

## رأس المال الاجتماعي وتحقيق الأداء التنموي المستدام - دراسة سوسيولوجية على عينة من منظمات الأعمال في محافظتي أسيوط وسوهاج

حمدي أحمد عمر\*

hamdy\_ali@art.sohag.edu.eg

### ملخص

حظى رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي لمنظمات وشركات الأعمال باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، للتعبير عن أهمية العلاقات الاجتماعية داخلها، من خلال الشبكات الاجتماعية والمعايير والالتزامات والأنماط الأخرى الناشئة عن التفاعلات الاجتماعية، ويؤكد أن طبيعة هذه العلاقات والمعايير التي تحكمها، تمثل شكلاً من أشكال رأس المال لا يقل عن أهمية رؤوس الأموال الأخرى داخل المنظمة، وقد جاءت محاولتنا هنا بهدف فهم دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام، من خلال تحديد أبعاده المختلفة، وكذلك المزايا التي تستفيد منها المنظمات نتيجة تبني وتطوير هذا النوع من رأس المال، ودراسة وتحليل الأداء المستدام داخل المنظمات في محافظتي أسيوط وسوهاج، من خلال توزيع استبيان مُعد لذلك، ووصل البحث إلى تأكيد الدور الأساسي لرأس المال الاجتماعي في تحقيق وتحسين الأداء التنموي المستدام، وأن منظمات الأعمال والشركات المدروسة حققت بدرجة كبيرة جداً أداءً تنموياً مستداماً في ظل تبنيتها مفاهيم رأس المال الاجتماعي.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الاجتماعي وأبعاده، الأداء المستدام، منظمات الأعمال.  
**مقدمة.**

يلقى مفهوم رأس المال الاجتماعي حضوراً مكثفاً في السنوات العشرين الماضية، وقد تحول المفهوم بالتدريج إلى مفهوم تعلق عليه آمال كبيرة في عملية التنمية المستدامة، وأصبح المفهوم يترعب على عرش المفهومات التي طرحت من أجل نفس الغرض منذ منتصف القرن الماضي وحتى الآن، فالعقلانية الغربية والديمقراطية الليبرالية وما صاحبها من انتصار الفردية إنعكس على مستوي التضامن الاجتماعي داخل المجتمعات، ومن ثم كان لابد على حد قول "جيدنز" من الاهتمام بإصلاح

\* أستاذ مساعد بكلية الآداب - جامعة سوهاج

مظاهر التضامن المخربة، وإعادة تنظيم أوضاع الحياة الفردية والجمعية حتى يمكنها أن تقدم أسساً جديدة لتوليد التضامن.

ومن ثم شكل رأس المال الاجتماعي أحد المفاهيم النظرية المؤثرة التي ظهرت في علم الاجتماع يناظر مفهومي رأس المال المادى والبشري المستخدمان في علم الاقتصاد، وعلى هذه الخلفية وهذا النهج، ظهر الاهتمام بقضية رأس المال الاجتماعي الذي نقل قضية التنمية في ملعب المجتمع، وألقي باللائمة على شبكات العلاقات غير الرسمية وغير المشحونة بالثقة والشفافية والتسامح ، وانضم مفهوم التنمية المستدامة إلى منظومة المفهومات التنموية، وأصبحت التنمية تفهم على أنها نمط التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحاول تعظيم المنافع المحتملة في المستقبل.

فمنظمات الأعمال اليوم تواجه تحدياً كبيراً، إذ تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والانفتاح والتطورات المتسارعة والعولمة واقتصاديات السوق الحر وبروز الميزة التنافسية المرتكزة على النموذج الإدارى الفعال، فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو ثبات متغير واحد هو التغيير، فإن المنظمات والشركات إذا ما أرادت العيش في هذه البيئة، فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستدامة والبقاء، إنطلاقاً من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ بل تشكل مع بيئتها كلاً متكاملًا، يؤثر أعضاؤها كل في الآخر ويتأثر به، لذا يحتم عليها النظر بعين ثاقبة للمستقبل من خلال اعتماد أساليب غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها، على اعتبار أن الموارد البشرية ممثلة في العلاقات الاجتماعية والروابط بين العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، تمثل الدعائم الحقيقية التي تستند إليها أية منظمة في أدائها التنموى المستدام، فإذا كان الاهتمام داخل أى منظمة يركز على ضرورة تنمية رأس المال المادى باعتباره يحقق النمو والمسؤول عن قوة المركز المالى والإنتاجى وكذا التنافسي، فإن الرؤية المعاصرة تبرز ضرورة الاهتمام الخاص وبصورة استثنائية ومتزايدة برأس المال الاجتماعي، وقد تبع ذلك تركيز النموذج الإدارى الجديد على ضرورة معاملة الموظفين واعتبارهم في

المقام الأول أدمغة بشرية لها رغباتها الشخصية واحتياجاتها، ويجب اعتبار الموارد البشرية أهم أصول أى منظمة، لما لها دور رئيسي فى تحقيق النمو والتنمية فى كل منظمة، فلا يمكن للمنظمات أن تؤثر على البيئة ولن تتجح فى ساحات المنافسة حتى لو كان لديها أفضل التقنيات أو المرافق، ولم يكن لديها قوى عاملة ماهرة وفعالة، حيث تعنى الجودة العالية للموارد البشرية احتمالية أعلى للنجاح التنظيمى والبقاء، فإن الروابط الاجتماعية داخل المنظمة فى بيئة العمل توفر للأفراد العاملين مزايا تؤثر على رضاهم الوظيفي، فعندما تزدهر الثقة والشبكات الاجتماعية، تزدهر الشركات والأحياء وحتى الدول.

فقد أكدت الكثير من الدراسات والبحوث السابقة، أن التفاعل بين الجوانب الإنسانية والاجتماعية سيؤدى إلى تحقيق التوازن فى الجوانب التنظيمية للعملية الإدارية، وأن التنظيم الفاعل والكفوء سيؤدى دون شك إلى تحقيق أداء تنموى مستدامة، مثل دراسة (Faccin.,et al.,2017:52-66)، ودراسة (Milana.,& Maldaon,2015:133-141) التى أشارتا إلى أن لأبعاد رأس المال الاجتماعى تأثير على تحسين القدرة التنافسية، والأداء التنموى المستدام والابتكار، ودراسة (Salajegheh.,& Pirmoradi,2013) التى أشارت إلى رأس المال الاجتماعى يلعب دوراً مهماً فى تلبية احتياجات المنظمة والمساهمة فى بقائها الناجح فى عالم المنافسة اليوم، فهو بمثابة أداة إدارية لتحقيق أهداف المنظمات بشكل أكثر فعالية وبتكلفة أقل، بمعنى آخر، يسهل رأس المال الاجتماعى تبادل المعرفة، وخلق القيمة، والميزة التنافسية، والأداء الأفضل والأسرع، فالمنظمات التى تريد الاستمرارية وتحقيق أهدافها التنظيمية والتنموية وتريد تحسين أوضاعها وظروفها ينبغى عليها الاهتمام بالأداء السياقي الاجتماعى التنظيمى لما له من إيجابيات وفوائد تعود على الفرد العامل، والمنظمة والعميل، فقد حققت شركة (SAS Institule Inc) الأمريكية (كبرى شركات البرمجيات Software ) نتائج إيجابية عديدة فى مجال الإدارة الفاعلة والموارد البشرية والأداء التنموى المستدام، ولعل أهمها تحقيق أقل معدل دوران العمل فى الصناعة يقدر بأقل من (4%)، مما يوفر قرابة 70 مليون دولار فى السنة، وقدرة

على الاحتفاظ بنحو (98%) من العملاء، فقد أكد "روب كروس Rob Cross على أن المنظمة تدفع (رواتب ومزايا وحوافز) جيدة للعاملين بها مقارنة بالمنظمات والشركات الأخرى في ذات النشاط، وأكد أن السر وراء بقاء الناس بها وأظهار مستويات عالية من الأداء التتموى والانتماء والولاء يكمن في أنها تستثمر في تعزيز رأس المال الاجتماعي، ويسهم في بناء مناخ عمل إيجابي مع المرونة في العمل، ويقوى من العلاقات بين العاملين ويزيد من مستويات الثقة والتعاون والتفاعل والتشارك فيما بينهم (Cohen & Prusak, 2001: 1-3)، كما أوضح "بيكر" (Backer, 1990: 2)، أن رأس المال الاجتماعي مورد يستمده الفاعلون من هياكل اجتماعية محددة، ثم يستخدمونه لمتابعة مصالحهم، ويرى "جودوين (Goodwin, 2003: 1-13)، بأن رأس المال الاجتماعي بجانب رؤوس الأموال الأخرى: المادى، والطبيعي، والإنتاجى والبشري، يسهل الإنتاج الاقتصادي والنمو والأداء التتموى المستدام في الشركات ومنظمات الأعمال. وهو أحد الشروط الأساسية لتحقيق نمو وأداء اقتصادي عالى وتنمية مستدامة، وهذا ما أكدته "توكفيل" في إشارة إلى أهمية رأس المال الاجتماعي، والذي أكد فيها إلى أهمية التضامن والتعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فيما أسماه "بعادات العقل والقلب"، والتي تتمثل في الثقة والتعاون، والاحترام المتبادل، والتبادلية.

كما أن ظهور مفهوم التنمية المستدامة عام (1992) وما صاحبها من ظهور مفهوم الجودة البيئية عام (1996) ومفهوم الجودة الاجتماعية عام (2008) كل هذا أثر على مفهوم الأداء من أداء مالى إلى الأداء الشامل (العام)، أى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، أى بمعنى تحقيق المحاور الثلاثة لمفهوم التنمية المستدامة (الاقتصاد، البيئة، والمجتمع)، كما نشأت وكالات التنقيط الاجتماعي والبيئي في بداية التسعينات والتي تقوم بتنقيط المنظمات والمؤسسات حسب منهجيتها الاجتماعية بالاستناد إلى الوثائق والاستجابات ونتائج المقابلة مع المسؤولين فيها: ومنها وكالات OEKOM في ألمانيا، AVANZI في ايطاليا، Le Groupe في فرنسا، Triodos في هولندا (Maders & Masselin, 2009)، فينطبق مبدأ

المسؤولية الاجتماعية تكون المنظمة قد تجاوزت النظرة التقليدية التي تعتبر الربح هو الهدف الأساسي لها، والامتداد إلى أكثر من ذلك بدمج المنفعة العامة للمجتمع (مليكة، وهوارى، 2018: 247-260)، وبالتالي يمتد الأثر الإيجابي لرأس المال الاجتماعي ليصل إلى السياقات الاقتصادية والإدارية أيضاً، فحين يكون رأس المال الاجتماعي مرتفعاً فإنه يعين على تقوية الاقتصاد وتطوير القطاعات الخاصة والعامة عبر شبكاته الاجتماعية المبدعة وقيمه المحورية المتكئة على تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون والجماعية والانتماء والولاء المؤسسي والسلوك الابتكاري، وقدرته من جهة أخرى على تعضيد "الذخيرة المعلوماتية الموثوقة" عبر تحسين قدرات المنظمات على توليد المعرفة وتبادلها وإعادة تشكيلها وتخزينها وتعظيم الانتفاع منها، وكل ذلك يعد شرطاً لأي تنمية اقتصادية سواء كانت على المستوى الجزئي أو الكلي (البريدى، 2015: 287)، حيث يقوم رأس المال الاجتماعي بدور محوري في عملية التنمية المستدامة، لأن الالتزامات الأخلاقية التي تشكل جوهر رأس المال الاجتماعي لا تتطور إلا في سياق التفاعل الإنساني الملئ بالقيم، كما أنه يسهل تنفيذ البرامج التنموية المستدامة ومشاريعها، كونه أكثر تناغمًا مع الظروف السائدة، فالتركيز على رأس المال الاجتماعي يعكس ذلك من خلال الاعتراف بأن النظام المعياري مختلف إلى درجة أنه يتطلب حلولاً تجديدية لا تقليدية، فهو يقدم عدسة للعثور على حلول للمشكلات تبنى على المعرفة والمؤسسات المحلية.

فمن المؤكد أن رأس المال الاجتماعي هو الثروة الحقيقية التي يمكن توظيفها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفاه الاجتماعي وضمان استمرارية واستدامة التنمية وتحسين نوعية الحياة للارتقاء بالإنسان صانع الحضارة والتنمية، فهو من أصناف رأس المال في العصر الحديث وأكثرها غموضاً حيث يختلف عن الصور الأخرى لرأس المال، لأنه لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي، وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ومن هنا جاء التركيز على رأس المال الاجتماعي نظراً لأهمية شبكات العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها كل فرد في حياته والتي تزداد أهميتها في المجتمعات والمنظمات، لذا جاء البحث الحالي للتعرف على دور رأس

المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام في منظمات الأعمال في محافظة أسيوط وسوهاج.

### إشكالية البحث

شاع في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم رأس المال الاجتماعي لما يحمله من مضامين تحتاجها الحياة البشرية في الآونة الأخيرة، فمن الملاحظ أن المجتمعات المعاصرة تواجه العديد من المشكلات التي ترتبط بالفعل الجماعي الاجتماعي، وتمخض عن هذا الشبوع العديد من المحاولات العلمية التي تهدف إلي الكشف عن أرسدة المجتمعات والمنظمات والمؤسسات والشركات العامة والخاصة من رأس المال الاجتماعي، وعوامل إهداره وتآكله، واستراتيجيات مراكمته وتفعيله، ويمكن لمنظمات الأعمال والشركات أن تستثمر مفهوم رأس المال الاجتماعي باعتباره أحد المفاهيم الأساسية في إدارة سلوك الموارد البشرية (Arenius,2003) في تحفيز وتوجيه العاملين لديها نحو انتهاج وممارسة سلوك الأداء التنموي المستدام، ذلك السلوك الذي لا يدخل ضمن متطلبات العمل الرسمي بل هو نشاطات اختيارية تساهم في دعم المناخ النفسي والاجتماعي الذي تؤدي خلاله الأعمال التنموية الجوهرية لمنظمات الأعمال، والذي تنعكس ممارسته بالنتيجة على تحقيق أهداف المنظمات وفعاليتها في تحقيق الأداء التنموي المستدام.

ونظراً لندرة الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمات والتي يمكن استخدامها واستثمارها من أجل تحقيق أهدافها وأدائها التنموي المستدام، مما يحتم عليها استخدام الموارد المتاحة بأسلوب عقلاني يحقق أفضل النتائج، وكما أننا نرى عدم إدراك إدارات المنظمات لمفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته كمورد رئيس وتأثيره على الأداء المستدام بأبعاده المختلفة، ووجود فجوة في بلورة أنشطة وفعاليات ما يمثل رأس المال الاجتماعي في واقع عملها، مما أفقدها عناصر القوة للعاملين فيها، وأثر سلباً في أدائها، وهذه التأثيرات السلبية تتزايد في خطورتها على المدى البعيد، ومن ثم تهددها بالفشل في الإنتاج والأداء المستدام التنافسي والتميز، وفي الوقت نفسه يمتد هذا التأثير على العاملين أنفسهم، فمن خلال المفاهيم المتعلقة برأس المال الاجتماعي

ونظرًا لأهمية شبكات العلاقات الاجتماعية يتزامن هذا المفهوم مع بداية الاهتمام بالمشاركة المجتمعية في عملية التنمية المستدامة، ومدى فعالية العلاقات الاجتماعية المتراكمة أو التعاونية السائدة بالمجتمع والمنظمات ومعايير التبادلية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي يمكن أن تسهل عملية ديمومة الإنتاج واستدامة الأداء التنموي، ومن هنا جاء البحث للتعرف على دور رأس المال الاجتماعي وأهميته في تحقيق الأداء التنموي المستدام في منظمات الأعمال في محافظتي أسيوط وسوهاج، التي لا تزال بحاجة إلى إثراء معرفي وتطبيقي في البيئة المصرية والعربية بشكل عام، لذا تمثلت إشكالية البحث في تساؤل رئيس مؤداه "ما دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام في منظمات الأعمال؟، وما واقع تطبيقه في المنظمات عينة البحث؟، وانطلاقاً من الإشكالية التي تم طرحها تبرز جملة من الأسئلة الفرعية أهمها ما يلي:-

- 1- ما هي الأسس النظرية لكل من رأس المال الاجتماعي والأداء التنموي المستدام؟.
- 2- ما واقع تبني منظمات الأعمال محل الدراسة لتطبيقات رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة (البعد العلائقي، والبعد الهيكلي، والبعد الإدراكي)؟.
- 3- إلى أي حد يتحقق الأداء التنموي المستدام (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) في المنظمات محل البحث في ظل تبنيها لمفهوم وأبعاد رأس المال الاجتماعي في استراتيجيتها؟.
- 4- ما أهم آليات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي بالمنظمات لتحقيق الأداء التنموي المستدام؟.

#### أهداف الدراسة

- في ضوء إشكالية البحث وتساؤلاته يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:-
- 1- تقديم عرضاً نظرياً لرأس المال الاجتماعي ومفهومه وأهميته، وأبعاده داخل السياق التنظيمي لمنظمات الأعمال، من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة، والتعرف على مضامينها الفكرية.

2- التأسيس العلمى لمفهوم رأس المال الاجتماعى وكشف دلالاته ومعانيه وآليات تشكله وأبعاده، مما يساعد فى إعطاء تصور واضح للجهات المستفيدة سواء من باحثين أم أطراف مسؤولة أو غيرهم، وتبسيط الضوء على أهميته فى منظمات الأعمال.

3- إبراز تطبيقات مفهوم رأس المال الاجتماعى بأبعاده المختلفة (البعد العلاقتى، البعد الإدراكى، والبعد الهيكلى) فى تحسين وتحقيق الأداء المستدام لمنظمات الأعمال من حيث (الفاعلية، والكفاءة، التطوير، والرضا، الإبداع، الجودة) من وجهة نظر العينة المدروسة.

4- تحاول الدراسة الحالية أن تساهم فى تقديم دعم إضافى لنتائج دراسات سابقة تتناول العلاقة بين رأس المال الاجتماعى وبعض مؤشرات الأداء التنموى المستدام، كدراسة (Kennedy,2017، ودراسة "أمال ورايح" (2017)، وكذلك نتائج دراسات سابقة تتناول العلاقة بين بعض مؤشرات الاداء السياقي وفاعلية المنظمة كدراسة (Rego & Cunha ,2006).

5- رسم الخطوط العريضة للعاملين بمنظمات الأعمال فى محافظتى أسيوط وسوهاج عينة الدراسة، وبالأخص رؤساء مجالس الإدارات ونوابهم والمدراء منهم حول تقييم مستوى فاعلية ومستوى الاداء التنموى المستدام للمنظمات، وعن طبيعة وجود العلاقات الاجتماعية والروابط الموجودة بينهم.

6- بناء منظمات مستدامة ذات أداء مستدام، وذلك من خلال اعتماد هذه المنظمات على الموجودات غير الملموسة، والمتمثلة فى رأس المال الاجتماعى، وهذا يدعو منظمات الأعمال فى وقتنا الحالى إلى إحداث توازن بين المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والعمليات الداخلية بما يخدم الأجيال المستقبلية.



## أهمية البحث

### الأهمية العلمية

1- يكتسب البحث أهميته من كونه يناقش موضوعاً بالغ الأهمية، وهو دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي، في تحقيق الأداء المستدام التتموي للمنظمات، حيث أضحي مفهوم رأس المال الاجتماعي واحداً من المفاهيم الأكثر بروزاً ورواجاً في الخطاب السوسيولوجي المعاصر، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال وركيزة لوجودها.

2- يقدم البحث نقاش فكري ومفاهيمي حول متغيراته ليسهم في تزويد المهتمين بدراسات رأس المال الاجتماعي، والأداء التتموي المستدام بشكل عام، ويمكن أيضاً استخدامه كدليل إرشادي لمشاريع البحث المستقبلية، حيث يتم تقديم المساهمات النظرية والإدارية بشكل واضح إلى جانب التوجيهات للبحث في المستقبل.

3- تساهم هذه الدراسة مع دراسات أخرى في تقديم فهم عميق لمتغير مهم وذا دور فعال في تحقيق الأداء التتموي المستدام في منظمات الأعمال يمكن إستغلاله واستثماره في المجتمع المصري باعتباره إحدى ثرواتها وهو " رأس المال الاجتماعي التنظيمي".

### الأهمية التطبيقية والعملية

1- تبرز الأهمية التطبيقية في النتائج المؤمل أن يسفر عنها البحث، والتي ربما تساهم في العناية بشكل أكبر في تطوير وتنمية الأداء المستدام لمنظمات الأعمال في محافظتى أسبوط وسوهاج، من خلال استغلال مفهوم رأس المال الاجتماعي والاستثمار فيه للحصول على نتائج توازى ما ينفق عليه من تدريب وتطوير وتنمية.

2- جذب أنظار الباحثين وأصحاب منظمات الأعمال إلى أن تناول هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل، للاستفادة منها نظراً لأهميتها في تحسين أدائها التتموي المستدام.

3- تقديم مقترحات وتوصيات مبنية على نتائج البحث، يمكن أن تستفيد منها المنظمات المبحوثة في وضع إستراتيجيات جديدة تسهم وتدعم اتجاهاتها نحو

أستثمار رأس المال الاجتماعي بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في تعزيزه وتعزيز الأداء المستدام لها.

