أحمد محمد ، (2008) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال .

4. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة ، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

ويعتبر مفهوم المعايير Norms من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية وتعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيمياً. (العوفي، 2005: 14)، (عكاشة، 2008: 14)، (النسور، 2012: 192). فتمثل مجموعة من القواعد والتي يتم التعبير من خلالها عن السلوكيات المتوقعة من قبل الآخرين والطرق المقبولة ثقافياً لتحقيق النتائج. (Ovaska, 2008: 408) ، وهي تمثل ما تم التعارف عليه داخل أي مؤسسة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة . فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة ولبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا ، الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية. (العاجز ، 2011 : 17).

المبحث الثاني

المقدرات الجوهرية

تمهيد :

تناول مفكرو الإدارة الإستراتيجية مفهوم القدرات Capabilities من زوايا مختلفة ، وأشاروا الى الأهمية الكبرى الى أن يكون لها قيمة إستراتيجية ، فأخذ مفهوم المقدرات الجوهرية Core Competencies في التبلور بداية التسعينات على هذا الأساس ، وكانت الأفكار الأولى تركز على ان المؤسسات يمكن ان تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية تكون ذات أهمية فائقة على المدى البعيد للإفادة منها في تطوير الأنشطة المركزية ومنح المؤسسة ميزة متفردة .

من هذا المنطلق أصبح على المؤسسة التي تسعى الى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بنجاح أن تتمسك في امتلاكها القدرات الإستراتيجية التي تجعلها متفوقة على المنافسين أي ضرورة بناء المقدرات الجوهرية من خلال التأكيد على الموارد النادرة المتاحة للمؤسسة والقدرات التي تنفذ بها نشاطاتها . (الجنابي ، 2006 : 65)

وبرز مدخل المؤسسة المستندة إلى الموارد في بداية التسعينات من خلال آراء بعض الكتاب والباحثين في مجال الإستراتيجية إذ رأى هؤلاء أن الأبحاث والدراسات حول الإستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص قد ركزت خلال الثمانينات على عناصر البيئة الخارجية فقط ، وأكدت هذه الدراسات أن هذه العناصر فقط هي التي تؤثر على المؤسسة ووضعها التنافسي. فيما أهمل الربط بين الإستراتيجية، وبين موارد المؤسسة الداخلية ومهاراتها وقابلياتها والتي يمكن أن تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية. ومن هنا برز هذا المدخل الذي يعد المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل. ويتم التأكيد من خلال المدخل المستند إلى الموارد أن المؤسسة قادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة، والقيمة، وغير القابلة للإحلال والصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، والتي ستؤدي إلى تفوقها على المؤسسات الأخرى. (الدليمي ، 2006 : 63)

وسيتناول هذا المبحث كل من نشأة ومفهوم ومستويات وأهمية وخصائص المقدرات الجوهرية التي ترتبط بموضوع واتجاهات الدراسة الحالية ، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم الفصل الى الفقرات التالية:

قدراتها ومقدراتها قبل منافستها. وبمجرد أن تحدد المؤسسة مجال التميز الفريد، فإن إدارتها تتطلب خطة استراتيجية، وكيفية الاستفادة من مقدراتها لتحقيق ميزة تنافسية. فالمقدرات الجوهرية هي العامل الأساسي لصياغة الاستراتيجية لأنها مصدر هام للربحية (Nimsith et al , 2016 :66)

إذ أصبحت المقدرات الجوهرية مصطلحا شعبيا في الانضباط في الأعمال التجارية، ومع ذلك، فإن معنى مصطلح "الجوهرية" لا يزال غير واضح لأنه يستخدم بشكل فضفاض في مجموعة متنوعة من الطرق . على سبيل المثال، يطبق علماء الإدارة الاستراتيجية " المقدرات الجوهرية " على القدرات التنظيمية للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية، في حين يشير باحثو إدارة الموارد البشرية إلى " المقدرات الجوهرية " كقدرات بشرية تتعلق بالأداء الوظيفي المتفوق. ولذلك، فإن معنى الاختصاص الأساسي لا يزال غامضا ومربكا ، وبإعطاء الأسبقية "للمقدرات الجوهرية" على الهيكل الإداري للعمليات ، بالتركيز على تكامل الموارد وتحقيق أوجه التآزر المحتملة فيما بين الهيكل الإداري للعمليات. لذلك، انتقل التركيز الاستراتيجي من خارج المؤسسة إلى الداخل، وخاصة على القدرات التنظيمية. فالمقدرات الجوهرية تظهر قدرة المؤسسة على الاندماج بشكل مفيد، وإعادة تكوين، واكتساب، وإطلاق الموارد الداخلية لمطابقة أو حتى خلق تغيير السوق، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية التنظيمية . (Chen & Chang , 2011 : 5739)

ثانياً : مفهوم المقدرات الجوهرية :

وضعت الأفكار الرئيسية للمقدرات الجوهرية من قبل (براهالد وهامل ، Prahalad & Hamel) من خلال سلسلة من المقالات في جامعة هارفارد والتي كانت بعنوان (The core competence of the corporation) وتبع ذلك لكتاب القدرة. الأفكار الأساسية هي أن المؤسسات يمكن أن تطور مجالات الخبرة الواضحة والمهمة للنمو على المدى الطويل. أذ يعتقد أن المقدرات الجوهرية تلعب دورا هاما في عملية خلق التآزر بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. لذلك، فإن النتائج التجريبية للمقدرات الجوهرية هي الحصول على تأكيد لتفوق الأداء التنافسي.(Jabbouri & Zahari, 2014 : 132)، (Ozbag , 2013 : 10).

وفقا (لبراهالد وهامل، Prahalad & Hamel, 1990) يمكن وصف المؤسسة بأنها شجرة كبيرة. "الجذع والأطراف الرئيسية هي المنتجات الأساسية ، والأفرع الأصغر هي وحدات الأعمال. أوراق الزهور، والفاكهة هي المنتجات النهائية. نظام الجذر الذي يوفر التغذية، القوت، والاستقرار هو المقدرات الجوهرية" (Kamp, 2013: 9)

أنشئ مفهوم المقدرات الجوهرية لدعم الاستخدام الفعال لقوة المؤسسات وتحديدها. ومن المفترض أن المقدرات الجوهرية تراكمية وتتغير ببطء أكبر مع مرور الوقت مقارنة بالأسواق والمنتجات. ومع ذلك، فإن مفهوم المقدرات الجوهرية لها آثار استراتيجية مختلفة ، أذ ينبغي

للمؤسسات العمل بشكل منهجي على تحقيق المقدرات الجوهرية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تحتاج إلى تطويرها لميزة تنافسية تكون مستدامة. (3 : 2013 , Odero) ، فالمقدرات الجوهرية هي مزيج من المهارات التكميلية وقواعد المعرفة وجزء لا يتجزأ من مجموعة أو فريق التي تؤدي إلى القدرة على تنفيذ واحد أو أكثر من العمليات الحرجة لمعيار عالمي المستوى. (Coyne et al (43: 1997) ، وهي دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات ، والإدارة ، وغير ذلك والتي تكون مهمة للمؤسسات لكسب الميزة التنافسية . (العزاوي والطائي ، 2014 : 165) ، وأضاف (براهالاد وهامل, Prahalad & Hamel, 1990) أن الإدارة الاستراتيجية هي : "كيفية توسيع المؤسسة للحصول على النفوذ من شخصيتها - مقدراتها المتميزة والقدرة على تغييرها لتلبية التطلعات الاستراتيجية". وعند استحداث مفهوم المقدرات الجوهرية ، خلصوا إلى أنه يمكن تعريفه بأنه شيء أساسي لنطاق عمل المؤسسة. وينبغي لها تحقيقه من خلال المعايير التالية: (11: 2011, Andersson & Ramos –Reid)

1. تكون فريدة من نوعها وصعبة التقليد

2. المساهمة بشكل كبير في فوائد المنتج النهائي

3. توفير الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق

"تعرف المقدرات الجوهرية للمؤسسة بأنها ناقلة للأصول التي لا رجعة فيها والتي تتمتع بها المؤسسة على نحو فريد. وعلى الرغم من أن النواقل متعددة الأبعاد، مما يعكس النظام الكامل للموارد الملموسة وغير الملموسة التي توجد في المؤسسة ، ويتم تمثيلها عادة على مستوى واحد" (14: 2007, Ljungquist).

وقدم (بيسانو وشون، Pisanu and Shawn) واحدة من أوضح التعريفات للمقدرات الجوهرية : وهي "مجموعة من المهارات المتباينة، والروتينات التي توفر الأساس لقدرات المؤسسة التنافسية والميزة المستدامة في عمل معين" (Leonard-Barton, 1992: 112). فالمقدرات هي مجموعة من المهارات أو القدرات أو التقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم فائدة خاصة للزبائن. (16: 2010, Jamhour)

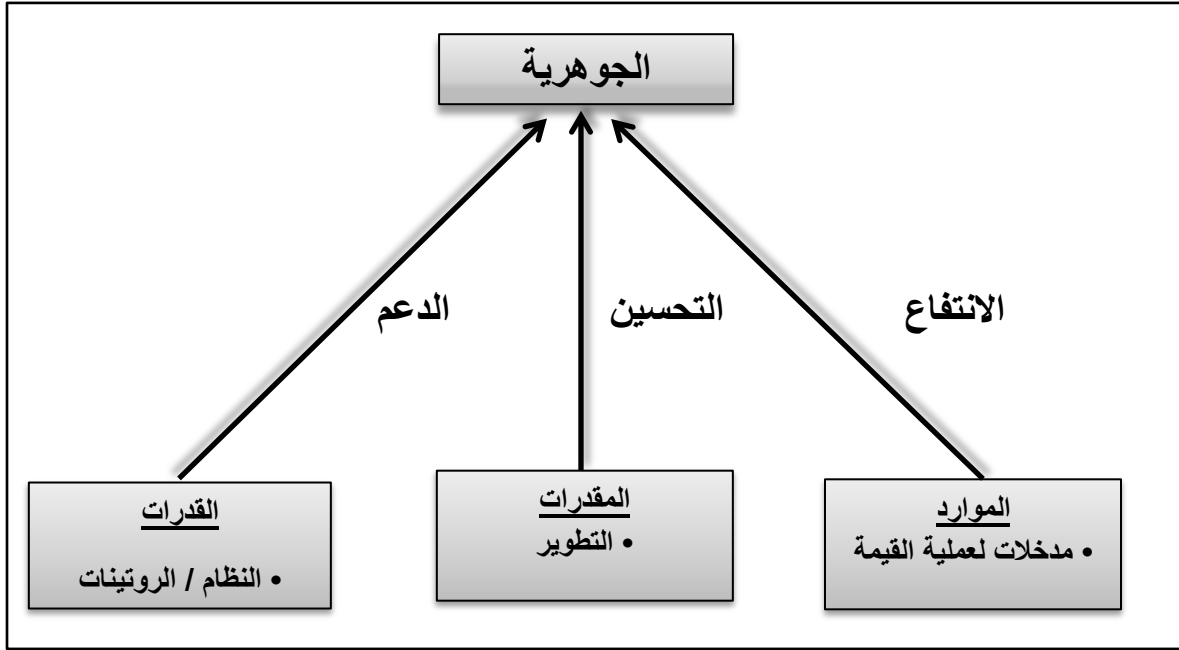
وتعرف المقدرات الجوهرية كقدرة مركزية لأنشطة توليد القيمة للمؤسسة بدلا من ملكية الموارد. فهي أصول ومهارات قائمة على المعرفة، مميزة، محددة، ومن الصعب تقليدها، ويمكن أن تتشكل من خلال استخدام الأصول والموارد المادية الملموسة وغير الملموسة. (Ozbag , 2013 : 10)

فالمقدرات الجوهرية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات التي تمكن المؤسسة من تقديم فائدة خاصة للزبائن. فهي ليست منتج محدد إذ إنها تسهم في القدرة التنافسية لمجموعة من المنتجات أو الخدمات. فهي ثمرة الجذور التنافسية والمنتجات الفردية والخدمات. فالمقدرات

الجوهرية هي نسيج منسوج من خيوط المهارات والتكنولوجيات المتميزة. ويجب أن تستوفي المهارة ثلاثة اختبارات حتى تعتبر مقدرات جوهرية: قيمة الزبائن، وتمايز المنافسين، وإمكانية التمديد. وتوجد المقدرات الجوهرية على مستويين، الناس والتكنولوجيا. (Kak , 2008 : 33) ، فهي منظومة المعرفة المترابطة مع بعضها والمتجسدة في معرفة العاملين والمهارات والنظم التقنية ، والنظم الادارية ، والقيم والاعراف . من جانب آخر ، عرفت القدرات الدينامية (Dynamic Capability) على انها قدرة المؤسسة على توحيد وبناء واعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية في التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة. ومن هذا المنطلق ، فان القدرات الدينامية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق اشكال او انماط ابداعية جديدة للميزة التنافسية. (الحميري ، 2014 : 78)

فالقدرات الدينامية (Dynamic Capability) تعمل بمثابة حاجز بين موارد المؤسسات وبيئة الأعمال المتغيرة من خلال مساعدة المؤسسة على تعديل قاعدة مواردها وبالتالي الحفاظ على استدامة ميزتها التنافسية التي قد تتلاشى . (Rugami & Aosa , 2013 :1240)، وفي عملهم الرائد، يعرف (براهالاد وهامل ، 1990) المقدرات الجوهرية بالتعلم الجماعي في المؤسسة ، متكنا على كيفية تنسيق مهارات الإنتاج، ودمج عدة تيارات من التقنيات من أجل توفير فائدة للزبون ، ويؤكد نفس المؤلفين على أن المقدرات الجوهرية يجب أن تقي بثلاثة معايير للتمييز عن الاختصاص: يجب أن تساهم بشكل كبير في استنفاد العميل من المنتج ، وينبغي أن تكون فريدة من نوعها. وينبغي أن تسمح بالوصول إلى أسواق مختلفة. ويشار إلى الثلاثة مفاهيم عادة بالمفاهيم المرتبطة بالمقدرات الجوهرية - المقدرات والقدرات والموارد. كما هو موضح في الشكل (2-10) ، (لجيونكويسست ، Ljungquist) ، فهي تعتبر معلومات عن مفهوم المقدرات الجوهرية عن طريق التأثيرات المختلفة لديهم على المقدرات الجوهرية: كتحسين المقدرات ودعم القدرات والموارد للاستفادة من المقدرات الجوهرية ، ومن خلال هذه التأثيرات، فالتغيير التنظيمي لا يمكن فهمه فحسب، بل أيضا إدارته. (Koay & Markov, 2011: 13)

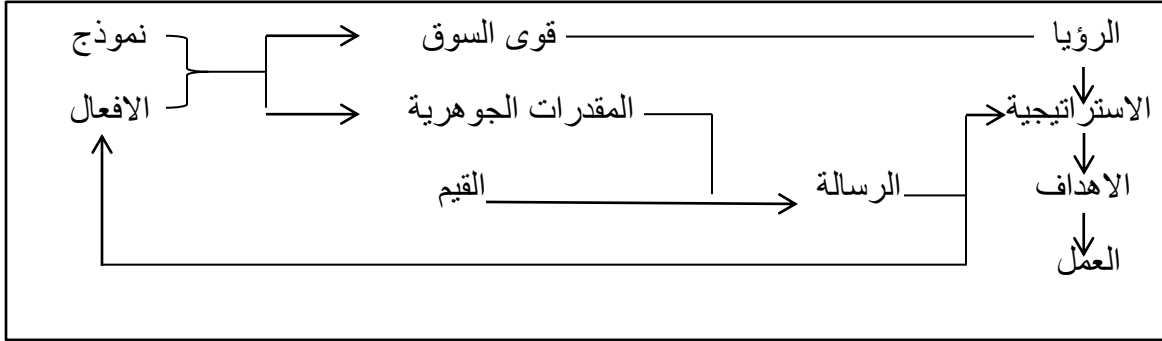
الشكل رقم (2-10)
مجمل نموذج المقدرات الجوهرية: المفاهيم المرتبطة بمفهوم المقدرات الجوهرية



Source : Ljungquist , Urban , (2007), Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda , Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Vaxjo University, Sweden.

ساهم النموذج الموسع (لجيونكويسست ، Ljungquist) بصرف النظر عن توضيح مفهوم المقدرات الجوهرية نفسها في فهم الكيفية التي تعمل بها المفاهيم المرتبطة به جنبا إلى جنب مع المقدرات الجوهرية . ويوفر ذلك أيضا إطارا لاستكشاف الكيفية التي يمكن أن تؤدي بها المقدرات الجوهرية إلى التقلص أو الاستدامة، مما يترتب عليه آثار بالنسبة لإدارة المقدرات الجوهرية وبما أن الوقت يدرج كمنظور فإنه يفتح لدراسات تاريخية عن الكيفية التي تم بها تطوير المقدرات الجوهرية واستثمارها. ومع ذلك، فإن الكيفية التي تتعلق بها تطوير المقدرات الجوهرية المهمة وقيم المؤسسة غير المشمولة. وتم ربط المقدرات الجوهرية بالرسالة ، وهو مقال عام (1998) من قبل (مايكل راينور، Michael Raynor). واقترح راينور إطاراً يربط بين رسالة المؤسسة وبين مقدراتها الجوهرية في الشكل رقم (2-11). وفي هذا الإطار، يجمع راينور عناصر المقدرات الجوهرية والقيم التنظيمية في إنشاء الرسالة . وفيما يلي نسخة راينور من الهيكل: (Andersson & Ramos –Reid, 2011: 14).

الشكل رقم (2- 11)
الهيكل المتكامل (لراينور، RAYNOR ، 1998)



Source: Andersson & Ramos –Reid , Maria , Rachel ,(2011), Core competence – definition and dynamics in the not – forprofit sector, Master’s Thesis in Business Administration, Blekinge Institute of Technology School of Management MBA, , Sweden.

تعرف المقدرات الجوهرية بأنها مزيج خاص من الموارد التنظيمية المختلفة التي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.(Koch,2004:181) ، تعتبر النظرية المستندة الى الموارد قاعدة ومصدراً مهماً للميزة التنافسية للمؤسسة، التي تكمن في الموارد الداخلية للمؤسسة ، فضلا عن أهمية البيئة الخارجية ، فالميزة التنافسية تعتمد على ما تمتلكه المؤسسة من موارد فريدة ، وقابليات متميزة ، ويعتقد أصحاب النظرية المستندة إلى الموارد بأن بعض الموارد التي تمتلكها وتسيطر عليها المؤسسة تتعهد بتحقيق ميزة تنافسية واداء متفوق في النهاية للمؤسسة.(البغدادي والعطوي ، 2014 : 58) ، فالمقدرات الجوهرية هي مجموعة المعرفة التي تميز المؤسسة وتوفر لها ميزة تنافسية على الآخرين. (Agha et al ,2012 : 192) ، فتتطور من وجهة النظر القائمة على موارد المؤسسة التي أكدت على أن الميزة التنافسية تقوم على امتلاك المؤسسة المهارات والمعارف والموارد والمقدرات الفريدة من نوعها والتي من الصعب تقليدها (Srivastava,2005 : 51) ، وبأنها مجال من الخبرات المتخصصة التي تنتج عن مواءمة مجالات التكنولوجيا المعقدة ونشاط العمل. (Uysal, 2007 : 6)، وعرفها أيضا(Andersson & Ramos –Reid,2011: 11) بأنها "التعلم الجماعي الذي يشمل المعرفة والمهارات والتكنولوجيات الضمنية والصريحة، التي تمتلكها المؤسسة التي تمنحها ميزة تنافسية" ، فالمقدرات الجوهرية هي ما يميز المؤسسة بصرف النظر عن المؤسسات الأخرى في نفس المجال. وهي المقدره الحاسمة لنجاح المؤسسة ... وهي عنصر أساسي بسبب موقعها في الصلات بين المقدرات والتطلعات".

أقترح كل من "هامل" و "براهاالاد" مصطلح "المقدرات الجوهرية" وعرفوه بأنه "التعلم الجماعي في المؤسسة ، ولا سيما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج عدة تيارات

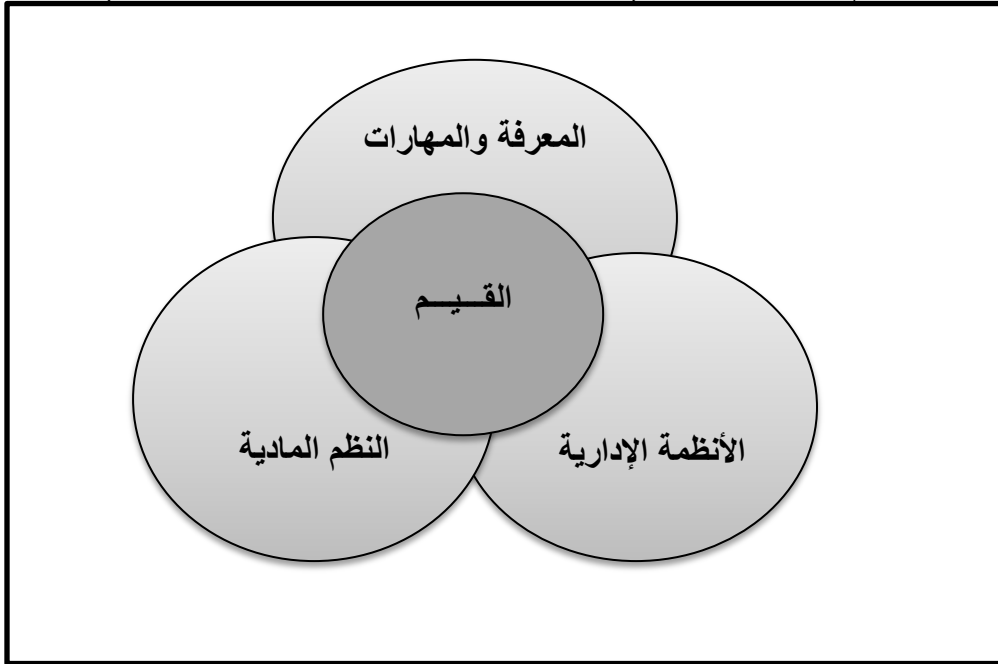
تكنولوجية". وهذه المهارات الجماعية للتعلم أو التنسيق خلف خطوط إنتاج المؤسسة هي مصدر ميزتها التنافسية وتمكن المؤسسة من تقديم مجموعة جديدة من المنتجات والخدمات. من خلال التركيز على المقدرات الجوهرية ، فالمؤسسات تحاول الحصول على ميزة تنافسية لأنها تفعل تلك الأشياء التي تعتبر الأفضل. (Ozbag , 2013 : 10)

إذ تعتبر المقدرات الجوهرية هي القدرة الفريدة التي اكتسبتها مؤسسة على مدى فترة من الزمن في شكل الموارد، وتسهيل العمليات، خصيصا الأيدي العاملة الماهرة، كالمعرفة أو تقديم الخدمة والتي تعطي ميزة تنافسية مستدامة ثابتة في المستقبل من حيث الجودة والتصميم والإنتاج أو التوزيع لمنتج / خدمة أو في تكلفة المنتج وينظر إليها على أنها إضافة للقيمة النسبية من قبل العملاء المحتملين. (3 : Gupta , 2016) ، والمقدرات الجوهرية كالتعلم الجماعي الذي يتيح دمج أنواع متنوعة للغاية من التكنولوجيا مع مهارات الإنتاج المختلفة في المؤسسة. (Besler & Sezerel , 2011 : 1259)، وأضاف (الطائي ، 2007 : 114) ، أنها تتكون من مجموعة معينة من المهارات والموارد التي تمتلكها المؤسسة فضلا عن الطريقة التي تستخدم بها هذه الموارد لتحقيق النتائج . (Nimsith et al , 2016 :66) ، وانها قدرة المديرين من خلال مهاراتهم في تطوير استراتيجيات المؤسسة وتقديم منتجات جديدة او منتجات قديمة بكلفة اقل ، وانها الموارد المهمة للمؤسسة وتشمل العمليات المعرفية والتعلم التي تؤدي الى ميزة تنافسية وحتى تكون المقدرات الجوهرية فعالة يجب ان تندمج بالافراد وهؤلاء يندمجون في موقف محدد حتى يتمكنون من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات السوق . وأن المنافسة الفعالة تعتمد بدرجة أقل على تغيير الاستراتيجية من التركيز على الابتكار التدريجي الذي يستغل قدرات وضعت بدقة. (Leonard-Barton , 2007 : 112) ، وإنها القدرة على العمل بكفاءة ضمن بيئة الأعمال والاستجابة للتحديات.(Agha et al ,2012 : 193) ، فالمقدرات الجوهرية هي المهارات التي تمكن المؤسسات من تحقيق فوائد أساسية للزبائن من خلال إنشاء وتحسين وتجديد واستخدام الموارد مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. (Mappigau & Hastan ,2012 :161) ، التي تقاس من خلال موارد المؤسسة غير الملموسة (البغدادي والعطوي ، 2014 ، 58) ، إذ إن المقدرات الجوهرية مورد تنظيمي مهم لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى يمكن من خلال استخدامه بصورة صحيحة إلى تحقيق التفوق من خلال التعلم وانسياب المعرفة داخل المؤسسة ، إذ أنها تسهم في تنسيق مهارات الإنتاج باتجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، لذا فإن المقدرات الجوهرية تكون مستمدة من الموارد الداخلية للمؤسسة موجهة باتجاه البيئة الخارجية تساهم في إضافة قيم فريدة للمؤسسة. (كاظم وآخرون ، 2015 : 297) ، أن المقدرات الجوهرية يجب أن تفي بالمعايير التالية: فائدة الزبائن ، من الصعب على المنافسين تقليدها، وينبغي أن تكون قابلة للتحويل إلى العديد من المنتجات والأسواق.(Odero , 2013 : 25) ، واقترح ليونارد بارتون (Leonard-Barton) فكرة مفيدة عن هذه الشبكة المعقدة من المقدرات الجوهرية من خلال التمييز بين أربعة أبعاد مختلفة : (1) النظم التقنية أو المادية، (2) المهارات والمعرفة، (3) النظم الإدارية، و (4) القيم. وفي هذا

الجانب ، فإن المقدرات الجوهرية لها بعض الجوانب من كل هذه الأبعاد الأربعة، حتى لو كان التركيز الرئيسي على أحد الأبعاد يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى. أن المقدره الجوهرية هي نظام للمعارف مترابطة ومتكافئة ". ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا التصور مفهوماً وذو رؤيا، وأخيراً فإنه يشكل فهماً إيجابياً فقط للمقدرات الجوهرية التي تطرح بعض المشاكل الأساسية للتنظير. وقد بين الشكل رقم (2-12) ، (ليونارد بارتون " Leonard-Barton ") الابعاد الأربعة لمفهوم المقدرات الجوهرية :

الشكل رقم (2-12)

مفهوم المقدرات الجوهرية (ليونارد بارتون " Leonard-Barton " ، 1992)



Source : Koch , Jochen ,(2004) , Core competences as meta-narratives-Beyond the affirmative mode: Linking knowledge, 5th European Conference on Organizational Knowledge , Learning , and Capabilities, p.p. 179-218, Germany

تطور مفهوم المقدرات الجوهرية من وجهة نظر المؤسسة القائمة على الموارد، والتي أكدت على أن الميزة التنافسية ترتكز على امتلاك المؤسسة لمهارات فريدة من نوعها ومن الصعب تقليد هذه المهارات والمعارف والموارد والمقدرات. هذه القدرات الجوهرية الغامضة السببية تعمل على توفير ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. وبالتالي، فإن المقدرات الجوهرية للمؤسسة تعرف بأنها مجموعة من الأفكار المتعلقة بتحديد المشاكل وحل المشاكل التي تعزز تطوير بدائل النمو الاستراتيجي الفريد . (Srivastava,2005:51) ، فعرفت المقدرات

الجوهرية كقدرة مركزية لأنشطة توليد القيمة للمؤسسة بدلا من ملكية الموارد . وهي كأصول ومهارات قائمة على المعرفة، ومميزة، ومحددة، وصعبة تقليدها، وأضافوا أنها يمكن أن تتشكل من خلال استخدام الأصول والموارد المادية الملموسة وغير الملموسة . (Gokkaya & Ozbag , 2015 : 91)

فالمقدرات الجوهرية هي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بشكل جيد مقارنة بمنافسيها، مما يضيف قيمة فريدة لربائنها. ولا تمثل المقدرات الجوهرية إلا موارد وقدرات مؤسسة ذات قيمة استراتيجية. وتستمد المقدرات الجوهرية من قدرات قيمة، وقدرات نادرة، قدرات مكلفة التقليد، وقدرات غير قابلة للاستبدال. (Kabue & Kilika , 2016 : 108)

والمؤسسات لها القدرة على تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية من خلال تجديد المقدرات والموارد التنظيمية ، ولتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة ، إذ يجب أن تكون هذه القدرة دينامية وعلى المؤسسة بنائها باستمرار ، وتكييفها ، وإعادة تكوين المقدرات الداخلية والخارجية لتتوافق مع التغيير التكنولوجي السريع ، وطبيعة المنافسة في المستقبل والتي من الصعب تحديدها . (Rugami & Aosa , 2013 : 1240) . فهي مجموعة من المقدرات المنتشرة في المؤسسة والتي ينجم عنها التفاعل بين هذه المقدرات المختلفة ، والتي تتمثل في المهارات ومجالات المعرفة التي يتم تقاسمها عبر وحدات الأعمال والنتيجة عن التكامل والمواءمة بين المقدرات.(Agha et al ,2012 : 194) ، وهناك عدد اتجاهات لمفهوم المقدرات الجوهرية : (Edgar & Lockwood , 2008:23) ، **فالمنظور الاول** هو الذي يستخدمه الباحثون والذي ينطوي على فهم المقدرات الجوهرية والتي تنطوي على ظواهر معينة والتخصصات ذات الصلة. ويحدد **المنظور الثاني** المقدرات الجوهرية من خلال إدراج التكنولوجيا - مثل الحوسبة أو الطباعة - والمنتجات ذات الصلة. وهي مدى إدراج المعرفة المتعلقة بالمنتجات الفردية الناشئة عن التكنولوجيات، مثل الحواسيب أو الطابعات، في اختصاص تنظيمي. ويقول معظم الباحثين إن هذا النوع من المعارف لا ينبغي إدراجه، بحجة أن المنافسة تحدث بدلا من ذلك على عدة مستويات : المنتج النهائي، والمنتج الأساسي، والمقدرات الجوهرية ، فالمقدرات الجوهرية تكمن في تكنولوجيا تخزين البيانات المغناطيسية. والنتيجة هي أن المقدرات تدعم توفير منتجات متعددة ناشئة عن التكنولوجيا. أما **المنظور الثالث** يشير إلى أن المقدرات الجوهرية عادة ما تشمل المهارات الوظيفية. وتشمل الأمثلة التسويق أو التصنيع أو التوزيع أو جدولة الإنتاج. ويقترح **المنظور الرابع** أن المقدر التنظيمية تشمل تكاملا من نوع ما، عادة ماتكون من التكنولوجيا والمهارات.

ثالثاً : أهمية المقدرات الجوهرية :

عند النظر إلى الأمثلة التي تشهدها عالم الأعمال، يلاحظ أن المؤسسات التي حصلت على مكان في السوق قد ألغيت من قبل منافسين أكثر ديناميكية وتركت أماكنها لهم. وهذا يدل على تغيير أساسي الذي يؤدي إلى تحول كبير في المنافسة واستراتيجية الشركة. الطريق إلى النجاح لا

أكثر يمر من خلال القيام بكل شيء . ولكن، كيف يمكن للمرء أن يخلق هذا الاختلاف وجعله مستداماً؟ واحدة من الإجابات على هذا السؤال هو تحديد وإدارة فعالة للمقدرات الجوهرية التي تختلف عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن، والتي ليس من السهل أن تقلد. ومع تحديد وإدارة المقدرات والقدرات الجوهرية بطريقة منهجية ومنتظمة، يمكن للمؤسسات أن تركز استثماراتها وطاقتها على ما تفعله على أفضل وجه، وتعظم إيراداتها من الموارد التنظيمية. وبالمثل، فإنها قد تطرح تحديات تتجاوز منافسيها الحاليين والمستقبليين الذين قد يرغبون في الدخول في المجالات التنافسية للشركة. ويمكن للمؤسسات أيضاً أن تقلل من المخاطر والاستثمارات في البيئة التنافسية المتغيرة بسرعة والتطورات التكنولوجية وأن تهيئ فرصة للإجابة بشكل أفضل على احتياجات الزبائن بسبب اختصاصاتهم. (Besler & Sezerel , 2011 : 1258)

تشير فكرة المقدرات الجوهرية أساساً إلى منظور إجرائي يركز على عملية تنمية ناشئة ومحتملة تؤدي إلى تفوق دائم فيما يتعلق بوقف الموارد ومزجها. ولذلك، فإن المقدرات الجوهرية توصف بأنها مؤسسية ومدمجة في شبكة تنظيمية معقدة من عناصر مترابطة "ينظر إليها على أنها مجموعات من الأصول الملموسة وغير الملموسة، بما في ذلك مهارات إدارة المؤسسة وعملياتها التنظيمية وإجراءاتها الروتينية والمعلومات والمعارف التي تسيطر عليها" (Koch,2004:181)

ويتم تحديد المقدرات الجوهرية كمرونة استراتيجية ، ولا سيما فيما يتعلق بنشر الموارد وإعادة التنظيم الروتينية. (Ljungquist,2007 :14) ، فالمقدرات هي "التكامل بين الوظائف وتنسيق القدرات" ، كمجموعة من المهارات والدراية الفنية المقيمة في وحدات الأعمال الاستراتيجية. وهنا نتمسك بالرأي القائل بأن المقدرات تشير إلى نوعية متأصلة للأفراد أو الفرق، وهي نوعية لتطوير شئ ولتحقيق هدف متفق عليه عموماً. فالمقدرات الجوهرية هي المساهمة الرئيسية في النجاح التنظيمي ويجب تطويرها على مستوى عال حيث أن التطورات الطفيفة لن يكون لها أي تأثير عليها. (Koay & Markov, 2011: 14) ، وقد قام (عبد نايف ، 2012 : 110) بتقسيم المقدرات الجوهرية إلى مستويين: المستوى المنظمي والمستوى الفردي:

1. المقدرات على مستوى المؤسسة Organization Level Core Competences: المقدرات في هذا المستوى تأتي من أعمال المؤسسة والتي تمثل قوة المؤسسة وقابليتها، والنتائج من التعلم المتراكم داخل المؤسسة والمنظمة لتنسيق وتكامل مختلف مهارات الإنتاج والدخول إلى أسواق جديدة وتقديم تقنية عالية والمشاركة في زيادة القيمة المقدمة للزبون مع صعوبة تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

2. المقدرات على مستوى الأفراد Individual Level Core Competences: يقصد بالمقدرات الجوهرية الفردية هي المهارات والإمكانات الكامنة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة من مدراء وموظفين والتي تمثل المقدرات التي يتطلبها منصب أو مستوى عمل الفرد في المؤسسة والتي تساهم بدورها في نجاح دور الفرد في تعزيز قوة المؤسسة من خلال الأداء

الفاعل والمتكامل. أو هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، والتي تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى المقدرات الجوهرية الفردية أيضا بالمقدرات الجوهرية المهنية.

فالمقدرات الجوهرية توفر بيئة عمل قوية عندما تجعل المقدررة تحل محل رأس المال ، والميزة التنافسية المستمرة تتحقق من خلال المقدرات الجوهرية المميزة والمطورة داخل المؤسسة، فان حالة الكساد أو الانتعاش الاقتصادي تبرز المؤسسات التي تبني استراتيجياتها على أساس مقدرات جوهرية لا يمكن تقليدها ، ويجب على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على مركزها التنافسي أن تفهم بشكل واضح مفهوم المقدررة الجوهرية وكيفية ارتباطها بالمزايا التنافسية ، وبين النشاط الموجه والنواحي المعرفية للمقدرات الجوهرية من خلال التعلم ، والتي يتم تكييفها تجاه استخدام مهارات المؤسسة بغية تحقيق ميزة تنافسية .(شحادة ، 2015 : 75) ، ومن حيث المقدرات التنظيمية، يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مفتوحا للابتكار ويجب على المؤسسة تطوير حلولها حول احتياجات الزبائن لتحقيق رضا الزبائن. وأن كفاءة الشبكة تكون جزءا أساسيا يسهم في نجاح المؤسسة من خلال تمكين سهولة تدفق المعلومات. أن واجهة الزبون هي المقدرات الجوهرية الرئيسية فالقرب من الزبائن يساعد في فهم تفضيلاتهم والاحتياجات التي تعتبر حيوية لبقاء الأعمال التجارية. ويمكن بناء المقدرات الأخرى من خلال بناء نظام سلسلة توريد من الدرجة الأولى.(Odero , 2013 : 25).

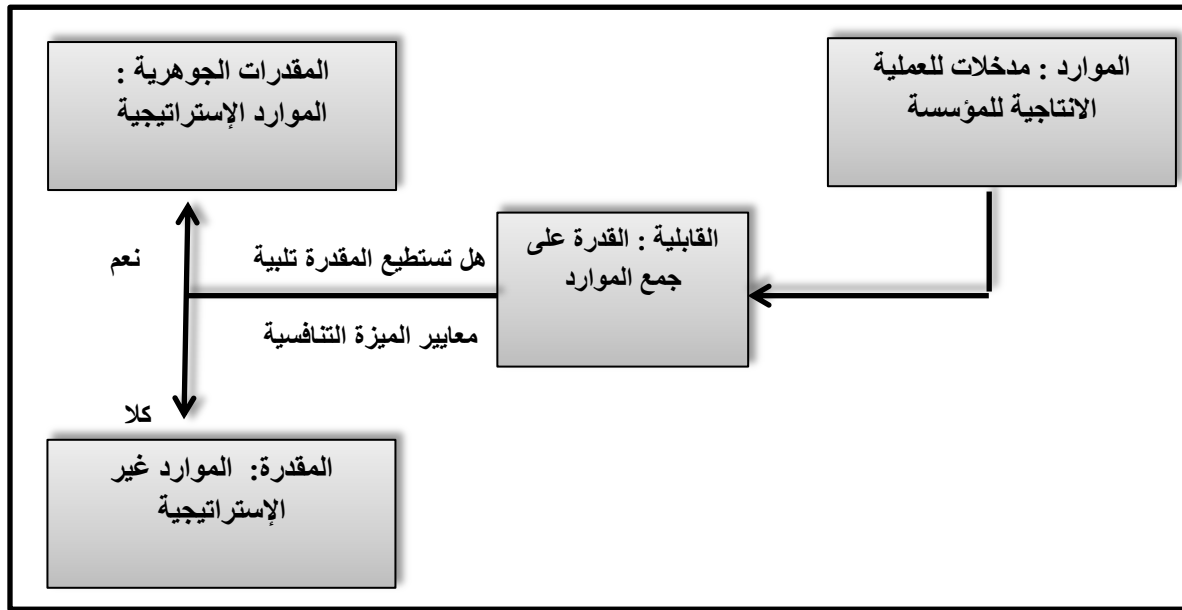
فالمقدرات الجوهرية هي القدرات التي تكون مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة على منافسيها. والتي تميز المؤسسة بشكل تنافسي وتعكس شخصيتها. وتظهر المقدرات الجوهرية مع مرور الوقت من خلال عملية تنظيمية لتراكم وتعلم كيفية نشر الموارد والقدرات المختلفة. وهي القدرة على اتخاذ الإجراءات ، والمقدرات الجوهرية هي "جواهر التاج للمؤسسة " ، فهي تتمثل بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل جيد وبشكل خاص مقارنة مع المنافسين والتي من خلالها تضيف المؤسسة قيمة فريدة لسلعها أو خدماتها على مدى فترة طويلة من الزمن. (Hitt) (Ireland & Hoskisson , 2007 : 84) ، لذا فان أهمية المقدرات الجوهرية للمؤسسة تتمثل بالاتي : (عليوي ، 2011 : 48) .

1. تمكين المؤسسة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها المميز لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة او تحسين منتجات قائمة لتلبي احتياجات الزبائن.
2. قيام المؤسسة بتطوير كفاءة العاملين لديها باستمرار من خلال التعليم والتدريب لغرض تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وان ذلك يتطلب برنامجاً منتظماً لتحديث المهارات القديمة واستحداث أخرى جديدة.
3. أهمية المقدرات الجوهرية من خلال تمكين المؤسسة من تطوير استراتيجياتها للمحافظة على أفضل موقع سوقي لها، فضلاً عن تمكينها للاستفادة في صياغة استراتيجياتها

المستقبلية، ووضع خطط منهجية للاستفادة ولتطوير المقدرات الجوهرية غير المستغلة في المؤسسة .

قد وسعت فكرة المقدرات الجوهرية لتغطية العديد من أنواع المهارات والوظائف، بما في ذلك هندسة العمليات والإنتاج، جيل جديد فكرة المنتج، وحتى هوية المؤسسات . أنها تعامل كل شيء باعتباره المقدر المحتمل. وأكد أحد المديرين التنفيذيين، الطريقة التي حدد فيها المقدرات الجوهرية هي أنها تلك الأشياء القليلة التي تقوم بها جنباً إلى جنب مع الزبائن والتي تخلق القيمة.(Coyne et al , 1997: 43) ، أن موارد المؤسسة وقدراتها هي مهمة تنافسية إذا كانت (1) قيمة، (2) نادرة و (3) من الصعب تقليدها. وتعتمد قيمة المورد على الفرص المتاحة إذا كان لدى العديد من المنافسين نفس القدرات أو قدرات مماثلة، فلن يكون لأي منها ميزة تنافسية. وان الموارد ذات الأهمية التنافسية تكمن في صعوبة تقليدها. إذ يمكن تقليد العديد من الموارد المادية بسهولة ، من خلال بناء المنافسين محطات مماثلة أو نسخ العملية لاستغلالها. : (Lee , 1999) (8)، أن أحد مصادر الميزة التنافسية وفقاً (لهيل وجون ، Hill and Jones) (1998) هو المقدرات الجوهرية ، والتي سوف تسليم منتجات متباينة (فريدة من نوعها ويصعب تقليدها من قبل المنافسين) للتنافس في الأسواق الدولية. كما اقترح (هيل وجونز، Hill and Jones) أنه إذا كانت المؤسسة ترغب في أن يكون لها مقدر جوهرية ، فيجب أن تتوفر لها الموارد (الموارد المادية وغير المادية) الفريدة من نوعها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المقدر تحتاج إلى خلق القيمة فضلا عن القدرات (المهارات) لاستغلال هذا المصدر، والقدرة الفريدة في إدارة الموارد والاستخدامات الإنتاجية. (Mappigau & Hastan, 2012: 161). وتشير المقدرات الجوهرية المميزة إلى قوة معينة في مؤسسة صعبة التقليد وتستخدم في تحقيق أرباح مستدامة. من ناحية أخرى ، فالمقدرات المميزة هي المقدرات التي تدفع في المقام الأول نظام الطموح. (Odero , 23 : 2013) ، أما الفرق بين المقدرات الجوهرية والقابليات المميزة (Distinctive Capabilities) ، فإن المقدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد ، فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة فهي مقدر جوهرية تمنح المؤسسة قدرة إستراتيجية ، و إذا كانت هذه المقدر لا تلبى معايير الميزة التنافسية فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد . وقد وضح الشكل رقم (2-13) الفرق بين المقدرات الجوهرية والقدرات المميزة.

شكل رقم (2-13)
المقدرات الجوهرية والقدرات المميزة



Source : Hitt , Ireland & Hoskisson, Michael A., R. Duane, Robert E.,(2003) ,
"Strategic Management: Competitiveness and Globalization" 5th ed. , Thomson
South-Western Publication, England.

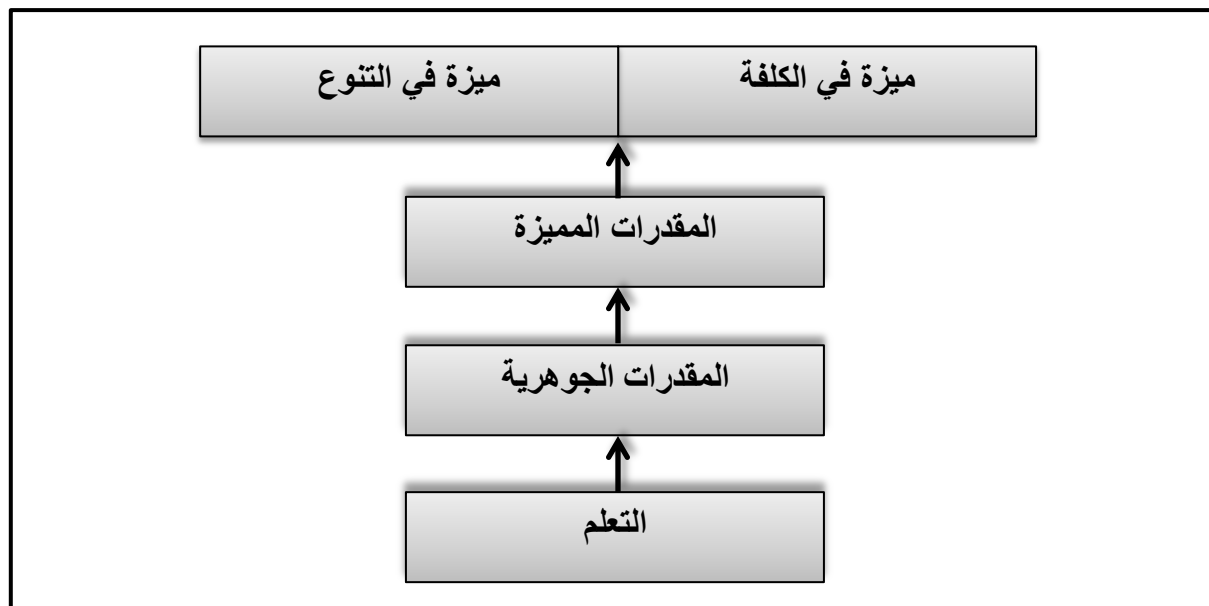
في البيئة العالية التنافس اليوم، تحتاج مؤسسات الأعمال إلى العمل بسرعة من أجل تأمين أوضاعهم المالية ومواقعهم في السوق. وتسعى المؤسسات باستمرار إلى إيجاد سبل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويحتاجون إلى الاعتماد بشكل أكبر على نقاط قوتهم الداخلية المتميزة لتوفير المزيد من القيمة المضافة للزبائن ، والتمايز القوي وإمكانية الأستمرار، وبعبارة أخرى الاعتماد بشكل أكثر على "المقدرات الجوهرية". لذلك، فإن الاستراتيجية يجب أن تتحرك من المنافسة على المنتج أو القيادة للتنافس الى القيادة للمقدرات الجوهرية. ويجب أن تكون المقدرات الجوهرية عاملا رئيسيا في صياغة الاستراتيجية لأنها مصدر هام للربحية. وقد اعترف العلماء بأهمية مفهوم المقدرات الجوهرية من خلال اقتراح نماذج المقدرات الجوهرية للحفاظ على الميزة التنافسية ، إذ يشير مسار واحد من الأبحاث إلى أن المقدرات الجوهرية يجب أن تكون أساس كل الميزة التنافسية. وتتمثل المقدرات الجوهرية في معرفة النجاحات أو الإخفاقات في التوصية بموارد المعرفة. (Agha et al ,2012 : 193) .

أن المقدرات الجوهرية موجودة في الموارد الفريدة للمؤسسة ، حيث يتم تقسيم هذه الموارد إلى ملموسة وغير ملموسة ، وتؤكد أن المقدرات الجوهرية تتجسد في الموارد غير ملموسة على وجه التحديد، مثل المعرفة الضمنية والتعلم التي تراكمت على مر السنين في المؤسسة ، والتي لديها روتين معقد، فمن الصعب تقليده من قبل الآخرين والقدرات والاتجاهات

الخاصة . (Jabbouri & Zahari, 2014 : 132) ، إن تفكير المقدرات الجوهرية هو نهج قوي ويُعزز على نطاق واسع لتركيز وتعبئة موارد المؤسسة ، وبالتالي ، تمتلك كل مؤسسة صورة مختلفة عن الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة ، ومن ثم ، فإن الاختلافات في الملامح بين المؤسسات تمثل تباينات في الوضع التنافسي للمؤسسات وأدائها. من خلال الاستفادة من مواردها، فتزيد المؤسسة من قوتها ، وتستخدمها للتغلب على نقاط الضعف والتهديدات والاستفادة من الفرص والاستفادة من الموارد وتساعد المؤسسة أيضا لتحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها. ويمكن أن تصبح الفروقات بين المؤسسات في مواردها المتراكمة مثل المهارات، ونزعة التعلم، والأصول المتخصصة، عوامل هامة للوصول إلى النجاح التنظيمي ، لأن الاختلافات الدينامكية هي المحددات الرئيسية للميزة التنافسية . فالمقدرات القائمة على الموارد تعني ميزة تنافسية. والمقدرات الجوهرية هي نقاط القوة في المؤسسة، أي الأشياء التي تقوم بها المؤسسات بشكل جيد للغاية، والتي تميز المؤسسة عن وسطها.(Uysal , 2007 : 6) ، ويصفون (هاريسون وجون، 1998؛ ماكميلان وتوميو؛ 2000؛ جونسون وشكولز، 1997؛ هامل وهين، 1994؛ هيت، وآخرون، 2001 ، Harrison and John, 1998; Macmillan and Tompo; 2000; Hitt, et al., 2001) المقدرات الجوهرية كمهارات متخصصة ، وصفات وخصائص المعرفة التي تمكن المؤسسة من التفوق في أدائها وتحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين، من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين هذه الأنشطة.(Jabbouri & Zahari, 2014 : 132) .

وقد بين (الدليمي ، 2006) في الشكل رقم (2-14) انبثاق المقدرات المميزة والمقدرات الجوهرية:

شكل رقم (2-14)
انبثاق المقدرات المميزة والمقدرات الجوهرية



المصدر : الدليمي ، إحسان علاوي حسين ، (2006) تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية - دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

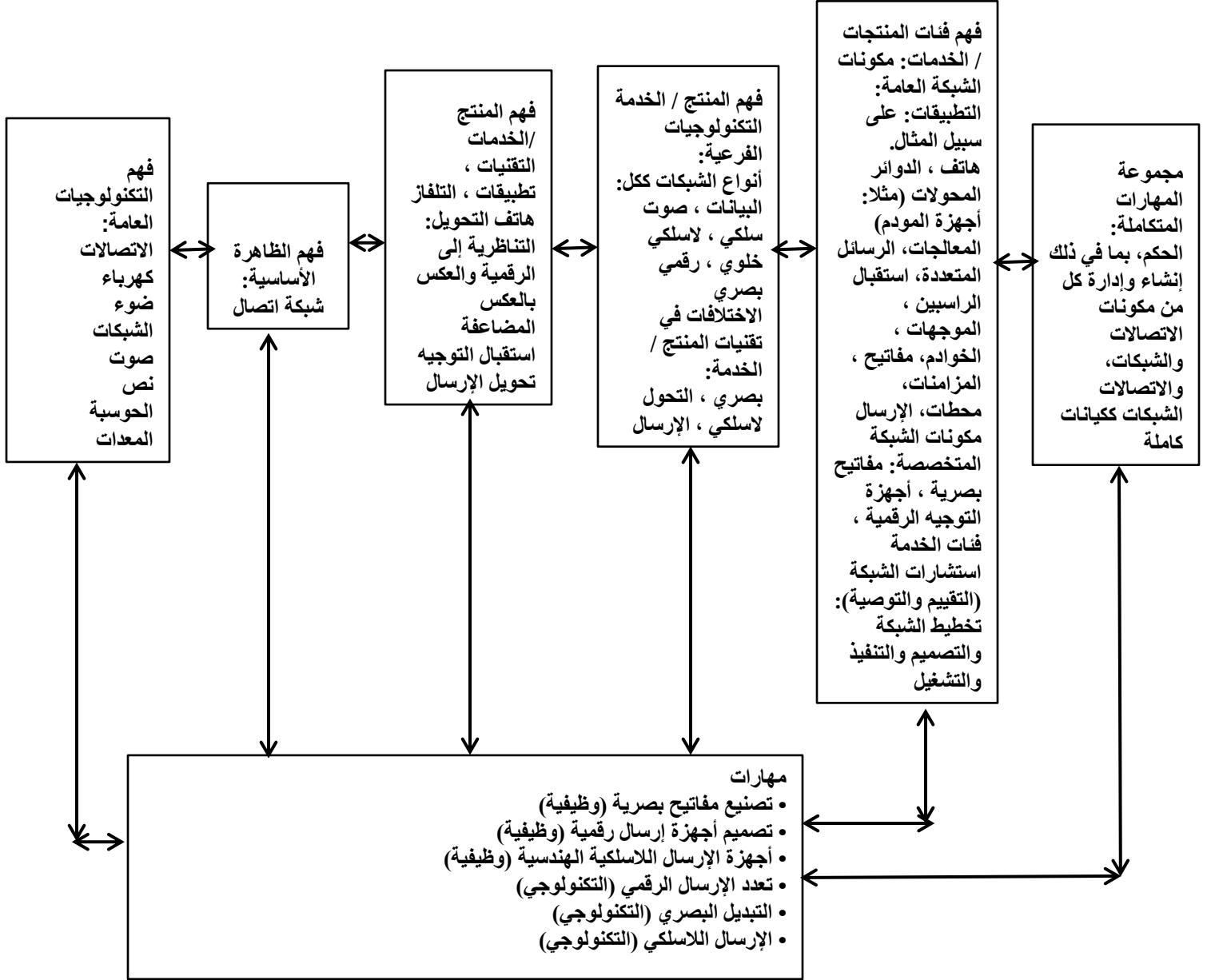
بناء على ذلك، تعتبر المقدرات التي تفي بالمعايير الثلاثة المذكورة أعلاه هي مقدرات جوهرية . فالنفرد التنافسي يشير إلى المدى الذي تكون فيه القدرة مميزة بين المنافسين. ومن المؤكد أن القدرات التي تمتلكها العديد من المؤسسات أو يمكن تقليدها بسهولة ستكون مصدراً للميزة التنافسية. إن متانة الميزة التنافسية للمؤسسة هي جزء من مدى نجاح المؤسسات الأخرى في تقليد المقدرّة التكنولوجية للمؤسسة المركزية. فهي قدرات قيمة تجعل من الممكن تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق قيمة للزبائن . ويشير (هامل وبراهالاد، Hamel and Prahalad) إلى أن الزبائن هم القاضي النهائي فيما إذا كان هناك شيء ما يمثل مقدرّة جوهرية أم لا. وأخيراً ، ينبغي أن تعطي المقدرات الجوهرية الإذن للمؤسسة لدخول أسواق جديدة والمنتجات التي تم تطويرها من هذه المقدرات الجوهرية يمكن استخدامها إلى حد أكبر في المؤسسة. وفي الختام، تتشكل القدرات من خلال دمج الموارد في حين تتشكل المقدرات الجوهرية من خلال دمج القدرات. فالمقدرات الجوهرية هي محددة ، وتراكمت مع مرور الوقت ولا تخضع للتغيير المفاجئ. وينبغي أن يتم تحديدها مع الهدف في الاعتبار لتحقيق أكبر قيمة للزبون النهائي. من أجل الإشارة إلى المقدرات الجوهرية يجب أن تكون للمؤسسة موارد فريدة من نوعها. ووجود موارد فريدة من نوعها هي الخطوة الأولى، ما لم يتم تنفيذها مراراً وتكراراً وبشكل فعال لخلق

قيمة للزبون ، وتمثل الميزة التنافسية على الآخرين والذي سيكون من الصعب جداً تقليدها . أن الخطوة الهامة للغاية هي دمج هذه الموارد والقدرات الفريدة بين جميع أجزاء المؤسسة بشكل فعال. ولذلك، فإن الجمع بين المعايير المذكورة أعلاه وسيلة هامة لتطوير المقدرات الجوهرية.(Ozbag , 2013 : 11) ووجد(Edgar & Lockwood , 2008 : 6) أيضا أن عمق المقدرات الجوهرية يتكون من:

1. مدى فهم العاملين داخل المؤسسة للمقدرات والمقدرات الفرعية للتكنولوجيات العامة الكامنة في المقدرات والظواهر الجوهرية والتخصصات ذات الصلة والمنتجات / وتقنيات الخدمة، والتقنيات الفرعية للمنتجات / الخدمات، أو فئات المنتجات / الخدمات.
2. مدى تمكنهم من أداء المهارات الوظيفية والتكنولوجية والمتكاملة للمقدرات.

ولتصور هذه العلاقات انظر الشكل (2-15). وفي ذلك، يتم عرض المعلومات العميقة من خلال الإشارة الى خريطة المقدرات التنظيمية والتي تشير فهم المهارات. ويشير عدد أكبر من البراءات في مجال معين الى مزيد من الفهم أو المهارة ومزيد من العمق للمقدرات الجوهرية. و(لاحظ أن معظم التفاهات أو المهارات لا تنطوي على أي براءات الاختراع). على سبيل المثال ، مع سبعة من براءات الاختراع ، فإن موظفي المؤسسات الذين يحملون هذه المقدرات لديهم فهم عميق معقول لتكنولوجيا المنتج / الخدمة .

الشكل رقم (2-15)
خريطة المقدرات التنظيمية



Source : Edgar & Lockwood , William B., Chris A. , (2008) , Organizational Competencies: Clarifying the Construct , Journal of Business Inquiry , p.p.21-32

رابعاً : خصائص المقدرات الجوهرية :

المقدرات الجوهرية هي نقاط القوة الأساسية للمؤسسات. فهي أفضل الأشياء التي تفعلها الشركات. فهذه المقدرات الجوهرية تعطي قوة تنافسية لها. على الرغم من الاقتراب من نقاط مختلفة، النقطة التي يتفق عليها جميع المؤلفين هي أن المقدرات الجوهرية توفر التفوق التنافسي على المؤسسة ضد منافسيها. ، أذ يجب أن يكون للمعلومات أو المهارات الخصائص الثلاث التالية التي تعتبر كمقدرة جوهرية : فقيمة الزبون، والتمايز عن المنافسين ، وتطبيقها على مجالات أخرى . فالزبائن يعطون القرار النهائي ما إذا كانت المقدرات هي الجوهر. المقدرات الجوهرية هي المهارات التي تمكن المؤسسة من تقديم فوائد لزبائنهم. أذ يجب أن تكون القدرة فريدة من حيث المنافسة من أجل تعريفها على أنها مقدرة جوهرية. ويمكن العثور على القدرة المذكورة في العديد من المؤسسات في القطاع نفسه ، ولكن مستوى المقدرات في المؤسسة يجب أن يكون مرتفعاً جداً بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى من أجل اعتباره كمقدرة جوهرية . وأخيراً، يمكن أيضاً قياس المقدرات الجوهرية مع قابليتها للتطبيق في مجالات المنتجات الجديدة. بما لم تكن المؤسسة قادرة على تصميم سلسلة جديدة من المنتجات أو الخدمات الناشئة عن المقدرة لديهم، فإن المؤسسة لن تعتبر كمقدرة جوهرية. (Besler, 1259 : 2011 , Sezerel & ، ويرى هامل وبراهاالاد (1994) أنه لكي تكون المقدرات اختصاصاً أساسياً، يجب الالتزام بثلاثة خصائص. على سبيل المثال، يجب أن توفر المقدرات الوصول إلى أكثر من سوق واحد، وإعطاء مساهمة كبيرة في المنتج النهائي، ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها . ونتيجة لذلك، إذا كانت المؤسسة تمتلك المقدرات الجوهرية وتفهم كيفية الاستفادة من ذلك، فإنه يمكن أن يؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة. (Odero , 2013 : 23) ، ويقترح (Ljungquist,2007:14) أن المقدرات الجوهرية يمكن تمييزها من خلال أربع خصائص : هي القدرات التي تمتد الى جوانب مختلفة من الشركة، مثل مختلف الأعمال والمنتجات ، والتي تتغير ببطء أكثر من المنتجات الناتجة عنها، أنها تحدث من خلال التعلم الجماعي. فالموقع التنافسي معرض للخطر للحصول على المهارات. كما تم مقارنة هذا المفهوم مع عملية الابتكار، في مقارنة المؤسسات بدرجات مختلفة من الأداء. أن التركيز على المقدرات الجوهرية في المؤسسات ذات الصلة العالية يؤدي إلى مقدرة وأداء استراتيجيين عاليين. (Ljungquist,2007:14)

إن مفهوم المقدرات الجوهرية وإشاراتها الصريحة والضمنية لفكرة المعرفة التنظيمية يقف بالتأكيد في صميم العديد من الاعتبارات الهامة في مجالات الإدارة الاستراتيجية والتحليل التنظيمي. وتعتبر المقدرات الجوهرية هي السبب المحدد للميزة التنافسية، وبالتالي فهي مقدرات مميزة ، بمعنى أن المقدرة هي التي تميز بين النجاح الاستراتيجي والفشل الاستراتيجي. وبالنظر إلى المعايير المعروفة جيداً (لبارني، Barney) (1991) لتحديد هذا المورد الاستراتيجي، فإن مفهوم المقدرة تكشف عن علاقة متكررة بين ما يعتبر مقدرتها وما هو تأثيرها. وفي هذا السياق، فإن التقليد المحدود، والاستبدال المحدود، والتفرد هما فقط ضروريان ولكنهما ليسا قيدا كافياً لتحديد المقدرة. وبالتالي، فإن هذا هو الجانب الرابع - القدرة على خلق القيمة - وهو أمر حاسم بالنسبة لوجود مقدرة جوهرية. (Koch,2004:184) ، ويصفون المقدرات الجوهرية كمهارات متخصصة، وتتمثل بصفات

وخصائص المعرفة التي تمكن المؤسسة من التفوق في أدائها وتحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين، من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين هذه الأنشطة. (Jabbouri & Zahari, 2014 : 132) ، ومن المرجح أن تكون المؤسسات مختلفة من حيث قدراتها على اختيار وبناء ونشر وحماية هذه المقدرات الجوهرية. ويمكن أن تسفر هذه الاختلافات عن اختلافات في أداء المؤسسات ، وقد وضع مفهوم المقدرات الجوهرية لدعم زيادة كفاءة استخدام قوة المؤسسة والاستفادة منها. فالافتراض هو أن المقدرات الجوهرية تتغير ببطء أكثر بمرور الوقت في المنتجات والأسواق، وهي تراكمية . (Agha et al (193 : 2012) ، وترتبط ثلاثة تيارات من الأدبيات عادة بمفهوم " المقدرات الجوهرية " فوجهة النظر القائمة على الموارد للشركة، وعرض القدرة الدينامية، والوجهة القائمة على المقدرات . هذه المعلومات تنقل مفهوم المقدرات الجوهرية ، من خلال التأثيرات المختلفة على المقدرات الجوهرية - تحسين المقدرات ، ودعم القدرات والموارد للاستفادة من المقدرات الجوهرية. (Koay & Markov, (14 : 2011) ، وأن هناك ما لا يقل عن ثلاثة شروط مسبقة يمكن تطبيقها لتحديد المقدرات الجوهرية داخل المؤسسة وهي: (أ) توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق، (ب) المساهمة بشكل كبير في المنتج النهائي الذي يستفيد منه الزبون، (ج) صعوبة تقليد المنافسين. نفس الشيء أيضا أعرب (بارني ، Barney) (1995)، و(بارني وآخرون، Barney et al . (2001) الذي قال إن هناك مصادر وقدرات مهمة للمؤسسة عندما يكون لها قيمة نادرة ويصعب تقليدها. وهذه الأبعاد الأربعة للمقدرات هي القيمة المضافة ، نادرة، وصعبة التقليد، والقدرة على الاستغلال، وهي مؤشرات مهمة في تحديد ما إذا كان يمكن الحفاظ على ميزة تنافسية أم لا. وأن الموارد والقدرات يمكن أن تكون مقدرات جوهرية إذا استوفت شروطا ومعايير معينة: (Mappigau & Hastan, 2012 : 162)

1. هذه الموارد يمكنها إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة . والنقطة هي أن هذه الموارد يمكن أن تستخدم لاستغلال الظروف الخارجية التي يمكن أن توفر الدخل للمؤسسة، أو يمكن استخدام الموارد لتحديد العوامل الخارجية التي ليست الربح.

2. نادر. من الناحية المثالية، لا يوجد منافس لديه نفس الموارد. فالمزيد من المؤسسات الذين لديهم نفس الموارد أو القدرات، والتي يجب أن تستخدم حتى أصغر القدرات بحيث من الممكن أن تؤثر على الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

3. ينبغي أن يكون من الصعب تقليد الموارد. التقليد من قبل المنافسين يمكن أن يتم بطريقتين، وهما الازدواجية والاستبدال. تحدث الازدواجية عندما يخلق المنافس نفس الموارد، في حين يحدث استبدال عندما يحل منافس مكان الاخر ومن هناك تكون مصادر الموارد البديلة لاكتساب ميزة تنافسية لها نفس النتيجة.

4. ينبغي ألا تكون موارد المؤسسات قيمة ونادرة ومقلدة فحسب، بل أن تكون المؤسسة قادرة على استغلالها أو استغلال ما لديها.

لماذا المقدرات هي المفتاح للنجاح التنظيمي الجواب على هذا السؤال يكمن في قدرتها على التمييز بين المؤسسات من منافسيها. ولكي تكون مختلفا وأقوى، ينبغي أن تكون قدرات المؤسسة وصلاحيتها أقوى من قدرات المؤسسات الأخرى في هذه الصناعة. تشير القدرات إلى قدرة المؤسسة على نشر الموارد، وعادة ما تكون مجتمعة، وذلك باستخدام العملية التنظيمية للتأثير على النهاية المرغوبة. وتعتبر مقدرات جوهرية إذا تميزت المؤسسة بشكل استراتيجي. ومن ثم فإن الموارد والقدرات ذات قيمة عالية (أي مساهمة في تحسين أداء الشركة) ونادرة (أي يمتلكها عدد أقل من المؤسسات من العدد اللازم لخلق ديناميكيات المنافسة الكاملة) وتنطوي على إمكانية خلق ميزة تنافسية. (6 : 2007 , Uysal) ، وكثيرا ما يفترض الكتاب أن المواصفات للمقدرات الجوهرية هي مثل "فريدة" أو "مميزة" أو "صعبة التقليد" أو "متفوقة على المنافسة" تجعل من هذه المصطلحات ذاتية التفسير، خاصة إذا تمت الإشارة أيضا إلى "نشر الموارد" أو "المهارات" ، وهناك عدد قليل من المؤلفين يتضمنون أنشطة مثل "التعلم الجماعي". (Leonard-Barton,1992:112)، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية : (العزاوي والطائي، 2014 : 165) نقلا عن كل من : (محمد ، 2013 : 439) ، (الطائي ، 2007 : 117) ، (Srivastava,2005 : 51)

1. **علاقتها بالهدف** : تهتم المؤسسة بالموارد أو المهارات التي لها علاقة بالهدف التي تحاول الوصول اليه .
2. **التمييز في المهارات** : وهي التي تمتلكها المؤسسة ومدى وجودها لدى المنافسين، فقد تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات ولكن هذه المهارات اعتيادية، او قد تمتلك مهارات قليلة ولكنها متميزة.
3. **ادامة التميز** : من خلال الدعم والمساندة من خلال تعزيز التعلم والتدريب في المؤسسة ومدى قدرتها في بلورة هذه المقدرات وجعلها جوهرية.
4. **صعوبة التقليد** : أي أن المؤسسات المنافسة لاتستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة و / أو بكلفة عالية .
5. **غير قابلة للتحويل** : ان المؤسسات التي تريد أن تستفيد من ميزاتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل .
6. **ليس لها بديل** : عندما ييأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات فيقومون بالدراسة عن توفير بديل لها .
7. **هيكل القوة** : أذ يجب ان يستند هيكل القوة في المؤسسة على اساس المقدرات الجوهرية التي تقود القرارات الاساسية في المؤسسة .

بالمقابل يشير وزملائه أن ليس كل الموارد لديها الإمكانيات لأن تكون مصدراً للميزة التنافسية. وهذه الاحتمالات تتحقق عندما تمتاز الموارد بما يأتي: (العبادي ، 2014 : 173).

1. يجب أن تكون الموارد ذات قيمة عالية: وهذه الموارد تسمح للمؤسسة بالحصول على المزايا من الفرص وتعمل على تحييد التهديدات في البيئة الخارجية.
2. يجب أن تكون الموارد نادرة: وتكون الموارد نادرة عندما تمتلكها مؤسسات قليلة، منافسين محتملين وحاليين.
3. يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد: وتصبح مكلفة للتقليد عندما لا تتمكن المؤسسات الأخرى الحصول عليها أو تحصل عليها بكلف عالية مقارنة بالمؤسسات التي تمتلكها مسبقاً.
4. يجب أن تكون الموارد غير قابلة للاستبدال: أي الموارد التي لا يوجد لها مكافئ إستراتيجي.

عندما يتم الإيفاء بالمعايير الأربعة أعلاه، فإن الموارد والقابليات تصبح مقدرات جوهرية وهذه المقدرات هي الموارد والقابليات التي تستخدم كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها . إن المقدرات الجوهرية للمؤسسة التي تمثل الخصائص المميزة لها. هذه المقدرات تبني من موارد وقدرات المؤسسة في بيئات الأعمال والتي تتحرك بسرعتها الحالية في البيئة التجارية وتستند الميزة التنافسية للمؤسسة على امتلاك أكثر من بعض الأصول والمقدرات الفريدة من نوعها (الموارد). كما ينبغي أن تكون المؤسسات قادرة على تكييف أصولها واختصاصاتها الفريدة مع بيئة الأعمال المتغيرة. والوسائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها إعادة تكوين اختصاصاتها ، والرد على بيئة الأعمال المتغيرة، والتي تسمى أيضاً بالمقدرات الديناميكية.(Kamp, 2013: 9)

والمقدرات الجوهرية لها ثلاث خصائص أساسية: فهي توفر الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق ، وتساهم بشكل كبير في فوائد المنتج النهائي، ويصعب على المنافسين تقليدها.(Srivastava,2005:51) ، وهناك من يرى أن خصائص المقدرات الجوهرية تتمثل بما يلي: (لعزاوي والطائي ، 2014 : 165) ، (أولاً) التميز . (ثانياً) غير مرئية للمنافسين . (ثالثاً) صعوبة التقليد.(رابعاً) فريدة من نوعها للمؤسسة .(خامساً) ناتجة من مزيج من المهارات والموارد و العمليات .(سادساً) توفر للمؤسسة الاستدامة على مر الزمن .(سابعاً) أكبر من قدرة أي فرد .(ثامناً) ضرورة لبقاء المؤسسات على المدى القريب والبعيد .(تاسعاً) أساسية لتطوير المنتجات الأساسية.(عاشراً) مهمة لتنفيذ الهدف الاستراتيجي للمؤسسة .(أحدى عشر) قابلة للتسويق ومجدية تجارياً .(أثنا عشر) قليلة العدد . هناك ثلاثة خصائص للمقدرات الجوهرية ، تم ذكرها بإيجاز من قبل، والتي يمكن أن توفر ميزة : (Ljungquist,2007 : 17)

- يجب أن تسهم المقدرات الجوهرية بشكل كبير في الفوائد المتصورة للزبائن من المنتج النهائي. هذا لا يعني أن الزبون يجب أن يكون قادراً على تحديد المقدرات في حد ذاتها، ولكن ذلك سيكون عيباً كبيراً إذا كان في عداد المفقودين. كما أن مؤسسات التصنيع قادرة أيضاً

على امتلاك المقدرات الجوهرية ، إذا حافظت على فوائد ثابتة من حيث التكلفة، حتى وإن كانت علاقة الزبائن المباشرة مفقودة.

- ينبغي أن تكون المقدرات الجوهرية فريدة من نوعها على نحو تنافسي، وعلى هذا النحو، يجب أن يكون من الصعب على المنافسين أن يقلدوها. وهذا يعني أن المنافسين قد يكون لديهم أيضا المقدرات، إلا أن مؤسسة واحدة في هذه الصناعة يمكنها الحصول على المقدرات الجوهرية منه. قد تحتاج المؤسسات إلى بعض المقدرات لتكون قادرة على المشاركة كالتنافسية تماما في الصناعة. هذه المقدرات ليست جوهرية، ولكنها ضرورية.
- توفر المقدرات الجوهرية إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق. وينبغي أن تعطي المقدرات القدرة للوصول إلى ساحات المنتجات الجديدة، والمصنوعة من المنتجات المضمنة الحالية.