### الدراسات السابقة

يستمد أي بحث مشروعياته المعرفية والمنهجية من مجموعة الدراسات والبحوث التي يلتقي معها في متغير أو أكثر، فالبحوث السابقة هي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث، فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته، فهي لا تذكر فقط لأن لها علاقة بالموضوع المدروس أو من باب الذكر فقط، وإنما أيضا يتم الاستعانة بها في دعم مشكلة البحث الحالي، وبناء أنموذجه، وإطارة النظري، وتطوير أدواته، ومقارنة نتائجه ببعض نتائج الدراسات والبحوث السابقة، ولكثرة الدراسات التي تناولت أحد متغيرات البحث سواء رأس المال الاجتماعي والأداء التنموي المستدام لمنظمات الأعمال، فقد عمد الباحث إلى الاعتماد على الدراسات التي تجمع بين المتغيرين معاً، ومن أهم الدراسات والبحوث السابقة التي تتقارب إلى حد ما مع البحث الحالي ما يلي:-

### أولاً:- الدراسات التي تناولت رأس المال الاجتماعي.

دراسة "جروتيرت" (Grootaert,1998) التي توصلت إلى أن هناك أدلة متزايدة على أن رأس المال الاجتماعي يسهم إسهاماً كبيراً في التنمية المستدامة، وأن الفرص المتنامية تتطلب توسعاً في مخزون رأس المال المادي، والطبيعي، والإنتاجي، والبشري، والاجتماعي، وعرفت رأس المال الاجتماعي بأنه "الترابط الاجتماعي والثقافي الداخلي للمجتمع والقيم التي تحكم التفاعلات بين الناس والمؤسسات"، وقد أشارت دراسة "بيرولت وآخرون" (Perreault,et al.,2003) إلى وجود علاقة قوية بين الأداء في المنظمات ورأس المال الاجتماعي مثل العضوية في المنظمات العرقية والاعتماد على قوة العمل المشتركة، وعالجت دراسة "جودوين" (Goodwen,2003:1-13) التي نشرتها جامعة تفتس Tufts University، فيها بشكل تفصيلي مصطلح "رأس المال" بمفهومه التقليدي وبمفهومه المستدام، وقسمته لأغراض التنمية المستدامة، والتي حددتها بخمسة أنواع: المالي، والطبيعي، والإنتاجي،

والبشري، والاجتماعي، وأن كل نوع منها عبارة عن مجموعة من الأرصدّة التي لها القدرة على إنتاج تدفقات ونواتج اقتصادية مرغوبة أو مستهدفة، وأن الحفاظ على جميع أنواع رأس المال الخمسة أمر ضروري لاستدامة النمو والتنمية الاقتصادية، وهدفت دراسة" كاتو"(Katou,2008,119-142) لقياس تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع اليوناني، وتم جمع البيانات من(178) مفردة، فأشارت إلى وجود علاقة أيجابية بين سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال (توفير الموارد والتطوير وتنمية المهارات والمواقف والسلوك) والأداء التنظيمي للمنظمة، وتوصلت دراسة و"أحمد"(2008) إلى أن هناك مشاركة إيجابية للعمال في النشاط الاقتصادي، فيما يخص مستويات التنمية الاقتصادية المستدامة، ووجود انعكاس إيجابي لشبكة العلاقات الاجتماعية علي مؤشر تحسن مستوي المعيشة، والخدمات التي يحصل عليها عمال الصناعة على مستويات التنمية الاجتماعية المستدامة، وأكدت دراسة"مارك"(Mark,2009) محاولة القادة تطوير العلاقات المهنية والثقة الاجتماعية، كمصادر لرأس المال الاجتماعي، وأن القادة اتخذوا خطوات لتطوير الثقة الاجتماعية من خلال التعاون، والأمانة والانفتاح أملاً في تحسين أوجه الثقة الاجتماعية التي تزيد من الحوار والاندماج، وأن سبل تطوير رأس المال الاجتماعي تبدأ برؤساء الأقسام الأمر الذي يترتب عليه نوع من الثقة بين المرعوسين، وتوصلت دراسة"مولر"(Moeller,2009:1-25) إلى أن هناك علاقة متبادلة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من"الثقة والاتصال والمشاركة" والأداء المالي للمؤسسات الألمانية، وأشارت دراسة "العطوي"(2009) بأن توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي يحفز العاملين على ممارسة سلوك الأداء السياقي، وهذا التأثير لا يكون في بعدى الأداء السياقي وهناك بعض المتغيرات تؤثر في بعد التسهيلات الشخصية فقط، وهي( تكرار الاتصال والثقة والرؤية المشتركة) وهناك متغيرات تؤثر على بعد الإخلاص للعمل وهي(تكرار الاتصال واللغة المشتركة)، وهذا ما يعطى للصدقة وعمق التفاعلات الدور الأكبر في رأس المال الاجتماعي بالنسبة للتأثير على انتهاج العاملين لسلوك الأداء السياقي، وأكدت دراسة"أوفوري وساكي"(Ofori.,&Sackey,2010:71-91)

أن لرأس المال الاجتماعي أهمية بالغة في تقاسم المعرفة في المنظمات الغانية، ويساعد على إنجاز الأمور ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأن هناك ثلاثة متغيرات محددة لرأس المال الاجتماعي هي: المعاملة بالمثل، والثقة، والعلاقات المؤسسية لها علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي، وأوصت بأن تتخذ المنظمات نهجاً استباقياً نحو تعزيز وبناء وصيانة الشبكات الاجتماعية القابلة للاستمرار داخل هياكلها من أجل تحقيق أقصى استفادة منها، كما كشفت دراسة "أندروز" (Andrews, 2010: 358-608) أن هناك تأثير إيجابي لكل من البعد الهيكلي والعلائقي على أداء الخدمة العامة، وأن وجود مستويات عالية من رأس المال الاجتماعي الخارجي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاداء للخدمة، وتوصلت دراسة "الشمرى" (2013) إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكرى وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية، وأن باستطاعة المديرين رفع الأداء في شركاتهم على المدى البعيد، وأن التأثير الأكبر كان للمكون الأول لرأس المال الفكرى وهو "رأس مال العلاقات"، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي. وأشارت دراسة "إيجبيرمدن وأنادواكا" (Eigbiremden & Anaduaka, 2014: 25-35) إلى أن تنمية رأس المال البشري هي سبب رئيس في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في نيجيريا، وأن هناك زيادة في الأداء الاقتصادي لكل زيادة في تنمية رأس المال البشري، وأن بناء القدرات البشرية وتميئتها، هي السبيل الرئيس لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام والتنمية في أي اقتصاد، وفسرت دراسة "حمد" (2015) دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة، فعلى المستوى الاقتصادي يسهم رأس المال الاجتماعي في زيادة ونمو الإنتاج، وعلى المستوى الاجتماعي يسهم في حل الكثير من القضايا الاجتماعية من خلال التعاون والتبادل في المعلومات والخبرات، أما على المستوى السياسي فهو يعد الصلة التي تربط الأفراد بمؤسسات المجتمع المدني خاصة بُعد الثقة، فهو آلية يتعاون من خلالها أفراد الجماعة بشفافية مع بعضهم البعض من جانب ومع المجتمع ككل من جانب آخر، وهدفت دراسة "سونغ" (Song, 2016: 1-24) إلى التعرف على أثر رأس المال الاجتماعي على الأداء التنظيمي للحكومة

المحلية، وقد افترضت أن رأس المال الاجتماعي في منظمات القطاع العام له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وتم اختيار مدينتي (Omaha) و (Wonju) في الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية ممثلين لكل بلد، وتم تفعيل رأس المال الاجتماعي بأبعاده الهيكلية، والعلائقية والمعرفية، والأداء التنظيمي من خلال الكفاءة والاستجابة والعدالة والانصاف، ووزعت الاستبانة على الموظفين العاملين في مختلف الإدارات بالمدينتين محل الدراسة على عينة قوامها (294)، وأظهرت نتائجها: أن المنظمات ذات المستويات العالية من رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة تحقق مستويات أعلى من الأداء التتموي داخل منظمات الأعمال، وأوصت قادة الحكومة في البلدين حول كيفية زيادة رأس المال الاجتماعي لتحسين الأداء التتموي والتنظيمي من خلال دمج النظريات التنظيمية العامة مع الاجتماعية.

وكذلك أظهرت دراسة "مصطفى وعبدالحق" (2016) التأثير الإيجابي لكل من رأس المال الهيكلي والعلائقي على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات، وأشارت دراسة "لاكشمي وكينيدى" (Lakshmi, & Kennedy, 2017: 70-85) إلى وجود علاقة إيجابية مهمة للأداء التنظيمي عندما يكون لإدارة الموارد البشرية تكامل استراتيجي في استراتيجية استدامة الأعمال، كما أشارت دراسة (Faccin, Genari., & Macke, 2017: 52-66) أن لأبعاد رأس المال الاجتماعي تأثير على تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وهذه الأبعاد بدورها تؤثر على بعض أنواع الأداء المستدام والابتكار في المنظمات، وكشفت دراسة "أمال وربح" (2017) عن أثر رأس المال الاجتماعي في تبنى المؤسسة الاقتصادية للتنمية المستدامة، وقد أظهرت أن اهتمام المنظمات برأس المال الاجتماعي يسهم في تنمية فرق العمل بصفة خاصة وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة، الأمر الذي يسهل عليها تطبيق أبعاد التنمية المستدامة، وأبرزت دراسة "بخوش" (2018) دور رأس المال الاجتماعي بأبعاده: البعد الهيكلي، والبعد العلاقتي، والبعد المعرفي في الأداء بمؤشراته: الاستجابة، والكفاءة، والفعالية، على عينة قوامها (241) من الموظفين في منظمات ولاية تبسة، وتوصلت

إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لرأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة مرتبة: البعد المعرفي، والهيكلية والعلاقاتية على الأداء التنموي للمنظمات المدروسة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء المستدام لمنظمات الأعمال.

أجرى باربو وروبسون" (Barbhu,&Robson,2000:307-317) دراسة توصلت إلى أن استراتيجيات القيادة لها دور كبير على أداء المنظمة وديمومته وتميزه، ويظهر هذا الأثر من خلال معنويات العاملين وتعزيز الثقة التنظيمية، كل هذه المتغيرات السابقة تسهم في تميز وديمومة المنظمات، ودفعها نحو التفوق على منافسيها، وركزت دراسة "سعود" (2008) على الدور الذي يلعبه كل من رأس المال البشري والاجتماعي في الأداء التنموي، وعلاقة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والمعرفي، وتوصلت أن لرأس المال البشري والاجتماعي أثر ذو دلالة معنوية في أداء الشركات والمنظمات، وكشفت دراسة "سميرة" (2016) عن أن المنظمات تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقييم كفاءاتها البشرية باستمرار، وكذلك تتمتع المنظمات والشركات بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء التنموي سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي، وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمنظمات في تحقيق التميز في الأداء التنموي من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة، وكشفت دراسة (Akintimehin,et al.,2019:1-13) عن أثر رأس المال الاجتماعي على أداء الأعمال في القطاع غير الرسمي النيجيري. تم إجراء مسح مقطعي لـ (650) على أصحاب الأعمال غير الرسمية في منطقة إيكيجا بولاية لاغوس، نيجيريا، وقد أظهرت النتائج أن لرأس المال الاجتماعي تأثير كبير على أداء الأعمال، كما لرأس المال الاجتماعي الداخلي تأثير كبير على الأداء غير المالي، ومع ذلك، لم يكن له تأثير كبير على الأداء المالي، بينما رأس المال الاجتماعي الخارجي لم يكن لها تأثير كبير على الأداء المالي وغير

المالي، وأوصت بأن يستفيد رواد الأعمال من موارد رأس المال الاجتماعي الداخلية وأن يحاولوا أيضًا بناء رأس مال اجتماعي خارجي لأنهم قد يصبحون حيويين لنجاح أعمالهم Kوهدفتم دراسة "المواجدة" (2019) لبيان دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن على عينة من من المدراء في(8) منظمات للأعمال الإلكترونية، وأظهرت نتائجها: أن هناك علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المستدام، أي أن لتكنولوجيا المعلومات أثر واضح في دعم الأداء المستدام في المنظمات.

### ثالثاً: الدراسات تناولت علاقة رأس المال الاجتماعي بالأداء المستدام لمنظمات الأعمال.

أجرى غاباي وليندرز "(Gabbay, & Leenders, 2002: 1-30) دراسة للوصول لتوفير إطار عمل شامل لرأس المال الاجتماعي للشركات من وجهة نظر نظرية وتجريبية من خلال التمييز بين رأس المال الاجتماعي والشبكات الاجتماعية، توصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي الذي يتمتع به العاملون والموظفون في الشركات ينبع من شبكاتهم الاجتماعية الخاصة بهم، والشبكات داخل وبين الفرق والإدارات والشركات، كما ركزت دراسة "ستيفنسون، وإبراهيم" (Stephenson, & Ebrahim, 2004: 1-42) على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والازدهار الاقتصادي والتنمية الإقليمية والعمل الجماعي والحكم الديمقراطي، والفعالية التنظيمية، وخلصت إلى وجود ارتباط كبير بين رأس المال الاجتماعي والثقة، وأن الثقة ورأس المال الاجتماعي يعزز كل منهما الآخر، وأن رأس المال الاجتماعي يولد علاقات ثقة تنتج بدورها رأس مال اجتماعي داخل المنظمات مما يزيد الفعالية التنظيمية، وأشارت دراسة "رومان وسيمدا" (Roman., & Smida, 2015: 57-81) إلى أن لرأس المال الاجتماعي التنظيمي كفاءة تنظيمية معينة يتم تحديدها من خلال تقارب ثلاثة أصول علائقية (التوجه نحو الأهداف الجماعية والثقة المتبادلة والقيم المشتركة)، مما يسمح للمنظمات التي تمتلكها بالتنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة وزيادة الأداء، وأن هناك ستة متغيرات رئيسية (الكفاءة العلائقية، والالتزام، وبيئة العمل، وتكامل الأدوار،

وفرص الاتصال والتوجيه الاستراتيجي) تسهم في تشكيل رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وتوصلت دراسة (بدرابي والخفاجي، 2015: 74-102) إلى أن رأس المال الاجتماعي بكل أبعاده (الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل) دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركات لتحسين الأداء التنموي، وخلصت دراسة ميلانا ومالداون" (Milana., & Maldaon, 2015 :133-141) إلى أن لرأس المال الاجتماعي دورًا أساسيًا في المنظمات ولابد من تطويره وإمكانية جعله متوافقاً مع أهداف المنظمات، وكما أكدت دراسة بكادور وبن حبيب" (Bekaddour & Benhabib, 2016 :60) إلى أنه كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً والقادرين، كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر، وأن العنصر البشري قادر على توليد المعرفة من داخل المنظمة من أجل تدعيم موقفها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية لها وسهولة الوصول إلى الموارد الخارجية لتحقيق الأداء التنموي المستدام، وأشارت دراسة"ليو وكاي" (Liu., & Cai, 2016 :1-25) إلى أن رأس المال الهيكلي والعلائقي يؤثران بشكل إيجابي على الأداء الموضوعي والرمزي، وأن رأس المال المعرفي ليس له تأثيرات كبيرة على الأداء الموضوعي، على الرغم من أنه يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الرمزي. وأن رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي لهما تأثيرات أقوى على الأداء الموضوعي من الأداء الرمزي، وفي المقابل، فإن رأس المال المعرفي له تأثيرات أقوى على الأداء الرمزي من الأداء الموضوعي، وأكدت دراسة"حباجي" (2016) على ضرورة الاستفادة من الروابط غير الرسمية في عملية التنمية المستدامة على المنظمات غير الحكومية، على عينة قوامها(300) مفردة من المستفيدين والعاملين بالجهاز الإداري في المنظمات غير الحكومية في بورسعيد، وتوصلت إلى أنه كلما زادت وتراكت درجة الثقة في المنظمات، بالتالي يزيد دورها في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، وأوضحت دراسة"رمضان" (2016) أن الأهمية القصوى لرأس المال الاجتماعي تتبع من كونه أحد العناصر المكونة لدالة الإنتاج بمفهومها الجديد والمركب، وهو ما يهيئ البيئة الصالحة لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وأن الميزة الأهم لمسؤولية رأس المال الاجتماعي تتجلى



في إطار الاقتصاد الكلي كونه يبسر المعاملات الاقتصادية والتجارية ويخفض تكلفة السلع والخدمات، وهو الأمر الذي يؤدي حتماً إلى خلق نواة إستراتيجية للوصول إلى تنمية بشرية مستدامة، وأشارت دراسة "نعمتي وآخرون" (Nemati.,et (122-111:2016) إلى التأثير الإيجابي لرأس المال الاجتماعي على التزام الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن تحسين العمليات المتعلقة بالتزام الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تتأثر بعوامل مثل رأس المال الاجتماعي، تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، الالتزام بالمنظمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وأشارت دراسة تساي وغوشال" (Tsai.,&Ghoshal,2017:464-476) عن دور رأس المال الاجتماعي في خلق القيمة من خلال الشبكات والعلاقات بين الأبعاد الهيكلية والعلائقية والمعرفية لرأس المال الاجتماعي وأنماط تبادل الموارد وابتكار المنتجات داخل الشركات، وتوصلت إلى أن التفاعل الاجتماعي وهو مظهر من مظاهر البعد الهيكلية لرأس المال الاجتماعي والثقة وهي مظهر من مظاهر البعد العلائقي مرتبطان بشكل كبير بمدى تبادل الموارد بين الوحدات، والذي كانا لدورهما تأثير كبير على ابتكار المنتجات واستدامتها، كما أكدت دراسة (الزبيدي، ومهدى، 2018:252-221) أن وجود قدر جيد من رأس مال النفس الإيجابي في الشركات، يعزز السلوك الإبداعي، وأوصت: بضرورة قيام الشركات بتوظيف رأس مال النفس الإيجابي لتطوير السلوك الإبداعي لديهم، وأشارت دراسة "بركات وجيلافاند" (Barekat & Gilavand,2018:27-37) إلى العلاقة ارتباطية بين مكونات العدالة التنظيمية (التوزيعية والتفاعلية والإجرائية) ومكونات رأس المال الاجتماعي، وأن تعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمات يؤدي إلى تحسين وضع المنظمة في البيئة الخارجية، ودراسة" بالوغون وآخرون" (Balogun, et al.,2018:99-112) إلى أن متغيرات رأس المال الاجتماعي أثرت بشكل كبير على إنتاجية مزارعي الكسافا، وأن هناك حاجة لمزيد من الاستثمار في الشبكات الاجتماعية من أجل تحسين إنتاجية المزارعين وزيادة إنتاج الكسافا، كما كشفت دراسة العامري والحو (2018) عن دور رأس المال الاجتماعي في

تحقيق تنمية بشرية مستدامة، وذلك من خلال دراسة وتحليل رأس المال الاجتماعي (مفهومه، مكوناته، أبعاده) ومن ثم دراسة وتحليل التنمية البشرية المستدامة (مفهوم التنمية البشرية، أسباب ظهور التنمية البشرية المستدامة)، وتوصلت إلى أن لرأس المال الاجتماعي أهمية كبيرة في الوصول إلى مرحلة التنمية البشرية المستدامة والتي من شأنها أن تحقق النجاح لمنظمات الأعمال، كما أن لرأس المال الاجتماعي مسؤولية تجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة، وكشفت دراسة "كروول وديهارت وفوجل" (Kroll, DeHart-Davis., & Vogel, 2019: 777-791) عن آليات رأس المال الاجتماعي في المنظمات: وكيف يؤثر إدراك الفريق على التزام الموظف ومشاركته، وذلك على عينة (1200) موظفاً في مؤسستين حكوميتين محليتين في ولاية كارولينا الشمالية، وتوصلت نتائجها إلى هناك تأثير غير مباشر لإدراك الفريق على مواقف عمل الموظف، وأيضاً أشارت إلى أن الطريقة الواعدة لزيادة رأس المال الاجتماعي للمنظمات هي من خلال التدخلات على مستوى الفريق، وسلطت دراسة "سهام وأحمد" (2019) الضوء على الدور الذي يقوم به رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاث: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد أظهرت أن رأس المال الاجتماعي يلعب دوراً محورياً من الدرجة الأولى في التنمية المستدامة، ذلك أنه لا يتكون بمرسوم، حيث أن الالتزامات الأخلاقية التي تكون لب رأس المال الاجتماعي لا تتطور إلا في سياق التفاعل الإنساني الملى بالقيم، كما أنه يسهل من تنفيذ البرامج التنموية أو مشاريعها، كونه أكثر تناغماً مع الظروف السائدة، كما كشفت دراسة "محمد وفاطمة" (2019) عن دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة، وتوصلت إلى أنه ييسر العمل الجماعي ويعزز التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة الوعي الاجتماعي، وأن وجوده ضروري في أي مجتمع من أجل تحقيق التنمية بما يعود على الفرد والجماعة والمجتمع ككل ويجعل تحقيق الأهداف أمراً ممكناً، وتوضح أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق عملية التنمية وتحسين نوعية الحياة ورفاهية أفراد المجتمع سواء على المستوي الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، وأظهرت دراسة "ظاهري وزملاءه" (Zahiri, & et al., 2020: 123-130) أن رأس

المال الاجتماعي يندرج من مستويات متوسطة إلى عالية في علاقته بالالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي لدى موظفي بنك سيباه، فمع زيادة مقدار رأس المال الاجتماعي يزداد الالتزام التنظيمي للموظفين، وأن الزيادات في الأبعاد الأربعة (الثقة، والوعي، والتماسك، والمشاركة) تزيد من الالتزام التنظيمي بعد ذلك، وهذا ما أكدته دراسة "على" (2020) التي هدفت التعرف على الكيفية التي تحسن بها الموارد البشرية الأداء المستدام، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المستدام للشركة، وأن الموارد البشرية تُعد من أساليب التأثير الهام والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة لتولد مساهمات كبيرة في الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وأظهرت دراسة "تشول" (Chul,2020:163-193) أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي كأصل غير ملموس يمكن أن يولد كل من النتائج التنظيمية ورفاهية الموظف في الممارسة العملية، هذه النتائج أيضًا تشير ضمناً إلى أن الموارد التنظيمية وبيئات العمل يجب أن تستجيب بشكل إيجابي للاحتياجات البشرية للموظفين لضمان تحسين رفاه الموظف، وكما أكدته دراسة "معروفى وآخرون" (Maaroufi,et al.,2020:102-127) أن الشركات التي يتمتع قادتها بروابط اجتماعية أكثر تعمل بشكل أفضل، وتكون أكثر نجاحاً من تلك التي تقل روابطها الاجتماعية أهمية، وأن رأس المال الاجتماعي الذي يطوره القادة يمكنهم من الوصول إلى مصادر غنية جداً وموارد أخرى.

**ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:** بالرغم من أن البحث الحالي لا يخرج عن نطاق الدراسات السابقة التي عنت بدراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنموي التنظيمي، إلا أنه يتميز بكونه استهدف قطاعاً جد حساس في المجتمع المصري وهو قطاع منظمات الأعمال المصرية والذي يعتبر أكثر القطاعات مساهمة في الناتج المحلي، وعليه فإنه يمكن للمنظمات عينة البحث الاستفادة من نتائج البحث الحالي من أجل تحسين أدائها التنموي المستدام، وضمان تنافسيتها خصوصاً في ظل التحديات التي يواجهها هذا القطاع.

## التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

### مفهوم رأس المال الاجتماعي Social Capital Concept

يعتبر مفهوم رأس المال الاجتماعي مفردة لغوية رسخت مكانها كمفهوم من خلال تاريخها السوسولوجي والفلسفي العريق، والذي أعطاهها شرعية التعبير عن الأفراد والجماعات، لقد ورد مفهوم رأس المال الاجتماعي لغة واصطلاحاً في العديد من المعاجم، إذ تعنى كلمة رأس المال (Capital) لدى علماء الاقتصاد بأنها الثروة المتراكمة التي تستعمل لإنتاج ثروة أكبر (Riden,2003:9)، ووفقاً لقاموس (Webster) يشير رأس المال إلى تراكم الثروة، وهو دائماً ملموس وقابل للتمويل، أما كلمة اجتماعي فتعنى محب الاختلاط بالآخرين (حلو المعشر) (Oxford,2006,p735)، وأما في معجم المورد الحديث وردت بمعنى ذى صلة بالناس والطبقات الاجتماعية العليا (بعلبكي،2009: 1105)، فقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة على مدى واسع في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية، فقدمت العديد من التعاريف بصدده تباينت بتباين الميدان العلمي لصاحبها وتباين مستوى التحليل والمنفعة المرجوة منه (Adler & Kwon,2000:89)، فكان أول تحليل معاصر لمفهوم رأس المال الاجتماعي قدمه العالم الفرنسي "بيير بورديو" (Bourdieu) فى عام (1985)، الذي عرف مفهوم رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع الموارد الفعلية أو الظاهرية التي تعود على الفرد أو المجموعة بحكم امتلاك شبكة متينة من العلاقات المؤسسية إلى حد ما من التعرف والاعتراف المتبادلة، ولكنه لم يأخذ الاهتمام الوافى ولم ينتقل إلى اللغة الانجليزية حتى طرحه "كولمان" (Coleman) عام (1988) فى مقاله عن " دور رأس المال الاجتماعي فى خلق رأس المال البشري"، فعرفه على خلاف صور رأس المال الأخرى- فهو لا يوجد فى الأشخاص ولا فى الواقع المادي وإنما يوجد فى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ويتشكل من الالتزامات والتوقعات فيما بين الأفراد وإمكان الحصول على المعلومات والمنافع (أبولنصر ومدحت،2017:30)، وعرفه "فوكوياما" (Fukuyama,1999:16) بأنه " قدرة الناس على العمل سوياً لتحقيق أهداف

وأغراض مشتركة للجماعات والمنظمات"، وقارن بين عدد من الدول المتشابهة ثقافياً في محاولة شرح أسباب النجاح في التقدم الاقتصادي، واستخدم مفهوم الثقة كمرادف لرأس المال الاجتماعي، مما يرفع من درجة استجابة الأفراد للعمل، وهو ما ينشط الاقتصاد ويحقق الرفاه الاقتصادي"، كما عرف "فالك وفيلباتريك" (1999) رأس المال الاجتماعي هو نتاج التفاعلات الاجتماعية مع إمكانية المساهمة في الرفاه الاجتماعي أو المدني أو الاقتصادي في مجتمع مشترك الغرض (Javier,2009:103)، ويتمثل رأس المال الاجتماعي ببساطة بأنه مجموعة من القيم أو المعايير غير الرسمية المشتركة بين أعضاء مجموعة تسمح لهم بالتعاون مع بعضهم البعض (Holovko,2014:176) أما "كوهين وبروساك" (Cohen & Prusak,2001:4) فعرفاه بأنه "الثقة والفهم المتعدد والقيم المشتركة والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكة العمل البشري، والاتصالات وفعل المشاركة والتعاون الممكن"، أي أن رأس المال الاجتماعي يستند إلى الارتباط بالجماعة وشبكة العلاقات الاجتماعية والتساند الاجتماعي، وبناء الثقة والمعاملة بالمثل والمساواة بين الأفراد التي تساعد على تكون الجماعات الفرعية.

**ويعرف الباحث رأس المال الاجتماعي إجرائياً:** العلاقات والروابط الاجتماعية التي يقيمها الأفراد من خلال الشبكات العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تبنى على أسس ومعايير أبرزها الثقة المتبادلة، والقابلية الاجتماعية والصداقة، والتعاون المثمر، شريطة أن يتوفر مبدأ الشرعية في العلاقات، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية للعاملين والأداء التنموي المستدام للمنظمة.

#### **مفهوم الأداء التنموي المستدام**

يعود أصل مصطلح الاستدامة Sustainable إلى علم الايكولوجي Ecology حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة نتيجة ديناميكيته إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغيير في خصائصها، وعناصرها، وعلاقات هذه العناصر مع بعضها بعضاً، واستخدم في المفهوم للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد Economy وعلم الايكولوجي Ecology على

اعتبار أن العلمين مشتقين من نفس الأصل الإغريقي، حيث يبدأ كل منهما بالجزر Eco، الذي يعني في العربية البيت أو المنزل، والمعنى العام لمصطلح Ecology هو دراسة مكونات البيت، أما مصطلح Economy فيعني إدارة مكونات البيت (Sara & Joe,1997:1)، ولو افترضنا أن البيت هنا يقصد به مدينة أو إقليم أو منظمة أو حتى الكرة الأرضية، فإن الاستدامة بذلك تكون مفهوماً يتناول بالدراسة والتحليل العلاقة بين أنواع وخصائص مكونات المدينة أو الإقليم أو منظمة أو الكرة الأرضية وبين إدارة هذه المكونات، أما في اللغة العربية، فقد جاء الفعل استدام الذي جذره (دوم) بمعنى المواظبة على الأمر، وبالتالي يشير إلى طلب الاستمرار في الأمر والمحافظة عليه(ابن منظور،1972،213)، ومن الناحية الإصطلاحية يعرف بأنه" المرأة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد فيها في مختلف المجالات، فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى المنظمات أو الأفراد ضمن ما هو مخطط ومطلوب من الطرفين (Shield,et al.,2015)، كما يعرف بأنه" أداء المنظمة الكلى الذي قد يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وصحية وبيئية بجانب المالية"( Ballou & Heitger,2005:1-21)، كما ينظر إليه بأنه" ليس فقط النتائج المالية للمنظمة وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلى والزبائن والبيئة والطبيعة، وكذلك الأجيال السابقة (عبدالرحمن،2011: 159)، ونستخلص مما سبق أن الأداء التنموى المستدام، هو الذي يراعى ويدمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة:-

- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.
- البعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المنظمة على جعل مواردها من (رأس مال بشري ومعرفى واجتماعي) أطراف فاعلة.
- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة فى تنمية وتطوير بيئتها.

ويقاس الأداء التتموى المستدام بعدة طرق وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD.2006):-

\*. الأداء الاجتماعي: من أهم جوانب الاستدامة، إذ يشير إلى عقلية الناس وطرق تفكيرهم، بالإضافة إلى الأهداف، ومستويات المعيشة والإنصاف، والحوار الاجتماعي، وتفويض المسؤوليات وحماية الثقافة/ التراث.

\*. الأداء الاقتصادي: تعني الاستدامة في النمو والتطوير واستقرار للأداء المالي.  
\*. الأداء البيئي: هو الاستمرار في الحفاظ على الموارد الطبيعية، وحمايتها، وتجنب التلوث لتلك الموارد.

ويعرف الباحث الأداء التتموى المستدام إجرائياً: بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أعمالها التجارية والصناعية والإنتاجية والخدمية مع مراعاة مسؤوليتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئة على المدى الطويل، بالإضافة إلى الحفاظ على استمراريتها في النشاط، ويتجسد ذلك من خلال تضافر جهود العاملين بالمنظمة وجميع مكوناتها وعناصرها ومن خلال تطبيق أبعاد ومكونات رأس المال الاجتماعي.

أما تعريف متغيرات الأداء التتموى المستدام من الناحية الإجرائية:

- الأداء الاجتماعي: مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها الاجتماعية إلى خدمات، والتأكد من أنها لا تزال على المسار الصحيح اجتماعياً.
- الأداء الاقتصادي: مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها الاقتصادية إلى واقع عملي، والتأكد من أنها لا تزال على المسار الصحيح مالياً.
- الأداء البيئي: مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها البيئية إلى منتجات، والتأكد من أنها لا تزال على المسار الصحيح بيئياً.

الإطار النظري للدراسة.

يتناول هذا الجزء الخلفيات النظرية والأدبية المتعلقة بمتغيرات البحث، ويتضمن تعريف رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأهميته وأبعاده المختلفة، والأداء المستدام وأبعاده في المنظمات والشركات، بهدف تقديم إطار نظري لرأس المال الاجتماعي والأداء المستدام لمنظمات الأعمال من حيث المفهوم والأبعاد والمقاييس الأكثر شيوعاً.

### رأس المال الاجتماعي: مفهوم جديد أم تجديد لفكر قديم؟

يشير رأس المال عامة إلى الأصول والموارد الكلية، بعضها تكون ملموسة بمعنى أنها مرئية اجتماعياً، وبعضها يكون علائقي متوقفة على العلاقات والروابط الاجتماعية الشخصية (Cote,2005:221-237) فهناك رأس المال المادي، ورأس المال البشري، والثقافي، والديني والاجتماعي، وثمة اجتهادات علمية متعددة بشأن مصطلح ورأس المال الاجتماعي، يمكن أن نجدها في التراث السوسيولوجي منذ القرن التاسع عشر، حيث يمكن تلمسه في تأكيد "دوركايم" على أن الحياة في إطار الجماعة تعد حصناً في مواجهة الأنومي وتدمير الذات، وفي تمييز "ماركس" بين الطبقة في ذاتها Class in itself والطبقة لذاتها Class for itself، فالأولى هي طبقة مفتتة لا رابط اجتماعي بينها Atomized والثانية طبقة مؤثرة وحاشدة Mobilized لأعضائها، أي أن رأس المال الاجتماعي استرد مضامين فكرية كانت مطروحة بالفعل في بداية ظهور علم الاجتماع (Portes,1998: 1-24).

ويشير بعض الباحثين إلى أن الاستخدام الأول يعود إلى أبعد من ذلك إلى القرن الثامن عشر وبالتحديد إلى كتابات "توكفيل" Tocqueville (1805-1859) وخاصة في كتابه عن "الديمقراطية في الولايات المتحدة" Democracy in America الذي أرجع فيه تطور الديمقراطية في الولايات المتحدة إلى الترابط الاجتماعي ونزوح المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، في حين أرجع بعض الباحثين ظهور مفهوم رأس المال الاجتماعي إلى فلسفة "جون ديوي" John Dewey الذي تحدث عن رأس المال الاجتماعي ضمناً حيث كان يؤمن "بالاتصال الدائم بين الفرد وبين الناس أو المجتمع، فعملية الاتصال هذه تقوم على الاعتماد المتبادل أو التأثير بين الفرد والمجتمع، ومنهم من يرى مثل "أسكوي" Oskooee و"مندز" Mendez و"جاليندو Galindo"، أنه من الممكن العثور على إشارات إلى هذا المفهوم وتأثيره على الأداء والإنتاجية والنمو الاقتصادي في كتابات "أدم سميث" Adam Smith عام 1776 (Oskooee.,et al.,2008:104)، بيد أن عدداً كبيراً من الباحثين يرون أن الفضل الأول في صياغة مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل واضح وصريح جاء حديثاً



عام(1916)على يد الأمريكية"هنيفان" Hanifan" (1879-1932) التي وصفته بأنه"مجموعة من العناصر الأكثر أهمية لدى أغلب الناس في حياتهم اليومية، والمتمثلة بحسن النية، والرفقة، والتعاطف، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعلاقات والذي يشكل الوحدة الاجتماعية"،(Hanifan,1919: 28)، ليعاود الظهور مجدداً على الساحة الأكاديمية خلال عقدى الستينيات والسبعينيات من خلال كتابات"كالوب وجيرمين" (Laura Jermin) و (Jan Kaloup) إلا أنه لم يستخدم بشكل علمي كبير إلا في أواخر السبعينيات مع ظهور كتابات عالم الاجتماع الفرنسي"بورديو" (Bourdieu) عن رأس المال الثقافي الذي يتداخل بشدة مع رأس المال الاجتماعي إلى حد دفع بعضهم إلى الخلط بينهما، ثم جاءت كتابات" كولمان" (Calmon) في الثمانينات عن رأس المال الاجتماعي في إطار محاولته للربط بين الظواهر الاجتماعية والتقدم الاقتصادي في إطار نظرية" الاختيار الرشيد" المعروفة لدراسي علم الاقتصاد. ويرى كثير من الكتاب كما هو الحال"شولر" وآخرون(1: Schuller,2000) بأن تطور مفهوم رأس المال الاجتماعي جاء من خلال ثلاثة من الكتاب الذين كان لهم الفضل في تقديمه إلى الجدل النظري، وهم: بوتنام Putnam، كولمان Colman، بورديو Bourdieu، غير أن الدراسات الحديثة اعتبرته أحد موارد التنظيم الاجتماعي المهمة ومصدراً كامناً للقيمة يمكن العمل على تقويته وتحويله إلى أهداف إستراتيجية مثمرة بعد دخوله في مبنى وتراكيب تنظيمية(Cohen & Prusak,2001)، فقد عدوه الكتاب في مجال الإدارة الأساس في خلق ونقل المعرفة والفرص والمنافسة التنظيمية من خلال تطوير القدرات والقابليات لتوليد الاتصال في الأفكار والمعلومات وتعزيز وزيادة الأداء والإنتاج ضمن منظماتهم (Andrews,2010:583-608). حيث يرى"جونز وتاييلور"(Jones.,& Taylor,2012: 60-75) أن الفرضية الأساسية لرأس المال الاجتماعي هي"أن الشبكات الاجتماعية تمتلك قيمة وأن هذه العلاقات الاجتماعية تؤثر على النتائج الاقتصادية".

وبالانتقال إلى"بوتنام" (Putnam,1993) وأعماله، حيث عرفه بأنه" الشبكات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص، والمعايير المرتبطة للتبادل، والثقة التي نشأت

عن الشبكات والتي تسهل التنسيق والتعاون بين الأفراد بهدف تحقيق المنافع المتبادلة" (Putnam, 1993:42).

وبالنسبة لعالم الاجتماع "كولمان" والذي له دور كبير في تطور استخدام مفهوم رأس المال الاجتماعي، فجاء تعريفه له متناسباً مع حاجته من استخدامه، فنجد في مقالة له نشرت عام 1988 في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع، بعنوان "رأس المال الاجتماعي في خلق رأس المال البشري" ويمكن أن نلمس ذلك من خلال ما قاله: بأن رأس المال الاجتماعي يُعرف بوظيفته، على أنه ليس كياناً واحداً ولكن مجموعة متنوعة من مختلف الكيانات، مع وجود عنصرين مشتركين: وإنها جميعاً تتألف من بعض جوانب البنى الاجتماعية، وتسهل أفعال معينة للجهات الفاعلة سواء أكانوا أشخاصاً أو شركات داخل البنى (Coleman, 1988, 95-120)، وأنه من وجهة نظره يتخذ ثلاثة أشكال: هي الالتزامات والتوقعات التي تعتمد على الثقة بالبيئة الاجتماعية، وقنوات المعلومات المتضمنة في العلاقات الاجتماعية التي توفر أساساً للعمل، والمعايير الاجتماعية ذات الجزاءات الفعالة (Coleman, 1988: 95-120)، ولا يختلف التعريف الذي استخدمه في مقالته السابقة كثيراً عن تعريفه الذي استخدمه في كتابه "أسس النظرية الاجتماعية" كما لا تختلف أشكاله عن تلك التي ذكرها بمقالته، حيث عرفه بأنه "مجموعة متنوعة من الكيانات التي لها سمتان مشتركتان: وتتكون جميعها من بعض جوانب البنية الاجتماعية وتسهل أفعال محددة للأفراد الذين هم داخل البنية" (Coleman, 1994: 300-318).

وبالانتقال إلى بورديو (Bourdieu)، فقد بذل جهداً كبيراً في تحديد المصطلح وضبطه وقدم مساهمات نظرية رصينة لتمكين هذا المصطلح في المعجم السوسيولوجي المعاصر، فقدم تعريفاً لرأس المال الاجتماعي مفاده "أنه كم الموارد الفعلية أو المحتملة التي يتم الحصول عليها من خلال امتلاك شبكة من العلاقات الدائمة المرتكزة على الفهم والوعي المتبادل، وذلك في إطار الانطواء تحت لواء جماعة مهينة، فالانتماء لجماعة ما يمنح كل عضو من أعضائها سنداً Backing من الثقة والأمان الجماعي" (Bourdieu, 1986: 248-249)، أي يراه بمثابة رصيد قابل للتداول

والتراكم مثله مثل رأس المال المادي، فالفرد عندما ينضم إلى عضوية أحزاب أو منظمات غير حكومية أو يسعى إلى تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية، فإنما يكون لنفسه رصيداً اجتماعياً يعضد من مصالحه ومن رصيده من القوة والهيبة. واعتبره "شولر" (Schuller, 2002: 1-27) مورداً من موارد المنظمة، وأنه "العلاقات المثمرة التي يتم بناؤها مع الزبائن والتي يتم اعتبارها جزءاً من رأس المال الهيكلي، وهذا يتفق مع ما طرح عالم الاجتماع الأمريكي "لين" (Lin) الذي يراه بأنه "موارد متضمنة في بنية اجتماعية معينة، يتم الوصول إليها أو تعبئتها في أفعال هادفة، ووفقاً لهذا المفهوم يتضمن ثلاثة مكونات: الأول الموارد المتضمنة في البناء الاجتماعي، الثاني وصول الأفراد لتلك الموارد، الثالث استخدام الأفراد وتعبئتهم لهذه الموارد الاجتماعية في أفعال هادفة (Lin, 2001: 19)، حيث يكشف التعريف عن اعتباره شكلاً من أشكال الثروة بالمعنى المجازي، ويصفه بأنه موارد اجتماعية Social Resources واستثمارات Investment تحقق للفرد منافع أو عائدات اجتماعية محددة، وكذلك بين "كوهين وبروساك" (Cohen & Prusak, 2000) بأنه: يتضمن الثقة وشبكة العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وتتعاكس على نجاح منظماتهم، وطبقاً لكل من "لينا وفان" (Leana., & van, 1999: 538-555) هو "مصدر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوى التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة المشتركة، في حين ينظر البعض إليه على أنه" إمكانية اكتساب الأفراد والجماعات للموارد نتيجة اتصال بعضهم لبعض الأخر، مع إمكانية استخدام الموارد لإنتاج سلع معينة، وهو يدوم على المدى الطويل، ويعيد تأكيد نفسه تحت ظروف مناسبة، ويمكن أن يزداد مع الاستخدام ويتناقص مع قلة الاستخدام (مصطفى، 2009: 23)، وثمة تعريف آخر "لجاكوبز" (Jacobs) مؤداه أن رأس المال الاجتماعي "شبكة العلاقات الاجتماعية المتبادلة والقوية بين الأفراد والتي تتطور عبر الزمن، وتخلق أساساً للثقة والتعاون والفعل الجمعي بين أعضاء المجتمع المحلي (Ostrom, 2009: 18-38)، وتحدده "فيلينا وأخرون" (Villena, et al., 2011: 561-576) بأنه معلومات وثقة ومعايير للتبادل عندما يكون الفرد في

شبكة علاقات اجتماعية وتكون الفرصة للمنفعة المتبادلة وعند تجميع الأعمال، في حين أشار "نهابيت وغوشال" ( Nahapiet.,& Ghoshal,1998:243 ) أنه هو "مجموعة من الموارد الفعلية والمحملة المتجسدة داخل شبكات العلاقات والمتوفرة خلالها، والمستمدة منها والتي تعود إلى الفرد أو الوحدة الاجتماعية" لذا يشمل حسب ما أورده "بورديو" (Boudieu,1996) و"بيرت" (Burt,1992) كل من شبكة العلاقات والموجودات التي يمكن إدارتها عبر تلك الشبكة، واعتبره "ليسير" (Lesser,2000,:62) بأنه يتضمن الشبكات غير الرسمية والثقة والفهم المشترك للأفراد في المنظمة، وأنه محدد رئيس للميزة التنافسية في اقتصاد اليوم، ويرى "بوكيلي وأخرون" (Bucheli,et al.,2012:9) أنه "يرتبط بقدرة المنظمة على امتلاك المعرفة المنتجة والمفيدة المستندة إلى شبكات التواصل والعلاقات الاجتماعية في مجتمع الأعمال لخلق المنفعة والثروة"، فرأس المال يستند في تطوره ونموه على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويلعب رأس المال دورًا مهمًا في عمليات رأس المال الهيكلي من خلال مساهمته في إيجاد قيمة سوقية غير ملموسة للمنظمة عن طريق تحويل عملياتها وأنشطتها إلى نتيجة نهائية لدى أصحاب العلاقة (Gilaninia,et,al.,2012:2293)، ويراه "المعاني وزملاؤه" (2011) بأنه "عبارة عن التنظيمات الاجتماعية التي يتواجد بين أفرادها علاقات وتفاعلات اجتماعية، والذين تجمعهم معايير وقيم وأهداف معينة، وتتميز هذه التنظيمات الاجتماعية بأنها لها أهداف مشتركة يسعون نحو تحقيقها من خلال وجود الثقة والتعاون المتبادل فيما بينهم".

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم رأس المال الاجتماعي، يمكن القول أن معظم التعريفات السابقة للمفهوم اتفقت بصفة عامة على أنه "مورد متضمن في شبكة العلاقات التي تكون متاحة للأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية والمجتمع الكبير من أجل تحقيق منافع فردية وجماعية، وأن الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد لتحقيق أهدافهم وما تتضمنه من عمل جماعي وتعاون وثقة ومشاركة واحترام متبادل تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي وأبعاده الرئيسية.

### رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

حصل رأس المال الاجتماعي التنظيمي على انتباه متزايد في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وربما دخلت نظرية رأس المال الاجتماعي حيز الاستخدام المتزايد في البحث العلمي الخاص بالمنظمات، نتيجة تنامي محاولات فهم الحالات الطارئة التي تحكم العلاقة بين الهيكل الاجتماعي وإحراز الأهداف (Harrington,2001:84)، أيضاً للقيمة التي اكتشفتها نتائج البحوث العلمية الماضية للعلاقات الاجتماعية، وكذلك العلاقات بين العاملين وصاحب العمل في الأداء التنظيمي (Ghitulescu & Leana,2006:200)، مما زاد من الإقناع بأهمية شبكة العلاقات الاجتماعية التنظيمية في اقتناص الموارد وتحسين الأداء التنظيمي.

ولقد قدمت "لينا وفان بورين" (Leana & Van Buren,1999) مصطلح رأس المال الاجتماعي التنظيمي كوسيلة (آلية) لتوضيح الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وفي مؤلف " رأس المال الاجتماعي للشركات والمسئولية Corporate Social Capital and Liability عام ١٩٩٩ اقترح"ليندرس وغاباي Leenders & Gabbay أن المنظمات نفسها من العناصر الفاعلة والتي تمثل جزءاً لا يتجزأ من الهيكل الاجتماعي وأنها تتمتع بمزايا وتعاني من العقبات التي تجلبها هذه البنية الاجتماعية (Leenders & Gabbay,2001:8).