وبجمع الأدبيات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية، يمكن تحديد سبع خصائص حرجة تحول المقدرات المؤسسية العامة إلى مقدرات جوهرية لمؤسسة معينة: (Jamhour,2010: 19-20)

1. أنها مليئة بالمعرفة التجريبية أو الضمنية وأن المنافسين سوف يجدون أنه من المستحيل تكرارها. وبالتالي، فهي ليست مجرد منتجات أو وظائف أو أصول.
2. أنها تحدد أفضل ما تقوم به المؤسسة ، أو بشكل مختلف عن أي مؤسسة أخرى، ومن ثم هي مصدر النجاح الذي تتمتع به مهما كان. وبالتالي فإنها لا يمكن تحديدها إلا فيما يتعلق بمقدرات جميع المؤسسات الأخرى.
3. هي جزء لا يتجزأ من طريقة عمل المؤسسة كما لو كانت المؤسسة "السلوكية" للعمل على مستوى "الذكاء" فهي أكبر من مجموع عاملاتها. وبالتالي، فإنها لا تقف ببساطة في أذهان عدد قليل من العاملين الموهوبين للغاية ، ولكن ستعثر عليها يوما بعد يوم في سلوك الجميع في الشركة.
4. هي نادرة، ومحدودة ربما لأنشطتين أو ثلاثة أنشطة في سلسلة القيمة، وهي الأنشطة الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في المستقبل، وبالتالي، فهي ليست مرادفا لمجموعة الأنشطة بأكملها التي تؤديها الشركة.
5. هي مصدر قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة لربائنها. وبالتالي، لا ينبغي أن تكون مخطئة مع "التكنولوجيات المتطورة"، "العمليات على مستوى عالمي"، أو غيرها ممن "يحركها الإنتاج" كتعريف للتمييز.
6. هي مرنة بما فيه الكفاية لتمتد لمجموعة متنوعة من وظائف الأعمال، وفصيلة المنتج، والتكنولوجيات. وبالتالي فهي ليست مرتبطة بالسبل القائمة لمزاولة الأعمال بل هي منابر للنمو - ومحفزات للنمو.
7. كما أنها تحدد مجموعة الفرص الفريدة المتاحة للمؤسسة، كونها فتحات للسوق أو الفجوات المعرفية التي تكون المؤسسة مؤهلة بشكل فريد لمثلها، وبالتالي، فإنها تعمل على تضيق نطاق تركيز الاستراتيجية المستقبلية للشركة.

وحدد (شحاذاة ، 2015 : 82) خصائص المقدرة الجوهرية القائمة على المعرفة والتي أصبحت ضرورية للمؤسسات التي تريد تطوير استراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تُعتبر المصدر الأساس في التميز على منافسيها , وتقديم قيمة لربائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين. ومن جهة أخرى , يكون من السهل تعلم المقدرات الجوهرية والإمكانات للمؤسسات الأخرى وتقليدها عندما تكون متأتية من المعرفة الصريحة ويتم ذلك من خلال أنشطة الذكاء التنافسي , وبالمقابل فإن المعرفة الضمنية هي التي من الصعب الحصول عليها أو نقلها أو تحديدها لأنها متأصلة عميقاً من خبرات العاملين أو ثقافة المؤسسة, فهي أكثر قيمة وأكثر احتمالاً من المعرفة الصريحة للوصول الى القدرة التنافسية المستدامة ، وقد حدد (العامري، 2014 : 66) ثلاثة انواع من المقدرات التي يحتاجها الافراد لكي يتفاعل مع الآخرين في المؤسسة واتمام وظائفهم بالشكل المرغوب :

1. **المهارات الاخلاقية:** وتتكون من القدرة على فهم المنظور الاخلاقي والقدرة على توضيح الابعاد الخاصة بالمؤسسة , القدرة على حل الصراعات .
2. **المهارات العملية:** وتتكون من اداء المهام والواجبات المختلفة امتلاك المهارات اللازمة لتسهيل العمليات الصعبة والقدرة على حل الصراعات التي تكون بسبب الحالات العاطفية في العمل .
3. **المهارات الشخصية:** وتتكون من الاستماع للآخرين , مهارة الاتصال الفعال , المقدرة على الدفاع ضد آراء الآخرين .

خامساً: تحديد المقدرات الجوهرية والصعوبات :

خلال الثمانينات والتسعينات، واجهت المؤسسات بشكل متزايد ضغوطاً خارجية جديدة وغير متوقعة وتحدياً داخلياً. ومن أجل المنافسة في الاستجابة المرنة والفورية والتركيز على طلب الزبائن، اعتمدت المؤسسات نهج الإدارة الاستراتيجية في السوق، الذي يجادل بأن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات تستمد من المنتج والإنتاج والتسويق بالنسبة إلى المنافسين . ووصفت وحدات الأعمال الاستراتيجية، التي تركز على اللامركزية والإدارة المستقلة، على أنها برنامج فعال. ومع ذلك، نشأ "المشهد التنافسي الجديد" تماماً في التسعينات، حيث تغيرت التكنولوجيا بسرعة طبيعة المنافسة. وانخفضت دورات الحياة التكنولوجية في بعض الصناعات، وارتفع وعي الزبائن للطلب على المنتجات بشكل كبير. وتركز الاسواق أكثر على تحليل الفرص والتهديدات الخارجية في البيئة التنافسية. (Chen & Chang, 2011: 5739) ، ووصفت ببساطة المقدرات الجوهرية بأنها ما يميز مؤسسة عن المنافسين. من جانبهم، أكد (غوميز-ميغيا ، Gomez-Megyá (2008) و(براهالاد وهامل ، Brahalad and Hamel (1990) أن المقدرات الجوهرية تشير إلى نتائج "التعلم الجماعي" في المؤسسة وتتجلى بشكل رئيسي في العمليات التجارية والأنشطة مثل تنسيق الإنتاج والمهارات المتنوعة ، وتكامل مجموعات متعددة من التكنولوجيات. ومن ثم، يمكن القول إن المقدرات الجوهرية تنطوي على قدرات فريدة تمتد

على الأسواق والمنتجات المتعددة.(Odero , 2013 : 23) ، وليس كل المقدرات ذات صلة بالمقدرات الجوهرية ، حيث أن المقدرات الجوهرية لا يمكن أن تكون أصولاً (أو أشياء) مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية ولوازم الإنتاج والمواد الخام . ويجب ألا تحتوي المقدرات الجوهرية على مقدرات مفردة وغير متكاملة. (Ljungquist,2007:17) ، وقدم (عبد نايف ، 2012: 132) مجموعة من الأساليب لتطوير واكتساب المقدرات الجوهرية:

(أولاً) استئجار عاملين موهوبين يمتلكون مهارات معينة تحتاجها المؤسسة في تعزيز مقدراتها الجوهرية.

(ثانياً) الاستعانة بالمستشارين والأكاديميين المعنيين بالاختصاصات المتعلقة بعمل المؤسسة.

(ثالثاً) استخدام العقود في تطوير مقدرات المؤسسة ، مثل المشاركة في كلف تطوير المقدرات الجوهرية مع المجهزين وبائعي التجزئة.

(رابعاً) إقامة المشاريع المشتركة من أجل تقاسم المقدرات المتوفرة لدى المؤسسة.

(خامساً) الحصول على التراخيص لغرض استخدام المقدرات الجوهرية الخاصة بالمؤسسات الأخرى الراغبة بذلك مقابل مبلغ يتفق عليه.

قد يتنافس العمل في سوق معينة فقط إذا كان لديه بعض المهارات والمقدرات . وبعبارة أخرى ، من الممكن التنبؤ بالأسواق التي يمكن للمنشأة أن تتنافس فيها وأن تنجح في النظر في مقدراتها ومهاراتها القائمة والمحتملة. ولذلك، يبدو نهج المقدرات أداة قوية جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي. وثمة هدف آخر لتحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسات هو ضمان التكامل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. وقد يكون هناك مؤسسات مع العديد من وحدات الأعمال الاستراتيجية ، قد تكون هذه الوحدات التجارية أيضاً ناجحة فيما بينها. ولكن المؤسسة قد لا تكون قادرة على دمج هذه الوحدات بطريقة فعالة. عند هذه النقطة، تلعب المقدرات الجوهرية دوراً كبيراً في خلق أوجه التآزر بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. وبهذا المعنى، يلاحظ وجود نتائج تجريبية بين المقدرات الجوهرية واكتساب التفوق التنافسي. ويلاحظ أن المديرين الذين يعرفون المقدرات الجوهرية من شأنهم أن يزيدوا من قدرتهم الابتكارية للمؤسسات والحصول على ميزة تنافسية، وزيادة ذكائهم التنظيمي. (Besler & Sezerel , 2011 : 1259) ، ، أن القرارات الإدارية المتعلقة بالتحليل الداخلي لموارد المؤسسة لتحديد أي من هذه الموارد، هي مقدرات جوهرية يمكن أن يواجه ثلاث عقبات أساسية وهي: (الدليمي ، 2006: 73)

- عدم التأكد
- التعقيد
- الصراعات الداخلية .

إذ ينشأ **عدم التأكد** لدى المديرين بسبب عدد من العوامل، مثل (الابتكارات التكنولوجية الجديدة، والتوجهات السياسية والاقتصادية المتغيرة سريعاً، والتحويلات في القيم المجتمعية، والتحويلات في أذواق الزبائن وطلباتهم). هذه المتغيرات التي تشكل عامل عدم التأكد والتي ستؤدي بدورها إلى **زيادة التعقيد**، وهو العقبة الثانية لأي من القضايا التي سيتم تناولها عند دراسة البيئة الداخلية لتحديد المقدرات الجوهرية في المؤسسة. وبذلك سيكون الاعتماد على التقديرات الشخصية في تبنى القرارات حول تحديد المقدرات الجوهرية. وهذا سيؤدي إلى ظهور **الصراعات** بشأن أي من القرارات التي سيتم دعمها، وكيفية توفير هذا الدعم حول تحديد مقدراتها الجوهرية. ويؤكد Hitt أيضاً إن المؤسسة تستطيع تحديد مقدراتها الجوهرية عندما تكون متسلحة بالمعرفة والموارد والقدرات، إذ تتمكن المؤسسة من خلال عملية تنظيمية تستطيع من خلالها تعلم كيفية تجميع موارد وقدرات مختلفة ونشرها، تنبثق من خلالها مقدرات جوهرية، إن تحديد المقدرات الجوهرية في المؤسسة هو أكثر صعوبة من إيجاد القدرات المستخدمة من قبل المؤسسة، ويرى إن نقطة البدء في تحديد المقدرات الجوهرية، هو تحليل وتجزئة النظم الفرعية المختلفة، والتي تشكل الكيان التشغيلي الكامل للمؤسسة.

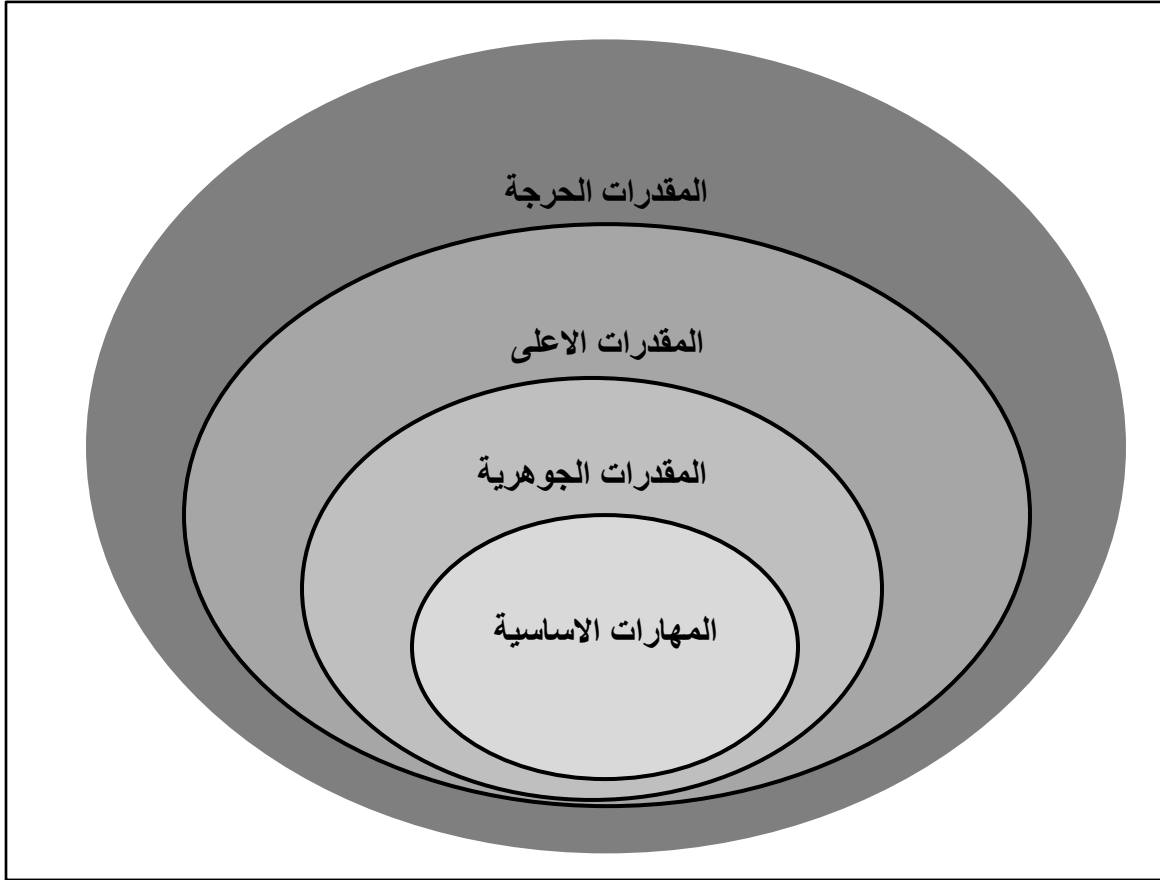
وليس كل موارد المؤسسة وقدراتها هي أصول استراتيجية - أي الأصول ذات القيمة التنافسية والقدرة على أن تكون مصدراً للميزة التنافسية. وقد تؤدي بعض الموارد والقدرات إلى عدم الكفاءة، لأنها تمثل مناطق تنافسية فيها المؤسسة أضعف من منافسيها. ومن ثم، فإن بعض الموارد أو القدرات قد تخنق أو تحول دون تطوير مقدرتها الجوهرية. ويمكن للمؤسسات التي لديها مورد ملموس لرأس المال المالي، مثل ميكروسوفت، التي لديها قدر كبير من النقد في متناول اليد، أن تكون قادرة على شراء مرافق أو استئجار العمال المهرة اللازمة لتصنيع المنتجات التي تعطي قيمة للزبائن. ومع ذلك، فإن المؤسسات التي ليس لديها رأس مال مالي لديها ضعف في أنها قد تكون غير قادرة على شراء أو بناء قدرات جديدة. ولكي تنجح الشركات، يجب أن تحدد الفرص البيئية الخارجية التي يمكن استغلالها من خلال قدراتها، مع تجنب المنافسة في مجالات الضعف. (Hitt, et al., 2007 : 85)

ينبغي أن تستند المقدرات الجوهرية إلى القدرات التنظيمية والموارد. ويتوقف اكتساب التفوق في سوق تنافسية على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير ونشر موارد معينة تميزها عن منافسيها. فالموارد هي أساس المدخلات، والقدرات الوظيفية أو العملية القائمة، والمقدرات هي متعددة الوظائف استناداً إلى عملية التكامل. وتعني المنافسة القائمة على القدرات اتساق جودة منتجات المؤسسة، والبصيرة في احتياجات الزبائن المتطورة، والقدرة على استغلال الأسواق الناشئة، وإدخال مؤسسات جديدة، أو توليد أفكار جديدة وإدماجها في الابتكارات، وتشير القدرات إلى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها. كل مؤسسة لديها موارد مختلفة، ولكن المؤسسات تختلف في كيفية الاستفادة منها. الفرق في قدراتها في طرق استخدام هذه الموارد. وبالتالي، فإن المؤسسة تحدد ما هي المهارات أو القدرات التي ستجعلها فريدة من نوعها في المستقبل. وعليه، يجب أن يكون للإدارة العليا شعور بوقوع الفرص الجديدة، ويجب أن تكون قادرة على توقع

احتياجات الزبائن المتغيرة ، ويجب أن تكون قد استثمرت في بناء المقدرات الجديدة. (Uysal , 2007 : 6) ، إن المقدرات تصف الفاعلية في القدرة على القيام بعمليات تتعلق بالمنافسة، أن القدرة على الاستشعار يعكس القدرة على الإحساس بالبيئة وفهم احتياجات الزبائن وديناميات السوق أفضل من المنافسين . فالمؤسسات مع قدرة استيعابية أعلى تثبت قدرة أقوى للتعلم من الشركاء ، ودمج المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة راسخة. والقدرة على الاستيعاب والقدرة التكاملية والقدرة الابتكارية هي أهم مكونات القدرات الديناميكية وتدعم قدرة المؤسسة على دمج وإعادة تكوين وتجديد وإعادة إنشاء مواردها وقدراتها بما يتماشى مع التغييرات الخارجية. وترتبط هذه المكونات ، بالتميز من الناحية المفاهيمية. فالقدرة الاستيعابية تبرز أهمية أخذ المعرفة الخارجية، والجمع بينها وبين المعرفة الداخلية واستيعابها للاستخدام الداخلي. وتؤثر القدرة التكاملية على القدرات الديناميكية من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد المهام، ومزامنة الأنشطة. فالقدرة الابتكارية تربط بفعالية الابتكار الابتكاري للمؤسسة بالميزة القائمة على السوق من حيث المنتجات و / أو الأسواق الجديدة. وهكذا، فإن القدرة الابتكارية تفسر الروابط بين موارد المؤسسة وقدراتها مع سوق منتجاتها. (Rugami & Aosa , 2013 : 1240) أن المقدرات الجوهرية كمجموعة من المهارات والمعارف التي يتم دمجها في الفريق والتي تؤدي إلى القدرة على تنفيذ واحد أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات الدولية . فهي تحتوي على قوة عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرنة لتمكين المؤسسات من تلبية احتياجات السوق في الوقت المناسب. فضلاً عن وجود الملحقات في مواقع العمل التي تمثلها (المكاتب والمستودعات والمصانع)، والتي تمثل السمة الرئيسية. كما أن السوق والمعرفة المالية التي تستطيع المؤسسة من خلالها جذب رؤوس الأموال وتوفير المنتجات والخدمات والتي تتميز بما هو موجود في السوق. وبالإضافة إلى ذلك، تتمتع المؤسسات بميزة تنافسية من خلال نظمها وخبرتها القائمة في مجال تكنولوجيا المعلومات. (Jabbouri & Zahari , 2014 : 132) ، وتسعى المقدرات الحرجة لتحديد المقدرات الفريدة للمؤسسة من خلال الإجراءات العامة. وبهذا المعنى، فعلى الرغم من تنوع المقدرات الجوهرية للمؤسسات ، فإن مقدرتها الحرجة عالمية. والمسألة ذات الصلة هي قياس ما إذا كانت المؤسسات تمتلك هذه المقدرات الحرجة أم لا. إن قدرة المؤسسة على تطوير هيكلها الاستراتيجي هي "مقدرتها الحرجة"، ومن خلال المناقشة، يظهر ذلك كشرط مسبق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Srivastava,2005:52) ، أن مفهوم المقدرات ينطوي على التسلسل الهرمي التراكمي. هذا التسلسل الهرمي فكرة تراكمية وهو واضح في العديد من تيارات الدراسات المتعلقة بالمفاهيم المرتبطة بها: أي الأحادية، المزدوجة، والتعلم ثلاثي الحلقة، والتي تقوم على المقدرات والقدرات الديناميكية، على التوالي ، فالتسلسل الهرمي: أي المقدرات من الدرجة الأولى، والتي تضم الزبائن والمقدرات التكنولوجية ، المقدرات التكاملية، وهي القدرة على الجمع بين المقدرات السابقة. والمقدرات من الدرجة الثانية، وهي القدرة على خلق المقدرات من الدرجة الأولى. كما يميز العلماء بين "المقدرات المميزة" و"المقدرات الجوهرية المميزة" (Nimsith et al , 2016 : 66) ، إن التمييز بين مختلف مستويات المقدرات هو أمر أكثر ملاءمة ولكن فهم التسلسل الهرمي للمقدرات أمر ضروري -

من المقدرات الأعلى إلى المقدرات الجوهرية إلى المهارات الأساسية . فالمقدرات التي تقع فوق كل هذه المقدرات والتي تشملها كلها هي "المقدرات الحرجة" . والمقدرات الحرجة هي قدرة المؤسسة على تحديد وترقية وتطوير ونشر التسلسل الهرمي للمقدرات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Srivastava,2005:52) ، والشكل رقم (2-16) يحدد التطور الهرمي للمقدرات.

الشكل رقم (2-16)
التسلسل الهرمي للمقدرات



Source : Srivastava , Shirish C , (2005) , Managing core competence of the organization ,interfaces magazine ,vol. 30 , no 4 ,p.p.49-63 .

اقترح (لجونغكويسست ، Ljungquist) (2007، 2008، 2010) نموذجا موسعا يتم فيه استكشاف وتوضيح الروابط بين المفهوم الرئيسي للمقدرات الجوهرية والمفاهيم المرتبطة بالمقدرات والقدرات والموارد. فبدلا من المقدرات الحرجة الذي توضع في قمة التسلسل الهرمي للمقدرات ، حيث تكون الموارد في الأسفل ، يظهر في دراسة الحالة كيف تجعل الظروف المختلفة الروابط بين المقدرات الجوهرية والمفاهيم المرتبطة بها أقوى أو أضعف. ونموذج

(لجونغكويسيت ، Ljungquist) هو غير هرمي ويقترح توسيع فهم المفاهيم المرتبطة به. وتم استكشاف النموذج في دراسة حالة في مؤسسة تصنيع واقترحت النقاط التالية:

- الموارد كمدخل لعملية القيمة الموجودة في الأنشطة والعمليات الأساسية داخل الشركة.
- القدرة كدعم نظام أو روتين، وبالإضافة إلى ذلك (لجونغكويسيت ، Ljungquist) تشير إلى أن القدرة جنبا إلى جنب مع سمة الاتصال ضروري لوصف مساهمتها في المقدرات الجوهرية.
- المقدره كما تقيم في الأفراد والفرق مع التنمية كخصائصها العامة، وبالإضافة إلى ذلك يقترح التكيف وخصائص النقل حسب الضرورة لفهم مساهمتها في المقدرات الجوهرية.

وقام (Gupta,2016:8) بتقسيم المقدرات الجوهرية إلى نوعين :

1. المقدرات التقنية الجوهرية و 2. المقدرات التسويقية الجوهرية. ومن ثم يمكن تحديد هيكل المقدرات – المقدرات الجوهرية أو الحرجة، والمقدرات الأعلى ، والمقدرات الجوهرية، والمهارات الأساسية.

أن كل مؤسسة تحتاج إلى المقدرات الجوهرية : الابتكار الذي هو جوهر المقدرات الجوهرية لأنه يمثل ميزة تنافسية وتركز المؤسسة على الابتكار والمقدرات الداخلية لتكون قادرة على المنافسة. وعلاوة على ذلك، تعتمد المقدرات الداخلية على المهارات والخبرات والمعرفة والقيم والهيكل المستخدم للموارد التنظيمية بكفاءة بحيث تتنافس المؤسسة بفعالية في السوق. تساعد الموارد المؤسسة على خلق قيمة للمؤسسة ، والتخفيف من الضغوط التي يضعها هيكل الصناعة على الربحية القوية. فالقيمة هي جزء ضروري من تحسين المقدرات التكنولوجية الرئيسية لتوسيع قاعدة المنتجات الحالية فمجموعة القيم الأساسية التي تشمل التركيز على الزبائن والأخلاقيات البيئية والتواصل الصريح والمفتوح والالتزام بالتميز العلمي والعمل الجماعي والتسامح واحترام التنوع. يمكن أن تصبح المقدرات الجوهرية من خلاله مؤسسة على مر الزمن، وبالتالي تصبح جزءا من نظام خلق المعرفة لدى المؤسسة : إن المعرفة التكنولوجية والدراية الفنية والخبرة والقدرات التقنية تدعم المنتجات الحالية للمؤسسة. وبالتالي، يجب على المؤسسة أن تحدد التكنولوجيات التي تناسب السوق واحتياجات الزبائن. (Uysal , 2007 : 7)

إن استخدام الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والمهارات يمكن أن يساعد على تحويل مواردها المشتركة والمتنقلة إلى مجموعة من المقدرات التي سيكون من الصعب على المنافسة تقليدها وبالتالي تعمل كمصدر للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، وفي شرح المنظور القائم على المقدره يعرض وجود المؤسسة وهيكلها وحدودها كما هو موضح بطريقة ما من خلال وجود مقدرات فردية أو فرقية مثل المهارات والمعرفة الضمنية التي تعززها وتديرها تلك المؤسسة. فالمهارات والمعارف الضمنية هي المفتاح لتطوير المقدرات الجوهرية التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في الجمع بين مواردها وقدراتها للحصول على مصادر للميزة التنافسية

المستدامة. ويمكن للمؤسسة تطوير المقدرات الجوهرية مع مرور الوقت وتحويل الموارد القابلة للتحويل إلى قدرات مكلفة التقليدي. إن القدرات غير القابلة للتقليد هي مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة. ولاتستطيع المؤسسات المنافسة معرفة كيف تستخدم المؤسسة قدراتها كأساس للميزة التنافسية. (Kabue & Kilika , 2016 : 108)

"فالمقدرات الجوهرية" هي "التعلم الجماعي في المؤسسة ، ولا سيما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج عدة تيارات تكنولوجية". وهذه المهارات الجماعية للتعلم أو التنسيق خلف خطوط إنتاج المؤسسة هي مصدر ميزتها التنافسية وتمكن المؤسسة من تقديم مجموعة جديدة من المنتجات والخدمات. من خلال التركيز على المقدرات الجوهرية ، أذ تمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية لأنها تفعل تلك الأشياء بشكل أفضل . (Gokkaya & Ozbag , 2015 : 91)

أن المؤسسات لديها العديد من المقدرات والقدرات، ولكن يتم الجمع بين عدد قليل ومتكامل منها فقط وهذه الطريقة التي يمكن اعتبارها كمقدرات جوهرية . لذا، إذا أشار مدير الأعمال إلى 40-50 من المقدرات الجوهرية لمؤسسة متوسطة الحجم ، فإنه يشير على الأرجح إلى القدرات بدلاً من المقدرات الجوهرية ومن النقاط المهمة الأخرى أنه إذا لم تنشئ المقدرات والمنتجات أو الخدمات التي تختلف بشكل استثنائي أو إذا كان يمكن تقليدها بسهولة فإنها على الأرجح ليست جوهرية. ويفترض البعض أن المقدرات الجوهرية هي العمود الفقري للميزة التنافسية التي تتغير ببطء أكثر من المنتجات والأسواق.(Ozbag , 2013 : 10).

سادساً : بناء المقدرات الجوهرية:

ما هي المقدرات الجوهرية ؟ كيف يمكن للمؤسسات من التنافس مع مرور الوقت؟ وباستخدام مصطلحات مختلفة مثل القدرة المميزة، والكفاءة المميزة، والمقدرات الجوهرية ، بذل الباحثون الكثير من أجل تعزيز فهم بناء المقدرات الجوهرية ، خاصة وأن (براهالاد وهامل ، Brahalad and Hamel) (1990) نشر مقالهما بعنوان " المقدرات الجوهرية للمؤسسة". والذي ركز على أن المقدرات الجوهرية يجب أن تكون أكبر من القدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة ، واقترح الباحثون تعاريف من مجموعة متنوعة من وجهات النظر. كما يشير (فون كروغ وروز، Von Krug and Rose) (1995) ، الى أن "مصطلح المقدرات غالباً ما يستخدم على غرار الطريقة المستخدمة في خطابنا اليومي، لترميز مجموعة واسعة من تجاربنا المتعلقة بالحرفية والتخصص والذكاء وحل المشاكل. وعلى هذا النحو، تظل المقدرات تجربة قريبة من المفهوم وتحتاج إلى مزيد من التوضيح المفاهيمي إذا كان الغرض منها هو خدمة من البناء النظري .(Edgar & Lockwood , 2008:21)

سيعمل بناء المقدرات الجوهرية على تعزيز استخدام الموارد الداخلية للمؤسسة بشكل فعال والاستفادة من القدرات في تطوير المنتجات الناجحة، واختراق الأسواق الناشئة، وتلبية

متطلبات الزبائن. وبمعنى ما، فإن المصادر الحقيقية للميزة تتمثل في قدرة الإدارة على تعزيز التكنولوجيات على نطاق المؤسسة ومهارات الإنتاج في المقدرات التي تمكن المؤسسات الفردية من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة. لذلك، من أجل السيطرة على السوق الديناميكية وتشكيلها، يجب على المديرين التفكير في المهارات والتكنولوجيات والقدرات اللازمة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة والتي تتمثل : (1) القوى العاملة الماهرة (2) الإنتاج الفعال و (3) تطوير الأعمال الجديدة. فقدرات البنية التحتية، على سبيل المثال، تتعلق بالعمليات الداخلية للشركة، وتوفر القدرات التكنولوجية دعماً مباشراً لمحفظه المنتجات أو الخدمات.(8 : 2007 , Uysal) ، في السنوات التي انقضت منذ نشر (براهالاد وهامل، Brahalad and Hamel) (1990) مقالهما بعنوان "المقدرات الجوهرية للمؤسسة"، وقد تم الكثير من العمل لتطوير وبناء المقدرات الجوهرية. وقد اقترح الباحثون تعريفات لها من مجموعة متنوعة من وجهات النظر. ولعل المشكلة الرئيسية لتعريف المقدرات الجوهرية هي أحداث التوازن: محاولة إدراج مفهوم المعرفة (الخبرة) والعمل (تطبيق المهارات) في وقت واحد ضمن تعريف المقدرات الجوهرية. تختلف وجهات النظر حول ما يعرفه الناس الذين لديهم المقدره وما تمكنهم المقدره من القيام به. والتأكيد على المعرفة والمقدرات الجوهرية ، والذي يجسد وجهة نظر واحدة ترى أن هذا النوع من المقدره ينطوي على فهم بعض الانضباط الفكري أو الموضوعي. أما المنظور الثاني الذي تقدمت به دراسات أخرى فيشير إلى أن المقدرات الجوهرية تنطوي على معرفة بعض الظواهر المحددة. ويحدد المنظور الثالث المقدرات الجوهرية لإدراج التكنولوجيا أو المهارة في استخدام التكنولوجيا. ومن خلال التأكيد على ما يمكن أن يقوم به الأشخاص الذين يتمتعون بالمقدرة ، يشير المنظور الرابع إلى أن المقدره تشمل المهارات الوظيفية داخل المؤسسة . ويقترح المنظور الخامس أن تشمل المقدرات الجوهرية تكاملاً من نوع ما، يكون عادة من المهارات التقنية أو الوظيفية. ويصف المنظور السادس المقدرات الجوهرية لإدراج قدرات تنظيمية أكثر عمومية، وتلك التي تنطبق على التكنولوجيات أو الوظائف. ومن الأمثلة على ذلك إدارة الجودة، وتطوير المنتجات الجديدة، والتعاون، والتفكير الاستراتيجي، والتبصر، أو الابتكار. وتجدر الإشارة إلى أن الجدول قائم حول مدى أن هذه القدرات التنظيمية المطبقة عموماً تندرج بالفعل ضمن المقدرات الجوهرية ، أو بدلاً من ذلك، تمكن المقدرات من تطويرها. : (2008 , Edgar & Lockwood)

4)

وتساعد أداتان للمؤسسة على تحديد وبناء مقدراتها الجوهرية. تتألف الأولى من أربعة معايير محددة للميزة التنافسية المستدامة التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحديد القدرات التي هي مقدرات جوهرية ، فالقدرات التي هي قيمة، نادرة، مكلفة التقليد، وغير قابلة للاستبدال هي المقدرات الجوهرية. في المقابل، المقدرات الجوهرية هي مصادر ميزة تنافسية للمؤسسة على منافسيها. فالقدرات التي تفشل في الوفاء بالمعايير الأربعة للميزة التنافسية المستدامة ليست مقدرات جوهرية ، بمعنى أنه على الرغم من أن كل المقدرات الجوهرية هي القدرة ، فإن كل القدرة لا تشكل مقدرات جوهرية. في كلمات مختلفة قليلاً، لتكون قادرة على أن تكون المقدره

الجوهرية ، يجب أن تكون قيمة وفريدة من نوعها، من وجهة نظر الزبون. ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة، يجب أن تكون المقدرات الجوهرية غير قابلة للقياس ولا يمكن الاستغناء عنها، من وجهة نظر المنافس. الأداة الثانية هي تحليل سلسلة القيمة. وتستخدم الأشارات في هذه الأداة لتحديد آفءات خلق القيمة التي ينبغي الحفاظ عليها أو تحديثها أو تطويرها وتلك التي ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية لها. (Hitt, et al., 2007 : 85) ، وحدد (الجنابي ، 2009 : 75) ثلاثة أنواع أساسية من المقدرات الجوهرية :

- المقدرات الخاصة بالدخول الى الأسواق ، اذ تساعد على تحديد الموقع السوقي قياسا بالمنافسين وترتبط أنشطة ذلك بتطوير العلامة التجارية والدعم التقني ونشاط البيع والتسويق ... الخ .
 - المقدرات الجوهرية المتعلقة بالتكامل ما بين الأنشطة الفريدة في المؤسسة بما يحقق أداء أفضل ومرونة أكبر وبدرجة عالية من الاعتمادية بين أنشطة التقسيمات مقارنة بالمنافسين .
 - المقدرات المرتبطة بالوظائف أو المهارات التي تمكن المؤسسة من استثمار منتجاتها من سلع وخدمات ، بمزايا وظيفية فريدة أو تقدم منافع متميزة للزبون
- فالمقدرات الجوهرية هي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بشكل جيد مقارنة بمنافسيها، مما يضيف قيمة فريدة لزيائنها. ويتم تطوير المقدرات الجوهرية من خلال الجمع بين موارد المؤسسة التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية لها. فالمقدرات هي قدرة المؤسسة على مطابقة القدرة المحددة للمؤسسة واحتياجات السوق. ويلاحظ أن الموارد والقدرات لا تملك إلا إمكانيات إذا ما وجدت نظم تنظيمية تسمح بتحقيق هذه الإمكانيات. وإن توظيف هذه النظم التنظيمية المحددة بشكل محدد هو بناء للمقدرات الجوهرية. وفي العمالة المتجانسة التي يمكن أن تؤديها إحدى المؤسسات في مجال المقدرات الجوهرية قد تؤدي إلى تطوير مزايا تنافسية على المؤسسات الأخرى. (Kabue & Kilika , 2016 : 108) ، وان هنالك أربع سمات تخص المقدرات الجوهرية والإمكانات التنافسية والتي تكون ذات أهمية خاصة في بناء المؤسسة (الجنابي ، 2009 : 67-68):
- المقدرات الجوهرية نادرا ما تتشكل من مهارات ضيقة ، أو جهود لقسم منفرد ، فهي غالبا ما تكون باقية من المهارات ومعرفة كيف Know-how وتنجم من الجهود المتألفة من خلال العمل المتآزر للمجاميع ووظائف الأقسام التي تنجز الأنشطة المتممة في مختلف مواقع سلسلة القيمة في المؤسسة .
 - بما أن المقدرات الجوهرية تكمن نموذجيا في الجهود المتألفة لمختلف مجاميع وأقسام العمل ، فان المشرفين ورؤساء الأقسام لا يمكن أن يتوقعوا رؤية بنائها وإنشائها الكلي ، بحكم مسؤولياتهم المحددة ، إذ أن ذلك من مسؤولية الإدارة العليا .

- إن المفتاح الأساس لرفع المقدرات الجوهرية للمؤسسة إلى ميزة تنافسية وإمكانية تحولها إلى ميزة تنافسية بعيدة المدى ، هو في تركيز المزيد من الجهود والمزيد من المواهب أكثر من المتنافسين ، لتعميق وتقوية هذه المقدرات .
 - ولأن احتياجات الزبائن وظروف السوق متغيرة بشكل غير متوقع غالبا ، فإنه من الصعب التكهّن بنوعية المعرفة والإمكانات الذهنية المطلوبة للنجاح التنافسي المستقبلي . وان القواعد المختارة للمؤسسة الخاصة بالمقدرة بضوء ذلك تحتاج لأن تكون واسعة بما يكفي ومرنة بما يكفي للإستجابة للمستقبل المجهول
- وجذبت نظرية المقدرات الجوهرية قدرا كبيرا من الاهتمام في المجال الأكاديمي وكذلك من الممارسين في عالم الشركات. إذ تؤكد النظرية أن خلق قيمة طويلة الأجل والقدرة التنافسية للمؤسسة تعتمد على الاستغلال الكامل والتطور في الوقت المناسب للمقدرات الجوهرية. فينبغي بناء استراتيجيات الأعمال حول المقدرات الجوهرية للشركة. من خلال تحديد واستغلال هذه المقدرات الجوهرية. (Koay & Markov, 2011: 2) ، أن النجاح في بناء المقدرات يأتي من معالجة العديد من القدرات والممارسات في وقت واحد. (Coyne et al , 1997: 50) ، ويشير منظور القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية عن طريق تجديد الاختصاصات والموارد التنظيمية لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة. وهذه القدرة ديناميكية لأن المؤسسة يجب أن تقوم باستمرار ببناء وتكييف وإعادة تكوين المقدرات الداخلية والخارجية لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة عندما يكون توقيت المنتج حاسم في السوق ، ومعدل التغير التكنولوجي سريع، وطبيعة المنافسة في المستقبل والأسواق يصعب تحديدها. (Rugami & Aosa , 2013 :1240)

وتركز عملية تحديد الهوية الأخرى على المقدرات المميزة والمميزة الجوهرية ، ويكمن مركز هذه العملية في إيجاد الصلات بين المقدرات والمقدرات المميزة ، لأنها تحدد المقدرات الجوهرية التنظيمية. ولذلك ، يتم البحث عن أنماط من المقدرات المميزة ، والتي تكون جنبا إلى جنب مع القيم التنظيمية والأهداف و "نظام الطموح" والتي تستخدم لتحديد المقدرات الجوهرية. والفرق الرئيسي بين هذين المثالين هو أن الأول يركز على التحديد في حد ذاته ، في حين أن الأخير يقترح أن تكون عملية تحديد الهوية أداة استراتيجية يمكن للمديرين من خلالها إعادة توجيه المؤسسة. وثمة اختلاف آخر هو أن الأسلوب السابق له تصميم واسع ، وهو واضح في منظوراته الإستراتيجية العامة الأربعة – الداخلية الى الخارجية ، من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل - في حين أن الأخير يعترف فقط بالداخلية الى الخارجية وربما (ضمنا) من الأسفل – الى الاعلى ، "فالتسلسل الهرمي للمقدرات" الذي يتألف من الموارد في الأسفل، والقدرات التي تعتمد على الموارد والمقدرات التي تعتمد على الموارد والقدرات. والتي تكمن في المقدرات الجوهرية على أعلى مستوى - فهي المكون الأكثر قيمة للمؤسسة ، ولكن بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى فهي أيضا في أصعب مستوى لتحقيقها. تبدو فكرة التسلسل الهرمي في البداية معقولة ، على الرغم من أن صلاحيتها تنطبق فقط على هيكل المفاهيم - للكشف عن أن لديهم تطبيقات تنظيمية مختلفة. إن

تعريفات المفاهيم المرتبطة بها لا يعبر عنها بوضوح ولا يقوم بتشغيلها ولا يستفيد من طابعها الفردي في عملية تحديد الهوية. وبدلاً من ذلك، يستخدم أرباب العمل والمديرون في المؤسسات أنشطة العصف الذهني: "... لتحديد أكبر عدد ممكن من الفئات الفرعية [المقدرات] لكل مجموعة من المهارات" (Ljungquist, 2007: 16)، وقد اعترف العلماء بأهمية هذا المفهوم من خلال النهوض به في اتجاهات متعددة: من خلال ربطه بالمفاهيم الخاصة بالتعلم، من خلال اقتراح نماذج المقدرات الجوهرية للحفاظ على الميزة التنافسية، فمن خلال بنائها وتطوير عملياتها وتحديدها، ويتم الاعتراف بأهمية هذا المفهوم عند اختبار تنفيذ المقدرات الجوهرية كاستراتيجية. ويقال إنه بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات، فإن المهمة الحاسمة تتمثل في تقييمها مقارنة بمهام المنافسين. (Agha et al, 2012 : 194)، فعلى الرغم من أن المؤسسة قد تحدد مجموعة من المقدرات التي تؤدي أداء أفضل بالنسبة لمنافسيها، وليس كل المقدرات هي "جوهرية"، فالمقدرات الجوهرية هي تلك المقدرات التي تسمح للمؤسسات بميزة متفوقة، ووفقاً (لهامل وبراهالاد، Hamel and Prahalad) (1990؛ 1994) وللنظر إليها "كجوهرية" يجب أن تستوفي المقدرات ثلاثة معايير: (Jamhour, 2010: 16-19)

1. **قيمة الزبون:** يجب أن تقدم المقدرات الجوهرية مساهمة كبيرة في قيمة الزبائن المتصورة. فالمقدرات الجوهرية هي المهارات التي تمكن المؤسسة من توفير قيمة أساسية ومصلحة للزبائن. ومع ذلك، على الرغم من أن المقدرات يجب أن تقدم مساهمة هامة في القيمة المتصورة للزبائن، فإنه لا يعني أن المقدرات الجوهرية سوف تكون مرئية أو يسهل فهمها من قبل الزبون. ما هو مرئي للزبون هو الفائدة، وليس ما جعل هذا المنفعة ممكنة. غير أن (هامل وبراهالاد، Brahalad and Hamel) (1994) يجب أن يشيرنا إلى استثناء هام من هذه القاعدة من قيمة الزبائن، فيمكن أيضاً أن تكون عملية التصنيع والمقدرات ذات الصلة التي تسفر عن وفورات كبيرة في التكاليف للمنتج قد تعتبر مقدرات جوهرية، حتى عندما تكون قليلة أو لا، فأن التكلفة يتم تمريرها بشكل فوائد إلى الزبون.
2. **تمايز المنافسين:** من أجل أن تكون مؤهلة كمقدرات جوهرية، القدرة أو مجموعة المهارات يجب أن تكون فريدة من نوعها "تنافسية"، أن أي مقدرات في أي صناعة لا يمكن تعريفها بأنها جوهرية ما لم يكن مستوى المقدرة للمؤسسة متفوقاً على جميع منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون من الصعب تقليد هذه المقدرات الجوهرية.
3. **قابلة للتطبيق:** يجب أن تكون المقدرات قادرة على تطبيقها على ساحات المنتجات الجديدة. ويجب أن تكون مجموعة المهارات أو التكنولوجيا قادرة على أن تكون مستخرجة من تكوين المنتج أي أنها جزءاً لا يتجزأ حالياً منها وتطبيقها على منتجات جديدة في أسواق جديدة. وبعبارة أخرى، يجب أن توفر المقدرات الجوهرية إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق. فعلى سبيل المثال، تمكن خبرة هوندا في المحركات من المشاركة في صناعات متنوعة مثل السيارات والدراجات النارية وعربات الطرق الوعرة وعربات القمح. ومن

الناحية العملية، يعني ذلك أنه عند تحديد المقدرات الجوهرية ، يجب على المديرين أن يسعوا جاهدين لتجنب وجهة نظر المنتج الموجهة إلى قدرات المؤسسة .

أن اكتساب المؤسسات للمهارات الجوهرية ينطوي على عدد من المبادرات مثل تحويل القدرات الرئيسية إلى نقاط قوة، مقارنة مع المؤسسات الأخرى لضمان تطوير قدرات فريدة وفهم القدرات التي يقيمها العمال والأستثمار في الحفاظ على نقاط القوة وتقييمها ، ووضع استراتيجيات لبناء المقدرات ، ومتابعة عمليات الاستحواذ والترخيص وترتيبات التحالف لتعزيز نقاط قوة المؤسسة في المقدرات الجوهرية ، والحفاظ على نقاط القوة الجوهرية كما يتم إدارة إعادة تعريف وتوسيع الأعمال التجارية، وتوظيف الموظفين ذوي المهارات العالية ، والاستعانة بخبراء من مصادر خارجية.(Odero , 2013 : 24)

المقدرات التنظيمية الجوهرية هي القوة الاستراتيجية للمؤسسة. هذا هو ما تفعله المؤسسة على أفضل وجه ولا ينبغي أن تستعين بمصادر خارجية مطلقاً. فالمقدرات الجوهرية التنظيمية هي الموارد الفريدة للمؤسسة والتي تؤثر على العديد من المنتجات والخدمات وتوفر ميزة تنافسية في السوق . وللحصول على ميزة تنافسية في أي سوق ، تحتاج المؤسسات إلى أن تكون قادرة على تقديم مجموعة معينة من فوائد الزبائن بتكاليف أقل من المنافسين، أو تزويد الزبائن بحزمة من فوائد منافسيه التي لا يمكن أن تتطابق. ولتحقيق الإمكانات التي تخلقها المقدرات الجوهرية ، يجب أن يكون لدى المؤسسة أيضاً الخيال لتصور الأسواق التي لا توجد حتى الآن والقدرة على إخضاعها للمنافسة قبل المنافسة. وسوف تسعى المؤسسة لخلق مساحة تنافسية جديدة فقط إذا كانت تملك أفق الفرصة التي تمتد إلى ما هو أبعد من حدود أعمالها الحالية. ويحدد هذا الأفق، بعبارة عامة، إقليم السوق الذي تأمل الإدارة أن تتخلى عنه على مدى العقد القادم، وهو التضاريس التي من غير المرجح أن يتم التقاطها في أي شيء دقيق مثل خطة الأعمال. (Nimsith et al , 2016 :66)

وتتشكل القدرات من خلال دمج الموارد في حين تتشكل المقدرات الجوهرية من خلال دمج القدرات. 1. فالمقدرات الجوهرية محددة ، 2. وتتراكم مع مرور الوقت 3. ولا تخضع للتغيير المفاجئ . 4.وينبغي أن يتم تحديدها مع أخذ الهدف في الاعتبار لتحقيق أكبر قيمة للزبون النهائي. من أجل الإشارة إلى المقدرات الجوهرية يجب أن تكون للمؤسسة موارد فريدة من نوعها. ووجود موارد فريدة من نوعها هي الخطوة الأولى، ما لم يتم تنفيذها مراراً وتكراراً وفعالاً لخلق قيمة للزبائن ، وميزة تنافسية على الآخرين والتي سيكون من الصعب جداً تقليدها. أن الخطوة الهامة للغاية هي دمج هذه الموارد والقدرات الفريدة بين جميع أجزاء المؤسسة بشكل فعال. ولذلك، فإن الجمع بين المعايير المذكورة أعلاه وسيلة هامة لتطوير المقدرات الجوهرية.(Gokkaya & Ozbag , 2015 : 92)

سابعاً: أبعاد المقدرات الجوهرية :

تم الأطلاع في هذه الفقرة على عدد من الدراسات والبحوث والتي تناولت المقدرات الجوهرية كموضوع أساسي لدراساتهم وقد أعتمدت هذه الدراسات والبحوث على عدد من الأبعاد الفرعية وكانت كالتالي : فلقد اختار (الدليمي، 2006 : 6) الأبعاد التالية لدراسته (الاتصال ، المعرفة ، التوجه نحو الانجاز ، بناء الفريق ، تطوير الافراد) ، بينما أختار (الجنابي ، 2009 : 6) ، (المعرفة الضمنية ، الموارد الثمينة ، قدرات ادارية وتنظيمية مميزة ، ثقافة التداؤب ، العلاقات وفهم حاجات الزبون ، القيادة الاستراتيجية) ، (الشيخلي، 2009: 7) اختار الأبعاد التالية (العمل الجماعي والقيادة ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الشخصية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج) ، (المرسومي، 2009: 8) ، (قوة الموارد التنظيمية والمالية ، كفاءة رأس المال الفكري ، القيادة الاستراتيجية) ، (الزوبعي ، 2010: 16) (الموارد الملموسة ، الموارد الغير ملموسة ، القابليات) ، دراسة (عبد نايف، 2012 : 8) أتخذت الأبعاد التالية (العمل الجماعي والقيادة ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الشخصية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج) ، بينما دراسة (الحميري، 2014 : 26) أختارت الأبعاد التالية (المشاركة في الرؤيا ، التعلم التنظيمي ، صناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، البعد التكاملي) ، بينما (شحادة، 2015 : 18) ، (الموارد المالية والتنظيمية ، رأس المال البشري ، القيادة الاستراتيجية) ، (محمد، 2013 : 4) ، (مهارات ، موارد) ، (العامري ، 2014 : 6) ، (الاتصال ، الابداع ، التمكين) ، (عليوي، 2011 : 7) ، (مهارات العمل الجماعي ، مهارات حل المشكلات ، مهارات الاتصال ، مهارات التفكير ، الروح المعنوية) ، (الطائي، 2007 : 120) اتخذ الأبعاد التالية (كفايات القيادة ، كفايات الاتصال كفايات التنفيذ المميز ، كفايات التطوير ، كفايات الابداع ، كفايات إدارة الذات) ، (محمد ، 2013 : 428) اتخذت الأبعاد التالية (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الاستراتيجية ، الادارة التكنولوجية) ،(البغدادي والعطوي، 2014 : 56) ، (التعلم التنظيمي ، ادارة التكنولوجيا ، رأس المال البشري ، مرونة استراتيجية) ، (كاظم وآخرون، 2015 : 295) (التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الاستراتيجية) ، واتخذت دراسة (الزيديين و عبد المنعم، 2016 : 14) الأبعاد التالية (قوة الموارد التنظيمية ، كفاءة رأس المال البشري ، القيادة الاستراتيجية) ، (الحسيني ، 2016 : 206) (الاتصال ، التوجه نحو الانجاز ، بناء الفريق ، تطوير الافراد) وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وقد اتخذت الباحثة الأبعاد التالية للدراسة الحالية أعتماًداً على كل من (عبد نايف، 2012: 8)، (الشيخلي، 2009 : 7) : (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج):

1. **العمل الجماعي:** يتناول البعد الاول العمل الجماعي والذي يتمثل بالقدرة على النظر في المستقبل وتوقع ما سيحصل وهو يتطلب الكثير من الشجاعة والقدرة على الإقناع والاتصال مع العاملين بهدف تمكينهم ومشاركتهم الرؤية المنظمة، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق العمل على أساس تحويل الكثير من النشاط والقوة إلى القدرة على بناء وإيصال رؤية ما الحالة

المرغوبة من الأمور التي توضح الموقف الراهن، وتستحث الالتزام لحالة مستقبلية أفضل (الشلمة ، 2009 ، 35) ، ويعرف العمل الجماعي على انه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به . ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل إلى المسؤولية الجماعية لإنجاز الهدف . كما أنه تأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد . وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية.(العزاي والطائي ، 2014 : 166)

أن المقدرات الجوهرية هي التعلم الجماعي في المؤسسات ، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج العديد من تيارات التكنولوجيا. ويجادل العديدون بأن المقدرات الجوهرية هي التواصل والمشاركة والالتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية . (Agha et al, 2012 : 194) وهي تعرف المقدرات كقدرات جماعية من خلال : "إدماج القدرات الرئيسية في الأنشطة التجارية الواسعة للشركة"(Ljungquist,2007 :14)

وذكر (Odero , 2013 : 3) أن النظرية القائمة على المقدره تصف المقدرات الجوهرية كمصدر للميزة التنافسية القوية. وتشير النظرية إلى المقدرات الجوهرية باعتبارها قدرات قيمة فريدة من نوعها وجماعية في صفاتها، وكذلك مرنة استراتيجيا مما يؤدي إلى نجاح الأعمال التجارية المحتملة.

أن نماذج المقدرات الجوهرية الخمسة لقاعدة البيانات والتي تنتج "نماذج المقدرات العامة" من خلال مجموعة إجراءات للعثور على أنماط السلوك المماثلة من المديرين وتشمل السلوكيات والتأثير والتوجه الإنجاز والعمل الجماعي والتعاون. (Chen & Chang,2011: 5740)

2. **تمكين العاملين** : جاء البعد الثاني بكونه يمثل انعكاساً فعلياً لما يمتلكه الأفراد من الكفاءة والمهارة في موضوع معين. (الحيالي ، 2009 : 31) ، ويعني التمكين توفير الحرية للناس للقيام بنجاح بما يريدون القيام به، بدلا من إعطاءهم التعليمات لتنفيذ ذلك ، أي إن المدراء الذين يمكنون العاملين فإنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحفيز وتوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع . وتقنيات التأثير هنا تكون باستخدام إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين ، إذ ينجز العاملون المهام بسبب انجذاب جوهري من قبلهم ، وليس بسبب وجود نظام مكافأة خارجي أو سلطة النفوذ . (العزاي والطائي ، 2014 : 167)

اذ ان التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المؤسسة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار (علي واحمد ، 2013 : 166) ، اذ يعد التمكين احد الاساليب الإدارية الحديثة التي من خلالها يمنح الافراد الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بسير العمل بدون الرجوع إلى الرؤساء (الدوري وآخرون ، 2009 : 115) ، فالتمكين لايعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم

أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (أبو غنيم و جواد ، 2012 : 139) .

أن الهدف من تمكين العاملين هو اتخاذ القرارات في المسائل الادارية , ويمكن تحسين الانتاجية من خلال تمكين الموظف , ويمكن تعزيز الدافع لتمكين الموظفين من خلال توفير فرصة لتقديم مكافأة جوهرية مقابل عملهم , ويمكن ايضا تعزيز انتاجيته من خلال اتخاذ القرارات بشكل افضل , فالتمكن هي العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الاخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم و بالأعمال التي يؤديونها.(العامري ، 2014 : 80)

فالتمكن هو عملية أو حالة نفسية تتجلى في أربعة إدراكات: المعنى، والمقدرة ، وتقرير المصير، والتأثير. وعلى وجه التحديد، فإن المعنى يتعلق بالشعور بأن عمل المرء مهم شخصيا ، يميل التمكين إلى تعزيز جدوى العمل من خلال مساعدة الموظف على فهم أهمية مساهمته في الفعالية التنظيمية الشاملة.(Agha et al ,2012 : 194)

3. **مدى الفاعلية الذاتية:** تناول البعد الثالث للفاعلية الذاتية في كيفية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإنها تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، وعلى المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه. (عطية ، 2012 : 323) ، لذلك يجب على المؤسسة تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وامكانياته (السلطاني ، 2012 ، 111) ، فالعامل يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يستشعر. بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له , دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.(حليمة ويمنيه ، 2015 : 11) .

4. **الاتصال والتأثير :** عرف البعد الرابع الاتصال على انه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. والاتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال / توصيل أفكارنا ، آرائنا ، رغباتنا ، مشاعرنا للآخرين (العزاوي والطائي ، 2014 : 166) ، في التقارير التي قدمها (كريستوفر، Christopher) (2006) تعتبر المقدرات الجوهرية نظام للاتصالات والالتزام العميق والمشاركة في العمل عبر الحدود التنظيمية. وعلاوة على ذلك، فإن المقدرات الجوهرية ليست خاصة بالمنتجات ولكنها تساهم في القدرة التنافسية لمختلف الخدمات

والمنتجات. وأن عملية تحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسة تتطلب من الموظفين تحديد المقدرات الجوهرية من خلال تقييم ومسح مقدرات المؤسسة والقدرات والموارد الهامة. (Odero , 2013 : 23)

ان الاتصال الفعال هو عملية ذات اتجاهين التي تتطلب الجهد والمهارة من قبل كل مرسل ومتلقي , وأن جميع الاداريين يحملون مهامهم وادوارهم في عملية الاتصال , ففي المؤسسات لا يقتصر على ارسال المعلومات من طرف الى اخر , بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والادراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الافراد بقصد تحقيق اهداف المؤسسة . (العامري ، 2014 : 78) ، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الفردي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والاتصال يتكون من طرفين : طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات، والطرف الآخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها (العزاوي والطائي ، 2014 : 166) ، وتركز تلك المهارات على تطوير قدرات العاملين وتحسينها بما يلائم مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين في تحمل المسؤولية، فضلاً عن أنها توسع قدراتهم في الحوار الذكي لتحقيق التعاون والوثام مع الآخرين لحل المشكلات والمزيد من التفاهم المتبادل بينهم من خلال اعتماد مبدأ المناقشة والمشاركة قبل التنفيذ باتخاذ القرارات.(عليوي ، 2011: 60)

5. **حل المشكلات وصنع القرار:** أما البعد الخامس فكان عن كيفية استخدام قدرة الافراد من خلال كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل على حل المشكلات التي تواجههم في أدائهم وظائفهم في المؤسسة ، إذ ترافق عملية الابداع للعاملين وأظهار مقدراتهم الجوهرية بشكل مستمر ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة للمشروع في حال توقف أو الغاء العمل به. فاذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الابداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف (نصير والعزاوي، 2012 : 52) ، تعتبر عملية اتخاذ القرار من أبرز وأهم نشاطات المؤسسة ، وذلك لأن القرار هو مظهر مباشر لممارسة الإدارة لأعمالها ، وإن عمل متخذ القرار هو أن يتخذ القرارات بصفة مستمرة وفي مواقف العمل المختلفة الذي يقوم أساساً على توفير المعلومات ، ليتم استخدامها لاتخاذ القرار المناسب والذي يتعلق عادة بحل المشاكل التي قد تواجه المؤسسة . وهي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات والتي تمارسها الإدارة وتتداخل مع كل الوظائف الرئيسية والمهمة في المؤسسة وهي عملية الاختيار بين البدائل لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف (العزاوي والطائي ، 2014 : 167) ، ان مهارات حل المشكلات هي نشاطات ذهنية معرفية تسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومؤسسة في ذهن الفرد (التفكير العلمي لحل المشكلات) ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا ما تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي تزود الفرد بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعيقات بكفاية عالية. (عليوي ، 2011 : 60)، لذلك يجب التعرف على قدرة العامل على العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل ، إذ تشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء

التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة . (حليلة ويمنيه ، 2015 : 8)

6. تسليم النتائج : ومن خلال البعد السادس تتم عملية تحديد المقدرات الجوهرية، فتصبح المفاهيم مندمجة تجريبيا ومفاهيميا. على سبيل المثال، يتم تعريف المقدرات والقدرات بشكل متبادل من قبل (تشونغ وتشنغ، Chung and Cheng) (2008) ، والقدرات والموارد من قبل (والش ولينتون ، Welch Clinton) (2001)، فضلا عن القدرة والمهارات والمقدارت. وتعتبر المقدرات الجوهرية للمؤسسة من قبل معظم العلماء بأنها تتبع من الموارد الفريدة والنتائج للحصول على قدرات مميزة.(Odero , 2013 : 24). وهي عملية اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج والآثار المتوقعة لكل بديل والأهداف المطلوبة من خلال تطوير السمات السلوكية والمهارات العقلية لحل المشكلات البسيطة والمعقدة التي يتعرض إليها العاملون في مواقف العمل اليومية باستخدام نماذج وتقنيات تساعد على تنمية القدرات في صنع القرارات ومواجهة الأزمات للتغلب على الأخطاء لنحصل على نتائج أفضل من خلال تحديد إطار بسيط لنتائج معدودة لمشكلات غير محدودة.(عليوي ، 2011 : 60).

المبحث الثالث

رأس المال الاجتماعي

تمهيد :

لقد تغيرت الحياة المهنية لكثير من الناس بشكل ملحوظ في العقود الماضية ، وأصبحت العمالة مدى الحياة تقريباً مفهوماً تاريخياً. وقد أثرت موجة عمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة وفشل الأعمال وأزمة دوت كوم على الطريقة التي يفكر بها معظم الناس في وظائفهم. وبالتوازي مع هذا التطور، أبرز التركيز المتزايد على المعرفة بوصفها المورد الرئيسي للمؤسسات وتيرة العمليات في الاقتصاد المتصل بالشبكة أهمية فهم واستخدام أفضل للقوى الملازمة للتعاون بين الأفراد والجماعات. ونتيجة لذلك، يبدو تطوير واستخدام نظرية رأس المال الاجتماعي أكثر أهمية من أي وقت مضى. (Waldstrom, 2008: 2)

وقد برز مفهوم رأس المال الاجتماعي باعتباره موضوعاً بحثياً مؤثراً في عدد من التخصصات في السنوات العشرين الماضية، يقاس بالنمو الهائل في أدبيات رأس المال الاجتماعي طوال التسعينيات في القرن الماضي وأوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. (Haynes, 2009: 1)

وينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي. فرأس المال يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، ويشير الجانب الاجتماعي إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكون فرداً بذاته - كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري - وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الإنضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا ورصيد اجتماعي. (رمضان ، 2016: 2)

وسيتناول هذا المبحث كل من نشأة ومفهوم ومستويات وأهمية وخصائص وأنواع ومقاييس الثقافة التنظيمية التي ترتبط بموضوع واتجاهات الدراسة الحالية ، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم الفصل الى الفقرات التالية:

أولاً : نشأة رأس المال الاجتماعي :

نشأ مفهوم رأس المال الاجتماعي من علم الاجتماع ويشكل جسراً مثيراً للاهتمام بين تخصصات الاقتصاد وعلم الاجتماع . وهو يشير إلى الموارد الاجتماعية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تنظيم المشاريع والإنتاج . وبالتوازي مع ظهور مفهوم رأس المال الاجتماعي، بدأ الاقتصاديون في إدخال مصطلحات مثل "القدرة الاستيعابية" و "الشبكات" و "القدرات الاجتماعية" التي أكدت على الإطار الاجتماعي الذي يمكن أن يستخدم فيه رأس المال البشري والمادي والمعرفي. كما استرعى رأس المال الاجتماعي الانتباه إلى دور صاحب المشروع الذي

اختفى تماما عن الأنظار في الصندوق الأسود لوظيفة الإنتاج الاقتصادي الحديث. الذي يجمع بشكل خلاق بين الموارد لخلق أنشطة اقتصادية جديدة، ومنتجات جديدة، وأسواق جديدة، وأشكال جديدة من التنظيم ومجموعات جديدة من المدخلات. (5 : Rooks, 2009)

في حين أن التطور الفكري لرأس المال الاجتماعي ينبع أساسا من مجال علم الاجتماع، وقد اعتمدت مجالات أخرى المفهوم: في مجال العلوم السياسية واقتصاديات التنمية. وقد اعتمدت نظرية رأس المال الاجتماعي بسهولة ، مع قضايا لم تحل السببية والتعاريف الدقيقة تلت ذلك لتبينها. على سبيل المثال، هناك خلاف في بحث الرعاية الصحية العامة حول فائدة مفهوم رأس المال الاجتماعي. وقد استخدم علماء الإجرام رأس المال الاجتماعي كعامل يفسر التأثير على مستويات الجريمة. وبالنظر إلى هذا الاهتمام المتزايد برأس المال الاجتماعي من مختلف مجالات الدراسة ، فمن المتوقع أن تتطور بعض الفوارق النظرية إلى جانب الارتباك المفاهيمي.(2: Waldstrom, 2008)

ويمتاز مجال نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي بكونه يتداخل في طروحاته وتوجهاته مع العديد من العلوم الأخرى، مثل علم الاجتماع وعلم النفس وغيرها، بحيث يستعير العديد من المفاهيم والطروحات منها ليطبقها على دراسة المؤسسات بمختلف أنواعها وإحجامها، ويقدم العديد من النظريات المطورة منها بالاعتماد على الأسس التي استعارها من حقول المعرفة الأخرى، ولا يخرج موضوع هذه الدراسة بعيدا عن هذا التوجه، إذ برز مفهوم رأس المال الاجتماعي نتيجة جهود عدد من الباحثين في مجال علم الاجتماع أمثال (Hainfan:1916) ، (Jacobs:1961) وغيرهما من علماء الاجتماع اللذان كانا أول من تناول هذا الموضوع بالدراسة والاستقصاء، ليقع الموضوع بين أيدي علماء السلوك التنظيمي والمختصين بها ليتحول إلى احد الموضوعات المهمة والحيوية التي تدرس في حقل علم المؤسسة ، وخصوصا في مجال إدارة الأعمال.(الملا ، 2014 : 54)

لا توجد نظرية موحدة واحدة أو مقبولة عموما لرأس المال الاجتماعي. ويتراوح مجال رأس المال الاجتماعي عبر العلوم الاجتماعية برمتها، من الاقتصاد، علم الاجتماع التنظيمي إلى العلوم السياسية. كما يقول غرامة "يوفر رأس المال الاجتماعي مظلة تكنولوجية لتجميع مجموعة متنوعة بشكل غير عادي من الرسوم التوضيحية التي شيدت بشكل عرضي". ويرجع السبب الهام وراء هذا المفهوم إلى حقيقة أن الباحثين من مختلف التخصصات يستخدمون رأس المال الاجتماعي. وعندما يناقش علماء المؤسسة رأس المال الاجتماعي يفكرون فيه من حيث شبكة العلاقات، فإن المؤسسة تستثمر في الموارد والمحددات التي يمكن أن توفرها هذه الشبكة، وعندما يستخدم علماء الاقتصاد الكلي والعلماء السياسيون رأس المال الاجتماعي، فإنهم يفكرون أيضا في ذلك من حيث شبكات العلاقات ، ولكنهم يشيرون بعد ذلك إلى شبكات النشاط الترابطي، وهي ليست نفس النوع السابق من الشبكات ، من أجل فهم أفضل للمفهوم النظري لرأس المال الاجتماعي وقضيته والنتيجة، من الضروري تقسيم مفهوم رأس المال الاجتماعي على مستويين، أي على مستوى المؤسسة (الصغرى) أو الدولة القومية . (Beugelsdijk & Smulders,2003)

: 3)

في الأدبيات الأكاديمية المعاصرة، يتم مناقشة رأس المال الاجتماعي بطريقتين متصلتين (ولكنها مختلفة بشكل واضح). ويشير الأول، الذي يرتبط في المقام الأول مع علماء الاجتماع رونالد بيرت، نان لين، وأليخاندرو بورتييس، إلى الموارد (مثل المعلومات والأفكار والدعم) أي أن الأفراد قادرون على شراء الموارد بحكم علاقتهم مع الآخرين. هذه الموارد ("رأس المال") هي "اجتماعية" حيث أنها لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال هذه العلاقات، على عكس المادية (الأدوات والتكنولوجيا) أو الإنسان (التعليم والمهارات)، فرأس المال على سبيل المثال، هو هيكل شبكة معينة، والتي هي في الأساس ملكاً للأفراد - والذين يتفاعلون معه، كم مرة، وعلى أي شروط، وبالتالي له تأثير كبير على تدفق الموارد من خلال تلك الشبكة. إن أولئك الذين يشغلون مناصب استراتيجية رئيسية في الشبكة، وخاصة أولئك الذين تصل روابطهم إلى مجموعات مهمة، يمكن أن يقال إن لديهم رأس مال اجتماعي أكثر من أقرانهم، لأن موقع شبكتهم يتيح لهم إمكانية الوصول إلى موارد أكثر وأفضل

ويشير النهج الثاني (والأكثر شيوعاً) لرأس المال الاجتماعي، الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعالم السياسي روبرت بوتنام، إلى طبيعة ومدى مشاركة المرء بالمؤسسات المدنية في مختلف الشبكات الرسمية وغير الرسمية. من خلال الدردشة مع الجيران أو الانخراط في الأنشطة الترفيهية للانضمام إلى المؤسسات البيئية والأحزاب السياسية، ويستخدم رأس المال الاجتماعي في هذا المعنى كمصطلح مفاهيمي لوصف الطرق العديدة والمتنوعة التي يتفاعل بها أفراد مجتمع معين. وسيفهم، أنه من الممكن إجراء خريطة لحياة ارتباط المجتمع، وبالتالي الشعور معها بحالة صحتها المدنية. وقد ربطت مجموعة من المشاكل الاجتماعية - الجريمة، والصحة، والفقر، والبطالة - تجريبياً في المجتمع المحلي بوجود رأس المال الاجتماعي (أو عدم وجوده)، ومع شعورهم بالقلق لدى المواطنين وصانعي السياسات على حد سواء بأن الأشكال الجديدة لرأس المال الاجتماعي يجب أن تصور وأن تبني على شكل من الأشكال الأخرى القديمة (على سبيل المثال، نتيجة للتغير التكنولوجي أو الديموغرافي). وهذه القضايا ذات صلة بكل من البلدان المرتفعة الدخل والمنخفضة الدخل. (3: Grootaert et al , 2004 ، Farsi et al , 2013)

:24)

في عام 1988، نشر جيمس كولمان، الذي حظي بقبول واسع باعتباره المطور النظري الأول لنظرية رأس المال الاجتماعي، واحداً من المقالات الأكثر تأثيراً في هذا المفهوم. والذي كان بعنوان "رأس المال الاجتماعي في خلق رأس المال البشري" (1988)، أوضح كولمان كيف يمكن فهم السلوكيات العرفية والظاهرية والتي على ما يبدو أنها محاولات للتغلب على العوامل الخارجية الاقتصادية وفشل السوق. كما تم تطبيق رسوماته حول نظرية رأس المال الاجتماعي على مجموعة من السياقات والقضايا الاجتماعية. وبناء على ذلك، بدأ علماء من مختلف المجالات، وخاصة في البنك الدولي، بتطبيق مفهوم رأس المال الاجتماعي على تحليلاتهم لكل شيء من أسواق إلى معدلات الجريمة والصحة والنمو. وكما ذكر جررين أند بريستون (2001) "لقد أصبح ينظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه أداة مفاهيمية مرنة يمكن

استخدامها لشرح مجموعة واسعة من المشاكل الاجتماعية بما في ذلك التعليم" .: (Acar , 2011 , 457)

في حين أن نشأة المصطلح غير واضحة إلى حد ما ، فإن غالبية العلماء يشيرون بالتحليل المنهجي الأول لرأس المال الاجتماعي إلى بورديو (1980)، والتي كانت كتاباتها السابقة في رأس المال الاجتماعي في فرنسا. وبورديو (1986) كتبت في وقت لاحق عن رأس المال الاجتماعي بالتزامن مع رأس المال الثقافي والرمزي وتحويلها إلى رأس المال الاقتصادي. بورديو (1986) فتعرف رأس المال الاجتماعي على النحو التالي: "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي ترتبط بحيازة شبكات دائمة من علاقات منظمة أكثر أو أقل من التعارف والاعتراف المتبادلين". (38 : 2008 ، Lee) ، أو بعبارة أخرى ، عضوية مجموعة ، أو مجموعة من العاملين الذين لا يتقاسمون خصائص مشتركة فقط ولكنهم مرتبطون أيضا بعلاقات دائمة ومفيدة. (Waldstrom ,2008 :2)

ولقد اكتسب مفهوم رأس المال الاجتماعي على نحو متزايد اهتمام كبير بين الأكاديميين في مختلف المجالات . وتم استخدامه في مختلف التخصصات مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والعلوم السياسية، والاقتصاد، والدراسات التنظيمية (العبادي ، 2014 : 178) إذ يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة من المعايير غير الرسمية. كما يستخدم المصطلح لوصف بناء الثقة وتأثيره المباشر على الميزة التنافسية وفي أبحاث أخرى، يشير بوتنام (1996) إلى أن رأس المال الاجتماعي يركز على جوانب الحياة الاجتماعية التي تساعد الأعضاء على التعاون في تحقيق الأهداف المشتركة. ويحدد ناهابيت وغوشال (1998) رأس المال الاجتماعي باعتباره مجموعة من القيم المخفية وتتبع من شبكة من الصلات الشخصية والتنظيمية. وبعبارة أخرى، تعتبر شبكات الاتصالات مصادر لخلق القيمة للأفراد والمؤسسات. وقد تم دراسة رأس المال الاجتماعي على مستويات مختلفة بما في ذلك الفرد (بيرت، 1992)، التنظيمية (ناهابيت وغوشال، 1998)، والمستويات الاجتماعية (دخلي ودي كليك، 2004). على المستوى التنظيمي، يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه قيمة تنظيمية تتشكل على أساس العلاقات بين أعضائه من أجل التعاون في الأنشطة الجماعية . وبصفة عامة، يمكن القول إن رأس المال الاجتماعي هو نهج اجتماعي للإجراءات الإنسانية التي تعتبر الفرد عاملاً مكوناً من العوامل الاجتماعية. (Farsi et al ,2013 :24)

أن الاندماج والتماسك الاجتماعي ، وتحديد طبيعة الفروق والانقسامات والآليات التي تجري بواسطتها السيطرة عليها.(حمد ، 2015 : 149) ، فإن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيده المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية (العنزي ، 2004 : 21) ، التي تمثل أرباحاً مستمرة لأعضاء الجماعة ، وتشكل رصيماً اجتماعياً من التماسك والترابط الذي يعكس خاصية من خصائص المجتمع البنائية تتمثل في تلبية الحاجات الاجتماعية والمادية للأفراد كالمصاهرة أو المساعدة في القضاء على المديونية، فهو مرتبط إذاً بتحريك السلوك الاجتماعي

وقضايا التعامل بين الأفراد في مناحي الحياة جميعها. (حمد ، 2015 : 146)، أن مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي قد يكون حديث العهد في مجال علم الإدارة ، إلا ان له جذوراً تاريخية معمقة في العلوم الأخرى. ويمكن تأشير البذرة الأولى لمفهوم رأس المال الاجتماعي بما قدمه (Judson Hanifan)، المشرف على المدارس الريفية في غرب فرجينيا في عام (1916)، عندما قال " أن الفرد هو كائن عاجز اجتماعياً ، إذا ترك لذاته. فإذا اتصل مع جيرانه ، وهم اتصلوا مع جيران آخرين ، سوف يكون هناك تراكم لرأس المال الاجتماعي ، مما يلبي احتياجات الفرد الاجتماعية ، ويحمل الإمكانيات الاجتماعية لتحقيق التنمية في الظروف المعيشية في كل المجتمع " . (الملا ، 2014 : 54)

فإن رأس المال الاجتماعي كمفهوم له جذوره في مجال علم الاجتماع ، حيث كان يستخدم إلى حد كبير لوصف الآثار التنظيمية التي وضعت من خلال الاتصالات المستمدة اجتماعياً في المجتمعات الأوسع والمؤسسات والثقافات (Lee , 2008 : 38)

وثمة تعريف بارز قدمه البنك الدولي، يحاول أن يستوعب جميع الأبعاد الممكنة لرأس المال الاجتماعي تقريباً، عندما يشير إلى المؤسسات والعلاقات والقواعد التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية للمجتمع. رأس المال الاجتماعي ليس مجرد مجموعة من المؤسسات التي تدعم المجتمع - هو الغراء الذي يجمعها معا. (Rocco et al, 2011:3)

استخدمت (Hanifan) مصطلح رأس المال الاجتماعي لتشير إلى حسن النية (Goodwill)، والزمالة (Fellowship)، والتبادل العاطفي (Mutual sympathy)، والاتصال الاجتماعي (Social Intercourse) بين الأفراد والمجموعات (Smith&Kulynych,2002:154). ولذلك يعتبر (Hanifan) أول من استخدم مصطلح رأس المال الاجتماعي ، عندما أشار له على انه " تلك الموجودات غير الملموسة التي تؤثر في التصرفات اليومية للأفراد ، مثل السمعة الحسنة ، الثقة ، التعاطف والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعائلات الذين يشكلون الوحدات الاجتماعية ". وأن المفهوم الذي قدمه لرأس المال الاجتماعي يقدم عدد من الخصائص الأساسية، ويقترّب بشكل كبير من التفسير الحالي له، على الرغم من ان هذا التعريف قدم قبل ما يقارب من (90) عام ، وكان يمثل أول طرح جريء لرأس المال الاجتماعي على المستوى الأكاديمي .

لم يستخدم هذا المصطلح بعد تقديمه من قبل (Hanifan) الا بعد مرور حقبه طويلة من الزمن، إذ أعاد كل من (Seely,Sim&Losely,1956) استخدامه في مجال علم الاجتماع، ثم استخدمه (Jacobs:1961) للتركيز على أهمية شبكات العلاقات بين الأفراد في المدن، ومن ثم استخدمه في عامي (Loury,1977&1981) لتفسير الاختلافات في الفرص الاقتصادية التي يواجهها الشباب من الأقليات ومن غير الأقليات والمتسببة من الارتباطات الاقتصادية . (الملا ، 2014 : 54) ، وبينما قد ظهرت فكرة رأس المال الاجتماعي (Social Capital) لأول مرة في دراسات ((Lyda Judson Hanifan's)) خلال المدة (1920 - 1961) التي تركزت حول مجتمع المدارس القروية. واستخدم هذا التعبير لوصف ذلك الجوهر الملموس الذي يساوي الكثير في الحياة اليومية للأفراد، كما اهتمت هذه الدراسات بالعلاقات الاجتماعية ما بين أولئك الذين

يكونون الوحدة الاجتماعية داخل هذا المجتمع الصغير ، فهناك إسهامات أخرى جاءت من قبل (Jane Jacobs: 1961)،(Pierre Bourdieu: 1983)،(James Coleman:1988) ، أكدت أهميته. وتعد أعمال (Robert Putnam) خلال المدة (1993 – 2000) هي التي أطلقت رأس المال الاجتماعي مركزاً لنشاط البحث والمناقشة.

واستخدم هذا المصطلح من قبل (1999 : البنك الدولي ، World Bank) بكونه فكرة تنظيمية مفيدة تبين أن التماسك الاجتماعي (Social Cohesion) مهماً وحاسماً في ازدهار اقتصاد المجتمعات.(الخطاوي ، 2003 : 4) .

ثانياً : مفهوم رأس المال الاجتماعي :

ظهر مصطلح "رأس المال الاجتماعي" في البداية في دراسات المجتمع، اذ يسلط الضوء على أهمية الرقابة للحفاظ على مستوى الاداء في المؤسسات ، وتتكون من شبكة قوية من العلاقات الشخصية الشاملة التي تطورت على مدى الوقت لتوفر الأساس للثقة والتعاون الجماعي للعمل في مثل هذه المجتمعات (Nahapiet & Ghoshal,1998:243) ، ويتفق العلماء الذين يعملون في كل من التقاليد المفاهيمية على أنه من المهم الاعتراف بأن رأس المال الاجتماعي ليس كياناً واحداً، بل هو متعدد الأبعاد بطبيعته. وبالنظر إلى أن رأس المال الاجتماعي يتم تعريفه في معظم الأحيان من حيث المجموعات والشبكات والمعايير والثقة التي يتاح للناس استخدامها لأغراض إنتاجية.(3: 2004 , Grootaert et al) ، فهو يعتبر مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي والذي يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم ، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة ، وبما يؤمن بتحقيق الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآزرين متآزرين فيما بينهم في السراء والضراء ، وصولاً الى زيادة الولاء للمؤسسة بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها (فرحات ، 2011 : 19) ، ويعرف رأس المال الاجتماعي بأنه "الصلات بين الأفراد - الشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والثقة التي تنشأ عنها" (Tantardini & Kroll,2010 : 5)

وقد دخل مفهوم رأس المال الاجتماعي المفردات الاقتصادية. وفي إشارة إلى ملامح بعيد المنال مثل "الثقة والمعايير والشبكات" ، أذ يعتقد أنه يقيس القدرة على التعاون ومستوى الثقة والصدق في المجتمع.(Bjornskov, 2003:1) ، فهو قيمة علاقات الناس مع بعضهم البعض وعلاقة الناس مع المؤسسات ، والمؤسسات مع بعضها البعض . (الجوفي ، 2010 : 59)

فهو "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي ترتبط بحيازة شبكة دائمة من العلاقات المنظمة الأكثر أو الأقل من التعارف المتبادل". وبعبارة أخرى ، الشبكات الاجتماعية التي تم إنشائها والحفاظ عليها من خلال المشاركة في المجموعات والتي تصبح أداة لها ، وهي أصول للأفراد لزيادة رؤوس أموالهم الاقتصادية ، أي استحقاق الفوائد من خلال عنصرين مترابطين:

من ناحية الموارد المشتركة التي يمتلكها الزملاء ، ومن ناحية أخرى ، العلاقات الاجتماعية التي يستطيع الأفراد من خلالها الوصول إلى الاهداف .(Breuskin,2012:2)

وأن رأس المال الاجتماعي يشير إلى المعايير والشبكات التي تمكن الناس من العمل بشكل جماعي (3 :2000 Woolcock & Narayan) ، فهو يمثل مجموعة الموارد الفعلية أو المحتملة المرتبطة بامتلاك شبكة متينة من علاقات التعرف والاعتراف المتبادلة المتشابهة.(فرحات ، 2011 : 6) ، أذ هناك فوائد محتملة تعود على العاملين بسبب اندماجهم في شبكات أو هياكل اجتماعية أوسع (3 :1998 Nahapiet & Ghoshal) ، وتختلف تعريفات رأس المال الاجتماعي تبعاً لما إذا كانت تركز على جوهر رأس المال الاجتماعي أو مصادره أو آثاره . وترتكز بعض التعاريف الاهتمام على المستوى الكلي، مما يدل على أن الثقة والقدرات الاجتماعية تؤثر على أداء المناطق والأمم. وترتكز تعريفات أخرى على رأس المال الاجتماعي للجهات الفاعلة على المستوى الجزئي، مع التركيز على الشبكات والعلاقات الاجتماعية. وتختلف التعاريف أيضاً حسب ما إذا كانت تركز على العلاقات، أو هيكل العلاقات أو نوع العلاقات بين الناس (مثل علاقات المعلومات أو العلاقات الشخصية أو العلاقات الاقتصادية) (Rooks, 2009 : 6).

وأشار (الملا ، 2014 : 56) لمفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال الاهتمام المتزايد في الفكر الإداري وكيف تم دراسته في مستويات متعددة، بما في ذلك المستويات الفردية والتنظيمية، والاجتماعية . أولاً: على المستوى الفردي، تم تعريف رأس المال الاجتماعي كمورد لا تتجزأ من علاقات الفرد مع الآخرين. والتركيز في هذه القضية هي حول المنافع الفعلية أو المحتملة التي تتراكم من شبكة علاقات الفرد الرسمية وغير الرسمية مع الآخرين. وثانياً، على المستوى التنظيمي، تم تعريف رأس المال الاجتماعي على أنه قيمة المؤسسة من حيث العلاقات التي شكلها أعضائها لغرض الانخراط في العمل الجماعي . وثالثاً: تم دراسة دور رأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي من حيث تأثيره على رفاه المناطق أو المجتمعات.

إذ تم تطوير مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي غالباً ما يرتبط بالثقة. ومن شأن الثقة والتفاعل بين المواطنين أن يحفز النمو الاقتصادي أذ تسهل الثقة المعاملات وتقلل من تكاليفها في التبادل الاقتصادي. فالثقة تنشأ أساساً داخل المجموعات مع شبكة علاقات اجتماعية قوية. إن التفاعل المتكرر بين أعضاء الجماعة يمنع السلوك الانتهازي للأفراد . إن تشكيل وصيانة الشبكات يشكل رأس مال اجتماعي يعمل كأصل منتج في الاقتصاد. (Beugelsdijk & Smulders,2003 : 2)

وأشار عالم السياسة الأمريكية روبرت بوتنام إلى رأس المال الاجتماعي بأنه "ملاحم التنظيم الاجتماعي، مثل الثقة والمعايير والشبكات التي يمكن أن تحسن كفاءة المجتمع من خلال تسهيل الإجراءات المنسقة"(Rocco et al, 2011:3)

ويمثل رأس المال الاجتماعي مفهوماً أساسياً لفهم الابتكار والإبداع والديناميكيات التنظيمية ، لأنه يؤثر على عمليات الابتكار والإبداع وتعلم الفريق وما إلى ذلك (Joupari & Far,2015 :410) ويعرفه (علي ، 2008 : 27) بأنه الأسلوب المنظم لعمل المنظومات

الاجتماعية سعياً لتأمين الإنتاج والإقرار بأهمية الإفادة من المعرفة الجديدة ، وبمعرفة مثل هذا النوع من رأس المال يستطيع المدراء قياس وتقييم قابلية مؤسساتهم للتعليم والإبداع ، بالإضافة إلى تحسين أدائهم ومخرجاتهم ، أن رأس المال الاجتماعي يتألف من حصة الارتباطات الفاعلة بين الأفراد والثقة والفهم المشترك والقيم التي يتم تقاسمها، والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكات العمل البشرية والمجتمعات ، وتجعل من النشاط التعاوني أمراً حتمي الحدوث. (الخطاوي ، 2003 : 6) ، إذ أنه يمثل أحد الأصول التي يتم إنتاجها عندما يتفاعل الأفراد فيما بينهم ، ويخلقون علاقات الثقة والتفاهم المشترك (الملا ، 2014 : 57) ، كذلك اضاف (عبد الحميد ، 2009 : 24) بأنها تعبر عن الروابط والعلاقات الاجتماعية التي يكونها ، وينضم إليها ، مجموعة من الافراد في إطار بناء اجتماعي لخدمة أهدافهم المشتركة ، إنَّ قيمة رأس المال الاجتماعي تنبع من حقيقة معرفة العمال بكونه المصدر الرئيس لقوة وسلطة الفرد . ويحدث ذلك بسبب قدرته الانتقالية حيث انه لا يمكن نقل رأس المال الاجتماعي للفرد بشكل مباشر إلى الفرد الآخر . فالفرد لا يستطيع أن ينقل أو يعطي أو يبيع شبكة العلاقات المتطورة التي يملكها لان الطرف الآخر في هذه العلاقات يرفض عملية النقل، نعم، يستطيع الفرد أن يساعد على بناء شبكة علاقات الفرد الآخر إلا أن عملية نقل علاقات الفرد مستحيلة لأنها مسائل تتعلق بنقل رأس المال المعرفي والمادي الملموس والمالي . وبالتالي فان سلطة ونجاح الأفراد في المؤسسات الخدمية والمعرفية تعتمد بشكل كبير على عمق ومتانة رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكونه وليس على عملية كونه انتقالي. (العبادي ، 2014 : 177) .

أذ يعد سلسلة من الموارد الموجودة في شبكة العلاقة التي يتفاعل الناس فيها مع بعضها البعض. ، أي أنه عندما ينتمي الأفراد إلى مجتمع ذو مستوى عال من رأس المال الاجتماعي، فإن الأفراد لديهم ميل كبير للعمل معاً ولو كانوا معرضين للخطر، مما يستنتج أن رأس المال الاجتماعي هذا يؤدي إلى توسيع الأنشطة المبتكرة بين الأفراد. فالذكاء الثقافي هو عامل آخر يؤثر على الابتكار أذ أدت المنافسة الشديدة بين المؤسسات على الساحات الوطنية والدولية والعالمية إلى إلزام المؤسسات بإيلاء اهتمام خاص للأصول غير الملموسة بالإضافة إلى الأصول الملموسة. (Joupari & Far,2015:409)

ويلاحظ في تعريف رأس المال الاجتماعي أنه يتألف من عنصرين: أولاً : شبكة العلاقات التي تسمح للأفراد بالوصول إلى الموارد التي يمتلكها شركائهم ، وثانياً : كمية ونوعية الموارد التي يمتلكها العضو في الشبكة الاجتماعية ، فهي تمثل "مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المتضمنة في شبكة العلاقات التي يمتلكها الفرد أو الوحدة الاجتماعية، المتاحة من خلالها، والمستمدة منها، ويشمل رأس المال الاجتماعي كلا من الشبكات والممتلكات التي يمكن تعبئتها من خلال تلك الشبكة". (Rooks,2009 : 7)

حقيقة إن رأس المال الاجتماعي قد طرح كمفهوم موحد لضوابط الاقتصاد وعلم الاجتماع والعلوم السياسية، يسهم في وجود أشكال مختلفة من رأس المال الاجتماعي. ومع ذلك، فإن معظم التعريفات تشترك في تصور أن رأس المال الاجتماعي هو "مورد اجتماعي"، الذي يربط بين الأطراف الفاعلة بعضها البعض ويسمح لهم بالاشتراك في تحقيق الأهداف المشتركة.

وعلاوة على ذلك، فإنهم جميعاً يفترضون أن المشاركة في التفاعلات الاجتماعية تقتصر بتوقع عائد مفيد، في حين تتناقض مع مستوى المكاسب التي تحققت - الفرد أو الشبكة الاجتماعية ككل. وعلى الرغم من أن بوتنام يشير صراحة إلى إنتاج الأصول الجماعية، فإن مفهومه لرأس المال الاجتماعي يعتمد على عناصر من بورديو (1980؛ 1986) وكولمان (1988؛ 1990)، اللذين قاما باستكشاف المواقف الفردية واستخدام رأس المال الاجتماعي. (Breuskin, 2012: 2) ويمكننا أن نميز المفهوم بين ثلاثة أبعاد للهيكلي الاجتماعي المتأصلة في كل الأنواع المختلفة من العلاقات: (Adler & Kwon , 2002: 18)

1. العلاقات السوقية، يتم من خلاله تبادل المنتجات والخدمات أو مقايضتها من أجل المال.
2. العلاقات الهرمية، حيث يتم تبادل طاعة السلطة والأمن الشخصي بالانتاجية .
3. العلاقات الاجتماعية، التي يتم خلالها تبادل الهدايا فيما بينهم . وهذا هو النوع الثالث من العلاقات التي يشكل البنية الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي الكامن.

ثالثاً: أهمية رأس المال الاجتماعي :

تتعدد أهمية رأس المال الاجتماعي لتشمل الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمعات ، فعلى الصعيد الاقتصادي يسهم رأس المال الاجتماعي في التوصل لأسس العلاقات ، والإجراءات المطلوبة للعمل في السوق والتي لا تركز فقط على مفهوم الربحية. (حمد، 2015 : 146) ، "رأس المال" هو واحد من أهم الشروط الأساسية للأعمال التجارية ومن الضروري أن يكون هناك رأي حول أهمية رأس المال الاجتماعي هل هي مماثلة لرأس المال المادي. وقد قام ويستلند وبولتون (2003) ، بأحد المحاولات الأكثر شمولية التي بذلت حتى الآن لمناقشة العلاقة بين مفهوم رأس المال الاجتماعي والأشكال التقليدية لرأس المال. واحدة من الخصائص الهامة لرأس المال الاجتماعي التي يناقشونها ترتبط بجوانبها الكلاسيكية. رأس المال الاجتماعي يختلف عن رأس المال الحقيقي ورأس المال البشري في ذلك، ويمكن وصف رأس المال الاجتماعي بأنه مزيج من الشبكات والمعايير والمعارف، وما إلى ذلك من مجموعة واسعة جداً من العلاقات الكلاسيكية التي تعمل كعوامل استقرار وأحدث منها كعوامل للتغيير. قد يكون لبعض العناصر بين الكلاسيكية الجديدة والقديمة آثار سلبية على سبيل المثال. كتوفير العمالة، وزيادة الأعمال وغيرها. (Durstun , 1998 : 3-4)

ويختلف رأس المال الاجتماعي عن الأنواع الأخرى من رؤوس الأموال في أنه ليس حصراً على أي كيان ولا ممتلكاً لأي فرد ، لأنه موجود فقط في التفاعلات بين الأفراد. وعلى مستوى المجموعة والمستوى التنظيمي، فإن رأس المال الاجتماعي هو ملكية جماعية. ونتيجة لذلك، إذا تم إنهاء العلاقة، فمن المرجح أن يفقد رأس المال الاجتماعي أهميته والتي تتبع بشكل مباشر أو غير مباشر من هذا التفاعل. وهذا يؤدي إلى السؤال الأساسي عما إذا كان رأس المال الاجتماعي يقيم من خلال الجهات الفاعلة أو من خلال علاقات الافراد فيما بينهم. (Waldstrom 2008، 4) ، إذ إنها تشكل صورة هامة لرأس المال الاجتماعي وتجعل الفرد يتخلى عن مصالحه

الخاصة لصالح مصلحة المجتمع ، والمعايير من هذا النوع التي يتم ترسيخها بالدعم الاجتماعي والمكانة والشرف وغيرها ، فرأس المال الاجتماعي هو الذي يبني الأمم الشابة، ويقوي العلاقات ويجعل أعضائها يؤثرون مصالحها على مصالحهم، وييسر تطور الحركات الاجتماعية الناشئة المكونة من جماعة صغيرة من الأشخاص المتفانيين والمتكاتفين، الذين يعملون من أجل الصالح العام .(الكفارنة ، 2015 : 23) ، ويعتبر رأس المال الاجتماعي صاحب أفضلية لبعض القيم الاجتماعية، بما في ذلك التقدير والاحترام . ويفترض أن الأفراد يجب أن يختاروا نوع ومستوى رأس المال الاجتماعي الذي يزيد من الفائدة المتوقعة لديهم. وقد فهم آخرون أيضا رأس المال الاجتماعي كخاصية فردية، فهم يعتبرونها موردا فرديا (Knorringa & Staveren, 2006:4) إذ تأتي أهمية رأس المال الاجتماعي للفرد : من خلال كونها مجموعة من الموارد الكامنة في العلاقات الأسرية وفي المجتمع فالمؤسسات الاجتماعية تعتبر مفيدة لتنمية الشباب . وقد تم تطبيق هذا المفهوم لتوضيح مجموعة واسعة من الظواهر الاجتماعية ، وعلى الرغم من أن الباحثين ركزوا بشكل متزايد بالاهتمام على دور رأس المال الاجتماعي بوصفه ذو تأثير ليس على تنمية رأس المال البشري فقط ولكن على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المتعددة الجنسيات . (Nahapiet & Ghoshal,1998:243)

بناء على ذلك ، يرى بوتنام أن رأس المال الاجتماعي عنصر أساسي لمجتمع صحي وأكثر أمانا وتطورا. ويربط العديد من الباحثين (بانكستون، 2004؛ فيلد، 2003؛ هورفات وآخرون، 2003) نظرية رأس المال الاجتماعي بالتعليم ويستخدمون عدة أمثلة من مجال تعلمه. فإنهم يقبلون أنه يمكن ملاحظة الانعكاسات والمساهمات في ميدان التعليم لرأس المال الاجتماعي. وبما أن النجاح التعليمي يرتبط ارتباطا وثيقا بمشاركة الآخرين، يمكن العثور على ذلك في مشاركة الوالدين والمجتمع المحلي، ويلعب رأس المال الاجتماعي دورا حاسما في تحسين النجاحات العامة في مجال التعليم. ويدعم رأس المال الاجتماعي النجاح والتعليم في شكل المناخ التأديبي والأكاديمي في الجامعة، وكذلك المعايير والقيم الثقافية التي تحفز الطلاب على تحقيق أهداف أعلى.(Acar, 2011 : 457)

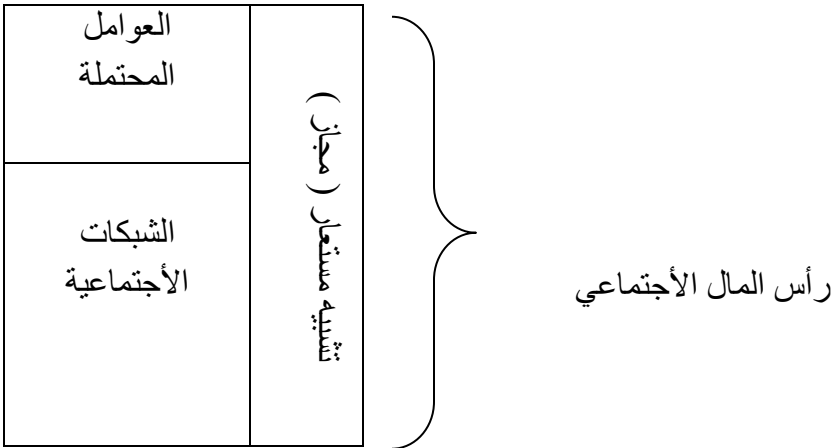
وأشار (Breuskin,2012:2) أيضا الى رأس المال الاجتماعي "بأنه مملوك بصورة جماعية" و "يولد". أي يحدد "حجم رأس المال الاجتماعي الذي تمتلكه مؤسسة معينة . والذي يعتمد على حجم الشبكة التي يمكنه بنائها بشكل فعال". من خلال "سلسلة مستمرة من التبادلات"، حيث يتم الاعتراف المتبادل " واعدة التأكيد"، والحفاظ على رأس المال الاجتماعي. أن خصوصية رأس المال الاجتماعي هو أنه لا يمكن أن يكون مملوكاً لأحد في حد ذاته ، ولكن يولد من خلال التفاعلات مع الآخرين، وهذا يعني أنه عملية مستمرة.

ويمكن وصف فكرة تقديم المزايا الاجتماعية من خلال الشبكات باعتبارها رأس مال اجتماعي وبأنها تنبع من نظريات المصلحة الذاتية، حيث يتراكم لدى الأفراد رأس المال الاجتماعي من خلال الاستثمار في العلاقات مع الأفراد الآخرين . إلى حد ما، وقد وضعت

نظريات رأس المال الاجتماعي كبديل للنظريات الاقتصادية الكلاسيكية الفردية للتحسين وخفض التكلفة والفوائد . ومع ذلك ، لا يزال من الممكن القول بأن البحث عن فوائد شخصية يقود الأفراد إلى الارتباط مع الأفراد الآخرين ، وتشكيل المجموعات ، يقول كولمان (1990) ، أن تطوير رأس المال الاجتماعي يأتي من دعم التفاعلات بين الأفراد والتي تكون مفيدة للمصالح الذاتية للفرد. (3: Waldstrom, 2008) ، وما يتبقى أن يظهر هو ما إذا كان رأس المال الاجتماعي أكثر من مجرد مصطلح يشمل مجموعة أو مجموعة من تدابير الشبكات الاجتماعية مع وساطة العوامل المحتملة. وإذا كان الأمر كذلك - هو كتشبيه مستعار (مجاز) فقط، كما هو موضح في الشكل رقم (2-17):

الشكل رقم (2-17)

رأس المال الاجتماعي



Source : Waldstrom , Christian , (2008) , Social Capital in Organizations – beyond structure and metaphor, The Journal of Socio-Economics , New York,p.p.241–258.

ويميل الاقتصاديون أكثر إلى الإعراب عن تفضيلهم لمفهوم رأس المال الاجتماعي. فعلى المنظور الفردي يتم تعريفه بأنه مجموعة الخصائص الاجتماعية للفرد التي تمكنه من الحصول على مجموعة من العوائد الخاصة من خلال التفاعل مع الآخرين، ويعتبر هذا القرار مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمعتقدات، ولذلك من الصعب أن تفسر من قبل الاقتصاد الكلاسيكي الجديد. ويمكن تجميع مثل هذه "الثقافة الجيدة" ونقلها عبر الأجيال ويمكن تمييزها عن رأس المال البشري لأن عوائدها تتوقف على قواعد ومعتقدات أعضاء المجتمع الآخرين.

(Rocco,2011:4) ، وأضاف أيضاً (4 : Beugelsdijk & Smulders,2003) أن رأس المال الاجتماعي على المستوى الفردي ، هو الشبكة التي ينتمي إليها الفرد. والتي يستمد منها فوائد من معرفة الآخرين الذين يشكلون شبكات من جماعات مترابطة. وتعزز الشبكة إمكانية الوصول إلى المعلومات وتبادلها وتنفيذ العقود والتركيز على رؤية مشتركة وأهداف جماعية على المستوى الإجمالي ، فيقال إن الدول أو المناطق يمكن أن تحتفظ بمستويات مختلفة من رأس المال الاجتماعي الذي يؤثر على مستوى الديمقراطية والاقتصاد والنمو . ويشير رأس المال الاجتماعي في هذا المستوى إلى الهيكل الاجتماعي الذي يعزز فعالية الحكومات المحلية من خلال تقاليد المشاركة المدنية وهيكل الشبكات المدنية. وعلى كلا المستويين، يمكن أن تكون آثار رأس المال الاجتماعي إيجابية وسلبية. فعلى المستوى الجزئي ، قد توفر الشبكات الكثيفة موارد مفيدة مثل تحسين نوعية المعلومات، ووسائل للتحكم والتأثير والسلطة، كما قد تشجع الشبكة الاجتماعية المغلقة على الامتثال للقواعد والعادات المحلية - الضمنية في بعض الأحيان وتقليل الحاجة إلى نظام رسمي للرصد.

وعلى المستوى الكلي ، فقد وصف بويكس و بوسنر الآليات التي يتم من خلالها تحويل رأس المال الاجتماعي إلى أداء اقتصادي أفضل. وهم يجادلون، من بين أمور أخرى، بأن رأس المال الاجتماعي قد يقلل من احتمال قيام الأفراد بالانخراط في السلوك الانتهازي. وهذا يوفر الموارد المخصصة لرصد أداء العاملين ويتيح المزيد من الاستثمارات للموارد الأكثر إنتاجية.

ويمكن القول إن العلاقات الاجتماعية تتحول فقط إلى رأس مال، عندما يقدرها الفرد. وسوف يفسر ذلك أوجه عدم التماثل في الأهمية التي يوليها الفاعلان في العلاقة . فمن الواضح: أن العلاقة بين اثنين من الجهات الفاعلة ليست كيانا في حد ذاته ، وبالتالي لا يمكن أن يستفيدوا من رأس المال الاجتماعي.(3: Waldstrom, 2008)

ولإحداث التغيير والابتكار بالإضافة إلى تحقيق رأس المال الاقتصادي، المادي والبشري يتعين على المؤسسات دفع المزيد من الاهتمام برأس المال الاجتماعي، ولماذا يسمى رأس المال الاجتماعي بهذا الاسم ويكمن هذا في الحقيقة التي تراكمت في شكل الأسهم والتدفقات النقدية . ويتجاوز رأس المال الاجتماعي المؤسسة الاجتماعية أو القيمة الاجتماعية ، وغالبا ما يحسن رأس المال هذا الإنتاج من خلال زيادة إنتاجية الموارد الأخرى بما في ذلك رأس المال البشري والمادي (Joupari & Far,2015:411)

وتلعب أهمية رأس المال الاجتماعي كمورد قيم دوراً محورياً في أداء المؤسسات. ويعتبر هذا المورد استثماراً في الشبكات الاجتماعية من أجل التماسك والعلاقة الهيكلية ، وتشير الدراسات إلى أن الشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية القوية لها تأثير سلبي على أداء المؤسسات. وأن الاستثمار في مثل هذه الموارد القيمة لا يعزز أداء المؤسسة خلال الاضطرابات البيئية العالية وإنما فقط خلال الاضطرابات البيئية المنخفضة ، وتتمتع المؤسسات ذات رأس المال الاجتماعي الأكبر بقدر أكبر من الأداء القوي. من ناحية أخرى، في ظل الاضطرابات

البيئية العالية، المؤسسة مع رأس المال الاجتماعي تعاني أكثر من ضعف أداء المؤسسة .
(Pratono & Mahmood,2014 : 65)

وهناك نوعان من الشبكات الاجتماعية: أولاً، الشبكات المغلقة من العائلة والأصدقاء، وثانياً، الشبكات المفتوحة التي تجسد المجتمعات المختلفة. أن المشاركة في كل من الشبكات الاجتماعية تستغرق وقتاً طويلاً ويأتي على حساب المشاركة في المجال الاقتصادي الرسمي ووقت العمل. وقد ترفع مستويات رأس المال الاجتماعي من النمو الاقتصادي، ويمكن أن يعزز مستوى رأس المال الاجتماعي المتزايد النمو الاقتصادي . ومع ذلك، فإن خطر الشبكات الاجتماعية المغلقة يكمن في حقيقة أن رأس المال الخاص تكون علاقته بالتطور على مر الزمن محدودة والذي قد يؤدي إلى الميل للتمسك بالروابط والشبكات القائمة التي تبدأ في الاختناق وهذا قد يؤدي إلى فقدان المرونة .(4 : 2003 Beugelsdijk & Smulders) ، ويحدد كولمان (1988) ثلاثة أشكال لرأس المال الاجتماعي هي : الالتزامات والتوقعات، الأعراف الاجتماعية ، وقنوات المعلومات ، ويعتبر الشكلان الأولان أمراً أساسياً لتحقيق الشبكات المغلقة التي يرى كولمان أنها تمثل مستويات عالية من رأس المال الاجتماعي ، بالإضافة إلى ذلك ، كولمان، في تعريفه، يجعل المطالبات برأس المال الاجتماعي تكون قابلة للتفسير على مستوى الفرد والجماعة ومستويات (الشركات). وقد قبل هذا إلى حد كبير باحثون آخرون في رأس المال الاجتماعي .
(Lee , 2008 : 39)

أن الاندماج والتماسك الاجتماعي، وتحديد طبيعة الفروق والانقسامات والآليات التي تجري بواسطتها السيطرة عليها.(حمد ، 2015 : 149) ، فإن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية (العنزي ، 2004 : 21) ، والتي تمثل أرباحاً مستمرة لأعضاء الجماعة ، وتشكل رصيذاً اجتماعياً من التماسك والترابط الذي يعكس خاصية من خصائص المجتمع البنائية تتمثل في تلبية الحاجات الاجتماعية والمادية للأفراد كالمصاهرة أو المساعدة في القضاء على المديونية، فهو مرتبط إبدأ بتحريك السلوك الاجتماعي وقضايا التعامل بين الأفراد في مناحي الحياة جميعها. (حمد ، 2015 : 146) .

إذ يعد لها تأثير على النجاح المهني الفردي، وتعزيز مجموعة المتطوعين للمؤسسات وابتكار المنتجات وتبادل الموارد في المؤسسات ، وخفض معدلات دوران العاملين، وتدعيم علاقات الامدادات، والشبكات، وتنظيم المشاريع التنظيمية، الخ ، فرأس المال الاجتماعي هو واحد من القيم الأساسية التي لها تأثير إيجابي على الفرد وكذلك الفعالية التنظيمية. أنه يؤدي إلى تبادل الاتصالات ، تبادل الموارد والمعرفة والثقة التي تسهم جميعها في تحسين الميزة التنظيمية ، والابتكار، والقيمة. (Kapucu, 2011: 25)

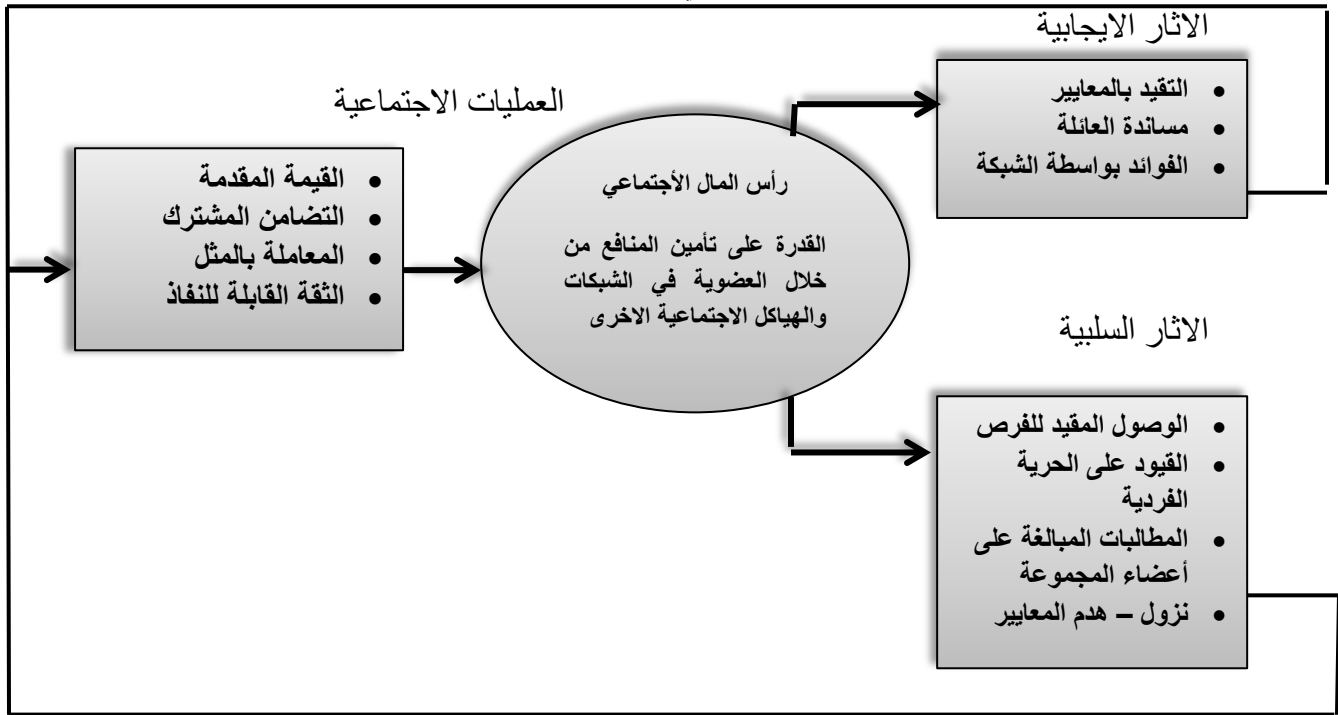
يبدو أن اختيارنا للثقة كمؤشر لرأس المال الاجتماعي مناسب، لأن الثقة تفضل التعاون وتخفف من الحاجة إلى علاقات شخصية طويلة الأمد وعمليات بناء السمعة. وعلاوة على ذلك،

تعتبر الثقة عاملاً محددًا للروابط الاجتماعية، حيث أن الحد الأدنى من الثقة مطلوب لبدء التفاعل الاجتماعي (Rocco,2011:5). ويركز بورديو (1986) على الفوائد التي تعود على الفرد من عضوية مجموعة أو جماعة، والآليات الاجتماعية اللازمة لتحقيق هذه العضوية. في حين أن تعريف بورديو لا يقيد بالضرورة فوائد رأس المال الاجتماعي إلى الفرد، كما فعلت معظم الكتابات في رأس المال الاجتماعي في ذلك الوقت، ولم يتم الاعتراف على وجه التحديد انطباقه على مستوى المجموعة أو الشركة أو المؤسسة. (Lee,2008:38)

ويحتاج الأفراد لخلق بيئة اجتماعية متوازنة للمعلومات والاتصال، والوسائل التي يمكن من خلالها أن يصل الفرد إلى المعلومات التي ترتبط بظروف حياته. (حمد ، 2015 : 149) ، فيحتاج لتوفير اتصالات على نطاق واسع بين الأجزاء الوظيفية للمؤسسة (Cox , 1988 ، 196) . والتي تعتبرها تعبير عن درجة تداول المعلومات والأفكار بين أعضاء المؤسسة (الحوامدة وابو شتال ، 2011:1813) ، وقد بين (Macinko , 2001) في الشكل رقم (2-18) رأس المال الاجتماعي - أسباب وعواقب على مستوى الفرد .

الشكل رقم (2-18)

رأس المال الاجتماعي - أسباب وعواقب على مستوى الفرد



Source : Macinko & Starfield , James , Barbara ,(2001) , The Utility of Social Capital in Research on Health Determinants ,the Milbank Quarterly , the Johns Hopkins medical Institutions , Vol. 79 , No.3 , p.p 387-427, USA.

وقد بين (الخطاوي ، 2003 : 7) أن لرأس المال الاجتماعي فوائد أخرى فضلاً عن ما سبق ذكره ووضحها بالنقاط الآتية:

1. إيجاد قيم الالتزام لدى الفرد وترسخها:

ينظر أصحاب النظريات الاقتصادية إلى أعضاء المؤسسة على أنهم أفراداً يعملون لمبادئهم الشخصية، لذا فإن الجمع بين مصالح الإدارة والعاملين يعتبر من الطرق الناجحة للحد من هذه الظاهرة، وأن تعزيز الثقة بينهم يؤدي إلى إيجاد الفرد الملتزم، وعندما يعتقد هذا الفرد بأن جهده جزء لا يتجزأ من جهد الجماعة فإن ذلك يولد الشعور الفياض لوجوب تسخير معظم الوقت في خدمة المؤسسة التي ينتمي إليها.

2. المساعدة على تحقيق ما يسمى بالعمل المرن

لقد ركز الباحثون المعنيون بإدارة الموارد البشرية على السبل التي تهدف إلى استمرارية العاملين في العمل وهو ما أطلق عليه فيما بعد مصطلح العمل ذو الأداء العالي (HighPerformance work) أو ممارسات العمل الإبداعية. وأن العديد من هذه الممارسات تعتمد على الثقة والتعاون بين العاملين لأجل تحقيق العطاء الأفضل أكثر من الاعتماد على السلم الهرمي للهيكل التنظيمي أو آلية المسؤولية الرسمية.

3. المساهمة في تعزيز العمل الجماعي

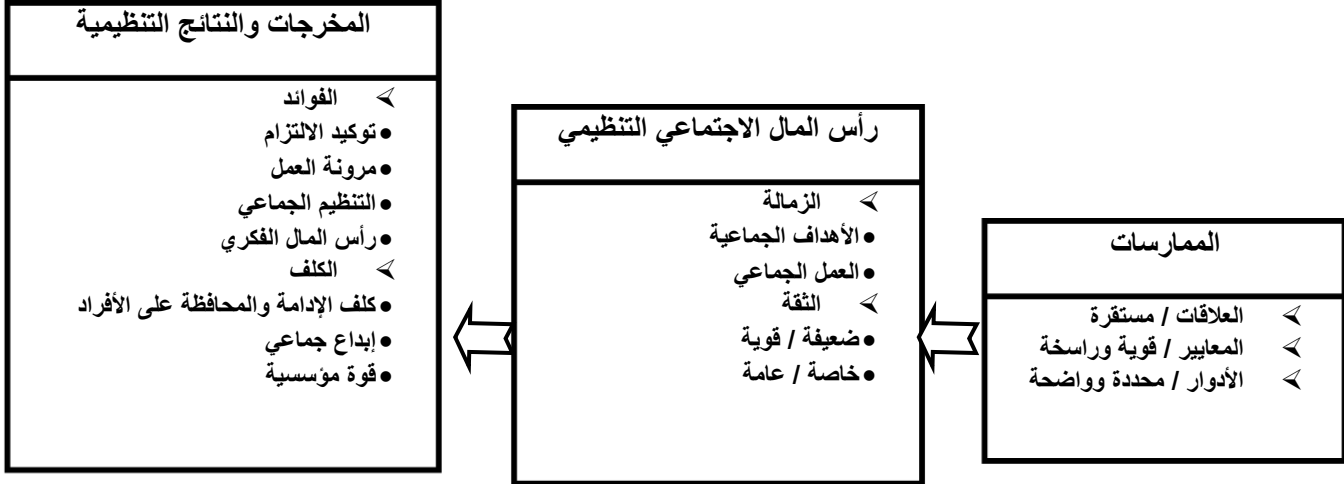
يعتبر رأس المال الاجتماعي وسيلة ناجحة لإدارة العمل الجماعي، وأن علاقات الاستخدام المستقرة يمكن أن ينظر إليها على أنها حلولاً كفوءة وجيدة لتحسين العاملين ضد الاستغلال. وهي في الوقت نفسه أسس منطقية لتطوير المهارات والمعارف والقابليات المحددة للمؤسسة وقد أكد الباحثون على أهمية التمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين الرؤساء والمرؤوسين. ويظهر أثر العلاقات المادية على المدى القصير، وتعتبر الحوافز والرقابة بعضاً من هذه العلاقات، وهذه مهمة لضمان التزام وانتماء العاملين. وأما العلاقات المعنوية، فهي التي تتضمن مفاهيم القابلية على توكيد الثقة والتعاون في العمل الجماعي ويكون تأثيرها على مدى أطول.

4. العمل على خلق رأس المال الفكري

أن رأس المال الاجتماعي له دور في تطوير رأس المال الفكري ضمن المؤسسة، ويظهر ذلك جلياً في الاعتماد على العلاقات الاجتماعية في عملية الحصول وتبادل المعلومات والمعرفة الضرورية بطريقة غالباً ما تكون أكثر فاعلية وأقل كلفة من الاعتماد على الهيكلية الرسمية. وأن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يكون عنصراً مهماً وربما أساسياً في دعم رأس المال الفكري الذي يؤمن ميزة تنافسية فريدة للمؤسسة.

وفي هذا الصدد أكد (Nahapiet & Ghoshal, 1998 : 251) أيضاً أن رأس المال الاجتماعي يعمل على تطوير رأس المال الفكري داخل المؤسسة من خلال العلاقات الاجتماعية ذاتها إذ يعتبر وسيلة لإيصال المعلومات والمعرفة بأساليب فاعله وكفاءة. والشكل (2-19) يبين الطرق الرئيسية التي يمكن فيها رأس المال الاجتماعي تأمين الفوائد والأهميات أنه الذكر .

شكل رقم (2-19)
أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي



المصدر : القيسي ، سها عدنان سلمان ، (2009) ، تأثير بعض الانماط القيادية الحديثة في رأس المال الاجتماعي التنظيمي - دراسة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة البلديات والأشغال العامة ، اطروحة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

ثالثاً : خصائص رأس المال الاجتماعي :

هناك سمتان رئيسيتان شائعتان لجميع أشكال رأس المال الاجتماعي : (أ) أنها تشكل جزءاً من الهيكل الاجتماعي و(ب) تسهل إجراءات الأفراد في ذلك الهيكل ، وبالتالي يمكن تعريفها على النحو التالي: الموارد الفعلية والمحتملة المتضمنة في شبكة العلاقات التي تمتلكها وحدة فردية أو اجتماعية مستمدة من شبكة العلاقات " (Waldstrom, 2008, 3) ، وعلى غرار بورديو، يدعي كولمان أن رأس المال الاجتماعي "يوجد في هيكل العلاقات بين الجهات المتفاعلة وبين المتفاعلين". بدءاً من نموذج العمل العقلاني، والذي يعتمد على اختيار التفاعل والشبكات على تقييم الفاعلية والفوائد للممثل الفردي. ويتوقف مدى استثمار الناس في الهياكل الاجتماعية على استعدادهم لإخضاع المصالح الشخصية للمصالح الشخصية للمجموعات الأكبر. ويؤكد كولمان أن قيمة رأس المال الاجتماعي للفرد تكمن في تلك الجوانب من الهياكل الاجتماعية التي

يمكن للفاعل أن يستخدمها كمورد للنهوض بمصالحه . وفي ضوء ذلك، يلاحظ أن "رأس المال الاجتماعي محدد بوظيفته " ، وهو يعترف بأنه لا يوجد "كيان واحد" ، بل مجموعة متنوعة من كيانات رأس المال الاجتماعي، التي لها جميعا عنصران مشتركان: "كلهما يتألفان من بعض جوانب الهياكل الاجتماعية، ويسهلان بعض أعمال الجهات الفاعلة" ، ويحدد كولمان أنواعا مختلفة من العلاقات الاجتماعية التي تعمل كمورد للأفراد : أولا : وقبل كل شيء، يصفه بأنه نظاما من الالتزامات والتوقعات والذي يتميز بعلاقة المعاملة بالمثل بين الأفراد. فالروابط الأسرية والمؤسسات الاجتماعية المجتمعية تعمل كنوع من التأمين، مما يزيد من شعور الأطراف الفاعلة بالالتزام بينما يمكن للآخرين الثقة والوفاء بالالتزام. وبالإضافة إلى ذلك، يشير كولمان إلى رأس المال الاجتماعي كوسيلة لتوجيه المعلومات وكمصدر للمعايير والجزاءات الفعالة. في حين أن الأول يزيد الثقة بين الجهات الفاعلة من خلال اكتساب المعرفة من إجراءات كل منها، وهذا الأخير يوفر لهم الطمأنينة من خلال تنظيم الإجراءات وردعهم عن الانشقاق ، والتي توحى بأنها مترابطة ومشاركة بشكل مشترك لتعزيز "الثقة بالبيئة الاجتماعية" المفترضة ، والتي وجدت عليها فكرة رأس المال الاجتماعي في كولمان.(Breuskin,2012:3) ، ويتحدد رأس المال الاجتماعي الفردي كخصائص اجتماعية للشخص - بما في ذلك المهارات الاجتماعية، الكاريزما ، والتي تمكنه من جني عائدات السوق وغير السوقية من التفاعلات مع الآخرين . ومن الناحية النظرية ، يشتمل رأس المال الاجتماعي الإجمالي على جميع العوامل الخارجية التي تتولد عن مختلف أنواع رأس المال الاجتماعي الفردي. ومن ثم، فإن رأس المال الاجتماعي الإجمالي يقيس الخصائص الاجتماعية التي تسفر عن العائدات السوقية وغير السوقية للمجتمع. (Glaeser et al , 2002: 438)

وهناك مجموعة من الخصائص المميزة لمفهوم رأس المال الاجتماعي منها على سبيل المثال :

1. يعتبر رأس المال الاجتماعي إذا ما أحسن استثماره بمثابة مصدر من مصادر تحقيق الأهداف المجتمعية، مثله مثل رؤوس الأموال المختلفة، هذا إلى جانب التأكيد على أن أرصدة رأس المال الاجتماعي ليست ملكية خاصة لفرد أو جماعة أو مؤسسة، فعلى سبيل المثال أن سمعة شخص ما بأنه جدير بالثقة ويتحلى بمنظومة قيمية ايجابية تفيد الآخر مثلما تفيده ، لأنها تمكنهما من المشاركة معا في تعاون متبادل يعود بالنفع عليهما.
2. يعتمد رأس المال الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية التي توجد بين أفراد المجتمع، والتي تقوم على التعاون، والتساند، والثقة المتبادلة بينهم في إطار من منظومة قيمية ايجابية . (الكفرانة ، 2015 : 25)
3. يشير رأس المال الاجتماعي إلى بعض الميزات التي تصاحب وجود التنظيمات الاجتماعية، ومنها إرساء قواعد السلوك بين الأفراد، وخلق الثقة فيما بينهم ، وتيسير اتصالاتهم ببعض، بشكل يعمل على تحسين كفاءة المجتمع . (النقيب ، 2006 : 2)

4. أن رأس المال الاجتماعي يتشكّل عن طريق الفعل العقلاني الذي يخلق الثقة، والالتزامات كمصادر يمكن استثمارها وقت الحاجة، وعندما يتم التفاعل باستمرار في ضوء الالتزامات عبر المجتمع، فإنه يمكن الحصول على رأس مال اجتماعي ذو فائدة. (حمد ، 2015: 144)

5. الأفراد الذين قبلوا الانضمام طوعية إلى هذا البناء الاجتماعي ، شرط أن يتوفر في الأفراد الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق الاستفادة المتبادلة فيما بينهم، بما يمكنهم من الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد التي توفرها الجماعة. (عبد الحميد ، 2009 :25).

وقد أقتراح (Bosma et al , 2002:13) ثلاث خصائص تتعلق برأس المال الاجتماعي :

1. استثمار الفرد العقلاني في رأس المال الاجتماعي أعلى في المهن ذات العوائد الأعلى اعتماداً على المهارات الاجتماعية.
2. انخفاض رأس المال الاجتماعي مع التنقل المتوقع من مؤسسة لآخرى.
3. الأشخاص الذين يستثمرون في رأس المال البشري يستثمرون أيضاً في رأس المال الاجتماعي ، وهذه الخصائص الثلاثة تعني أن رأس المال الاجتماعي ينبغي أن يعزز أداء مؤسسات الأعمال.

أن دور رأس المال الاجتماعي يعتبر كعامل محفز للتنسيق / التعاون، وهو جهاز أساسي لتحقيق نتائج اجتماعية أو اقتصادية أفضل. ويسمح التعاون بتخفيض تكاليف المعاملات، والتغلب على الصعوبات بسبب المعلومات غير المكتملة أو غير المتماثلة، وإقامة معاملات فعالة في ظل وجود عقود غير كاملة. (Rocco,2011:5) ، وفي محاوله لتصنيف رأس المال الاجتماعي وفقاً لمعيار الثقة الناتجة عن استخدامه فصل بوتنام رأس المال الاجتماعي إلى صنفين: (رمضان ، 2016: 8)

أ. **رأس مال اجتماعي عابر:** ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة المجتمعية المعمة "Gneralized Social Trust" والتي تدفع المواطنين للمشاركة في شؤون مجتمعهم .

ب. **رأس مال اجتماعي رابط :** وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة ، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية "Personlized Trust". ومن جهة أخرى يؤكد "مارك جرانو فيث" أنه لا يوجد خط فاصل بين رأس المال الاجتماعي العابر والرابط ، فهناك إمكانية لتحويل الرابط إلى العابر من خلال التفاعلات الاجتماعية ، ويضرب مثال على ذلك ببعض المشاريع التجارية الصغيرة التي تعتمد في إدارتها على العلاقات والروابط الاجتماعية المباشرة كالأقارب والأصدقاء والجيران(رأس مال اجتماعي رابط) في الحصول على كافة

الاحتياجات الأساسية للمشروع, ولكن بمرور الوقت ومع اتساع النشاط يبدأ أصحاب تلك المشروعات في تكوين روابط اجتماعية أخرى خارج حدود جماعتهم التقليدية من خلال اكتساب عدد من المهارات والأدوات (رأس مال اجتماعي عابر) .

على الرغم من أن نظرية رأس المال الاجتماعي تعتمد بشكل كبير على الاقتصاد ، وعلى التركيبات الاجتماعية لبورديو وكولمان، إلا أن الأسرع من ذلك اليوم هو روبرت بوتنام، الذي وضع أيضا أكثر من غيره تماما الهيكل النظري والأدلة التجريبية. ويتفق معظم هؤلاء الكتاب على خمس سمات لرأس المال الاجتماعي:(Durstun, 1998 : 3-4)

1. في التبادل الاقتصادي، يؤدي وجود الثقة القائمة على أساس القواعد والمعرفة المشتركة، إلى جانب علاقات مستقرة قائمة على المعاملة بالمثل، إلى تخفيض "تكاليف المعاملات" التي تنشأ عند التعامل مع الغرباء في بيئات اقتصادية غير منظمة.
2. تعود فوائد مماثلة من رأس المال الاجتماعي (القواعد والمؤسسات والمنظمات) في المجال المدني: لتمنح الثقة والهوية المشتركة لكلا من الدستوريين الفاعلين الاجتماعيين وظهور حكومة نزيهة وفعالة ("مجتمع قوي، حكومة قوية").
3. يتم تعزيز رأس المال الاجتماعي في كل مرة يتم فيه تفعيله . ويتم تنشيط الدوائر الفاضلة كتجربة إيجابية من الثقة في المسائل الاقتصادية والنجاح في قضية مشتركة تؤدي إلى مزيد من الثقة والالتزام بشكل أكبر.
4. إن رأس المال الاجتماعي محدد تاريخيا، فمنذ مئات السنين في الماضي ، تتكرر بمسار معين من خلال مختلف المسارات الممكنة التي بدأها مجتمع معين بشكل مجموعة من التفاعلات الاجتماعية على مدى أجيال وينتج الاتجاه نحو التعاون والمشاركة ، أو ضدهما، في أي من هذين الاتجاهين.
5. يمكن تحويل رأس المال الاجتماعي من مجال واحد من الحياة الاجتماعية إلى أخرى: فالتوقعات المتعلقة بالثقة والمهارات الاجتماعية للعمل الجماعي الذي تم تطويره وتعلمه مع الجيران والأقارب في المؤسسات الثقافية والدينية، على سبيل المثال، يعاد تطبيقها في سياقات أخرى، مثل التعاونيات الإنتاجية أو مجالس المجتمعات المحلية.

أن "قوة الروابط الأسرية تعني ضعف معين في العلاقات بين الأفراد غير المرتبطين ببعضهم البعض". وعلاوة على ذلك، نبين أن الآلية الهامة التي تؤثر على درجة استعداد الناس للخروج من دائرة اجتماعية مغلقة مع المزايا المرتبطة بها وبناء جسر يعتمد على رأس المال الاجتماعي. فالناس الماديون يميلون إلى التمسك بنوع من العلاقات الاجتماعية التي لها مردود مباشر، في حين أن الناس الأقل مادية هم جزء لا يتجزأ من الهياكل الاجتماعية التي لا تسفر مباشرة عن مزايا مادية أو دنيوية.(Beugelsdijk & Smulders,2003 : 3).

ويعطي الجدول رقم (1-2) ملخص لأوجه الشبه والاختلاف بين رأس المال الاجتماعي وأشكال رأس المال الأخرى ، فيما يتعلق بالإنتاجية والفوائد والتراكم والحيازة والتعقيد.

الجدول رقم (1-2)

أوجه الشبه والاختلاف بين رأس المال الاجتماعي وأشكال رأس المال الأخرى

الاختلاف	التشابه
الإنتاجية	
	رأس المال الاجتماعي يعتبر ذو تكاليف منخفضة التي من الممكن أن تصبح قديمة
يعبر رأس المال الاجتماعي عن مصالح الجهات الفاعلة، سواء كانت جيدة أو سيئة من وجهة نظر المجتمع. وهي ليست محايدة فيما يتعلق بمصالح المجتمع.	يمكن وضع رأس المال الاجتماعي في استخدامات جيدة (من وجهة نظر المجتمع).
الكلاسيكية	
الكلاسيكية في رأس المال الاجتماعي أكثر قابلية لاعتبارها بوابه للدخول لأكثر من شكل من أشكال رأس المال الأخرى وتكون الكلاسيكية حاسمة. إذ لا توجد علاقة بسيطة بين العمر وانخفاض الإنتاجية.	يتكون رأس المال الاجتماعي من العلاقات الكلاسيكية
التراكم والحفظ	
رأس المال الاجتماعي هو نتاج استثمارات متعددة ويعتبر كمنتج ثانوي غير مقصود للأنشطة الأخرى.	رأس المال الاجتماعي يصبح تالفاً إذا لم يتم الحفاظ عليه
إن تراكم رأس المال الاجتماعي لا يحتاج بالضرورة إلى تضحيات متعددة لتحقيق فوائده في المستقبل	رأس المال الاجتماعي هو نتيجة للأنشطة السابقة.
من الصعب بناء رأس المال الاجتماعي بسبب التدخلات الخارجية	
حقوق الأمتلاك مقابل المنافع العامة	
لا يمكن امتلاك رأس المال الاجتماعي بشكل فردي. ويحتاج رأس المال الاجتماعي مجموعة جيدة.	رأس المال الاجتماعي ليس عمومياً بشكل عام، لأن الوصول إليه يتطلب اتصالاً بشبكة و / أو مهارات معينة. قد تستبعد الشبكة / المجموعة الغرباء من الوصول.
التعقيد ومستويات المجموعة	
رأس المال الاجتماعي هو أكثر أشكال رأس المال تنوعاً وأقلها تجانساً.	رأس المال الاجتماعي المتنوع يضعف من خلال التعرض للتغيرات الهيكلية الاقتصادية.
يواجه تجميع رأس المال الاجتماعي الذي ينتمي إلى مستويات مختلفة صعوبات منهجية كبيرة.	

Source : Westlund, Hans,(2007), Implications of Social Capital for Business in the Knowledge Economy : Theoretical Considerations, International Forum on Economic Implication of Social Capital.

من وجهة نظر (العبادي ، 2012 : 178) بين أنه حيثما يكون رأس المال الاجتماعي موجوداً فإنه يخلق العوائد الاقتصادية التي أبرزها ما يأتي:

1. مشاركة أفضل للمعرفة المنسوبة إلى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والأطر والأهداف المشتركة.
2. كلف أقل للصفقات التي تتحقق من المستوى العالي للثقة وروح التعاون سواء كان داخل المؤسسة ، أو بين المؤسسة وزبائنها وشركائها. لذلك فإن المؤسسات التي تتصف بكونها تمتلك شبكات عمل نشيطة وفاعلة ومخزون عميق من الثقة وحس واضح بهوية المؤسسة، فإنها تحصل على نجاح كبير في مجال إنجاز العمل ، مقارنة بتلك المؤسسات التي تتصف بكونها إلى حد ما مجزأة
3. معدلات دوران أقل تقلباً، وهذا بدوره يقلل من كلف التغيير وتدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة لديهم.
4. اتخاذ قرارات مستقرة متأية من الفهم المشترك للموضوع.

وهناك ثلاث طرق مختلفة يدمج فيها رأس المال الاجتماعي في الاقتصاد: باعتباره يعتبر ذو منفعة ، كمورد فردي (أو ثابت) ، وكأداة لمعالجة المعلومات والمخاطر. ويمكن العثور على كل من هذه الطرق لتصور رأس المال الاجتماعي في الاقتصاد العام هي : (Knorringa & Staveren, 2006:4)

1. رأس المال الاجتماعي باعتباره اختيار :

فالأفراد يستخدمون رأس المال الاجتماعي لتحقيق أقصى قدر من فائدتهم الفردية، ولكن في الوقت نفسه، فإن مخزونهم من التغييرات في رأس المال الاجتماعي نتيجة للتفاعل مع الآخرين. ومع ذلك، فإن هذا التصور يساعد أيضا العلاقات الاجتماعية التي إذا ما طبقت على الحياة الحقيقية، تحمل خطر الإضرار بهذه العلاقات، والتي في النهاية قد لا تؤدي إلى آثار ذات فائدة إيجابية .

2. رأس المال الاجتماعي كمورد فردي:

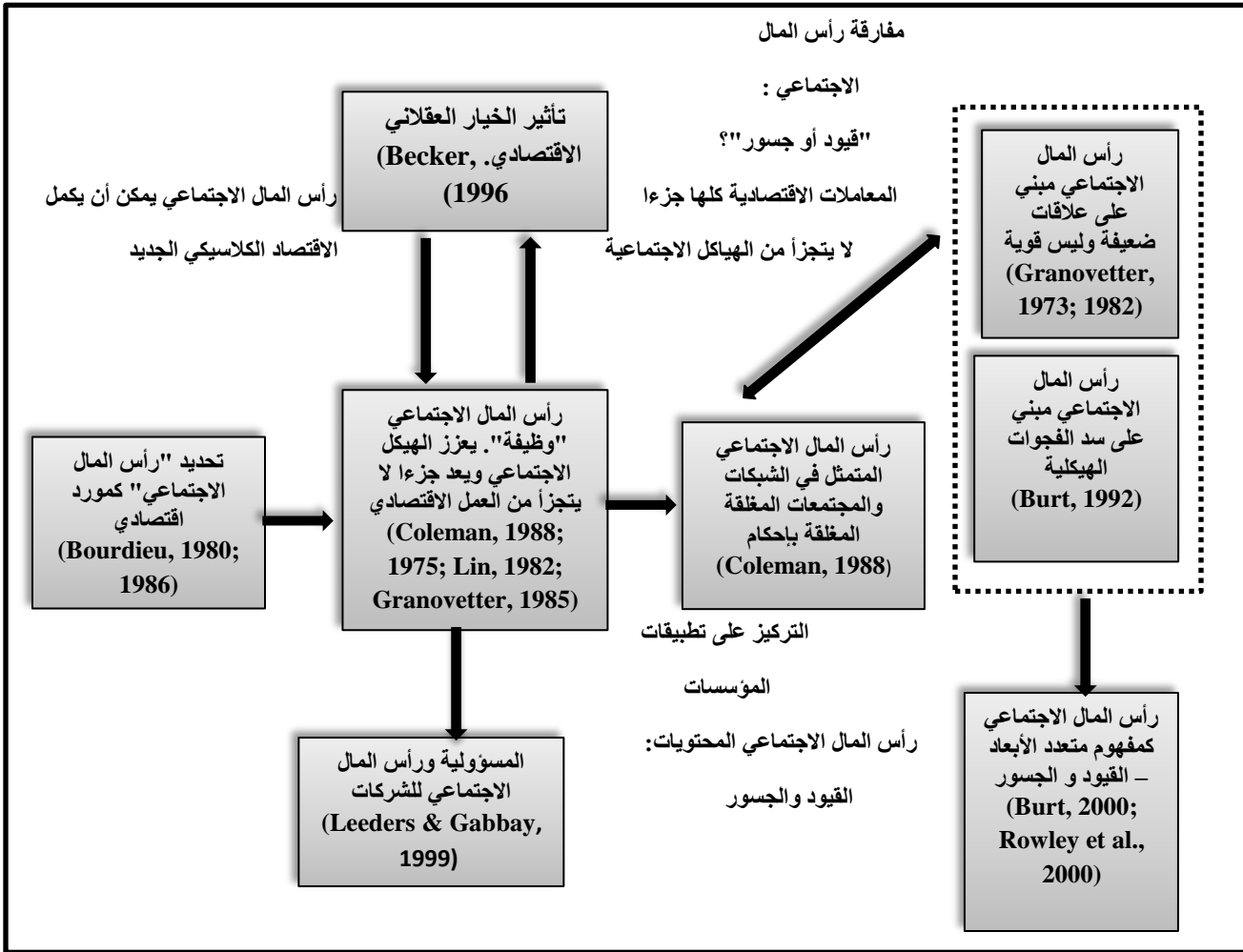
غالبا ما يكون تصور رأس المال الاجتماعي كمورد فردي موازياً لتحليل الموارد الأخرى، مثل الموارد البشرية أو المالية. ويرتبط هذا الفهم لرأس المال الاجتماعي ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرأس المالي ، فعلى سبيل المثال، رأس المال الاجتماعي هو مجموع الموارد، الفعلية أو الافتراضية، التي تعود على الفرد أو مجموعة بحكم امتلاكها أكثر أو أقل من شبكة من العلاقات المنظمة الدائمة للتعارف المتبادل .

3. رأس المال الاجتماعي بتقليل المخاطر والمعلومات غير الكاملة:

أخيرا ، فإن رأس المال الاجتماعي لا يندمج فقط في الاقتصاد باعتباره له الأفضلية في الموارد، وإنما أيضا كمتغير يعالج المخاطر المرتبطة بالمعلومات غير الكاملة. ويتناول رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر تكاليف المعاملات. ويمثل رأس المال الاجتماعي عامل لقياس الإنتاجية، فهو بدوره متناسب مع الإنتاج ، وسيدرج رأس المال الاجتماعي في وظيفة الإنتاج.

وقد بين (Lee,2008:37) في الشكل (2-20) العناصر الأساسية لرأس المال الاجتماعي ، والذي حدد من خلاله عدد من المواضيع الأساسية والتي بينها ما هو مذكور في المربعات الأساسية والتي تعبر عن ما هو معترف به في الفكر المكون لرأس المال الاجتماعي وتم بيان العلاقات من خلال علاقات الارتباط بين الافراد داخل المؤسسات .

الشكل رقم (20-2)
رأس المال الاجتماعي – ومواضيع الاداب الاساسية



Source: Lee, Laurence G. Lock, (2008) , Corporate Social Capital and Firm Performance in the Global Information Technology Services Sector, A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Sydney, P.37.

رابعاً : استثمار رأس المال الاجتماعي :

فيما يخص استثمار رأس المال الاجتماعي فقد ميز (Bosma et al , 2002:4) بين ثلاثة أنواع من الاستثمار في كل من رأس المال البشري والاجتماعي : الاستثمار العام ، الاستثمار الخاص بالصناعة، واستثمار المشاريع الخاصة. وقد قام بالتحقيق بدرجة أسهام هذه الأنواع من الاستثمار الأولي في أداء مؤسسات الأعمال الصغيرة ، ويستند التحليل إلى دراسة استقصائية تمثل بين ما يقرب من 1 000 من مؤسسي الأعمال الجدد في هولندا في السنوات

1994-1997. واستخدم ثلاثة مقاييس للأداء: البقاء ، والربح ، وخلق فرص العمل . Bosma (4: 2002, et al) ، ويفسر الاستثمار في رأس المال الاجتماعي على أن الأفراد سوف يستثمرون في رأس المال الاجتماعي طالما أنه يزيد من فائدتهم الفردية على الهامش. فهي لا تصف أو تفهم أو تفسر الأصول الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي، بل تركز حصراً على آثاره الاقتصادية الفردية أو الإجمالية. (Knorringa & Staveren, 2006:4) ، ويمكن استخدام نموذج استثمار نموذجي لتحليل قرار الفرد بتراكم رأس المال الاجتماعي. بتحليل ست حقائق تدعم التنبؤات لهذا النهج الفردي: (Glaeser et al , 2002: 437)

1. يرتفع رأس المال الاجتماعي أو لا ثم ينخفض مع التقدم في السن .
2. يتراجع رأس المال الاجتماعي مع التنقل المتوقع .
3. يرتفع رأس المال الاجتماعي في المهن التي تعتمد على عوائدها بشكل أكبر على المهارات الاجتماعية.
4. رأس المال الاجتماعي هو أعلى بين أصحاب المنازل .
5. الاتصالات الاجتماعية تنخفض بشكل حاد مع المسافة المادية.
6. الأشخاص الذين يستثمرون في رأس المال البشري يستثمرون أيضاً في رأس المال الاجتماعي.

ويلاحظ أنه لا يوجد دليلاً قوياً على أن استثمارات رأس المال الاجتماعي تنخفض مع قيمة الوقت أو أن الجماعات الجغرافية / الدينية تولد تكاملات لرأس المال الاجتماعي. وتصف (القيسي ، 2009 : 117) نقلاً عن (Pruasak , 2001) رأس المال الاجتماعي بأنه الوسيلة التي تخلق الاستثمارات من خلال تسهيل الأنشطة التعاونية في المؤسسات التي تمتلك عوائد قابلة للقياس و أن المؤسسات التي تستثمر في البنى التحتية فأنها ستحصل على بنى تحتية فقط أما إذ استثمرت في تغيير سلوك العاملين من خلال عملية التعلم وأستعمال طرق جديدة للعمل الجماعي فأنها ستحسن عملية التعاون وتبادل الثقة وبالتالي ستحصل المؤسسة على أكثر بكثير من البنى التحتية.

أن الممارسات السليمة للاستثمار في رأس المال الاجتماعي تتمحور في ثلاثة اتجاهات

هي:

1. إقامة العلاقات الترابطية (Making Connection): تعتبر الروابط مكوناً رئيساً لرأس المال الاجتماعي، الذي يتمثل في قابلية الأعضاء و رغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال العمل الجماعي المتناسك. إذ إن أحد مفاتيح الاستثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي هو الاحتفاظ بالعاملين المتناسكين، وتسخير الجهود لتحقيق روابط اجتماعية منتجة بينهم، وتنطوي الروابط الاجتماعية في هذا الإطار على التعاون والانتماء والجذب داخل الجماعة التي تعتبر من العوامل المهمة والمعززة للحالة الداخلية للمؤسسة ، ولكي تتمكن المؤسسات من تشغيل تلك الروابط لصالحها، يقع عليها الموازنة بين مسؤولياتها في تمثيل

الإدارة أمام العاملين، وتمثيل العاملين إمام الإدارة، وإظهار الانتماء لهم بهدف كسب ولائهم، وإثبات التزامها الحقيقي في إحفاظها بالعاملين المتماسكين(العنزي وصالح،2009: 377).

يميل الأفراد دائماً للانتماء إلى المؤسسة التي يشتركون مع قيمها ويشعرون بأنها ستسمح لهم بنشر قيمهم ويؤمنون بأنها ستمنحهم المكافآت المناسبة التي تتعادل وجهودهم ومساهماتهم في المؤسسة , فهم يمتلكون حكم في تقرير انتمائهم وانتسابهم الى المؤسسة التي يرغبون بالانتماء إليها وتجدر الإشارة إلى أن القابلية للانتماء دون وجود الثقة المطلوبة تجعل المؤسسة والأفراد العاملين فيها غير قادرين على تحقيق التوازن المطلوب لها فمن المحتمل ان لا يستمر الأفراد بالبقاء في المؤسسة طالما أن الثقة قد فقدت فيها. (القيسي ، 2009 : 123)

فعلى المؤسسات أن تعمل على تقوية العلاقة بين الأفراد وأن تعمل على منحهم الوقت والمكان للقيام بالعلاقات والارتباطات الشخصية، وذلك لأن رأس المال الاجتماعي ينمو من خلال العلاقات الارتباطية من خلال تبني شبكات عمل راسخة ومتينة تعمل على انسجام الأفراد بعضهم ببعض من خلال اشتراكهم واهتمامهم في مجال معين من العمل، ومقاسمة المعلومات وإنجاز المهمات التي يكلفون بإنجازها مع التمتع بالرضا كونهم أعضاء في الجماعة. (الخطاوي ، 2003 : 21)

2. **تعزيز الثقة (Enable Trust):** تعتبر الثقة الركن الثاني لرأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح، كما إنها ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاّقه، والثقة صفة جماعية تعتمد على العلاقات بين الأفراد الموجودين في النظام الاجتماعي، ووجودها يمثل بناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، وان ممارسات بناء الثقة تساعد المؤسسة وتعزز مقدرتها، خصوصاً مع توفر الظروف المناسبة لإقامة الروابط الاجتماعية، وعلى المديرين إظهار الثقة بالعاملين فهي تنجح عندما لا تقوم الإدارة بإعطاء العاملين مبرراً لعدم الثقة، وريثما تكون هناك شفافية يكون للعاملين ثقة في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المؤسسة . وتتعزيز الثقة من خلال طبيعة القيم والأساليب وعدالة تقييم العاملين، إذ أنها تستجيب للمكافآت والترقيات التي تعززها، أو قد تكون عاملاً أساسياً في هدمها (العنزي وصالح، 2009: 384).

وبذلك فأنها توفر جودة في الاتصالات بين الأفراد العاملين، كذلك عدت موجوداً ستراتيجياً ومصدراً للميزة التنافسية يصعب ملاحظتها وتقليدها من قبل المنافسين الآخرين أسوة بالمزايا التكنولوجية والفكرية وعامل لتقليل التعقيد المنظمي، إذ أن الثقة بالأفراد العاملين يؤدي إلى تخفيض المستويات الإشرافية والذي ينعكس بدوره على مرونة وفاعلية التغذية العكسية وانخفاض التكاليف التي تمتصها الأعداد الهائلة(القيسي ، 2009: 121) .

والثقة الاجتماعية هي أكثر عناصر رأس المال الاجتماعي شيوعاً ، وان على أساس الثقة المتبادلة تتكون الهياكل غير الرسمية والتي تخلق روابط خفية بين العاملين في المؤسسة والتي بدورها تكون رأس مال اجتماعي للمؤسسة. وأشار العديد من الباحثين أن في العلاقات ذات الثقة العالية يكون لدى الأفراد الاستعداد للدخول في عملية التبادل الاجتماعي إذ أن الثقة تؤثر على الجانب المرسل والجانب المستقبل في إطار تبادل المعلومات. (إبراهيم ، 2009 : 123)

أن العناصر الأساسية للثقة، تختلف درجة كل واحد منها فيما بينها اعتماداً على وضع الفرد ومكانته في المؤسسة (مسؤولاً كان أم مرؤوساً) وهي الاستقامة، الكفاءة، الأتساق، الولاء، الصراحة. (العبيدي ، 2010 : 74)

بإمكان المدراء أن يمنحوا العاملين أسباباً تجعل بعضهم يثق ببعض، فالثقة هي عبارة عن بناء ذي قيمة موجود في فرق العمل والمؤسسات، وأن الثقة تنمو وتزدهر عندما يهيئ المدير أسباباً لأفراده لعقد مثل هذه الثقة. (الخطاوي ، 2003 : 21)

ان الثقة شرط مسبق للتعاون وعنصر اساسي من عناصر الشبكات الاجتماعية اذ استعملت الثقة لشرح مستويات مختلفة من التعاون فلا تحتاج الى ان يعرف احد بالآخر بل تحتاج الى ان نثق في بعضنا البعض لذلك لايمكن ان نتجاهل الثقة في أدبيات راس المال الاجتماعي.(الجوفي ، 2010 : 52)

3.شجيع التعاون (Fostering Cooperation): يعتبر التعاون أهم مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي وأول صور التفاعل الانساني ، ويتمثل بالاسرة (العائلة) التي يتعاون أفرادها وتتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين ، اذا فإنه سيلجأ لمساعدة الاخرين، وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً .(الجوفي ، 2010 : 53)

إن المؤسسات التي تملك رأس مال اجتماعياً كبيراً يمكن وصفها بأن لديها معايير قوية للتعاون ومنح الأفراد حساً عاماً بالهدف الذي يُعتبر مسألة من مسائل المحاوره الاستراتيجية الجيدة ومن الأمور التي تُعتبر من السبل المباشرة لجعل الأفراد يتصفون بصفة التعاون تتمثل في بناء القواعد للقيام بذلك، وإن التعاون الناجح يمكن أن يبني العلاقات والثقة التي تسهل التعاون المستقبلي. وهناك وسائل وطرق لتبني التعاون بضمنها المكافآت النقدية التي تقدم إلى الأفراد الذين يتصفون بصفة التعاون، بعضهم ببعض. (الخطاوي ، 2003 : 22).

يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبارادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان بالإمكان ذلك، وتحقق المؤسسات التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون ميزة تنافسية مستدامة، مما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها. إن وجه الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون على قدر كبير من الأهمية والوضوح، بحيث تتمثل بالتوظيف الصحيح للأفراد من اجل خلقه وبناءه من البداية، فضلاً عن المكافآت التي تعتمد بشكل أكثر على أداء الجماعة وليس اعتمادها على الأداء الفردي (العنزي و صالح، 2009: 386).

فالسبل التي من شأنها تحقيق الهدف الجماعي ليست كلها تؤدي الى التفاعل الاجتماعي المستمر والعمل الجماعي الفعال فالمؤسسات التي لديها مستويات عالية من القابلية الاجتماعية مكونة من الافراد الذين لديهم الرغبة في الاتفاق على الاهداف التي تتم من خلال العمل الجماعي

، فالقابلية الاجتماعية هي رغبة وقدرة تنظيمية تابعة للمشاركين ومرتبطة بالاهداف والاجراءات الجماعية وتعكس حقيقة أساسية للوجود الانساني في الرغبة والميل الى اخضاع الفرد لغايات جماعية ، أي اتفاق الافراد داخل المؤسسة على الاهداف الجماعية من أجل العمل معاً على نحو فعال . (الجوفي ، 2010 : 58)

تتجسد أهمية وجود التعاون في المؤسسات في انه يقوم 1. بتسهيل أنجاز الأعمال المعتمدة بعضها على بعض، 2. كما يقلل من حالات الصراع الممكنة الحدوث 3. وتقليل نقاط الضعف ومواجهتها 4. وزيادة نشاط القوة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ويجعل من الصعب أزعاجها من البيئة التي نعمل فيها. (القيسي ، 2009 : 122).

أشار (الخطاوي، 2003 : 20) إلى أن المؤسسات التي تعمل على استثمار رأس المال الاجتماعي تقدم نتائج عمل قياسية مثل التعلم السريع والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن وحل المشاكل بشكل افضل وتقدم أفكاراً وابتكاراتٍ جديدة وأنها تتمتع بمبيعات عالية وأرباح مجزية وقيمة عالية في السوق، ولكن هناك القليل من المدراء ممن يعرفون السبيل الذي من خلالها يستثمر رأس المال الاجتماعي

لعل من المفيد أن نذكر هنا أنه من الأمور التي تعيق الاستثمار في مجال رأس المال الاجتماعي هي الاختلافات الموجودة بين الأفراد العاملين في المؤسسة التي تتمثل في العادات والتقاليد والقيم، فإن هؤلاء الأفراد يكونون أقل اهتماماً في إقامة العلاقات الاجتماعية مع الأفراد المختلفين عنهم. ويظهر هذا التكامل بين رأس المال الاجتماعي في وظائف المنفعة فهي تمثل اعتراف أنيق بالفرد والأبعاد الاجتماعية : فالأفراد يستثمرون رأس المال الاجتماعي لتحقيق أقصى قدر من فائدتهم الفردية ، ولكن في الوقت نفسه ، فإن مخزونهم من التغيرات في رأس المال الاجتماعي نتيجة للتفاعل مع الآخرين. ومع ذلك، فإن هذا التصور يساعد أيضاً العلاقات الاجتماعية التي إذا ما طبقت على الحياة الحقيقية تحمل خطر الإضرار بهذه العلاقات ، والتي في النهاية قد لا تؤدي فائدة أو آثار إيجابية (Knorringa & Staveren, 2006:4)

تشير الأنشطة الاجتماعية إلى سلسلة من الموارد التي تسبب خلق الكفاءات والقدرات الأساسية. وعلاوة على ذلك، فإن الأنشطة الاجتماعية تزيد من القدرة على إنشاء المعارف وتقاسمها وإدارتها. ومن خلال الاعتراف بأبعاد رأس المال الاجتماعي، ويمكن للمؤسسة أن تفهم بشكل أفضل نموذج التفاعلات بين الأفراد والجماعات، وأن تتمكن من إجراء نظمها التنظيمية من خلال رأس المال الاجتماعي. (Joupari & Far,2015 :411)

السؤال المهم الذي ينبغي تناوله هو ما إذا كان رأس المال الاجتماعي هدفاً في حد ذاته أو وسيلة لبلوغ الهدف. وباستخدام مصطلح "رأس المال"، فإنه من الضمني أنه ينبغي أن يستخدم كوسيلة للوصول إلى هدف بارز، مثلما هو الحال مع أنواع أخرى من رأس المال . وبعض الجوانب الإيجابية للهياكل الاجتماعية، مثل تطور الثقة والمعايير التي تنغلق في شبكات الصداقة ، والتي تنتهي تقريبا في حد ذاتها. وفي الوقت نفسه، لوحظ أن رأس المال الاجتماعي ينشأ في

معظمه من العمليات والأنشطة وينبغي أن يؤدي هذان الجانبان إلى مناقشة شاملة لكيفية تشكيل الشبكات الاجتماعية بوعي، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على فوائد وعواقب رأس المال الاجتماعي.(Waldstrom, 2008 :8)

لذلك من الممكن بناء رأس المال الاجتماعي من خلال الاستثمار في التعليم ، والاهتمام بالمجتمع، من خلال مستوى معين من إعادة توزيع الدخل، مما يقلل بدوره من الفساد.(Bjornskov, 2003:1).

خامساً : أبعاد رأس المال الاجتماعي :

هنالك عدد من الدراسات المتعددة والتي أهتمت بمصطلح رأس المال الاجتماعي لماله دور في حياة المؤسسات ولغرض بيان مدى أهميته لمؤسسات الاعمال حاولت صياغه عدد من الابعاد الفرعية لقياس مستوى فائدة ومدى ارتباط هذا المفهوم بحياة العمل وسلطت الضوء في هذه الفقرة على عدد من الدراسات وعلى أهم ماتطرق اليه من أبعاد لقياس راس المال الاجتماعي وكانت كالتالي : ، اتخذت دراسة (Nahapiet & Ghoshal ، 1998 : 251) ، (البعد الهيكلي ، البعد الادراكي ، البعد العلاقتي)، اتخذت دراسة (الخطاوي ، 2003 : 50) الابعاد التالية لرأس المال الاجتماعي (الزمالة ، الثقة ، التعاون ، رأس المال الفكري) ، واختار (النقار ، 2008 : 13) (العلاقات ، الادراك ، الهيكل) ، واتخذ دراسة (خليفة ، 2008 : 444) الابعاد التالية للدراسة (هيكل العلاقات الاجتماعية ، المعايير ، درجة التماسك) ، واعتمد (العطوي ، 2009 : 41) الابعاد التالية لدراسته (البعد الهيكلي ، البعد الادراكي ، البعد العلاقتي) ، و (القيسي ، 2009 : 105) اعتمدت على الابعاد التالية (الهيكل ، الادراك ، العلاقات) ، أما (الدليمي ، 2009 : 10) فقد اخذ الابعاد التالية لدراسته (البعد الادراكي والبعد الهيكلي والبعد العلاقتي) ، بينما (الجوفي ، 2010 : 3) اتخذ الابعاد التالية (الثقة ، التعاون ، الزمالة) واختار (ابراهيم ، 2010 : 10) الابعاد التالية لدراسته (التعاون ، التكافل ، الثقة ، الكرم) ، واختار (العبيدي ، 2010 : 12) الابعاد التالية (تحسين هيكلية العمل الجماعي، وتطوير علاقات العمل الاجتماعية، وتوجيه ادراكات الافراد نحو العمل الجماعي) ، واتخذت دراسة (عبد الحميد ، 2012 : 55) (درجة التجانس داخل الجماعة ، محيط الثقة ، العوامل الخارجية) كأبعاد لها ، بينما قام (حافظ وآخرون ، 2012 : 186) باختيار الابعاد التالية لدراسته (البعد الادراكي والبعد الهيكلي والبعد العلاقتي) ، واختار (كاظم ومتعب ، 2012 : 168) الابعاد التالية (البعد الهيكلي ، البعد الادراكي ، البعد العلاقتي) ، وتطرق لها كل من (العبادي ، 2014 : 171) ، بينما أتخذت دراسة (الملا ، 2014 : 8) الابعاد التالية (الادراكي ، الهيكلي ، العلاقتي)، بينما دراسة (حمد ، 2015 : 147) اختار الابعاد التالية لدراسته (الجماعات والشبكات ، الثقة ، الفعل الجمعي والتعاوني ، المعلومات والاتصال ، الاندماج والتماسك الاجتماعي ، التمكين والفعل السياسي). وقد أعتمدت الدراسة الحالية على أكثر الابعاد استخداماً للدراسات السابقة لكل من (حافظ وآخرون ، 2012 : 186) (العبادي ، 2014 : 171) ، (الملا ، 2014 : 8) ، وكانت كالتالي :

1. البعد الهيكلي : : Structural Dimension :

البعد الأول ، رأس المال الاجتماعي الهيكلي ، فيهتم بتكوين الروابط بين الافراد أو الوحدات ، وبالتالي تكون العلاقات قوية أضعيفة ، مباشرة وغير مباشرة .ويصف هذا المصطلح تكوين الروابط الشخصية بين الافراد أو الوحدات ، وقد أشار الهيكلي إنَّ هذا البعد وهو الأنموذج الكلي الذي يربط بين العوامل الفاعلة والمهمة في المجتمع والذي يتكون من روابط وشبكات العمل وهيئة وشكل الشبكة، وكذلك وجود المؤسسات التي تعمل فيها هذه الروابط والهيئات. (العبادي ، 2014 : 179)

يتضح مما سبق إن البعد الهيكلي يتجسد في الروابط القوية بين الأفراد ، التي تتسم بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل ، التي تتأسس من كثافة الاتصالات نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال . (الملا 2014 : 68)، ويحدد الجانب الهيكلي الجمع بين الأفراد والوحدات التي تبين كيف ولمن كنت متصلاً. فرأس المال الاجتماعي مع وجهات نظر واسعة بما في ذلك خصائص الشبكة مثل تبادل المعرفة والمعلومات والقدرات المتعلقة بالتفاعلات الاجتماعية . وفي الواقع، يتكون رأس المال الاجتماعي من الشبكات الاجتماعية بشكليين رسمي وغير رسمي . (Farsi et al, 2013 : 25)، إذ يرى الأشخاص أنفسهم كجزء من الشبكة (إبراهيم ، 2009 : 113) ، ويتمثل بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهيكل والنظم والإجراءات والتي بمجموعها تمكن المؤسسة من إنتاج وتسليم المنتجات الى الزبائن ، فضلاً عن كونه مقدر المؤسسة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة. (يوسف ، 2005 : 42) ، إذاً هو البعد المغطي لعملية تشكيل الارتباطات بين الأفراد المؤدية إلى التماثل النسبي في الرغبات والمعرفة ، عبر الاشتراك في الشبكة العلاقاتية ، والذين هم بالأساس قادرين على خلق المعرفة ونشرها. وفي ضوء هذا فإن نقاط القوة في هذا البعد تتجسد بما يلي: (النفار ، 2008 : 53):

أ. إن الروابط القوية بين الأفراد تتسم في التكوين الكثيف والمستمر في المشاعر ، والألفة ، والدرجة العالية من التفاعل.

ب. هناك تأسيس قوي للروابط الاجتماعية، عبر كثافة التفاعلات، نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال الكفوءة والفعالة.

أما نقاط الضعف للبعد فتتلخص في التركيز القوي حول عمليات تجسير التعاون بين المجاميع ذات القيم المشتقة بالأساس من القصص، والمعلومات الكثيرة غير المؤكدة نسبياً لأفراد المجتمع ذاته مما يؤدي بهذا البعد إلى ممارسات عشوائية غير ذي جدوى إن لم تكن سلبية.

قد يثار هنا عدة تساؤلات منها كيف يمكن للمؤسسة ان تستفيد من الطاقة الكامنة من الشبكات الاجتماعية وتوظيفها لصالح خدمة التنظيم؟ وكيف تتمكن من زيادة عدد هذه الشبكات لاكتساب ونقل الموارد والقدرات الاستراتيجية لغرض تزويد المؤسسة بها؟ والاهم من ذلك هو من يقرر فاعلية تلك الشبكات داخل المؤسسة وكيف يؤثر على مستويات الأداء.

للإجابة على تلك التساؤلات يمكن القول ان ذلك يعتمد على مستوى ونوع الثقة الموجودة بين الافراد العاملين هل هي عالية او منخفضة ضعيفة (هشة) أم قوية وكذلك الروابط الاجتماعية هل هي قوية متينة ام ضعيفة فكلما كانت مستويات الثقة عالية وقوية والروابط حقيقية كلما اثر ذلك ايجابياً على مستويات أداء العاملين وعلى العكس من ذلك كلما انخفضت مستويات الثقة وضعفت الروابط الاجتماعية اثر ذلك سلباً على مستوى اداء العاملين لانهم سيكونوا مترددين فيها بسبب فقدان ثقة الفرد العامل بالآخر، لذا يقع على ادارة المؤسسة مسؤولية زرع الثقة بين الافراد العاملين من خلال تعميق ثققتهم باهمية الدور الذي يقومون به كمساهمين في بناء منظماتهم ليكونوا اكثر عطاء وانجازاً في العمل وبالتالي زيادة عدد الشبكات. (القيسي ، 2009: 110)

2. البعد الإدراكي : Cognitive Dimension :

يشير البعد الثاني، وهو رأس المال الاجتماعي الإدراكي ، إلى الموارد التي توفر التمثيلات المشتركة، والتفسيرات ، ونظم المعنى بين الأطراف كما أكد عدد من الباحثين أن هذا البعد يقوم بالتأويل والتفسير لكل المعاني بين أطراف العلاقة ويستخدم أدوات مثل اللغة والرموز والقصص وغير ذلك. (العبادي ، 2014 : 179) ، وإن هذا البعد يتألف من ثلاثة عناصر هي : (الدليمي ، 2009 : 71)

أ. **الدخول بالعلاقة (Access):** ويشير إلى الدرجة التي يعتقد بها الأفراد أنهم يمتلكون ارتباطاً مفيداً مع الآخرين داخل الشبكة الاجتماعية، والذي يمكنهم من القيام بالعمل الفاعل.

ب. **المرجعية (Referral):** وتشير إلى الدرجة التي يجد فيها الأفراد المعلومات التي يحتاجونها من خلال الارتباطات الشبكية الموجودة حالياً.

ج. **التوقيت (Timing):** ويشير إلى الدرجة التي يتمكن بها الأفراد من الحصول على معلومات في إطار زمني ملائم مرتبط بالقضية الموجودة لديهم.

أذ يشير إلى الروابط بين الأفراد التي تستخدم لنشر المعرفة ، إذ تدل الروابط بين الأفراد على الألفة والدرجة العالية من التفاعل والتكوين الكثيف والمستمر للمشاعر، وتُبنى الروابط الاجتماعية من خلال التفاعلات نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال الكفوءة والفعالة. فهو يتضمن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والمواقع الشبكية كمجهاز للمعلومات، والروابط الاجتماعية لتحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها.

اذ إن لأعضاء الشبكة اهتمامات مشتركة والتي تلهم عن طريق مبدأ القناعة بالآخرين ويكون هناك اتجاهات لتتشارك بالمعرفة. (إبراهيم ، 2009 : 113) ، فهو يتضمن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والمواقع الشبكية كمجهاز للمعلومات، والروابط الاجتماعية لتحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها. اذ يشير إلى إدراك الأشخاص لأنفسهم كجزء من الشبكة الاجتماعية. (الدليمي ، 2009 : 71) . وأضاف (Farsi et al, 2013 :25) بأنها تشمل الجانب المعرفي كالأهداف ووجهات النظر والقيم المشتركة بين عوامل النظام الاجتماعي التي تمكنهم من الحصول على المعلومات وتصنيفها إلى مجموعات الإدراك. فالجانب الإدراكي من

رأس المال الاجتماعي والذي يدل على حقيقة أنه طالما يتفاعل الأفراد كأعضاء في مجموعة ، فإنه يمكن أن تشكل مجموعات أفضل من الأهداف المشتركة للمؤسسات. وتخلق الآراء والأهداف المشتركة والقيم التي تسهل تطوير النزاهة والمسؤولية المشتركة .

ويشير هذا البعد إلى اللغة المشتركة والاعتقادات والطموحات والرموز والرؤية المشتركة والقيم، وهي تشكل نوعاً مؤثراً في رأس المال الاجتماعي، وإن زيادة التفاعل يمكن أن تؤدي إلى أن تكون الرموز واللغة المشتركة والمعايير مفهومة ومقبولة بشكل أكبر. ويؤكد إن البعد الإدراكي يتضمن أيضاً القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة الذي يعتبر رد فعل للعوامل الثقافية المشتركة المكونة للبعد الإدراكي . والتي يتم إدراكها من خلال زيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة، ويؤثر هذا البعد في حالات الانسجام والمشاركة وإن وجوده بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد رأس المال الاجتماعي، وتتشكل المجتمعات العدائية بسبب ضعف البعد الإدراكي لديها مما يؤدي إلى ضعف رأس مالها الاجتماعي الذي يكون منها مجتمعات ضعيفة ومفككة. (الملا ، 2014 : 68). إن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية أيضاً، إذ سيتوقع العضو في الجماعة امتلاك الآخرين نفس المستوى من الإدراك، بما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات، وقد تكون النتيجة عكسية في حالة عدم إيمان الجماعة بنفس المدركات، خصوصاً مع وجود إدراك بعدم العدالة، ليتولد الشعور بالشك والعدائية أحياناً وهي صفات المجتمعات المفككة. (الدليمي ، 2009 : 71)

فمتى ما وجد هذا البعد بنسبة عالية كان هناك رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية، إذ أن العضو في المجموعة سيتوقع من الآخرين امتلاكهم نفس المستوى من الإدراك ، بما يوفر إمكانية المشاركة ، والتعاون ، وتناقل الخبرات ، وقد تكون النتيجة في حالة العكس عند عدم إيمان المجموعة بذات المدركات مع درجة سلبية من الاتفاق، ووجود إدراك نسبي بعدم العدالة لتليها مرحلة السخرية أحياناً ، والشعور بالشك ، وعدم اليقين ، واليأس ، وحتى العدائية ، وهي كلها سمات المجتمعات المفككة. (النقار ، 2008 : 54) ، أن البعد الإدراكي يشمل العناصر الأكثر شخصية ومعنوية والمواقف والاتجاهات المقبولة ومعايير السلوك . وهذه الجوانب المهمة تتجسد بالثقافة والرموز المشتركة والسرد المشترك فعندما تقوم التفاعلات بتجسيد الفهم المشترك فإن اللغة والرموز المشتركة للأفراد العاملين يمكن أن تزيد قدراتهم في الاتصال وبهذا فإنها توفر فرص أكثر للمشاركة بالمعرفة بشكل فاعل، إذ تعد اللغة أداة مهمة تمارس دور حيوي ليس فقط للنقل الكفوء للمعرفة وإنما أيضاً لدمج اللغة من خلال تأسيس نظام ذو إطار إدراكي مشترك مثل الاستعارات والمناظرات والقصص التي تقوم مقام المركبات بدمج الفهم الفردي والخبرات الفردية فضلاً عن ذلك فإن القيم المشتركة والمعايير الاجتماعية هي التي تحافظ على تماسك المجموعات وتساعد على إعطاء شكل لروح المشاركة والشعور بالانتماء إذ تجعل الأفراد يشعرون بأنهم مهمين ذو قيمة في المؤسسة. (العبادي ، 2014 : 179)

3. البعد العلاقتي: Relational Dimension :

يدل هذا البعد لرأس المال الاجتماعي على مدى مشاركة الفرد في الأشكال المختلفة من المؤسسات والعلاقات غير الرسمية. (حمد ، 2015 : 149) ، إذ أن نجاح أي بناء اجتماعي في تكوين رصيد من رأس المال الاجتماعي يتوقف على قدرة هذا البناء على الاستفادة من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم المتوفرة بين أعضائه، وتوسيع وتنمية هذه الروابط والعلاقات بما يمكن البناء الاجتماعي من تحقيق أهدافه. (الكفارنة ، 2015 : 23) ، فهو يتكون من مجموعة العلاقات الخاصة (غير الرسمية) والعائدة إلى الأفراد فيما بينهم ويمكن اعتبارها مصدر رأس المال الاجتماعي، بالإشارة إلى أنها قد لا تتحدد بشكل دقيق عبر الأصل الثقافي، والتاريخي، بل عبر الاحترام المتبادل، والصدقة، والثقة، والأمانة، والعلاقات المتبادلة، والمعايير، والاشتراف في الالتزامات، والتوقعات بطريقة مختلفة عن البعد الإدراكي المعتمد على الثقافة، فوجود أفراد من اثنيات، وأديان، ولغات مختلفة، ومتنوعة، على ظهر سفينة، نلاحظهم يطورون ثقفتهم المتبادلة، وعلاقاتهم ولاسيما في وقت حصول الكوارث البحرية. (النقار ، 2008 : 54) ، من خلال الإحساس بالقناعة والالتزامات المتبادلة والتي تتطور من خلال شبكة العلاقات. (إبراهيم ، 2009 : 113) ، وهو عبارة عن شبكات اتصال داخلية وخارجية توظف في تدعيم مكانة المؤسسة في الداخل والخارج (الملا ، 2014 : 36) .

فهو قيمة العلاقات القائمة بين أصحاب المصالح خارج المؤسسة كالزبائن والمجهزين والوكالات الحكومية. (يوسف ، 2005 : 44) . إذ أن شبكة العلاقات تجسد رصيماً من المصالح والقوة والهيبة (حمد ، 2015 : 143) ، وتمثل مدى قدرة الأفراد على العمل مع الآخرين في مجتمعاتهم من خلال المشروعات المشتركة. (حمد ، 2015 : 149) .

إن البعد العلاقتي يتضمن الإحساس بالثقة والالتزام الحقيقي والاحترام المتبادل، إذ تتبنى جماعات الممارسة ضرورة التفاعلات الشخصية لبناء رأس المال الاجتماعي القادر على الخلق والمشاركة في المعرفة ذات العلاقة. ويتمثل بالديناميكية الاجتماعية المختلفة المتضمنة الثقة والاشتراف في المعايير والقيم والالتزامات ، إذ يعتمد التشكيل الفاعل لأي مؤسسة وعلاقاتها المستقرة على وجود البعد العلاقتي الذي يظهر في أنماط السلوك. (الدليمي ، 2009 : 72) ، فهو يشير إلى نوع العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد مع بعضهم البعض عبر تاريخ من التفاعلات ، إذ تنتج تلك العلاقات عن طريق التفاعلات التي تحدث بين الأفراد ضمن شبكات العمل الغير رسمية من خلال الثقة المتبادلة التي يمتلكها الفرد الواحد تجاه الآخر ، ويتركز البعد العلاقتي في الأصول والموجودات المتجدرة في تلك العلاقات التي تستلزم المعايير والقيم والثقة والالتزامات التي تخلق الفرص لأعضاء العلاقة. (القيسي ، 2009 : 111).

أن الجانب العلاقتي من رأس المال الاجتماعي يدل على نوع من العلاقة الشخصية التي تشكل علاقات الأفراد على أساس تفاعلاتهم. وتشمل أهم الجوانب هنا: الثقة، والمعايير، والمتطلبات والتوقعات، والهوية. ووفقاً لأندرسون وناروس (1990) الثقة هي مصدر للخطاب

والركيزة الأساسية للاتصال. ويؤكد ستاربوك (1992) أن المعايير الاجتماعية والأمانة والعمل الجماعي هي الخصائص الرئيسية للمؤسسات القائمة على المعرفة. وأكد كولمان (1990) أن ما يميز المتطلبات من المعايير المعممة ويأخذها على أنها توقعات تشكلت ضمن العلاقات الشخصية. ويعتقد كرامر وتيلر (1996) أن الشعور بالتعريف الذي تم تطويره في الأفراد، والمعروف باسم الهوية، يزيد من القلق بشأن العمليات والنتائج الجماعية، وبالتالي إمكانية نقل المعلومات. (25: 2013، Farsi et al)، ويشير (الملا، 2014: 69) إن البعد العلاقتي يتكون من ثلاث عناصر أو مكونات جوهرية هي:

أ. **الالتزام (Commitment):** يبرز عندما تتشكل الارتباطات بين الأفراد، إذ يجب أن يلتزم الفرد بتسديد الدين، وعرض الدعوة التي تحدد مسبقاً، إذ إن الالتزام والمشاركة مع الآخرين توضحان المشاركة المعرفية في الأفكار بما يؤدي إلى إحساس قوي بالغاية.

ب. **الثقة (Confidence):** هي التوقع لعرض الأفراد السلوك المنسجم مع التوقعات. ويؤكد في هذا المجال إن الثقة هي قدرات يصعب على المنافسين إدراكها فهي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأنها صعبة التقليد والإحلال والإبدال، إذ يصعب تأسيسها من قبل المنافسين بوصفها مركبا تنافسياً غامضاً، كما تعد مهمة لنجاح المؤسسات إذ تؤدي إلى تخفيض الكلف وتحسين الخدمة والأداء في النتيجة النهائية.

إن الثقة هي نتيجة العمل الجماعي الناجح، فهي ضرورية للأفراد للعمل سوية في المهمات المشتركة، وأنها عنصر مهم من عناصر رأس المال الاجتماعي إذا ما تفاعلت مع عنصر الزمالة فإنه يمكن أن ينتج عن ذلك التفاعل لدى العاملين التزام وظيفي ومرونة عمل عالية، وتنظيم جماعي، والتي يمكن أن تعمل بشكل كفوء في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة (الخطاوي، 2003: 11).

ج. **الروابط القوية (Strong links):** وتشير إلى قوة الترابط بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، والتي تتضمن التوقيت وقوة المشاعر والألفة الحميمة والتبادلية. وعلى المؤسسات أن تعمل على تقوية العلاقات بين أفرادها من خلال توفير الوقت والمكان، لأن رأس المال الاجتماعي ينمو من خلال ترابط العلاقات وتبني شبكات عمل قوية تعمل على انسجام الأفراد، من خلال اشتراكهم في مجال معين وتقاسمهم المعلومات بوصفهم أعضاء في الجماعة.

إذ يصف رأس المال الاجتماعي العلاقتي العلاقات الشخصية التي طورها الافراد خلال تاريخ طويل من التفاعلات وتعكس تأثيرات سلوك الصداقة والاحترام وأن هذا المفهوم للأفراد يتمثل بالدوافع الاجتماعية والمؤانسة، والموافقة، والهيبية خلال مثل هذه العلاقات المستمرة، وبمعنى آخر أن هذا البعد بدوره يوضح العلاقات الشخصية بين الناس التي تتطور عبر الزمن بينهم وينتج عنها الثقة والمعايير والاحترام والتشخيص. (العبادي، 2014: 179)، ويبين الجدول التالي مكونات رأس المال الاجتماعي أنظر الجدول الآتي:

الجدول (2-2)

مكونات رأس المال الاجتماعي

المفاهيمي التعريف نظر وجهة من (Nahapiet & Ghoshal,1998). أساس قاعدة النظرية التضمينية للتعريفات التشغيلية (الوكلاء والتفويض).	الاجتماعي رأس المال الهيكل	رأس المال الاجتماعي المعرفي	الاجتماعي المال رأس العلاقاتي
	النمط العام للروابط بين عدد أعضاء الشبكة وعدد الروابط.	الموارد التي توفر التمثيل، والتفسير، ونظم المعنى المشترك بين الأطراف	قوة العلاقات التي تطورت على مدى تاريخ من التفاعلات
	هيكل نظرية الشبكة	مجتمعي أو اجتماعي. نظرية التماثل الاجتماعي.	علائقي أو نفسي نظريات الالتزام أو الارتباط
	الكثافة	حب التشابه وميل الأفراد للارتباط مع أمثالهم	قوة العلاقة
	كثرة تواتر التفاعل.	المعتقدات المشتركة	الالتزام
	مدة العلاقة	التشابه	الثقة

المصدر: العبادي ، هاشم فوزي ، (2014) ، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي
 بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارة ، م 8 ،
 ع 31 ، ص 168-193 .

المبحث الرابع

العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية

يشمل هذا المبحث التحليل النظري للعلاقات بين الثقافة المؤسسية ورأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية بناءً على الكتب والدراسات السابقة ووجهة نظر الباحثة من خلال الآتي :

أولاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية :

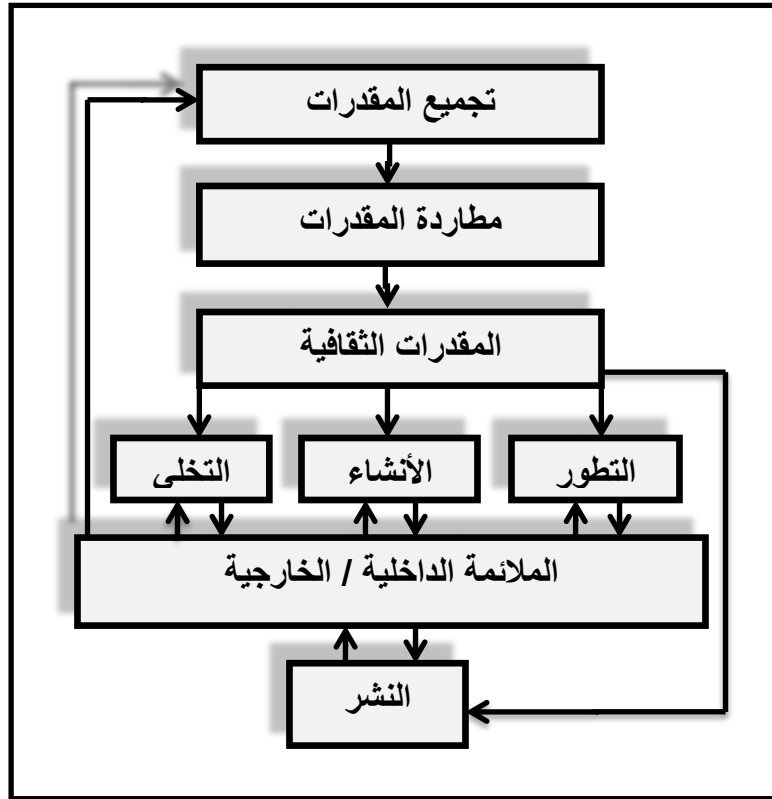
تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة معتقدات وقيم يشترك فيها افراد المؤسسة في بيئة العمل . ان مدى اطلاق العاملين على الثقافات المختلفة تمكنهم من إقامة علاقات مناسبة مع الثقافات الأخرى , ضمن ما يسمى بالذكاء الثقافي وهو قدرة الشخص على التكيف مع القيم والتقاليد والزبائن والعمل في بيئة ثقافية مختلفة , والتي تعتبر مصدرًا محتملاً لميزة تنافسية تسهل الابتكار في المؤسسات (Joupari & Far,2015: 409) ، وكذلك يمثل قدرة الأفراد على النمو الشخصي من خلال استمرارية التعلم والاعتراف بالتراث الثقافي والتقاليد والقيم المختلفة والسلوك الفاعل مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة في الإدراك, وايضا يشمل رؤيه شخصية مفيدة للتكيف مع التفاعلات بين الثقافات والحالات والمشاركة الناجحة في مجموعات العمل متعددة الثقافات. (Joupari & Far,2015: 410) ، وأن تطوير المقدرات الجوهرية هو محور التعلم والثقافة التنظيمية ، فبدلاً من وجود مخزون ثابت من المعرفة والثقافة ، فإن المقدرات الجوهرية تتطور من ذاتها من خلال التعلم الجماعي في المؤسسة وتولد مجموعة من الأفكار التي تحدد المشاكل ومن ثم حلها وذلك لخلق ميزة تنافسية تعمل كوسيلة لخدمة الوحدات الاجتماعية لإيجاد المصالح المشتركة ، والقدرات أو الفرص . وان الثقافة التنظيمية ممكن ان تتعرض للتغيير في تطوير المقدرات الجوهرية. فالقيم والمعتقدات والمعايير للثقافة التنظيمية تجعل من الممكن السيطرة على تفاعلات أعضاء المؤسسة مع أصحاب المصالح الخارجيين وتوجيه سلوكهم استراتيجياً نحو الأهداف التنظيمية. (Chen & Chang,2011: 5739) ، فالاستراتيجية القائمة على المقدرات هي جزء من الاستراتيجية الشاملة التي تتعلق بتكامل التكنولوجيا والمعرفة (بما في ذلك براءات الاختراع) والقيمة والثقافة من أجل خلق مجموعة من المقدرات التي تكشف قيمة متفوقة للزبائن ومن ثم دعم استراتيجية السوق المنتج في المؤسسة. (Gupta,2016:8)

أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة استطلاعية لـ(12 شركة متعددة الجنسيات) التي بينت ان هناك ثلاثة أنواع من المقدرات الجوهرية وهي 1. الدراية التكنولوجية الفائقة 2. والعمليات الموثوقة 3. والعلاقة الوثيقة مع الأطراف الخارجية , وبينت ان اكثر الانواع التي يمكن ان يساهم في تطوير المقدرات الجوهرية هي المقدرات التكنولوجية الخاصة في البيئة التقنية أو تشغيلية أو اقتصادية التي تتطلب جهداً كبيراً في تطوير كفاءة العمليات بشرط ضروري ومهم هو يجب ان يكون هناك مزيج من ثقافة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تقلل من الهدر أو الضياع ، وتسلم قيمة العملاء وتقدم المعايير والحد الأدنى من الانحرافات في العمليات .

وكانت آخر مقدره ، العلاقة الوثيقة مع الأطراف الخارجية ، والأكثر شيوعاً من خلال عمليات الاستحواذ وتسويق مدى وصول المؤسسة بشكل اولي إلى الشركاء ، وإقامة علاقات خارجية من خلال تقنيات جذابة و / أو عمليات موثوقة.(Ljungquist,2007:15) ، وترى عدد من الدراسات التي تستند إلى طريقة عرض الموارد أن الموارد هي المصادر الوحيدة للحصول على مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة . فوفقاً لنهج الميزانية القائمة على النتائج ، هناك صفات يجب أن تمتلكها الموارد لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. يجب أن تكون الموارد قيمة ونادرة وغير قابلة للتحرك وغير متحركة عبر المؤسسات . ولما كانت الموارد أكثر شيوعاً من نادرة، وأكثر تجانساً من غير متجانسة ومتحركة أكثر من غير متحركة ، فيجب على المؤسسات أن تجمع بين الموارد من أجل تطوير عمليات نادرة وصعبة تقليد ، فالعمليات التي ستعمل كمصدر للميزة التنافسية المستدامة ، في الصناعة حيث الموارد المشتركة والمتنقلة ، وبالتالي تحتاج المؤسسة لبناء المقدرات من أجل تحويل هذه الموارد المشتركة والمتنقلة في العمليات التي هي نادرة وغير متحركة لخلق مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. ولذلك توجد مشكلة بالنسبة للمؤسسات في صناعة متجانسة حيث تقاسم الموارد الغير متجانسة وليست نادرة عبر المؤسسات في الصناعة لتطوير مصادر للميزة التنافسية المستدامة. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تطوير مصادر الميزة التنافسية بالموارد المتاحة لها ، فإنها تحتاج إلى تطوير المقدرات الجوهرية لتحويل الموارد المتجانسة غير النادرة إلى عمليات نادرة وغير متجانسة لا يستطيع المنافسون تقليدها. أن تطوير هذه المقدرات هو نتاج الثقافات التنظيمية والقيم التي تشكلت على مر الزمن التي يمكن تفسيرها من قبل النظرية المنظمية. وعلاوة على ذلك، قد لا تملك المؤسسة الموارد التي تحتاجها لتشكل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة . يمكن أن تكون هذه الموارد مملوكة لمؤسسات أخرى لا تسيطر عليها فالمؤسسة التي تحتاج إلى هذه الموارد التي هي فرضية النظرية المنظمية . في حين أن هذا الأمر معترف به من الأدبيات الموجودة ، إلا أن هناك نقصاً في النموذج النظري المتكامل لإثبات كيفية استخدام النظريات المتنوعة التي تفسر السلوك الاستراتيجي الراسخ لتمكين المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة (98 : 2016 , Kabue & Kilika) ، أن بناء وتطوير المقدرات الاستراتيجية المعرفية يتطلب تحديث البنية التحتية لمؤسسات الاعمال في ثلاث مجالات تقنية ، هيكلية وثقافية ، تشير البنى الهيكلية الى آليات التكامل والتنسيق بينما تعكس البنى الثقافية نوعية مناخ الاداء في حين تعني البنى التقنية نمط الترابطات التكنولوجية المساعدة (محمد ، 2013 : 441) . يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بعدة طرق فيمكن ان تعرف من خلال موارد المؤسسة او من خلال الملكية الفكرية او من خلال القابليات التنظيمية والفردية والمعرفية او من خلال الثقافة التنظيمية (الطائي ، 2007 : 114) ، قدم (حفيظ وزانغ ومالك، Hafeez, Zhang and Malik (2002) إطاراً يحدد المقدرات الجوهرية لمؤسسة التصنيع باستخدام قدرات المؤسسة. حيث قاموا بتصنيف الموارد إلى ثلاث فئات فرعية (أصول مادية وفكرية وثقافية) التي ساهمت في "القدرات الراسخة" التي أدت في النهاية إلى تحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسة. وقد عرفت القدرة على أنها القدرة على فريق من الموارد لأداء بعض المهام أو النشاط". وقد ساهم المنظرون أعلاه في

طرق مختلفة لفهم أعمق للمقدرات الجوهرية في المؤسسات الكبيرة الهادفة للربح . من خلال اقتراح نموذج عملي للمديرين لتحديد المقدرات الجوهرية ، ولكن في تلك العملية الهرمية تميل المفاهيم المرتبطة بالموارد والقدرات إلى استبعادها بمجرد أن تكون عملية تحديد الهوية وساهم في مناقشة الكيفية التي يمكن بها عزل المقدرات عن القدرات. – (Andersson & Ramos, 2011: 12) Reid، ويرد في الشكل (21-2) الإطار المقترح للمقدرات الحرجة.

الشكل رقم (21-2)
إطار المقدرات الحرجة



Source : Srivastava , Shirish C , (2005) , Managing core competence of the organization ,interfaces magazine ,vol. 30 , no 4 ,p.p.49-63 .

ويشير الابتكار على انه قدرة المؤسسة على تشكيل السوق من خلال تطوير قدرات متميزة من خلال الابتكار في التكنولوجيا التي تؤدي إلى منتجات مستدامة تؤدي إلى ميزة تنافسية. فإن القدرات المميزة للمؤسسة تتكون أيضا من شبكة العلاقات مع الزبائن والموردين والأنشطة المماثلة ذات الصلة بالمؤسسة . ولذلك فإن المقدرات الجوهرية التي تؤدي إلى ميزة تنافسية هي تلك الكامنة في هيكل المؤسسة وثقافتها. ومن ثم، يمكن النظر من منظور أوسع ، أذ تنشأ المقدرات الجوهرية من وظائف الموارد البشرية والتشغيل والتسويق داخل المؤسسة ، مما يؤثر على الأداء المالي الذي يترجم في النهاية إلى ميزة تنافسية. (Nimsith et al , 2016 : 65) ،

وحدد (شحاذاة ، 2015 : 82) خصائص المقدرة الجوهرية القائمة على المعرفة التي أصبحت ضرورية للمؤسسات التي تريد تطوير استراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تُعتبر المصدر الأساس في التميز على منافسيها , وتقديم قيمة لربائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين. ومن جهة أخرى , يكون من السهل تعلم المقدرات الجوهرية والإمكانات للمؤسسات الأخرى وتقليدها عندما تكون متأتية من المعرفة الصريحة ويتم ذلك من خلال أنشطة الذكاء التنافسي , وبالمقابل فإن المعرفة الضمنية التي من الصعب الحصول عليها أو نقلها أو تحديدها لأنها متأصلة عميقاً من خبرات العاملين أو ثقافة المؤسسة, فهي أكثر قيمة وأكثر احتمالاً من المعرفة الصريحة للوصول الى القدرة التنافسية المستدامة .

ثانياً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المؤسسات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات ، اذ تمثل بشكل عام النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا ، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا . ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فان للمؤسسة ثقافة خاصة بها ايضا (العطوي والشيباني ، 2010 ، 42) ، فالثقافة التنظيمية هي الغراء الاجتماعي الذي يربط الناس معا ويجعلهم يشعرون بجزء من الخبرة التنظيمية. ويحفز الموظفين على استيعاب ثقافة المؤسسة المهيمنة لأنها تلبي احتياجاتهم من الهوية الاجتماعية. هذا الغراء الاجتماعي بمثابة وسيلة لجذب الموظفين الجدد والاحتفاظ بأصحاب الأداء المتميز . ومرة أخرى، تساعد ثقافة المؤسسات على صنع الإحساس. وهو يساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية. ويمكنهم الحصول على المهمة في تناول اليد بدلا من قضاء الوقت في المحاولة لمعرفة ما هو متوقع منهم. ويمكن للموظفين أيضا التواصل بشكل أكثر كفاءة والوصول إلى مستويات أعلى من التعاون مع بعضهم البعض لأنها تشترك بالنماذج العقلية المشتركة. ويمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية أيضا على أنشطة التوظيف والاختيار التي تقوم بها المؤسسة . (Adewale & Anthonia , 2013:117)

فالمؤسسات تمتلك نوعية متناقضة من كونها "جزءاً من" أو "جزءاً" من المجتمع. والتي هي جزء لا يتجزأ من السياق الاجتماعي. على الرغم من أن المؤسسات هي مجتمعات في حد ذاتها مع قواعد وقيم مميزة، والثقافة التنظيمية تعزز النجاح، وبالتالي فهي واحدة من أهم العوامل التي يمكن أن تمثل نجاح أو فشل المؤسسة (O. O. & J.O. , 2014 :169) ، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضيف المؤسسة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المؤسسات (العنزي ، 2004 : 17) ، فالقيم الثقافية بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ (عكاشة ، 2008 : 11) ، والثقافة كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من الأشياء ، ومن مظاهر البيئة الإجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية ، ولما كانت الثقافة سلوكا يبتدعه الأفراد وتنبهه الجماعات ويتشكل من

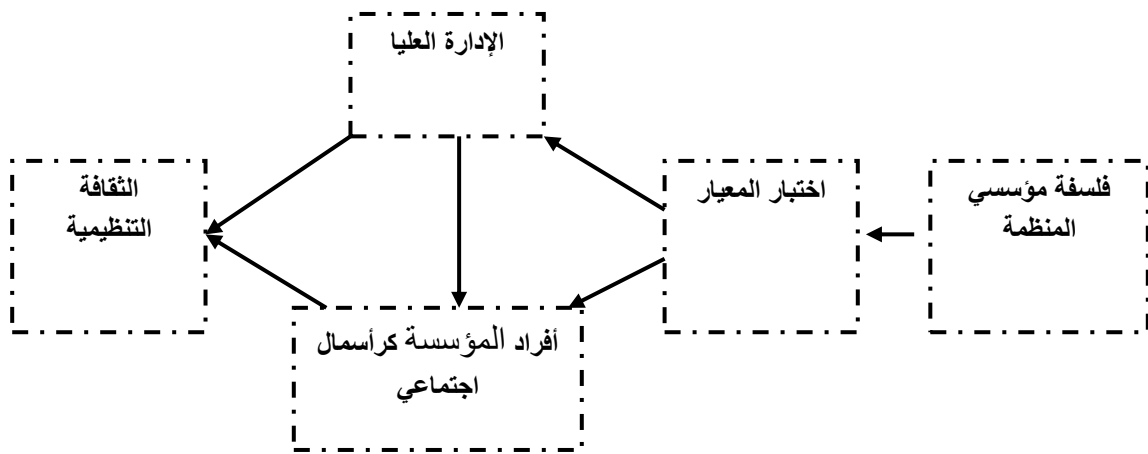
اللغة والدين والعادات والتقاليد ووسائل الاتصال والتربية ، وبما أن العاملين والموظفين لا يتركون قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم وأخلاقهم واتجاهاتهم خارج أبواب مؤسساتهم ، فإن تلك المؤثرات الثقافية تؤدي دورا بارزا في التفاعل الإداري والاجتماعي داخل المؤسسات الإدارية (العوفي ، 2005 : 2) ، لكن الكلام عن الثقافة التنظيمية يقصد به تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي انتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفاتها مؤسسة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجدة فيه ، لا الكلام عن الثقافة التي انتجها البنيان الاجتماعي الكلي كما فعلت بعض الدراسات الأخرى . (محمد ، 2012 : 214) ، فهي تعتبر كنمط من الافتراضات تم تطويرها وأخترعها وأكتشفها من قبل جماعة بينما تتعلم كيفية التعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والداخلي التي سارت بشكل جيد الى حد يمكن اعتبارها قيمة لذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للدراك والتفكير بالمشكلات (حسن ، 2010 : 20) ، إن ثقافة المؤسسة تشكل رقابة اجتماعية على قرارات الموظف وسلوكه ، حيث أنها تنتشر بسرعة وبصورة تلقائية وتوجه العاملين في طرق متوافقة مع توقعات مؤسساتهم (الساعاتي والخفاجي ، 2014 : 240) ، وقد ذهب آخرون إلى اعتبار ثقافة المؤسسة بأنها "النسيج الاجتماعي الذي يربط أجزاء المؤسسة ويحدد السلوك المرغوب به وغير المرغوب به كونه نموذجاً مميزاً لها" ، فعرفت بأنها "نظام ذو معنى يشترك ويؤمن به أعضاء المؤسسة يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المؤسسة (العاني ، 2008 ، 55) ، لذلك تبحث المؤسسة عن خلق المناخ الاجتماعي . فالثقافة والمناخ هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة . وتشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأعضاء الذي يميز مؤسسة واحدة من المؤسسات الأخرى (Singh , 2010: 66) ، فالثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومؤسسة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (العنزي ، 2004 : 20) ، فالثقافة من السهل أن تفهم ببساطة من خلال طرق التعلم والسلوك المشترك للمجتمع ومن خلال تفاعل البشر. وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العقول المشتركة لكيفية تعامل صاحب العمل والموظف الذي يوجه للتفاهم والإنجاز في المؤسسات (ponnu & Hassan , 2015: 136) ، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تسهل التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المؤسسة ، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المؤسسة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المؤسسة من التفاعل معها (حلواني ، 2009 : 8) . فالثقافة هي المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والرموز واللغات والقواعد وما إلى ذلك، التي يتقاسمها الناس الذين يعيشون في مجتمع أو إقليم معين التي لا يمكن الشعور بها . وفي معظم الأحيان توجه ثقافة الشعوب سلوكياتها، سواء كانت إيجابية أو سلبية لأنها تؤثر على قراراتها الشخصية بشأن قضايا الحياة. إن المعتقدات والقيم والمعايير

المجتمعية المختلفة تنقسم في المؤسسات لأن المؤسسات هي مجموعة فرعية من المجتمع الأوسع (جماعة من مجموعة العمل أي جزء صغير من المجتمع المجتمعي). من خلال العمل معا كمجموعة، يتم دمج مختلف المعتقدات الثقافية والقيم والمعايير معا لتطوير سلوكيات وقيم ومعتقدات وعادات وقواعد وغيرها التي تصبح غريبة للمؤسسة وهذا يشكل الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة (O. O. & J.O. , 2014 :169) ، فالثقافة التنظيمية تتفاعل مع الثقافة المجتمعية ، لأن المؤسسة جزء من بيئة المجتمع الذي تعمل بداخله ، والأفراد يتعلمون الكثير من العادات واللغات والطقوس والأمثال من المجتمع الكبير وينقلونها معهم إلى داخل المؤسسات ، ويستخدمونها للتعبير عن أفكارهم والمعاني الثقافية في عملية الاتصال مع الآخرين". (السالم ، 2011 : 258) ، وأن هذه الثقافة كأحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم هي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين التي تشكل أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي ، وبذلك تساهم بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصرها المختلفة المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات. (العوفي ، 2005 : 12) ، فأطلق عليها مايسمى بالنسيج الثقافي الذي يشمل كل من الأبعاد الجوهرية والسلوكية معاً ، فهو طريقة للانسجام بين الفكر والفعل .(العاني ، 2008 : 55) ، فهي مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواءً بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. (السكرانه ، 2009) ، لذلك تعتبر المفهوم الاساسي لتقييم موقف وتصرفات الافراد وسلوكهم في المؤسسات وتصل هذه القيم الى الافراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم (أبو زيد ، 2010 : 15) ، حالياً أصبح مفهوم الثقافة يستخدم كمفهوم للتنظيم إذ ينظر للثقافة التنظيمية من خلال كونها عنصرين هامين هما المجموعة الاجتماعية ، والاستقرار الهيكلي لعدد السكان، التي يأتي دورها في استيعاب العنصر الفردي (Ahmed & Shafiq , 2014 : 24) ، لذلك تعتبر الالتزامات الاجتماعية (الاتصالات) التي هي قابلة للتحويل في ظروف معينة ، الى رأس المال الاقتصادي ، ويجادل (بورديو، Bordio) بأن العلاقات بين أشكال رأس المال تتغير من خلال مسارات القضاء الاجتماعي ، وهذا يؤثر على ماسماه (بورديو، Bordio) استراتيجيات إعادة التحويل التي من الممكن أن تحول الاصول من شكل رأس المال لشكل آخر عبر الزمن ويناقش بأن حجم رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكه الوكيل . يعتمد على حجم شبكة الاتصالات التي يمكنه تعبئتها بفاعلية وعلى حجم رأس المال (الاقتصادي ، والثقافي ، والرمزي) الذي يمتلكه بحكم حقه الشخصي بكل هؤلاء الذين ارتبط بهم" (فرحات ، 2011 : 6) ، وتمثل هذه الافتراضات الاساسية الصور التفسيرية التي يستخدمها العاملين لادراك الحالات ، والنشاطات ، والعلاقات الانسانية ، ولتشكيل قاعدة للعمل الجماعي (العطوي والشيباني ، 2010 : 43) ، فهو نظام يمثل المعاني المقبولة علنياً وجماعياً التي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين. (خوين ، 2009 : 6) ، وتعتبر الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في المجتمع من المجتمعات الإنسانية (الليثي ، 2008 : 8) ، ومجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة ، التي إكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع

المحيط الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها ، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر. (بومدين و بوفطيمة ، 2005 : 281) ، أن سعي المؤسسة لتحقيق الأهداف والمهام اليومية ، من خلال وجود الأنسجة الاجتماعية التي تعتبر أكثر تعبيراً من حولنا أذ أنها تعطي معنى لتلك المهام. ومع ذلك، حتى يتمكن الناس من العمل في أي مكان معين ، يجب أن يكون لديهم إحساس مستمر بما هو واقع من أجل أن يتم عمل كل شئ . فالثقافة هي نظام هذه المعاني المقبولة علنيا وجماعيا التي تعمل كمجموعة معينة في وقت معين. وهذا النظام من المصطلحات والأشكال والفئات، والصور يفسر وضع الإنسان نفسه لأنفسهم . في الواقع ما يفترض أن يكون مميزا عن الإنسان مقارنة مع الحيوانات هو قدرته على الابتكار والتواصل كمحددات لسلوكه (Pettigrew, 2007: 574) ، ، فرأس المال الاجتماعي يمثل المعرفة المكتسبة والقيم والمعايير والقواعد والتوقعات حول أنماط التفاعلات التي تستخدمها اي مجموعة من الاشخاص في ممارسة أنشطتهم وحياتهم اليومية ، كما يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعاون والمشاركة في العمل (حواله والشوربجي ،2014، 513) ، لذلك تحتاج كل مؤسسة ثقافة خاصة بها يسودها نسق من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية، كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر عن اخلاقيات العمل في المؤسسة (نوح ، 2012 : 242) فتقافة المؤسسات هي شكل راسخ من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على سلوك وقرارات الموظفين. فالثقافة منتشرة وتعمل دون وعي. وهي التيار التلقائي لتوجيه الموظفين بطرق تتفق مع التوقعات التنظيمية. (Adewale & Anthonia , 2013:117) ، ولغرض فهم طبيعة ثقافة المؤسسة ، فقد أشار (Robbins,2003:535) إلى شكل ثقافة المؤسسة في المخطط الذي يوضحه الشكل (2-22)

شكل رقم (2-22)

الثقافة التنظيمية



Source: Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed. Hall, Inc., New Jersey, p: 535.

فالكثير من الثقافات الاجتماعية لديها معتقدات وقيم تتجلى في القواعد التي تشكل توقعات سلوكية ، فالمؤسسات لديها الثقافات التي تشكل وتعطي أعضائها المبادئ التوجيهية لطريقة تطويرها ، فالثقافة التنظيمية تساعد الأفراد والجماعات للتعامل مع عدم اليقين والغموض في حين تقدم درجة من النظام في الحياة الاجتماعية. وتتكون مواد هذه الثقافات من الأيديولوجيات ، والمجموعات الضمنية للمعتقدات والقيم والمعايير الأخوذة. ويعبر الأعضاء عن مضمون ثقافتهم من خلال استخدام الأشكال الثقافية في المؤسسات ، وطرق مقبولة للتعبير عن معتقداتهم وقيمهم ومعاييرهم وتأكيدهم. وتتطور الثقافات التنظيمية، شأنها في ذلك شأن الثقافات الأخرى، التي تأتي من نضال مجموعات من الناس معا من أجل فهم عوالمهم والتصدي لها. ومن خلال التفاعل بين الأيديولوجيات والأشكال الثقافية التي تحافظ الثقافات على وجودها. فالأشكال الثقافية تسهل كيف يشعر الناس في عالمهم. ويصبح واقع الناس في العالم كيف يمكن أن تتكيف مع بنائها اجتماعياً.(Ovaska,2008 : 407) ، وتعتبر الثقافة أحد موارد المؤسسة التي تسهم في إنجاز المهام وفي تسريع العملية المعيارية الاجتماعية بشكل يتيح للمؤسسات المعنية كلف التدريب واحتواء القادمين الجدد ضمن نظم المؤسسة بشكل يوافر النفقات ويقلل الأخطاء، ويزيد من سهولة اندماجهم في النسيج الاجتماعي، فهي إذن تدعم بناء وتكوين وترصين رأس المال الاجتماعي التنظيمي(العاني ، 2008 : 272). ويستند رأس المال الاجتماعي أساسا إلى عوامل اجتماعية - ثقافية يمكن أن يؤدي تحديدها كرأس مال . وفيما يتعلق بأهمية الدراسات في مجال الذكاء الثقافي، من بين المهارات المطلوبة في القرن 21، يمكن القول أن القدرة على التكيف مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة والقدرة على إدارة الاتصالات بين الثقافات هي ذات أهمية كبيرة. في بيئة عمل اليوم، الموظفين مطلعين على ثقافات مختلفة وممكنة لجعل العلاقة مناسبة مع الثقافات الأخرى . ولهذا الغرض، يحتاج الأفراد إلى ذكاء ثقافي. وبالإضافة إلى ذلك ، فإن هؤلاء المديرين الذين يتمتعون بالمعلومات الثقافية المناسبة والمهارات الشخصية والتقنية سيؤهلون المؤسسات الحديثة. (Joupari & Far,2015 :411) ، أن العلاقات الرسمية بين الأفراد التي تملئها المؤسسة تخلق العلاقات الشخصية التي من المرجح أن تؤدي إلى رأس المال الاجتماعي. وهكذا، قد تكون العلاقات للمؤسسات الرسمية أثار مباشرة أو غير مباشرة على رأس المال الاجتماعي ويمكن تقسيم مستويات التحليل إلى عدد كبير من المستويات بين الفرد والمؤسسة :

1. **على المستوى الفردي:** فهو يرى أن رأس المال الاجتماعي هو أصلا يمكن أن يتراكم ويستخدمه الأفراد على نحو نشط ومتعمد. وفي هذا المجال المثير للدراسة، تقدم فكرة رأس المال الاجتماعي للمؤسسات على النحو التالي: "مجموعة الموارد المادية أو الافتراضية التي تعود على الفرد من خلال العلاقات الاجتماعية لتسهيل تحقيق الأهداف" .

2. **على المستوى التنظيمي:** أن رأس المال الاجتماعي ليس موردا حاسما فحسب، بل هو العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر مزايا تنظيمية حاسمة ودائمة، لذلك فمن الواضح أن المؤسسات تحتاج إلى أن تكون واعية لرأس المال الاجتماعي، والعوامل اللازمة لخلق ورعاية ذلك. وبما أن المؤسسات لديها درجات مختلفة من الثقافة والقواعد والقيم المنظمة ، فإن التماسك اللازم لتنمية رأس المال الاجتماعي موجود بالفعل. وبما أن العديد من العلاقات الشخصية يتم إنشاؤها

وتطويرها بسبب التبادل المتبادل و / أو التجانس بين الأفراد، فإن الشبكات الاجتماعية تحدث في المؤسسات مما يؤدي إلى خلق رأس المال الاجتماعي.(Waldstrom, 2008, 6:) ، وأن معظم أوقاتنا تنفق في حضور الآخرين . ونحن ننفق وقت في العمل ، وأن لدينا وقت فراغ، وساعات عائلية مع الآخرين. ومع ذلك ، فإن تفضيلات التواصل الاجتماعي تختلف بين الأفراد والثقافات. كما يقول (فوكوياما، Fukuyama) أن بعض المجتمعات تظهر ميلا أكبر بكثير للجمعيات من غيرها، والشكل المفضل للجمعية تختلف. وفي بعض الحالات، تشكل الأسرة والقرابة الشكل الأساسي للجمعيات ، وفي بلدان أخرى ، تكون الجمعيات الطوعية أقوى بكثير، وهي تعمل على جذب الناس من أسرهم ، وعلاوة على ذلك، فإن التنشئة الاجتماعية تستغرق وقتا طويلا ويمكن تداولها مقابل أنشطة أخرى. وتتنافس المشاركة في الاقتصاد وتبادل الأسواق (العمل والتسوق) مع الأنشطة الاجتماعية والحياة الأسرية والمؤسسات التطوعية. وقد نتوقع أن تؤثر الاختلافات الثقافية على درجة توجيه الأفراد نحو الممتلكات الشخصية والحالة الشخصية. هذه الاختلافات في المواقف المادية تؤدي إلى مستويات مختلفة من التنشئة الاجتماعية. وما يثير الاهتمام بشكل خاص هو كيف تؤثر هذه الاختلافات في البنية الاجتماعية بدورها على النتائج الاقتصادية. هل البلدان أو المناطق التي تهيمن عليها المواقف المادية تتميز بالنمو الاقتصادي السريع ، أم أن ندرة التنشئة الاجتماعية تعيق النمو بطريقة أو بأخرى؟ هل التنشئة الاجتماعية مع أصدقاء الأسرة والمواطنين جيدة في تلقاء نفسها، والتي تخلت بسعادة عن بعض الفوائد المادية ؟ أم أن التنشئة الاجتماعية مفيدة أيضا في تعزيز الرفاه المادي وزيادة النمو الاقتصادي؟ (Beugelsdijk & Smulders, 2003 : 2)

علاوة على ذلك ، فإن استخدام رأس المال الاجتماعي ليس له فقط فوائد لوصف العلاقات الاجتماعية ، بل أيضا المعايير والقيم الثقافية المتأصلة فيه. وهذا يؤدي إلى التقسيم المقبول على نطاق واسع لمختلف جوانب رأس المال الاجتماعي في البعد الهيكلي (خصائص الشبكة الاجتماعية ككل) ، والبعد العلائقي (محتوى المعاملات لما يتم تبادله في علاقة معينة)، والبعد المعرفي (مجموعات مشتركة من النظم الخاصة بأبعاد الترجمة الشفوية والنقاهم المتبادل) (Waldstrom, 2008, 3:) ، وهناك مفهومان يتصلان برأس المال الاجتماعي هما الثقافة والمؤسسات. ومع ذلك، ينبغي اعتبار الثقافة مفهوما أوسع بكثير من مفهوم رأس المال الاجتماعي، وتضيف (القيسي ، 2009 : 104) أن رأس المال الاجتماعي يعمل على تخفيض معدلات الجريمة في المجتمع من خلال الثقافة والعادات والاعراف التي تحد من ذلك ، والتي تربط بالشبكات الاجتماعية للناس. وتعرف الثقافة على انها الأنماط المشتركة في الحياة من أفكار، ومعتقدات، التي تتطور وتتناقل بين الأفراد، سواء بأسلوب متعمد أم غير متعمد، عبر الأجيال اللاحقة، ولإيجاد الثقافة المشتركة يجب توفر: (النقار ، 2008 : 60)

أ. المشاركة الواسعة بين أعضاء المجتمع.

ب. ترحل الخبرة من جيل لآخر دون انقطاع.

ج. تشكيل السلوكيات، والقرارات، والمدرجات الواسعة العالمية.

وعليه فلا يمكن فصل رأس المال الاجتماعي عن الثقافة، لأن الأخيرة تتطور باستمرار، ورأس المال الاجتماعي يجب النظر إليه أنه كيان متغير ديناميكي، مع احتوائه على التفاعلات بين الأفراد باختلاف مستوياتهم الأسرية، والجماعية، والمجتمعية. إن فوائد رأس المال الاجتماعي تتمثل بما يأتي: (النفار ، 2008 : 60)

أ. يسهم في خلق المعرفة من خلال تطوير رأس المال الفكري، كما يعزز السيطرة على عمليات إدارة المعرفة لتسهيل تبادل الموارد في المؤسسة.

ب. يبرر التزام الفرد تجاه الجماعة أو الصالح العام، إذ إن الثقة وقوة الروابط تعطل الرغبات الفردية لصالح الجماعة.

ج. يسهم في تعزيز العمل الجماعي وجعله أكثر كفاءة.

د. يؤدي إلى تقليل كلف الصفقات التجارية في المؤسسة.

هـ. يسهل عملية تبادل الموارد والوصول إلى مصادر المعلومات في الوقت المناسب. ويحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة لعدم إمكانية تقليده أو محاكاة عناصره، لأن بناءه يرتبط بتاريخ المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

في إطار علاقة رأس المال الاجتماعي مع رأس المال الثقافي، إن القيم هي من أهم العناصر في الثقافة وهي كذلك من أهم العناصر في رأس المال الاجتماعي. وإن الدور المهم للثقافة في تطوير البشر ويوضح كيف إن رأس المال الاجتماعي يمثل هذا الدور من خلال شبكات العلاقات. (ابراهيم ، 2009 : 118) ، ومن الممكن أن نفترض أن رأس المال الاجتماعي والاستخبارات الثقافية عاملان هامين لأشكال رأس المال المصنفة من قبل البنك الدولي والتي لها أهمية كبيرة لأن المسار التطوري للحركة من المجتمع الصناعي إلى المجتمع القائم على المعرفة قد وصف عن طريق النمو السريع للأصول غير الملموسة والأنشطة الاجتماعية من الموارد الملموسة. إذ تلعب الأنشطة الاجتماعية دوراً رئيسياً في الاقتصاد القائم على المعرفة. (Joupari & Far,2015:409).

ثالثاً: العلاقة بين المقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي :

إن الترابط والتأثير بين رأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية يتضح من خلال الخصائص المميزة للمقدرات فهي نادرة وقيمة وضمنية وصعبة التقليد وهذه الخصائص يمكن أن تكون سمة لعدد من المكونات المنظمية التي تلعب بها إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً كراس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي، وبناء الفريق وأدارته، والمعرفة التنظيمية، والاتصالات المختلفة، و تطوير الأفراد و بمجرد النظر لهذه المكونات فلا يمكن إن يكون هناك أدنى شك بالعلاقة بينها وبين رأس المال الاجتماعي من خلال دور وتأثير إدارة الموارد البشرية في إيجادها وتطويرها(الدليمي ، 2006 : 60) ، وتعتبر المقدرات الجوهرية من خلال القيادة كدور فاعل في الحصول على مؤسسة منسقة تهدف إلى تشجيع رؤية المستقبل وفهم كيفية تفهمه وتنفيذ وتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة من خلال قادتها، وتبرز أهميتها من خلال ما تمتاز به بالتركيز على

تحسين أداء منظمتها عن طريق التمكين والتواصل مع تابعيها ومشاركتهم رؤية هذه المؤسسة بما يتلاءم ويتفق مع رؤيتهم الخاصة من خلال اختيارها بأسلوب مبدع لا أساليب اتصال تجدها فعالة في نقل وفهم التابعين لرؤية المؤسسة. (الشملة ، 2009 : 39) . ويتمثل رأس المال الاجتماعي بمجموعة قدرات المؤسسة الجوهرية التي تستخدمها لمواجهة التحديات واستغلال الفرص وفي دعمها المستمر لتكوين القيمة. (علي ، 2008 : 6) ، التي تأتي من خلال التعلم المنظمي الذي يؤدي الى تحسن كبير في أداء المؤسسات ويعزز من مقدرات ومهارات العاملين التي بدورها تعزز من مقدراتها الجوهرية (البغدادي والعطوي ، 2014 ، 54) ، وهل ستكون المقدرات الجوهرية ، التي هي مهمة جدا على نجاح واستدامة المؤسسات (كما اقترح من قبل كل من الدراسات التجريبية والنظرية) أيضا تأثير على المؤسسات غير الحكومية التي تسمى القطاع الثالث. وقد حولت التطورات التي طرأت في السنوات الأخيرة الدراسات نحو ميل إلى تفحص المؤسسات غير الحكومية وفحصها وإدارتها كما لو كانت وحدات اقتصادية ، والسبب في ذلك هو أن المؤسسات غير الحكومية قد زادت من مجالات تأثيرها في العالم أجمع وحصلت على دور هام في التطورات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات. إن استدامة وفعالية هذه المؤسسات هي مصدر التحولات الهامة في المجتمع. ومن المعروف أن هذه المؤسسات تشكل ثامن أكبر اقتصاد في العالم. وفي هذا السياق، فإن البحث عن حلول جديدة وخلاقة في المجال الاجتماعي وتيسيرها من خلال التطورات في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تسبب للمؤسسات غير الحكومية مواجهة ديناميات المنافسة. ولذلك، يجب النظر في هذه المؤسسات مع ديناميات جديدة ونهج الإدارة والمواقف التي يجب أن توجه مع الدراسات الجديدة. ويجب تقديم أي نوع من الدعم من أجل إنشاء وضمان استدامة مؤسسات المجتمع المدني غير الحكومية المسؤولة أمام أصحاب المصلحة الذين يتنافسون ويحصلون على بنية تنظيمية ومقدرات ناجحة. ولهذا الغرض ، فإن ما إذا كانت المقدرات الجوهرية ستنشكلكا هاما في نجاح المؤسسات غير الحكومية . (Besler , 2011 : 1258) ، فالمقدرات هي معرفة عامة أو دافع أو سمة أو صورة ذاتية أو دور اجتماعي أو مهارة شخص يرتبط سببها بالأداء المتفوق في وظيفة . (Chen & Chang, 2011: 5740) وسعى إطار المقدرات الحرجة إلى جعل مفهوم "المقدرات الجوهرية" يعمل لصالح المؤسسات. الفرضية الكامنة وراء هذا الإطار هو حقيقة أن شيئا ما يمكن اعتباره مهارة يمكن من خلاله شرح وتعلم استخدامها. فالمقدرات الحرجة يمكن أن تكون مساوية لمهارة تشغيل وإدارة المقدرات لصالح المؤسسة. ويغطي إطار المقدرات الحرجة بشكل شامل جميع الجوانب المتعلقة بالكفاءات والمهارات في المؤسسة . ويوفر إطارا شاملا بديهيًا لتصميم الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة ويقدم إجابات على أسباب الاختلاف في أداء المؤسسات التي يبدو أنها تمتلك موارد متطابقة. كما تحث الممارسين على التركيز ليس فقط على تطوير أو اكتساب المقدرات الجوهرية ولكن العمل باستمرار على الارتقاء بها أو رعايتها أو التخلي عنها فيما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية. (Srivastava, 2005: 53) فالمقدرات الجوهرية توفر بيئة عمل قوية عندما تجعل المقدررة تحل محل رأس المال ، والميزة التنافسية المستمرة تتحقق من خلال المقدرات الجوهرية المميزة والمطورة داخل المؤسسة ، فان حالة الكساد أو الانتعاش الاقتصادي

تبرز المؤسسات التي تبني استراتيجياتها على أساس مقدرات جوهرية لا يمكن تقليدها , ويجب على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على مركزها التنافسي أن تفهم بشكل واضح مفهوم المقدرة الجوهرية وكيفية ارتباطها بالمزايا التنافسية , وبين النشاط الموجه والنواحي المعرفية للمقدرات الجوهرية من خلال التعلم , والتي يتم تكييفها تجاه استخدام مهارات المؤسسة بغية تحقيق ميزة تنافسية .(شحادة ، 2015 : 75)

المبحث الاول

الدراسة الميدانية

تمهيد :

يهدف هذا المبحث الى بيان خلاصة النتائج النظرية والفكرية التي جاءت نتيجة لما جمع من ادبيات والتي تم عرضها في الجانب النظري الة جانب رصد الممارسات التطبيقية في الكليات عينة الدراسة وذلك لغرض اثبات صحة الفرضيات المشتقة من تلك الدراسات ومحاولة التحقق منها بأستخدام الوسائل والمعالجات الاحصائية، وبالتالي تحقيق الاهداف التي تسعى الباحثة الى تحققها .

للوصول الى الغرض المطلوب فقد استند الجانب الميداني للدراسة على اطار متكامل من الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من اهدافها، وبناءً على ذلك جاءت الدراسة بالوصف الاحصائي الذي يجسد جانب حيوي والذي تسعى اليه الباحثة لاختبار اهداف الدراسة الخاصة بمدى توفر وممارسة ابعاد متغيرات الدراسة من وجهة نظر عمداء الكليات عينة الدراسة.

منهج الدراسة :

لاغراض هذه الدراسة ، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي- التحليلي لابرار وتشكيل الإطار النظري والتطبيقي وتم ذلك من خلال جمع البيانات بأستخدام اداة الاستبيان وعرضها وتحليلها وأختبار صحة الفرضيات من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة ذات العلاقة بالكليات الأهلية موضوع الدراسة ، جدير بالذكر أن أهم مايميز المنهج الوصفي التحليلي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة ، كما أنه يقدم في نفس الوقت تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة وقد اعتمدت الباحثة هذا المنهج من خلال الدراسات العلمية لنوعين من البيانات المتوفرة من مصدرين هما:

أ. **المصادر الثانوية :** وهو الجانب الذي اعتمدت عليه الباحثة في جمع العلاقات والمعلومات المتوفرة في البحوث العلمية النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تعد بمثابة الدليل أمام الباحثة في فحص متغيرات الدراسة وكيفيه عرضها بشكل دقيق وسليم من مصادرha المتمثلة بالكتب والبحوث والدراسات السابقة والمجلات الدورية والرسائل والاطاريح الجامعية التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في (الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية)

ب.**المصادر الأولية :** وهي التي يتوفر لدى مكوناتها المعلومات ذات الصلة المرتبطة والماخوذة من عدد من الكليات العراقية الخاصة والتي أستخدمت في اختبار صحة الفرضيات .

مجتمع الدراسة :

تاريخ التعليم العالي الاهلي في العراق

تحتاج الدراسة لغرض توضيح المنهج العلمي كونه يمثل بحد ذاته جميع مفردات الدراسة التعرف على مجتمع الدراسة, ولغرض الحصول على نتائج دقيقة يتطلب تحديد المجتمع الأصلي بصورة دقيقة ليتنسى اختيار عينة من المجتمع المختار, وقد كرس معلومات هذا المبحث للتعرف على مجتمع الدراسة.

أ. نبذة تاريخية عن التعليم العالي الاهلي في العراق:

عرف التعليم تطور عبر الزمن مع التطور البشري وحركة المجتمع و ذلك لاهميته التي برزت منذ القدم, حيث كان يقتصر على التعليم الديني و ما تعلق بالكتب السماوية كما كان في الهند, روما و حتى في الحضارة الاسلامية. الا أنه و مع مرور الوقت أصبح التعليم يهتم بمواضيع أخرى دنيوية جديدة كالعلوم و الطب و غيرها.