فقد أصبح مفهوم رأس المال الاجتماعي متداولاً على نحو واسع بين الأكاديمين والممارسين، وحصل على انتباه متزايد في السنوات الأخيرة من الباحثين المهتمين بالقيمة الاقتصادية للعلاقات الاجتماعية بعامة، وفي مواقع العمل بخاصة، ولقد أجمعت العديد من البحوث على أهمية رأس المال الاجتماعي، واقترحت أن وفرة هذه الثروة غير الملموسة (الضمنية) داخل تنظيمات وسياقات العمل أفضل بوجه عام من قلتها (Ghitulescu & LEANA,2006:200)، حيث يتميز رأس المال الاجتماعي التنظيمي بشبكة من الروابط والعلاقات المتعددة والمعقدة (الرسمية وغير الرسمية) والتي تستند إلى معايير وقيم مشتركة مثل: الثقة والتعاون، والتضامن، وهذا الشكل التشاركي لبناء رأس المال الاجتماعي يمثل مصدراً قيماً للمنظمات في تنمية رأس

المال الفكرى والبشري، كما أنه يعمل على تحقيق الأداء وديمومته ويسهل الفعل الجمعى الناجح (Graen,2016: 171)، كما يعبر رأس المال الاجتماعى التنظيمى عن الكيفية التى يتفاعل بها الناس مع بعضهم بعضاً داخل تنظيمات العمل، ويشير إلى المقاصد الطيبة الكامنة فى هذا التفاعل، ويكون مصدره كامن فى هيكل ومحتوي العلاقات الاجتماعية للعاملين (Claridge,2004) ، وهذه المقاصد الطيبة التى يملكها العاملون تجاه بعضهم بعضاً هى سببا للتضامن والتلاحم والثقة المتبادلة التى تسهم فى تبادل الموارد والخبرات مما ييسر العمل ويسهم فى تحقيق جودته، وهذا يجعل تلك المقاصد مصدراً للقيمة داخل منظمات الأعمال.

ما يهمنى هنا هو التركيز على رأس المال الاجتماعى التنظيمى، والنظر إليه باعتبار جزءاً من المنظمة وموردًا من مواردها، فمفهوم رأس المال الاجتماعى ونظريات الشبكات الاجتماعية تزداد انتشاراً فى السياق التنظيمى، لأنه لا يخلو من الفائدة بالنسبة للمنظمة، فُيعد فى المقام الأول مسهلاً للعمل الفردى والجماعى، ويمكن النظر إليه باعتبار مورد تنظيمى يجمع نوعين من الفائدة: فهو يشجع التعاون ويعمل لتحقيق الأهداف الجماعية، ويسهل تبادل وخلق معرفة جديدة داخل المنظمة (Benedic., et al.,2008:152-170) لما لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير، يمكن أن تلعبه فى زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، وبما يسهل من إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية (العزى وصالح،2009:370) ، كذلك يعرف "غاباى وليندرس" (Gabbay&Leenders,2001:1-30) رأس المال الاجتماعى التنظيم بأنه "مجموعة من الموارد الملموسة أو الافتراضية التى تتاح لمشغلى المنظمات من خلال علاقاتهم الاجتماعية، والتى تيسر إحراز وتحقيق أهدافها التنموية والمستدامة، فمشغلى المنظمات فى التعريف تشير إلى التنظيمات المكونة للمنظمة وأعضائها، وكذلك تشير للأفراد العاملين بهذه المنظمات، حيث يتحول الهيكل الاجتماعى إلى رأس مال اجتماعى تنظيمى يساعد التنظيمات العاملة بالمنظمة وأعضائها هذه المنظمات فى إحراز أهدافهم، أما عندما يعرقل إحراز هذه الأهداف فإنها تواجه المسئولية الاجتماعية

للنظمات، كما عرفاه "كوهين وپروساك" (Prusak & Cohen,2001:23) بأنه "الثقة وشبكة العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وتتعكس على نجاح منظماتهم، فهما يركزان على عنصرين في بناءه هما: الثقة وشبكة العلاقات، كما أنهما يعرفاه بوظيفته وارتباطه بنجاح المنظمة، فهو مورد يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ويتم تحقيق ذلك من خلال مستويات الأعضاء من التوجه التوجه الجماعي نحو الهدف والثقة المشتركة، التي تخلق قيمة من خلال تسهيل العمل الجماعي الناجح، أي أنه أحد الأصول التي يمكن أن تستفيد كل منظمة منها (Leana., & Buren,1999:538)، ويعرفه "نهابيت وغوشال" (Nahapiet., & Ghshal) بأنه: مقدار القابليات التي يتمتع بها الأفراد العاملين الذين يشكلون جماعات عمل متفاعلة على تحقيق مصالحهم وتلبية طموحاتهم، وإنجاز أهداف منظماتهم، من خلال ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم (Leana & Buren,2012:41) رأس المال الاجتماعي بأنه" مورد يعكس طابع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ويتحقق ذلك المورد من خلال مستويات توجه الأعضاء نحو الهدف الجمعي والثقة المشتركة، والتي تخلق قيمة بتسهيل العمل الجماعي الناجح"، وفي القاموس الدولي للإدارة العامة والحوكمة International Dictionary of Public Management and Governance لإغن " بهاتا" (Bhatta,2006:410) يري أنه مثل المجتمعات فإن المنظمات يمكن أن تولد رأس المال الاجتماعي ، ويعرفه في المنظمات بأنه" الشبكات والقيم المشتركة التي تتيح للأقسام والوحدات المختلفة بالمنظمة التعاون معاً ومساعدة بعضهم البعض" وربما وجود مهام تنظيمية واضحة وغرس قيم تنظيمية مناسبة في العاملين هو ما يسهل التعاون وتشكيل رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وهذا ما أكد "كوهين وپروساك" (Cohen., & Prusak,2001:1-3) أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي بما يوفره من بيئة خالية من الصراع والضغائن وبما يؤكد من قيم الثقة والتضامن

والتفاهم، يمثل جسراً لنقل المعلومات والمعرفة والرغبة فى الإنجاز وتحقيق الأداء المستدام بين العاملين مما يرفع من الروح المعنوية ويزيد الإنتاجية ويقلل النفقات. فإن امتلاك رأس المال الاجتماعي داخل تنظيمات العمل يمكن أن يسهم بإيجابية فى نتائج منظمات الأعمال، على مستوى العلاقات التنظيمية الداخلية والبيئية، وفى داخل المنظمات يمكن أن يخفض رأس المال الاجتماعي كلفة المعاملات والصفقات، ويسهل تدفق المعلومات، وابتكار وتراكم المعرفة، وتحسين مستوى الإبداع، وخارج المنظمات يزيد رأس المال الاجتماعي من نجاح التحالفات والشراكات مع الجهات المستفيدة والمؤسسات النظرية (Arregle,et.al.,2007:77)

كما تشير الأدبيات ذات الصلة بأن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمى يتألف من مكونين أساسيين هما، رأس المال الاجتماعي الداخلى (Internal Social Capital) ورأس المال الاجتماعي الخارجى (Upadhyayula & Kumar,2004:8) حيث يقصد برأس المال الاجتماعي الداخلى مجموعة الموارد التى تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية خلال المنشأة - (Sanchez-Famoso,et al.,2014: 950-962)، ويعرف أيضاً بأنه "كمية وجودة العلاقات الداخلية للمنشأة المؤسسة عن طريق الفرد أو الوحدة الاجتماعية، وهو لا يتمثل بالعاملين أنفسهم، بل فى علاقاتهم مع الآخرين سواء من الأفراد(المرووسين أو الرؤساء) أو الإدارة، ويعد رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلى عاملاً أساسياً لتوضيح العديد من المفاهيم المنظمة مثل خلق رأس المال الفكرى، وتحقيق منافع التآزر والتضامن، وتحقيق المستويات العالية من الثقة، وتحسين أداء المنظمة، ورفع الروح المعنوية للمنظمة، والمساعدة فى حل الصراعات، وفى تطوير المنتج وخلق المناخ التعاوني- (Arenius,2003:415-417) فى حين يقصد برأس المال الاجتماعي التنظيمى الخارجى "مجموعة من الموارد التى تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية للمنظمة مع الأفراد والمنظمات الأخرى" (Arenius,2003:415-417).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن رأس المال الاجتماعي هو "مجموعة من الموارد المتأصلة فى العلاقات القائمة بين الأفراد فى المنظمة والتى تعكس خصائص



العلاقات الاجتماعية داخلها والتي يمكن إدراكها من خلال توجههم نحو العمل الجماعي والأهداف الجماعية والثقة والتعاون المشترك وهو بنفس الوقت صفة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكانتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة داخل المنظمة"، أى أن رأس المال الاجتماعي (Social Capital) هو أحد ابرز مكونات رأس المال الجوهري للمنظمات الاقتصادية، والذي أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي يتسع ليشمل شبكة الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي، وهو ما يؤدي بعد ذلك إلى بيئة تعاونية بين العاملين ومنه تحسين أدائهم ومن ثم تحسين الأداء المستدام للمنظمة، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري (Ideals Capital)، ورأس المال التنظيمي (Organizational Capital)، ورأس المال الزبائني (Customer Capital)، فمن خلال تحليلنا للمفهوم نجد أنه يتضمن الآتي:-

\* رأس المال الاجتماعي: مثله مثل الأشكال الأخرى من رأس المال، فهو رأس مال متراكم يتكون من خلال التراكم عبر الفترات السابقة والطويلة من الزمن، لذا لا يتكون هذا المفهوم بشكل عارض أو سريع، وبالتالي فهو رصيد المجتمع المتراكم من هذه الروابط والعلاقات وما تحكمها من قيم ومعايير متبادلة.

\* أن جوهر رأس المال الاجتماعي: الشبكات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد لتحقيقهم أهدافهم وما تتضمنه من (عمل جماعي، تعاون، ثقة، مشاركة، إحترام الآخرين، مساواة)، فهذه الشبكات تعمل جنباً إلى جنب مع المعايير والقيم والتفاهات المشتركة الذي تسهل التعاون داخل المجموعات وفيما بينها.

\* وجود قيم معينة تحكم هذه العلاقات ويتفقون عليها كافة أعضاء المجموعة وكما سماها بوتنام "العقد الاجتماعي" الذي يساند التعاون في المجتمع المدني ليس عقداً قانونياً بل هو عقد اخلاقي، وعقوبة مخالفة العقد ليست جزائية، وانما هو إبعاد من الشبكة التضامنية والتعاونية".

\* تحقيق هدف أو منفعة مشتركة أو غاية مشتركة يسعى أعضاء الجماعة عن طريق علاقاتهم وروابطهم مع بعضهم البعض إلى تحقيقها.

\*. رأس المال الاجتماعي حينما يكون موجوداً فإنه يخلق العوائد الاقتصادية للمنظمات.

مما سبق من تعريفات يمكن القول أن رأس المال الاجتماعي داخل منظمات الأعمال يأخذ في اعتباره البعد الهيكلي للمنظمات والبعد الشخصي لأفرادها، حيث تتشكل الشبكة الاجتماعية للمنظمات استناداً إلى طبيعة القيم التنظيمية والشخصية السائدة وإلى القواعد والإجراءات المؤسسية، وهذه الشبكات تتسع لتشمل المنظمة في علاقاتها الخارجية، ويمكن تضيق لتعبر عن العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة فيما بين الأعضاء، وهذه العلاقات الاجتماعية تتيح تبادل الموارد مما يبسر العمل ويسهم في تحقيق الأداء التتموي المستدام وزيادة إنتاجية المنظمة.

ويمكن القول كذلك إن مجموع الأصول غير الملموسة التي تشكل رأس المال الاجتماعي التنظيمي تسهم في تشكيلها المعرفة التنظيمية المتراكمة لدى منظمات الأعمال، تلك المعرفة رغم أن رأس المال الاجتماعي أحد العوامل التي تسهم في تشكيلها، إلا أنها هي الأخرى تسهم في بناء النماذج العقلية المشتركة التي يتولد عنها تقاسم المعنى والتفسيرات المشتركة التي تعزز التضامن والتفاهم، تلك النماذج العقلية من منظومة المتغيرات التي يتشكل منها رأس المال الاجتماعي.

وعلى ضوء ذلك يعرف الباحث رأس المال الاجتماعي التنظيمي بمنظمات الأعمال بأنه: مجموع الموارد الملموسة أو المعنوية التي تتاح لأعضاء المنظمة والعاملين بها والتي تنبثق من طبيعة الشبكة الاجتماعية للمنظمة، والقيم المتجسدة فيها بما يمكنهم من تنسيق الجهود وأحراز الأهداف التتموية المستدامة للمنظمة.

### أبعاد رأس المال الاجتماعي

من خلال المناقشات السابقة اتضح أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم رأس المال الاجتماعي أو مكوناته، حيث لا يوجد تعريف موحد للمفهوم، وقد انعكس ذلك على القياس، حيث لا يوجد اتفاق على مؤشر محدد أو أبعاد محددة يمكن من خلالها قياس رأس المال الاجتماعي، ولذلك ذكر البردان (2007) أن بوتنام أكد على ضرورة وجود مؤشر متعدد المحاور لقياس هذا المصطلح لأنه مفهوم عام يتسع لعدة معاني، ويعتبر

البنك الدولي من أكثر المؤسسات المهمة برأس المال الاجتماعي في إطار دوره في معالجة الفقر وزيادة فرص التنمية الشاملة والمستدامة، لذلك قام البنك بتطوير أدوات لقياس الأبعاد المختلفة لرأس المال الاجتماعي وأحدثها "الاستبيان" المتكامل لقياس رأس المال الاجتماعي 2004"، ويشتمل ستة أبعاد هي: المجموعات والشبكات، والثقة والتضامن، والعمل الجماعي والتعاون، والمعلومات والاتصالات والتماسك الاجتماعي، والتمكين والنشاط السياسي (أمانة وفيصل، 2017: 148-121)، فمن خلال الإطلاع المتواضع للنتائج الغزيرة لدراسات أبعاد رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات والشركات، وجد أنها بنية ثلاثية الأبعاد، وهذه البنية تمثل تحليل أو زاوية النظر لكل باحث ينظر من خلالها للتحليل في هذا الموضوع، فقد صنفها "تهابيت وغوشال" (Nahapiet and Ghoshal, 1998) إلى البُعد العلاقتي Relational Dimension، والبُعد الإدراكي Cognitive Dimension، والبُعد الهيكلي Structural Dimension)، حيث تعكس الأبعاد الثلاثة الأصول القيمة للمؤسسة، لأنها تمكن المنظمة من تبادل مجموعة متنوعة من المعلومات والمعرفة وأشكال أخرى من رأس المال من خلال الشبكات الاجتماعية الإدارية والروابط، وكما يعتقد البعض من أمثال (Graham & Manchester, 2003:15)، (Reiche, 2004, 14)، (Whittaker, 2003, 2)، (Uppsala & Bologna, 2004, 19)، (Taylor, 2003, 3)، (Jones, 2003, 6)، (L. Galassi, 2005, 4)، (Ksankaran, 2005, 32)، (Villena, et al. 2011: 561-576) بأن هناك علاقة وترابط بين هذه الأبعاد، وفي دراستنا هذه وانسجاماً مع طبيعتها المتعلقة بدور وأهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام، سيتم التركيز على الأبعاد التالية: (العلائقي، والإدراكي، والهيكلية)، والتي اعتمدت في الدراسة الميدانية كمقياس لرأس المال الاجتماعي:-

**1- البُعد العلاقتي (Relations dimension)** يتضمن البعد العلاقتي الإحساس بالثقة والالتزام الحقيقي والاحترام المتبادل، إذ تتبنى جماعات الممارسة ضرورة التفاعلات الشخصية لبناء رأس المال الاجتماعي القادر على خلق المشاركة في

المعرفة ذات العلاقة، (Macke,et al.,2010: 67-71)، هذه التفاعلات تتميز بدرجة عالية من الثقة، والمعايير المشتركة، وإدراك الإلتزامات المشتركة، فهذه الميزات ينجم عنها شيوع النوايا الحسنة والمعاملة بالمثل من كل طرف داخل المنظمة، وتسهل التواصل وتبادل المعلومات والمعرفة والموارد بين الفاعلين داخل المنظمة، أى أنه وحسب رؤية"تساي وغوشال"(Tsai & Ghoshal,1998:465) تتمثل "فى الأصول والموجودات المتجنزة فى تلك العلاقات التى تستلزم المعايير والقيم والثقة والالتزامات التى تخلق الفرص لأعضاء العلاقة"، كما أن هذا البُعد يتعلق بالعلاقات العاطفية بين العاملين التى تتحدد بالقواسم المشتركة بينهم داخل المنظمة، فرأس المال العلائقي يستلزم قوة فى العلاقة بين الفاعلين والتى يتم بناؤها بمرور الوقت، ويتمثل فى العناصر والمكونات التالية (Fussel et al.,2006:150)-:

أ. **القابلية الاجتماعية(الزمالة):** أشار كلاً من "لينا وبورين" (Leana & Van Buren,1999: 538-555) أن القابلية الاجتماعية هى "أحدى أهم عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، والتى تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي، فهى مجموعة من المنافع التى يجنيها الأفراد فى المنظمة بحكم مشاركتهم فى جماعات العمل، ومن هنا فإن القابلية الاجتماعية أو القبول الاجتماعي يمثل مقوماً رئيساً فى إقامة العلاقات الاجتماعية التى تعتبر أساس رأس المال الاجتماعي، حيث يتم تكوين هذه العلاقات على أساس الاختيار الحر، وكما أضاف(الساعدي،2011:145) أن القابلية الاجتماعية أو الزمالة "استعداد وقدرة المشاركين داخل المنظمة على إخضاع الأهداف الفردية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية، يعملون على إقرارها بشكل جماعي، مع وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء"، فإن رغبة الأفراد فى العمل مع بعضهم البعض فى المنظمة يخلق حالة من الودية وحسن النية فى تعاملاتهم فيما بينهم، وبالتالي تصبح أهدافهم مشتركة، ويسعون إلى تحقيقها لصالح المنظمة، إذن فالقابلية الاجتماعية أو الزمالة هى عملية بناء

الروابط الاجتماعية بين الأفراد التي تكونها التفاعلات الاجتماعية والانتماءات الجماعية الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

ب. **الثقة:** تمثل الثقة التوقع لعرض الأفراد السلوك المنسجم مع التوقعات، ويؤكد في هذا المجال (Hitt, et al,2007:8)، أن 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 مركباً تنافسياً غامضاً، كما تُعد مهمة لنجاح المنظمات فقد يؤدي إلى تخفيض الكلف وتحسين الخدمة والأداء التنموي في النتيجة النهائية، كما تُعد العنصر الرئيس لرأس المال الاجتماعي وحجر الأساس لتلك العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة (Oure'l,&Yaghoubi, 2011:130-135)، ويشير "مولرينج وزملاؤه" (Mollering ,et al, 2004:558) أن الثقة تُعد آلية لتقليل التعقيد الاجتماعي في العلاقات بين الأفراد، وإنعدام الثقة يزيد من تشابك العلاقات وتعقيدها، وبذلك فالثقة هي "الحالة النفسية التي تشمل النية بقبول التأثير بأفعال الطرف الآخر مستنداً إلى توقعات إيجابية لنوايا أو سلوك ذلك الطرف"، فالعلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص، والثقة بالآخر تتطلب الاعتقاد بالنية الحسنة والاعتقاد بكفاءة الآخر ومقدرته ومصداقيته، فالثقة عامل من عوامل إزالة مخاوف الأفراد الناجمة من دخولهم الشراكة، كما أن تدفق المعلومات يسهل من تواصل الأفراد وبالتالي تدعيم درجة الثقة في تعاملاتهم اليومية، وهذا ما أكده بوتنام (Putnam,2000) حينما أشار إلى أن "الثقة مكون مهم في رأس المال الاجتماعي، لأنها تسهل التعاون فكلما ازداد مستوي الثقة في المجتمع ازداد احتمال التعاون، وأن التعاون ذاته يولد الثقة، وأن شبكات العمل الاجتماعية تتيح للثقة أن تكون قابلة للتحويل والانتشار"، ومن جوانبها (الثقة الذاتية، الثقة الشخصية، الثقة المؤسساتية) ويمكن توضيحها فيما يأتي:-

- \* **الثقة الذاتية:** وتعرف بأنها "ميل الفرد ونزعتة للثقة أو عدم الثقة بنفسه والآخرين، وهذه الثقة تتبع من المضامين الذاتية للفرد اتجاه نفسه واتجاه الأفراد الآخرين.
- \* **الثقة الشخصية:** وتعرف بكونها دالة على القابلية (القدرة)، وإحسان (عناية) واستقامة (سلامة) الشخص المقابل (الموثوق به) (8: Yang, 2005)، وعلى وفق هذا التعريف فإن (Mayer et al. 1995) يحدد ثلاثة أنواع للثقة الشخصية هي:
- **الثقة العاطفية:** التي تقوم على أساس إدراك نوايا الآخرين ودوافعهم لتحقيق المنافع المتعددة وتقديم العناية الشخصية والإحسان، فالأفراد يتفون عندما يدركون المصادقية في نوايا ودوافع الآخرين.
- **الثقة الإدراكية:** وتتمثل بحالة اعتقاد الفرد بأن الآخرين يمكن الاعتماد عليهم ولديهم الاستعداد والكفاءة والإخلاص والعدالة في العمل.
- **الثقة التي تقوم على الاستقامة** والتي تشير إلى مصادقية وسمعة الشخص الموثوق به.
- \* **الثقة الإدارية (المؤسسية):** أو ما تعرف بالثقة غير الشخصية، والتي تعبر عن شعور بالثقة حول قيام المنظمة بتحديد وفرض القوانين والسياسات والتنظيمات التي تحمي حقوق الفرد وتتجنب إيقاع الأذى به، فهي تعتمد على الخصائص المدركة من النظام أو المؤسسة والتي تزرع شعور بالثقة بدلاً من الخصائص الفردية للموثوق به، وتضم هذه الثقة أيضاً ثلاثة أنواع هي نفسها في الثقة الشخصية (الإدراكية، والعاطفية، والاستقامة) (5: Dignum & Eijk, 2005).
- حيث تم اختيار الثقة الشخصية دون الثقة الإدراكية والثقة بالإدارة بسبب محتوى وطبيعة التبادل الاجتماعي بين العاملين، حيث الثقة الإدراكية تركز على التبادلات الاجتماعية المرتبطة بمهام الأعمال على العكس من الثقة العاطفية التي تدور حول التبادلات الاجتماعية الشعورية، وكذلك عكس الثقة بالإدارة التي تتمثل في ثقة الفرد بالقوانين والتشريعات التي تفرضها المنظمة، فالثقة الإدراكية تعتبر حافز للفرد نحو التعامل الإيجابي بجهود تتلائم مع ما يتقاضاه أو يستلمه، في حين الثقة العاطفية

تحفز الفرد أو العامل للقيام بأعمال وجهود إضافية عن طريق تكريس الكثير من الجهد لتطوير علاقات متماسكة وقوية مع الآخرين.