التعليم يعد الفرد للحياة الخاصة و يزوده بالجوانب الخلقية , الدينية و الاجتماعية, ما أدى إلى اعتبار التعليم خدمة استهلاكية و حق من حقوق الفرد و بالتالي مكون من مكونات مسؤولية الدولة التي يجب أن توليها عنايةها, و أن تخطط لها و تنفق عليها. إلا أنه و مع صدور المؤلف الشهير "بحث في طبيعة و أسباب ثروة الأمم of The Wealth of nations" ، 6771 س A.Smith الذي أكد على أنه بالإضافة إلى الفوائد الاستهلاكية للتعليم، هناك فوائد أخرى يقوم التعليم بتوفيرها تعمل على زيادة الانتاج و ثروة المجتمع على المدى الطويل، حيث أن للتعليم عائداً فردياً عندما يتولى الفرد تمويله و عائداً على المجتمع عندما تتولى الحكومات تمويله، ساعد على ظهور نظرة جديدة للتعليم كاستثمار، و كان بداية انطلاق دراسات جديدة حول موضوع الاستثمار والعائد من الاستثمار في التعليم.(نور ، 2012 : 1)

ومن هنا تبرز أماننا أهمية الاستثمار في التعليم وخاصة بالنسبة للبلدان النامية التي أهملت هذا الجانب فترات طويلة من عمرها ولأسباب عديدة نذكر منها بالدرجة الأساس ما عانتها من الاستعمار وظروف التخلف والجهل والمرض وعدم الاستقرار السياسي والتبعية الاقتصادية. أضف إلى ذلك أن هذه البلدان لم تمر بمراحل التطور التاريخي التدريجي لقوى الإنتاج كما مرت بها البلدان المتقدمة صناعياً، كما أن الظروف الموضوعية والذاتية هي الأخرى مخالفة لما هو عليه في البلدان المتقدمة صناعياً من حيث تطور وسائل الإنتاج وقوة العمل والعلاقة التي تربطهما. وإذا ما علمنا أن الاتجاه في المجتمعات المعاصرة اليوم يهدف إلى ربط تفكير الإنسان ومجتمعه وحياته بثورة ((العلم والتكنولوجيا)) التي تشق طريقها الآن في المجتمعات الإنسانية. كما أن بناء المجتمع الجديد يتطلب تعبئة القوى المنتجة فيه بجانبها (المادي والبشري) واستخدامها بالشكل الأمثل كي تتحقق عملية النمو الاقتصادي . فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ومبادئ وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، والعملية التعليمية هي أيضاً وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية.

إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في سلوكه الوظيفي والاجتماعي، فهي أذن عملية ضخمة لإعادة تشكيل الإنسان على نطاق واسع وعلى نحو أكثر إيجابية. (طاقة وعجلان ، 2016 : 1) ، وبهذا أصبح انشاء الكليات الاهلية من الوسائل المهمة لنشر التعليم العالي وتوسيعه في المجتمع العراقي على ضوء استراتيجيات التعليم العالي في توسيع التعليم، ويتم تشجيع هذا النوع من التعليم على الصعيد الحكومي استنادا على فلسفة تنطلق من مبدأ التكامل بين التعليم الرسمي والتعليم الاهلي واعتبار الاخير احد الروافد المتممة او المكملة للتعليم الجامعي الحكومي ، أما الآن وبعد مرور كل هذه السنوات يبدو إن الاتجاه العام سيكون نحو التعليم الأهلي مثلما هو معمول به في معظم دول العالم العربية منها والأجنبية.(البياتي ، 2018 : 183) ، ويحضى التعليم الجامعي الأهلي في العراق بأهمية أساسية لكونه من الرواد الاوائل في إقامة هذا الحقل من التعليم والذي بدأ منذ أوائل ستينيات القرن الماضي بتأسيس الجامعة المستنصرية عام 1964. وما رافقها من تغييرات أزاء الأختلاف في الرؤى والأيدولوجية . أعقبها صدور القانون رقم (814) في عام 1987 لتأسيس الكليات الأهلية ثم القانون رقم (13) لسنة 1996 وتعديلاته لتطوير العمل في هذا المضمار . حتى صدور قانون التعليم الجامعي الأهلي رقم (25) لسنة 2016 . الذي نظم أسلوباً جديداً لآلية إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدءاً من التأسيس والهيكلية العلمية للمسار التعليمي العالي وأنتهاءً بكيفية تعيين أعضاء الهيئة التدريسية والترقيات العلمية . وطريقة توزيع وأدارة الأموال . لتوفير المتطلبات اللازمة لأنجاح العملية التربوية والأكاديمية بكافة جوانبها. لقد كان العام الدراسي 1987 – 1988 باكورة تأسيس الكليات الأهلية وأبتدأ بثلاث كليات ، وقد تباينت عدد الكليات المتخصصة في تلك الكليات . والتي تحتوي على عدد من الأختصاصات كالعلوم المالية والمصرفية والأدارية ، والقانون ، وعلوم الحاسبات ، وتكنولوجيا المعلومات ، وهندسة الاتصالات ، وتقنيات الحاسبات وتقنيات التكيف . وتقنيات الكهرباء الى جانب أختصاصات العلوم الإنسانية وفي مجالات الجغرافية والتاريخ والأقتصاد واللغة العربية والأنكليزية . وأستمر الوضع بمنح أجازات التأسيس على هذا النهج الى جانب أستحداث كليات جديدة في الكليات القائمة ليشمل أختصاصات طب الأسنان والصيدلة والتحليلات المرضية والبصريات . (عبد جاسم ، 2016 : 2-6) وبذلك أصبح عددها بحدود (64) بين جامعة وكلية من ضمنها معهد المعلمين للدراسات العليا / في النجف الأشرف ولازالت هناك جملة من الطلبات يتم تدارسها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ونورد فيما يلي جدول يبين عدد الكليات والكليات الأهلية المجازة في العراق حتى نهاية العام الدراسي 2017 – 2018 . (دليل قبول الطالب الالكتروني للكليات والكليات الاهلية ، 2017 ، 2018)

ان فلسفة الدولة تعتمد على ان العلاقة بين الكليات الرسمية والاهلية ليست علاقة تنافسية بل علاقة متكاملة احدهما مكمل للاخر وان من الضروري وجود قطاع خاص ضمن النشاط الاقتصادي للدولة ، ولكن نوع وحجم النشاط يحدد قدرة الدولة في ادارة وضبط واشراف هذا النشاط ووفقا للتطور العلمي والتقني وانعكاسه وبالظروف الذاتية لتطور المجتمع وبهذا يظهر اهتمام الدولة والسعي نحو تكوين التعليم الجامعي الاهلي ، وضرورة إبراز التكامل والتعاون بين

التعليم الرسمي والتعليم الأهلي خصوصاً في مجال ترصين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق قفزة في أداء الكليات ، والسعي باستمرار لتنشيط مفاصلها ومعالجة جميع المشاكل التي تعاني منها . و أن الاتجاه الاقتصادي والسياسي والفكري المعاصر يلقي المسؤولية على عاتق التعليم الأهلي في مجال عدم تكرار العيوب والنواقص التي يعاني منها التعليم الرسمي، والبحث عما هو جديد ومتطور سواء كان ذلك على صعيد المناهج الدراسية، أو الاستعداد لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل و ان التعليم الأهلي يجب أن لا يكون نسخة متكررة من التعليم الرسمي، وعلى الكليات الأهلية التميز في مناهجها وكتبها والاختصاصات المطلوبة في سوق العمل ، وان الحاجة إلى بقاء مؤسسات التعليم الأهلي تحت إشراف الدولة يعد ضماناً لتنمية المصالح العلمية والوطنية. (البياتي ، 2018 : 184) ، ولقد أصبحت تجربة التعليم الجامعي الأهلي من التجارب الناجحة في العراق وذلك لدورها في تحقيق ما يأتي : (عبد جاسم ، 2016 : 9)

- أستيحاب الطلبة من خريجي الأعدادية والتخفيف عن كاهل الكليات الرسمية .
- توفير فرص لألتحاق الطلبة في الأختصاصات التي تتفق مع رغبتهم .
- توفير فرص لأكمال الدراسة الجامعية الأولية (الدراسات المسائية) والحصول على البكالوريوس ولاسيما من الأشخاص الذين فاتتهم فرص التعليم .

ب.الكليات الاهلية عينة الدراسة :

1. جامعة الامام جعفر الصادق : تأسست عام (2009) في بغداد. وتضم الجامعة كلية القانون، والمحاسبة، وإدارة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، وكلية الآداب وتضم أقسام اللغة العربية، واللغة الإنكليزية، والإعلام، والتاريخ، وعلوم القرآن. ولدى الجامعة عدد من الفروع في عدد من المحافظات العراقية (بغداد ، و ميسان ، والنجف ، والمثنى ، وذي قار ، وديالى ، و كركوك ، وصلاح الدين) ، وهدفت الجامعة الى توفير تجربة علمية فريدة للطلاب الجامعي تشجعه على مواصلة دراسته الأكاديمية العليا مما سيسهل عليه فرصة شغله لوظائف متميزة تسهم في بناء المجتمع وتطوره من خلال إرساء ثقافة قيمية خاصة بالجامعة. فإرساء معايير سلوك عالية ستساعد الطلبة والعاملين في الجامعة على إتمام الرسالة على أفضل حال، وذلك باستخدام الموارد البشرية والمالية بالأسلوب الأفضل والممنهج لتحقيق الجامعة القيمة المعرفية في مجالاتها العلمية المتعددة كي تمتاز بين نظيراتها على المستوى الوطني والعالمي. ورؤية الجامعة هي القيم الجوهرية والأغراض الجوهرية للجامعة. تتمثل القيم الجوهرية بجودة تعليمية عالية في المجالات المعرفية للجامعة مزودة بالإلهام والابداع والمسؤولية الاجتماعية على الصعيد الوطني والعالمي. أما الأغراض الجوهرية فهي: المساهمة المعرفية والتقنية في تقدم المجتمع ورفاهيته وإرساء المعرفة المعاصرة في هذه المجالات. والتأكيد على أن العلم ضرورة ملحة في بناء المجتمع وعلى تنمية الاتجاهات العلمية، والأخذ بأسلوب التفكير العلمي المتقدم واستخدامه في معالجة قضايا المجتمع ومشكلاته. اعداد جيل مثقف مؤهل بالعلم ويعتمده أساساً سليماً لإحداث التغييرات الجذرية ويضع المعرفة العلمية، والاسلوب العلمي في التفكير والتحليل في خدمة

أهداف الأمة والقضاء على ما التصق بها من وجوه التخلف. غرس القيم الروحية والوطنية والإنسانية الأصلية في نفوس الأجيال ، والتأكيد أهمية العمل الجماعي ودور المجتمع دون إغفال أهمية المبادرات الفردية المخلصة في إطار خدمة المجتمع. مع عدّ الإنسان قيمة عليا وهدفاً أساساً ضمن تطورات المجتمع. تخليص المجتمع من التقاليد الاجتماعية التي تعيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي. توفير الأسباب الفنية والأدبية والمادية التي تكفل ممارسة نشاطات أعضاء الهيئات التدريسية والباحثين في التدريس والبحث في جو من الطمأنينة والاستقلال اللازمين للتفكير والإبداع. تطوير البحث العلمي من خلال مركز أبحاث الجامعة. تزويد الطلبة بأعلى مستوى عالمي من المعرفة والعلوم على الصعيد الأكاديمي والمهني. توفير تجربة جامعية مميزة للطلبة. توفير كفاءات متمرسة تستطيع أن ترفع من قدرات المؤسسات الحكومية والأهلية. وجذب الكفاءات العلمية والأكاديمية وزيادة عددها وتطويرها لرفع مستوى الجامعة. العمل على تعزيز مكانة الجامعة باعتبارها مركز إشعاع خلاق للثقافة ينتقي القيم الخلقية والاجتماعية بما ينسجم وروح القيم الإسلامية الاصيلية.

2. كلية المأمون الجامعة: تأسست عام (1990) بطلب من نقابة المعلمين في العراق. تعتبر كلية المأمون من اقدم الكليات الاهلية في العراق. حيث تم افتتاح الكلية على اساس اقسام كلية التربية فقط حيث كانت تضم اقسام التاريخ والجغرافية. وفي عام (1993) تم اضافة قسم علوم الحاسوب وبعد عام (2004) تم اضافة قسم القانون والترجمة وإدارة الاعمال وفي عام (2005) تم اضافة اقسام الهندسة التقنية الحاسوب والقدرة الكهربائية والاتصالات وبعد عامين تم اضافة قسم التحليلات المرضية كأول قسم طبي في الكلية. في عام (2015) تم افتتاح قسم الصيدلة فيها . تعتبر الكلية من اقدم الكليات الاهلية ومن افضلها وايضا تعتبر من ارخص الجامعات الخاصة مقارنة ببقية الجامعات الخاصة. ان هذا التوسع في أقسام الكلية مرافقه طوال هذه الفترة وتوسع في مبانيها وإمكاناتها وتطورها العلمي والتربوي والثقافي وفي خطة الكلية المستقبلية الوصول إلى انبثاق جامعة المأمون.

3. كلية المنصور الجامعة: تأسست في بغداد عام (1988) مؤسسة أكاديمية خاصة للتعليم العالي ذات نفع عام ، وتضم تسعة أقسام (هندسة الاتصالات ، وهندسة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات ، القانون ، اللغة الانكليزية ، قسم الهندسة المدنية ، هندسة تقنيات الحاسوب ، علم الحاسوب ونظم المعلومات ، العلوم المحاسبة والمصرفية ، ادارة الاعمال) ، وتضع الكلية على رأس أولوياتها أن تكون مواكبة لمستجدات العصر الحالية والمستقبلية بما يضمن لها الريادة بين الجامعات العراقية والعربية. تعتمد الكلية الأنظمة والتعليمات التي تصدر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وتسعى الى أعداد الطلبة أكاديميا وفنيا من خلال تزويدهم بالمعارف العلمية والخبرات التطبيقية وتنمية مهاراتهم ، وتسعى الكلية الى تحقيق الريادة العلمية والفكرية في المجتمع وتأهيل خريجي الجامعة لسوق العمل وخلق الفرص وريادة الأعمال. عن طريق برامج أكاديمية متطورة وتدريب علمي وأجراء الأبحاث العلمية وتقديم البرامج المهنية. وتسعى الى تقديم برامج أكاديمية متطورة وتدريب علمي في مجال التخصص لتلبية احتياجات سوق العمل . وأجراء الأبحاث العلمية لخدمة المجتمع. وتسخير التقنيات الحديثة لخدمة التعليم

والتعلم. وأستقطاب وأدامة الكفاءات العلمية داخل الجامعة. و توفير البيئة الأكاديمية الملائمة للتعليم والتعلم.

4. **كلية الرافدين الجامعة:** تأسست في بغداد عام (1988). وتعد من أعرق الكليات الاهلية في العراق، وأسسها الجمعية العراقية للعلوم الاحصائية. ، وتمنح شهادة البكالوريوس في مختلف الاختصاصات العلمية وهي تخضع لقوانين وأنظمة وتعليمات وضوابط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الاشراف العلمي والتربوي المباشر على انشطتها المختلفة وبذلك فان الشهادة التي تمنحها الكلية معترف بها من قبل تلك الوزارة. وتضم الكلية حاليا اثنا عشر قسم هي (قسم طب الأسنان ، قسم الصيدلة ، قسم الهندسة المدنية ، قسم هندسة اتصالات الحاسوب ، قسم هندسة التبريد والتكييف ، قسم هندسة تقنيات الحاسوب ، قسم هندسة الحاسوب ، قسم علوم الحاسوب ، قسم علوم المحاسبة ، قسم الإحصاء والمعلوماتية ، قسم ادارة الاعمال ، قسم القانون). وتعتمد الشهادات الممنوحة للطلاب من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والوزارات الأخرى ذات العلاقة باختصاصات الطالب لأغراض التعيين والدراسات العليا. للكلية ثلاث بنايات، البناية الرئيسية الواقعة في شارع فلسطين/بغداد والتي تحتوي على عمادة الكلية وبعض الاقسام الهندسية والعلمية مثل هندسة الاتصالات, وتقنيات الحاسوب، والبناية الثانية الواقعة في حي البنوك/بغداد والتي تحتوي على اقسام هندسة التبريد والتكييف، بالإضافة إلى بناية مستشفى طب الأسنان في حي القاهرة/بغداد.تضم العديد من الكليات المختلفة حيث تضم الآن 12 مختبرا طبيا و25 مختبرا هندسيا وعلميا وكذلك تمتلك ما يقارب 60 قاعة دراسية و40 قاعة في بناية أخرى تابعة لها، إضافة إلى ذلك فلدَى الكلية نشاطات فنية وثقافية وشعرية بالإضافة إلى عقد المؤتمرات والندوات العلمية السنوية وكذلك النشاطات الرياضية.

5. **كلية التراث الجامعة:** وهي أول كلية أهلية تأسست في العراق في عام (1998)، وتمنح الكلية شهادة البكالوريوس في اختصاصات (القانون, وإدارة أعمال, والمحاسبة, واللغة الإنكليزية, وعلوم الحاسبات وهندسة تقنيات الحاسبات) , وتخضع هذه الشهادة لقواعد تقييم الشهادات والدرجات العلمية المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وهي معادلة للشهادات التي تمنحها الجامعات الرسمية . وتهدف الكلية إلى العناية بالثقافة الجامعية و البحث العلمي والإسهام في أحداث تطورات كمية ونوعية في الحركة العلمية والتربوية والثقافية في مختلف نواحي المعرفة النظرية والتطبيقية ، وتشجيع النشاطات الطلابية والرياضية والاهتمام بالنشاطات الاجتماعية ، والعمل على استقطاب الكوادر التدريسية المتخصصة المشهود لها بالكفاءة العالية وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية الفصلية والسنوية وتنظيم الحلقات الدراسية في مختلف الاختصاصات . وتبادل الخبرات مع الكليات الرسمية والأهلية المناظرة والتوأمة مع جامعة بغداد .وعقد اتفاقيات علمية وثقافية مع الجامعات والمؤسسات العلمية داخل العراق وخارجة إذ إن الكلية هي عضو في رابطة الجامعات العربية الأهلية.

6. **كلية بغداد للعلوم الاقتصادية:** تأسست الكلية عام (1996). وباشرت مسيرتها العلمية بقسمين اثنين وهما قسم الاقتصاد, والعلوم التجارية، الا ان طموحات إدارة الكلية واعتمادها على أساتذة أكفاء في كل الاختصاصات اوصلها الى ان تكون بخمسة أقسام هي العلوم المالية والمصرفية,

وإدارة الأعمال، والمحاسبة، وعلوم الحاسبات، وهندسة الحاسوب. كما جرت عمليات توسيع في بنايات الكلية وملحقاتها مع زيادة قاعات الدراسة والمختبرات وقاعات المكتبة والساحات الرياضية. وتوسعت الكلية في فتح دورات التعليم المستمر والانترنت والتدريب الصيفي للطلبة، وعقدت اتفاقيات تعاون علمي وثقافي مع بعض الجامعات الأردنية وهي بصدد الانفتاح والتعاون اكثر مع جامعات عالمية و عربية رصينة لما في ذلك من منفعة تعود المستوى العلمي للكلية.

7.كلية دجلة الجامعة: مؤسسة أكاديمية خاصة للتعليم العالي ذات نفع عام. تأسست في بغداد عام (2004)، وتضم الكلية اقسام (هندسة تقنيات الحاسوب، وهندسة تقنيات التكييف والتبريد، وهندسة البناء والانشاءات، وعلوم الحاسبات، وتقنيات البصريات، والإعلام، والتحليلات المرضية، وإدارة الأعمال، واللغة العربية، والقانون، طب الاسنان، والعلوم المالية والمصرفية)، وتسعى الكلية إلى تقديم خدماتها التعليمية باستخدام الأساليب العلمية والتكنولوجيا الحديثة، وان تكون مناهجها الدراسية تواكب آخر التطورات العالمية وتطبيقاتها وانعكاساتها على المجتمع، وتهدف إلى تزويد الطلبة بالمعلومات اللازمة لهم في المجالات العلمية والتعليمية والبحثية كافة بالشكل الذي يحقق التواصل المستمر بين الجامعة والمجتمع، وبما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العراق. هيأت الكلية أفضل الكوادر العلمية وتسعى إلى تطويرها باستمرار من خلال عقد اتفاقيات شراكة مع بعض الجامعات العالمية المعروفة. وفي مجال تطوير البنية التحتية تم الاستثمار في بإنشاء مجمع أكاديمي متميز في مركز مدينة بغداد لتصبح صرحا علميا متقدما على أقرانها من الكليات الأخرى.

8.كلية الاسراء الجامعة : تأسست كلية الاسراء الجامعة في عام (2013) ، لتكون صرحا علمياً أكاديمياً معرفياً يضاف الى المسيرة التعليمية الجامعية في عراقنا الحبيب ، افتتحت الكلية في سنتها الأولى خمسة اقسام علمية ، ثم اتسعت ليصبح عدد الأقسام المعترف بها من قبل الوزارة (11) احدى عشر قسماً علمياً و إنسانياً، ويتوسع اخر للكلية اصبح عدد الأقسام حاليا (18) ثمانية عشر قسما وضمن استراتيجية الكلية المستقبلية وطموحاتها الكثيرة ان يجري استحداث عدد من الأقسام العلمية والإنسانية والطبية بما ينسجم مع الأهداف المرسومة للكلية ، وتضم الاقسام التالية (طب الاسنان ، هندسة البناء والانشاءات ، التحليلات المرضية ، اللغة الانكليزية ، هندسة الطرق والجسور ، الصيدلة ، تقنيات الحاسوب ، ادارة الاعمال، القانون ، هندسة البناء وادارة المشاريع ، الهندسة المعمارية ، تقنيات التبريد والتكييف ، المحاسبة ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، الهندسة المدنية ، تقنيات الاجهزة الطبية ، الاعلام ، التمريض)، ولكي تتكامل فيها عوالم المعرفة المختلفة خدمة للمسيرة العلمية ، تهدف الكلية الى استحداث دراسات عليا في اكثر من قسم ، وقد حرصت الكلية على ان تضم نخبة من الأساتذة والتدريسيين ضليعي العلم والمعرفة والخبرة بمختلف الاختصاصات العلمية والإنسانية مما يجعل المستوى العلمي والمعرفي والمهاري في الكلية بمستويات عليا. ان كلية الاسراء الجامعة بموقعها الجغرافي المتميز وبنيتها ومنشأتها وقاعاتها الدراسية ومختبراتها واستوديوهاتها المتخصصة تهئ الجو العلمي والمعرفي والمهاري المثالي لطلبتها، إذ حرصت على التوسع في ابنيتها ومنشأتها بما يتلائم مع سعة القبول

بمختلف الاختصاصات وكذلك لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الطلبة وتهيئة الأجواء والفضاءات لتكون الكلية بمستوى الجامعات والكليات العراقية والعربية الرصينة. وقد تم فعليا افتتاح ابنية ذات طابع معماري متميز في موقعها في ساحة الاندلس واستحداث عيادات طبية بما يتلائم ومتطلبات قسم طب الاسنان وتجهيز العيادات بأحدث الأجهزة الطبية ذات المناشئ العالمية الرصينة وتلبية جميع المتطلبات العلمية والطبية واستقطاب خيرة الأساتذة الكفاء في جميع صنوف العلم والمعرفة لتكتمل المنظومة المعرفية والعلمية وكذلك تحرص الكلية مستقبلا على التوأمة مع الجامعات العالمية الرصينة بما يتلائم مع المعايير في الرصانة العلمية والاعتماد الاكاديمي وحرصها على الالتزام مع القوانين والمعايير الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومنها فتح دورات تخصصية في طرائق التدريس وندوات ومحاضرات لتطوير ملاكاتها التدريسية والمشاركة في المؤتمرات العلمية والطبية والرياضية والإنسانية ، وحث التدريسيين على التفاعل والمشاركة بالمناقشات العلمية للدراسات العليا والانفتاح على الكليات والجامعات كافة .

9. كلية الفراهيدي الجامعة : تأسست في بغداد عام (2012) وتضم عشرة اقسام (اللغة الانكليزية ، اللغة العربية ، الاعلام ، هندسة تقنيات الطيران ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، هندسة تقنيات الاتصالات ، تقنيات التحليلات المرضية ، محاسبة ، هندسة العمارة ، هندسة تقنيات الاجهزة الطبية) ، وتقدم الكلية برامج دراسية وخدمات تعليمية عالية الجودة.وتسعى الكلية إلى إعداد جيل جديد من الخريجين قادر على تلبية الحاجات الفعلية القائمة في المجتمع وعلى الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتقنية للبلاد والمشاركة في دعم الإنتاج العلمي ووسائل التعليم وأساليبه.وتنطلق برؤيتها بخطى واضحة نحو مستقبل ترتسم معالمه الأساسية في إتاحة اختصاصات علمية وتقنية حديثة تواكب تطور المجتمع الاقتصادي والاجتماعي وتتطلع لتلبية احتياجات سوق العمل فيه من خلال الاعتماد على أحدث المناهج العلمية والبرامج التعليمية لتمنح طلابها وخريجها مفاتيح أبواب النجاح لمستقبل حياتهم العملية والمهنية. وتعمل على الارتقاء بالتعليم العالي وان تكون ذات فائدة وتميزة بالتعليم العالي والبحث العلمي المؤدي إلى تطوير المعرفة وخدمة المجتمع وتخريج الكوادر الكفوءة والعمل على التوسع حيث تم توفير كافة المستلزمات المادية والبشرية والعلمية لغرض تحقيق أهدافها . وتقديم خدمات التأهيل والتدريب والتعليم المستمر والدراسات والاستشارات الفنية للمؤسسات العامة والخاصة. وتفعيل الإرشاد والتوجيه الأكاديميين بما يحقق مصلحة الطالب ويحقق أفضل المستويات العلمية الممكنة ، وإقامة مذكرات تفاهم ثقافية وعلمية مع جامعات محلية، عربية، أجنبية تساعد على تبادل الخبرات العلمية وتسهم في إنجاز بحوث ودراسات مشتركة .

10. جامعة اوروك : تأسست في بغداد عام (2015) وتضم الاقسام التالية (كلية الصيدلة ، كلية طب الأسنان ، كلية القانون ، كلية الإدارة والاقتصاد وتضم قسم المحاسبة ، قسم إدارة الاعمال ، قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية التقنية الطبية والصحية وتضم قسم التحليلات الطبية ، قسم

تقنيات البصريات ، كلية الهندسة وتضم قسم الهندسة المعمارية ، قسم الهندسة المدنية ، قسم هندسة الاتصالات) ، وتعمل جامعة اوروك الاهلية على بناء بيئه متميزة ومتطورة لتصبح جامعه عراقيه وعربية رائدة تدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أن من أهم القيم التي تهتم بها الجامعة هل الجودة والتميز ، والقيادة والعمل بروح الفريق والحرية الاكاديمية ، والعدالة والنزاهة و الشفافية و التعليم المستمر. وتعمل جامعة اوروك الاهلية على تحقيق عدد من الاهداف وهي استحداث وتطوير برامج وتخصصات اكاديمية لمواكبة التطورات الحديثة وبما يتناسب احتياجات سوق العمل ، وتنمية مهارات الطلبة الشخصية والعملية والقدرات الاكاديمية ، وتبنى منهجيات حديثة للارتقاء بأساليب العلمية التعليمية بما يتناسب والتطور العلمي والتكنولوجي ، تهيئة بيئة تعليميه ملائمه ، ربط البحث العلمي بأحتياجات المجتمع . وقد عملت جامعة اوروك على استقطاب الكفاءات العلمية العالية التأهيل وأمنت المستلزمات الأساسية والمختبرات العلمية المتميزة, وتطمح الى تطوير كل عناصر عمليتها التعليمية بما يتناسب وافضل وسائل التعليم المحلية والدولية وتحقيق الاهداف الموضوعه من اجل النهوض بالمسيرة التعليمية, والرقى بها لتطال الاجيال المتعاقبة مستقبلاً .

المبحث الثاني اجراءات الدراسة الميدانية

عينة الدراسة:

أن الغرض من الجانب الميداني هو عرض البناء الاساسي لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية من خلال دورها في الكليات الاهلية العراقية , وقد جرى اختيار عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من الكليات الاهلية لتطبيق الجانب العملي ، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 149 مفردة موزعة على الكليات موضوع الدراسة وحيث ان حجم العينة يعتمد وفق راي (May,2011) على ثلاثة معايير هي حجم المجتمع وعدد المتغيرات المستقلة وحجم التأثير او القوة الاحصائية المراد الحصول عليها. وعليه فقد تم الاشارة الى ثلاثة اعتبارات يمكن الاخذ بهما في تحديد حجم العينة : الاول في إنموذج الانحدار البسيط فأن حجم (20) مشاهدة سوف يكون فاعلاً، اما في إنموذج الانحدار المتعدد ومن اجل الحفاظ على القوة الاحصائية بنسبة (80%)، يتطلب ان يكون حجم العينة على الاقل (50)، والافضل منه ان تكون (100) فما فوق، والثاني ان اقل معدل من المشاهدات نسبة الى المتغيرات يجب ان يكون (5:1)، والافضل ان تكون (15:1) او (20:1)، وبخلاف ذلك، أي اذا كان عدد المشاهدات اقل من (5) فلا يمكن تعميم النتائج على المجتمع البحثي، اما الثالث فان تحقيق اقصى قدر ممكن من درجات الحرية سوف يحسن من القدرة على التعميم ويعالج كلاً من المخاوف المتعلقة بإنموذج الدراسة وحجم العينة. وبهذه الصورة يمكن استعمال أنموذج (Green,1991) الواردة صيغتها في المعادلة (1) لأغراض تقدير الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة طبقاً لأنموذج الانحدار المتعدد (سعيد ، 2017 :149).

$$N > 50 + 8(P) \dots \dots \dots (1)$$

تشير المعادلة (1) الى أن حجم العينة المطلوب يقدر بحوالي 106 مفردة وعليه قامت الباحثة بتوزيع 149 من الاستبيانات واستردت منها 135 وحسب ما هو موضح في الجدول (3-1).

جدول رقم (3-1) يوضح حجم العينة ومدى الاستجابة

ت	حجم العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة%
المجموع	149	149	135	90.6%

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

وبالتطبيق على نماذج الانحدار الخاصة بالدراسة، يظهر أنّ الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة لأغراض اختبار الفرضيات هو (106) مشاهدة على أقل تقدير ($N > 106$).

وعليه فإن كسر المعاينة سيكون وفق المعادلة (2):

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = 100 \times \frac{135}{149} = 90.6\% \dots\dots\dots (2)$$

واستناداً الى ذلك، ينبغي ان لا تقل نسبة العينة المسحوبة من المجتمع الأصلي ما نسبته (52%) تقريباً وهو الحد الأدنى، ولما كانت الاستبيانات المسترجعة قد بلغت (135) وهي تشكل ما نسبته (90.6%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً يمكن معها تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمعه وليس الاقتصار على عينته وحدها.

وأن أهم اسباب اختيار هذا المجتمع التعليمي من بين الكل لعدة اعتبارات أهمها : تحتل هذه الكليات موقع استراتيجي في العراق لما تمتلكه من كفاءات في مختلف التخصصات ، وتعد من أرقصن الكليات العراقية التي أسست من فترة التسعينات للآن إذ تتميز بمستوى اداء عالي من حيث الجانب الاداري والعلمي مع وجود كادر من الاساتذة الذين يتمتعون بألقاب علمية وتخرج منها نخبة من الكفاءات في مختلف الاختصاصات العلمية ، وتسعى إلى إعداد متخصصين ومبدعين يسهموا في النهوض بحاجات ومتطلبات بلدهم في نواحي حقول المعرفة المختلفة ، والخبرة الواسعة وراس المال المعرفي الذي تمتلكه، لهذا تعد تلك الكليات بيئة مشجعة لتطبيق الدراسة الميدانية ، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (149) أستبانة موزعة على عمداء الكليات موضوع الدراسة وكما هو موضح في الجدول (3-1) حيث كانت العينة قصدية وشملت عمداء الكليات المعنيين بنشر ثقافة المؤسسة وكيفية توظيفها بالشكل المناسب الذي يضمن للمؤسسة أنسيابية العملية التعليمية والذي يضمن أستفادة كل من الهيئة التدريسية والعاملين والطلبة وأخراج كل المقدرات المخزونة لديهم ووضعها موضع التنفيذ الايجابي والعمل على أخذ جانب العلاقات الاجتماعية كأحد الاركان المهمة والأساسية في عملية بناء الهيكل التنظيمي الداخلي للجامعة لغرض الاستفادة منها في خلق أجواء العمل المناسبة وتعزيز وتقوية العلاقات والتي تتمثل بالتعاون الخلاق وتأتي بثمارها للجامعة والطلبة.

خطوات بناء أداة الدراسة :

قامت الباحثة بأعداد أداة الدراسة لمعرفة " الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية - دراسة ميدانية في عدد من الكليات الاهلية العراقية " وقامت الباحثة باتباع الخطوات التالية لبناء الإستبانة :

1. الاطلاع على الادب الاداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها .
2. تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان والأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة ، ثم تحديد الفقرات الخاصة بكل مجال.
3. إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
4. توزيع 40 استمارة أستبيان لغرض اختبارها على 40 عميد كلية من الكليات محل الدراسة بصورة قصدية لاختبار ثبات وصلاحيه الاستبيان لجمع البيانات.
5. تم عرض الإستبانة على عدد من الاساتذة المحكمين في عدد من الكليات ، والملحق رقم (2) يبين أسماء لجنة التحكيم .
6. الحصول على موافقة الكليات المراد تطبيق الدراسة على مجتمعها من خلال خطاب خاص بذلك .
7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة وهي من الادوات الرئيسة والملائمة لجمع وتحليل البيانات وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف الدراسه وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة وبصيغة تتلائم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلائمتها لبيئة الدراسة لتحقيق متطلباتها المستخدمة في ميدان الدراسة الوصفية لمعرفة الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية وشملت المقاييس المعتمدة من قبل الباحثة على ثلاث أبعاد رئيسية ، حيث تضمن البعد الاول **الثقافة التنظيمية** اربعة متغيرات وهي القيم التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية ، والاعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية ، أما البعد الثاني **المقدرات الجوهرية** فتضمن ستة أبعاد وهي العمل الجماعي ، وتمكين العاملين ، و مدى الفاعلية الذاتية ، والاتصال والتأثير ، وحل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج ، أما البعد الثالث **رأس المال الاجتماعي** وتضمن ثلاثة متغيرات وهي البعد الادراكي ، والبعد الهيكلي ، والبعد العلاقتي. والجدول رقم (2-3) يوضح متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وتسلسلاتها أو مايمكن تسميته فقرات الإستبانة .

جدول رقم (2-3) يوضح فقرات الاستبانة

ت	البعد الرئيسي	البعد الفرعي	الرمز	تسلسل الاسئلة	عدد الاسئلة	المصدر
1	المعلومات الشخصية	الجنس	---	---	---	اعداد الباحثة
		التحصيل العلمي	---	---	---	
		اللقب العلمي	---	---	---	
		العمر	---	---	---	
		عدد سنوات الخدمة	---	---	---	
		الدورات التدريبية	---	---	---	
2	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	X1	5-1	5	عكاشة، (2008) ، (النسور،2012)، (الساعاتي والخفاجي،2014)
		المعتقدات التنظيمية	X2	10-6	5	
		الاعراف التنظيمية	X3	15-11	5	
		التوقعات التنظيمية	X4	20-16	5	
3	المقدرات الجوهرية	العمل الجماعي	Y1	25-21	5	(عبد نايف ،2012) (الشيخلي ،2009)
		تمكين العاملين	Y2	30-26	5	
		مدى الفاعلية الذاتية	Y3	35-31	5	
		الاتصال والتأثير	Y4	40-36	5	
		حل المشكلات وصنع القرار	Y5	45-41	5	
		تسليم النتائج	Y6	50-46	5	
4	رأس المال الاجتماعي	البعد الادراكي	M1	55-51	5	(الملا، 2014) ، (حافظ وأخرون ،2012) ، (العبادي ، 2014)
		البعد الهيكلي	M2	60-56	5	
		البعد العلاقتي	M3	65-61	5	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

وتم وضع (65) سؤال وتضمنت (5) اسئلة لكل متغير من المتغيرات , واستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المرتب من العبارات الاتية لاتفق بشدة , لاتفق , غير متأكد , اتفق بشدة , اتفق بشدة , وذلك لغرض تصنيف درجات الإجابة حسب المقياس بين (1 - 5 درجة) ، وتم توزيع (149) استبانة واسترجاع (135) كما هو موضح بالاتي :

الفقرة	لا اتفق بشدة	لاتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الإستمبانه من خلال برنامج التحليل الأحصائي Statistical Package for the Social Sciences(Spss)

وقد تم استخدام الاساليب الأحصائية التالية :

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة .
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف .
3. اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، لمعرفة ثبات فقرات الإستمبانه .
4. اختبار كولمجوروف – سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه .
5. تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لقياس الصدق البنائي لنموذج الدراسة.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين . وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستمبانه ، والعلاقة بين المتغيرات .
7. تم استخدام معامل الارتباط (Spearman) لغرض اختبار فرضيات الدراسة ونوع الارتباط بين المتغيرات .
8. الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression) لاختبار فرضيات التأثير بين ابعاد الدراسة.
9. نموذج الانحدار المتعدد (Multiple linear Regression – Model) .
10. تم استخدام تحليل المسار لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير مباشر بين ابعاد الدراسة.
11. اختبار تحليل التباين ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة أحصائية بين عدد من البيانات .

صدق الاستبيان :

ويتضمن هذا الجانب محوران مهمان هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي الاستكشافي، والصدق العملي التوكيدي ، وكالاتي:

1. الصدق الظاهري للأداة:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (16) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه.

وقد أعدت الباحثة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين المبينة أسمائهم في الملحق رقم (2) ، حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً كما في الملحق رقم (1).

1. صدق المقياس :

أولاً : الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى أتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لكل فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه .

ويوضح الجدول (3-3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع من لقياسه .

جدول (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور		
ت	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط مستوى الدلالة sig
1	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.	0.754**
2	تروج الكلية لقيم الانفتاح على الأفكار الجديدة.	0.746**
3	تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال دراسة متطلباتهم.	0.602**
4	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية فرصة تبني أفكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية.	0.749**
5	تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.	0.641**
6	توجد قناعات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .	0.488**
7	تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية.	0.481**
8	تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعا .	0.699**
9	تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .	0.503**
10	تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.	0.725**
11	توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لايجاد طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية .	0.712**
12	تساعد المعايير الساندة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	0.784**
13	تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .	0.68**
14	تساعد الأعراف والمعايير الساندة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	0.741**
15	الاعراف الساندة تدفع اعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدائهم .	0.758**
16	يتاح لعضو الهيئة التدريسية المسؤول عن مقترح معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة به.	0.669**
17	تتوقع الكلية من الاقسام العلمية أن يكون مستوى انجازهم أفضل اذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه .	0.513**
18	يبادر أعضاء الهيئة التدريسية ذاتيا للالتحاق بدورات تأهيلية رغبة في فهم آخر التطورات التقنية والعلمية المتعلقة بالعملية التعليمية.	0.585**
19	تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية .	0.668**
20	تسعى الكلية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها.	0.716**

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ويوضح الجدول (3-4) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات "المقدرات الجوهرية" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع من لقياسه .

جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقدرات الجوهرية والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة sig
1	تحاول الكلية خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالاراء لتطوير كفاءتها.	0.544**	0.000
2	يهتم أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاهم بينهم والاحذ بالحسبان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين .	0.588**	0.000
3	تشرح أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية والمعايير المتوقعة لادانهم .	0.674**	0.000
4	يوجد لدى أعضاء الهيئة التدريسية استعداداً للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.	0.570**	0.000
5	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الافكار واعتماد الجديد منها .	0.607**	0.000
6	تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويديهم بفرص التطور والتقدم .	0.705**	0.000
7	تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم والفرص التطويرية اللازمة .	0.744**	0.000
8	تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الاساليب الجديدة في التدريس والاحذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .	0.709**	0.000
9	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية للاعتماد عليهم في تطوير مستوى الاداء.	0.787**	0.000
10	توصف الكلية بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصریحة.	0.648**	0.000
11	يرغب أعضاء الهيئة التدريسية بقبول المسؤولية بالمجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة .	0.674**	0.000
12	تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب .	0.575**	0.000
13	يتصرف عضو الهيئة التدريسية بحكمة عند التعرض للضغوط.	0.509**	0.000
14	تعمل الكلية بمرونة عالية لمواجهة التغيير بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية .	0.581**	0.000
15	يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع المشكلات بذهنية متفتحة.	0.563**	0.000
16	تعمل الاقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة .	0.516**	0.000
17	تتم المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.	0.630**	0.000
18	يحاول أعضاء الهيئة التدريسية الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك .	0.588**	0.000
19	القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولايمكن تاويلها .	0.655**	0.000
20	تبحث الكلية عن الفرص للتعليم والتطوير والممارسة من خلال اعتماد الأساليب الجديدة في التعليم .	0.572**	0.000
21	تحديد المسببات الاساسية لمشكلات العمل التي تواجه العاملين.	0.656**	0.000
22	يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات .	0.697**	0.000
23	يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة .	0.743**	0.000
24	تحاول الكلية التشاور مع الأقسام العلمية حول تقييم التأثير المتماثل للقرارات .	0.737**	0.000
25	تأخذ الأقسام العلمية بالاعتبار محددات القرار وتوقيتته مع حدود السلطة الممنوحة اليها.	0.616**	0.000

0.000	0.523**	26	تحاول الكلية البناء والمحافظة على علاقات ايجابية مع الطلاب.
0.000	0.438**	27	تعمل الكلية على الكشف عن المتطلبات والتوصل الى الحلول العلمية لارضاء الطلاب .
0.000	0.572**	28	يتم ادارة توقعات الطلاب من خلال توضيح ماهو ممكن وماهو غير ممكن .
0.000	0.485**	29	تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب .
0.000	0.618**	30	تعكس خدمات الكلية مستوى اسبقيات تنافسية عالية .

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ويوضح الجدول (3-5) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات "رأس المال الاجتماعي" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع من لقياسه .

جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الاجتماعي والدرجة الكلية للمحور			
ت	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة sig
1	أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب.	0.526**	0.000
2	يدرك جميع أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للكلية.	0.566**	0.000
3	يوجد اتفاق بين الهيئة التدريسية حول الأهداف العامة والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم .	0.660**	0.000
4	يعلم أعضاء الهيئة التدريسية إلى أين يتجهون إذا ما احتاجوا الى المعلومات والمعرفة والمهارات.	0.584**	0.000
5	تجهل الاقسام العلمية أن لديهم الحرية وكيفية استخدامها بشكلها الصحيح في قيادة القسم .	0.703**	0.000
6	ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الإلتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم .	0.655**	0.000
7	توجد نسبة قليلة لهدر موارد الكلية نظراً للمتابعة وبالحفاظ عليها وادامتها.	0.667**	0.000
8	يفهم أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم وكيف يكون العمل ضمن الاطر المحددة ويتم تمييزهم بالاستحقاقات المناسبة لادوارهم .	0.725**	0.000
9	يخصص رؤساء الاقسام جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتأكد من صحة السلوكيات التي يتصرف بها أعضاء الهيئة التدريسية.	0.609**	0.000
10	يتم توظيف المخاطرة والابتكار والإبداع لتحقيق مصالح شخصية .	0.607**	0.000
11	تحل الكلية المشكلات بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه.	0.694**	0.000
12	لاتتعامل الكلية بشكل منطقي مع حالات ضعف الاداء.	0.556**	0.000
13	تسمح مجاميع العمل أعضاء الهيئة التدريسية المهمون القادرون على إنجاز رؤية الكلية بالإنتماء لها .	0.704**	0.000
14	يوجد توافق في المشاعر والمصالح الذاتية لجماعات العمل بشكل متوازن .	0.767**	0.000
15	يتم التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية صعبى المراس ، والإصغاء إليهم للعمل على تغيير أدائهم.	0.729**	0.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثبات الاستبيان :

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات , والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) , فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافيا للدراسات التي تعتمد الإستبانة أداة لها , ونلاحظ ان قيمة الابعاد الثلاثة في الاستبيان حسب مقياس ألفا كرونباخ بلغ (0.958) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج .

وكما هو موضح بالجدول (6-3) و يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (6-3):

الجدول (6-3)
معاملات الثبات (الفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ للمتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	الصدق الذاتي
الثقافة التنظيمية X	0.953	القيم التنظيمية	5	0.955	0.977
		المعتقدات التنظيمية	5	0.958	0.979
		الأعراف التنظيمية	5	0.954	0.977
		التوقعات التنظيمية	5	0.958	0.979
المقدرات الجوهرية Y	0.953	العمل الجماعي	5	0.957	0.978
		تمكين العاملين	5	0.954	0.977
		مدى الفاعلية الذاتية	5	0.957	0.978
		الاتصال والتأثير	5	0.957	0.978
		حل المشكلات وصنع القرار	5	0.956	0.978
		تسليم النتائج	5	0.959	0.979
رأس المال الاجتماعي M	0.953	البعد الإدراكي	5	0.956	0.978
		البعد الهيكلي	5	0.955	0.977
		البعد العلاقتي	5	0.955	0.977
جميع فقرات الاستبيان			65	0.958	0.979

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

تحليل الصدق الذاتي (الاعتمادية) :

من الممكن قياس دقة المقياس عن طريق قياس التماسك بين مكونات المقياس المتناسك ويشير الى مدى الترابط بين المفردات التي تقيس مفهوماً معيناً بحيث تكون مع بعضها مجموعة واحدة ويستخدم معامل ألفا كرونباخ للتعرف على قوة الارتباط الايجابي بين مفردات الاستبيان حيث يعتبر مقياس لقوة الارتباط الداخلي بين المتغيرات التي تقيس مفهوماً معين ، وكلما اقترب

هذا من ال1 كلما دل ذلك على قوة التماسك الداخلي للمقياس ، لذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة بالنسبة للعبارات المكونة لابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ، والمتغير الوسيط (رأس المال الاجتماعي) والمتغير التابع (المقدرات الجوهرية) حسب الجدول رقم (3-6).

ويظهر الجدول (3-6) بأن قيم الصدق الذاتي (الاعتمادية) قد تراوحت بين (0.979-0.977) وهي مقبولة إحصائياً في الدراسات الإدارية والاجتماعية لأنها تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (2) قابلة للتوزيع ، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وأختبار فرضياتها .

اختبار التوزيع الطبيعي :

لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي والتي تنص على ما يلي :

H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

1 . اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور ثقافة التنظيمية وابعادة

يبين الجدول (3-7) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور الثقافة التنظيمية وابعادة

جدول (3-7) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور الثقافة التنظيمية وابعادة			المتغيرات
Kolmogorov-Smirnov ^a			
Statistic	Df	Sig.	
.978	135	.091	القيم التنظيمية
.982	135	.075	المعتقدات التنظيمية
.971	135	.087	الأعراف التنظيمية
.976	135	.094	التوقعات التنظيمية
.980	135	.073	الثقافة التنظيمية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (3-7) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور ثقافة التنظيمية وابعادة هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

2 . اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور المقدرات الجوهرية وابعادة : يبين الجدول (8-3) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور المقدرات الجوهرية وابعادة

جدول (8-3) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور المقدرات الجوهرية وابعادة			المتغيرات
Kolmogorov-Smirnov ^a			
Statistic	Df	Sig.	
.977	135	.124	العمل الجماعي
.970	135	.065	تمكين العاملين
.979	135	.137	مدى الفاعلية الذاتية
.978	135	.126	الاتصال والتأثير
.968	135	.074	حل المشكلات وصنع القرار
.984	135	.120	تسليم النتائج
.977	135	.124	المقدرات الجوهرية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (8-3) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور المقدرات الجوهرية وابعادة هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

3 . اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور رأس المال الاجتماعي وابعادة : يبين الجدول (9-3) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور رأس المال الاجتماعي وابعادة

جدول (9-3) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور رأس المال الاجتماعي وابعادة			المتغيرات
Kolmogorov-Smirnov ^a			
Statistic	Df	Sig.	
.966	135	.079	البعد الإدراكي
.952	135	.133	البعد الهيكلي
.963	135	.123	البعد العلاقتي
.984	135	.119	رأس المال الاجتماعي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (9-3) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور رأس المال الاجتماعي وابعادة هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الصدق البنائي الاستكشافي للأستبانة:

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي Exploratory Construction Validity على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.23) من اختبار مقياس المتغير المستقل الأول (الثقافة التنظيمية) (X) ومقياس المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) (Y) ومقياس المتغير الوسيط (رأس المال الاجتماعي) (M) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي كما يلي:

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
2. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
3. إن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
4. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
5. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

أولاً. محور الثقافة التنظيمية:

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت محور الثقافة التنظيمية الذي يتكون من (20) فقرة إلى استعمال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستتنطوي تحت هذا المحور وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أعلاه.

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

من أجل التحقق من كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستعمال مقياس كايسر- ماير- أولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية

(KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان أنموذج الارتباط يكون منتشرراً (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فأن هذا يؤشر بأن أنموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحث أما أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس. وكما يظهر من الجدول (3-7) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.842) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمةً جيدة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار بارتلليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فأن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول فأن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (1880.850) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (3-10) يبين اختبار KM و Bartlett's لفقرات محور الثقافة التنظيمية		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1880.850
	Df	190
	Sig.	0.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية.

2. طريقة المكونات الأساسية Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components 1) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس إذ تستخدم هذه الطريقة لاستخلاص العوامل . ويوضح الجدول (3-11) نتائج التحليل العاظمي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرائق التحليل العاظمي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

الجدول (3-11) نتائج التحليل العاظمي لفقرات محور الثقافة التنظيمية					
تشبعات العوامل				الفقرات	العدد
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
.259	-.018-	-.253-	.767	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.	1
.299	-.022-	-.337-	.757	تروج الكلية لقيم الانفتاح على الأفكار الجديدة.	2
.405	-.197-	-.393-	.598	تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال دراسة متطلباتهم.	3
.284	.079	-.278-	.759	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية فرصة تبني أفكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية .	4
.304	-.254-	-.288-	.637	تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.	5
.136	.567	.191	.488	توجد قناعات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .	6
.043	.530	.025	.480	تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لاجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية .	7
-.113-	.389	-.177-	.716	تنسيق القيم المشتركة التي تفود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال .	8
-.329-	.294	-.275-	.513	تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .	9

¹ هنالك سبعة طرق نستطيع من خلالها استخلاص العوامل إذ تم الاعتماد على أكثر طرائق التحليل العاظمي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال وهي طريقة المكونات الأساسية Principal components لاستخلاص العوامل " المصدر التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS ، تأليف الدكتور محفوظ جودة ، دار وائل للنشر، 2008، ص167"

للمزيد من التفاصيل راجع كتاب التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss ، تأليف حمزة محمد دودين، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013

للمزيد من المعلومات عن التحليل العاظمي ، راجع كتاب التحليل العاظمي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حمزة SPSS وليزرل تأليف د. محمد بوزيان تبغزه ، الطبعة الاولى دار المسيرة 2012

10	تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.	.738	-069-	.425	-180-
11	توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لاجتاد طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية.	.723	-142-	-153-	-417-
12	تساعد المعايير السائدة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	.786	.119	-067-	-268-
13	تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .	.685	-358-	-347-	-181-
14	تساعد الأعراف والمعايير السائدة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	.745	.059	-229-	-349-
15	الاعراف السائدة تدفع اعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدائهم .	.756	.099	-384-	-208-
16	يتاح لعضو الهيئة التدريسية المسؤول عن مقترح معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة به.	.650	.510	-039-	-047-
17	تتوقع الكلية من الاقسام العلمية أن يكون مستوى أنجازهم أفضل إذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه .	.476	.668	-082-	.320
18	يبادر أعضاء الهيئة التدريسية ذاتياً للتحاق بدورات تأهيلية رغبة في فهم آخر التطورات التقنية والعلمية المتعلقة بالعملية التعليمية.	.563	.517	-188-	.091
19	تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية .	.663	.378	.001	.132
20	تسعى الكلية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها.	.708	.332	.010	.016

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

اذ يتبين من خلال الجدول (3-11) تشعبات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (اربعة عوامل) بنسب متباينة , وتجدر الاشارة هنا الى ان الجداول الخاصة بفقرات محور الثقافة التنظيمية , ولأعادة تدوير تشعبات الفقرات على العوامل بشكل مناسب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشعبات على العوامل المستخرجة, وافضل الطرق للتدوير هي طريقة (Varimax²) , وتجدر الاشارة هنا ان بعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة , تنتشعب الفقرات على العوامل بنسب مختلفة مع الاحتفاظ بشرط ان تكون نسب التشعب اكبر او مساوي الى (0.30) لذ نرى ان الفقرة الواحدة تنتشعب على اكثر من عامل , ولاظهار ملامح العامل والفقرات المنتشعبة عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشعب للعامل واهمال بقية التشعبات الاخرى (للفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونه له اي (فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (3-12) .

ويتبين من خلال الجدول (3-12) أيضا قيم اشتراكات³ والاشتراقات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراقات عند الفقرة (تتوقع الكلية من الاقسام العلمية أن يكون مستوى أنجازهم أفضل اذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه) اذ بلغت قيمتها (0.782) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 78% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشتراقية للفقرة اعلى كان ذلك افضل , بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية) ذ بلغت قيمتها (0.514) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 51% من تباين هذه الفقرة.

الجدول (3-12) نتائج التحليل العاملي ل فقرات محور الثقافة التنظيمية بعد التدوير

تشبعات العوامل					الفقرات
Extraction	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقة التنظيمية	
.719				.709	1 تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.
.777				.773	2 تروج الكلية لقيم الانفتاح على الأفكار الجديدة.
.714				.825	3 تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال دراسة متطلباتهم.
.740				.709	4 تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية فرصة تبني افكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية .
.646				.743	5 تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.
.615	.698				6 توجد قناعات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .
.514	.680				7 تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية .
.707	.687				8 تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال .
.534	.538				9 تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .
.762	.729				10 تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.
.740		.773			11 توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لاجاد

³ التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss , تأليف حمزة محمد دودين, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2013, ص195-198

					طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية .
.708	.624				12 تساعد المعايير الساندة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
.749	.677				13 تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .
.732	.730				14 تساعد الأعراف والمعايير الساندة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.
.772	.679				15 الاعراف الساندة تدفع اعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدانهم .
.686		.728			16 يتاح لعضو الهيئة التدريسية المسؤول عن مقترح معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة به.
.782		.872			17 تتوقع الكلية من الاقسام العلمية أن يكون مستوى أنجازهم أفضل إذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه .
.629		.750			18 يبادر أعضاء الهيئة التدريسية ذاتيا للالتحاق بدورات تأهيليه رغبه في فهم آخر التطورات التقنية والعلمية المتعلقة بالعملية التعليمية.
.601		.662			19 تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية .
.612		.616			20 تسعى الكلية إلى تحمّل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها.
1.241	1.523	2.044	8.932		الجذر الكامن
6.203	7.615	10.218	44.660		النسبة المنوية للتباين المفسر %
68.696	62.493	54.877	44.660		النسبة المنوية التراكمية للتباين %

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً. محور المقدرات الجوهرية

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يتبين من الجدول (3-13) إن قيمة اختبار (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.852) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدّ قيمة جيدة , وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (2975.059) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (3-13) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور المقدرات الجوهرية		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2975.059
	Df	435
	Sig.	0.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور المقدرات الجوهرية.

2. طريقة المكونات الأساسية Principal components

ويوضح الجدول (3-14) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

الجدول (3-14) نتائج التحليل العاملي لفقرات محور المقدرات الجوهرية						
تشبيعات العوامل						الفقرات
العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
.069	.192	-.222-	.402	-.280-	.539	1 تحاول الكلية خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالاراء لتطوير كفاءتها .
-.468-	.194	-.069-	.382	-.242-	.582	2 يهتم أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاهم بينهم والاحذ بالحسبان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين .
.050	.197	-.203-	.301	-.116-	.671	3 تشرح أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية والمعايير المتوقعه لادانهم .
-.051-	.419	.040	.458	-.051-	.561	4 يوجد لدى أعضاء الهيئة التدريسية استعداداً للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.
.284	.458	-.186-	.194	-.174-	.602	5 تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الافكار وأعتقاد الجديد منها .
.301	-.142-	-.261-	.042	-.209-	.710	6 تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويديهم بفرص التطور والتقدم .
.103	-.076-	-.363-	-.057-	-.222-	.750	7 تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم والفرص التطويرية اللازمة .
-.116-	.116	-.331-	-.113-	-.160-	.714	8 تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الاساليب الجديدة في التدريس والاحذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .
-.103-	-.178-	-.211-	-.137-	-.144-	.793	9 توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية للأعتقاد عليهم في تطوير مستوى الاداء.
.095	-.272-	-.382-	-.292-	.065	.649	10 توصف الكلية بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصریحة.
-.264-	.281	-.046-	-.193-	.255	.670	11 يرغب أعضاء الهيئة التدريسية بقبول المسؤولية بالمجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة .

12	تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب .	.569	.421	-.418-	-.116-	.112	.194
13	يتصرف عضو الهيئة التدريسيه بحكمة عند التعرض للضغوط.	.503	.310	-.511-	.018	.351	-.151-
14	تعمل الكلية بمرونة عالية لمواجهة التغيير بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية .	.581	.209	-.401-	-.265-	.045	.209
15	يتعامل أعضاء الهيئة التدريسيه مع المشكلات بذهنية متفتحة.	.561	.108	-.318-	.081	.328	-.427-
16	تعمل الاقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة .	.521	.005	-.145-	.276	-.049-	.128
17	تتم المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.	.636	-.055-	-.079-	.445	-.061-	-.189-
18	يحاول أعضاء الهيئة التدريسيه الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك .	.593	-.064-	-.093-	.576	.215	.097
19	القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولايتم تأويلها .	.660	-.120-	-.115-	.383	.173	.228
20	تبحث الكلية عن الفرص للتعليم والتطوير والممارسة من خلال اعتماد الأساليب الجديدة في التعليم .	.580	-.256-	-.074-	.246	.157	.367
21	تحديد المسببات الاساسية لمشكلات العمل التي تواجه العاملين.	.668	-.248-	.019	.201	-.310-	.128
22	يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات .	.712	-.338-	.074	.178	-.289-	-.124-
23	يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة.	.755	-.187-	-.004-	.139	-.262-	-.038-
24	تحاول الكلية التشاور مع الأقسام العلمية حول تقييم التأثير المتماثل للقرارات .	.745	-.165-	-.025-	.112	-.293-	-.132-
25	تأخذ الأقسام العلمية بالاعتبار محددات القرار وتوقيته مع حدود السلطة الممنوحة اليها.	.621	.040	-.125-	-.044-	-.373-	-.266-
26	تحاول الكلية البناء والمحافظه على علاقات ايجابية مع الطلاب.	.512	.414	.317	-.099-	-.204-	-.283-
27	تعمل الكلية على الكشف عن المتطلبات والتوصل الى الحلول العلمية لارضاء الطلاب .	.416	.656	.333	.024	.046	.068
28	يتم ادارة توقعات الطلاب من خلال توضيح ماهو ممكن وماهو غير ممكن .	.554	.557	.370	.080	-.096-	.098
29	تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب .	.465	.644	.275	.103	-.219-	.218
30	تعكس خدمات الكلية مستوى اسبقيات تنافسية عالية .	.615	.172	.180	.088	-.117-	.034

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

اذ يتبين من خلال الجدول (3-14) تشبعت الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (ستة عوامل) بنسب متباينة, وبعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة , تتشبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة مع الاحتفاظ بشرط ان تكون نسب التشبع اكبر او مساوي الى 0.30 لذ نرى ان الفقرة الواحدة تتشبع على اكثر من عامل , ولاظهار ملامح العامل والفقرات المتشعبة عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء

على اكبر تشعب للعامل واهمال بقية التشعبات الاخرى (للفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل وال فقرات المكونه له اي (فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (15-3)

ومن خلال الجدول (15-3) يوضح ايضا قيم⁴ اشتراكيات, والاشتراكيات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجه اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراكيات عند الفقرة (تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب) اذ بلغت قيمتها (0.813) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 81% من تباين هذه الفقرة , بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (تعمل الاقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة) ذ بلغت قيمتها (0.388) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 38% من تباين هذه الفقرة.

الجدول (15-3) نتائج التحليل العاملي لفقرات محور المقدرات الجوهرية بعد التدوير

تشعبات العوامل							الفقرات
Extraction	مدى الفاعلية الذاتية	حل المشكلات وصنع القرار	الاتصال والتاثير	تسليم النتائج	العمل الجماعي	تمكين العاملين	
.621					.735		1 تحاول الكلية خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالاراء لتطوير كفاءتها .
.805					.671		2 يهتم أعضاء الهيئة التدريسيه بالفاهم بينهم والاخذ بالحسبان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين .
.637					.675		3 تشرح أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسيه والمعايير المتوقعه لادانهم .
.708					.717		4 يوجد لدى أعضاء الهيئة التدريسيه استعداداً للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.
.755					.733		5 تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه على طرح الافكار واعتماد الجديد منها .
.729						.435	6 تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويدهم بفرص التطور والتقدم .
.763						.470	7 تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم والفرص التطويرية اللازمة .

⁴ التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss , تاليف حمزة محمد دودين, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2013 , ص195-

.684					.479	تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الاساليب الجديدة في التدريس والاخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .	8
.756					.628	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية للاعتماد عليهم في تطوير مستوى الاداء.	9
.739					.689	توصف الكلية بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.	10
.702	.672					يرغب أعضاء الهيئة التدريسية بقبول المسؤولية بالمجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة .	11
.740	.616					تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب .	12
.756	.753					يتصرف عضو الهيئة التدريسية بحكمة عند التعرض للضغوط.	13
.657	.690					تعمل الكلية بمرونة عالية لمواجهة التغيير بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية .	14
.724	.777					يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع المشكلات بذهنية متفتحة.	15
.388			.481			تعمل الاقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة	16
.651			.510			تتم المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.	17
.752			.767			يحاول أعضاء الهيئة التدريسية الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك .	18
.692			.719			القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولايمكن تاويلها.	19
.627			.667			تبحث الكلية عن الفرص للتعليم والتطوير والممارسة من خلال اعتماد الأساليب الجديدة في التعليم .	20
.662		.611				تحديد المسببات الاساسية لمشكلات العمل التي تواجه العاملين.	21
.757		.749				يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات .	22
.694		.670				يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة .	23
.699		.714				تحاول الكلية التشاور مع الأقسام العلمية حول تقييم التأثير المتماثل للقرارات .	24
.614		.677				تأخذ الاقسام العلمية بالاعتبار محددات القرار وتوقيته مع حدود السلطة الممنوحة	25

							اليها.
.666			.642				26 تحاول الكلية البناء والمحافظة على علاقات ايجابية مع الطلاب.
.722			.814				27 تعمل الكلية على الكشف عن المتطلبات والتوصل الى الحلول العلمية لارضاء الطلاب.
.780			.829				28 يتم ادارة توقعات الطلاب من خلال توضيح ماهو ممكن وماهو غير ممكن .
.813			.861				29 تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب.
.462			.452				30 تعكس خدمات الكلية مستوى اسبقيات تنافسية عالية.
2.713	3.021	3.191	3.297	3.837	4.697	الجذر الكامن	
9.043	10.070	10.636	10.991	12.789	15.655	النسبة المئوية للتباين المفسر%	
69.183	60.140	50.071	39.435	28.444	15.655	النسبة المئوية التراكمية للتباين%	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثالثا. محور رأس المال الأجماعي

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يتبين من الجدول (3-16) إن قيمة اختبار (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.812) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة جيدة , وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية اذ بلغت قيمة الاختبار (1120.478) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (3-16) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور رأس المال الأجماعي		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1120.478
	Df	105
	Sig.	0.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور رأس المال الأجماعي.

2. طريقة المكونات الأساسية Principal components

يبين الجدول (3-17) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (3-17) يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات محور رأس المال الاجتماعي			
تشبعات العوامل			الفقرات
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
.341	.159	.505	1 أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب.
.221	.673	.566	2 يدرك جميع أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للكلية.
.072	.572	.666	3 يوجد اتفاق بين الهيئة التدريسية حول الأهداف العامة والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم .
.060	.391	.570	4 يعلم أعضاء الهيئة التدريسية إلى أين يتجهون إذا ما احتاجوا إلى المعلومات والمعرفة والمهارات.
.340	-.224-	.689	5 تجهل الأقسام العلمية أن لديهم الحرية وكيفية استخدامها بشكلها الصحيح في قيادة القسم .
.585	-.325-	.637	6 ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الإلتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم .
.288	-.242-	.669	7 توجد نسبة قليلة لهدر موارد الكلية نظراً للمتابعة وبالحفاظ عليها وإدامتها.
.089	-.212-	.737	8 يفهم أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم وكيف يكون العمل ضمن الاطر المحددة ويتم تمييزهم بالاستحقاقات المناسبة لادوارهم .
-.311-	-.141-	.618	9 يخصص رؤساء الأقسام جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتأكد من صحة السلوكيات التي يتصرف بها أعضاء الهيئة التدريسية.
-.254-	-.239-	.595	10 يتم توظيف المخاطرة والابتكار والإبداع لتحقيق مصالح شخصية.
-.286-	-.016-	.700	11 تحل الكلية المشكلات بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه.
-.040-	-.515-	.535	12 لاتتعامل الكلية بشكل منطقي مع حالات ضعف الاداء.
-.253-	.172	.727	13 تسمح مجاميع العمل أعضاء الهيئة التدريسية المهمون القادرون على إنجاز رؤية الكلية بالإنتماء لها .
-.276-	.039	.786	14 يوجد توافق في المشاعر والمصالح الذاتية لجماعات العمل بشكل متوازن .
-.374-	-.033-	.747	15 يتم التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية صعبى المراس ، والإصغاء إليهم للعمل على تغيير أدائهم.

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

اذ يتبين من خلال الجدول (3-17) تشبعت الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (ثلاث عوامل) بنسب متباينة, وبعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة , تتشبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة مع الاحتفاظ بشرط ان تكون نسب التشبع اكبر او مساوي الى 0.30 لذ نرى ان الفقرة الواحدة تتشبع على اكثر من عامل , ولاظهار ملامح العامل والفقرات المتشبعه على بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعت الاخرى (للفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونه له اي (فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (3-18)

ومن خلال الجدول (3-18) والذي يبين اشتراكات, والاشتراقات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراقات عند الفقرة (ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الإلتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم) اذ بلغت قيمتها (0.854) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 85% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشتراكية للفقرة اعلى كان ذلك افضل , بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب) ذ بلغت قيمتها (0.397) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 39% من تباين هذه الفقرة.

الجدول (18-3) يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات محور رأس المال الاجتماعي بعد التدوير				
Extraction	تشبعت العوامل			الفقرات
	البعد الثاني	البعد الهيكلي	البعد العلاقتي	
.397	.456			1 أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب.
.823	.894			2 يدرك جميع أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للكلية.
.775	.823			3 يوجد اتفاق بين الهيئة التدريسية حول الأهداف العامة والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم .
.481	.621			4 يعلم أعضاء الهيئة التدريسية إلى أين يتجهون إذا ما احتاجوا الى المعلومات والمعرفة والمهارات.
.640	.714			5 تجهل الاقسام العلمية أن لديهم الحرية وكيفية استخدامها بشكلها الصحيح في قيادة القسم .
.854		.903		6 ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الإلتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم .
.589		.677		7 توجد نسبة قليلة لهدر موارد الكلية نظراً للمتابعة وبالحفاظ عليها

				وادامتها.
.596	.562			8 يفهم أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم وكيف يكون العمل ضمن الاطر المحددة ويتم تمييزهم بالاستحقاقات المناسبة لادوارهم .
.498	.670			9 يخصص رؤساء الأقسام جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتأكد من صحة السلوكيات التي يتصرف بها أعضاء الهيئة التدريسية.
.476	.636			10 يتم توظيف المخاطرة والابتكار والإبداع لتحقيق مصالح شخصية .
.572		.683		11 تحل الكلية المشكلات بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه.
.553		.514		12 لاتتعامل الكلية بشكل منطقي مع حالات ضعف الاداء.
.622		.639		13 تسمح مجاميع العمل أعضاء الهيئة التدريسية المهتمون القادرون على إنجاز رؤية الكلية بالإنتماء لها .
.696		.724		14 يوجد توافق في المشاعر والمصالح الذاتية لجماعات العمل بشكل متوازن .
.699		.780		15 يتم التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية صعبى المراس ، والإصغاء إليهم للعمل على تغيير أداينهم.
2.720	2.835	3.717		الجذر الكامن
18.135	18.897	24.780		النسبة المئوية للتباين المفسر%
61.812	43.677	24.780		النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الصدق البنائي التوكيدي:

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الأحصائي (AMOS v.23)، والذي يمكن من خلاله اختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات جودة المطابقة والتي تم إعتقاد البعض منها في الدراسة الحالية وكما هي موضحة في الجدول (3-19)

الجدول (3-19) يبين مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة		
القاعدة العامة	المؤشر	
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)		
-	X ² كاي سكوير	أ.
-	درجة الحرية (DF)	ب.
(X ² / درجة الحرية) اقل من 5	النسبة بين X ² ودرجة الحرية DF	ج.
اكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	د.
بين 0.08 - 0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	هـ.
اكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	و.
اكبر من 0.90	مؤشر توككر لويس (TLI)	ز.
الاوزان المقبولة ≤ 0.5	2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

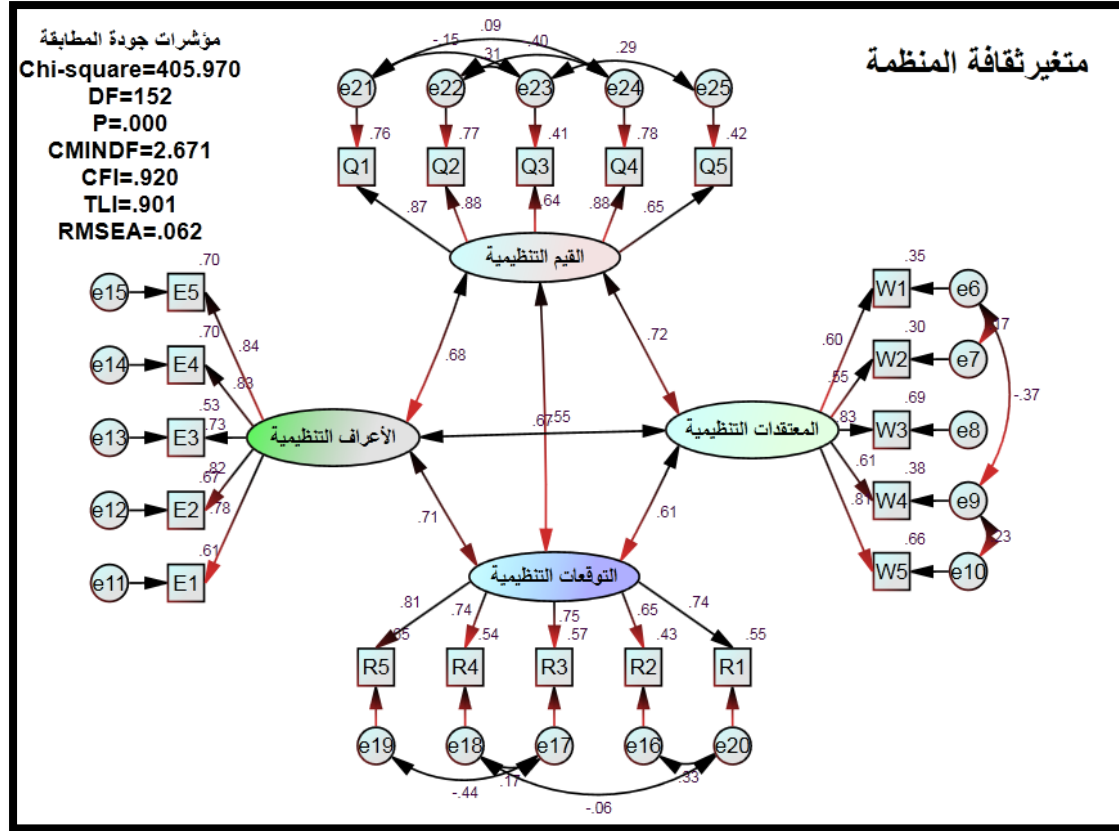
اذ تكونت الدراسة من ثلاث متغيرات رئيسية والمتمثلة بـ متغير المستقل الثقافة التنظيمية. اما بالنسبة للمتغير المعتمد والمتمثل بـ المقدرات الجوهرية, و المتغير الثالث الوسيط والمتمثل بـ رأس المال الاجتماعي فقد تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير مع الابعاد الممثلة وكما يلي :

اولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية:

يبين الشكل (3-1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) فقره اذ يتبين ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للمتغير و ان الصدق البنائي للمقياس لاغلب فقرات متغير الثقافة التنظيمية هي اكبر من او مساوية الى (0.50) اضافة الى معنوية الفقرات اذ يتبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit).