**ج. العمل الجماعي والتعاون:** يعتبر العمل الجماعي مكوناً رئيساً من مكونات رأس المال الاجتماعي حيث أن التعاون الطوعي والشعور بالتضامن والتغلب على معضلات العمل الجماعي يؤدي إلى تراكم رأس المال الاجتماعي في المجتمع. (Carroll, 2001: 3)، أي أنه هو العملية التي يعمل الأفراد من خلالها لتحقيق أهداف مشتركة حيث يشترك جميع البشر في صفة أساسية هي التعاون ضد أي ظروف غير مرغوب فيها تظهر في بيئتهم، حيث أن تحقيق أقصى قدر من التعاون والتضامن في المجتمع يعمل على تحقيق الأفراد لذواتهم وتحقيق الرفاهية بالنسبة لهم، ويعرف بأنه " قدرة الأفراد والجماعات على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة في المنظمة (Gunnar & Gert, 1999: 1-11)، ويشير التعاون هو تضافر كل الجهود من المواد والقدرات والإمكانات الساعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة، لمساعدة الآخرين بحكم العلاقات التي يكونها الفرد معهم في إطار البيئة الاجتماعية، فالعمل الجماعي أو التعاون هو عبارة عن عمل مشترك يتفق على القيام به أكثر من جماعة، وقد يعتمد هذا الإتفاق على آمال متشابهة للأطراف المتعاونة، ويؤدي إلي كسب معين لكل من الأطراف المتعاونة من خلال تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، وفي هذا الإطار يأخذ التعاون (أشكالاً متعددة) ومنها:-

- التعاون المباشر: ويقصد به التعاون على القيام بأنشطة مترابطة ومتشابهة في صورة جماعية ويرجع هذا الطابع الجماعي إلى الطبيعة الخاصة بهذه الأنشطة والتي بدونها لا يمكن أن تعمل الجماعة كأفراد منفصلة (دعبس، 2008: 21).
- التعاون غير المباشر: ويقصد به جميع مظاهر النشاط التي يقوم فيها الناس بأعمال غير متشابهة بغية تحقيق غاية واحدة (ماكيفر وشارلز، 2001: 31).

- التعاون التلقائي: وهو الذى وجد بين وجود البشرية والذى يظهر على وجه الخصوص لمواجهة الأزمات والكوارث ويعتبر صورة من صور التكامل الإجتماعى.
- والتعاون المنظم: وهو يتضمن وجود منظمات ينضم إليها الأفراد ومن خلالها تتحول الإمكانيات الفردية المتغيرة إلى كيانات قوية.
- د. الروابط القوية (Strong Connection): تشير الروابط إلى قوة الترابط بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والتي تتضمن التوقيت وقوة المشاعر والألفة الحميمة والتبادلية، وعلى المنظمات أن تعمل على تقوية العلاقات بين أفرادها من خلال توفير الوقت والمكان، لأن رأس المال الاجتماعى ينمو من خلال ترابط العلاقات وبناء شبكات عمل قوية تعمل على انسجام الأفراد، من خلال اشتراكهم فى مجال معين وتقاسمهم المعلومات بوصفهم أعضاء فى الجماعة، فقد ربطتساي (Tsai, 190-179:2002) البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعى بالتفاعل الذى يوفر مزايا معينة للفاعل.
- 2- البُعد الإدراكي Cognitive dimension: يتعلق هذا البعد بالمدى الذى يتشارك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات، وهذا البعد يعتمد على خاصية المنظمة فى تسهيل الفهم العام للأهداف الجماعية والطرائق الصحيحة لتفاعل الناس بعضهم مع البعض، والموارد المكرسة فى هذا البعد تتمثل بالشفرات واللغة والقصص المشتركة (Zare & Chagouee, 2014:298-303)، ويشير هذا البعد أيضاً إلى قابلية المشاركة (Associability) والتي تعنى الاستعداد والقابلية لأعضاء المنظمة لإتباع الأهداف الفردية والأفعال المشتركة إلى أفعال وأهداف جماعية (Kianto & Waajakoski, 2010:4-14)، كذلك يرى (Milani, 2006:7) أن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعى بنسبة عالية، إذ يتوقع العضو فى الجماعة امتلاك الآخرين المستوى نفسه من الإدراك بما يؤدي إلى إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات، وقد تكون النتيجة عكسية فى



حالة عدم إيمان الجماعة بالمدرجات نفسها، لاسيما مع وجود إدراك بعدم العدالة، ليتولد الشعور بالشك والعدائية أحيانا وهي صفات المجتمعات المفككة والضعيفة. ويأخذ البعد الإدراكي أحد الشكلين أو كلاهما، الأول يتمثل بالرؤية المشتركة والتي تعنى امتلاك أهداف وأغراض مشتركة، فقد أشار "تساي وغوشال" (Tsai & Ghoshal) بأن الرؤية المشتركة تعد أحد المظاهر الرئيسة لبعد الإدراك، أما الشكل الثاني فيتمثل باللغة المشتركة (مصطلحات مهنة العمل)، وهي القواعد الفنية للاتصال، فالعاملون في بعض الجماعات يطورون لغة خاصة بهم تكون صعبة الفهم بالنسبة لإناس خارج المجموعة، فالرؤية المشتركة واللغة المشتركة والرموز المشتركة، ضرورية للنجاح في تحقيق الأهداف التي إنشئت لمجموعة عمل معينة (Moreland & Myaskovsky, 2000: 117-133)، إذن فالبعد الإدراكي، يتألف من الرموز، واللغة والتفسيرات المشتركة، التي تعزز من فرص الحصول على المعرفة، فالتفاهم المتبادل بين العاملين داخل المنظمة من خلال اللغات والقصص المشتركة يمكنهم من حل سلمي للمشاكل في أماكن عملهم أو في الخارج، لتبادل الأفكار ومساعدة بعضهم البعض وتبادل المعرفة، وأن وجوده بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد رأس المال الاجتماعي وبالتالي زيادة الأداء المستدام داخل المنظمة.

**3- البعد الهيكلي (Structural dimension):** يعكس هذا البعد الخصائص غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل ومدى ارتباط العاملين بعضهم مع البعض داخل المنظمة ومقدار وصولهم لرأس المال الفكري للآخرين، ويشير أيضاً إلى الأسلوب العام للارتباطات بين الأطراف داخل المنظمة والتي يمكن وصفها من خلال ارتباطات شبكة العمل وتنظيمها وملاءمتها، ويصف هذا البعد شدة الارتباطات وتكرارها وهرميتها والاتصالات بين الأفراد داخل شبكة العمل (Chiu et al., 2008: 162)، فإن تكوين علاقات بالآخرين في المنظمة أمر ضروري، بواسطة امتلاك العلاقات بين الفاعلين داخل المنظمة، هذا التكوين يسهل نقل المعلومات، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن البعد الهيكلي يؤدي دوراً كبيراً للتأثير في الأداء التنموي للمنظمة منها مثل دراسة "كراوس وآخرون" (Krause et al., 2007:

(545-528) إذ أثبتت أن للبعد الهيكلي دورًا كبيرًا في إنجاز مهام التوجه الإداري وتوجد علاقة بينه وبين تحسين الأداء التنموي من خلال تحسين علاقات الأفراد داخل المنظمة واكتساب المعرفة بواسطة المشاركة بالمعلومات والمقدرات، وفي أدبيات رأس المال الاجتماعي، يتم إيلاء الكثير من الاهتمام للبعد البنيوي الهيكلي على سبيل المثال (Koka & Prescott,2008: 639-661); (Capaldo,2007:585-608)، فقد اقترحا أن المنظمات والشركات تحتاج إلى إنشاء بنية ذات تفاعلات كثيفة واتصالات متعددة من أجل تبادل معلومات أكثر موثوقية وتنوعًا، ففي حالة التفاعلات الكثيفة (أي التردد العالي للتفاعلات بين جهات الاتصال)، يُمكن الوصول إلى المعلومات بسهولة، ويمكن بالتالي أن تكون متاحة في وقت مبكر (Burt,1992)، ويتكون البعد الهيكلي من ثلاثة أقسام طبقاً لخصائص شبكة العمل (العطوي، 2009:54).

\*. **قوة شبكة العمل Network Strength**: وتشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل، فالعاملون الذين يتلقون اجتماعياً مع زملائهم خارج العمل والذين يعرفون زملاءهم من خلال علاقات شخصية خارج السياق الرسمي للعمل ويشعرون بالراحة معهم، فأن لديهم شبكة عمل قوية، ومثل هذه الشبكات تتألف من التبادل وقوة العاطفة والألفة.

\*. **نطاق شبكة العمل Network Range**: ويشير إلى المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين، مثل الأفراد والمرؤوسين والمشرفين ضمن شبكة العمل محددة، إذ يعزز العلاقات المتباينة بشكل كبير من الاتفاق والاجماع في الرأي، وكذلك في تحقيق العدالة والاهتمام بالعمل، وتتحقق الثقة والمعايير من خلال توسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين في خلق علاقات قوية مع زملائهم.

\*. **تكرار الاتصال Connect Frequency**: ويشير إلى الكيفية التي يتصل بها العاملون مع بعضهم عن طريق التليفون أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي أو المقابلة الشخصية وجهاً لوجه وغيرها من الوسائل، إذ تقود كثرة

تكرار التفاعلات لفرص أكثر للوصول والاتصال بالآخرين، وكذلك تزيد من تفاهم الأفراد بعضهم مع البعض الآخر، وتعزز من المساعدة المتبادلة بينهم.

وصنف نهايبيت وغوشال (Nahapirt & Choshal, 1998: 248) نوعان من

شبكات العمل هي:-

\*. **شبكة العمل الداخلية Internal Network**: وتشير إلى الروابط الداخلية بين

العاملين بعضهم البعض وبين الأقسام والوحدات داخل المنظمة، إذ أن زيادة هذه الروابط تحقق سرعة انتقال المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.

\*. **شبكة العمل الخارجية External Network**: وتشير إلى الروابط بين المنظمة

والمنظمات الأخرى أو بين الأفراد داخل المنظمة وبين زملائهم في الخارج، حيث تحقق هذه الشبكات زيادة في مصادر المعرفة وبدائلها وما تحتاجه المنظمة من القوة والحصول على الدعم السياسي الذي يعد من الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في نظرتها إلى العلاقات الخارجية بصورة صحيحة.

إذن فالبعد الهيكلي هو تلك الروابط بين الفاعلين وكثافتها داخل المنظمة والتي تعمل على التأثير بشكل مباشر في الوصول إلى الموارد المادية والفكرية المتواجدة بالمنظمة التي بدورها تحسن الأداء المستدام للمنظمة.

**أهمية رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي.**

لا يقل رأس المال الاجتماعي التنظيمي في أهميته عن رأس المال المادي أو رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، بل يكمل تلك الموارد ويجعلها أكثر قيمة وفائدة، وبدون رأس المال الاجتماعي التنظيمي فإن هذه الموارد يتم تداولها على نحو ناقص.

فقد أصبح يُنظر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي كمصدر فريد للميزة التنافسية، فبينما رأس المال البشري يكون عرضه للاقتناص من المنافسين ، والتقنية عادة ما يكون من السهل تقليد المنافسين لها، فإن رأس المال الاجتماعي المورد الفريد الذي لا يكون من السهل نقله من سياق إلى سياق آخر، قدمت العديد من الدراسات والبحوث الخاصة برأس المال الاجتماعي العديد من المؤشرات التي تؤكد الفوائد المتحققة من تطبيقاته في منظمات الأعمال الناجحة في تحقيق الأداء التنموي المستدام سواء على

- المستوي الفرد أو المجتمع أو المنظمة، ومن الفوائد التي تعود على منظمات الأعمال من تطبيق رأس المال الاجتماعي بأبعاده وأنماطه المختلفة ما يلي:-
- تطوير وتنمية رأس المال الفكري: فتوجد صلة وثيقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وعملية تشاطر وإنتاج المعرفة ، حيث يعمل رأس المال الاجتماعي بما يحويه من قيم الثقة والتفاهم المتبادل والتعاون كما لو كان جسراً لنقل المعرفة العلمية والخبرة بشكل تلقائي دون تحفظات بين العاملين (Cohen & Prusak,2001:10) بما يؤدي إلى تلاقح ودمج المهارات والقدرات الجمعية للعاملين، وهذا يسهم في إنتاج أصول وموجودات فريدة للمنظمة تدعم الميزة التنافسية طويلة المدى لها، فقد توصل "جراين وجراين" (Graen & Graen,2006:171) إلى أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يعزز من القدرة على تنمية رأس المال الفكري للمنظمات.
  - أن تبنى رأس المال الاجتماعي في المنظمة يسهم في نشر قيم التعاون والمشاركة، وإعلاء قيم وروح الفريق، مما يسهم في زيادة الابتكار والإبداع داخل المنظمة والثقة بين المنظمات (Timberlake ,2005: 35).
  - أنه يبهر التزام الفرد تجاه المجموعة أو الصالح العام وأنه واحدة من وسائل السيطرة على سلوك الأفراد تكون من خلال دمجهم في أعمال ذات قيم وأهداف مشتركة (Leanea & Van Buren,1999: 538-555).
  - توفير بيئة تنظيمية فعالة: يسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين بما يحتويه من علاقات التعاون والثقة والتضامن والدعم العاطفي، ولقد توصلت دراسة "بوتس" (Potts,2007:17) إلى أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي منبئ جيد لنوعية الحياة في العمل والرضا الوظيفي، وهذا التحسن في البيئة التنظيمية والرضا في العمل يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي، ويرسخ سلوك المواطنة التنظيمية، لأن وجود درجة عالية من رأس المال الاجتماعي تمكن من تفاعلات وتبادلات اجتماعية عديمة الاحتكاك (من نزاع أو خلاف) والتي

- تساعد على تأدية المهام التنظيمية بسلاسة، لأن العلاقات القائمة على التنافس والجشع، وحب الذات والأنانية والحيلة يمكن أن يكون مدمراً للمنظمة.
- أن رأس المال الاجتماعي سيكون منطلقاً للأفراد ليكونوا عناصر جيدة، فإذا اعتقد الأفراد بأن جهودهم جزء لا يتجزأ من المجموعة فمن المحتمل أن يقضوا وقتهم بما يعزز أهداف المجموعة أو الصالح العام إذ أن الترابط بينهم والثقة تقدم للأفراد بيئة تتعرقل فيها الرغبات الفردية لصالح المجموعة (Shapiro,1987: 623-658).
- فعالية العمل الجماعي داخل المنظمات: يوفر رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمنظمات الثقة بين أعضائها ويعزز المشاركة والألفة الاجتماعية ومعايير التبادل، تلك الصفات تجعل العمل الجماعي ممكناً وقادراً على تحقيق أهدافه (Burke & Cooper,2000:226) لأن هذه المقومات تجعل رأس المال الاجتماعي التنظيمي بمثابة الغراء الذي يسهم في ربط ودمج عقول الأفراد وكفاياتهم ومعارفهم في إطار فعل جمعي مشترك تتداول فيه ومن خلاله موارد المنظمات على اختلافها ( ملموسة وغير ملموسة) بما يعظم من قيمتها واستثماريتها، ولقد توصلت دراسة " جراين وجراين" إلى أن رأس المال الاجتماعي يمكن من خلاله تعزيز زسهيل الفعل الجمعي الناجح.
- تقديم تغذية راجعة فورية: يقوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي بدور تقويمي يمكن من خلاله تصحيح مسار العمل قبل تفاقم المشكلات، حيث تؤدي شبكة العلاقات الاجتماعية دوراً مهماً في تقديم التغذية العكسية الآتية، حيث يستطيع العامل أن يعرف نتائج وآثار عمله حتى قبل أن تأخذ النتائج شكلها النهائي وإطارها الرسمي، فشبكة العلاقات تقوم بتوزيع المعلومات سريعاً وشفهياً، لأنها تعد منبع معلومات المنظمة وتتخذ شكلاً غير رسمي لتبادل التعاون، وهو ما يعنى توفير الفرصة لمنع المشكلات ومعالجة الاختناقات قبل أن تظهر بشكل رسمي، ودون انتظار أمر رسمي لمعالجتها (كوين، وبروساك، 2001:5)، وهذا ما يقلل من أخطاء العمل ويزيد من جودته ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية.

- يساعد المنظمة فى وظيفة عملية البحث وخلق محفظة استثمارية جيدة من العاملين للمنظمة، ويسهل تبادل الموارد بين الوحدات التنظيمية، وتحفيز الإبداع، وتخفيض دوران العمل، وتقوية العلاقات مع المديرين (Bueno et al.,2004: 558).
- تحقيق تنمية مهنية مستدامة للعاملين بالمنظمة: حيث يعزز رأس المال الاجتماعي من المعارف والمهارات المهنية والوظيفية للعاملين بالمنظمة، ولقد أكدت دراسات عديدة منها: دراسة"لينا وبورين" (Leana & Buren,2012:41)، ودراسة"تشانج"(Chang,2011) على دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي فى تفعيل وتيسير التعلم التنظيمي، حيث تتساق المعرفة العلمية والخبرة العلمية وتنتقل بتلقائية بين أعضاء المنظمة مما يسهم فى تطوير كفاياتهم. فإن رأس المال الاجتماعي التنظيمي بما يوفره من مقومات الثقة والتعاون والاحترام والايثار المتبادل يدفع أعضاء المنظمة لطلب العون والمشورة من زملائهم دون خجل، ويدفعهم لتبادل المعارف والخبرات دون خوف من خسارة مصدر قوة ، مما يعزز من بيئة التعلم التنظيمي التى تسهم فى تحقيق النمو المهني للجميع.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية:يعزز رأس المال الاجتماعي من تماسك ووحدة التنظيم داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تحسينات واضحة فى الأداء ويزيد إنتاجية وفعالية المؤسسات بصفة دائمة، وهذا ما أكدته دراسة"جريف وأخرون" (Greve,et al.,2010:35-58) من أن رأس المال الاجتماعي يمثل العامل الأكثر أهمية لتحديد إنتاجية العاملين. كما وجدت دراسة "غيتوليسكو وليانا" (Ghitulescu & Leana,2006:198) دليلاً بأن رأس المال الاجتماعي الجمعي بين العاملين والمديرين والجهات الخارجية له تأثير كبير على أبعاد عديدة فى الأداء التتموى.
- ريما يأتي دور رأس المال الاجتماعي فى تخفيض النفقات من قدرته على تقليص الكثير من نفقات الإجراءات الرقابية وعمليات التفاوض وغيرها من العمليات التى يختزلها توافر الثقة التنظيمية بأبعادها العاطفية والمعرفية" حيث يمكن لعنصر الثقة أن يؤدي إلى التقليل بدرجة كبيرة ما يطلق عليه الخبراء الاقتصاديون أسم " تكاليف الصفة"(فوكوياما،د.ت:11)، كذلك يؤثر رأس المال الاجتماعي على جودة الخدمة

المؤسسية التي تقدمها المنظمة لعملائها، لأن إتاحة المعرفة وتحسين العمل الجماعي والالتزام التنظيمي تلك الأشياء التي يسهم رأس المال الاجتماعي في تحقيقها من شأنها أن تترجم على الأرجح في تحسين نوعية وجودة المخرجات (Farzianpour,et.al.,2011).

في ضوء ما تقدم يمكن أن يتحقق للمنظمة بعض الجوانب الإيجابية والمنافع المحتملة من جراء إيجاد قاعدة صلدة متماسكة من رأس المال الاجتماعي، إذا ما أريدته المنظمة، فلا يمكن أن يتحقق بشكل مجاني، لأن الحصول على هذا النوع من رأس المال لم يعد بالأمر الهين، قياساً بالحصول على بقية الموجودات الملموسة مثل المكان والمعدات، فضلاً عن أنه يتطلب مسألة المحافظة عليه من خلال عمليتي الإدامة والدعم المستمرين، فقد تكلف هاتان العمليتان أموالاً كثيرة في البداية، لكنها قد تنخفض إلى الحد الذي تصبح صفرًا في نقطة بعيدة من الزمن، عندما تترسخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتتوطد المعايير السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية، علاوة على ذلك قد يخرق رأس المال الاجتماعي تلك الحواجز والمعوقات ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة ذات الصلة بقبول التجديدات والإبتكارات والإبداعات للأداء المستدام لعمل المنظمة بمرونة عالية ومستدامة.

#### الأداء التنموي المستدام.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء التنموي المستدام ألا أنه لا يوجد تعريف موحد أو إجماع على مفهوم واحد إلى الآن ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة بخصوص هذا المفهوم نجد أن هنالك خاصيتين ألقنا بظلالهما على المفهوم: الأولى حدثا المفهوم نسبياً، إذ ينسب أغلب الباحثين إن الولادة الحقيقية له كانت من خلال تقرير لجنة"برونتلاند"(Bundtland) بعنوان مستقبلنا المشترك 1987، أما الخاصية الثانية : فهي أنه بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أن معظمها ركزت على دراسة جوانب معينة

منه، رغم إن هناك باحثين حاولوا الإحاطة بالمفهوم من جوانبه كافة مثل"مولنار ومورجان"(Molnar.,&Morgan,2001)و"جلافيك ولقمان" (Glavic., & Lukman,2007) كل ذلك أدى لعدم وجود مفهوم متفق عليه من الباحثين للأداء التنموي المستدام (Asif., et al 2011:356) على الرغم من إن معظم المفاهيم تنطلق من العلاقة بين الإنسان والموارد التي يستخدمها في حياته، وهي ما ركزت عليه لجنة"برونتبلاد"(Brundtland) عند عرضها لمفهوم الاستدامة من أنه) تلبية الحاجات الحالية للمجتمع من دون الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها(WCED,1987:43).

فالأداء التنموي المستدام هو التحدى التي تواجهه المنظمات فى أعمالها التجارية والصناعية فى عصرنا الحالي، وذلك بسبب ما تعتقده بعض المنظمات التقليدية أن الغرض من المنظمات هى خلق قيمة قصيرة المدى والمصلحة الذاتية، بينما تعتقد منظمات أخرى غير تقليدية أن الغرض من أعمالها الصناعية والتجارية هى خدمة المجتمع، ولكن هناك أرضية مشتركة وهى التركيز على القيمة التى يمكن أن يضيفها الأداء التنموي المستدام فى الأعمال التجارية والصناعية على المجتمع ومساهمته فى استدامة الحصيلة الثلاثية (البيئية، والاقتصادية والاجتماعية) (Tschakert & Holtzblatt,2011:100-121)، وهو ما أدى بالعديد من المنظمات إلى الحرص على فهم وإدماج مفاهيم التنمية المستدامة فى مختلف استراتيجياتها وسياساتها، وبالتالي أصبح مفهوم الأداء لديها غير مقتصر على الأداء الاقتصادي والمالي فقط، بل تعداه ليشمل مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والبيئية، هذا ما أدى إلى بروز مصطلح الأداء التنموي المستدام الذي يعبر عن الأداء الشامل والكلية للمنظمات الأعمال.

فإن تحقيق الأداء التنموي المستدام يقتضي من المنظمات بذل أقصى ما لديها من جهود لأن تميز الأداء يعنى التفوق على المنافسين واستدامة الأداء أصعب لأنها تعنى المحافظة على التميز واستمراره فالتميز لا يمكن أن يكون نتيجة معزولة، بل هو انعكاس لكفاءة العمليات الداخلية، وملائمة الاستراتيجيات الموضوعية، وسداد القرارات



المتخذة وقدرة الكفاءات، غير أن المحافظة على التميز تستلزم دعم النمو وتعزيز التعلم الفردي والتنظيمي والاعتماد على الموارد والكفاءات الداخلية، والتركيز بخاصة على الأصول الغير ملموسة (رأس المال الاجتماعي) التي أصبحت تصنع الفارق. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء التنموي المستدام، إلا أنه لا يوجد تعريف تم الاتفاق عليه، فمن خلال الاطلاع على الأدبيات بخصوص هذا المفهوم سيتم عرض مفهومه من خلال آراء بعض الكتاب والباحثين، فقد عرفه "باكويهوك وآخرون" (Pakwihok., et al. 2012:65-86) بأنه "قدرة المنظمة على أستدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن وألا تقل عن ثلاث سنوات". وعرفه "بريس" (2014) بأنه "قدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوي الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (بريس، 2014)، كما عرف الأداء التنموي المستدام بأنه "الأداء الذي يستند على أربع مرتكزات تتضمن تحقيق الأهداف، واستخدام الموارد، وأمثلة العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة أو الوحدة الاقتصادية (أصحاب المصالح) (Renaud., & Berland, 2013: 154)، ويعرفه مركز قادة الأعمال الشباب بأنه "الأداء الذي يتضمن ودمج الأبعاد الثلاثة للأداء (CJD, 2004: 10): -  
-الأداء الاقتصادي: ويتمثل في قدرة المنظمة على كسب ثقة المساهمين والزبائن ويتم قياس هذا الأداء من خلال المعلومات الواردة في القوائم المالية للمنظمة.  
-الأداء الاجتماعي: ويرتكز على قدرة المنظمة أو الوحدة الاقتصادية على جعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة فيها.  
-الأداء البيئي: ويتمثل في قدرة المنظمة أو الوحدة الاقتصادية ومساهمتها الفاعلة في تنمية وتطوير بيئتها.

يتبين مما سبق بأن مفهوم الأداء التنموي المستدام من منظور المنظمات الاقتصادية والشركات يركز على مقابلة احتياجات المنظمات من الموارد دون التأثير في حق الأجيال القادمة في تلك الموارد من خلال استخدام الموارد بطريقة تجعلها قابلة

للتجدد ذاتياً، الأمر الذي يمكن المنظمات من الاستمرار وإنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، فضلاً عن تخفيض التالف والمعيب وبالتالي تحسين جودة المنتجات (الخدمات) وتخفيض تكاليفها، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها المالي إلى جانب الأداء غير المالي.

أما عن أهمية الأداء المستدام فهي مبنية على المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق المنظمات لأنها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، لذلك أصبح استدامة الأداء أمراً لا بد منه، كونه يحقق حالة من التكامل بين الحصيلة الثلاثية والقرارات المتخذة يومياً من قبل المنظمات من أجل تسيير الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى يدخل المنظمات في مرحلة جديدة تتمثل بالكيفية التي تتحول من خلالها إلى كيانات تصب في المصلحة البيئية والاجتماعية مع الحفاظ على أصحاب في آن واحد، وللأداء المستدام فوائد (Miller., et al.2011:948-957) :-

- توليد رؤية واضحة وشاملة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي والمستقبلي، وإلى أين تتجه المنظمة مستقبلاً.
- يُمكن المنظمة على التنبؤ بالمخرجات لكل استراتيجية محتملة وتمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها.
- يضع المعايير اللازمة من أجل التعامل مع الأزمات.
- التأكد من أن أعضاء المنظمة لديهم فهم واضح حول مسؤولياتهم التي على المنظمة تحملها في حالة الطوارئ والأزمات أو انتشار حالة معينة تهم أصحاب المصالح.
- يحقق الأداء المستدام للتميز للمؤسسات المستدامة عن غيرها والعمل على توليد منتجات وأنشطة وممارسات إبداعية مما يسهل فتح أسواق جديدة والمحافظة على سمعة المنظمة والمساهمين.

- يعمل على تذليل مشاكل التجهيز لمنتجاتها نتيجة لمشاكل اجتماعية وبيئية. كما أن هناك عدة عوامل تعمل على تحفيز الأداء التنموي المستدام فقد حددها القرشي (2017) في البيئة الداخلية والتي تتضمن العوامل الإدارية مثل الهيكل

التنظيمى والعمليات الإدارية، والعوامل التشغيلية كالعامل على زياد الكفاءة في استخدام الطاقة، والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، والعوامل الاقتصادية المتمثلة بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وتقليل التكلفة بالإضافة إلى الموارد البشرية والمتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال المعرفي، بالإضافة إلى البيئة الخارجية وتتضمن العوامل السوقية كرفع وعى الزبون والعوامل الحكومية، وتوقعات أصحاب المصلحة كتسهيل الحصول على المعلومات بشفافية.

### أبعاد الأداء التنموى المستدام

ظهر حديثاً نموذج العناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كنموذج فائق يساعد المنظمات على تفسير الاستدامة، حيث يمثل كل بعد من أبعاد الاستدامة تحدياً هائلاً بالفعل لإدارة المنظمة، وقد تم استخدام هذه الأبعاد في عدة دراسات أبرزها (Angeloska & Dichovshk, 2016) و (Petkovska & Mirchevska, 2013) و (Ray et al., 2013) و (Bi et al., 2017) وقد سميت بالركائز الثلاثة للاستدامة، وحيث يرى "بيكر" (Bieker) أن استراتيجية استدامة المنظمات يجب أن تقابل احتياجات الأطراف ذات المصلحة بدون تعريض قدرة المنظمة على مقابلة تلك الاحتياجات للحظر في المستقبل، ومن هذه الأبعاد ما يلي:-

**1- البعد الاقتصادي:** يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية، المتمثلة برضا المساهمين وأصحاب المصلحة من خلال معدلات مرضية لاستثمارهم، وأن الأهداف المالية هي الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، بالإضافة إلى أنه يبين نتائج الأداء المستدام لدى المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، وأن البعد الاقتصادي يساعد في قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة وتحديد قدراتها على الأمد البعيد (القريشي، 2017).

**2- البعد الاجتماعي:** يشمل المكونات البشرية والعلاقات الفردية والجماعية وما تقوم به من جهود تعاونية أو ما تسببه من مشاكل أو تطرحه من احتياجات، ومن عناصر هذا البعد هي الحكم الرشيد المتمثل في نمط السياسات والقواعد ومدى الشراكة بين القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني وتوعية المجتمع بضرورة الإسهام في بناء

وتعبئة طاقاته من أجل المستقبل والاندماج والشاركة لإقامة مجتمع موحد في أهدافه ومتضامن في مسؤولياته، كما يعرف بأنه "الموائمة بين النتائج الاقتصادية وما يحققه الموظف والمجتمع، من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، لزيادة التنمية الاجتماعية الناشئة من أداء المنظمات، وبذلك تتجلى العديد من القوانين واللوائح والعقوبات في هذا المجال، لذلك يتطلب الأداء الربط بين استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمات وبين الإدارة الاجتماعية من أجل تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة وبين متطلبات العملاء من الخدمات أو المنتجات على المستوى الفردي والجماعي" (Maletic & Gomišček, 2012:220-225).

**3- البعد البيئي:** استجابت المنظمات للضغوط الناتجة من تزايد التشريعات الحكومية وجماعات الضغط غير الحكومية، إذ أن مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير الوحدة الاقتصادية على النظم الطبيعية الحية وغير الحية والتي تتضمن النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، فتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتوير العاملين (Hubbard, 2006:177-191)، وتظهر مؤشرات الأداء البيئي للمنظمات من خلال تأثير المنظمة على النظم الطبيعية وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى عقلنة الأسعار، بما يضمن إشباع الحاجات الإنسانية والرفع من المستوى المعيشي وخفض وترشيد استهلاك الموارد بما يضمن استمراريتها والعمل على تجنب أو تخفيض الأراء البيئية السلبية (Liu, et al., 2011: 2211-2218).

نجد أن هناك تكامل وتداخل بين أبعاد الأداء التنموي المستدام وأبعاد التنمية المستدامة، أي أداء وتنمية ثلاثية الأبعاد مترابطة متكاملة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والتنظير والترشيد للموارد: والتي منها رأس المال المادي، ورأس المال الطبيعي، ورأس المال الإنتاجي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، فإن الأداء والتنمية المستدامة يقومان على عناصر ترتبط بعضها ببعض، وتداخل فيما

بينها تداخلاً كبيراً، فالالاقتصاد أحد المحركات الرئيسية للمنظمة والمجتمع، وأحد العوامل الرئيسية المحددة لماهيتهما (مجتمع صناعي أو زراعي أو رعي، إلخ)، والمشكل الأساسي للأنماط الاقتصادية التي تسود فيهما، اعتماداً على نوع الفكر الاقتصادي الذي يتبناه المجتمع (الرأسمالي، الاشتراكي، الإسلامي)، والبيئة هي لإطار العام الذي يتأثر بالأنشطة الاقتصادية ويؤثر فيها، كما تتأثر البيئة بسلوكيات أفراد المجتمع وتؤثر في أحوالهم الصحية وأنشطتهم المختلفة، ولذلك فإن أي برنامج ناجح للأداء وللتنمية المستدامة لا بد له أن يحقق التوافق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة، وأن يصورها كلها في بوتقة واحدة تستهدف الارتقاء بمستويات الجودة لتلك العناصر معاً: أي تحقيق النمو الاقتصادي، وتلبية متطلبات أفراد المجتمع وضمان السلامة البيئية مع المحافظة في الوقت نفسه على حقوق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية وعلى التمتع ببيئة نظيفة.

#### دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام لمنظمات الأعمال.

يقوم رأس المال الاجتماعي بدور محوري في تحقيق الأداء التنموي المستدام، وذلك من الالتزامات الأخلاقية التي تشكل جوهر رأس المال الاجتماعي التي لا تتطور إلا في سياق التفاعل الإنساني الملى بالقيم، كما أنه يسهل تنفيذ البرامج التنموية المستدامة ومشاريعها، كونه أكثر تناغمًا مع الظروف السائدة، والتركيز على رأس المال الاجتماعي يعكس ذلك من خلال الاعتراف بأن النظام المعياري مختلف إلى درجة أنه يتطلب حلولاً تجديدية لا تقليدية، فهو يقدم عدسة للعثور على حلول للمشكلات تبني على المعرفة، وباختصار، هو تلك الصفات التي تربطها بالتنمية البشرية المستدامة داخل منظمات الأعمال المتمثلة في المبادئ كالعدل، التفويض، الشفافية والحوار والمسؤولية، التضامن بين الأجيال وبين المجتمعات من أجل الحفاظ على البيئة والمواد الخام لصالح الأجيال القادمة، عدم إثقال الأجيال بالديون، ضمان حصص عادلة من التنمية لمختلف الفئات. فالمبادئ السابقة تشمل ثقافة بناء رأس المال الاجتماعي، فهو بجانبه الأخلاقي يتجلى ويحمل في مبادئه العدل والإنصاف والتضامن، ويسهم في بناء الأداء التنموي المستدام وخلقه والحفاظ على مسيرته. وبمعنى آخر، يتطلب تحقيق

الأداء التنموي المستدام لأهدافه تطويراً للعلاقات على أساس مبادئ حسن الإدارة والمساءلة والإنصاف، وقبل هذا وذاك بناء رأس المال الاجتماعي وزيادته من خلال الآليات الثقافية (عبد الحميد، 2010:32)، كما أن رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى ارتفاع الثقة التنظيمية بين العاملين وتهيئة الفرصة لبزوغ الإبداع والابتكار، وأن الثقة التنظيمية مرتبطة إيجابياً مع بُعد البحث والتطوير الإبداعي، وتوليد الأفكار الإبداعية، وابتكار حلول للمشكلات، كما تسهم حالة التفاهم والاتفاق بين العاملين حول الأهداف كبعد آخر لرأس المال الاجتماعي في رفع مستوى الإبداعية داخل المنظمة حيث أن التقارب والتفاهم الفكري حول الأهداف التنظيمية يساعد على إتاحة الفرصة لزيادة قدرة البحث والتطوير، وكذا ابتكار حلول إبداعية للمشكلات (الحايس، 2014).

كما أن لرأس المال الاجتماعي دوره في تعزيز دالة الإنتاج والنمو الاقتصادي المستدام، فالنمو الاقتصادي المستدام لا يحتاج إلى رأس المال المادي فقط، وإنما يحتاج أيضاً إلى الأنواع الأخرى من رأس المال التي تخلق وتحفز وتحافظ على البيئة المطلوبة للتنمية، وقد أثبت التاريخ التنموي بشكل لا يقبل للشك أن توفر رأس المال المادي وحده دونما توفر بقية الأصناف الأخرى من رأس المال - بما فيها رأس المال الاجتماعي - لا يؤدي إلى الاستدامة، فإذا كانت تحيللات النظرية الاقتصادية النيو-كلاسيكية تركز على التنافس باعتباره المحرك الرئيس للتنمية، فإن التحليلات المتمحورة حول رأس المال الاجتماعي تركز على التعاون باعتباره عاملاً مساعداً في التنمية، فالفرق بين هذين المنهجين هو فرق في درجة التركيز، إذ لكل من التنافس والتعاون أدوراً هامة في الوصول إلى تنمية اقتصادية مستدامة، ففوق رأس المال الاجتماعي المتمثلة في اتساع شبكة العلاقات والقدرات وتشعبها، وحسن الاستخدام وعقلانية التوظيف القائم على عمق المعرفة وتوافر المعلومات كفيل بتحقيق الأهداف التي يحددها المجتمع للارتقاء بأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية في المستقبل (أمال و رابح، 2017:26-10)، حيث يمثل رأس المال الاجتماعي قيمة مهمة جداً للإسراع في عملية التنمية من خلال تلك المشاركة المتراوحة بين المساعدة والمساهمة من أعلى

المستويات إلى أدها، وبين تقديم المعلومات والبيانات الضرورية للتنمية، أو تجاهل العمليات التنموية القائمة ومقاومتها (السروجي، 2009:66).

ويمكن تبيان هذه العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنموي المستدام من خلال أبعاد رأس المال الاجتماعي (Song, 2016:45-49) كما يلي :-

أ- رأس المال الهيكلي والأداء التنموي المستدام: حيث يرى "ميلر" (Miller, 1992) أن التفاعلات المتكررة والناجحة بين الجهات الفاعلة تزيد من معدلات التعاون، كما أن تشكيل الشبكات الاجتماعية داخل المنظمة يسهل تبادل وتسليم المعلومات والمعارف، ويلعب دورًا إيجابيًا في تشجيع مشاركة أعضاء المنظمة في خلق المعرفة وتشتمل الشبكات على عمليات رسمية وغير رسمية لذا يتم بناء العلاقات التعاونية واستدامتها تحت توقعات أن العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين بل ومع بقية أعضاء المنظمة يمكن تحقق الكفاءة في الأداء التنموي، وتحقيق الأهداف الجماعية والحصول على الموارد.

ب- رأس المال العلاقتي والأداء التنموي المستدام: فإن رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة يسهم في تحسين الإنتاجية والثقة المتبادلة تحسن كفاءة الاقتصاد والمنظمات العاملة فيه، ويزيد من التعاون المتبادل ويسهل التواصل الجديد مع الإدارات الأخرى والمستويات العالية من الثقة بين قادة المنظمة وأعضاءها قد تسمح لهم بتبادل الأمور الهامة والمعلومات الحساسة غير الممكنة في سياق انعدام الثقة، كما أن مستويات الثقة العالية في بيئة العمل والعلاقات الإيجابية بين الأعضاء داخل المنظمة تولد أداء أفضل للموظفين وعلاقات الصداقة بينهم تؤثر على الإنتاجية، فرأس المال الاجتماعي العلاقتي القوي يحد من دوران العاملين ويزيد من معدلات الالتزام التنظيمي مما يساعد في تحقيق نتائج أفضل.

ج- رأس المال الإدراكي والأداء التنموي المستدام: يختلف رأس المال الاجتماعي المعرفي عن رأس المال الاجتماعي العلاقتي في كونه يتعلق بمدى مشاركة التفسيرات الذاتية للقيم والأهداف التنظيمية بدلاً من الثقة الموجودة بين العديد من الجهات الفاعلة داخل المنظمة، وهذه القيم والأهداف المشتركة تمكن أعضاء

المنظمة من الحصول على نفس الفهم، وتقاسم التصور فيما يتعلق بالحالات الاجتماعية بشكل يسهم في حل المشاكل في المنظمات، وهذا يمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع عدم اليقين البيئي للأداء، وهذا يسهل التواصل بينهم ويمكن من التنبؤ بسلوكيات الأعضاء الآخرين، وهذا أمر مهم خاصة في المنظمات الكبيرة، لأن القادة يجب أن يتصلوا بمجموعات متنوعة من الموظفين ويحفزهم على تحقيق الأهداف.

### أهمية الأداء التنموي المستدام بالنسبة لمنظمات الأعمال

يمكن القول أن الأداء التنموي المستدام رهان رابح لمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية من خلال (العايب، 2011، 149)

أ. الأداء التنموي المستدام هو عنصر من عناصر الأداء، أي أن إدماج الأداء التنموي المستدام في طرق وأساليب سير المنظمة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر، كما يسمح لها مع مرور الزمن بالحصول على آثار إيجابية تسمح بتحقيق وتلبية والاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية، مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

ب. الأداء التنموي المستدام عامل من عوامل ضمان بقاء المنظمة، حيث تسعى بعض المنظمات مهما كان شكلها إلى الاهتمام بتطبيق الاداء التنموي المستدام، وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب.

ج. الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية وهذه الأخيرة هي طريقة في العمل تشجع المنظمة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكار وأكثر مسؤولية على المستوي البيئي، وتشجع الفعالية البيئية المنظمة بأن تنتج أكثر بمراد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج، وكذلك تفادي تبذير الموارد وتفاذي التلوث، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.



د. التحكم فى التكاليف: فغن المنظمة التى طبقت الفعالية البيئية هى التى تتحكم فى تكاليفها البيئية، فالتحكم فى التكاليف يتعدى الجانب البيئى، فالمنظمة التى تتخرط فى منهجية الأداء التتموى المستدام بإمكانها أن تتحكم فى التكاليف الاجتماعية ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.

هـ. كما أن الأداء التتموى المستدام عنصر من عناصر الإنتاج: فإن المنظمة مطالبة بأن تتصرف بصفقتها جزءاً فاعلاً فى المجتمع وعليه يجب أن تتصرف تصرفات مسئؤلة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة.

و. تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعى، فهذا الأخير يحتم على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والمساهمة فى الحياة الاجتماعية وبالتالي تكون مكان للاندماج الاجتماعى.

ز. من خلال الأداء التتموى المستدام تلبى المنظمات الرغبات والمتطلبات المتزايدة للمستهلكين والعمال، وهى من بين أهم الصعوبات التى تعانى منها المؤسسات الاقتصادية والخاصة بمواردها البشرية وهى أن لا تقدر على اختيار أفرادها وتحقيق وفائهم.

#### آليات الاستثمار فى رأس المال الاجتماعى فى المنظمات.

تُعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومصدرًا لقدرتها التنافسية، إذ يعول عليها فى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة فى الأداء التتموى المستدام، مما يفرض على إدارة المنظمة الاهتمام بها وتهيئة المناخ التنظيمى السليم لها، والذي يُعد من أهم مقومات كفاءته زرع الثقة فى نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمتطلباتهم، وتعد منظمات الأعمال من أكثر المنظمات أهمية فى التنمية المستدامة، فهى شبكة من التنظيمات المعقدة التى تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن الأهمية بمكان توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر التنظيمى للعاملين، فيولد

أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها ومن ثم يكون هناك التزام تنظيمي، فإن تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم ينخفض أدائهم وولائهم للمنظمة، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة فاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها وأدائها التتموى المستدام، وهناك العديد من الدراسات في رأس المال الاجتماعي تتفق على أن آليات الممارسة السليمة لتعزيز رأس المال الاجتماعي، تتمحور في ثلاثة اتجاهات هي:-

**\*.آليات إقامة الروابط داخل المنظمة: حيث تعتبر إقامة الروابط بين الأفراد العاملين**

داخل المنظمة نسيج لرأس المال الاجتماعي فشبكة العلاقات التي تنتجها هذه الروابط هي مصدر أولى لتنمية الإحساس بالانتماء والالتزام والتعلم لدى الأفراد، فعبر هذا الشبكة يشعر العاملون أنهم في بيتهم وأن كلا منهم مسؤول على الآخر، وتتفق هذه النتيجة مع وجهة نظر "كوين وبروساك" (2001)، حيث يرون أن السبب وراء تشكل وقيام شبكة العلاقات داخل بيئة العمل هو شعور الموظفين بالحاجة بعضهم لبعض في سبيل الوصول إلى هدف مشترك، وهذه الرغبة الجماعية لتحقيق هدف مشترك تؤدي بالأفراد أن يشدوا أزر بعضهم، وتساعد الموظفين على تطوير وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم، ولشبكة العلاقات آثار إيجابية على العمل داخل المنظمة هما:-

- توضيح الرؤية الفعلية للمنظمة: فكثيراً ما نجد داخل المنظمات فجوة هائلة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن بالفعل، أي يوجد فارق بين الخطة الاستراتيجية المكتوبة وبين الطريقة التي تنفذ بها، في هذه الحالة تحتل الممارسات الفعلية طريقة التنفيذ اليد العليا فوق الخطط النظرية.

- تداول المعلومات بين الموظفين: وهذه تعتبر التغذية العكسية الآنية (الفورية) حيث يستطيع الموظف أن يعرف نتائج وآثار عمله حتى قبل أن تأخذ النتائج شكلها النهائي وإطارها الرسمي، فشبكة العلاقات تقوم بتوزيع المعلومات سريعاً وشفهياً، لأنها تُعد منبع معلومات المنظمة، وتتخذ شكلاً غير رسمي لتبادل التعاون، وهو ما

يعنى توفير الفرصة لمنع المشكلات ومعالجة الاختناقات قبل أن تظهر بشكل رسمي ودون انتظار أمر رسمي لمعالجتها.

أما عن سليات شبكة العلاقات: بطبيعية الحال لن تجد كل شئ وريداً في شبكة العلاقات و فرق العمل، فالعناصر التي تساعد على الترابط والتي تمنح العاملين الرضا والاحساس بالهوية، يمكن أيضاً أن تكون سبباً في الانغلاق على النفس وظهور الضغينة والاحقاد في نفوس من يبقون خارج هذه الشبكات ، فشبكة العلاقات يمكن أن تتغلق على من فيها فتبعدهم عن بقية العاملين وعن بقية الأقسام، فتكون النتيجة عدم الاستفادة من الدماء الجديدة وبقاء الوضع على ما هو عليه، دون تغيير، فيصبح ضرورياً هنا أن نمنع انحراف شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة من الانخراط في أعمال هدامة وضارة، فمثلاً عليك ان تجعل فرق العمل أكثر قبولاً للغير ولأعضاء الجدد القادمين من الخارج.