الشكل (1-3)

الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية



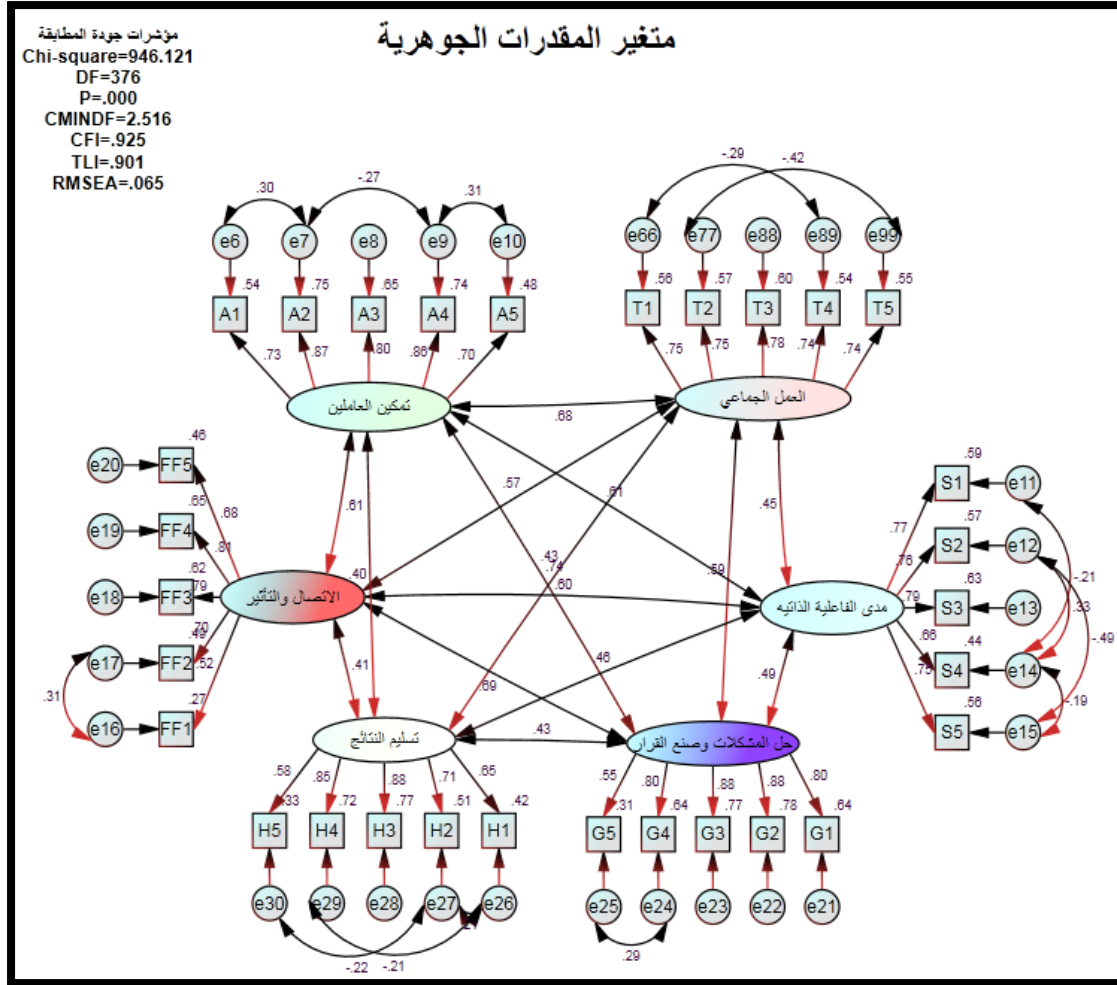
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية :

يبين الشكل (2-3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية والذي يتكون من ستة ابعاد اساسية والمؤلفة من (30) فقرة ،اذ يتبين ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للمتغير و ان الصدق البنائي للمقياس لاغلب فقرات متغير المقدرات الجوهرية هي اكبر من او مساوية الى (0.50) اضافة الى معنوية الفقرات اذ يتبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit).

الشكل (2-3)

الصدق البنائي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية

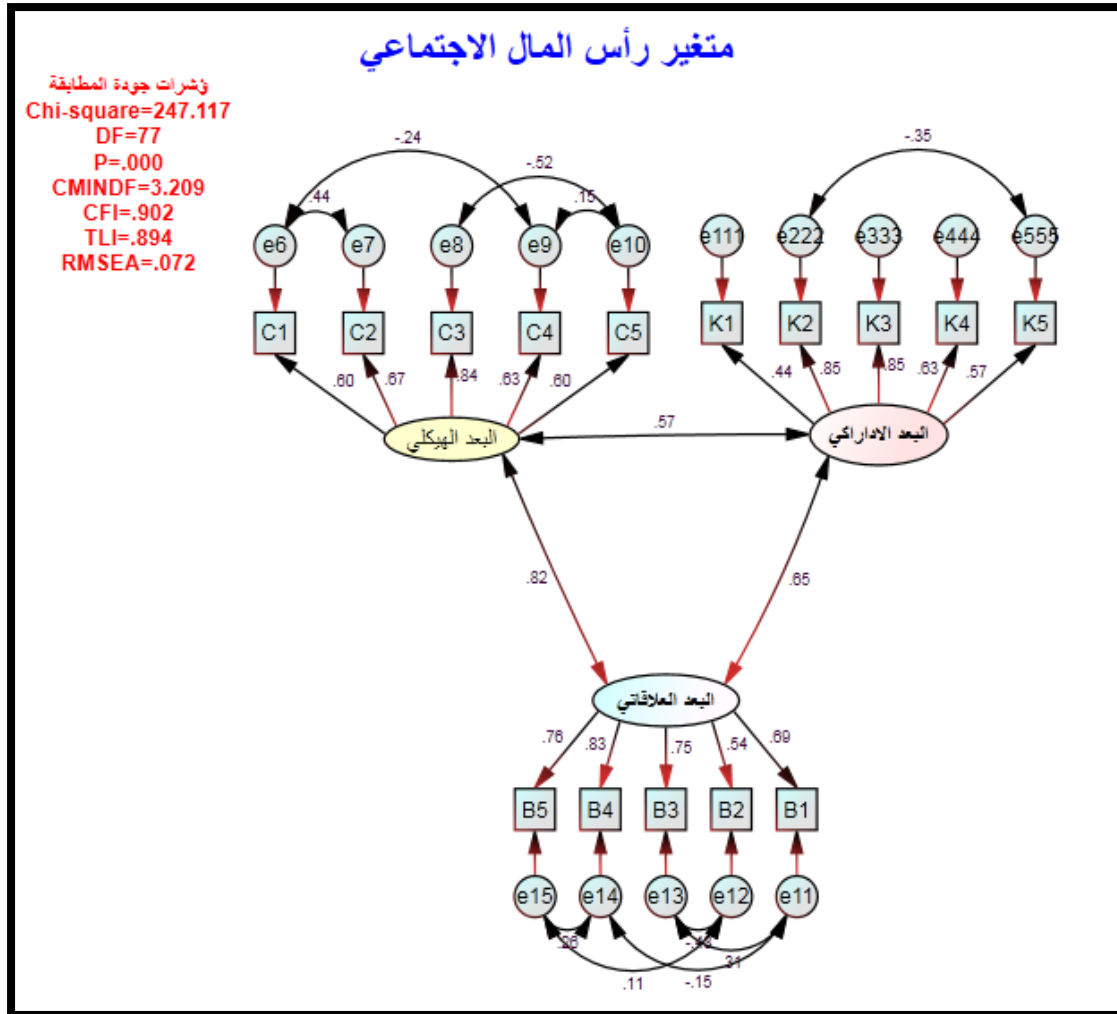


ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي

يبين الشكل (3-3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي والذي يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية والمؤلفة من (15) فقرة، اذ يتبين ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للمتغير و ان الصدق البنائي للمقياس لاغلب فقرات متغير رأس المال الاجتماعي هي اكبر من او مساوية الى (0.50) اضافة الى معنوية الفقرات اذ يتبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit).

الشكل (3-3)

الصدق البنائي التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث

عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

يسعى هذا المبحث للتعرف على رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية في الكليات المبحوثة ، إذ يتضمن عرضاً لتحليل بيانات وأختبار فرضيات الدراسة ، وذلك من خلال الاجابة على أسئلة الدراسة وأستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل اليها من خل تحليل فقراتها ، والتعرف على المعلومات العامة عن عينة الدراسة والتي تضمنت (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة) وعليه تم إجراء التحليل الاحصائي للبيانات لغرض عرض النتائج . وكذلك عرض كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد الدراسة وذلك بغرض تقديم اطار متكامل عن الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من اهدافها، وبناءً على ذلك جاءت الدراسة بالوصف الاحصائي الذي يجسد الجانب الحيوي للجانب الاحصائي والذي تسعى اليه الباحثة لاختبار اهداف الدراسة الخاصة بمدى توفر وممارسة ابعاد متغيرات الدراسة بالنسبة للعينة المبحوثة .

الوصف الأحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة :

أ.العينة حسب النوع الاجتماعي: ويظهر من الجدول (3-20) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، فقد بلغ عدد الذكور (122) وهم يمثلون نسبة (90.4%) من مجموع أفراد العينة، أما عدد الإناث (13) وهن يمثلن فقط (9.6%)، ورغم ذلك فان نسبة الإناث مقبولة إلى حدٍ ما مما يدل على وجود دور للعنصر النسوي في العملية التعليمية في البلد.

جدول (3-20) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	النوع الاجتماعي
90.4	122	ذكر
9.6	13	انثى
100.0	135	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ب.العينة بحسب العمر: بالنسبة لمتغير العمر قد شكلت الفئة (من 45واقل من 50) أعلى نسبة، إذ بلغت النسبة الإجمالية (48.1%) ثم تلتها الفئة العمرية (من 50 فأكثر) إذ بلغت نسبتها (36.3%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة (من 40 واصل من 45) إذ بلغت نسبتها (11.1%) وما نسبته (3.7%) فقط فهو للفئة العمرية (من 35 واصل من 40)، ومن ثم الفئة (من 31 واصل من 35) بما نسبته (0.7%) . وتؤكد النسب السابقة أن الفئات العمرية الوسطى شكلت (48.1%) ،

من حجم العينة وهذا مؤشر جيد يدل على إن الكليات المبحوثة تعتمد على عنصر التجديد الدائم من خلال الأشخاص ذوي الفئات العمرية المتوسطة الذين يمتلكون أفكاراً مبدعة ومتميزة، كما إن لديه الرغبة والقدرة في إحداث التغيير بالأضافة على اعتمادها على خبرة اعضاءها كبار السن نحو تطوير عمل الكليات.

جدول (3-21) توزيع أفراد العينة حسب العمر		
النسبة	التكرار	حسب العمر
0.7	1	31 وأقل من 35
3.7	5	35 وأقل من 40
11.1	15	40 وأقل من 45
48.1	65	45 وأقل من 50
36.3	49	50 فأكثر
100.0	135	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ج. العينة بحسب التحصيل العلمي: فقد شكل حملة شهادة الدكتوراه أعلى نسبة، إذ بلغت (91.9%) وتلتها حملة شهادة الماجستير بنسبة (8.1%) ، وهذا يدل على امتلاك الكليات لمؤهلات علمية جيدة , تساعد على زيادة مستوى الانتاجية العلمية وتحسين مستوى المخرجات وتطويرها المستمر من خلال تراكم الخبرات العلمية والنهوض بمستوى الكليات.

جدول (3-22) توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي		
النسبة	التكرار	التحصيل العلمي
91.9	124	دكتوراة
8.1	11	ماجستير
100.0	135	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

د.العينة بحسب سنوات الخدمة في الوظيفة: يشير الجدول (3-23) إلى أن أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة (من 20 وأقل من 25) سنة إذ بلغت (43.0%)، ثم تلتها الفئة (من 25 فأكثر) سنة بنسبة (37.0%)، أما الفئات (من 5 وأقل من 10) و(من 10 وأقل من 15) و(من 15 وأقل من 20) وقد بلغت نسبهم (0.7%) و (5.2%) و (14.1%) على التوالي.

جدول (3-23) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة		
النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
0.7	1	5 وأقل من 10
5.2	7	10 وأقل من 15
14.1	19	15 وأقل من 20
43.0	58	20 وأقل من 25
37.0	50	من 25 وأكثر
100.0	135	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

هـ. العينة بحسب عدد الدورات التدريبية: ان ما نسبته (64.4%) من عمداء الكليات عينة الدراسة شاركوا بأكثر من (87) دورات داخل وخارج العراق , وقد كانت ما نسبته (35.6%) اشتركوا في الدورات التدريبية داخل العراق ، وهذا يدل على أنهم يسعون بشكل جدي وأيجابي لتطوير خبراتهم من اجل تقديم الأفضل وتحسين مستوى مخرجات كلياتهم .

جدول (3-24) توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية		
النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
35.6	48	داخل العراق
64.4	87	داخل وخارج العراق
100.0	135	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

و. العينة بحسب اللقب العلمي : ان ما نسبته (47.4%) من عمداء الكليات عينة الدراسة حصلوا على لقب علمي (أستاذ مساعد)، وما نسبته (38.5%) حصلوا على لقب علمي (أستاذ)، وما نسبته (9.6%) حصلوا على لقب علمي (مدرس)، وما نسبته (4.4%) حصلوا على لقب علمي (مدرس مساعد)، وهذا يدل على أن الكليات تعمل على وضع الأشخاص المناسبين ذوي الالقب

العلمية العالية في المناصب العليا لغرض الاستفادة من خبراتهم وكيفية توظيفها بأفضل الأشكال خدمة لتطوير المسيرة التعليمية.

جدول (3-25) توزيع أفراد العينة حسب اللقب العلمي		
النسبة	التكرار	اللقب العلمي
4.4	6	مدرس مساعد
9.6	13	مدرس
47.4	64	استاذ مساعد
38.5	52	استاذ
100.0	135	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

وصف متغيرات الدراسة وفق اجابات الدراسة بشكل عام:

تم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. وقد اعتمدت الدراسة على مقياس⁵ (Likert) الخماسي في إجابات العينة للإستبانة , فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (3-10) يوضح ذلك , ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا متراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79).

الجدول (3-26) المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا اتفق تماماً	من 1 الى 1.79
ضعيف	لا اتفق	من 1.80 الى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 الى 3.39
جيد	اتفق	من 3.40 الى 4.19
جيد جدا	اتفق تماماً	من 4.20 الى 5

الجدول من أعداد الباحثة

⁵ (المصدر : عبد الفتاح ، عز ، (2008) ، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، دار الخوارزمي للطباعة والنشر)

محور الثقافة التنظيمية:

أ. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

يُظهر الجدول (3-27) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، المتعلقة بوجهة نظر عمداء الكليات بقوة الثقافة التنظيمية ، اذ عكست الاجابات وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.99)، يدل على مستوى جيد ، إذ أكد الانسجام العالي في الإجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الاجمالي البالغ (0.58) ، وتدلل هذه النتائج على مستوى مقبول لمستوى الثقافة التنظيمية في الكليات عينة الدراسة ويدل على دعم عمادة الكليات للثقافة التنظيمية بالشكل الذي يضمن لها بيئة تنظيمية تسهم في تعزيز وتطوير خبرات الاساتذة المعرفية , كما أنها تساهم بعملية تحقيق التميز وخلق الهوية التنظيمية المميزة التي تعد عامل أساسي في جذب الخبرات من البيئة الخارجية لطموحهم في الدخول والحصول على المميزات التي تضعها أمامهم هذه الكليات وكذلك جذب المنتفعين من خلال مايطمحون الحصول عليه من أنضمامهم في بيئتهم التنظيمية , وتم قياس الثقافة التنظيمية بالأبعاد التالية (الثقة التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية) وكانت النتائج حولها كالآتي:

محور الثقافة التنظيمية

الجدول (27-3) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للثقافة التنظيمية n=135

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										العبارات	ت	الإبعاد
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.21	0.92	4.21	2.2	3	3.0	4	11.9	16	37.0	50	54.9	62	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.	1	القيم التنظيمية
0.20	0.85	4.22	0.7	1	4.4	6	9.6	13	42.2	57	43.0	58	تروج الكلية لقيم الانفتاح على الافكار الجديدة.	2	
0.22	0.93	4.17	0.7	1	6.7	9	11.9	16	35.6	48	45.2	61	تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال دراسة متطلباتهم.	3	
0.21	0.90	4.13	1.5	2	3.7	5	14.8	20	40.0	54	40.0	54	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية فرصة تبني أفكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية .	4	
0.22	0.93	4.15	2.2	3	5.2	7	8.1	11	43.7	59	40.7	55	تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.	5	
0.81	0.76	4.18											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للقيم التنظيمية		
0.17	0.72	4.12	0.7	1	4.4	6	3.0	4	65.2	88	26.7	36	توجد فئات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .	6	المعتقدات التنظيمية
0.16	0.64	3.92	--	--	2.2	3	17.8	24	65.2	88	14.8	20	تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية .	7	
0.17	0.70	3.94	--	--	3.7	5	17.0	23	60.7	82	18.5	25	تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال .	8	
0.18	0.77	4.16	--	--	2.2	3	16.3	22	44.4	60	37.0	50	تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .	9	
0.19	0.80	4.03	0.7	1	3.0	4	17.0	23	50.4	68	28.9	39	تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.	10	
0.13	0.55	4.03											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للمعتقدات التنظيمية		

0.22	0.90	3.95	--	--	9.5	8	25.2	34	36.3	49	32.6	44	توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لايجاد طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية .	11	الأعراف التنظيمية
0.24	0.97	3.97	0.7	1	8.1	11	19.3	26	36.3	49	35.6	48	تساعد المعايير الساندة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	12	
0.24	0.97	3.93	0.7	1	8.1	11	22.2	30	34.8	47	34.1	46	تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .	13	
0.22	0.90	4.03	--	--	7.4	10	16.3	22	41.5	56	34.8	47	تساعد الأعراف والمعايير الساندة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	14	
0.22	0.90	3.94	--	--	6.7	9	23.0	31	39.3	53	31.1	42	الأعراف الساندة تدفع أعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدائهم .	15	
0.19	0.78	3.97											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للأعراف التنظيمية		التوقعات التنظيمية
0.27	1.00	3.60	5.2	7	5.2	7	31.1	42	40.7	55	17.8	24	تتسم يتاح لعضو الهيئة التدريسية المسؤول عن مقترح معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة به.	16	
0.24	0.95	3.82	2.2	3	6.7	9	21.5	29	45.2	61	24.4	33	تتوقع الكلية من الأقسام العلمية أن يكون مستوى أنجازهم أفضل إذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه .	17	
0.22	0.87	3.84	--	--	8.9	12	20.0	27	48.9	66	22.2	30	يبادر أعضاء الهيئة التدريسية ذاتياً للالتحاق بدورات تأهيله رغبة في فهم آخر التطورات التقنية والعلمية المتعلقة بالعملية التعليمية.	18	
0.22	0.86	3.88	0.7	1	5.2	7	23.0	31	46.7	63	24.4	33	تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية .	19	
0.25	0.99	3.85	3.7	5	5.2	7	20.0	27	44.4	60	26.7	36	تسعى الكلية إلى تحمّل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها.	20	
0.19	0.75	3.80											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للتوقعات التنظيمية		
0.14	0.58	3.99											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي لأجمالي الثقافة التنظيمية		

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. بعد القيم التنظيمية

وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد **بعد القيم التنظيمية** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية) , إذ يظهر الجدول (3-28) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات وحسب الكليات المبحوثة , (كليات جامعة الامام جعفر الصادق , كليات جامعة المأمون , كليات جامعة المنصور , كليات جامعة الرافدين , كليات جامعة التراث , كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية , كليات جامعة دجلة , كليات جامعة الاسراء , كليات جامعة الفراهيدي , كليات جامعة أروك) , إذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه فرصة تبني افكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.92) وبمستوى جيد جداً وبأنحراف معياري (0.471) وذلك يدل على اهتمام الكلية بكادرها التدريسي وكيفية أبراز مواهبه التعليمية وخبراته للعمل على تطوير الجانب العلمي للكلية بما يتناسب مع البيئة التعليمية الخارجية . اما ادنى قيمة ضمن **بعد القيم التنظيمية** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه فرصة تبني افكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية) ضمن اجابات العينة المبحوثة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.05) وبمستوى مقبول الاهمية وبأنحراف معياري (0.999) وذلك يدل على أنخفاض اهتمام الجامعة بأعضاء هيئتها التدريسية وبما يتناسب مع ما هو مطلوب في البيئة التنافسية . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد القيم التنظيمية** عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) , إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.76) وبمستوى جيد جداً وبأنحراف معياري (0.6418). وذلك يدل على اهتمام الكلية بشكل عام بأدائها العلمي وكيفية تطوير مستوى إدائها بالشكل الذي يجعلها تتفوق على منافسيها وكيفية تحقيق ميزة تنافسية تأهلها للوصول الى أعلى المستويات العلمية . اما فيما يخص أدنى قيمة ل**بعد القيم التنظيمية** فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) إذ بلغ الوسط حسابي لها (3.47) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.9646) وذلك يدل على حاجة الكلية التركيز بشكل مكثف وزيادة جهودها لغرض رفع مستوى الاداء العلمي للتدريسين وبما يتلائم مع البيئة العلمية للكليات المنافسة.

الجدول (28-3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد القيم التنظيمية

القيم التنظيمية																				الفقرات
كليات جامعة اوروک		كليات جامعة الفراهيدي		كليات جامعة الاسراء		كليات جامعة دجلة		كليات جامعة بغداد		كليات جامعة التراث		كليات جامعة الرافدين		كليات جامعة المنصور		كليات جامعة المامون		كليات جامعة الصانق		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.751	4.18	.660	4.54	1.04 0	3.35	.516	4.47	.966	4.60	1.18 3	4.00	.929	4.36	.414	4.80	.957	3.88	.876	4.10	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.
.905	4.27	.506	4.38	.875	3.65	.516	4.53	.675	4.70	1.22 1	3.91	.842	4.36	.414	4.80	.885	3.88	.675	3.70	تروج الكلية لقيم الانفتاح على الافكار الجديدة.
.647	4.27	1.25 6	3.92	.910	3.75	.516	4.53	.422	4.80	1.18 3	4.00	.646	4.57	.458	4.73	.806	3.88	1.13 5	3.20	تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسيه من خلال دراسة متطلباتهم.
.539	4.09	.751	4.31	.999	3.05	.594	4.27	.471	4.92	1.13 6	4.09	.646	4.57	.458	4.73	.680	3.94	.943	4.00	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه فرصة تبني افكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية .
.603	4.18	1.38 2	3.92	.999	3.55	.737	4.40	.675	4.70	.405	4.18	1.13 9	4.29	.458	4.73	.854	4.06	.850	3.50	تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.
0.68 9	4.19 8	0.91 1	4.21 4	0.96 46	3.47	0.57 58	4.44	0.64 18	4.76	1.02 56	4.03 6	0.84 04	4.43	0.44 04	4.75 8	0.83 64	3.92 8	0.89 58	3.7	الوسط العام
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																				

2. بعد المعتقدات التنظيمية

اوضحت النتائج المتعلقة ببعء المعتقدات التنظيمية والموضحة في الجدول (3-29) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.70) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.483) ، وتعني أن الكلية تهتم بأساليب التعامل مع الطلبة وذلك لغرض تحقيق أعلى مستويات من الرضا بينهم والحصول على هوية مميزة في بيئة الاعمال الخارجية. اما ادنى قيمة ضمن بعد المعتقدات التنظيمية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.45) وبمستوى متوسط الاهمية وبأنحراف معياري (0.759) ، إذ بينت مستوى الاجابات أنخفاض في عملية التطور الفاعل لاعضاء الهيئة التدريسية لكون معتقدات الجامعة لا تتوافق مع عمليات تطور الاداء لذلك تحتاج الكلية الى العامل على تغيير هذه المعتقدات خدمة لمصلحتها العامة. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعء المعتقدات التنظيمية عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.42) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.4718). وهذا يعني اهتمام الكلية بشكل كبير بتوظيف المعتقدات التنظيمية بما يخدم سير عملياتها التعليمية وقدرتها التنافسية في بيئة العمل الخارجية وأمام الكليات المنافسة .

اما فيما يخص ادنى قيمة لبعء المعتقدات التنظيمية فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.59) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.784). ويدل ذلك قلة تركيز الكلية في بنيتها الداخلية المعتقدات التنظيمية وعدم الاستفادة من خصائصها التي من الممكن أن تضعف من قدرة التدريسين على الاندماج في بيئة العمل وتحقيق أعلى الرضا في بيئة العمل.

الجدول (29-3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المعتقدات التنظيمية

كلية جامعة اوروك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة التراث		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		المعتقدات التنظيمية	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.775	4.00	.599	4.23	1.040	3.85	.458	4.27	.422	4.20	1.079	3.82	.579	4.21	.458	4.27	.602	4.31	.876	4.10	توجد قناعات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .	
.603	4.18	.506	3.62	.688	3.50	.352	4.13	.422	4.20	.539	3.91	.535	4.14	.352	4.13	.929	3.94	.823	3.70	تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية .	
.701	4.09	.480	3.69	.688	3.50	.535	4.00	.516	4.40	.751	3.82	.726	4.29	.458	4.27	.834	3.81	.919	3.80	تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال .	
.505	4.64	.913	4.00	.745	3.65	.676	4.20	.483	4.70	.539	4.09	.852	4.43	.488	4.33	.931	3.75	.699	4.40	تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .	
.674	4.36	.689	3.85	.759	3.45	.775	4.20	.516	4.60	1.221	3.91	.914	4.29	.488	4.33	.574	3.94	.789	3.80	تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.	
0.6516	4.254	0.6374	3.878	0.784	3.59	0.5592	4.16	0.4718	4.42	0.8258	3.91	0.7212	4.272	0.4488	4.266	0.774	3.95	0.8212	3.96	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

3. بعد الأعراف التنظيمية

بينت النتائج المتعلقة ببعد الأعراف التنظيمية والموضحة في الجدول (3-30) ، ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.82) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.410) ، وتعني أن الكلية عينه الدراسة تهتم بالقيم الثقافية المشتركة للهيئة التدريسية وكيفية توظيفها بالشكل الامثل لغرض زيادة فاعلية الاداء والخروج بنتائج ايجابية من خلالها . اما ادنى قيمة ضمن بعد الأعراف التنظيمية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الصادق) التي جاءت عند الفقرة (تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.10) وبمستوى مقبول الاهمية وبأنحراف معياري (0.738) ، وتعني قلة التركيز على هذا الجانب المهم ولدوره في عملية بناء الهوية الثقافية التنظيمية التي تساعد على جذب الأفراد الى هذه البيئة ولما تضيفه من قيمة لهم . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعد الأعراف التنظيمية عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.70) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.5568). وهذا يدل على أن الكلية المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار الاعراف التنظيمية وللبيئة الاجتماعية المحيطه بها وتعمل على تطويعها بالشكل الذي يضمن تطوير مستواها ، اما فيما يخص ادنى قيمة لبعد الأعراف التنظيمية فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.45) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.8694). ويدل على ضعف التركيز على هذا الجانب وعدم الاهتمام بالدور الكبير الذي تمتاز بي الاعراف التنظيمية والتأثير الذي تضيفه على الكلية والتي تعد كعامل أساسي في خلق بيئة تنظيمية قادرة على تكوين معايير خاصة بها يلتزم بها كل أعضاء الكلية من غير الرجوع الى اللوائح والقوانين والتي ستساعد المؤسسة التعليمية على التغلب على عدد من المصاعب في عملية دمج الافراد داخل بيئة العمل وكيفية الزامهم بقوانين الكلية وشروطها والتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية مابين العاملين فيما بينهم ومابين العاملين والسلطات العليا.

الجدول (3-30) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الاعراف التنظيمية

كلية جامعة اوروك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة التراث		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		الأعراف التنظيمية	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.874	4.18	.760	3.92	.887	3.45	1.100	3.93	.675	4.70	.944	3.91	.997	4.07	.632	4.60	.730	3.50	.483	3.70	توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لايجاد طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية .	
1.136	3.91	1.038	4.08	.786	3.25	.834	4.13	.422	4.80	1.221	3.91	.917	4.07	.617	4.67	.602	3.69	1.252	3.70	تساعد المعايير الساندة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	
.647	4.27	.899	3.85	1.040	3.35	.594	4.27	.422	4.80	1.421	3.73	.802	4.21	.640	4.47	1.031	3.56	.738	3.10	تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .	
1.079	3.82	.760	4.08	.759	3.55	.816	4.33	.410	4.82	.982	4.18	.633	4.36	.632	4.40	.964	3.44	1.135	3.80	تساعد الأعراف والمعايير الساندة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	
.944	3.91	.707	4.00	.875	3.65	.799	4.27	.843	4.40	.944	4.09	1.051	3.79	.640	4.47	.946	3.69	.823	3.30	الاعراف الساندة تدفع اعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدائهم .	
0.936	4.018	0.8328	3.986	0.8694	3.45	0.8286	4.186	0.5568	4.70	1.1024	3.964	0.88	4.1	0.6322	4.522	0.8546	3.576	0.8862	3.52	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

4. بعد التوقعات التنظيمية

اوضحت النتائج المتعلقة ببعء التوقعات التنظيمية والموضحة بالجدول (3-31) ، ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.50) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.527) ، وتشير الى زيادة اهتمام الكلية والسعي من أجل تطوير مهارات الهيئة التدريسية من أجل خدمة العملية التعليمية بالشكل الامثل . اما ادنى قيمة ضمن بعد التوقعات التنظيمية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تسعى الكلية الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط حسابي لها (3.15) وبمستوى مقبول الاهمية وبأنحراف معياري (1.182) ، وتتمثل بضعف تركيز الكلية المبحوثة على هذا الجانب وتركيز اهتمامها الاساسي على جوانب أخرى . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعء التوقعات التنظيمية عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط حسابي لها (4.24) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.7066). وتعني اهتمام الكلية بشكل عام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالتوقعات التنظيمية بشكل خاص لغرض توظيفها بالشكل الملائم الذي يخدم سير العملية التعليمية بسير وسهولة ويساعد على خلق أجواء تنظيمية مناسبة للعمل والتي تعطي نتائج ايجابية. اما فيما يخص بادنى قيمة لبعء التوقعات التنظيمية فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط حسابي لها (3.37) وبمستوى مقبول وبأنحراف معياري (1.0262) ، ويدل ذلك بأن الكلية لاتأخذ بنظر الاعتبار توقعات الافراد التنظيمية والتي من الممكن أن تضعف مستوى الثقة والتعاون مابين الكلية وبين التدريسين والعاملين وأن دل ذلك فإنه يدل على ضعف بالثقافة العامة للكلية وكيفية توظيفها بالشكل الملائم والاستفادة منها.

الجدول (31-3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التوقعات التنظيمية

كلية جامعة اوروك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة نجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة الترات		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1.10 4	3.73	.947	3.69	1.10 5	3.20	.594	3.73	.876	4.10	1.22 1	4.09	.994	3.29	.640	3.87	1.09 4	3.44	1.25 2	3.30	يتاح لعضو الهيئة التدريسية المسؤول عن مقترح معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة به.
1.12 8	3.55	.954	4.08	1.21 8	3.30	.640	4.13	.876	4.10	.688	4.45	.929	3.64	.594	3.73	.929	3.94	.949	3.70	تتوقع الكلية من الاقسام العلمية أن يكون مستوى أنجازهم أفضل اذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه .
.809	3.64	.899	3.85	.865	3.70	.594	4.27	.738	4.10	.786	4.27	.994	3.71	.594	3.73	1.03 3	3.50	1.19 7	3.90	يبادر أعضاء الهيئة التدريسية ذاتيا للالتحاق بدورات تأهيله رغبه في فهم آخر التطورات التقنية والعلمية المتعلقة بالعملية التعليمية.
.809	3.64	.862	4.08	.761	3.50	.640	4.13	.527	4.50	1.34 8	3.73	.997	3.93	.561	3.80	.834	3.81	.994	4.10	تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية.
1.12 0	3.64	.832	3.77	1.18 2	3.15	.834	4.13	.516	4.40	1.16 8	4.18	.770	4.14	.594	3.93	.894	4.00	1.35 4	3.50	تسعى الكلية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها.
0.99 4	3.64	0.8988	3.89 4	1.02 62	3.37	0.66 04	4.07 8	0.70 66	4.24	1.04 22	4.14 4	0.93 68	3.74 2	0.59 66	3.81 2	0.95 68	3.73 8	1.14 92	3.7	الوسط العام
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																				

محور المقدرات الجوهرية :

أ. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للمقدرات الجوهرية

يُظهر الجدول (3-32) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، المتعلقة بالمقدرات الجوهرية للهيئة التدريسية والكليات الأهلية عينه الدراسة ، اذ عكست الاجابات وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.99)، يدل على مستواه العالي ، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الاجمالي البالغ (0.54) ، وتدل هذه النتائج على مستوى مقبول لمستوى المقدرات الجوهرية في الكليات عينة الدراسة وتدل على ان الكليات تهتم بشكل دائم بكيفية الاستفادة من كل المقدرات للهيئة التدريسية بالشكل الذي يضمن لها تطوير قوة داخلية جوهرية تساعدها على التميز والبقاء وعلى تحقيق رغبات ومتطلبات البيئة الخارجية بما يضمن تطوير المخرجات (الطلبة) ، وكذلك توفيرها البيئة المناسبة التي تساعد على نمو وتطوير هذه المقدرات للحصول على الميزة التنافسية المستدامة الغير قابلة للتقليد , وتم قياس المقدرات الجوهرية بالأبعاد التالية (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ،مدى الفاعلية الذاتية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج) وكانت النتائج حولها كالآتي:

محور المقدرات الجوهرية

الجدول (32-3) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للمقدرات الجوهرية n=135

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										البيانات	ت	الإبعاد
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.20	0.83	4.00	0.7	1	3.7	5	19.3	26	47.4	64	28.9	39	تحاول الكلية خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالاراء لتطوير كفاءتها .	21	العمل الجماعي
0.26	1.03	3.87	3.0	4	7.4	10	20.7	28	37.0	50	31.9	43	يهتم أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاهم بينهم والخذ بالحسبان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين .	22	
0.21	0.84	3.91	--	--	5.2	7	24.4	33	43.7	59	26.7	36	تشرح أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية والمعايير المتوقعة لادانهم .	23	
0.21	0.87	4.14	--	--	5.2	7	16.3	22	37.8	51	40.7	55	يوجد لدى أعضاء الهيئة التدريسية استعداداً للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.	24	
0.23	0.94	4.00	3.0	4	3.0	4	17.0	23	44.4	60	32.6	44	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الافكار وأعتماد الجديد منها .	25	
0.17	0.71	3.98											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للعمل الجماعي		
0.23	0.95	4.00	11.5	2	5.9	8	17.8	24	40.0	54	34.8	47	تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويديهم بفرص التطور والتقدم .	26	تمكين العاملين
0.24	0.99	3.97	0.7	1	8.1	11	22.2	30	31.1	42	37.8	51	تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملانم والفرص التطويرية اللازمة .	27	
0.21	0.88	4.04	0.7	1	3.7	5	21.5	29	38.5	52	35.6	48	تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الاساليب الجديدة في التدريس والخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .	28	
0.27	1.07	3.88	2.2	3	11.1	15	17.8	24	34.1	46	34.8	47	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية للأعتماد عليهم في تطوير مستوى الاداء.	29	
0.26	1.00	3.83	--	--	13.3	18	20.0	27	36.3	49	30.4	41	توصف الكلية بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصریحة.	30	
0.21	0.83	3.94											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لتمكين العاملين		

0.21	0.85	3.99	2.2	3	2.2	3	16.3	22	52.7	71	26.7	36	يرغب أعضاء الهيئة التدريسية بقبول المسؤولية بالمجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة .	31	مدى الفاعلية الذاتية
0.20	0.79	3.93	--	--	3.7	5	23.7	32	48.1	65	24.4	33	تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب .	32	
0.25	0.89	3.92	1.5	2	4.4	6	21.5	29	45.2	61	27.4	37	يتصرف عضو الهيئة التدريسية بحكمة عند التعرض للضغوط.	33	
0.20	0.80	3.94	0.7	1	3.0	4	22.2	30	49.6	67	24.4	33	تعمل الكلية بمرونة عالية لمواجهة التغيير بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية .	34	
0.19	0.77	4.01	--	--	3.0	4	20.0	27	49.6	67	27.4	37	يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع المشكلات بذهنية متفتحة.	35	
0.16	0.65	3.96											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام مدى الفاعلية الذاتية		
0.16	0.65	3.91	--	--	1.5	2	21.5	29	60.7	82	16.3	22	تعمل الاقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة .	36	الاتصال والتأثير
0.21	0.83	3.94	0.7	1	5.2	7	17.0	23	52.7	71	24.4	33	تتم المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.	37	
0.19	0.78	4.00	--	--	3.7	5	19.3	26	50.4	68	26.7	36	يحاول أعضاء الهيئة التدريسية الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك .	38	
0.21	0.85	4.00	0.7	1	4.4	6	18.5	25	45.9	62	30.4	41	القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولايمكن تاويلها .	39	
0.20	0.81	4.02	0.7	1	3.0	4	18.5	25	48.1	65	29.6	40	تبحث الكلية عن الفرص للتعليم والتطوير والممارسة من خلال اعتماد الأساليب الجديدة في التعليم .	40	
0.15	0.61	3.98											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للاتصال والتأثير		
0.20	0.81	4.02	0.7	1	2.2	3	20.7	28	45.9	62	30.4	41	تحديد المسببات الاساسية لمشكلات العمل التي تواجه العاملين.	41	حل المشكلات وصع القرار
0.22	0.90	3.99	0.7	1	5.2	7	20.7	28	40.7	55	32.6	44	يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات .	42	
0.22	0.91	4.00	--	--	7.4	10	19.3	26	38.5	52	34.8	47	يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة .	43	

0.23	0.93	4.02	0.7	1	5.2	7	22.2	30	34.1	46	37.8	51	44	تحاول الكلية التشاور مع الأقسام العلمية حول تقييم التأثير المتماثل للقرارات .
0.20	0.84	4.01	--	--	5.2	7	13.3	18	42.2	57	39.3	53	45	تأخذ الأقسام العلمية بالاعتبار محددات القرار وتوقيتته مع حدود السلطة الممنوحة اليها.
0.18	0.73	4.04												الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لحل المشكلات وصنع القرار
0.18	0.75	4.14	0.7	1	0.7	1	15.6	21	49.6	67	33.3	45	46	تحاول الكلية البناء والمحافظة على علاقات ايجابية مع الطلاب.
0.17	0.72	4.20	--	--	2.2	3	11.1	15	51.1	69	35.6	48	47	تعمل الكلية على الكشف عن المتطلبات والتوصل الى الحلول العلمية لارضاء الطلاب .
0.20	0.84	4.09	--	--	4.4	6	17.8	24	41.5	56	36.3	49	48	يتم ادارة توقعات الطلاب من خلال توضيح ماهو ممكن وماهو غير ممكن .
0.22	0.90	3.93	0.7	1	6.7	9	20.0	27	43.7	59	28.9	39	49	تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب .
0.21	0.84	4.00	0.7	1	3.0	4	21.5	29	44.4	60	30.4	41	50	تعكس خدمات الكلية مستوى اسبقيات تنافسية عالية .
0.15	0.64	4.07												الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للتسليم النتائج
0.13	0.54	3.99												الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي لأجمالي المقدرات الجوهرية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. بعد العمل الجماعي

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (3-33) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري **لبعد العمل الجماعي** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (**المقدرات الجوهرية**)، اذ تدل أهمية هذا البعد كعامل أساسي في عملية بناء الركائز العملية في وصف وتوظيف كل جهود العاملين في الكلية لغرض الخروج بعدد من النتائج الايجابية من خلال التعاون فيما بينهم وصهر كل العناصر السلبية التنافسية والهدف منها تحقيق الهدف الاكبر الذي يتمثل بردود الافعال الايجابية للمتعاملين مع الكلية وبمخرجاتها التي ستخدم المجتمع ككل ، اذ اوضحت النتائج المتعلقة بهذا البعد ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (**تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الافكار وأ اعتماد الجديد منها**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (**كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية**) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.40) وبمستوى جيد جداً وانحراف معياري (0.699) ، وهذا يدل على أن الجامعة المبحوثة تهتم بعملية تطوير الهيئة التدريسية وبما يتناسب مع تطور البيئة الخارجية وذلك من خلال عملية أشراكهم في اتخاذ القرار وأبداء الرأي . اما ادنى قيمة ضمن **بعد العمل الجماعي** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (**كليات جامعة المامون**) التي جاءت عند الفقرة (**يهتم أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاهم بينهم والاحذ بالحسبان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين**) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.44) وبمستوى مقبول الاهمية وانحراف معياري (1.459) ، وتدل على ضعف الاهتمام بعملية التوافق فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية والاحذ بعين الاعتبار الاختلاف الثقافي والعملي للأعضاء والذي قد يؤثر سلباً على أنسياب العملية التعليمية داخل الجامعة المبحوثة . اما بصورة **اجمالية** جاءت اعلى قيمة **لبعد العمل الجماعي** عند (**كليات جامعة بغداد**) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.26) وبمستوى جيد جداً وانحراف معياري (0.7724). ويشير ذلك الى اهتمام الكلية بشكل عالي بالنتائج الايجابية التي يضيفها على أجواء العمل داخل الكلية والصورة الذهنية للأشخاص خارج الكلية . اما فيما يخص **بادنى** قيمة **لبعد العمل الجماعي** فقد كانت عند (**كليات جامعة الاسراء**) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.66) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (1.0476). ويدل على قلة تركيز الكلية وعدم الاهتمام بكيفية تنسيق جهود الهيئة التدريسية والاستفادة من التعاون فيما بينهم.

الجدول (33-3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد العمل الجماعي

كلية جامعة اوروك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة الترات		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		العمل الجماعي	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.539	4.09	.801	4.15	.979	3.70	.862	4.20	.675	4.30	1.168	3.82	.829	3.93	.655	4.00	.719	4.13	1.033	3.80	تحاول الكلية خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالاراء لتطوير كفاءتها .	
.924	3.64	1.144	3.85	1.070	3.75	1.000	4.00	.789	4.20	1.221	4.09	.770	4.14	.655	4.00	1.459	3.44	1.135	3.80	يهتم أعضاء الهيئة التدريسيه بالتفاهم بينهم والاحذ بالحسيان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين .	
.751	4.18	.725	3.77	1.000	3.50	.704	4.07	.876	4.10	1.000	4.00	.829	4.07	.704	4.27	.911	3.81	.699	3.60	تشرح أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسيه والمعايير المتوقعة لادانهم .	
.905	4.27	.855	4.31	1.089	3.85	.724	4.33	.823	4.30	.647	4.27	.877	4.00	.775	4.20	1.025	3.88	.823	4.30	يوجد لدى أعضاء الهيئة التدريسيه استعداداً للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.	
.894	4.00	.801	4.15	1.100	3.50	.561	4.20	.699	4.40	1.104	3.73	.726	4.29	.775	4.20	1.181	4.06	1.160	3.70	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسيه على طرح الافكار واعتماد الجديد منها .	
0.8026	4.036	0.8652	4.046	1.0476	3.66	0.7702	4.16	0.7724	4.26	1.028	3.982	0.8062	4.086	0.7128	4.134	1.059	3.864	0.97	3.84	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

2. بعد تمكين العاملين

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد تمكين العاملين والموضحة بالجدول (3-34)، ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويديهم بفرص التطور والتقدم) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.80) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.422)، ويعني تركيز الكلية على المشاكل التي تواجه الهيئة التدريسية ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة من خلال توظيف الجهود لغرض تطويرهم وزيادة خبرتهم ومهارتهم . اما ادنى قيمة ضمن بعد تمكين العاملين عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملانم والفرص التطويرية اللازمة) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط حسابي لها (2.95) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري (0.887) ، وتظهر نسبة الاجابة قلة التركيز على هذا الجانب من قبل الكلية والذي يؤثر على مستوى الاداء الكلي للهيئة التدريسية . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعد تمكين العاملين عند (كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.628) وبمستوى جيد جداً وبأنحراف معياري (0.5244). ويدل على الاهتمام العالي للكلية بعملية تطوير العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار. اما فيما يخص بادنى قيمة لبعد تمكين العاملين فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.14) وبمستوى مقبول وبأنحراف معياري (1.0184) ، ويدل على ضعف اهتمام الكلية بتمكين الهيئة التدريسية لأبداء ارائهم واشراكهم في عمليات التطوير واتخاذ القرار.

الجدول (3-34) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد تمكين العاملين

كليات جامعة اورك		كليات جامعة الفراهيدي		كليات جامعة الاسراء		كليات جامعة بجلة		كليات جامعة بغداد		كليات جامعة التراث		كليات جامعة الرافدين		كليات جامعة المنصور		كليات جامعة المامون		كليات جامعة الصادق		تمكين العاملين	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.874	4.18	.641	4.08	1.19 1	3.05	.724	4.33	.422	4.80	1.12 0	3.64	.961	4.00	.632	4.60	.680	4.06	.422	3.80	تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويديهم بفرص التطور والتقدم .	
.905	4.27	.899	3.85	.887	2.95	.816	4.33	.843	4.60	1.22 1	3.91	.802	4.21	.488	4.67	.772	3.94	1.07 5	3.40	تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم والفرص التطويرية اللازمة .	
.982	3.82	.760	4.08	.827	3.50	.743	4.13	.699	4.60	1.22 1	4.09	.745	4.36	.507	4.60	.873	3.69	.994	3.90	تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الاساليب الجديدة في التدريس والاخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .	
1.22 1	3.91	.954	3.92	1.05 0	3.05	.799	4.07	.699	4.60	1.32 8	3.82	1.14 1	4.07	.488	4.67	1.03 1	3.56	1.07 5	3.60	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية للاعتماد عليهم في تطوير مستوى الاداء.	
.894	4.00	.877	3.54	1.13 7	3.15	.884	3.93	.843	4.40	1.18 3	4.00	1.07 2	4.07	.507	4.60	.885	3.63	.843	3.40	توصف الكلية بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.	
0.97 52	4.03 6	0.82 62	3.89 4	1.01 84	3.14	0.79 32	4.15 8	0.70 12	4.6	1.21 46	3.89 2	0.94 42	4.14 2	0.52 44	4.62 8	0.84 82	3.77 6	0.88 18	3.62	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

3. بعد مدى الفاعلية الذاتية

أظهرت النتائج المتعلقة بـ **بعد مدى الفاعلية الذاتية** والموضحة في الجدول (3-35) أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (**تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (**كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية**) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.40) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.699) ، وتعني أن الكلية ركزت وبشكل عالي على عملية الوصول الى ماترغب له من خلال مواصلة العمل وتكثيف الجهود للوصول الى النتائج المرغوب لها. اما ادنى قيمة ضمن بعد مدى الفاعلية الذاتية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (**كليات جامعة الصادق**) التي جاءت عند الفقرة (**تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب**) ضمن اجابات العينة المبحوثة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.40) وبمستوى مقبول الاهمية وبانحراف معياري (0.843) ، وتعني ضعف الكلية في الوصول الى النتائج التي تطمح لها والتي تكون كهدف أساسي من خلال عدم قدرتها على مواجهة الظروف البيئية الخارجية .اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لـ **بعد مدى الفاعلية الذاتية** عند (**كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية**) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.3) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.7026). وتعني أن الكلية تعمل بشكل عالي على تحسين مستوى أدائها ومخرجاتها على الرغم من الضغوط الخارجية . اما فيما يخص بادننى قيمة لـ **بعد مدى الفاعلية الذاتية** فقد كانت عند (**كليات جامعة المأمون**) إذ بلغ الوسط حسابي لها (3.664) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.8056) ويعني أن الكلية المبحوثة تواجه عدد من الصعوبات في عملية مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وكذلك مدى قدرة العاملين على مواجهه العوائق من خلال مواهبهم الخاصة التي يملكونها.

الجدول (3-35) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد مدى الفاعلية الذاتية

كلية جامعة اورك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة التراث		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		مدى الفاعلية الذاتية	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1.19 1	3.73	.555	3.85	.813	3.85	.704	4.27	.675	4.30	1.13 6	4.09	.770	4.14	.507	4.40	1.01 4	3.69	.843	3.60	يرغب أعضاء الهيئة التدريسية بقبول المسؤولية بالمجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة .	
.647	4.27	.519	3.54	.945	3.55	.617	4.33	.699	4.40	.786	4.27	.679	4.00	.676	4.20	.719	3.63	.843	3.40	تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب .	
.831	3.91	.751	3.69	.894	3.80	.862	4.20	.675	4.30	1.22 1	4.09	1.09 9	3.86	.676	4.20	.793	3.69	1.07 5	3.60	يتصرف عضو الهيئة التدريسية بحكمة عند التعرض للضغوط.	
.603	4.18	.641	3.92	.946	3.50	.594	4.27	.675	4.30	1.26 5	4.00	.770	3.86	.594	4.27	.727	3.56	.738	3.90	تعمل الكلية بمرونة عالية لمواجهة التغيير بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية .	
.982	3.82	.641	3.92	.933	3.85	.756	4.00	.789	4.20	.786	4.27	.611	4.29	.594	4.27	.775	3.75	.738	3.90	يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع المشكلات بذهنية متفتحة.	
0.85 08	3.98 2	0.62 14	3.78 4	0.90 62	3.71	0.70 66	4.21 4	0.70 26	4.3	1.03 88	4.14 4	0.78 58	4.03	0.60 94	4.26 8	0.80 56	3.66 4	0.84 74	3.68	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

4. بعد الاتصال والتأثير

اوضحت النتائج المتعلقة **ببعد الاتصال والتأثير** والموضحة بالجدول (3-36) ، ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (يحاول أعضاء الهيئة التدريسية الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.60) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.516) ، وتدل على اهتمام الهيئة التدريسية بشكل مكثف بوسائل التواصل فيما بينهم لغرض زيادة العلاقات والتفاهم والعمل على تذويب كل العقبات التي تواجههم في التواصل مع الطلبة ومع التدريسين فيما بينهم . اما ادنى قيمة ضمن **بعد الاتصال والتأثير** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولايمكن تاويلها) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.23) وبمستوى مقبول الاهمية وبأنحراف معياري (0.810)، وتعني أن درجة وضوح الاوامر والقواعد التي تضعها الكلية أمام العاملين يمكن أن تكون في بعض الأحيان غير مفهومة والتي يمكن الى تؤدي الى عرقلة الاداء النهائي للكلية . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد الاتصال والتأثير** عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.34) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.6454). ويعني تركيز الكلية بشكل كبير على هذا البعد مما يدل على اهتمامهم العالي بدور الاتصالات وتأثيرها على أداء الاعمال داخل الكلية وماله من نتائج ايجابية في انسيابية العمل بشكل ايجابي. اما فيما يخص بادننى قيمة ل**بعد الاتصال والتأثير** فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط حسابي لها (3.43) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.8692) ويعني ضعف الاهتمام بدور الاتصال ولاهميته في وضوح الأوامر وكيفية تنفيذها بسهولة والابتعاد عن التشعب والتعقيد .

الجدول (3-36) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة لبعء الاتصال والتأثير

كليات جامعة اوروك		كليات جامعة الفراهيدي		كليات جامعة الاسراء		كليات جامعة نجة		كليات جامعة بغداد		كليات جامعة التراث		كليات جامعة الرافدين		كليات جامعة المنصور		كليات جامعة المامون		كليات جامعة الصادق		الاتصال والتأثير	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.539	3.91	.494	3.92	.754	3.60	.561	4.20	.789	3.80	.701	4.09	.699	4.21	.535	4.00	.577	3.75	.789	3.80	تعمل الاقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة .	
.786	3.73	.641	4.08	.945	3.55	.617	4.33	.516	4.40	.944	4.09	.802	4.21	.640	4.13	1.01 4	3.69	.699	3.40	تتم المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.	
.831	4.09	.439	4.23	.827	3.50	.799	4.07	.516	4.60	.982	3.82	.770	4.14	.617	4.33	.619	3.88	.843	3.60	يحاول أعضاء الهيئة التدريسيه الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك .	
.701	4.09	.599	4.23	.810	3.23	.676	4.20	.699	4.40	.982	4.18	.726	4.29	.594	4.27	.806	3.88	1.25 2	3.70	القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولايمكن تاويلها .	
.603	4.18	.641	4.08	.910	3.25	.704	4.27	.707	4.50	1.04 4	4.09	.949	4.14	.594	4.27	.574	4.06	.738	3.90	تبحث الكلية عن الفرص للتعليم والتطوير والممارسة من خلال اعتماد الأساليب الجديدة في التعليم .	
0.69 2	4	0.56 28	4.10 8	0.86 92	3.43	0.67 14	4.21 4	0.64 54	4.34	0.93 06	4.05 4	0.78 92	4.19 8	0.59 6	4.2	0.71 8	3.85 2	0.86 42	3.68	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

5. بعد حل المشكلات وصنع القرار

بينت النتائج المتعلقة بعد حل المشكلات وصنع القرار والموضحة بالجدول (3-37) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.90) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.533) ، وتعني أن الكلية تعمل على طرح عدد من الافكار للمشكلات التي تواجهها وتحاول أن تطورها لغرض مواجهه الظروف البيئية المفاجئة. اما ادنى قيمة ضمن بعد حل المشكلات وصنع القرار عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط حسابي لها (3.35) وبمستوى متوسط الاهمية وبأنحراف معياري(0.875) ، وتعني الضعف في عملية جمع البيانات المتعلقة بالمشاكل وكيفية تفسيرها التي من الممكن أن تكون باباً لحل العوائق التي تواجهها . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعد حل المشكلات وصنع القرار عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.7) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.6578). وتعني زيادة أهتمام الكلية بكيفية حل المشكلات التي تواجهها وعملية صنع القرار والتي تنبع من خلال الاهتمام بالمعلومه التي تحصل عليها من البيئة الخارجية وكيفية تفسيرها، اما فيما يخص بادنى قيمة لبعد حل المشكلات وصنع القرار فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.47) وبمستوى مقبول وبأنحراف معياري (0.9154) ، وتعني قلة التركيز من قبل الكلية على المشكلات التي تواجهها والتي من الممكن أن تسبب لها معضلة في سير العملية الادارية والتنظيمية وكيفية معالجة المعلومات بالشكل الذي يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتفق مع سير العملية التعليمية وتواكب التغييرات والازمات في البيئة الخارجية .

الجدول (37-3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد حل المشكلات وصنع القرار

كلية جامعة اوروک		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة الترات		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		حل المشكلات وصنع القرار	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.603	4.18	.816	4.00	.889	3.50	.561	4.20	.483	4.70	1.09 5	4.00	.730	4.07	.640	4.47	.443	3.94	1.17 9	3.50	تحديد المسببات الاساسية لمشكلات العمل التي تواجه العاملين.	
.831	4.09	.913	4.00	.875	3.35	.704	4.07	.843	4.60	1.04 4	3.91	.726	4.29	.640	4.47	.931	3.75	1.03 3	3.80	يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات .	
.688	4.45	.899	3.85	.940	3.40	.704	4.27	.533	4.90	1.07 9	3.82	.699	4.21	.617	4.67	.892	3.56	.699	3.40	يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة .	
.905	4.27	1.14 4	3.85	.827	3.50	.775	4.20	.632	4.80	1.00 9	3.73	.699	4.21	.561	4.80	.814	3.56	1.05 9	3.70	تحاول الكلية التشاور مع الأقسام العلمية حول تقييم التأثير المتماثل للقرارات .	
.809	4.36	.913	4.00	1.04 6	3.60	.737	4.40	.699	4.60	.467	4.27	.633	4.36	.561	4.80	.775	3.75	.675	3.70	تأخذ الأقسام العلمية بالاعتبار محددات القرار وتوقيتته مع حدود السلطة الممنوحة اليها.	
0.76 72	4.27	0.93 7	3.94	0.91 54	3.47	0.69 62	4.22 8	0.65 78	4.7	0.93 88	3.94 6	0.69 74	4.22 8	0.60 38	4.64 2	0.77 1	3.71 2	0.92 9	3.62	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

6. بعد تسليم النتائج

يشير الجدول (3-38) الى النتائج المتعلقة ب**بعد تسليم النتائج** اذ يتبين ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تحاول الكلية البناء والمحافظة على علاقات ايجابية مع الطلاب) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة التراث) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.55) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.522) ، وهذا يدل على أن الكلية المبحوثة تحاول بناء علاقات التواصل مع الطلبة لغرض التعرف على متطلباتهم وخلق شعور الانتماء لديهم . اما ادنى قيمة ضمن بعد تسليم النتائج عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الصادق) التي جاءت عند الفقرة (تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.30) وبمستوى مقبول الاهمية وبانحراف معياري(1.160) ، وتعني أن الكلية تعاني من قلة التواصل مع الطلبة وعدم التعرف على ردود افعالهم أراء الخدمات التي تقدمها الكلية ومستوى التعليم لديها . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد تسليم النتائج** عند(كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.44) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.5334). وهذا يدل على أن الكلية تتمتع بقدرة عالية على التواصل والحصول على نتائج ايجابية من استخدام مقدراتها الجوهرية .

اما فيما يخص ادنى قيمة ل**بعد تسليم النتائج** فقد كانت عند (كليات جامعة الصادق) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.7) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.9304) ، ويدل على ضعف اهتمام الكلية بالنتائج التي تحصل عليها من استخدام مقدراتها الجوهرية .

الجدول (38-3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبجوة حول بعد تسليم النتائج

تسليم النتائج																				
كلية جامعة اوروک		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة القرات		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنتصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.831	3.91	.506	4.38	.759	4.05	.862	4.20	.667	4.00	.522	4.55	.616	3.93	.640	4.53	.957	3.88	.816	4.00	تحاول الكلية البناء والمحافظة على علاقات ايجابية مع الطلاب.
.467	4.27	.506	4.38	.834	4.20	.737	4.40	.789	4.20	.522	4.45	.914	3.71	.516	4.47	.719	3.88	.738	4.10	تعمل الكلية على الكشف عن المتطلبات والتوصل الى الحلول العلمية لارضاء الطلاب .
.751	4.18	.987	4.15	1.05 0	4.05	.704	4.27	.738	4.10	.505	4.36	.994	3.71	.516	4.47	.816	4.00	.966	3.60	يتم ادارة توقعات الطلاب من خلال توضيح ماهو ممكن وماهو غير ممكن .
.701	4.09	1.06 8	3.85	.858	4.00	.926	4.00	.667	4.00	.809	4.36	1.08 9	3.57	.488	4.33	.931	3.75	1.16 0	3.30	تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب .
.603	4.18	.862	3.92	.967	3.75	.676	4.20	.789	4.20	1.18 3	4.00	.784	4.00	.507	4.40	.854	3.94	.972	3.50	تعكس خدمات الكلية مستوى اسبقيات تنافسية عالية .
0.67 06	4.12 6	0.78 58	4.13 6	0.89 36	4.01	0.78 1	4.21 4	0.73	4.1	0.70 82	4.34 4	0.87 94	3.78 4	0.53 34	4.44	0.85 54	3.89	0.93 04	3.7	الوسط العام
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																				

محور رأس المال الاجتماعي

أ. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لرأس المال الاجتماعي

يُظهر الجدول (3-39) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، المتعلقة برأس المال الاجتماعي المتعلق بالبناء التنظيمي للهيئة التدريسية والكليات الاهلية عينه الدراسة، اذ عكست الاجابات وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.95)، يدل على مستواه العالي، وأكد الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الاجمالي البالغ (0.61)، وتدل هذه النتائج على مستوى مقبول لوجود رأس المال الاجتماعي في الكليات عينة الدراسة، ويدل على أن الكليات تأخذ بنظر الاعتبار الموارد الغير ملموسة وكيفية توظيفها بشكل ايجابي يضمن لها تحقيق العوائد من خلال استخدامها الاستخدام الأمثل بما يجعلها قادرة على خلق بيئة تنظيمية تساهم في تعزيز مستويات الاداء وضمان التفوق لعضائها وكذلك العمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بالشكل الذي يحقق شكل من أشكال التعاون المثمر ما بين أعضاء الهيئة التدريسية وخلق الروابط القابلة للتعاون المرن ما بين أعضاء الهيئة التدريسية وبالشكل الذي يضمن تطوير مستوى أدائهم، وتم قياس رأس المال الاجتماعي بالأبعاد التالية (البعد الإدراكي، والبعد الهيكلي، والبعد العلاقتي) وكانت النتائج حولها كالاتي:

محور رأس المال الاجتماعي

الجدول (39-3) التكرارات والنسب المنوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لرأس المال الاجتماعي n=135

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										العبارة	ت	الإنبعاد
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.24	0.96	4.00	3.7	5	3.7	5	13.3	18	47.4	64	31.9	43	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.	51	البعد الإداري
0.22	0.90	4.09	1.5	2	3.7	5	16.3	22	40.7	55	37.8	51	تروج الكلية لقيم الانفتاح على الافكار الجديدة.	52	
0.22	0.87	3.95	2.2	3	3.7	5	16.3	22	51.9	70	25.9	35	تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال دراسة متطلباتهم.	53	
0.23	0.94	4.02	0.7	1	8.9	12	11.9	16	44.4	60	34.1	46	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية فرصة تبني أفكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية.	54	
0.25	1.01	3.90	3.0	4	6.7	9	18.5	25	40.7	55	29.6	42	تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.	55	
0.17	0.68	3.99											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للبعد الإداري		
0.26	1.01	3.83	2.2	3	8.1	11	23.0	31	37.0	50	29.6	40	توجد فئات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .	56	البعد الهيكلي
0.23	0.92	3.93	--	--	7.4	10	23.7	32	37.0	50	31.9	43	تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية .	57	
0.23	0.91	3.92	0.7	1	4.4	6	28.1	38	34.8	47	31.9	43	تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال .	58	
0.20	0.85	4.13	0.7	1	2.2	3	19.3	26	38.5	52	39.3	53	تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .	59	
0.25	0.99	3.91	1.5	2	5.9	8	26.7	36	31.1	42	34.8	47	تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.	60	
0.17	0.69	3.94											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للبعد الهيكلي		
0.24	0.96	3.97	1.5	2	5.9	8	21.5	29	36.3	49	34.8	47	توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لاجاد طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية .	61	العلاقاتي

0.26	1.05	3.91	2.2	3	8.1	11	22.2	30	30.4	41	37.0	50	تساعد المعايير الساندة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	62
0.23	0.93	3.88	0.7	1	8.1	11	20.7	28	42.2	57	28.1	38	تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .	63
0.21	0.85	3.91	--	--	6.7	9	20.7	28	46.7	63	25.9	55	تساعد الأعراف والمعايير الساندة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	64
0.23	0.89	3.86	2.2	3	4.4	6	20.7	28	49.6	67	23.0	31	الاعراف الساندة تدفع اعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدائهم .	65
0.18	0.72	3.91											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للبعد العلاقتي	
0.15	0.61	3.95											الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي لأجمالي رأس المال الاجتماعي	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية														

1. البعد الإدراكي

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (3-40) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الإدراكي كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي), إذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تجهل الاقسام العلمية أن لديهم الحرية وكيفية استخدامها بشكلها الصحيح في قيادة القسم) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.60) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.699) ، وتعني أن الكلية المبحوثة تعاني من قلة المعرفة بالصلاحيات الممنوحة لها وكيفية استخدامها بما يخدم مصلحة القسم العلمي . اما ادنى قيمة ضمن البعد الإدراكي عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب) ضمن اجابات العينة المبحوثة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.40) وبمستوى مقبول الاهمية وبأنحراف معياري(1.231) ، ويدل مستوى الاجابة على هذا السؤال أن الكلية المبحوثة تعاني من قلة الإدراك للدور الذي يقومون به وتأثيره على الصورة التي يظهرونها أما الطلبة التي تؤثر بالنتيجة النهائية على صورتهم أمام المجتمع. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة للبعد الإدراكي عند (كليات جامعة المنصور) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.426) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.5576). وهذا يدل على مستوى أدراك عالي من قبل الكلية المبحوثة للمتغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها على بيئة العمل الداخلية وعلى صورة الكلية أمام البيئة الخارجية . اما فيما يخص بادننى قيمة البعد الإدراكي فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.57) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (1.0688) ، ويدل على ضعف الكلية في أدراك أهمية العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على بيئة العمل .

الجدول (3-40) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول البعد الادراكي

كلية جامعة اوروك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة التراث		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		البعد الادراكي	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.505	4.36	1.14 4	3.85	1.23 1	3.40	.507	4.40	.699	4.40	.982	4.18	.864	4.14	.507	4.40	1.06 5	3.75	1.07 5	3.40	أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب.	
.894	4.00	.751	4.31	.951	3.80	.640	4.47	.876	4.10	1.30 0	3.91	.864	4.14	.516	4.53	.854	3.94	1.25 2	3.70	يدرك جميع أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للكلية.	
1.20 6	3.64	.689	4.15	.883	3.60	.743	4.13	.876	4.10	1.25 0	3.82	.579	4.21	.516	4.47	.946	3.69	.789	3.80	يوجد اتفاق بين الهيئة التدريسية حول الأهداف العامة والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم.	
.775	4.00	.630	4.31	1.13 7	3.65	.884	4.07	1.22 9	4.20	.905	4.27	.864	4.14	.617	4.33	.946	3.69	1.22 9	3.80	يعلم أعضاء الهيئة التدريسية إلى أين يتجهون إذا ما احتاجوا إلى المعلومات والمعرفة والمهارات.	
.701	4.09	1.09 2	3.77	1.14 2	3.41	.884	3.93	.699	4.60	1.25 0	4.18	1.38 3	3.71	.632	4.40	.719	3.88	.843	3.40	تجهل الاقسام العلمية أن لديهم الحرية وكيفية استخدامها بشكلها الصحيح في قيادة القسم.	
0.81 62	4.01 8	0.86 12	4.07 8	1.06 88	3.57	0.73 16	4.2	0.87 58	4.28	1.13 74	4.07 2	0.91 08	4.06 8	0.55 76	4.42 6	0.90 6	3.79	1.03 76	3.62	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

2. البعد الهيكلي:

اوضحت النتائج المتعلقة بالبعد الهيكلي والموضحة بالجدول (3-41) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (توجد نسبة قليلة لهدر موارد الكلية نظراً للمتابعة وبالحفاظ عليها وادامتها) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.92) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.314)، وتشير النتائج الى أن الكلية تهتم بمتابعة أمورها المالية والتنظيمية والاهتمام بمخارج انفاقها لغرض الاستفادة القصوى منها . اما ادنى قيمة ضمن البعد الهيكلي عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الصادق) التي جاءت عند الفقرة (ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الإلتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.90) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري (0.876)، وذلك يعني ضعف انتماء الهيئة التدريسية للأحداث الخارجية بالأخص إذا كانت لاتتوافق مع متطلباتهم . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة للبعد الهيكلي عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.76) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.4386). ويعني أن الجامعة تهتم بشكل عام بكيفية تنظيم هيكل العلاقات للهيئة التدريسية بما يضمن لها تطوير مستوى أدائهم وتنظيم شكل العلاقات وبما يتوافق مع البناء الاجتماعي للكلية .

اما فيما يخص ادنى قيمة للبعد الهيكلي فقد كانت عند (كليات جامعة الصادق) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.44) وبمستوى مقبول وبأنحراف معياري (0.898) وتعني ضعف اهتمام الكلية بهيكل العلاقات الاجتماعية والتنظيمية للكلية ودورها في عملية خلق التفاعل الايجابي مابين التدريسين.

الجدول (3-41) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول البعد الهيكلي

كلية جامعة اوروك		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة الترات		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المامون		كلية جامعة الصادق		البعد الهيكلي	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.751	4.18	.967	3.46	1.09 5	3.40	1.10 0	3.93	.422	4.80	1.00 9	4.27	.949	3.86	.617	4.33	.964	3.56	.876	2.90	ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الالتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم .	
.775	4.00	.927	3.77	.826	3.55	.915	4.13	.314	4.92	.786	4.27	1.02 7	3.86	.724	4.33	.964	3.56	.949	3.30	توجد نسبة قليلة لهدر موارد الكلية نظراً للمتابعة وبالحفاظ عليها وادامتها.	
.831	4.09	.760	3.92	.834	3.20	.799	4.27	.416	4.88	1.00 9	3.73	.829	3.93	.737	4.40	.911	3.81	.966	3.40	يفهم أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم وكيف يكون العمل ضمن الاطر المحددة ويتم تمييزهم بالاستحقاقات المناسبة لادوارهم .	
.674	4.36	.801	4.15	.865	3.70	.743	4.47	.356	4.90	.447	4.00	.825	4.29	.737	4.40	1.13 8	3.69	.823	3.70	يخصص رؤساء الأقسام جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتأكد من صحة السلوكيات التي يتصرف بها أعضاء الهيئة التدريسية.	
.874	3.82	1.28 1	3.85	.940	3.40	1.01 4	3.80	.823	4.30	.751	4.18	1.13 9	4.29	.743	4.53	.894	3.50	.876	3.90	يتم توظيف المخاطرة والابتكار والإبداع لتحقيق مصالح شخصية .	
0.78 1	4.09	0.94 72	3.83	0.91 2	3.45	0.91 42	4.12	0.43 86	4.76	0.80 04	4.09	0.95 38	4.04 6	0.71 16	4.39 8	0.97 42	3.62 4	0.89 8	3.44	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

3. البعد العلاقتي

بينت النتائج المتعلقة **بالبعد العلاقتي** والموضحة بالجدول (3-42) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تحل الكلية المشكلات بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.90) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.356) وتعني أن الكلية تهتم بكيفية إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها وذلك بأشراك الهيئة التدريسية في عملية طرح الافكار الخلاقة والجديدة . اما ادنى قيمة ضمن **البعد العلاقتي** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الصادق) التي جاءت عند الفقرة (لاتعامل الكلية بشكل منطقي مع حالات ضعف الاداء) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.00) وبمستوى مقبول الاهمية وبانحراف معياري (1.054) ، وذلك يعني قلة اهتمام الكلية بعمليات تقييم الأداء والتي قد ينتج عنها تفاقم حالات الضعف بما يسبب عوارض جوهرية في مستوى الاداء الكلي . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد البعد العلاقتي** عند (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.62) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.4294). ويعني أن الكلية المبحوثة تهتم بالعلاقات الاجتماعية لاعضاء الكلية والتي تشكل بمجموعها هيكل العلاقات الامثل ، اما فيما يخص بادننى قيمة ل**بعد البعد العلاقتي** فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.36) وبمستوى مقبول وبانحراف معياري (0.8664) وتعني ضعف الاهتمام بهذا الجانب والذي يؤثر على شكل العلاقات الاجتماعية في الكلية المبحوثة والذي يؤثر بالنتيجة على مستوى أنتاجيتها وأدائها .

الجدول (3-42) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول البعد العلاقتي

كلية جامعة اوروک		كلية جامعة الفراهيدي		كلية جامعة الاسراء		كلية جامعة دجلة		كلية جامعة بغداد		كلية جامعة التراث		كلية جامعة الرافدين		كلية جامعة المنصور		كلية جامعة المأمون		كلية جامعة الصادق		البعد العلاقتي	الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.701	4.09	.832	4.23	.834	3.20	.915	4.13	.356	4.90	1.440	3.45	.699	4.21	.617	4.67	.946	3.69	.707	3.50	تحل الكلية المشكلات بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه.	
.894	4.00	1.235	3.77	.940	3.40	1.134	4.00	.416	4.80	.944	4.09	1.277	3.64	.640	4.53	.854	4.06	1.054	3.00	لاتتعامل الكلية بشكل منطقي مع حالات ضعف الاداء.	
.786	3.73	.801	4.15	.910	3.25	.799	4.27	.516	4.60	.982	3.82	.726	4.29	.632	4.40	.981	3.19	.966	3.60	تسمح مجاميع العمل أعضاء الهيئة التدريسيه المهمون القادرون على إنجاز رؤية الكلية بالإنتماء لها .	
.831	3.91	.725	3.77	.887	3.45	.640	4.47	.483	4.30	1.079	3.82	.770	4.14	.617	4.33	.964	3.56	.843	3.60	يوجد توافق في المشاعر والمصالح الذاتية لجماعات العمل بشكل متوازن	
.447	4.00	1.050	3.46	.761	3.50	.507	4.40	.516	4.40	1.286	3.64	1.231	3.86	.617	4.33	.814	3.56	.823	3.70	يتم التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسيه صعبى المراس ، والإصغاء إليهم للعمل على تغيير أدائهم.	
0.7318	3.946	0.9286	3.876	0.8664	3.36	0.799	4.254	0.4294	4.62	1.1462	3.764	0.9406	4.028	0.6246	4.452	0.9118	3.612	0.8786	3.48	الوسط العام	
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية																					

المبحث الرابع فروض الدراسة لعلاقات الارتباط

أولاً : تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية

يتضح من خلال معطيات الجدول (3-43) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين الثقافة التنظيمية بإبعادها (القيم التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, الأعراف التنظيمية, التوقعات التنظيمية) و المقدرات الجوهرية :

اذ يستخدم ارتباط بيرسون Pearson لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها, ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر, أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (Pallant,2011:103) ، اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

1. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية (0.824**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية) .