ويمكن بناء وتطوير شبكات العلاقات بطريقة تعود بالنفع على المنظمة من خلال عدة آليات: منها:-

- توفير الموارد اللازمة لعقد الاجتماعات وتعزيز الاتصالات.
- توفير الإدراك الكافي ك فيجب على المديرين التوقف عن توبيخ الموظفين كلما رأوهم ينخرطون في أنشطة اجتماعية استثنائية.
- توفير النظم السليمة، وعلى الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد هيكلة نظم المكافآت والرواتب والحوافز بشكل لا يؤدي إلى إظهار الضغائن بين العاملين في المنظمة.
- أذن، متى ما أرادت المنظمات والشركات تشغيل تلك الروابط لصالحها، يقع عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العمال، وتمثيل العمال أما الإدارة، هذا فضلاً عن إظهار الانتماء لهم لهدف الحصول على ولائهم مما يسهم في تحقيق الأداء التنموي المستدام للمنظمة.

**\* تعزيز الثقة Enabling Trust: تعد الثقة الركن الثاني لرأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح. كما أنها ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاقة، وتتعاظم احتمالية أن تظهر جماعات عمل تقوم بذلك**

بوجودها. ففي هذا الإطار، نود التأكيد على أن مفهومي الثقة أو عدم الثقة يتمدد ويتقلص تبعاً لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات عندما يدخلوا في صفقات وأعمال اقتصادية، ولذلك، فإن الكثير من أشكال الغش والخداع والتضليل والمناورة والتشويه التي تظهر فيها، يكون سببها الرئيسي عامل الثقة.

وعليه، قد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق القول عليه، عندما نقول أن العمالة المؤقتة على سبيل المثال، قد لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول، كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة، ولذلك فإن المدراء بحاجة إلى أن يمضوا قدماً نحو القيام بممارسات فاعلة في هذا الجانب، من أبرزها الإيمان بأن الثقة تتجح حيثما لا تقوم الإدارة بمنح أو إعطاء العاملين مبرراً لعدم الثقة، وريثما تكون هناك شفافية، ويكون للعاملين ثقة في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المنظمة.

وأما بخصوص، مفهومي الثقة الخاصة، والثقة العامة، فالأولى هي التي تولد بين طرفين يمتلك كل منهما المعلومات الكافية عن الآخر، والمعرفة المسبقة حول إمكانيته وقدراته، في حين أن الثانية، هي التي تتيح للفرد إمكانية أن يصبح موثقاً به دون أن يكون للآخر معرفة مباشرة بشخصيه وإمكانياته وقدراته، أو وجود تعامل سابق معه وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك رأس مال اجتماعي ناجح، هي التي تعتمد مبدأ الثقة القوية وتنبذ الهشة منها، وتراعي إقامة الروابط العامة بين أعضاء جماعاتها أكثر من الخاصة.

ويجب التنبيه على أن هناك عدة جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها، أولها: الامتناع عن ممارسة نمط المودة القسرية التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيتها، كأن مثلاً يقوم مدير ما بعقد اجتماع أسبوعي مبرمج لمناقشة قيم الارتباط بالجماعة ظناً منه أنه سينجح في إخبار العاملين شيئاً ما بخصوص حياتهم الشخصية ويدخل في مكنوناتها. والنقطة الثانية، تتعلق ببعض المدراء الذين يعتقدون خطأً أن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم، كما أنها (أي الثقة)

تنمو ذاتيا بحيث ينالها الفرد متى هو أعطاها أولا. فمن الأرجح جدا، يثق الأفراد بعضهم بالبعض والعكس بالعكس، وعندما يبدي المدراء عدم الثقة بالعاملين، فإنهم يدفعونهم أن يكونوا أقل جدارة في العمل.

**\*.التدريب كاستراتيجية تنموية:** يعرف التدريب على أنه: نظام فرعي له أجزاء متكاملة تعمل ضمن إستراتيجية المنظمة، وتتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، واكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، لاستيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها، وقد غير البعد الإستراتيجي النظرة للتدريب، فتحول من نشاط وقتي يتسم بالمحدودية لتلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى نشاط مكون من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، وتدريب، وتنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى تركه العمل فيها" (عقيلي، 2005:43)، ويقصد به"العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم"(اليافعي، 2007:18)، ويعتبر التدريب"عملية تعليمية تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، وعادات لزيادة أداء العاملين بالمنظمة (Lloyd,1991:206).

### المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.

تستند الدراسة الراهنة علي أطر نظرية مستفيدة من التراكم المعرفي، ومن ثم توجيه مسار العمل الميداني بشكل مباشر إلي تحديد التساؤلات تحديداً واضحاً انطلاقاً من التراكم المعرفي، ونظراً لأن موضوعنا يدور حول"دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام، حيث يشير مفهوم الرأسمال الاجتماعي إلى طبيعة الروابط التي تجمع بين الأفراد والمجموعات البشرية داخل المجتمع، وبهذا المعنى، ينحدر من تاريخ الفكر السوسيولوجي، ويشكل سلبياً منطقياً للنظريات الاجتماعية التي حاولت فهم خصائص الاجتماع المميّزة للتجمّعات البشرية عبر التاريخ، فمن هذا

المنطلق، فإن تناولنا لتحليل النظريات السوسيواقتصادية التي لامست بالدراسة والتحليل هذا الموضوع يضيف المزيد من الفهم لسياقه التاريخي والاجتماعي، وهذا يتطلب اختيار نماذج نظرية تعرضت لتلك القضايا في مقولاتها، ولهذا فهي كما قال المفكر الجابري "مرجعات استثنائية" لا غير وليست نموذجاً بعينه"، فقد حاول الباحث عرض جملة من المنطلقات والمقاربات النظرية، التي يعتقد أن لها صلة بالدراسة من أجل تحليل أكثر عمقاً لمختلف جوانبه، وتتمثل فيما يلي:-

**1- نظرية رأس المال الاجتماعي:** يتخذ البحث من نظرية رأس المال الاجتماعي إطاراً نظرياً له، حيث يُعرّف رأس المال الاجتماعي بأنه أحد الأصول القيمة التي تتبع من الوصول إلى الموارد التي يتم توفيرها من خلال العلاقات الاجتماعية (Coleman, 1990), (Granovetter, 1992) حيث يجمع (Nahapiet and Ghoshal, 1998) رأس المال الاجتماعي في ثلاثة أبعاد: المعرفية والعلائقية والهيكلية، حيث يمثل البعد المعرفي المعنى المشترك والتفاهم بين الجهات الفاعلة؛ ويشير البعد العلائقي إلى الثقة والصدقة والاحترام والمعاملة بالمثل التي تم تطويرها من خلال تاريخ التفاعلات؛ والبعد الهيكلي يشمل أنماط العلاقات بين الفاعلين، فالمقصود به أن لدى الفرد أرصدة وموارد اجتماعية؛ أي شبكة من العلاقات الاجتماعية مع مجموعة من أفراد المنظمة تتسم بالتفاعل المثمر والتعاون والتضامن والثقة بين هؤلاء الأفراد توفر للفرد المساندة الاجتماعية (خميس، 2009:6)، وتتمثل افتراضات هذه النظرية فيما يلي:-

- كلما احتل الفرد مكانة مرتفعة في البناء الاجتماعي القائم، كلما توافرت له فرص أكبر لاستثمار الموارد المتاحة فيه.
- يتم التفاعل بين مجموعة من الفاعلين المتقاربين من حيث: الخصائص، والمكانة والموارد، فكلما زاد التشابه في خصائص الموارد التي تمتلكها الجماعة كلما قل الجهد المبذول في عملية التفاعل.
- يتفاعل الأعضاء بشكل مباشر أو غير مباشر في إطار شبكات العلاقات الاجتماعية وفقاً لما لديهم من موارد، وأن الشبكات الاجتماعية في معظمها هي:

شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الدعم المتبادل داخل تلك الشبكات شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي.

- كلما كانت الروابط بين الأفراد قوية؛ كلما استطاع الفرد أن يستخدم الموارد المتاحة في أفعال تعبيرية والتي يترتب عليها تنمية وتطوير الموارد التي يمتلكها الأفراد والجماعة التي ينتمون إليها.

- تكون أكثر المشاركة بالوحدة الاجتماعية التي بها رأس مال اجتماعي، فإن أكثر مستويات المشاركة من منظمات الأعمال والشركات في عملية التنمية وتحقيق الأداء التتموي المستدام تلك التي بها تطبيقات رأس المال الاجتماعي.

فقد لاحظ (Nahapiet & Ghoshal,1998) أن قيمة رأس المال الاجتماعي تتمثل في قدرته على تحقيق الأهداف التي كانت مستحيلة بدونه أو التي يمكن تحقيقها فقط بتكلفة إضافية أقل، كما يرى بوتنام (2000)، في رأس المال الاجتماعي، أنه مثلما تعمل الآلات (رأس المال المادي) أو التعليم (رأس المال البشري) على زيادة الإنتاجية، كذلك تؤثر الشبكات والعلاقات الاجتماعية على القدرة الإنتاجية للأفراد والجماعات، وبهذا المعنى يشير رأس المال الاجتماعي إلى الروابط بين الأفراد، قواعد المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تنشأ من علاقاتهم (Manyerere, 2016: 136-146) فإذا كان رأس المال الاقتصادي يتجسد في عناصر الإنتاج المختلفة (الأرض، والعمل، أدوات الإنتاج)، ويرى "كوهين وبروساك" (Cohen & Prusak,2001) أن رأس المال الاجتماعي يتكون من رصيد الاتصالات النشطة بين الناس: الثقة والتفاهم المتبادل والقيم والسلوكيات المشتركة التي تربط أعضاء الشبكات والمجتمعات البشرية وتجعل العمل والأداء ممكناً، فرأس المال الاجتماعي يجعل المنظمة أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد العازمين على تحقيق أهدافهم وأغراضهم الخاصة ويخلق التعاون والالتزام ومشاركة المعلومات والثقة مع تعزيز المشاركة الحقيقية في المنظمة، مما يؤدي إلى مزيد من النجاح والفعالية ويعد استخدام الروابط الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات الاجتماعية والمجتمعات والشركات (Cohen and Prusak,2001:4)، ويمكن القول

بوضوح أن رأس المال يسهل تحقيق أهداف المجموعات من خلال تحقيق الود والتضامن مع الأعضاء داخل المنظمة في تنفيذ برامجها المخطط لها من خلال القيام بأنشطة يومية على حد سواء بفعالية وكفاءة وأداء مستدام.

وتفترض نظرية رأس المال الاجتماعي أن الأفراد يمكنهم الوصول إلى أنواع مختلفة من الموارد التي زادت لهم بفضل مشاركتهم في أنواع مختلفة من العلاقات. تتوفر الموارد من خلال جهات الاتصال أو الاتصالات التي تجلبها الشبكات. ومن خلال "الروابط الضعيفة" (Granovetter, 1973: 1360-1380)، ويمكن لأعضاء الشبكة الحصول على امتياز الوصول إلى المعلومات والفرص. يمكن أن يؤدي المستوى العالي لرأس المال الاجتماعي في التفاعل مع المنظمات الأخرى إلى زيادة تبادل الموارد وابتكار المنتجات (Tsai & Ghoshal, 1998: 464-476) لذا تتبنى الدراسة الحالية هذه النظرية؛ لما لها من استفادة في تحديد الموجهات النظرية للدراسة من أهداف وتساؤلات وأدوات وحتى تفسير وتحليل النتائج.

**2- نظرية التبادلية النفعية:** تعد نظرية التبادلية النفعية إحدى النظريات السوسولوجية التي ترجع جذورها الفكرية إلى آراء بعض الفلاسفة والعلماء الذين اهتموا بعملية التبادل Reciprocity (الأخذ والعطاء) منذ القدم، والتي تبلورت في أوائل الستينيات من القرن العشرين نتيجة لما نشأ من رؤي حول إخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الإمبريقي، ومن روادها "روبرت بوتنام" و"جورج هومانز" و"بيتر بلاو" و"ريتشارد أميرسون"، حيث تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أساس أن الناس يتفاعلون بطريقة عقلانية رشيدة، بالإضافة إلى أنهم معتمدون على بعضهم البعض في سبيل تحقيق أهدافهم، وأن التبادل لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، إنما يرتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية، فتسير الحياة وفق سلسلة من التبادل تزيد وتتنقص من مخزون الأفراد أو الجماعات من القوة أو الصيت، كما يتم التبادل وفق قيم المجتمع ومعايير بحيث ينتج عنه ما يطلق عليه منظرو التبادل (التبادلية النفعية) أو ما أسماه "لوفي شتراوس" التبادلية ذات المعنى الواحد، وتعنى أن الفرد يأمل أن يرد إلى الآخرين ما اخذه منهم، وتعنى أن الناس أميل على تقديم المساعدات إلى الآخرين متوقعين أنهم



سوف يحصلون مثلها عندما يحتاجونها، ويعنى ذلك بطريقة أخرى أن السلوك التبادلى يتأسس على معايير عامة مقبولة لدى الجميع ولا يخضع فقط لمجرد الحسابات العقلانية. يعرف "جورج هومانز" التبادل أنه تفاعل الأفراد التقابلي (وجهاً لوجه) عاكساً الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته. كما تقوم نظرية التبادلية على أن المجتمع عبارة عن شبكة من عمليات التبادل، ومن خلال هذه العمليات التبادلية يؤدي المجتمع وظائفه المختلفة، إذ أن الموارد محدودة، ويجب أن يحصل الناس على حاجاتهم من الآخرين، عن طريق تكون العلاقات الاجتماعية وتبادل السلع والخدمات حتى ينهض المجتمع ويحقق التنمية لأفراده (الطفي والزيات، 1990: 180-176)، وهذا ما أكدته "بوتنام" أن رأس المال الاجتماعي ليس مفهوماً نظرياً فحسب بل مفهوم مادي يمكن قياسه، وأشار إلى أنه مجموعة الشبكات، والمعايير، والثقة الاجتماعية، التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة (Putnam, 1995: 65-78)، كما أشار "حران" أن الجماعة التي يكون أعضائها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفقد الثقة بين أفرادها (حران، 2018: 166-179)، وهذا ما يحدث داخل منظمات الأعمال من عينة الدراسة.

**3- نظرية شبكة العلاقات الإنسانية:** جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماماً جوانب العلاقات الإنسانية، فحاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة، حيث قام "التون مايو وزملاؤه" بتجاربهم في مصانع شركة "وسترن بالكتريك" من 1927-1932 في الولايات المتحدة

الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسته أساساً قوياً للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيراً بالغاً في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية، فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها (السلمي، 1980:32): أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين، وأن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية وروابط اجتماعية ناشئة من التقاليد والثقة والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها، وأن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المنظمة فتعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي "رأس المال المادي" والتنظيم غير الرسمي "رأس المال الاجتماعي"، وأن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي (رأس المال الاجتماعي) في التنظيم الرسمي للمنظمة، عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن من مبادئها: أن الاتصالات داخل المنظمة ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية" الروابط والعلاقات الاجتماعية أو ما يسمى "برأس المال الهيكلي" قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين داخل المنظمة.

**4-نظرية التنمية المستدامة:** يعد رأس المال الاجتماعي هو مفتاح التنمية البشرية القابلة للاستدامة، فهو لا يقتصر على الإنسان كمحرك للتنمية، بل يركز على العلاقات بين البشر لأنها تشكل الأساس الذي تبني عليه الأخلاق الاجتماعية، وترتبط النسيج والبناء الاجتماعي وتدعمه، وبالتالي تعد ثروة قائمة في المجتمع، فالتنمية

البشرية المستدامة تعني "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي لتلبية احتياجات الأجيال القادمة".

كما تعرف بأنها عملية تنمية تضمن للأجيال التالية أو المستقبلية حقا في الحياة وبالتمتع بالموارد المتاحة بالمجتمع أو تشبع احتياجات الأجيال الحالية(السروجي،2009:109)، وبطبيعة الحال فإن التنمية هنا تركز علي حق هؤلاء الأجيال بالوصول لرؤوس الأموال الموجودة بالمجتمع سواء أكانت طبيعية أو مادية أو غير مادية (بشرية)، وتمثل رؤوس الأموال هذه جملة الثروة القائمة بأي مجتمع ومن خلال وجود هذه الثروة يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذه التنمية تقدم الأساس لاستعادة الثقة بالتفاعل بين ما هو اجتماعي وسياسي(حمد، 2015:154)ويمكن هنا استغلال رأس المال الاجتماعي من خلال دفع الاتجاهات الايجابية بين البشر، من خلال دور صاحب العمل في نشر الاتجاهات الايجابية للعاملين والمتمثلة في الإيمان بقيمة العمل والإنتاج، وبناء جسور الثقة بين الناس وبين بناء أبعاد المجتمع ومؤسساته المختلفة(Grootaert, 1998:24)، وأن توسيع خيارات الناس وقدراتهم لا تكون لها قيمة إلا في سياق العمل الجماعي، وإن قوة رأس المال الاجتماعي المتمثلة في اتساع شبكة العلاقات والقدرات وتشعبها وحسن الاستخدام، وعقلانية التوظيف القائم علي عمق المعرفة وتوافر المعلومات كفيل بتحقيق الأهداف التي تحدها المنظمة للارتقاء بأوضاعها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية في المستقبل وهنا تصدق العبارة المشهورة التي تتردد بكثرة في الكتابات عن رأس المال الاجتماعي"إذا كان رأس المال المادي والبشري يتركز في الأفراد، فإن رأس المال الاجتماعي ينشأ ويعيش، وينمو ويزدهر في العلاقات".

**5- نظرية شولتز:** حاول شولتز البحث عن التفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى الى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال، والاهتمام بالمكونات غير المادية وهي رأس المال البشري فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، فقد ركز كل اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية

الاقتصادية، ويُعد مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري إسهامًا كبيرًا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي، وبني مفهومه على ثلاثة فروض أساسية (محمد، 2010) وهي:-

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المداخلات المادية، إنما يرجع أساسًا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقًا للاختلافات في مقدار رأس المال المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري في رأس المال التقليدي.

وقام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية في الاستثمار المستمر في الأفراد وتعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية، ومن هذا المنطلق ركز على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وعليه فإن التعليم عملية يتعزز من خلالها رأس المال البشري وذلك عبر الزيادات في المعرفة و تطوير المهارات، ويعد سلعة استهلاكية، كما يعد استثمارية تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل بوصفه سلعة استهلاكية فإن التعليم يوفر منفعة عندما نفترض إن الأفراد يكتسبون إشباعا واعتادا بالنفس من تحدى التعليم والنمو الفكري وبوصفه سلعة استثمارية فإن التعليم يعد محركا للنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة وإنتاجية ومن ناحية أخرى فإن التعليم يُعد عملية اعتيادية، فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل في المدارس والجامعات إلى الارتفاع (حسن، 2010: 66-65).

## إجراءات الدراسة الميدانية

**نوع البحث:** يدخل هذا البحث في إطار الدراسات الوصفية التحليلية، التي تسعى إلى تحليل أهمية دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام في منظمات الأعمال على مرجعية نظرية رأس المال الاجتماعي.

**منهج البحث:** تمشيا مع أهداف الدراسة ومنطلقاتها، وجد الباحث ضرورة الاستعانة بأحد المداخل المنهجية، والتي تمثلت في المسح الاجتماعي بالعينة، حيث يعد المسح الاجتماعي أحد المناهج الرئيسة في البحوث الوصفية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفى هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالإشكالية من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم هذا المنهج لبيان دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأداء التنموي المستدام في المنظمات والشركات في محافظتى أسيوط وسوهاج.

**بناء أداة البحث:** لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم بناء الاستبانة من قبل الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بالإضافة إلى الاستعانة بأراء ووجهات نظر المحكمين وذوى الخبرة والاختصاص، وبناء عليه فقد تم بناء الأداة (الاستبانة) استناداً إلى ما يلي:-

\* **أدوات الإطار النظري:** لإغناء الجانب النظرى اعُتمد على الكتب والمجلات والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث باللغتين العربية والأجنبية، مثل (Macke & Toss, 2010)، (Sherif, Hoffman & Thomas, 2006)، فضلاً عن أستعمال شبكة المعلومات الدولية وما تحتويه من كتب وأبحاث إلكترونية لتزويد ورفد الجانب النظرى بالمعلومات الهادفة للبحث.

\* **أدوات الجانب الميدانى:** اعتمد فى إعداد الجانب الميدانى على الأدوات الآتية:-  
-المقابلات الشخصية مع العاملين ومدراء ورؤساء الوحدات فى بعض الشركات والمنظمات فى محافظتى أسيوط وسوهاج.

- الاستبانة: اعتمد البحث في جمع البيانات بشكل رئيسي على الاستبانة التي أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض، ذات مقياس خماسي الاستجابة، على عينة قوامها (250) مفردة، تضمنت أربعة أجزاء الأول: عبارة الخصائص الديموغرافية والاجتماعية (النوع والمستوي التعليمي وسنوات خبرة العمل)، وذلك لتحديد مواصفات عينة البحث، والثاني: مقياس رأس المال الاجتماعي، ومستمد من مقياس نهايبت وغوشال (Nahapit & Ghosal, 1998)، ومقياس جروتيرت (Grootaert, 2009)، ومقياس كريستينسم (Kristensem, 2007)، متضمن الأبعاد (البعد العلائقي، والهيكلي، والإدراكي)، وبلغت فقراته (32) فقرة، والثالث: مقياس للأداء التتموي المستدام (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي)، مستمد من نموذج (Kaplan & Norton, 1992:71-79) لقياس الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، وبلغت فقراته (20) فقرة، والرابع: آليات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وبلغت فقراته (8) فقرة.

**صدق وثبات الأداء: (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين<sup>(١)</sup> الخبراء والمتخصصين في الاجتماع والاقتصاد الإدارة واللغة العربية وطلب إبداء آرائهم فيها من حيث: نوع المفردات وارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله واقتراح تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت وآثرت الاستبانة وساعدت

(١) إبراهيم عوض إبراهيم حسين: أستاذ اللغة العربية آداب سواهج- أحمد على أحمد حسين: استاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة سواهج-حسن صبحى حسن مصطفى أستاذ الاقتصاد الإدارى بكلية التجارة جامعة سواهج - خالد عبداللطيف محمد عمران: استاذ المناهج بكلية التربية- شادية أحمد مصطفى : أستاذ علم الاجتماع المساعد آداب سواهج- علا عبدالمنعم مصلحى : استاذ علم الاجتماع كلية الآداب جامعة المنوفية- محمد نمر على أحمد أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة سواهج- مديحة أحمد عبادة : استاذ علم الاجتماع- وفاء محمد على : استاذ علم الاجتماع المساعد بسواهج.