أ. اختبار فرضية الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد القيم التنظيمية و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط بعد القيم التنظيمية و المقدرات الجوهرية (0.698**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد القيم التنظيمية و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيدة و ذو دلالة معنوية بعد القيم التنظيمية و المقدرات الجوهرية.

ب. اختبار فرضية الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعتقدات التنظيمية و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية و المقدرات الجوهرية (0.563**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعتقدات التنظيمية و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد المعتقدات التنظيمية و المقدرات الجوهرية

ج. اختبار فرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الأعراف التنظيمية و المقدرات الجوهرية)
بلغ معامل الارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية و المقدرات الجوهرية (0.766**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الأعراف التنظيمية و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مما يدل على ان بعد الأعراف التنظيمية و المقدرات الجوهرية.

د. اختبار فرضية الفرعية الرابعة و التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية و المقدرات الجوهرية)
بلغ معامل الارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية و المقدرات الجوهرية (0.642**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مما يدل على ان بعد التوقعات التنظيمية و المقدرات الجوهرية.

جدول (3-43) يبين قيم الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية		
المقدرات الجوهرية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد ثقافة التنظيمية
0.698**	الارتباط	القيم التنظيمية
0.000	Sig	
0.563**	الارتباط	المعتقدات التنظيمية
0.000	Sig	
0.766**	الارتباط	الأعراف التنظيمية
0.000	Sig	
0.642**	الارتباط	التوقعات التنظيمية
0.000	Sig	
0.824**	الارتباط	ثقافة التنظيمية
0.000	Sig	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية		

جدول (3-44) يبين خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الاولى							
شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		فرضيات الارتباط	
ضعيف	قوي	سلبي	ايجابي	رفض	قبول		
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية	H ₁₁
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد القيم التنظيمية و المقدرات الجوهرية	H ₁₂
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعتقدات التنظيمية و المقدرات الجوهرية	H ₁₃
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الأعراف التنظيمية و المقدرات الجوهرية	H ₁₄
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية و المقدرات الجوهرية	H ₁₅

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي

يتضح من خلال معطيات الجدول (3-45) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين الثقافة التنظيمية بإبعادها (القيم التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, الأعراف التنظيمية, التوقعات التنظيمية) و رأس المال الاجتماعي :

2. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي)

بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و رأس المال الاجتماعي (**0.831). عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الثقافة التنظيمية و رأس المال الاجتماعي) .

أ. اختبار فرضية الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد القيم التنظيمية و رأس المال الاجتماعي)

بلغ معامل الارتباط بعد القيم التنظيمية و رأس المال الاجتماعي (**0.805). عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد القيم التنظيمية و رأس المال الاجتماعي) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيدة و ذو دلالة معنوية بعد القيم التنظيمية و رأس المال الاجتماعي.

ب. اختبار فرضية الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعتقدات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي (**0.580). عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعتقدات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد المعتقدات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي

ج. اختبار فرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الأعراف التنظيمية و رأس المال الاجتماعي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية و رأس المال الاجتماعي (**0.757). عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الأعراف التنظيمية و رأس المال الاجتماعي) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مما يدل على ان بعد الأعراف التنظيمية و رأس المال الاجتماعي.

د. اختبار فرضية الفرعية الرابعة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية و المقدرات الجوهرية (**0.552). عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مما يدل على ان بعد التوقعات التنظيمية و رأس المال الاجتماعي.

جدول (3-45) يبين قيم الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي		
رأس المال الاجتماعي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد الثقافة التنظيمية
.805**	الارتباط	القيم التنظيمية
0.000	Sig	
.580**	الارتباط	المعتقدات التنظيمية
0.000	Sig	
.757**	الارتباط	الاعراف التنظيمية
0.000	Sig	
.552**	الارتباط	التوقعات التنظيمية
0.000	Sig	
.831**	الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	Sig	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية		

جدول (3-46) يبين خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الثانية							
شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		فرضيات الارتباط	
ضعيف	قوي	سلبي	ايجابي	رفض	قبول		
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	H ₂₁
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد القيم التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	H ₂₂
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعتقدات التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	H ₂₃
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الأعراف التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	H ₂₄
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية ورأس المال الاجتماعي	H ₂₅

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد رأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية

يتضح من خلال معطيات الجدول (3-47) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين رأس المال

الاجتماعي بإبعاده (البعد الإدراكي, البعد الهيكلي, البعد العلاقتي) و المقدرات الجوهرية

3. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية (0.822**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية ما بين رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية.

أ. اختبار فرضية الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد الإدراكي و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط البعد الإدراكي و المقدرات الجوهرية (0.743**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد الإدراكي و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيدة و ذو دلالة معنوية البعد الإدراكي و المقدرات الجوهرية.

ب. اختبار فرضية الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد الهيكلي و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط البعد الهيكلي و المقدرات الجوهرية (0.668**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد الهيكلي و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيدة و ذو دلالة معنوية البعد الهيكلي و المقدرات الجوهرية.

ج. اختبار فرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد العلاقتي و المقدرات الجوهرية)

بلغ معامل الارتباط بين البعد العلاقتي و المقدرات الجوهرية (0.728**) عند مستوى دلالة (0.000) , وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد العلاقتي و المقدرات الجوهرية) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مما يدل على ان البعد العلاقتي و المقدرات الجوهرية.

جدول (3-47) يبين قيم الارتباط بين ابعاد رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية		
المقدرات الجوهرية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد رأس المال الاجتماعي
0.743**	الارتباط	البعد الإدراكي
0.000	Sig	
0.668**	الارتباط	البعد الهيكلي
0.000	Sig	
0.728**	الارتباط	البعد العلاقتي
0.000	Sig	
0.822**	الارتباط	رأس المال الاجتماعي
0.000	Sig	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية		

جدول (3-48) يبين خلاصة الاختبار للفرضية الرئيسية الثالثة							
شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		فرضيات الارتباط	
ضعيف	قوي	سلبي	ايجابي	رفض	قبول		
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين رأس المال الاجتماعي و المقدرات الجوهرية	H ₃₁
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد الإدراكي و المقدرات الجوهرية	H ₃₂
	✓		✓		✓	لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد الهيكلي و المقدرات الجوهرية	H ₃₃
	✓		✓		✓	لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين البعد العلاقتي و المقدرات الجوهرية	H ₃₄
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية							

المبحث الخامس

اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية) . إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط . كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

وتمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني المقدرات الجوهرية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, الأعراف التنظيمية, التوقعات التنظيمية) (X_1, X_2, X_3, X_4) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (135) لموظفي الجامعات المبحوثة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية). والجدول (3-49) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط , لغرض تقدير اثر (الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية)، اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 0.954 + 0.762 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية (280.770) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.679) يتضح بان الثقافة التنظيمية تفسر مانسبته (67%) من المتغيرات التي تطرء على المقدرات الجوهرية.
- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.762) بان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (76%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.954)، بمعنى عندما يكون الثقافة التنظيمية مساوي للصفر فان المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (3-49) يبين قيم التأثير بين ابعاد الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	إبعاد الثقافة التنظيمية
معنوي	0.000	3.94	126.044	0.487	0.495	1.930	Y المقدرات الجوهرية	القيم التنظيمية
معنوي	0.000		61.572	0.316	0.550	1.777		المعتقدات التنظيمية
معنوي	0.000		188.603	0.586	0.527	1.908		الأعراف التنظيمية
معنوي	0.000		93.338	0.412	0.462	2.241		التوقعات التنظيمية
معنوي	0.000		280.770	0.679	0.762	0.954		ثقافة المنظمة

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

ولأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في المقدرات الجوهرية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.930 + 0.495 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد القيم التنظيمية في المقدرات الجوهرية (126.044) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده القيم التنظيمية في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.487) يتضح بان بعد القيم التنظيمية تفسر مانسبته (48%) من المتغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية.
- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.495) بان زيادة بعد القيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (49%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.930)، بمعنى عندما يكون بعد القيم التنظيمية مساوي للصفر فان المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ولأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في المقدرات الجوهرية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.777 + 0.550 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المعتقدات التنظيمية في المقدرات الجوهرية (61.572) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.316) يتضح بان بعد المعتقدات التنظيمية تفسر مانسبته (31%) من المتغيرات التي تطرء على المقدرات الجوهرية.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.550) بان زيادة بعد المعتقدات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (55%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.777)، بمعنى عندما يكون بعد المعتقدات التنظيمية مساوي للصفر فان المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.908 + 0.527 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية (188.603) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.586) يتضح بان بعد الأعراف التنظيمية تفسر مانسبته (58%) من المتغيرات التي تطرء على المقدرات الجوهرية.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.527) بان زيادة بعد الأعراف التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (52%) .

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.908)، بمعنى عندما يكون بعد الأعراف التنظيمية مساوي للصفر فإن المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية في المقدرات الجوهرية) ، اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X) \quad \bullet$$

$$Y = 2.241 + 0.462 (X) \quad \bullet$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوقعات التنظيمية في المقدرات الجوهرية (93.338) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوقعات التنظيمية في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.412) يتضح بان بعد التوقعات التنظيمية تقسر مانسبته (41%) من المتغيرات التي تطرء على المقدرات الجوهرية.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.462) بان زيادة بعد التوقعات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (46%) .

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.241)، بمعنى عندما يكون بعد التوقعات التنظيمية مساوي للصفر فإن المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :

- ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.781 + 0.831 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (279.023) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تشير الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.692) يتضح بان الثقافة التنظيمية تفسر مانسبته (69%) من المتغيرات التي تطرء على رأس المال الاجتماعي.
- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.831) بان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي بنسبة (83%).
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.781)، بمعنى عندما يكون الثقافة التنظيمية مساوي للصفر فان رأس المال الاجتماعي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (3-50) يبين قيم التأثير بين ابعاد الثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي

الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	ابعاد الثقافة التنظيمية
معنوي	0.000	3.94	245.32	0.642	0.804	1.324	M رأس المال الاجتماعي	القيم التنظيمية
معنوي	0.000		67.501	0.331	0.586	1.436		المعتقدات التنظيمية
معنوي	0.000		178.65	0.574	0.752	2.123		الأعراف التنظيمية
معنوي	0.000		58.231	0.306	0.557	1.561		التوقعات التنظيمية
معنوي	0.000		279.023	0.692	0.831	1.781		الثقافة التنظيمية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

ولأختبار الفرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.324 + 0.804 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد القيم التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (245.32) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فان نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيم التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.642) يتضح بان بعد القيم التنظيمية تفسر مانسبته (64%) من المتغيرات التي تطرء على رأس المال الاجتماعي.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.804) بان زيادة بعد القيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي بنسبة (80%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.324)، بمعنى عندما يكون بعد القيم التنظيمية مساوي للصفر فإن رأس المال الاجتماعي لن يقل عن هذه القيمة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ولأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.436 + 0.586 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المعتقدات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (67.501) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.331) يتضح بان بعد المعتقدات التنظيمية تفسر مانسبته (33%) من المتغيرات التي تطرأ على رأس المال الاجتماعي.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.586) بان زيادة بعد المعتقدات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي بنسبة (58%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.436)، بمعنى عندما يكون بعد المعتقدات التنظيمية مساوي للصفر فإن رأس المال الاجتماعي لن يقل عن هذه القيمة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأعراف التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.123 + 0.752 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الأعراف التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (178.65) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأعراف التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.574) يتضح بان بعد الأعراف التنظيمية تفسر مانسبته (57%) من المتغيرات التي تطرء على رأس المال الاجتماعي.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.752) بان زيادة بعد الأعراف التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي بنسبة (75%).
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.123)، بمعنى عندما يكون بعد الأعراف التنظيمية مساوي مساوي للصفر فان رأس المال الاجتماعي لن يقل عن هذه القيمة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- ولاختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) ، اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X) \quad \bullet$$

$$Y = 1.561 + 0.557 (X) \quad \bullet$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوقعات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (58.231) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فان نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوقعات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.306) يتضح بان بعد التوقعات التنظيمية تفسر مانسبته (30%) من المتغيرات التي تطرء على رأس المال الاجتماعي.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.557) بان زيادة بعد التوقعات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي بنسبة (55%).
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.561)، بمعنى عندما يكون بعد التوقعات التنظيمية مساوي للصفر فان رأس المال الاجتماعي لن يقل عن هذه القيمة.

ثالثاً : اختبار الفرضية الرئيسية السادسة :

ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.128 + 0.727 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين رأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية (276.167) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الرئيسية السادسة ، مما يؤكد صحة هذه الفرضية و قبولها والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.675) يتضح بان رأس المال الاجتماعي تفسر مانسبته (67%) من المتغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.727) بان زيادة رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (72%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.128)، بمعنى عندما يكون رأس المال الاجتماعي مساوي للصفر فان المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (3-51) يبين قيم التأثير بين ابعاد رأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	إبعاد رأس المال الاجتماعي
معنوي	0.000	3.94	164.171	0.552	0.585	1.661	Y المقدرات الجوهرية	البعد الإدراكي
معنوي	0.000		107.339	0.447	0.519	1.950		البعد الهيكلي
معنوي	0.000		150.294	0.531	0.540	1.886		البعد العلاقتي
معنوي	0.000		276.167	0.675	0.727	1.128		رأس المال الاجتماعي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الإدراكي في المقدرات الجوهرية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.661 + 0.585 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البعد الإدراكي في المقدرات الجوهرية (164.171) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الإدراكي في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.552) يتضح بان البعد الإدراكي تفسر مانسبته (55%) من المتغيرات التي تطرء على المقدرات الجوهرية.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.585) بان زيادة البعد الإدراكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (58%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.661)، بمعنى عندما يكون البعد الإدراكي مساوي للصفر فان المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الهيكل في المقدرات الجوهرية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.950 + 0.519 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البعد الهيكل في المقدرات الجوهرية (107.339) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الهيكل في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.447) يتضح بان البعد الهيكل تفسر مانسبته (44%) من المتغيرات التي تطرء على المقدرات الجوهرية.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.519) بان زيادة البعد الهيكل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (51%) .

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.950)، بمعنى عندما يكون البعد الهيكلي مساوي للصفر فإن المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد العلاقتي في المقدرات الجوهرية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.886 + 0.540 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البعد العلاقتي في المقدرات الجوهرية (150.294). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبهذا فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد العلاقتي في المقدرات الجوهرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.531) يتضح بان البعد العلاقتي تفسر مانسبته (53%) من المتغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية.
- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.540) بان زيادة البعد العلاقتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (54%).
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.886)، بمعنى عندما يكون البعد العلاقتي مساوي للصفر فإن المقدرات الجوهرية لن يقل عن هذه القيمة.

رابعاً : اختبار الفرضية الرئيسية السابعة :

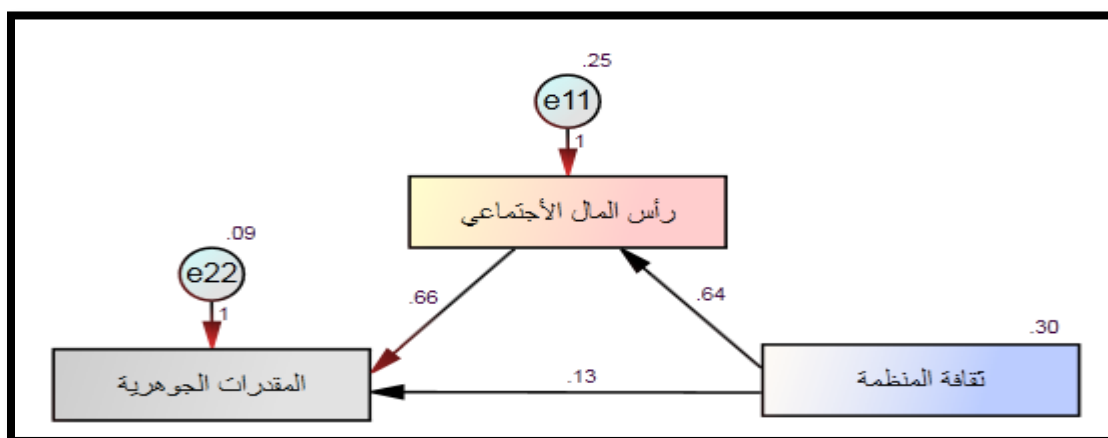
وتم اختبارها للتحقق من صحة الفرضية القائلة (يتعاطم تأثير الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية بتوسط رأس المال الاجتماعي)، وتم اختبار العلاقة الوسيطة باستخدام برنامج (AMOS v.23)، لقياس التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للفرضية الرئيسية السابعة، إذ يبين الجدول (3-53) وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الثلاث (الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، رأس المال الاجتماعي)، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل CR، إذ بلغت قيمها أعلى من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) ويتبين من خلال الجدول (3-52) ان قيمة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية بلغت (0.424) وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر بينهما إذ بلغ (0.127) وهذا يدل على أن العلاقة تتعاطم من خلال توسط المتغير رأس المال الاجتماعي بين الثقافة التنظيمية، والمقدرات الجوهرية.

جدول (3-52) التأثير بين متغيرات الدراسة							
المتغيرات			التأثير المباشر	S.E.	C.R.	P	التأثير غير المباشر
رأس المال الاجتماعي	<---	الثقافة التنظيمية	0.642	0.078	8.247	***	0.000
المقدرات الجوهرية	<---	رأس المال الاجتماعي	0.660	0.053	12.560	***	0.000
المقدرات الجوهرية	<---	الثقافة التنظيمية	0.127	0.058	2.177	0.029	0.424

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

شكل رقم (3-4)

التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية بتوسيط رأس المال الاجتماعي)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

وللتأكد من ان الوسيط له تأثير للعلاقة بين (الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية) سيتم اختبارها باستخدام اختبار Sobel وكما هو واضح في الشكل (3-5) والشكل (3-6) اذ يظهر من خلال قيم الاختبار انها اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي هذا يؤكد ان المتغير الوسيط والمتمثل بـ رأس المال الاجتماعي له تأثير للعلاقة بين (الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية)

شكل رقم (3-5) اختبار Soble بالاعتماد على قيم التقديرات والاختفاء المعيارية للمتغيرات

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.642	Sobel test:	6.86645894	0.06170866
b	0.660	Aroian test:	6.85110242	0.06184698
s _a	0.078	Goodman test:	6.88191918	0.06157003
s _b	0.053	Reset all	Calculate	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

شكل رقم (3-6) اختبار Soble بالاعتماد على قيم اختبار t

Input:		Test statistic:	p-value:
t _a	8.247	Sobel test:	6.89375396
t _b	12.560	Aroian test:	6.87853705
		Goodman test:	6.9090723
		Reset all	Calculate

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. اختبار البعد الفرعي (البعد الإدراكي) للوسيط رأس المال الاجتماعي: خصص الجدول (3-53) لعرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات الدور الوسيط المتعلقة بالبعد الادراكي من بين أبعاد متغير رأس المال الاجتماعي اذ أظهرت نتائج الأختبار مايلي:
2. أظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-51) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (2.671) (CR) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.008) وهي اصغر من (0.05)
3. بينت النتائج عدم وجود تأثير بين الابعاد (القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية) في المقدرات الجوهرية اذ ان جميع قيم الاختبار هي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)
4. اوضحت النتائج عدم وجود تأثير بين الابعاد (القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية , الأعراف التنظيمية ،التوقعات التنظيمية) في البعد الإدراكي اذ ان جميع قيم الاختبار هي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)
5. أظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-53) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين البعد الإدراكي في المقدرات الجوهرية اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (6.087) (CR) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

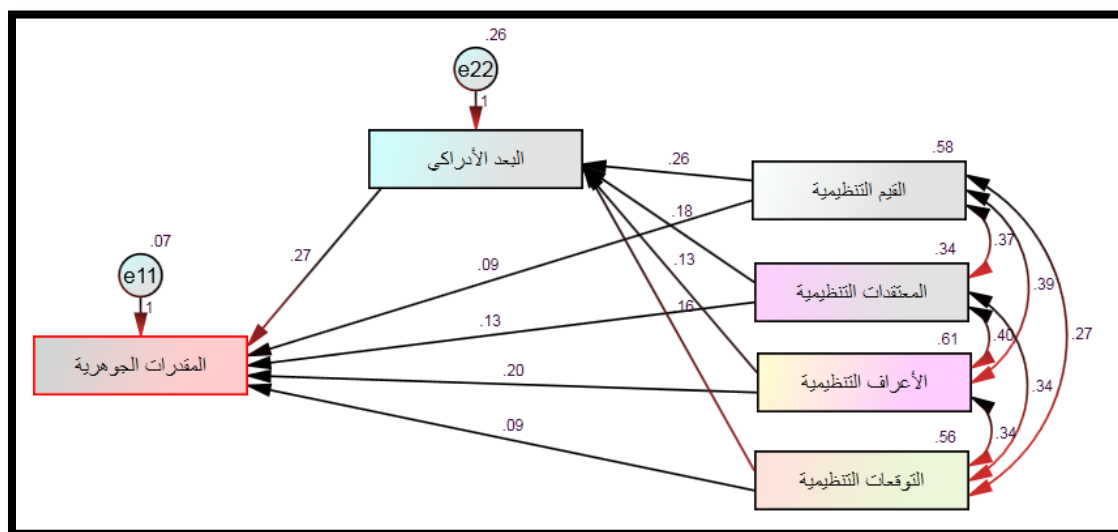
الجدول (53-3) إختبار البعد الإدراكي من البعد الوسيط رأس المال الاجتماعي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	معلمة الأنحدار β Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعلمة P	الدلالة
البعد الإدراكي	<---	القيم التنظيمية	.257	.151	1.702	.089	غير معنوي
البعد الإدراكي	<---	المعتقدات التنظيمية	.184	.419	.439	.660	غير معنوي
البعد الإدراكي	<---	الأعراف التنظيمية	.128	.147	.873	.382	غير معنوي
البعد الإدراكي	<---	التوقعات التنظيمية	.160	.141	1.140	.254	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	القيم التنظيمية	.091	.079	1.160	.246	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	المعتقدات التنظيمية	.125	.217	.578	.563	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	الأعراف التنظيمية	.203	.076	2.671	.008	معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	التوقعات التنظيمية	.088	.073	1.204	.229	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	البعد الإدراكي	.272	.045	6.087	***	معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (7-3)

مسارات التأثير لدور الوسيط (البعد الإدراكي)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. إختبار البعد الفرعي (البعد الهيكلي) للوسيط رأس المال الاجتماعي : خصص الجدول (54-3) لعرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات الدور الوسيط المتعلقة بالبعد الهيكلي من بين أبعاد متغير رأس المال الاجتماعي إذ أظهرت نتائج الأختبار مايلي :
2. اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (54-3) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي (القيم التنظيمية ,الأعراف التنظيمية) في البعد الهيكلي إذ بلغت قيمة الاختبار بينهما

دلالة (0.043,0.000) وهي اصغر من (0.05) على التوالي وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى

3. بينت النتائج عدم وجود تأثير بين الابعاد (المعتقدات التنظيمية, التوقعات التنظيمية) في البعد الهيكلية اذ ان قيم الاختبار للبعدين هي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)

4. اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-54) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الاعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (2.494) (CR) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.013) وهي اصغر من (0.05)

5. اوضحت النتائج عدم وجود تأثير بين الابعاد (القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية , التوقعات التنظيمية) في المقدرات الجوهرية اذ ان جميع قيم الاختبار لها هي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)

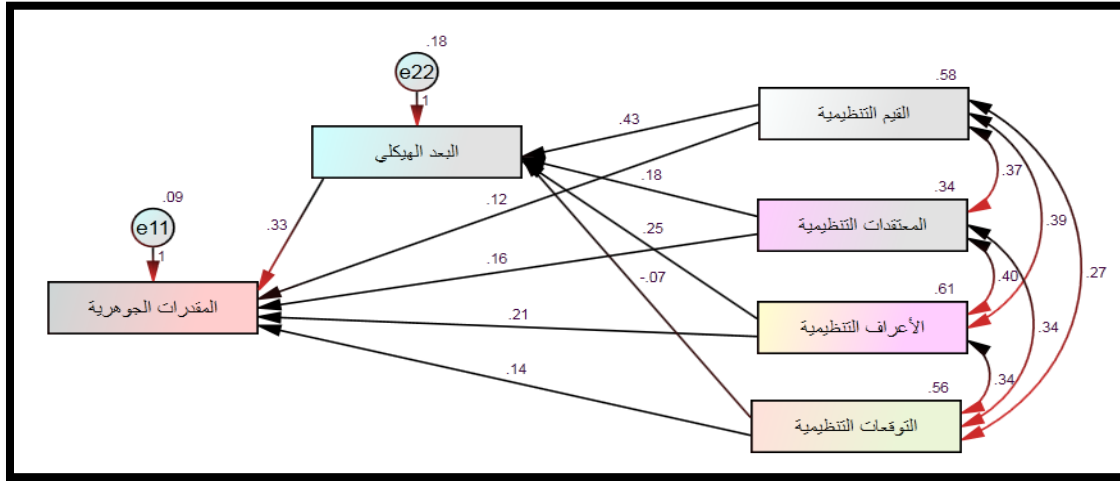
6. اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-54) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين البعد الهيكلية في المقدرات الجوهرية اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (5.535) (CR) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

الجدول (3-54) إختبار البعد الهيكلية من البعد الوسيط رأس المال الاجتماعي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	معمة الأندار β Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعمة P	الدلالة
البعد الهيكلية	<---	القيم التنظيمية	.432	.126	3.429	***	معنوي
البعد الهيكلية	<---	المعتقدات التنظيمية	.182	.350	.519	.604	غير معنوي
البعد الهيكلية	<---	الأعراف التنظيمية	.248	.122	2.028	.043	معنوي
البعد الهيكلية	<---	التوقعات التنظيمية	-.067	.117	-.570	.569	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	القيم التنظيمية	.121	.091	1.333	.183	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	المعتقدات التنظيمية	.158	.243	.653	.514	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	الأعراف التنظيمية	.215	.086	2.494	.013	معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	التوقعات التنظيمية	.138	.081	1.689	.091	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	البعد الهيكلية	.332	.060	5.535	***	معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (8-3)
مسارات التأثير لدور الوسيط (البعد الهيكلي)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. اختبار البعد الفرعي (البعد العلاقتي) للوسيط رأس المال الاجتماعي: خصص الجدول (3-55) لعرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات الدور الوسيط المتعلقة بالبعد العلاقتي من بين أبعاد متغير رأس المال الاجتماعي اذ أظهرت نتائج الأختبار مايلي
2. اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-55) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي (القيم التنظيمية , الأعراف التنظيمية) في البعد العلاقتي اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (2.995) (CR), (2.220) على التوالي وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.003), (0.026) وهي اصغر من (0.05)
3. بينت النتائج عدم وجود تأثير بين الابعاد (المعتقدات التنظيمية , التوقعات التنظيمية) في البعد العلاقتي اذ ان قيم الاختبار للبعدين هي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)
4. اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-55) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (2.275) (CR) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.023) وهي اصغر من (0.05)
5. اوضحت النتائج عدم وجود تأثير بين الابعاد (القيم التنظيمية , المعتقدات التنظيمية , التوقعات التنظيمية) في المقدرات الجوهرية اذ ان جميع قيم الاختبار لها هي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)
6. اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3-55) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين البعد العلاقتي في المقدرات الجوهرية اذ بلغت قيمة الاختبار بينهما (2.830) (CR) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.005) وهي اصغر من (0.05)

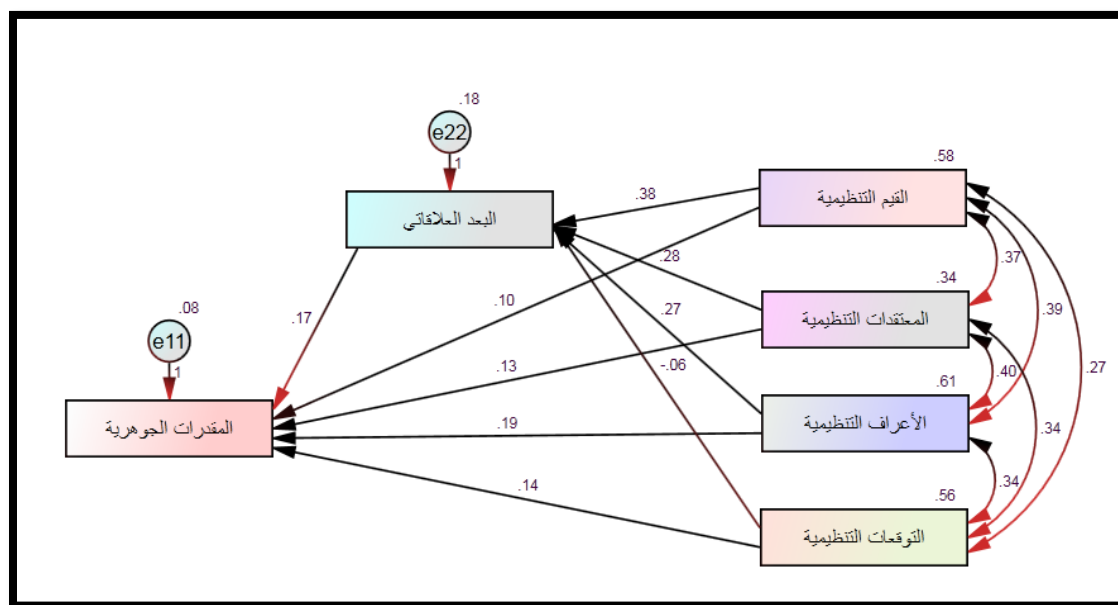
الجدول (3-55) إختبار البعد العلاقتي من البعد الوسيط رأس المال الاجتماعي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	معلمة الأنحدار β Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعتمة P	الدلالة
البعد العلاقتي	<---	القيم التنظيمية	.380	.127	2.995	.003	معنوي
البعد العلاقتي	<---	المعتقدات التنظيمية	.282	.352	.802	.423	غير معنوي
البعد العلاقتي	<---	الأعراف التنظيمية	.273	.123	2.220	.026	معنوي
البعد العلاقتي	<---	التوقعات التنظيمية	-.056	.118	-.476	.634	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	القيم التنظيمية	.099	.088	1.114	.265	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	المعتقدات التنظيمية	.129	.238	.540	.589	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	الأعراف التنظيمية	.193	.085	2.275	.023	معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	التوقعات التنظيمية	.141	.080	1.763	.078	غير معنوي
المقدرات الجوهرية	<---	البعد العلاقتي	.165	.058	2.830	.005	معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (3-9)

مسارات التأثير لدور الوسيط (البعد العلاقتي)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

المبحث السادس

اختبار الفروقات المعنوية بين الكليات المبحوثة

من خلال هذه المبحث سيتم اختبار الفروق بين المتوسطات وفق الكليات المبحوثة للمتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " , والمتغير الاستجابي " المقدرات الجوهرية " , والمتغير الوسيط " رأس المال الاجتماعي " باستعمال تحليل التباين (ANOVA) باتجاه واحد لإختبار الفرضية الرئيسية الثامنة والتي نصت على (توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي بين الكليات عينة الدراسة) وكما يلي :

أولاً : اختبار الفروقات المعنوية لمحور الثقافة التنظيمية بين الكليات عينة الدراسة

جدول (3-56) المؤشرات الاحصائية لمحور الثقافة التنظيمية في الكليات المبحوثة							
المجال	الكليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	Sig F	احصائية Levene	Sig Levene
الثقافة التنظيمية	كليات جامعة الامام جعفر الصادق	3.7200	.45717	5.619	0.01	1.688	0.098
	كليات جامعة المامون	3.7969	.56523				
	كليات جامعة المنصور	4.3400	.24290				
	كليات جامعة الرافدين	4.1357	.59918				
	كليات جامعة التراث	4.0136	.82647				
	كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية	4.5850	.24043				
	كليات جامعة دجلة	4.2167	.36482				
	كليات جامعة الاسراء	3.4700	.54396				
	كليات جامعة الفراهيدي	3.9923	.51025				
	كليات جامعة اورك	4.0273	.49768				
	المجموع	3.9985	.58460				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. يشير الجدول (3-56) الى الوسط الحسابي لاجابات العينة المبحوثة لمحور الثقافة التنظيمية بين الكليات المبحوثة حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) بوسط حسابي بلغ (4.5850) وانحراف معياري بلغ (0.24043).

2. بلغت قيمة F المحسوبة (5.619) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.01) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا عليه (توجد فروق ذات معنوية لمحور الثقافة التنظيمية بين الكليات عينة الدراسة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , وتجدر الاشارة هنا الى ان التحليل المستخدم في هذه الحالة هو تحليل التباين في اتجاه واحد والذي يدرس نوع واحد من العوامل او المعالجات لمعرفة ما اذا كان لهذا العوامل تاثيرات تختلف عن بعضها البعض اختلافا معنويا ويقصد هنا بالعوامل (الكليات تحت الدراسة) , اذ يتبين من قيمة F ان الاختبار معنوي وبالتالي يوجد داعي لاستخدام المقارنات البعدية (post hoc) , ويقصد بالمقارنات البعدية اي مقارنة كلية مع بقية الكليات الاخرى للوقوف على الاختلاف بين الكليات على اساس المتوسطات وعند مستوى دلالة 0.05 , ويبين جدول (3-58) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الثقافة التنظيمية اذ يتضح بان هنالك فروق بين الكليات المبحوثة

3. بينت احصائية (Levene⁷) البالغة قيمتها (1.688) عند مستوى دلالة (0.098) وهي اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , وبما انه تحقيق شرط تجانس التباين لذ سيتم الاعتماد على طريقة LSD⁸ لبيان الفروق المعنوية بين الكليات المبحوثة.

⁶ للمزيد من التفاصيل حول المقارنات المتعددة راجع كتاب الاحصاء الحيوي وتصميم التجارب تأليف د. عبد الحلیم عشموي واخرون , دار النشر المكتبة الاكاديمية ص 229-257

⁷ المصدر // الاساليب الاحصائية في العلوم الادارية تطبيقات باستخدام SPSS ص 341 (تأليف صلاح الدين حسين الهيتي الطبعة الاولى 2004)

للمزيد من المعلومات حول تجانس التباين مفهوم وتطبيق راجع كتاب الاحصاء باستخدام SPSS ترجمة واعداد لجنة التأليف والترجمة , دار شعاع للنشر والعلوم , ص 105-110 , الطبعة الاولى , 2007

⁸ ((المصدر : الاحصاء الاستدلالي وتطبيقات في الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية SPSS تأليف عبدالله فلاح المنيزل , مكتبة الجامعة , الشارقة , ص 291 - 366 الطبعة الاولى 2008))

جدول (3-57) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الثقافة التنظيمية

الكليات(I)	الكليات(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
كليات جامعة الامام جعفر الصادق	كليات جامعة المامون	-.07688-	.20588	.709
	كليات جامعة المنصور	-.62000*	.20850	.004
	كليات جامعة الرافدين	-.41571-	.21146	.052
	كليات جامعة التراث	-.29364-	.22315	.191
	كليات جامعة بغداد	-.86500*	.22840	.000
	كليات جامعة دجلة	-.49667*	.20850	.019
	كليات جامعة الاسراء	.25000	.19780	.209
	كليات جامعة الفراهيدي	-.27231-	.21482	.207
كليات جامعة المامون	كليات جامعة اورك	-.30727-	.22315	.171
	كليات جامعة الصادق	.07688	.20588	.709
	كليات جامعة المنصور	-.54312*	.18355	.004
	كليات جامعة الرافدين	-.33884-	.18690	.072
	كليات جامعة التراث	-.21676-	.20003	.281
	كليات جامعة بغداد	-.78813*	.20588	.000
	كليات جامعة دجلة	-.41979*	.18355	.024
	كليات جامعة الاسراء	.32687	.17130	.059
كليات جامعة المنصور	كليات جامعة الفراهيدي	-.19543-	.19070	.307
	كليات جامعة اورك	-.23040-	.20003	.252
	كليات جامعة الصادق	.62000*	.20850	.004
	كليات جامعة المامون	.54312*	.18355	.004
	كليات جامعة الرافدين	.20429	.18979	.284
	كليات جامعة التراث	.32636	.20273	.110
	كليات جامعة بغداد	-.24500-	.20850	.242
	كليات جامعة دجلة	.12333	.18649	.510
كليات جامعة الرافدين	كليات جامعة الاسراء	.87000*	.17444	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.34769	.19353	.075
	كليات جامعة اورك	.31273	.20273	.125
	كليات جامعة الصادق	.41571	.21146	.052
	كليات جامعة المامون	.33884	.18690	.072
	كليات جامعة المنصور	-.20429-	.18979	.284
	كليات جامعة التراث	.12208	.20577	.554
	كليات جامعة بغداد	-.44929*	.21146	.036
كليات جامعة التراث	كليات جامعة دجلة	-.08095-	.18979	.670
	كليات جامعة الاسراء	.66571*	.17797	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.14341	.19671	.467
كليات جامعة التراث	كليات جامعة اورك	.10844	.20577	.599
	كليات جامعة الصادق	.29364	.22315	.191
	كليات جامعة المامون	.21676	.20003	.281
كليات جامعة المنصور	كليات جامعة المنصور	-.32636-	.20273	.110

	كليات جامعة الرافدين	-12208-	.20577	.554
	كليات جامعة بغداد	-.57136*	.22315	.012
	كليات جامعة دجلة	-20303-	.20273	.319
	كليات جامعة الاسراء	.54364*	.19171	.005
	كليات جامعة الفراهيدي	.02133	.20923	.919
	كليات جامعة اورك	-.01364-	.21777	.950
كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية	كليات جامعة الصادق	.86500*	.22840	.000
	كليات جامعة المامون	.78813*	.20588	.000
	كليات جامعة المنصور	.24500	.20850	.242
	كليات جامعة الرافدين	.44929*	.21146	.036
	كليات جامعة التراث	.57136*	.22315	.012
	كليات جامعة دجلة	.36833	.20850	.080
	كليات جامعة الاسراء	1.11500*	.19780	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.59269*	.21482	.007
كليات جامعة دجلة	كليات جامعة اورك	.55773*	.22315	.014
	كليات جامعة الصادق	.49667*	.20850	.019
	كليات جامعة المامون	.41979*	.18355	.024
	كليات جامعة المنصور	-.12333-	.18649	.510
	كليات جامعة الرافدين	.08095	.18979	.670
	كليات جامعة التراث	.20303	.20273	.319
	كليات جامعة بغداد	-.36833-	.20850	.080
	كليات جامعة الاسراء	.74667*	.17444	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.22436	.19353	.249
كليات جامعة الاسراء	كليات جامعة اورك	.18939	.20273	.352
	كليات جامعة الصادق	-.25000-	.19780	.209
	كليات جامعة المامون	-.32687-	.17130	.059
	كليات جامعة المنصور	-.87000-*	.17444	.000
	كليات جامعة الرافدين	-.66571-*	.17797	.000
	كليات جامعة التراث	-.54364-*	.19171	.005
	كليات جامعة بغداد	-1.11500-*	.19780	.000
	كليات جامعة دجلة	-.74667-*	.17444	.000
كليات جامعة الفراهيدي	كليات جامعة الفراهيدي	-.52231-*	.18195	.005
	كليات جامعة اورك	-.55727-*	.19171	.004
	كليات جامعة الصادق	.27231	.21482	.207
	كليات جامعة المامون	.19543	.19070	.307
	كليات جامعة المنصور	-.34769-	.19353	.075
	كليات جامعة الرافدين	-.14341-	.19671	.467
	كليات جامعة التراث	-.02133-	.20923	.919
	كليات جامعة بغداد	-.59269-*	.21482	.007
	كليات جامعة دجلة	-.22436-	.19353	.249
كليات جامعة اورك	كليات جامعة الاسراء	.52231*	.18195	.005
	كليات جامعة اورك	-.03497-	.20923	.868
	كليات جامعة الصادق	.30727	.22315	.171
كليات جامعة اورك	كليات جامعة المامون	.23040	.20003	.252
	كليات جامعة المنصور	-.31273-	.20273	.125

	كليات جامعة الرافدين	-10844-	.20577	.599
	كليات جامعة التراث	.01364	.21777	.950
	كليات جامعة بغداد	-.55773*	.22315	.014
	كليات جامعة دجلة	-.18939-	.20273	.352
	كليات جامعة الاسراء	.55727*	.19171	.004
	كليات جامعة الفراهيدي	.03497	.20923	.868
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً: اختبار الفروقات المعنوية لمحور المقدرات الجوهرية بين الكليات عينة الدراسة

جدول (3-58) المؤشرات الاحصائية لمحور المقدرات الجوهرية في الكليات المبحوثة							
المجال	الكليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	Sig F	احصائية Levene	Sig Levene
المقدرات الجوهرية	كليات جامعة الامام جعفر الصادق	3.6900	.50431	4.650	0.01	1.601	0.089
	كليات جامعة المامون	3.7917	.54521				
	كليات جامعة المنصور	4.3844	.22498				
	كليات جامعة الرافدين	4.0786	.36318				
	كليات جامعة التراث	4.0606	.70661				
	كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية	4.3833	.21329				
	كليات جامعة دجلة	4.1978	.45241				
	كليات جامعة الاسراء	3.5700	.59941				
	كليات جامعة الفراهيدي	3.9846	.35917				
	جامعة اورك	4.0758	.59313				
المجموع	3.9995	.54053					

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

- يشير الجدول (3-58) الى الوسط الحسابي لاجابات العينه المبحوث لمحور المقدرات الجوهرية بين الكليات المبحوثة حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينه المبحوثة (كليات جامعة المنصور) بوسط حسابي بلغ (4.3844) وانحراف معياري بلغ (0.22498)
- بلغت قيمة F المحسوبة (4.650) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.01) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا عليه (توجد فروق معنوية لمحور

المقدرات الجوهرية بين الكليات عينة الدراسة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ,
 , ويبين جدول (3-59) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة.
 3. بينت احصائية (levene) البالغة قيمتها (1.601) عند مستوى دلالة (0.089) وهي اكبر من
 مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين
 المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%), وبما انه تم تحقيق شرط تجانس
 التباين لذ سيتم الاعتماد على طريقة LSD لبيان الفروق المعنوية بين الكليات المبحوثة

جدول (3-59) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور المقدرات الجوهرية				
الجامعة(I)	الجامعة(J)	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.
كليات جامعة الامام جعفر الصادق	كليات جامعة المامون	-.10167-	.19527	.604
	كليات جامعة المنصور	-.69444*	.19776	.001
	كليات جامعة الرافدين	-.38857-	.20056	.055
	كليات جامعة التراث	-.37061-	.21165	.082
	كليات جامعة بغداد	-.69333*	.21663	.002
	كليات جامعة دجلة	-.50778*	.19776	.011
	كليات جامعة الاسراء	.12000	.18761	.524
	كليات جامعة الفراهيدي	-.29462-	.20375	.151
كليات جامعة المامون	كليات جامعة اورك	-.38576-	.21165	.071
	كليات جامعة الصادق	.10167	.19527	.604
	كليات جامعة المنصور	-.59278*	.17410	.001
	كليات جامعة الرافدين	-.28690-	.17728	.108
	كليات جامعة التراث	-.26894-	.18973	.159
	كليات جامعة بغداد	-.59167*	.19527	.003
	كليات جامعة دجلة	-.40611*	.17410	.021
	كليات جامعة الاسراء	.22167	.16248	.175
كليات جامعة المنصور	كليات جامعة الفراهيدي	-.19295-	.18088	.288
	كليات جامعة اورك	-.28409-	.18973	.137
	كليات جامعة الصادق	.69444*	.19776	.001
	كليات جامعة المامون	.59278*	.17410	.001
	كليات جامعة الرافدين	.30587	.18001	.092
	كليات جامعة التراث	.32384	.19229	.095
	كليات جامعة بغداد	.00111	.19776	.996
	كليات جامعة دجلة	.18667	.17688	.293
كليات جامعة الرافدين	كليات جامعة الاسراء	.81444*	.16546	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.39983*	.18356	.031
	كليات جامعة اورك	.30869	.19229	.111
	كليات جامعة الصادق	.38857	.20056	.055
	كليات جامعة المامون	.28690	.17728	.108
	كليات جامعة المنصور	-.30587-	.18001	.092
كليات جامعة الرافدين	كليات جامعة التراث	.01797	.19517	.927
	كليات جامعة بغداد	-.30476-	.20056	.131
	كليات جامعة دجلة	-.11921-	.18001	.509

	كليات جامعة الاسراء	.50857*	.16880	.003
	كليات جامعة الفراهيدي	.09396	.18658	.615
	كليات جامعة اورك	.00281	.19517	.989
كليات جامعة التراث	كليات جامعة الصادق	.37061	.21165	.082
	كليات جامعة المامون	.26894	.18973	.159
	كليات جامعة المنصور	-.32384-	.19229	.095
	كليات جامعة الرافدين	-.01797-	.19517	.927
	كليات جامعة بغداد	-.32273-	.21165	.130
	كليات جامعة دجلة	-.13717-	.19229	.477
	كليات جامعة الاسراء	.49061*	.18184	.008
	كليات جامعة الفراهيدي	.07599	.19845	.702
	كليات جامعة اورك	-.01515-	.20655	.942
	كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية	كليات جامعة الصادق	.69333*	.21663
كليات جامعة المامون		.59167*	.19527	.003
كليات جامعة المنصور		-.00111-	.19776	.996
كليات جامعة الرافدين		.30476	.20056	.131
كليات جامعة التراث		.32273	.21165	.130
كليات جامعة دجلة		.18556	.19776	.350
كليات جامعة الاسراء		.81333*	.18761	.000
كليات جامعة الفراهيدي		.39872	.20375	.053
كليات جامعة دجلة	كليات جامعة اورك	.30758	.21165	.149
	كليات جامعة الصادق	.50778*	.19776	.011
	كليات جامعة المامون	.40611*	.17410	.021
	كليات جامعة المنصور	-.18667-	.17688	.293
	كليات جامعة الرافدين	.11921	.18001	.509
	كليات جامعة التراث	.13717	.19229	.477
	كليات جامعة بغداد	-.18556-	.19776	.350
	كليات جامعة الاسراء	.62778*	.16546	.000
كليات جامعة الاسراء	كليات جامعة الفراهيدي	.21316	.18356	.248
	كليات جامعة اورك	.12202	.19229	.527
	كليات جامعة الصادق	-.12000-	.18761	.524
	كليات جامعة المامون	-.22167-	.16248	.175
	كليات جامعة المنصور	-.81444-*	.16546	.000
	كليات جامعة الرافدين	-.50857-*	.16880	.003
	كليات جامعة التراث	-.49061-*	.18184	.008
	كليات جامعة بغداد	-.81333-*	.18761	.000
	كليات جامعة دجلة	-.62778-*	.16546	.000
كليات جامعة الفراهيدي	كليات جامعة الفراهيدي	-.41462-*	.17258	.018
	كليات جامعة اورك	-.50576-*	.18184	.006
	كليات جامعة الصادق	.29462	.20375	.151
	كليات جامعة المامون	.19295	.18088	.288
	كليات جامعة المنصور	-.39983-*	.18356	.031
	كليات جامعة الرافدين	-.09396-	.18658	.615
	كليات جامعة التراث	-.07599-	.19845	.702
	كليات جامعة بغداد	-.39872-	.20375	.053

	كليات جامعة دجلة	-.21316-	.18356	.248
	كليات جامعة الاسراء	.41462*	.17258	.018
	كليات جامعة اورك	-.09114-	.19845	.647
كليات جامعة اورك	كليات جامعة الصادق	.38576	.21165	.071
	كليات جامعة المامون	.28409	.18973	.137
	كليات جامعة المنصور	-.30869-	.19229	.111
	كليات جامعة الرافدين	-.00281-	.19517	.989
	كليات جامعة التراث	.01515	.20655	.942
	كليات جامعة بغداد	-.30758-	.21165	.149
	كليات جامعة دجلة	-.12202-	.19229	.527
	كليات جامعة الاسراء	.50576*	.18184	.006
	كليات جامعة الفراهيدي	.09114	.19845	.647
	*. The mean difference is significant at the 0.05 level.			

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ثالثاً : اختبار الفروقات المعنوية لمحور رأس المال الاجتماعي بين الكليات عينة الدراسة

جدول (3-60) المؤشرات الاحصائية لمحور رأس المال الاجتماعي في الكليات المبحوثة							
المجال	الكليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	Sig F	احصائية Levene	Sig Levene
رأس المال الاجتماعي	كليات جامعة الامام جعفر الصادق	3.5133	.36791	6.548	0.01	1.800	0.074
	كليات جامعة المامون	3.6750	.52090				
	كليات جامعة المنصور	4.4267	.40143				
	كليات جامعة الرافدين	4.0476	.65863				
	كليات جامعة التراث	3.9758	.68461				
	كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية	4.5533	.28640				
	كليات جامعة دجلة	4.1911	.47467				
	كليات جامعة الاسراء	3.4600	.57670				
	كليات جامعة الفراهيدي	3.9282	.56533				
	كليات جامعة اورك	4.0182	.45810				
	المجموع	3.9526	.61117				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. يشير الجدول (3-60) الى الوسط الحسابي لاجابات العينة المبحوث لمحور رأس المال الاجتماعي بين الكليات المبحوثة حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة (كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية) بوسط حسابي بلغ (4.5533) وانحراف معياري بلغ (0.28640).

2. بلغت قيمة F المحسوبة (6.548) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.01) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا عليه (توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور رأس المال الاجتماعي بين الكليات عينة الدراسة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , ويبين جدول (3-61) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور رأس المال الاجتماعي اذ يتضح بان هنالك فروق بين الكليات المبحوثة.
3. بينت احصائية (Levene) البالغة قيمتها (1.800) عند مستوى دلالة (0.074) وهي اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%), وبما انه تم تحقيق شرط تجانس التباين لذ سيتم الاعتماد على طريقة LSD لبيان الفروق المعنوية بين الكليات المبحوثة

جدول (3-61) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور رأس المال الاجتماعي				
الكليات(I)	الكليات(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
كليات جامعة الامام جعفر الصادق	كليات جامعة المامون	-.16167-	.21029	.443
	كليات جامعة المنصور	-.91333*	.21297	.000
	كليات جامعة الرافدين	-.53429*	.21599	.015
	كليات جامعة التراث	-.46242*	.22793	.045
	كليات جامعة بغداد	-1.04000*	.23329	.000
	كليات جامعة دجلة	-.67778*	.21297	.002
	كليات جامعة الاسراء	.05333	.20204	.792
	كليات جامعة الفراهيدي	-.41487-	.21942	.061
كليات جامعة المامون	كليات جامعة اورك	-.50485*	.22793	.029
	كليات جامعة الصادق	.16167	.21029	.443
	كليات جامعة المنصور	-.75167*	.18748	.000
	كليات جامعة الرافدين	-.37262-	.19091	.053
	كليات جامعة التراث	-.30076-	.20432	.144
	كليات جامعة بغداد	-.87833*	.21029	.000
	كليات جامعة دجلة	-.51611*	.18748	.007
	كليات جامعة الاسراء	.21500	.17497	.221
كليات جامعة المنصور	كليات جامعة الفراهيدي	-.25321-	.19478	.196
	كليات جامعة اورك	-.34318-	.20432	.096
	كليات جامعة الصادق	.91333*	.21297	.000
	كليات جامعة المامون	.75167*	.18748	.000
	كليات جامعة الرافدين	.37905	.19385	.053
	كليات جامعة التراث	.45091*	.20708	.031
	كليات جامعة بغداد	-.12667-	.21297	.553
	كليات جامعة دجلة	.23556	.19048	.219
كليات جامعة الرافدين	كليات جامعة الاسراء	.96667*	.17818	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.49846*	.19767	.013
	كليات جامعة اورك	.40848	.20708	.051
	كليات جامعة الصادق	.53429*	.21599	.015
	كليات جامعة المامون	.37262	.19091	.053

	كليات جامعة المنصور	-.37905-	.19385	.053
	كليات جامعة التراث	.07186	.21018	.733
	كليات جامعة بغداد	-.50571*	.21599	.021
	كليات جامعة دجلة	-.14349-	.19385	.461
	كليات جامعة الاسراء	.58762*	.18178	.002
	كليات جامعة الفراهيدي	.11941	.20092	.553
	كليات جامعة اورك	.02944	.21018	.889
كليات جامعة التراث	كليات جامعة الصادق	.46242*	.22793	.045
	كليات جامعة المامون	.30076	.20432	.144
	كليات جامعة المنصور	-.45091*	.20708	.031
	كليات جامعة الرافدين	-.07186-	.21018	.733
	كليات جامعة بغداد	-.57758*	.22793	.013
	كليات جامعة دجلة	-.21535-	.20708	.300
	كليات جامعة الاسراء	.51576*	.19582	.010
	كليات جامعة الفراهيدي	.04755	.21371	.824
كليات جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية	كليات جامعة اورك	-.04242-	.22244	.849
	كليات جامعة الصادق	1.04000*	.23329	.000
	كليات جامعة المامون	.87833*	.21029	.000
	كليات جامعة المنصور	.12667	.21297	.553
	كليات جامعة الرافدين	.50571*	.21599	.021
	كليات جامعة التراث	.57758*	.22793	.013
	كليات جامعة دجلة	.36222	.21297	.091
	كليات جامعة الاسراء	1.09333*	.20204	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.62513*	.21942	.005
كليات جامعة دجلة	كليات جامعة اورك	.53515*	.22793	.020
	كليات جامعة الصادق	.67778*	.21297	.002
	كليات جامعة المامون	.51611*	.18748	.007
	كليات جامعة المنصور	-.23556-	.19048	.219
	كليات جامعة الرافدين	.14349	.19385	.461
	كليات جامعة التراث	.21535	.20708	.300
	كليات جامعة بغداد	-.36222-	.21297	.091
	كليات جامعة الاسراء	.73111*	.17818	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.26291	.19767	.186
كليات جامعة الاسراء	كليات جامعة اورك	.17293	.20708	.405
	كليات جامعة الصادق	-.05333-	.20204	.792
	كليات جامعة المامون	-.21500-	.17497	.221
	كليات جامعة المنصور	-.96667*	.17818	.000
	كليات جامعة الرافدين	-.58762*	.18178	.002
	كليات جامعة التراث	-.51576*	.19582	.010
	كليات جامعة بغداد	-1.09333*	.20204	.000
	كليات جامعة دجلة	-.73111*	.17818	.000
كليات جامعة الفراهيدي	كليات جامعة الفراهيدي	-.46821*	.18585	.013
	كليات جامعة اورك	-.55818*	.19582	.005
	كليات جامعة الصادق	.41487	.21942	.061
	كليات جامعة المامون	.25321	.19478	.196

	كليات جامعة المنصور	-.49846*	.19767	.013
	كليات جامعة الرافدين	-.11941-	.20092	.553
	كليات جامعة التراث	-.04755-	.21371	.824
	كليات جامعة بغداد	-.62513*	.21942	.005
	كليات جامعة دجلة	-.26291-	.19767	.186
	كليات جامعة الاسراء	.46821*	.18585	.013
	كليات جامعة اورك	-.08998-	.21371	.674
كليات جامعة اورك	كليات جامعة الصادق	.50485*	.22793	.029
	كليات جامعة المامون	.34318	.20432	.096
	كليات جامعة المنصور	-.40848-	.20708	.051
	كليات جامعة الرافدين	-.02944-	.21018	.889
	كليات جامعة التراث	.04242	.22244	.849
	كليات جامعة بغداد	-.53515*	.22793	.020
	كليات جامعة دجلة	-.17293-	.20708	.405
	كليات جامعة الاسراء	.55818*	.19582	.005
	كليات جامعة الفراهيدي	.08998	.21371	.674
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول

الاستنتاجات

يحتوي هذا المبحث على الخلاصة الفكرية والفلسفية والتطبيقية للدراسة ، والتي تتضمن أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة والتي تم تقسيمها الى محورين ، إذ يهتم المحور الاول بالجانب النظري ، بينما يهتم المحور الثاني بنتائج التحليل الاحصائي في الجانب العملي من حيث علاقات الارتباط والتأثير المستندة الى نتائج التطبيق الاحصائي وكالاتي :

أ. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

1. أن وجود أختلاف وتباين في آراء الباحثين وفي كيفية فهم وتعريف الثقافة التنظيمية وكيفية قياسها والابعاد المكونة لها وعليه تعددت الآراء والافكار في عملية إعطاء صورة ثابتة للثقافة التنظيمية وبما يسمح بأختلاف فهمها حسب البيئة التي تتوظف داخلها وكيفية استخدامها ، كما ورد في دراسة (العاني ، 2008 : 272) ، ولكن ذلك لا يقلل من قيمتها إذ أنه على أختلاف فهمها فهي تعد ذات طابع أساسي وجوهري في عملية بناء البيئة التنظيمية والتي تفرض عليها فهمها وتقبلها واستخدامها.

2. أن المؤسسات التعليمية لاتدرك بشكل كافي أهمية الثقافة التنظيمية بعملية رسم هيكل العلاقات التنظيمية ولا للدور الذي تؤديه في تطوير الاداء والنهوض به للأستفادة القصوى من مميزات التنظيمية كما اشار (المعمار ، 2002 : 114). وقد تفاوتت الاجابات عن واقع الثقافة في الكليات المبحوثة من حيث أفضليتها وكيفية استخدامها إذ وجد أن الكليات تتميز بوجود كل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والاعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية والتي تؤكد حرصهم على توفير أجواء عمل مادية ومعنوية مناسبة لجميع العاملين .

3. أن تعدد المقاييس المستخدمة للباحثين والتي تعطي صورة واضحة عن أن الكليات يجب أن تستخدم المقاييس التي تتلائم مع طبيعته وبيئتها والعاملين لديها وأن المقياس الذي ينطبق على مؤسسة معينة ليس بالضرورة أن ينطبق على غيرها لاختلاف الظروف المحيطة بها خارجياً والعوامل الموجودة داخلياً ، (وهذا ماوردته دراسة (العاني ، 2008 : 272) . إذ أن لكل مؤسسة ثقافة، ولكل ثقافة مقياس، وعليه فمن الضروري تعدد المقاييس وتنوعها تسليماً بتعدد الثقافات، وأن عملية التعدد هي حالة ايجابية لغرض تحديد الوسيلة المناسبة لقياس الثقافة

4. وجوب زيادة الوعي والأهتمام بشكل واضح في الكليات بتوظيف رأس المال الأجماعي بشكل ايجابي ولكن تحتاج الى تكثيف جهودها في هذا الاتجاه للأستفادة من خصائصه ومميزاته بالشكل الذي يتلائم مع حجم هذا المورد وأهميته والذي من الممكن أن يحسن من مستوى أدائها الكلي ويطور من إمكاناتها البشرية .

5. أن زيادة الأهتمام بتوظيف الثقافة سيزيد بشكل طردي تفعيل واستجابة الافراد لاطهار مقدراتهم الجوهرية لما تمنحه من أجواء تدعم الثقة بين التدريسين و عمادة الكليات بكيفية استخدام هذه المقدرات وعدم أستغلالها بشكل سلبي.

6. أن المؤسسات التعليمية من الممكن أن تحسن القدرة التنافسية من خلال العمل على استثمار الثقافة المنظمة كما تشير دراسة كل من (الخشالي والتميمي ، 2008: 15) والذي كان له دور أساسي في تعزيز العلاقات مع هيئتها التدريسية والاستجابة لمتطلباتهم ومتطلبات الطلبة الذي يمثلون الزبائن النهائيين وتحقيق رضاهم .
7. أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية ذو طابع مهم للمؤسسات التعليمية لدورها الرئيسي في عملية دمج الهيئة التدريسية في الاجواء التنظيمية للجامعة والحصول على ناتج إيجابي عالٍ من عملية توظيف جهودهم داخل المجموعة ،
8. أن المؤسسات التعليمية تحتاج الى تركيز جهودها في تفعيل العلاقات الاجتماعية والتركيز على الدور المهم للتعاون وتكوين فرق العمل مابين الهيئة التدريسية والعاملين إذ يعد عاملاً مهماً وأساسياً في عملية زيادة العائد الايجابي للزبائن الذين يمثلون الطلبة والمستفيدين النهائيين.
9. أن التركيز على ثقافة المؤسسة يحسن من الاداء الكلي للمؤسسة التعليمية ويجب الاخذ بنظر الاعتبار المستفيدين النهائيين , وتعد الثقافة أداة ايجابية للنهوض بمستوى الاداء الكلي للمؤسسة التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية تكوين الارتباطات في العلاقات التنظيمية بين الافراد وتوزيع العلاقات والمسؤوليات للأعمال من خلال التزام الادارة بتطوير وتحسين الاجواء التنظيمية بما يتناسب مع ماتتطلبه البيئة التنافسية الخارجية وبما يساعد في تحسين مخرجاتها الجامعية.
10. أن الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة لآخرى بحسب الاشخاص المتواجدين داخل هذه المؤسسة وأنها تعد هويتها التنظيمية المميزة وأن المعايير المستخدمة تختلف كما أشار كل من (الساعاتي والخفاجي ، 2008 : 253) في دراستهما لذلك وجب على المؤسسات التعليمية فهم وتقبل الاختلاف الثقافي ومحاولة الوصول الى حلول تساعد على اندماج الافراد الآخرين والاستفادة من مواهب الهيئة التدريسية والحصول على أعلى درجات الرضا بما يضمن ولائهم وتحقيق أهداف الجامعة وأحتياجات الزبائن (الطلبة) والمستفيدين النهائيين.
11. أن الثقافة التنظيمية تحتوي على عدد من المعايير كما تبين من خلال الدراسة النظرية والتي وردت في الصفحات (68-74) إذ يجب على المؤسسة التعليمية أن تأخذها بعين الاعتبار عند تفعيل مفهوم الثقافة التنظيمية ومن بينها التي أعتمدها الدراسة الحالية (القيم التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية والاعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) والتي يعد الاهتمام بها وأخذها بنظر الاعتبار من العوامل المهمة في نجاح وتبني ثقافة المؤسسة ، إذ تعد من المؤشرات الرئيسية لتحسين مستوى الأداء وكأساس لعمل الاستراتيجية والقرارات التكتيكية الخاصة بالمؤسسة لدعم تحقيق اعلى مستوى من الاداء وبما يتناسب مع الانشطة التي تهتم بها المؤسسة التي تكون متوافقة ومنسجمة مع أهدافها ، والتي بدورها يجب أن تكون متناسقة مع استراتيجيتها وسياساتها.
12. أن الثقافة التنظيمية من الممكن أن تحقق للمؤسسة التعليمية الميزة التنافسية والتي تعد قادرة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر فاعلية من المنافسين ولايمكن أن يتحقق ذلك الا من خلال إضافة قيمة حقيقية يمكن ان يلمسها الزبائن ، والأعمال الناجحة هي التي تضيف قيمة

للمؤسسة من خلال التفاهم والتقرب من الزبائن، ولاسيما فهم تصوراتهم وطموحاتهم من المؤسسة التعليمية بما يتناسب مع قدراتها والعمل على تقديم الخدمات بمستوى عالي والحصول على الفرص التنافسية و الوقوف بوجه التهديدات التي تواجهها المؤسسة وقدرتها على فهم زبائنها والاستفادة من هذا الولاء . وقدرتها على تخفيض تكاليفها واستخدام جميع الموارد بكفاءة عالية وبالشكل المناسب والذي يمثل بمثابة ضمان لاستخدام إمكانياتها بالشكل الذي يحقق لها تقليل تكاليفها وتلبية احتياجات زبائنها.

13. وجود أختلاف في آراء الباحثين في تعريف المقدرات الجوهرية وبالرغم من هذا الأختلاف الا أن هناك اتفاق واضح على أهميتها ونظراً لهذه الأهمية فقد تعددت مقاييسه والابعاد المكونة له وقد سمح بهذا الاختلاف تعدد المقدرات الكامنة لدى الافراد وطرق أخراجها وأدراكها وقياسها وتوظيفها والاستفادة منها .

14. ، بأن رأس المال الأجماعي له عدد من المقاييس المهمة والتي توضح من خلال الدراسة النظرية كما في الصفحات (142-148) وتمثلت (بالبعد الادراكي والبعد الهيكلي والبعد العلاقتي) والتي كانت من بين مقاييس عديدة أستخدمتها عدد من الدراسات ويعبر كل واحد من هذه المقاييس عن دور مهم وأساسي في عملية بناء مؤسسة ناجحة ذات قوة تنظيمية داخلية من خلال استخدام دائرة العلاقات الأجماعية في أنجاح الاهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية من خلال توظيف الجهود الجماعية لخلق الأجواء التنظيمية التعاونية التي تكون بمثابة الدافع الحقيقي لعمل الاساتذة وتكثيف جهودهم في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية والرضا للزبائن (الطلبة) والمستفيدين النهائيين .

15. تبين من خلال الدراسة الحالية أهتمام واضح لدى الكليات المبحوثة في البيئة العراقية برأس المال الأجماعي والدور الذي تؤديه في تطوير العلاقات والاداء والنهوض به كما ورد في دراسة (الجوفي ، 2010 : 117) والاستفادة القصوى من جميع مميزاته للجامعة وأستغلال خصائصه في عملية تنمية المخرجات والنهوض بها .

16. إن للثقافة التنظيمية دوراً في عملية صياغة السلوك العام للعاملين ، إذ أنها أحد أهم الموارد للمؤسسات وذلك لما تقدمه من دور مهم في عملية التقارب بين الافراد بشكل يسمح بالتعاون الاجتماعي وصياغة شكل العلاقات بين أعضاء المؤسسة والسلوك الفردي للعاملين وكذلك أستيعاب الافراد الجدد وتسهيل عملية دمجهم في النسيج الاجتماعي، وصياغة الشكل العام للقيم والمبادئ التي سوف يتعامل بها العاملون داخل المؤسسة والتي يجب أن تكون متلائمة مع قواعدها وأنظمتها، فهي بذلك تضمن بناء بيئة أجماعية قوية تدعم تكوين رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

17. هنالك تباين واضح في وضوح صيغة واضحة لفهم رأس المال الأجماعي وقد دعت الحاجة بسبب احتياج المؤسسات الى وجود صيغة تساعد في وضع قواعد لروابط العلاقات والاستفادة منها وتوظيفها في العمل كما أشار (النقار ، 2008 : 227)، فمن خلال مقاييس وأبعاد وأهداف تكون صورة واضحة لكيفية الاستفادة من هذا المفهوم.

18. أن المقدرات الجوهرية تتباين في الكليات الأهلية المبحوثة من حيث درجة قوتها وقدرتها على تطوير بيئة العمل وتقديمها الميزة التنافسية إذ يجب أن تأخذها عمادة الكلية بنظر الاعتبار عند وضع الخطط والافكار التطويرية ، وبما يتناسب مع دورها الفاعل الذي يعد مؤثراً وأيجابياً لعملية أندماج الافراد في البيئة التنظيمية كما ذكرها في دراسته (عبد نايف ، 2012: 280).
19. تعاطم الاهتمام بدور رأس المال الاجتماعي بعد التسليم بدوره الريادي في تحمل عبء ومسؤولية النهوض بالأهداف التي تسعى لها المؤسسة التعليمية من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى وما يترتب عليه من صياغة العلاقات بأفضل شكل ممكن داخل الجامعة .
20. أن ظهور مصطلح المقدرات الجوهرية في التسعينيات والذي شهد أهتماماً واضحاً من قبل الباحثين بسبب دوره المهم في تغيير هيكلية وموازين القوى في المؤسسات بسبب تركيز الأهتمام على العاملين و كما أشارت اليها دراسة (الدليمي ، 2006 : 150) ، فهي تهتم في كيفية أظهار مقدراتها وتوظيفها بالشكل الذي يحقق العوائد التنافسية الايجابية والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين ويحقق طموحاتها في الصدارة .
21. أن الكليات لم تهتم بشكل فعلي بأستعمال المقدرات الجوهرية المتوفرة لديها لذلك وجب عليهم العمل على إحداث تغيير ايجابي في المقدرات الجوهرية لزيادة فرصهم في التفوق والتميز وخلق هوية تنظيمية تجعلها قادرة على كسب هذه المقدرات من خارج البيئة التنظيمية.
22. هناك حاجة من قبل الكليات الاهلية الى تبني كل الإمكانيات البشرية لغرض بناء قاعدة لمقدرات جوهرية مميزة وتكييف الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يزيد من قدرتها على الاندماج في بيئة العمل وتطوير هذه المقدرات وجعلها تتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية الخارجية.

ب. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :

1. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-43) بنسبة (**0.824) ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط قوي ما بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمقدرات الجوهرية ، ويتضح مما سبق بأن المؤسسة التعليمية تولي أهتماماً كبيراً بالثقافة وبكيفية تعزيزها وتطويرها وعملية ربط العلاقات داخل الجامعة ودمج الافراد بعلاقات تساعد على تطوير الافراد بما يساهم في نجاح العمل ورضا الزبون (الطلبة) والمساهمة في تشجيع العاملين والهيئة التدريسية على تقديم مقدراتها الجوهرية إذ أن قوة الثقافة التنظيمية تمنح الاساتذات ثقة في عملية أظهار مقدراتهم والتي تساهم بشكل كبير وإيجابي وبالشكل الذي يضمن لها تحقيق المنفعة للعاملين من جهة وللزبائن من جهة أخرى .
2. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين القيم التنظيمية وأبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-43) بنسبة (**0.698) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط قوي ما بين القيم التنظيمية وعلاقتها بأبعاد المقدرات الجوهرية ، وتركز هذه الفرضية على دور القيم التنظيمية في إستخراج كل المقدرات الجوهرية لدى الهيئة التدريسية والتي تتضمن بمجموعها كلاً من (العمل الجماعي ، وتمكين العاملين ، ومدى الفاعلية الذاتية ، والاتصال والتأثير ، وحل المشكلات وصنع

القرار ، وتسليم النتائج) وكيفية تفعيل كل واحدة منها والاستفادة بتوظيفها والحفاظ على ولائهم من خلال تحقيق رغباتهم والعمل على جعلهم جزءاً من البنية التنظيمية ودعم أحساسهم بقوة العمل الجماعي والتعاون ما بين التدريسين مما سيساعد على تحقق الاسبقية في العمل أمام المنافسين الاخرين وتمكين العاملين لايجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة وأعطائهم الفرصة لصنع القرار وخلق نوع من التواصل الفاعل لدعم نقل الاوامر وتنفيذها بالشكل الامثل ودعم الافكار الجديدة وكيفية تطبيقها والتسليم بالنتائج التي وصلت اليها الجامعة.

3. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين المعتقدات التنظيمية وأبعاد المقدرات الجوهرية ، والذي أشار اليه الجدول (3-43) بنسبة (**0.563) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط مابين المعتقدات للهيئة التدريسية ودورها في عملية تفعيل المقدرات الجوهرية للتدريسين والعاملين من خلال دمج معتقداتهم وجعل مأيؤمنون به هو ماتؤمن به المؤسسة التعليمية مما يؤثر بشكل مباشر على خلق قدرة تنافسية مستدامة مبدعه وخلافة أمام المنافسين إذ أن أعتقاد الافراد بأن تعاونهم مع بعضهم البعض يمثل حلاً للمصاعب التي يواجهونها في العمل .

4. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين الأعراف التنظيمية وأبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-43) بنسبة (**0.766) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط بين الاعراف والمقدرات الجوهرية فهو يهتم بكيفية توظيف هذا المفهوم في عملية مساعدة الاساتذة على التعاون الخلاق من خلال زرع عدد من الاعراف التي ستكون مستقبلاً بمثابة معايير يلتزم بها الافراد في عملية التعاون فيما بينهم إذ أنها تساعد المؤسسة التعليمية على تحقيق التعاون وأبداء الرأي من غير الحاجة الى كتابتها إذ أنها تتناقل مابين الافراد وأن كانت لم تكن مكتوبة وبشكل إيجابي لكون الاعراف تمثل جزءاً مهماً من ثقافة المؤسسة وهذا الجزء سيكون له القدرة على تفعيل المقدرات الجوهرية وهذه المقدرات هي جوهر عمل المؤسسات التعليمية التي تخلق لها التميز بين الاخرين ومن خلال أستثمارها وتوظيفها والتي ستعمل على زيادة الانتفاع بها وتطويرها بما يضمن لها البقاء .

5. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين التوقعات التنظيمية وأبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-43) بنسبة (**0.642) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط بين مأيتوقعه الافراد وبين ماتحققه المؤسسات التعليمية لذلك تحاول المؤسسة الوصول الشكل الذي يضمن تلائم هذه التوقعات ويخلق الرضا لكل الأطراف بحيث يجعلها قادرة على الحصول على ماترغب به من وجود الاساتذة والعاملين ودمجهم في العمل وتوظيف مقدراتهم الجوهرية بالشكل الذي يحقق العائد الايجابي لكل الأطراف ويضمن تجديدها بشكل دائم .

6. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-45) بنسبة (**0.831) ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط واضح بين الثقافة التنظيمية

وعلاقتها برأس المال الاجتماعي ، أذ يتبين بأن الكليات الأهلية تهتم بالثقافة التنظيمية كأهتمامها بمواردها الملموسة وللدور الذي تقدمه للمؤسسة التعليمية من خلال دمج الافكار وكسر الحواجز ما بين الافراد والعمل على زرع الافكار التنموية المنظمة التي تضمن لها النجاح وخلق الميزة التنافسية الدائمة ، وكذلك خلقت من رأس المال الاجتماعي مورداً اضافياً لعملية بناء التركيبة الداخلية وهيكل العلاقات الانسانية بما يضمن لها تفادي المشاكل التنظيمية وعلية فإن أهتمام عمادة الكلية بكل من هذه المفاهيم سيزيد من قدرتها على تحقيق التكامل والتعاون ما بين الاعضاء بما يضمن لها الابتعاد عن الصراعات الداخلية وتحقيق التوافق بينهم.

7. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين القيم التنظيمية وابعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-45) بنسبة (**0.805), وتشير هذه النتيجة إلى وجود وعي كافي بالقيم التنظيمية التي تشكل جزءاً أساسياً من كيان الافراد العاملين وشخصيتهم والتي بمجموعها سوف تؤثر على البنية التنظيمية وعلى هيكل العمل والعلاقات والادوار التي يقومون بها وعلى كيفية خلق بيئة عمل تحتوي كل الاشخاص وتزرع فيهم حب التعاون والعمل الجماعي وأذابة كل القيم التي تخالف ماتؤمن به المؤسسة التعليمية وزرع قيم جديدة تتناسب مع طبيعه العمل والبيئة التي تعمل ضمنها ، وتعظيم حجم المخرجات التعليمية من خلال العمل على تطوير الكفاءات والمهارات للهيئة التدريسية وبما يتناسب مع بيئة العمل الخارجية التنافسية وأخذ كل من رأس المال الاجتماعي بعين الاعتبار والرجوع الى أهم مكوناته وابعاده لمعرفة كيفية استخدامه بأفضل الاشكال التي تمنح المؤسسة التعليمية مميزات إضافية تجعلها قادرة للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة ، فكل واحد من هذه الأبعاد يمثل جانباً مهماً وأساسياً للكليات ولأعضاء الهيئة التدريسية لما تضيفه من مزايا إيجابية لبيئة العمل فكل من (البعد الادراكي والبعد الهيكلية والبعد العلاقتي) يمثل قيمة ذات عائد إيجابي خاصة إذ ما استخدمت بطريقة تزيد من عوائدها وتعمل على زيادة التحسين والتطوير لهيكل العلاقات الاجتماعية بما يخدم بيئة العمل.

8. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين المعتقدات التنظيمية وابعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-45) بنسبة (**0.580), وتشير هذه النتيجة إلى وجود دور مهم للمعتقدات التنظيمية من خلال قدرتها على تكثيف الجهود لخلق التعاون الفعال بين الهيئة التدريسية والايان بأختلاف المعتقدات له دور فاعل في بناء الثقافة التنظيمية الناجحة من خلال ربط المعتقدات الفردية مع المعتقدات التنظيمية مما يخلق الولاء لدى الافراد للمؤسسة التعليمية وتعزيز الدور الفاعل للعلاقات الاجتماعية وأستثمارها بأفضل الاشكال بأبعادها المختلفة لما تخلق من دور في عملية توظيف هذا المفهوم وتفعيله في المؤسسات التعليمية بهدف توثيق هذه المعتقدات .

9. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين الاعراف التنظيمية وابعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-45) بنسبة (**0.757), وتشير هذه النتيجة إلى وجود أهمية كبيرة للاعراف التنظيمية ومما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة من خلال توظيفها هذا الجزء لدى كل من الهيئة التدريسية

والعاملين والطلبة الذين سوف يشعرون بأنفسهم كجزء مهم من تكوين المؤسسة والذي سيعيد دافعاً أمامهم لغرض تطوير أنفسهم ومحاولة الاندماج في الاجواء التنظيمية والعلاقات الاجتماعية مما يشكل أسهاماً مباشراً لرأس المال الاجتماعي بكل أيجابياته في تكوين تنظيم علاقاتي ناجح إذ أن الاعراف هي مجموعة من المعايير التي تضي على البيئة التنظيمية قوانيناً لهيكلية العلاقات والاعمال التي تعد كواجب أساسي ومهم للأفراد والالتزام بها وتطبيقها من أجل ضمان أنجاح العمل .

10.أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين التوقعات التنظيمية وابعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-45) بنسبة (**0.552), وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام كبير بالتوقعات التنظيمية للهيئة التدريسية أي ماتطمح اليه من خلال وجودها داخل الجامعة ومن الإضافات التي تضيفها اليهم من خلال أنتمائهم وبذلهم الجهود لتلبية كل التوقعات للمؤسسة التعليمية والموظفين وكذلك للزيائن (الطلبة) وكيفية الاستفادة من وجود الروابط الانسانية والاجتماعية بينهم لجعل هذه الأرتباطات خلاقة وقادرة على دعم الابداع وتوظف ذلك بخلق علاقات تتوافق مع توقعاتهم وتطلعاتهم من خلال تبني جميع الجهود لتحقيق هذه التوقعات لغرض خلق نوع من التوائم بين كل منهما.

11.أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين رأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-47) بنسبة (**0.822) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط عال ما بين رأس المال الاجتماعي والمقدرات الجوهرية ، فرأس المال الاجتماعي بهيكله التقليدي للعلاقات الاجتماعية ما بين الافراد يشكل حافزاً أمام الكليات لتحفيزها على استخدام هذه العلاقات في عملية إيجاد ومعالجة المشاكل الجوهرية كالصراع التنظيمي ومواجهه الازمات ، لذلك وجب عليها تفعيل هذه العلاقات واستخدامها لخدمة المؤسسة التعليمية بما يضمن لها خلق آجواء ابداعية تعاونية غير مسبوقه في الجامعات وتنسيق هذه العلاقات مع مايمكن تحقيقه من التفاعل الإيجابي لأستخراج المقدرات وتطويرها بالشكل الذي يحقق لها مزايا أعلى بين المؤسسات المنافسة.

12.أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين البعد الادراكي وأبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-47) بنسبة (**0.743) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط عال ما بين البعد الادراكي وأبعاد المقدرات الجوهرية، وتدل هذه النتائج الى أن للبعد الادراكي دوراً فعالاً في عملية تفعيل كل المقدرات الجوهرية لكل عضو داخل المؤسسة التعليمية أذ تعمل العلاقات الاجتماعية على تفعيل امكانيات العاملين بالشكل الذي يضمن لها التفوق في الاداء وتفعيل القدرة على التواصل والتفاهم بشكل رسمي وغير رسمي ، الذي سيمنع العلاقات التنظيمية شكلاً جديداً من حيث أنواع الاداء إذ أن أدراكها الدائم للمحيط الذي تعمل فيه ولدورها الفاعل في عملية أنجاح البيئة التنظيمية وللدور الإيجابي في تطور بيئتها الداخلية وقدرتها على مواجهه الضغوطات الخارجية.

13. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين البعد الهيكلي وأبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-47) بنسبة (**0.668) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي مابين البعد الهيكلي وأبعاد المقدرات الجوهرية، وهذا يدل على أن هيكل العلاقات الاجتماعية له دور مهم بكيفية رسم خارطة العلاقات بين التدريسين وخلق أجواء التعاون والتفاعل بما يضمن تحقيق التطور في مستوى الاداء لما يكون من ارتباط قوي بين الأستاذه ويشجعهم على إعطاء آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي يضمن أنها ستعامل بإيجابية وستأخذ بنظر الاعتبار لدى الإدارات العليا وهذا الشكل من المقدرات التي تعد مصدر مهم للميزة التنافسية .

14. أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين البعد العلاقتي وأبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-47) بنسبة (**0.728) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط عالي مابين البعد العلاقتي وأبعاد المقدرات الجوهرية، إذ أن جوهر العلاقات الإنسانية هو التعاون والمشاركة في طرح الرأي والتعاون لذلك تحاول الإدارة العليا تفعيل هذا الدور الاجتماعي من خلال فسخ المجال أمام الهيئة التدريسية والعاملين للتعرف والتعاون من خلال عقد الدورات التدريبية واللقاءات الاجتماعية لتفعيل أواصر التفاعل الانساني بين الاخرين .

15. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-49) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية (280.770) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى ان قوة الثقافة التنظيمية تساعد الجامعة على أظهار المقدرات الجوهرية لدى الهيئة التدريسية إذ أن التفاعل يساعدهم على تطوير الذات وتطوير المهارات وسرعه أندماجهم في بيئة العمل وأظهار مآلديهم من غير الخوف لامكانية أستغلال ذلك بشكل سلبي ضدهم .

16. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-49) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد القيم التنظيمية في المقدرات الجوهرية (126.044) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تمتلك هيئة تدريسية لديها قيم فاعلة تساعد على تفعيل مقدراتهم الجوهرية وأستخدامها بالشكل الذي يساعد الجامعة على تنميتها والاستفادة منها وفي تطوير مآلديها من خبرات ومهارات خدمة للمسيرة العلمية.

17. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-49) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المعتقدات التنظيمية في المقدرات الجوهرية (61.572) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، ، وتشير هذه النتيجة إلى أن معتقدات الهيئة التدريسية لها دور اساسي في كيفية تطوير المقدرات الجوهرية وأستخدامها بالشكل الذي يضمن لهم تحقيقهم أعلى درجات التميز بين الاخرين إذ أن عملية أستجابتهم وتفاعلهم مع

- البيئة الخارجية يعتمد على قوة معتقداتهم بما ستمنحه لهم الجامعة من مميزات وامكانيات لتطوير الذات وتكثيف الجهود والامكانيات لتعزيز هذه المعتقدات لديهم.
18. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-49) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الأعراف التنظيمية في المقدرات الجوهرية (188.603) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن بعد الاعراف ذات تأثير حيوي في قدرة الهيئة التدريسية على التجاوب مع بعضهم البعض في عملية أبراز أهم الخصائص والمميزات الشخصية وقوة الدوافع للتعاون الإيجابي المثمر والتي تخلق التجاوب فيما بينهم والتي من الممكن أن تمثل قوة تنافسية للكليات الاهلية العراقية .
19. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-49) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوقعات التنظيمية في المقدرات الجوهرية (93.338) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تستخدم التوقعات لاجراء الهيئة التدريسية لغرض تفعيل التعاون لغرض اظهار المقدرات وصقلها والاستفادة منها في التميز والتنافس مع البيئة الخارجية .
20. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-50) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (279.023) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى ان ثقافة أعضاء الهيئة التدريسية تساعد على سرعة اندماجهم في هيكل العلاقات الاجتماعية وأن ذلك يساهم في خلق رأس المال الاجتماعي ، إذ تعتمد الجامعة على التفاعل الثقافي ما بين الهيئة التدريسية لغرض الحصول على ماتطمح له فكل من العلاقات التنظيمية والاجتماعية تساعد الهيئة التدريسية على تطوير مهاراتهم وامكانياتهم العلمية وتساعد على رضا الزبون (الطالب).
21. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في أبعاد رأس المال الاجتماعي ، والذي أشار اليه الجدول (3-50) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد القيم التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (245.32) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيم التنظيمية للتدريسين تأخذ دوراً مهماً في عملية تفعيل العلاقات الاجتماعية والتي تؤثر على كيفية بناء خطوط التعامل والتفاعل الايجابي .
22. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية في أبعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-50) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المعتقدات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (67.501) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن عمادة الكلية تتعامل مع معتقدات التدريسين بشكل جدي وأيجابي من خلال استخدامها للدور الذي تطمح منهم أن يكونوا جزءاً منه .

23. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية في أبعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-50) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الأعراف التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (178.65) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاعراف التنظيمية ذات دور مهم وأن الجامعة تأخذها بنظر الاعتبار عند التعامل مع الهيئة التدريسية من خلال قدرتها على خلق نوع من التفاعل المثمر بين التدريسين.

24. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية في أبعاد رأس المال الاجتماعي والذي أشار اليه الجدول (3-50) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوقعات التنظيمية في رأس المال الاجتماعي (58.231) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تعمل على تلبية التوقعات التنظيمية لاعضائها ومن خلال ذلك يتم تحقيق الرضا والتوافق بين الآخرين وخلق صلة من العلاقات والروابط التي تعد مهمة لبقاء الجامعة في البيئة التنافسية .

25. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-51) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين رأس المال الاجتماعي في المقدرات الجوهرية (276.167) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى ان هنالك تأثيراً واضحاً للعلاقات الاجتماعية داخل الكليات المبحوثة وذلك من خلال نوعيه العلاقات بين التدريسين والذي يتمثل في التعاون وتبادل الآراء والنصيحة وكيفية خلق البيئة المناسبة لتفعيل مواهبهم ودورها في أبراز المقدرات الجوهرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية وكيفية خلق نوع من التعاون في عملية تطويرها بما يتناسب مع بيئة العمل التنظيمية.

26. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للبعد الادراكي في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-51) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البعد الإدراكي في المقدرات الجوهرية (164.171) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى ان الهيئة التدريسية تترك دور العلاقات الاجتماعية في عملية تطوير العمل ودورهم الفاعل في المؤسسات التعليمية وعلى التعليم والطلبة لذلك نهتم بعملية توطيد هذه العلاقات لكونها العامل الاساس صقل مهاراتهم وخبراتهم وأبراز المقدرات الجوهرية لديهم والعمل على مشاركة الآخرين لتطوير هذه المقدرات .

27. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للبعد الهيكلي في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-51) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البعد الهيكلي في المقدرات الجوهرية (107.339) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تأخذ بنظر الاعتبار الهيكل التنظيمي لرأس المال الاجتماعي والارتباطات بين أعضاء الهيئة التدريسية وأن لها الدور الفاعل والاساسي في تحقيق القدرة على البقاء وتطوير المناهج الدراسية بما يخدم بيئة العمل الخارجية ويواكبها .

28. أظهرت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للبعد العلاقتي في أبعاد المقدرات الجوهرية والذي أشار اليه الجدول (3-51) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البعد العلاقتي في المقدرات الجوهرية (150.294) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة إلى ان الجامعة تأخذ بنظر الاعتبار العلاقات الداخلية التي تربط أعضائها بعضهم ببعض وأنها تعمل على تشجيع هذا النوع من العلاقات بسبب العوائد الايجابية للتفاعل المجتمعي

29. أشارت نتائج الدراسة الحالية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية يبين تعاضم تأثير الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية من خلال وجود رأس المال الاجتماعي ، اذ يتضح ذلك من خلال قيمة معامل CR ، اذ بلغت قيمها اعلى من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) والتي تأكدت من خلال اختبار (Soble) ، وتبين من خلال الجدول (3-52) ان قيمة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية بلغت (0.424) وهي اعلى من قيمة التأثير المباشر بينهما اذ بلغ (0.127) وهذا يدل على أن العلاقة تتعاضم من خلال توسيط المتغير رأس المال الاجتماعي بين ثقافة المنظمة، والمقدرات الجوهرية فمن خلال وجود رأس المال الاجتماعي والعلاقات التي تربط الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض التي تعد ذات تأثير مباشر في عملية تعزيز الثقافة التنظيمية للكليات الاهلية لان العلاقات الاجتماعية تساعد على تقارب الاراء وتذويب العقبات أمام الافكار والقيم والمعتقدات للهيئة التدريسية وتساعد على تشجيع الاساتذة لابرار مالديهم من مواهب ومقدرات ومميزات التي تعمل الجامعة على جذب توظيفها والاستفادة منها في خلق التميز والهوية التنظيمية المتميزة التي تساعد على جذب أفضل الكفاءات من البيئة الخارجية والمحافظة على ولائهم ورضاهم عن الجامعة .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات استناداً الى الأستنتاجات النظرية والتطبيقية ، وكذلك تقديم عدد من المقترحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل الكليات عينة الدراسة وهي كالآتي:

أ. توصيات عامة :

هناك عدد من التوصيات التي تعتقد الباحثه انه يمكن الاستفادة منها من قبل الكليات العاملة في المجتمع ككل وهي كالآتي :

1. على المؤسسات التعليمية الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية وتوضيح قواعدها للاخرين بالشكل الذي يحقق الولاء الايجابي من قبل الهيئة التدريسية والعاملين داخل الجامعة إذ أنه يحتوي على أبعاد كثيرة تؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بين العاملين والتي من الممكن أن تؤثر على قدرتهم على الاندماج في العمل وضمان ولائهم للعمل .
2. يجب على المؤسسات التعليمية أن تشجع العلاقات غير الرسمية بين العاملين وذلك لدورها الفاعل في عملية تقوية العلاقات الاجتماعية التنظيمية بين الهيئة التدريسية والاستفادة من تبادلهم للأفكار والآراء لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
3. التعزيز من طرائق توظيف الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يحقق أعلى درجات الرضا الوظيفي والذي يضمن بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار.
4. يجب على المؤسسات التعليمية أخذ بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على محمل الجد في عملية تكوين البيئة التنظيمية وتشكيل العلاقات ما بين الهيئة التدريسية والعاملين والتي ستؤثر على الشكل النهائي للإنتاجية والتنافس مع الاخرين .
5. تهتم عمادة المؤسسات التعليمية بكيفية استثمار رأس المال الاجتماعي وذلك بتوظيف العلاقات الاجتماعية في تطوير بيئة تنظيمية قوية تدعم التواصل الفاعل بين الهيئة التدريسية بما يساعدهم على خلق نوع جديد من التفاعل الخلاق وطرح الافكار الجديدة والمبدعة التي تساعدها على التميز وتحقيق التطور وتحقيق التآلف ما بين أعضاء الهيئة التدريسية .
6. الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين والهيئة التدريسية بما يضمن لهم الاحساس بالمسؤولية وبالانتماء الى بيئة العمل بما يضمن للمؤسسة التعليمية الولاء المستمر والتطور الدائم.
7. ضرورة الاعتماد على القيادات العليا في تعزيز أوامر التفاهم والتعاون ودمج جميع الاعضاء داخل المؤسسة التعليمية ووضع القواعد والاسس اللازمة لتحقيق الرؤية الواسعة ودمجها مع المقدرات الجوهرية من اجل تحقيق التميز.
8. تدعم عمادة المؤسسات التعليمية عقد الاجتماعات والدورات التدريبية المستمرة لغرض تعزيز التعارف فيما بين الهيئة التدريسية والعاملين داخل المؤسسة التعليمية لغرض تفعيل تبادل الآراء والافكار والتطوير المستمر لامكانياتهم وكفائتهم الوظيفية .

9. يجب على عمادة الكليات الاهتمام بتبني مفهوم الثقافة التنظيمية لكثرة مميزاته الإيجابية ولما يمكن أن تضيفه من أنسجام داخل المؤسسة التعليمية ومع البيئة التي تعمل فيها وعاملها وهيئتها التدريسية العاملين ، ولدورها الذي تقدمه في عملية خلق الروابط بين موظفيها بما يضمن لها البقاء داخل دائرة التنافس والمحافظة على مركزها أمام المجتمع وتحقيقها التفوق وأنسجامها مع كل الأفكار التطويرية والاستراتيجيات الجديدة الداعمة للتجديد وضمن المشاركة بالرأي من قبل أعضاء الهيئة التدريسية لاحتسائهم بدورهم الفاعل في المؤسسة ومدى ارتباطهم ببيئة عملهم .

10. تحتاج المؤسسات التعليمية الى تعريف العاملين لديها بالقوانين والضوابط والشروط واليات اللازمة لبناء بيئتها التنظيمية والعمل على تمكينهم من الاندماج مع البيئة المحيطة بهم وجعلهم أكثر قدرة على الابداع .

ب. توصيات خاصة :

هناك عدد من التوصيات التي تعتقد الباحثه انه يمكن الاستفادة منها من قبل الكليات عينة الدراسة وهي كالآتي :

1. يجب على الكليات الاهلية أن تعمل على خلق آجواء تنظيمية تشكل دافع أمام الافراد العاملين والهيئة التدريسية لغرض تطوير بيئة العمل والعلاقات فيما بينهم وبما يتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية والتي تساهم بشكل إيجابي في تطوير المناهج الدراسية .
2. أن تعمل الكليات الاهلية على تشجيع التعاون بين العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لغرض زرع روح العمل كفريق ، وأنها تشجع ماينتجهُ الافراد من جهد وبالاخص في حالات التعاون مع الاخرين ، والابتعاد عن حالات التحيز والفرقة.
3. تحتاج الكليات الاهلية أن تستثمر الثقافة التنظيمية بما يحقق لها التفوق في الاداء ورفع مستوى العاملين والاهتمام بتنوع مقدراتهم وكيفية تطويرها بما يحقق الارتقاء بمستوى الجامعة بين الكليات المنافسة الاخرى وتحقيق رضا الزبائن (الطلبة) .
4. تبني الكليات الاهلية للعلاقات الأتتماعية التنظيمية وذلك لدورها المهم الذي يمثل عصباً أساسياً في التكوين الداخلي لمؤسساتها والتي تساعد في عملية تبني معايير واضحة لهذه العلاقات وكيفية الاستفادة من هذه العلاقات بالشكل الذي يحقق لها بناء شكل تنظيمي ناجح له دور في عملية تحقيق أعلى مستويات من الرضا.
5. يجب على الكليات الاهلية الاهتمام بتطوير المقدرات الجوهرية الكامنة لدى الافراد بالشكل الذي يحقق لها النجاح والتميز على المؤسسات الأخرى وبالشكل الذي يضمن لها التطوير المستمر والذي يحقق لها التفوق وضمن الولاء والمشاركة بالأراء الايجابية .
6. محاولة الاستفادة القصوى من كل المقدرات الجوهرية الكامنة للهيئة التدريسية بما يضمن لهم الابداع في طرح المناهج الدراسية ، والعمل على متابعة الاتجاهات الحديثة في البحث والتطوير، والاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية ، وكسب رضا الزبون (الطلبة) .

7. العمل على خلق بيئة عمل تساعد على التعامل مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة التعليمية من خلال تبني الثقافة التنظيمية بما يضمن الوعي وتفهم الافراد للأدوار التي يقومون بها والتكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية من خلال توظيف كل الجهود لمعالجة كل التعقيد في البيئة المحيطة وإدارة العمل بالشكل الذي يحقق الرضا للعاملين والادارة العليا .
8. ضرورة تفعيل علاقات التواصل ما بين العاملين داخل الكليات الاهلية من خلال خلق عدد من المفاهيم التي تساعد على تعزيز ثقافة العمل الجماعي والثقة وخلق علاقات اجتماعية فعالة ونشر ثقافة المحبة والثقة فيما بينهم .
9. ضرورة دفع الافراد الى التعرف الى مقدراتهم ومهاراتهم الجوهرية وتفعيلها بالشكل الذي يحقق المنفعة الدائمة والعمل على توظيفها بالشكل الذي يحقق لها أحداث المزيد من التغيير والتطوير لمهاراتهم بما يتناسب مع حجم التطور في البيئة الخارجية .
10. يجب على الكليات الاهلية تشجيع التعاون وتكوين "فرق العمل" لغرض تعزيز الجهود ولخلق القدرة على التواصل الفكري ومحاولة تطوير الامكانيات العلمية للهيئة التدريسية وبما يتناسب مع حجم التطور في البيئة التنافسية الخارجية بما يضمن للكليات الحصول على الصدارة في عمليات التقييم .
11. تحتاج الكليات الاهلية أن تضع الخطط اللازمة لغرض تطوير مقدرات الأفراد الجوهرية بصورة مستمرة والتي تساعدهم على تخطي جميع الازمات والمشاكل التي من الممكن أن تواجهها والعمل على خلق نوع من التفاعل والتواصل العالي.
12. يجب على الكليات الاهلية الأهتمام بكيفية أستثمار الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بالأخص المتميزة والمبدعة منها وذلك بهدف تطوير مقدراتهم الجوهرية. ولاسيما المعلومات وكيفية تخزينها وأستخدامها ونشرها ودورها في تعزيز وبناء وتطوير المقدرات الجوهرية .
13. ضرورة توظيف برامج للتعليم المستمر في الكليات الأهلية لغرض زيادة المعرفة وتطوير مهارات التدريسيين وتعزيزها وبناء وتطوير المقدرات الجوهرية للأفراد.

محددات الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بعدد من المحددات :

- تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعاد (الثقة التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية ، والاعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية) وهذه الابعاد لاتمثل كل أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة .
- تناولت هذه الدراسة المقدرات الجوهرية بأبعاد (العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية الذاتية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، تسليم النتائج) وهذه الابعاد لاتمثل كل أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة .

- تناولت هذه الدراسة رأس المال الاجتماعي بأبعاد (البعد الهيكلي ، والبعد الإدراكي ، والبعد العلاقتي) وهذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة .

المقترحات للدراسات المستقبلية :

هناك عدد المقترحات يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين في المستقبل :

1. دور ثقافة المؤسسة ورأس المال الفكري في تطوير المعرفة الضمنية في المؤسسات الخدمية.
2. جودة الاداء ودورها في عملية تطوير المقدرات الجوهرية للأفراد العاملين في مؤسسات الاعمال .
3. دور القيادة الادارية في كيفية تبني التنوع الثقافي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات الاعمال .
4. دور الثقة التنظيمية في عملية تعزيز جودة الاداء من خلال بناء فرق العمل في المؤسسات.
5. قدرة تفعيل مفهوم راس المال الاجتماعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخلق تميز الاداء في المؤسسات الانتاجية .
6. دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي وزيادة الانتاجية لمنظمات الاعمال .
7. علاقة رأس المال الاجتماعي بخلق المعرفة التنظيمية وتحقيق تفوق الاداء في المؤسسات التعليمية.

الخلاصة :

تعد هذه الدراسة محاولة للتعرف على الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية وقد طبقت هذه الدراسة في الكليات الأهلية العراقية .
 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع طبيعة الدراسة ولهذا الغرض تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة ب(الاستبانة) إذ تكون مجتمع الدراسة من الكليات الاهلية في العراق .
 وتم التأكد من الصدق من خلال التحليل العملي الاستكشافي والذي أكد على صدق فقرات الاستبانة ، وتمت الاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها عن طريق برنامج (Amos) و (spss).
 توصلت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والى دورها الفاعل في عملية أظهر المقدرات الجوهرية للتدرسين في المؤسسات التعليمية وزيادة هذا العوائد من خلال أستثمار العلاقات الاجتماعية المتمثلة برأس المال الاجتماعي .

المصادر العربي

أولاً: الكتب :

1. أبو بكر ، مصطفى محمود ، (2006) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية .
2. تيغزه ، محمد بوزيان ، (2012) ، التحليل العاى الاستكشافى والتوكيدى مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى.
3. جودة ، محفوظ ، (2008) ، التحليل الاحصائى المتقدم باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر.
4. دودين ، حمزة محمد ، (2013) ، التحليل الاحصائى المتقدم للبيانات باستخدام spss ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. عبد الفتاح ، عز ، (2008) ، مقدمة فى الاحصاء الوصفى والاستدلالى باستخدام spss ، دار الخوارزمي للطباعة والنشر.
6. ياسين ، سعد غالب ياسين ، (2007) ، الادارة الدولية ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر .
7. عشاوي ، جلال وصادق ، عبد الحليم ، صلاح و محمد حسين ، (2014) ، الاحصاء الحيوى وتصميم التجارب ، دار النشر المكتبة الاكاديمية.
8. العيسى ، عبد الرزاق ، الخطوات المتخذة فى عملية ترصين التعليم العالى فى العراق ، مركز البيان للدراسات والتخطيط /حصاد البيان ، دار الكتب والوثائق ببغداد ، 2016.
9. العنزي وصالح ، سعد علي ، احمد (2009) ، ادارة رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع – عمان ،الأردن .
10. لجنة التأليف والترجمة ، (2007) ، الاحصاء باستخدام SPSS ، دار شعاع للنشر والعلوم ، الطبعة الاولى.
11. المنيزل ، عبدالله فلاح ، (2008) ، الاحصاء الاستدلالى وتطبيقات فى الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية SPSS ، مكتبة الجامعة ،الشارقة ، الطبعة الاولى .
12. الهوارى ، سيد ، (2002) ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١ ، توزيع مكتبة عين شمس : القاهرة ، مصر .
13. الهيتي ، صلاح الدين حسين ، (2004) ، الاساليب الاحصائية فى العلوم الادارية تطبيقات باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى .

ثانياً: المجلات والدوريات :

1. أبو غنيم وجواد ، أزهار نعمة ، رحاب حسين ، (2012) ، تمكين العاملين وأثره فى إدارة الازمة التسويقية – دراسة تطبيقية فى معمل السجاد اليدوى فى الحلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، ع 22 ، العراق .

2. أحمد ، شهناز فاضل ، (2009) ، تأثير ثقافة المؤسسة في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، السنة السابعة ، ع 20 ، العراق.
3. برحومة و فاطمة الزهراء ، عبد الحميد ، مهديد ، (2012) ، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية" كوندور (CONDOR) للإلكترونيك" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 33 .
4. البغدادي والعتوي ، عادل هادي ، مهند حميد ياسر ، (2014) ، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي - دراسة تحليلية على عينة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، م 16 ، ع 4.
5. بومدين و بوفطيمة ، بلكبير وفؤاد ، (2005) ، ثقافة المؤسسة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الادارية ، جامعة ورقلة ، قسم علوم التيسير، الجزائر .
6. جاسم ، فؤاد حسن ، (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية/ بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع 95 .
7. جاسم ، ندى عبد المطلب ، (2012) ، دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 31.
8. حافظ ، النقار وحميد ، عبد الناصر علك ، عبد الله حكمت ، وفاء عدنان ، (2012) ، الاستثمارات الفاعلة لذكاء الاعمال وفقا لمدخل رأس المال الاجتماعي - عرض نظري تحليلي ، مجلة الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، ع 93 .
9. حريم ، والساعد ،حسين ، رشاد ، (2006) ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 2 ، العدد 2 ، عمان .
10. حسن ، عبد الله كاظم ، (2010) ، أثر ثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد السادس والعشرون .
11. الحسيني ، بشرى عباس محمد ، (2016) ، تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية - دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات ، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ، ع 107 .
12. حلواني ، أبتسام عبد الرحمن ، (2009) ، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ دراسة استطلاعية مقدمة إلى: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة بالرياض .
13. حمد ، أسعاف ، (2015) ، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية ، قسم علم اجتماع- كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مجلة جامعة دمشق ، م 31 ، ع 3 ، سوريا - دمشق .
14. حوالة والشوربجي ، سهير محمد ، هند سيد أحمد ، (2014) ، رأس المال الاجتماعي بالتعليم : مقوماته ومعوقاته - دراسة تحليلية ، مجلة العلوم التربوية ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ع 3 ، ج 2 ، مصر .

15. الحوامدة ، نضال ، وابو شتال ومعتصم ، (2013) ، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل - دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع (2ج) ، ج (2) ، 1809-1832 ، الأردن.
16. الخشالي و التميمي ، شاكر جارالله ، أياد فاضل محمد ، (2008) ، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة - دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، جامعة العلوم التطبيقية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، عمان - الأردن .
17. خليف ، سلطان أحمد ، (2008) ، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القوى المعيقة للتغيير - دراسة لآراء عيونه من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل والمعهد التقني / الموصل ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، م 15 ، ع 11 ، العراق .
18. خوين ، سندس رضوي ، (2009) ، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة - (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد) ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ع 75 .
19. الدوري ، العنزي والسعيد ، زكريا مطلق ، سعد علي ، و يعرب عدنان ، (2009) ، تحليل علاقة ثقافة المنظمة بلزمة من منظور الفردية - الجماعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، ص 107 - 122 .
20. رجب ، وليد خالد وشكر ، محمود وأحمد ، ثابت أحسان (2013) ، دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب اسيا للتايكوندو ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، المجلة 19 ، ع 60 ، العراق .
21. رمضان ، زبييري ، (2016) ، مسؤولية رأس المال الاجتماعي تجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة ، بحث لكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الدكتور الطاهر مولاي _ سعيدة .
22. الزويني و الرواي ، خديجة جمعة ، عبد اللطيف ، (2012) ، العلاقة بين ثقافة المنظمة واقتصاديات المعرفة وانعكاسها على نظام المعلومات المحاسبية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع 93 .
23. الزبيدين و عبد المنعم ، خالد ، اسامه ، (2016) ، التفكير الاستراتيجي لمدراء القبول والتسجيل في الكليات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائهم - دراسة ميدانية من وجهة نظر مدراء القبول والتسجيل ، بحث منشور لجامعة الزرقاء - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية -قسم ادارة أعمال .
24. الساعاتي والخفاجي ، عفاف حسن هادي ، ياسر عادل محمود ، (2014) ، الثقافة التنظيمية وأثرها في الاداء الوظيفي - بحث في شركة صناعة الاصباغ الحديثة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد ، م 20 ، ع 76 .
25. السالم ، عبدالله بن عبدالكريم بن أحمد ، (2011) ، الأمثال مدخل لفهم الثقافة التنظيمية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 26 ، العراق .

26. السلطاني ، سعدية حاييف كاظم ، (2012) ، دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي – دراسة تطبيقية على عينه من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، ع 23.
27. سلمان ، قيس حمد ، (2013) ، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي - دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والادارية ، ع 72 ، م 19 ، العراق .
28. شحادة ، رحمن محمد ، (2015) ، تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية - دراسة اختبارية ، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في المصارف
29. صباح ، ترغيني ، 2008 ، ثقافة المنظمة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، بحث لجامعة جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
30. الصواف وأسماعيل، محفوظ حمدون ، عمر علي ، (2011) ، مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية – دراسة حالة في فندق نينوى الدولي ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، ع 1 ، م 9 ، العراق .
31. الطائي ، علي حسون ، (2007) ، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية – دراسة مقارنة بين مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، م 13 ، ع 45 ، العراق.
32. الطائي و جواد ، رعد عبد الله عيدان ، عادل ياسين ، (2014) ، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية – بحث في هيئة النزاهة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد ، م 20 ، ع 79 .
33. العبادي ، هاشم فوزي ، (2014) ، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي - بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، م 8 ، ع 31 ، ص 168-193 .
34. عبد الحميد ، أنجي محمد ، (2009) ، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي – دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر ، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية ومؤسسة المجتمع المفتوح ، سويسرا .
35. عبد اللطيف وجودة ، عبد اللطيف ، محفوظ أحمد ، (2010) ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، م 26 ، ع 2 .
36. عبد الوهاب و عواد ، نادية لطفي ، مروان نظمي ، دور قيم ثقافة المنظمة في تحسين جودة خدمة الرعاية التمريضية – بحث مقارن بين مستشفى الرمادي التعليمي العام ومستشفى بغداد التعليمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، م 22 ، ع 94 ، ص 229-256.

37. العبيدي ، بشرى عبد العزيز، (2013) ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 36 ، العراق.
38. العزاوي والطائي ، شفاء محمد علي ، أيمن هادي طالب ، (2014) ، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي - بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، جامعة بابل ، م 194 ، ع 12.
39. عزيز، أحمد و عبد الإله ،خالد ، ثابت أحسان ، وعلاء الدين ، (2012) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى ، مجلة علوم التربية الرياضية ، ع 3 ، م 5.
40. العطوي ، عامر علي حسين ، (2009) ، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفعالية المنظمة من منظور الاداء السياقي – دراسة تطبيقية في عينه من المنظمات الصناعية الحكومية – العراقية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، م 3 ، ع 5 ، العراق .
41. العطوي والشيباني ، عامر علي ، و الهام ناظم ، (2010) ، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية – دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 العدد 4 ، العراق .
42. عطية ، العربي ، (2012) ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة – الجزائر ، مجلة الباحث ، ع 10 ، الجزائر .
43. علي واحمد ، عالية جواد محمد ، سيف الدين عماد ، (2013) ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 36 ، العراق .
44. فرحات ، غول ، (2011) ، أدارة رأس المال الأجماعي في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري بين منظمات الأعمال في الأقتصاديات الحديثة ، الجزائر .
45. فليح ، حكمت محمد (2010) ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعه بغداد .
46. الفيحان وحسن ، ايثار عبد الهادي ، مصطفى حسين ، (2014) ، تأثير الابعاد الثقافية في اتصالات الفرق المتعددة الثقافات – بحث ميداني في ناحية مشروع جسر ديالى ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد ، م 20 ، ع 77 .
47. قوي ، بوحنية ، (2003) ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء ، مجلة الباحث ، ع 2.

48. كاظم ، عبيد ، ومخيف ، صادق جبار ، علي جاسم ، وأمير نعمة ، (2015) ، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثر - دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، م 10 ، ع 33 .
49. كاظم ومتعب ، أياد حسن ، حامد كاظم ، (2012) ، دور رأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة بحث مسئل من رسالة ماجستير - دراسة تحليلية لآراء عبئه من هيئات التدريسية في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، م 14 ، ع 1 ، العراق .
50. الكبيسي وزباله ، صلاح الدين كريم عواد ، سرمد سلمان ، (2016) ، تأثير الابعاد الثقافية في الاداء التمريضي - بحث ميداني للمرضين العاملين في مستشفى الصدر في ميسان ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، م 77 ، ع 88 ، ص 1-25 .
51. محمد ، خميس ناصر ، (2012) ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية Iso 14001 - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، م 4 ، ع 8 .
52. محمد ، صفاء تايه ، (2013) ، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية - دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة .
53. المرسومي ، مروج طاهر هذال ، (2009) ، التفكير الاستراتيجي وأثره في تطوير المقدرات الجوهرية لتحسين أداء مصرف الرشيد ، بحث تطبيقي مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف ، العراق .
54. النسور، مروان محمد ، (2012) ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، م 20 ، ع 2 ، ص 187 - ص 210 .
55. نصير والعزاوي ، وطلال، نجم ، (2012) ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية - في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 33 ، العراق .
56. النقيب ، فضل ، (2006) ، مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) ، القدس .
57. النوح ، عبدالعزيز بن سالم بن محمد ، الثقافة المدرسية الساندة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تقويمية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة الاسكندرية ، ع 1 ، م 22 ، مصر .
58. الوفقي ، علي عوض ، (2015) ، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة - دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، كلية الدراسات الاقتصادية والادارية ، جامعة جدار / الاردن .

ثالثاً: الاطاريح والرسائل الجامعية :

1. إبراهيم ، ليث خليل ، (2009) ، تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ بغداد ، أطروحة ماجستير في علوم ادارة الاعمال مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
2. أبو زاهر ، نادية ، (2012) ، دور النخبة السياسية الفلسطينية في تكوين رأس المال الاجتماعي ، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة . مصر - القاهرة .
3. أبو زيد ، خالد ذيب حسين ، (2010) ، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية ، أطروحة ماجستير ، كلية أعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .
4. أمال وحنان ، مداحي ، مردود ، (2015) ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة ، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محند أوالحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
5. البياتي ، فائز غازي عبد اللطيف ، (2018) ، التكامل بين متطلبات المواصفة الدولية الايزو 9001 والمواصفة الارشادية الايزو 9004 وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق ، أطروحة دكتوراة مقدمة لكلية التجارة جامعة النيلين ، السودان .
6. الجنابي ، أكرم سالم حسن ، (2009) ، تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية - دراسة تحليلية في شبكة الإعلام العراقي ، أطروحة ماجستير في الادارة العامة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
7. الجوفي ، علياء سعيد عباس ، (2010) ، تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الاداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، أطروحة ماجستير في الادارة العامة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
8. حسين ، سعد مهدي ، (2007) ، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات - دراسة استطلاعية مقارنة ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
9. حليلة ويمينه ، عبد المؤمن ، قوفي ، (2015) ، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي - دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام ، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محند أوالحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
10. الحميري ، بشار عباس حسين ، (2014) ، العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في

- عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق ، أطروحة دكتوراة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، العراق .
11. الحيايى ، سندية مروان سلطان ، (2009) ، دور عمليات الانتباه لدى القيادات الإدارية في تنمية النضج الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات المجموعة الطبية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه في الإدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
12. الخطاوي ، بان أحمد عارف ، (2003) ، تأثير رأس المال الاجتماعى في دعم العمل المنظمى لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، أطروحة ماجستير مقدمة لكلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
13. الخليفة ، زياد سعيد ، (2008) ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء ، أطروحة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
14. الدليمي ، إحسان علاوي حسين ، (2006) ، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية - دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
15. الدليمي ، عراك عبود عمير ، (2009) ، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجى ورأس المال الاجتماعى في بناء الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، أطروحة ماجستير مقدمة لكلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
16. الديرأوي ، أيمن حسن ، (2018) ، أثر الادارة الأستراتيجية على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
17. الزوبعي ، محمد فائز حسن مهدي ، (2010) ، دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف - دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الاهلية والحكومية ، أطروحة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، العراق .
18. سعيد ، عباس محمد حسين ، (2017) ، اثر نوعية حياة العمل والاعناء الوظيفى لرأس المال المعرفى في فرص النجاح الاستراتيجى - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والخاصة في بغداد ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى مجلس جامعة النيلين في إدارة الاعمال ، السودان .
19. الشملة ، ميسون عبد الله احمد ، (2009) ، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشرى - دراسة لآراء مجموعة من القادة الاكاديمين في جامعة الموصل والمعهد التقنى ، أطروحة دكتوراه في الإدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
20. الشخلى ، مهند محمد ياسين ، (2009) ، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية - دراسة ميدانية في ديوان لرقابة المالية ، أطروحة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .

21. العاجز، إيهاب فاروق مصباح، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة" ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال .
22. العامري ، هند مزهر سلمان ، (2014) ، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي - بحث تحليلي مقارن في الهيئة العامة للأسكان وشركة المعتصم ، أطروحة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الادارة العامة ، العراق.
23. العاني ، أريج سعيد خليل ، (2008) ، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
24. عبد الإله ، سمير يوسف محمد ، (2006) ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للكليات:دراسة مقارنة ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، فلسطين .
25. عبد نايف ، باسم فيصل ، (2012) ، بناء المنظمة المتعلمة في أطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية - دراسة تحليلية لعينه من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه في الادارة العامة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
26. العبيدي ، نور خليل ابراهيم ، (2010) ، بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي- دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي ، اطروحة ماجستير في علوم ادارة الاعمال مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
27. عكاشة ، أسعد أحمد محمد ، (2008) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين" ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال .
28. علي ، أكرم عبد الله علي ، (2008) ، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
29. عليوي ، وسام داود ، (2011) ، دور ثقافة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية في عينة من شركات القطاع النسيجي/بغداد ، أطروحة ماجستير مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية / بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات العمليات.
30. العنزي ، بسام بن مناور ، (2004) ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض ، أطروحة ماجستير في قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

31. العوفي ، محمد بن غالب ، (2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، أطروحة ماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
32. القيسي ، سها عدنان سلمان ، (2009) ، تأثير بعض الانماط القيادية الحديثة في رأس المال الاجتماعي التنظيمي - دراسة دراسة أستطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة البلديات والأشغال العامة ، أطروحة ماجستير في الادارة العامة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
33. الكفرانة ، ميسرة حمود ، (2015) ، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الأقتصادي في دولة فلسطين - دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة ، أطروحة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
34. الليثي ، محمد بن علي بن حسن ، (2008) ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، أطروحة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
35. محمد ، سناء عريبي ، (2013) ، تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية - دراسة تطبيقية في الفنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد ، أطروحة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في علوم إدارة الأعمال.
36. المعمار ، سنان قاسم حسين حيدر ، (2002) ، أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة - دراسة لأراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي / الخاص والعام في محافظة نينوى ، أطروحة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
37. الملا ، حميد علي احمد ، (2014) ، تعزيز القوة التنظيمية في اطار الموائمة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي- بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية / ببغداد ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
38. النقار ، عبدالله حكمت عبو داود ، (2008) ، تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء ، أطروحة دكتوراه في الادارة العامة مقدمة لكلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
39. نور ، نوال ، (2012) ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، أطروحة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
40. وهيبة ، عيساوي ، (2012) ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، أطروحة ماجستير ، كلية العلوم الأقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر.
41. يوسف ، بسام عبد الرحمن ، (2005) ، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة

مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة
دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

1. عبد جاسم ، عبد الرسول ، (2016) ، تقويم التعليم الجامعي الأهلئ - المهمات
والمستلزمات،www.esraa.edu.iq/file/mot1/07-mansor-abd-alrasol.do
2. دليل القبول الالكتروني في الكليات والكليات الالهية ، (2017، 2018) ، وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي .

English source

Books

1. Barney, Jay .B & Hesterly, William S., (2010), **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases** ,3rd Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River, New Jersey, USA. p. 10.
2. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis** ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
3. Hitt , Ireland & Hoskisson, Michael A., R. Duane, Robert E.,(2003) , **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 5th ed. , Thomson South-Western Publication, England.
4. Hitt , Ireland & Hoskisson, Michael A., R. Duane, Robert E.,(2007) , **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, 7th ed. , Thomson South-Western Publication, England.
5. Pallant,Julie,(2011), **spss survival manual : A step by step guide to data analysis using spss**,Resrarch gate.net, 4th .

Journals

1. Abu-Jarad, Yusof ,& Nikbin Ismael Younis , Nor'Aini, &Davoud ,(2010) , **A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance** , International Journal of Business and Social Science , Vol. 1, No. 3 , Centre for Promoting Ideas, USA .

2. Acar , Erkan ,(2011) , **Effects of social capital on academic success: A narrative synthesis** , Educational Research and Reviews Vol. 6 , pp. 456-461.
3. Adewale & Anthonia , Osibanjo Omotayo, Adeniji Adenike , (2013) , **Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities** , Journal of Competitiveness , Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133.
4. Adler & Kwon, Paul S., Seok-Woo, (2002) , **Social Capital: Prospects for A new Concept** , The Academy of Management Review , University of Southern California , Vol. 27 , No. 1.
5. Agha , Alrubaiee & Jamhour , Manar , Sabah , Laith , (2012) , **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance** , International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 1 ,p.p. 192 -204.
6. Ahmed & Shafiq , Mashal & Saima , (2014) , **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector** , Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management , Vol. 14 , No. 3 , Ver. 1.0.
7. Awad & Saad , ALharbi Mohammad , & Mohammad ALyahya , (2013) , **Impact of Organizational Culture on Employee Performance** , international review of management and business , Vol. 2, No. 1.
8. Awadh & Saad, ALharbi Mohammad, ALyahya, Mohammad , (2013) , **Impact of Organizational Culture on Employee Performance** , International review of management and business research , vol. 2 , Is. 1 , p.p 168-175.
9. Besler & Sezerel , Senem ,Hakan , (2011) , **Core Competences in Non-Governmental Organizations: A Case Study**, Procedia Social and Behavioral Sciences, vol. 24 ,p.p. 1257–1273.
10. Beugelsdijk & Smulders, Sjoerd , Sjak,(2003) , **Bridging and Bonding Social Capital:Which type is good for economic growth?**, Paper submitted to ERSA Jyvaskila (Finland).
11. Bjornskov, Christian,(2003), **Corruption and Social Capital, Working Paper** , American Economic Journal ,ISSN 1397-4831.

- 12.Chen & Chang , Hai Ming ,Wen Yen , (2011), **Core competence: From a strategic human resource management perspective** , African Journal of Business Management ,Vol. 5(14), pp. 5738-5745.
- 13.Cox , Tom, (1988) , **occupational stress and organizational health** , Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations , Editorial: Cognitive science.
- 14.Coyne , Hall & Cliaford , Kevin P., Stephen J. D., Patricia Gorman ,(1997) , **Is your core competence A mirage?** , the McKinsey quarterly ,p.p.40 -54.
- 15.Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), **Organizational Behavior For Worth**, Harvard Collage Publisher .
- 16.Edgar & Lockwood , William B., Chris A. , (2008) , **Developing Core Competence Related Theory, northern Arizona university** , the W.A. Franke college of business, Working Paper Series , p.p.1-17 .
- 17.Edgar & Lockwood , William B., Chris A. , (2008) , **Organizational Competencies: Clarifying the Construct** , Journal of Business Inquiry , p.p.21-32 .
- 18.Farsi , Rezazadeh & Najmabadi , Jahangir Yadollahi , Arash , Amer Dehghan ,(2013) , **Social Capital And Organizational Innovation: the Mediating effect of Entrepreneurial Orientation** , Journal of Community Positive Practices, ISSN Print: 1582-8344 , p.p.22-40.
- 19.Glaeser , Laibson & Sacerdote , Edward L., David & Bruce, (2002) , **An Economic Approach to Social Capital** , The Economic Journal , Royal Economic Society, p.p.437–458.
- 20.Gogus , Nistor & Lerche , Aytac, Nicolae, Thomas , (2012) , **Educational technology acceptance across cultures : A validation of the unified theory of acceptance and use of technology in the context of Turkish national culture** , The Turkish Online Journal of Educational Technology , vol. 11, No. 4.
- 21.Gokkaya & Ozbag , Oznur ,Gonua Kaya , (2015) , **Linking Core Competence , Innovation and Firm Performance**, Journal of Business Research-Türk , Isletme Arastirmalari Dergisi ,vol. 7(1) ,p.p. 90-102.
- 22.Grootaert, Narayan, Jones &Woolcock, Christiaan, Deepa ,Veronica Nyhan, Michael ,(2004) , **Measuring social capital: an integrated**

- questionnaire** , The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank , printed on recycled paper, U.S.A.
23. Woolcock & Narayan , Michael, Deepa , (2000) , **Social Capital: Implications for Development Theory**, Research, and Policy , World Bank Research Observer , Vol. 15, No 2.
 24. Woszczyzna , Katarzyna Szczepańska, , (2014) , **The importance of organizational culture for innovation in the company** , Forum Scientiae Oeconomia , Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Poland ,Vol. 2 , No. 3.
 25. Yesil & Kaya , Salih , Ahmet , (2013), **The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country**, Procedia - Social and Behavioral Sciences No. 81p.p 428 – 437,Turkia.
 26. Zhang & Li , Xiaoxia , Bing , (2013) , **Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study** , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 4, No. 1,p.p.48-54.
 27. Kapucu , Naim ,(2011) , **Social Capital and Civic Engagement** , International Journal of Social Inquiry , Vol. 4, No 1.
 28. Hartnell, Ou & Kinicki , Chad A., Amy Yi, and Angelo, (2011) , **Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions** , Journal of Applied Psychology , Vol. 96, No. 4, p.p. 677–694
 29. Haynes , Paul , (2009) , **Before Going Any Further With Social Capital: Eight Key Criticisms to Address** , Institute of Innovation and Knowledge Management , Working Paper Series .
 30. Hearn & Collinson , Jeff , David L. (1998) , **Men, Masculinities, Managements and Organizational Culture** , German Journal of Research in Human Resource Management , Vol. 12, no. 2, p.p. 210-222 .
 31. Jabbouri & Zahari , Nada Ismaeel , Ibrahim ,(2014) , **the role of core competencies on Organizational Performance : an empirical study in the Iraqi private banking sector**, European Scientific Journal ,vol.1, ISSN: 1857 – 7881 ,p.p.130-139.
 32. Joupari & Far , Naser Zandi Pour, Melikeh Beheshti ,(2015), **Investigating the Relationship between Social Capital and Cultural**

- Intelligence with Organizational Innovation in the Supreme Audit Court** , Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management, Vol. 3, no. 2 ,p.p. 409-420.
- 33.Kabue & Kilika , Lydiah Wanjiru, James M.,(2016) , **Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework** , Journal of Management and Strategy Vol. 7, No. 1, ISSN 1923-3965,p.p.98-108.
- 34.Kak , Anjana ,(2008) , **Empirically Testing the Relationships Between Core Competence Competitive Advantage and Competitiveness: A Study of Medium Size Firms in India** , International Journal of Global Business and Competitiveness , Vol. 3, No 1, pp 31-47.
- 35.Knorringa & Staveren , Peter , Irene van , (2006) , **Social capital for industrial development : operationalizing the concept** ,Strategic Research and Economics Branch, Programme Coordination and Field Operations Division ,United Nations Industrial Development Organization ,Vienna.
- 36.Koch , Jochen ,(2004) , **Core competences as meta-narratives- Beyond the affirmative mode: Linking knowledge**, 5th European Conference on Organizational Knowledge , Learning , and Capabilities, p.p. 179-218, Germany.
- 37.Lemken , Birgit & Kahler , Helge & Rittenbruch , Markus , (2002) ,**sustained knowledge management by organizational culture** , Hawaii international conference on system sciences,p.p.1-10.
- 38.Leonard-Barton , Dororthy,(1992) , **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development** , Strategic Management Journal, Vol. 13 , p.p. 111-125.
- 39.Leonard-Barton , Dororthy,(2007) , **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development** , Strategic Management Journal , Vol. 13.
- 40.Macinko & Starfield , James , Barbara ,(2001) , **The Utility of Social Capital in Research on Health Determinants** ,the Milbank Quarterly , the Johns Hopkins medical Institutions , Vol. 79 , No.3 , p.p 387-427, USA.

41. Madu , Boniface C. , (2012) , **Organization culture as driver of competitive advantage** , Journal of Academic and Business Ethics , Grand Canyon University .
42. Mappigau & Hastan , Palmarudi ,(2012) , **Core Competence And Sustainable Competitive Advantage Of Small Silk Weaving Industries (SIs) In Wajo District, South Sulawesi** , Procedia Economics and Finance , vol. 4 ,p.p.160 – 167.
43. Nahapiet & Ghoshal , Sumantra , Janine , (1998) , **Social Capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage** , Academy of management review , vol. 23 . no. 2 , p.p. 242 – 266.
44. Nazarian , Irani , & Ali , Alireza,& Maged , (2013) , **The Relationship between National Culture and Organisational Culture: The Case of Iranian Private Sector Organisations** , Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 1., p.p. 11-15.
45. Nimsith, Rifas, & Cader ,SI., AH.& MJA,(2016), **Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka**, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ,Vol. 3 No. 7, ISSN: 2313-3759 ,p.p.64-72.
46. O. O. & J.O. , Owoyemi & Ekwoaba ,(2014), **Organizational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance** , American Journal of Business and Management ,Vol. 3 , No.3.
47. Ojo , Olu , (2008) , **Organisational Culture and Performance: Empirical Investigation of Nigerian Insurance Companies , Department Of Business Studies Covenant University**, Ogun State Nigeria , No. 8 , p.p. 118 -127.
48. Ozbag , Gonul Kaya ,(2013), **Resource Based View, Core Competence and Innovation: A Research on Turkish Manufacturing** , Scientific Research Journal (SCIRJ), Vol.1, Issue 3, Issue 2201-2796, p.p.9-17, Turkey.
49. Pettigrew , Andrew M., (2007) , **On Studying Organizational Cultures** , Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4 , p.p.570-581.
50. ponnu & Hassan , Alicia Lorraine Dorai , Zubair , (2015) , **The Influences of Organizational Culture on Performance Management** , Internatioal Journal of Accounting , Business and Management , Vol. 3

51. Pratonno & Mahmood , Aluisius Hery , Rosli , (2014) , **Social Capital and Firm Performance: Moderating Effect of Environmental Turbulence**, Canadian Center of Science and Education , Vol. 10, No. 19 , p.p. 59-68.
52. Rocco, Elena & Suhrcke , Lorenzo, Fumagalli , Marc , (2011) , **From social capital to health - and back** ,the University of York.
53. Rooks, Szirmai & Sserwanga , Gerrit , Adam , Arthur,(2009) , **Social Capital and Innovative Performance in Developing Countries The Case of Ugandan Entrepreneurs**, Paper prepared for the 7th GLOBELICS conference on Inclusive Growth, Innovation and Technological Change Dakar.
54. Rugami & Aosa , James Maina , Evans , (2013) , **Environmental dynamic capabilities and their effect on competitive advantage and firm performance** , Journal of Business Administration and Management , Vol. 3 , No. 11,p.p 1239-1243 .
55. Scott-Findlay & Estabrooks, Shannon , Carole A. , (2006) , **Mapping the organizational culture research in nursing: a literature Review** , Integrative literature reviews and meta-analyses , p.p. 498 – 513 .
56. Shahzad , Luqman , Khan ,& Shabbir , Fakhar , Rana Adeel , Ayesha Rashid & Lalarukh ,(2012) , **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview** ,International Journal of contemporary research Business , Vol. 3, No. 9.
57. Singh , Anil Kumar , (2010) , **A Study of Hrmpactices and Organizational Culture in selected private sector Organizations in India**, University of Delhi, Sri Aurobindo College , 18(4), ISSN 0572-3043 , p.p.64-80 .
58. Srivastava , Shirish C , (2005) , **Managing core competence of the organization** ,interfaces vikalpa magazine , Managing core competence of the Organization ,vol. 30 , No. 4 ,p.p.49-63 .
59. Stoffers , Neessen & Dorp , Jol , Petra , Pim van , (2015) , **Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines** , American Journal of Industrial and Business Management , No. 5, p.p. 198-207 .
60. Stok , Markic , Bertoncej & Mesko , Zlatka Mesko, Mirko, Andrej, Maja , (2010), **Elements of organizational culture leading to business**

- excellence**, Elements of organizational culture leading : Preliminary communication , vol. 28 , no. 2 , p.p. 303-318.
61. Tantardini & Kroll , Michele , Alexander ,(2010) , **The Role of Organizational Social Capital in Performance Management** , Forthcoming in Public Performance & Management Review .
 62. Uysal , Gürhan , (2007) , **Core Competence : A Competitive base for organizational success** , Journal of Global Strategic Management , Vol. 1 , N. 1 p.p. 5-16 .
 63. Waldstrom , Christian , (2008) , **Social Capital in Organizations – beyond structure and metaphor**, The Journal of Socio-Economics , New York, p.p. 241–258.
 64. Westlund, Hans, (2007), **Implications of Social Capital for Business in the Knowledge Economy : Theoretical Considerations**, International Forum on Economic Implication of Social Capital.

Theses

1. .Andersson & Ramos –Reid , Maria , Rachel ,(2011), **Core competence – definition and dynamics in the not – forprofit sector**, Master’s Thesis in Business Administration, Blekinge Institute of Technology School of Management MBA, , Sweden.
2. Bosma , van Praag , Thurik & de Wit, Niels, Mirjam, Roy& Gerrit , (2002), **The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups**, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.
3. Breuskin, Isabelle, (2012) , **Social Capital and Governmental Institutions , Center for Comparative and International Studies**, ETH Zurich and University of Zurich , democracy.livingreviews.org.
4. Brown , Ronda , (2003) , **Gender Influences on Organizational Culture in Women Owned Businesses** , A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development , The Graduate College-University of Wisconsin-Stout .
5. Cameron , Kim , (2004) , **A Process for Changing Organizational Culture**, Michael Driver (Ed.) The Handbook of Organizational Development, University of Michigan Business School .

6. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), **Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research**, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
7. Grondahl & Martinsson , Elin , Lovisa , (2011) , **Impact of Organizational Culture on Quality Management : A case study in manufacturing , Master of Science Thesis** , Department of Technology Management and Economics , Division of Quality Sciences ,Chalmers university of technology , Gothenburg, Sweden.
8. Jamhour , Manar Salah,(2010), **The Impact of Core Competence on Organizational Performance “An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates”**, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Business Administration Faculty of Business Middle East University, Emirates.
9. Kamp , Jos , (2013) , **An analysis of the core competencies of the Case organization Group and the importance of dynamic capabilities to manage core competencies** , Master’s Thesis of Science in Business Administration, University of Twente School of Management and Governance.
10. Koay & Markov, Ze Wei , Denis E. , (2011), **Core Competence Development: paradigm and Practical implementations, Master’s Thesis in Business Administration**, Blekinge Institute of Technology School of Management MBA, , Sweden.
11. Lee , Han-Kyoung ,(1999), **A Study on core management, thesis Submitted to KDI School of International Policy & Management in partial** ,fulfillment of the requirements for the master degree of Department of Strategy and International Management.
12. Lee, Laurence G. Lock, (2008) , **Corporate Social Capital and Firm Performance in the Global Information Technology Services Sector**, A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Sydney.
13. Ljungquist , Urban , (2007), **Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda** , Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Vaxjo University, Sweden.
14. Odero , Oluch Emmaculate , (2013) , **your core competence and choice of competitive strategies at equity bank limited in kenya** , A

research Rproject for the degree of master of Business Administration,
School of Business , University of Nairobi.

Internet

1. Durston , John, (1998) , **Building Social Capital in Rural Communities (where it doesn't exist)**, Theoretical and Policy Implications of Peasant Empowerment in Chiquimula Guatemala , United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC/CEPAL) , <http://www.eclac.org> .
2. Gupta , Rajendra K. , (2016) , **Core Competencies – Concepts and relevance**, <https://www.researchgate.net/publication/235618411>
3. Gupta , Rajendra K. ,(2016), Core Competencies – Concepts and relevance,ResearchGate,<https://www.researchgate.net/publication/235618411>.
4. Ovaska, Paivi,(2008),**A Case Study of Systems Development in Custom IS Organizational Culture** , [Information Systems Development](#) , South Carelia Polytechnic, Faculty of Technology , p.p. 405-416.

ملحق (1) بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السادة المجييون المحترمون...

تحية طيبة...

أرجو التفضل بالاجابة عن الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات أطروحة الدكتوراه الموسومة (الدور الوسيط لرأس المال الأجماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية) ، وهي جزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال لذا تأمل الباحثة بتفضلكم لقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح , ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة, لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) في (□) والتي تتفق مع وجهة نظركم , ونود إعلامكم بان المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط , لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم متمنين لكم دوام التوفيق .

الباحثة
آمنة عبد الكريم مهدي

البروفسور الدكتور
علي عبد الله الحاكم

أولاً: معلومات أولية تعريفية ضع إشارة (✓) أمام الجواب المناسب لطفاً.

								انثى		ذكر	الجنس
								ماجستير		دكتوراة	التحصيل العلمي
								مدرس		مدرس مساعد	اللقب العلمي
								31 و اقل من 35		25 و اقل من 30	العمر
								10 و اقل من 15		5 و اقل من 10	سنوات الخدمة
								داخل وخارج العراق		داخل العراق	الدورات التدريبية
											اسم الكلية

أولاً : الثقافة التنظيمية : هي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المؤسسة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال. (عكاشة ، 2008 : 11)

ت	القيم التنظيمية	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
1	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تنمية أفكار جديدة وتقديمها لتحسين المناهج الدراسية.				
2	تروج الكلية لقيم الانفتاح على الافكار الجديدة.				
3	تركز الكلية على تحقيق رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال دراسة متطلباتهم.				
4	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية فرصة تبني افكارهم الخلاقة لتطوير العملية التعليمية .				
5	تقوم الكلية بدراسة دورية للمتطلبات الجامعية ، للتعرف على حاجات ورغبات الطلبة والمستلزمات التعليمية.				

ت	المعتقدات التنظيمية	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
6	توجد قنوات مشتركة لدى الهيئة التدريسية بأهمية المشاركة في تطوير المستوى العلمي .				
7	تمتلك الأقسام العلمية المهارات التي تؤهلهم لانجاز مهامهم دون الرجوع الى الكلية .				
8	تنسيق القيم المشتركة التي تقود سلوك أعضاء الهيئة التدريسية الى الانجاز الفعال .				
9	تتبع الهيئة التدريسية طرائق مميزة في تعاملهم مع الطلاب مما يؤدي الى كسب رضاهم .				
10	تعد معتقدات الكلية حافزاً لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أساليب جديدة تخدم تطوير المستوى التعليمي لديها.				

ت	الأعراف التنظيمية	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
11	توجد الكلية ثقافة التحدي بين أعضاء الهيئة التدريسية لايجاد طرق جديدة لتطوير العملية التعليمية .				
12	تساعد المعايير السائدة في الكلية على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.				
13	تنظر الكلية إلى اخطاء الاداء بوصفه مصدر من مصادر التعلم .				
14	تساعد الأعراف والمعايير السائدة في الكلية على زيادة التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.				
15	الأعراف السائدة تدفع أعضاء الهيئة التدريسية لزيادة الانجاز في مستوى أدانهم .				

ت	التوقعات التنظيمية	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
16	يتاح لعضو الهيئة التدريسية المسؤول عن مقترح معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة به.				
17	تتوقع الكلية من الأقسام العلمية أن يكون مستوى أنجازهم أفضل إذا تم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أنجاز العمل بشكل كامل وليس جزءاً منه .				
18	يبادر أعضاء الهيئة التدريسية ذاتياً للالتحاق بدورات تأهيليه رغبه في فهم آخر التطورات التقنية والعلمية المتعلقة بالعملية التعليمية.				

19	تتجه الكلية لتوسيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية تطوير أساليب جديدة تخدم العملية الدراسية .				
20	تسعى الكلية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها.				

ثانياً : المقدرات الجوهرية : هي المهارات والإمكانات الكامنة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة من مدراء وموظفين والتي تمثل المقدرات التي يتطلبها منصب أو مستوى عمل الفرد في المؤسسة والتي تساهم بدورها في نجاح دور الفرد في تعزيز قوة المؤسسة من خلال الأداء الفاعل والمتكامل .فهي القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمه (عبد نايف ، 2012 : 110)

ت	العمل الجماعي	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
12	تحاول الكلية خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بالاراء لتطوير كفاءتها .				
22	يهتم أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاهم بينهم والاحذ بالحسبان الاسهامات والخبرات والخلفية الثقافية للآخرين .				
23	تشرح أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية والمعايير المتوقعة لادانهم .				
24	يوجد لدى أعضاء الهيئة التدريسية استعداداً للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.				
25	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الافكار وأعتماذ الجديد منها .				

ت	تمكين العاملين	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
26	تعرف الكلية أعضاء الهيئة التدريسية بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص الامكانيات لتزويدهم بفرص التطور والتقدم .				
27	تساعد الكلية أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم والفرص التطويرية اللازمة .				
28	تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجربة الاساليب الجديدة في التدريس والاحذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .				
29	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية للأعتماذ عليهم في تطوير مستوى الاداء.				
30	توصف الكلية بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصریحة.				

ت	مدى الفاعلية الذاتية	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
31	يرغب أعضاء الهيئة التدريسية بقبول المسؤولية بالمجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة .				
32	تعمل الكلية على ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وتجنب الاستسلام السهل للمصاعب .				
33	يتصرف عضو الهيئة التدريسية بحكمة عند التعرض للضغوط.				
43	تعمل الكلية بمرونة عالية لمواجهة التغيير بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية .				
35	يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع المشكلات بذهنية متفتحة.				

ت	الاتصال والتأثير	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
36	تعمل الأقسام العلمية وفق وسائل الاتصال الرسمية لتأمين تنفيذ الاعمال بصورة فاعلة .				
37	تتم المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.				
38	يحاول أعضاء الهيئة التدريسية الاصغاء جيدا وتقييم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك .				
39	القرارات والرسائل التي تتخذها أو ترسلها الكلية لجميع العاملين فيها تكون مفهومة ولا يمكن تاويلها .				
40	تبحث الكلية عن الفرص للتعليم والتطوير والممارسة من خلال اعتماد الأساليب الجديدة في التعليم .				

ت	حل المشكلات وصنع القرار	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
41	تحديد المسببات الاساسية لمشكلات العمل التي تواجه العاملين.				
42	يتم جمع وتفسير البيانات المتعلقة بالمشكلات مع التركيز على النقاط الاساسية والاستنتاجات .				
43	يتم تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة .				
44	تحاول الكلية التشاور مع الأقسام العلمية حول تقييم التأثير المتماثل للقرارات .				
45	تاخذ الأقسام العلمية بالاعتبار محددات القرار وتوقيته مع حدود السلطة الممنوحة اليها.				

ت	تسليم النتائج	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
46	تحاول الكلية البناء والمحافظة على علاقات ايجابية مع الطلاب.				
47	تعمل الكلية على الكشف عن المتطلبات والتوصل الى الحلول العلمية لارضاء الطلاب .				
48	يتم ادارة توقعات الطلاب من خلال توضيح ماهو ممكن وماهو غير ممكن .				
49	تحصل الكلية على تغذية عكسية منتظمة من الطلاب .				
50	تعكس خدمات الكلية مستوى اسبقيات تنافسية عالية .				

ثالثاً : رأس المال الاجتماعي : هو موارد لا تتجزأ من علاقات الفرد مع الآخرين. ومجموعة من المنافع الفعلية أو المحتملة التي تتراكم من شبكة علاقات الفرد الرسمية وغير الرسمية مع الآخرين ، كما أنه يمثل قيمة المؤسسة من حيث العلاقات التي شكلها أعضائها لغرض الانخراط في العمل الجماعي . (الملا ، 2014 : 56)

ت	البعد الإدراكي	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
51	أن عدم أدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دورهم في العملية الدراسية يؤثر على مستوى رضا الطلاب.				
52	يدرك جميع أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للكلية.				
53	يوجد اتفاق بين الهيئة التدريسية حول الأهداف العامة والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم .				
54	يعلم أعضاء الهيئة التدريسية إلى أين يتجهون إذا ما احتاجوا الى المعلومات والمعرفة والمهارات.				
55	تجهل الاقسام العلمية أن لديهم الحرية وكيفية استخدامها بشكلها الصحيح في قيادة القسم .				

ت	البعد الهيكلي	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
56	ضعف رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الإلتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالكلية عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم .				
57	توجد نسبة قليلة لهدر موارد الكلية نظراً للمتابعة وبالحفاظ عليها وإدامتها.				
58	يفهم أعضاء الهيئة التدريسية أدوارهم وكيف يكون العمل ضمن الأطر المحددة ويتم تمييزهم بالاستحقاقات المناسبة لأدوارهم .				
59	يخصص رؤساء الأقسام جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتأكد من صحة السلوكيات التي يتصرف بها أعضاء الهيئة التدريسية.				
60	يتم توظيف المخاطرة والابتكار والإبداع لتحقيق مصالح شخصية .				

ت	البعد العلاقتي	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
61	تحل الكلية المشكلات بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه.				
62	لا تتعامل الكلية بشكل منطقي مع حالات ضعف الاداء.				
63	تسمح مجاميع العمل أعضاء الهيئة التدريسية المهمون القادرون على إنجاز رؤية الكلية بالإنتماء لها .				
64	يوجد توافق في المشاعر والمصالح الذاتية لجماعات العمل بشكل متوازن .				
65	يتم التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية صعبى المراس ، والإصغاء إليهم للعمل على تغيير أداينهم.				

ملحق (2)

أسماء السادة الذين حكموا استبانة الدراسة

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	موقع العمل
1	أ.د. أحمد ياسين عبد	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
2	أ.د. سعد علي حمود العنزي	تدريسي	كلية المأمون الجامعة
3	أ.د. سعدون حمود جثير الربيعاوي	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
4	أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
5	أ.د. غني دحام تناي الزبيدي	تدريسي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
6	أ.د. فائز عبد اللطيف البياتي	تدريسي	كلية المأمون الجامعة
7	أ.م.د. خالدية مصطفى عطا	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
8	أ.م.د. سامي أحمد عباس	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
9	أ.م.د. سمية عباس مجيد	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
10	أ.م.د. فاضل حمد سلمان	تدريسي	كلية المأمون الجامعة
11	أ.م.د. فؤاد يوسف عبد الرحمن	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
12	أ.م.د. كاظم أحمد جواد	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
13	أ.م.د. معتز سلمان عبد الرزاق	رئيس قسم إدارة الاعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
14	أ.م.د. ناظم جواد عبد الزبيدي	تدريسي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
15	م.د. شميم راضي عبد	تدريسية	كلية المأمون الجامعة
16	أ.م.د. أنعام عبد الرحمن نعمان	رئيسة قسم الاحصاء	جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

ملحق (3) بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى الاستاذ الفاضل المحترم

تحية أحرّام وتقدير

تعترم الباحثة القيام بالدراسة الموسومة (الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقررات الجوهرية) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في قسم إدارة الاعمال ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية وأكاديمية في مجال الاختصاص يُسر الباحثة ان تضع بين اديكم هذا الاستبيان الذي تسعى الدراسة لجعلها مقياساً بعد ابداء آرائكم وتضمينها خبراتكم ومقترحاتكم ، اذ استندت الباحثة على عدد من الدراسات والجهود السابقة وبعض المقاييس الجاهزة مع اجراء التعديلات عليها لتلائم مع الدراسة الحالية .

لذا نرجو شاكرين تعاونكم الاطلاع على مضمون الفقرات وابداء رأيكم فيما يأتي :

1. هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
2. هل تتلائم كل فقرة مدرجة تحت كل بعد الى البعد المحدد لها ؟
3. هل هنالك فقرات يمكن تعديلها او حذفها او اضافتها ضمن كل بعد من الابعاد ؟

علماً بأن المقياس المستخدم مقياس ليكرت الخماسي

مع الشكر والتقدير

أسم الخبير :

اللقب العلمي :

مكان العمل :

التوقيع :

التاريخ :

الباحثة
آمنة عبد الكريم مهدي

البروفسور الدكتور
علي عبد الله الحاكم