على إخراجها بصورة نهائية جيدة، وحظت جميع عبارات الاستبانة باتفاق بنسبة (80%) في آرائهم على جودة صياغتها وانتمائها للبعد المنتمية إليه.

**صدق الاتساق الداخلي:** ولقياس ثبات المقاييس، تم استخدام معامل الثبات (ألفا-كرونباخ Cronbach Alpha)  $A = K/(K-1)(1-S^2 \text{ Item} / S^2 \text{ Total})$ ، حيث أنضح أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بالثبات، وأن قيمة رأس المال الاجتماعي (0.79)، وقيمة الأداء التتموى المستدام (0.88). وهى أكبر من معامل ألفا كرونباخ (0.75)، وهى الحد المقبول للحكم على ثبات المقاييس (Nunnally & Bernstein, 1994:297) و (Sekaran., & Bougie, 2016) وهذه النتائج تشير إلى أن المقاييس المستخدمة في البحث صالحة للاستخدام فى أغراض البحث العلمى.

**المعالجات الإحصائية:** لإجراء التحليلات الإحصائية قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها مستخدماً البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for Social Science فى تحليل بيانات كل سؤال من أسئلة الدراسة المتصلة بالجانب الميداني، اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات عينة من رؤساء ونواب مجلس الإدارة والموظفين والعاملين في منظمات الأعمال والشركات فى محافظتى أسيوط وسوهاج، وعن كل بند من بنود الأداة، لتكون مؤشراً على درجة الموافقة، ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوي الإجابة عن بنود الأداة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الإجابة (5)، و(4)، و(3)، و(2)، و(1)، وتم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى.

**عينة البحث:** اختار الباحث العينة العشوائية من منظمات الأعمال والشركات من مجتمعى البحث فى محافظتى أسيوط وسوهاج، وذلك بسبب التباين فى مجتمعى البحث، وكذلك من أجل دقة البيانات والوثوق بها، لذا تم أخذ عينة عشوائية لجميع المستويات متمثلة بالإدارات العليا (رؤساء مجالس ونوابهم) والإدارات الأخرى (مدير الحسابات والاقسام)، وكذلك العاملين فى مختلف التدرجات الوظيفية، وقد بلغ حجم العينة (250) فرداً.

جدول (1) توزيع العينة حسب الخصائص الاجتماعية والاقتصادية (N = 250)

(رأس المال الاجتماعي وتحقيق الأداء التتموى المستدام...) د. حمدي أحمد عمر.

النوع الاجتماعي									
إناث					ذكور				
%		العدد		%		العدد			
24.8		62		75.2		188			
فئات العمر									
60 فأكثر		51 أقل من 60 سنة		من 41 إلى أقل من 50 سنة		31 أقل من 40		أقل من 30 سنة	
%		العدد		%		العدد		%	
8.8		22		10.8		27		48.0	
						120		18.0	
								14.4	
								36	
المؤهل التعليمي									
مؤهل فوق العالي		مؤهل عالي		مؤهل فوق متوسط		مؤهل متوسط			
%		العدد		%		العدد		%	
4.0		10		63.6		159		19.6	
						49		12.8	
								32	
المستوي الإداري									
عاملين		موظفين إداريين		مديرين إدارات		رؤساء ونواب إدارة			
%		العدد		%		العدد		%	
47.2		118		23.6		59		19.2	
								48	
								10.0	
								25	
سنوات الخبرة									
11 - 15 سنة		6 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات					
%		العدد		%		العدد		%	
23.6		59		44.8		112		31.6	
								79	



- من حيث توزيع أفراد العينة حسب النوع: أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن (75.2%) من الذكور، في مقابل (24.8%) من الإناث، وهو ما يشير إلى تنوع الاستجابات للكشف عن دور رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر النوعين.
- يتوزع أفراد العينة حسب فئات العمر: فقد تراوحت النسب (48.0%)، للفئة العمرية من (41 : 50)، يلي ذلك الفئة العمرية (31 : 40) ونسبة (18.0%)، يلي ذلك الفئة العمرية (أقل 30) بنسبة (14.4%)، ونسبة (10.8%) للفئة العمرية (51 : 60) وكانت آخر النسب (8.8%)، تخص الفئة العمرية (60 فأكثر)، مما يُفسر إمتلاك المنظمات والشركات المدروسة ملاكات متنوعة وغير محددة بمرحلة أو فئة عمرية معينة، فالخبرة قد توجد لدى من هم أصغر سنًا نتيجة للمستوي العلمي، أو الممارسة العملية التي حصل عليها هذا الشخص.
- ومن حيث توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: تبين ارتفاع المستوي العلمي لأفراد العينة حيث أتضح أن أعلى نسبة (63.6%) من الحاصلين على مؤهلات عليا، تليها نسبة (19.6%) الحاصلين على مؤهل فوق متوسط، ثم يليها نسبة (12.8%) الحاصلين على مؤهل متوسط، ونسبة (4.0%) الحاصلين على مؤهل فوق العالي، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية عالية وثقافة جيدة، ويمتلكون القدرة العلمية الكافية للإجابة عن تساؤلات الاستبانة مما يجعل الإجابات أكثر دقة.
- ومن حيث توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية: فإن الغالبية العظمى من العاملين بنسبة (47.2%)، وبلغت نسبة الموظفين الإداريين (23.6%)، ونسبة مديرو الإدارات (19.2%) تليها نسبة رؤساء ونواب مجلس الإدارة (10.0%).
- وفيما يتعلق بسنوات الخبرة: فقد بلغت نسبة ذوى الخبرة (6 : 10) سنة (44.8%)، تليها نسبة العاملين من ذوى الخبرة (أقل 5 سنوات) بلغت (31.6%)، ثم نسبة العاملين ذوى الخبرة (11 : 15 سنة) وقد بلغت (23.6%). مما يُفسر لنا إمتلاك عينة البحث الخبرة اللازمة والتي هي غير محددة بمرحلة أو بفئة عمرية معينة.

### نتائج البحث مناقشتها وتفسيرها

نتائج إجابة السؤال الأول: " ما واقع تطبيق رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة ومساهمته في تحقيق الأداء التنموي المستدام بالمنظمات والشركات؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات عينة البحث على كل فقرة من فقرات المقياس وعلى كل بعد من أبعاد المقياس، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:-

جدول رقم (2) المتوسطات والانحرافات لاستجابات العينة حول واقع تطبيق رأس المال الاجتماعي في المنظمات ومساهمته في تحقيق الأداء المستدام (N = 250)

المستوي	رتبة	الانحراف	الوسط	المتغيرات
كبيراً جداً	1	2.51	4.36	البعد العلائقي: (القابلية الاجتماعية، الثقة، العمل الجماعي والتعاون)
كبير جداً	3	2.25	4.28	البعد الإدراكي: (الرؤية المشتركة، اللغة المشتركة)
كبير جداً	2	2.01	4.34	البعد الهيكلي: ( قوة شبكة العمل، تكرار الاتصال)
كبير جداً		2.25	4.30	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق (2) أن المتوسط الكلي لتوافر تطبيقات رأس المال الاجتماعي في أبعاده الثلاثة (الهيكلي، العلائقي، والإدراكي) تسهم بدرجة كبيرة جدا في تحقيق الأداء التنموي المستدام داخل المنظمات بشكل عام، إذ بلغ المتوسط العام (4.30)، وهذا يعكس موافقة كبيرة جداً، بأن تطبيقات رأس المال الاجتماعي تسهم في تحقيق وتحسين الأداء التنموي المستدام داخل المنظمات المدروسة، فقد حصل على المرتبة الأولى البعد العلائقي، والمتمثل في (الزمالة والقابليات الاجتماعية، والثقة، والعمل الجماعي والتعاون) بمتوسط (4.36)، فإن هذا البعد يعزز التبادلات الشعورية- الاجتماعية ويحفز الأفراد العاملين على القيام بأعمال إضافية تطوعية وبذل الكثير من الجهود من أجل تطوير علاقات قوية متماسكة مع الآخرين، وهذا يعني بأن الثقة والتعاون والتكامل تساعد على تحسين وتحقيق الأداء التنموي المستدام السياقي للعاملين، وحصل البعد الهيكلي على المرتبة الثانية، والذي يتمثل في قوة شبكة

العمل، وتكرار الاتصال بين العاملين والموظفين ورؤساء ونواب مجالس الإدارات بدرجة كبيرة جداً بمتوسط(4.34)، فإنه يساعد على تحقيق التفاعلات الشخصية ويعزز من تماسك العاملين ويقوى من علاقاتهم ويساهم في إنتاجهم للتعاون والمشاركة وتوفير الدعم المتبادل، ومثل هذه المؤشرات تسهم في تحسين وتحقيق الأداء التتموى المستدام داخل منظمات وشركات الأعمال، وجاء في المرتبة الثالثة البُعد الإدراكي، والممثل في(الرؤية المشتركة، واللغة المشتركة) بمتوسط(4.28)، فإن الرؤية واللغة المشتركة تزيد من المشاركة بين العاملين وتوسع نطاق الفهم المتبادل وتقلل من السلوك الانتهازي وتعزز من التبادل الاجتماعي، والذي ينعكس بالنتيجة على مستوى الأداء التتموى المستدام للعاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

فتشير النتائج إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق الأداء التتموى المستدام في المنظمات عينة البحث، والذي يظهر من خلال ثلاث جوانب، الأول يتمثل بحسن حال العامل والذي يتضمن تحسين الرضا الوظيفي وتحقيق الحاجات الشعورية والأخلاقية وتقليل الإجهاد، والجانب الثاني يخص أداء العامل والذي يشمل زيادة قابليات التعلم والإبداع وتحسين مستوى أداء المهمة والأداء السياقي والقابلية على حل المشكلات ، أما الجانب الثالث فيتعلق بإنتاجية المنظمة الذي يشمل زيادة المخرجات وتحسين الجودة وتخفيض الغياب ودوران العمل.

فرأس المال الاجتماعي يشبه الأشكال الأخرى لرأس المال، من حيث أنه يولد خدمة تعزز الأداء والإنتاج الذي يمكن الحصول عليه من المدخلات الأخرى، دون أن يتم استخدامه في عملية الإنتاج. فإذا حثت أصدقائك على مساعدتك في تنظيم يوم لتنظيف الحي، فسوف تدعو، إلى تدفق النوايا الحسنة التي تتبع من مخزون من الثقة والعلاقات التعاونية، ويعزز هذه النتيجة نتائج الدراسة التي أجراها"لاي وآخرون" (Lai.,et al.,2004) في الصين، ودراسة العطوي (2009) والتي أشارتا بأن لأبعاد رأس المال الاجتماعي(خصائص شبكة العمل والثقة الشخصية العاطفية) تأثير مباشر في التسهيلات الشخصية بين العاملين، باعتبارها أحد أبعاد الأداء السياقي في المنظمات، ودراسة"بكاور وبن حبيب" (Bekaddour & Benhabib,2016) التي

أشارت إلى أن العوامل المتعلقة بالبعد العلائقي هي التي تسهل بشكل أفضل الوصول إلى الموارد للمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسي والأداء التتموى المستدام، ودراسة "معروفى وآخرون" (Maaroufi, et al., 2020) التي أشارت إلى بأن المنظمات والشركات التي يتمتع قادتها بروابط اجتماعية أكثر تعمل بشكل أفضل، وتكون أكثر نجاحاً من تلك التي تقل روابطها الاجتماعية، ودراسة "لينا وبورين" (Leana & Buren, 1999)، ودراسة "يانغ" (Yang, 2005) التي أشارتا إلى أن رأس المال الاجتماعي المرتفع المستند إلى المنظمة يحسن الأداء التنظيمي، لأنه يقود الموظفين إلى أن يكونوا أكثر التزامًا، واستعدادًا للعمل بالمنظمة بشكل مرن، وأكثر عرضة لإخضاع أهدافهم الخاصة لاحتياجات المنظمة، وأكثر اهتمامًا في الاستثمار في المهارات والمعرفة المتخصصة. كل ذلك سيؤدي إلى مستوى أعلى من رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأداء التتموى المستدام، ودراسة "كو وآخرون" (Ko., et al., 2018) ودراسة "أونى" (Unni, 2014) التي أشارتا إلى إن إرتباط رأس المال الاجتماعي بسلوك المواطنة التنظيمية، يسهم في تكوين مجموعة المعرفة حول كيفية تحسين الأداء والفعالية لكل من الأفراد والمنظمة، ودراسة "سافاري وآخرون" (Savari et al., 2013) التي أكدت أن الموظفين ذوي المستويات الأعلى من الولاء والالتزامات يمثلون نجاح للمنظمات أكثر من غيرها، وهذه الحقيقة تزيد من أداء وكفاءة وفعالية المنظمات. ويُنظر إلى جودة العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء على أنها مفتاح لفتح الأصول في مؤسستهم. تكمن قوة رأس المال الاجتماعي في قدرته على دمج أهداف المنظمة في نفس الوقت الذي يسلط فيه الضوء على العلاقات الاجتماعية المهمة لبيئة العمل النفسية، وبالتالي يمكن أن تكون ذات أهمية حاسمة لرضا الموظف والتزامه الوظيفي، ويمكن أن تؤدي الشبكة الاجتماعية الكبيرة إلى أداء فردي أعلى لأن العامل لديه الكثير من الاتصالات التي تمكنه من الحصول على المشورة والدعم من الجهات الفاعلين الاجتماعيين والشبكات الاجتماعية التي تتيح المعلومات واكتساب المهارات علاوة على ذلك، مع وجود رأس مال اجتماعي أكثر أهمية تحصل بعض الشركات على ميزة على الشركات الأخرى، فالمنظمات ذات الأداء الأفضل أفضل في الوصول

والاستفادة من الموارد والفرص التي تتيحها جهات الاتصال والعلاقات الخاصة بهم، فوفقاً للمدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي أن الإبداع والأداء المتميز لا بد أن يهيئ له شبكة من الاتصالات الفعالة وارتباط بين العاملين بعلاقات اجتماعية متماسكة ومنه تصبح الشبكات الاجتماعية المبدعة هي المصدر الرئيس لرأس المال الاجتماعي، وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة "فيلينا وريفلا وتشوي" (Villena, Revilla.,Choi,2011) من أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يتمحور حول عدة معايير وأبعاد: الثقة، الولاء، الأخلاق، شبكات ارتباطات العمل الفرقي، كل هذه العناصر وغيرها تسهل عمليات التناسق والتكامل في تحسين كفاءة الأداء التنموي المستدام للمنظمة وعمل أعضائها ككل في إطار تعاوني سليم، وهذا ما يتفق ووجهة نظر (Arregle,et.al.,2007) بأن امتلاك رأس المال الاجتماعي داخل تنظيمات العمل يمكن أن يسهم بإيجابية في نتائج منظمات الأعمال، على مستوى العلاقات التنظيمية الداخلية والبيئية، ففي داخل المنظمات يمكن أن يخفض رأس المال الاجتماعي كلفة المعاملات والصفقات، ويسهل تدفق المعلومات، وابتكار وتراكم المعرفة، وتحسين مستوى الإبداع، وخارج المنظمات يزيد رأس المال الاجتماعي من نجاح التحالفات والشراكات مع الجهات المستفيدة والمؤسسات النظرية، وفيما يلي الوصف التفصيلي لإستجابات أفراد عينة البحث حول مؤشرات كل بعد من أبعاد رأس المال الاجتماعي ومساهمته في تحقيق الأداء التنموي المستدام على النحو التالي:-

جدول (3) المتوسطات والانحرافات لمدى تبنى مؤشرات أبعاد راس المال الاجتماعي داخل منظمات من عينة البحث (N = 250)

المتوسط	الانحراف	رتبة	درجة	الفقرات
(1) الزمالة (القابلية الاجتماعية)				
4.26	2.40	4	كبيرة جداً	1- تتسم العلاقة مع جماعات العمل بالاستقامة والاستقرار .
4.32	2.55	3	كبيرة جداً	2- يتطور أداء العاملين داخل المنظمة نتيجة الزمالة والالفة التي تجمعهم.
4.24	2.28	6	كبيرة جداً	3- يعمل الأفراد العاملون في المنظمة كالأُسرة الواحدة.
4.43	2.71	2	كبيرة جداً	4- يقدم العاملون ضمن جماعات العمل تنازلات شخصية تصب ومصلحة المنظمة.
4.25	2.12	5	كبيرة جداً	5- احرص على تحقيق حاجات وأهداف الجماعة على حاجاتي الشخصية.
4.48	2.77	1	كبيرة جداً	6-- هناك تعاون بين مجموعات العمل على حل المشاكل التي تواجهها
4.33	2.47		كبيرة جداً	الدرجة الكلية
(2) الثقة				
4.27	2.39	5	كبيرة جداً	1- واثق بأننى يمكن أن أشارك مع الإدارة بصعوبات العمل التي تواجهني
4.22	2.03	6	كبيرة جداً	2- أشعر بارتياح فى تعاملى مع الإدارة بسبب صدقهم معى
4.33	2.48	2	كبيرة جداً	3- لدى ثقة تامة بزملائي لأنى أشعر بأنهم سيقدمون التضحيات لى حيثما احتاج لها
4.30	2.30	4	كبيرة جداً	4- إذا أشركت الإدارة بمشاكلى ستستجيب إلى باهتمام
4.44	2.70	1	كبيرة جداً	5- لدي ثقة تامة بالإدارة لأنى اشعر بأنهم سيقدمون التضحيات لى حيثما احتاج لها
4.31	2.42	3	كبيرة جداً	6- هناك مستوي من الثقة بين أفراد المنظمة العاملين والإدارة العليا
4.15	1.88	7	كبيرة	7- أشعر بارتياح مع زملائي فى العمل بسبب إخلاصهم لى
4.29	2.31		كبيرة جداً	الدرجة الكلية

(3) العمل الجماعي والتعاون				
كبيرة جداً	1	2.77	4.50	1- يوجد تبادل في المنفعة بين العاملين في المنظمة
كبيرة جداً	5	2.69	4.45	2- تسود العلاقة التبادلية بيني وبين زملائي في العمل لنكون قادرين على أداء أعمالنا بشكل جيد
كبيرة جداً	4	2.76	4.47	3- يقدم العاملون العون لبعضهم البعض دون انتظار أى مقابل
كبيرة جداً	6	2.61	4.42	4- يوجد اعتماد متبادل بين العاملين في أداء أعمال المنظمة
كبيرة جداً	2	2.86	4.49	5- تسعى الإدارة إلى تشجيع صيغ العمل الفريقي والتدريب والتعليم المستمر والأمان الوظيفي
كبيرة جداً	3	2.79	4.48	6- يساعد العاملون بعضهم البعض عند إصابة أحدهم بأى مكروه في العمل
كبيرة جداً		2.75	4.46	الدرجة الكلية

ثانياً: البعد الإدراكي: (1) الرؤية المشتركة				
كبيرة جداً	2	2.49	4.39	1- اعتقد بأنني اشترك مع زملائي بالالتزام نحو رؤية عامة .
كبيرة جداً	3	2.41	4.38	2- نتشارك المنظمة المعلومات اللازمة بصفة دائمة مع عمالها
كبيرة جداً	4	2.17	4.29	3- اعتقد بأنني أهتم مع زملائي بالقضايا نفسها
كبيرة جداً	5	2.28	4.28	4- اعتقد بأنني عملت مع زملائي باتجاه انجاز أهداف مختلفة تماماً .
كبيرة جداً	1	2.80	4.52	5- تسعى المنظمة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك
كبيرة جداً		2.4	4.37	الدرجة الكلية

(2) اللغة المشتركة				
كبيرة جداً	1	2.56	4.42	1- لدي إلمام بالمصطلحات (القواعد الفنية والمفردات التخصصية ) التي يستخدمها زملائي في العمل
كبيرة جداً	4	1.81	3.98	2- تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة بين الزملاء في العمل داخل المنظمة
كبيرة	3	1.79	4.10	3- افهم بشكل تام ما يقصده زملائي عندما يتكلمون .
كبيرة	2	2.21	4.20	4- هناك تفاهم متبادل بيني وبين زملائي، وكأننا نتصل على نفس "طول

الموجه "			
كبيرة	2.1	4.18	الدرجة الكلية
ثالثاً: البعد الهيكلي.			
(1) قوة شبكة العمل			
كبيرة جداً	1	2.77	4.48
كبيرة جداً	2	2.43	4.33
كبيرة جداً	3	2.22	4.24
كبيرة جداً		2.5	4.35
(2) تكرار الاتصال			
كبيرة جداً	2	2.71	4.36
كبيرة جداً	1	2.64	4.43
كبيرة جداً	3	2.06	4.21
كبيرة جداً		2.5	4.33

**1- فيما بالبُعد العلائقي:** تشير نتائج الجدول (3) إلى ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام للبُعد العلائقي إذ بلغ (4.36)، فقد حاز هذا البُعد ومتغيراته على المرتبة الأولى على سلم تقدير عينة البحث في المنظمات المدروسة، جاء متغير "العمل الجماعي والتعاون" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.46) حيث يعتبر مقوم ومكون آخر من مكونات رأس المال الاجتماعي، وأحد العوامل الرئيسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من إمكانياتها، حيث تشير البيانات الميدانية أن من صور وآليات العمل الجماعي والتعاون داخل منظمات الأعمال، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يوجد تبادل في المنفعة بين العاملين في المنظمة) بوسط (4.50) تليها في الثانية الفقرة (سعى الإدارة إلى تشجيع صيغ العمل الفريقي والتدريب والتعليم المستمر والأمان الوظيفي) بمتوسط (4.49)، وفي الثالثة الفقرة (يساعد العاملون بعضهم البعض عند إصابة أحدهم بأى مكروه في العمل) بمتوسط (4.48)، وفي الرابعة الفقرة (يقدم العاملون العون لبعضهم البعض دون انتظار أى مقابل) بمتوسط (4.47)، وفي الخامسة جاءت الفقرة (تسود العلاقة التبادلية بينى وبين زملائي



في العمل لنكون قادرين على أداء أعمالنا بشكل جيد) بمتوسط(4.45)، أما متغير(الزمالة والقابلية الاجتماعية): فقد حاز على المرتبة الثانية، بوسط(4.33)، ومن أولى فقراته التي حازت على درجة كبيرة جداً هي الفقرة (التعاون بين مجموعات العمل على حل المشاكل التي تواجهها) بمتوسط(4.48)، تليها في الثانية الفقرة (يقدم العاملون ضمن جماعات العمل تنازلات شخصية تصب في مصلحة المنظمة) بوسط (4.43)، تليها في الثالثة الفقرة (يتطور أداء العاملين داخل المنظمة نتيجة الزمالة والالفة التي تجمعهم). بوسط(4.32)، ثم تليها الفقرة (تتسم العلاقة مع جماعات العمل بالاستقامة والاستقرار) بمتوسط(4.26)، تليها في الخامسة الفقرة (الحرص على تحقيق حاجات وأهداف الجماعة على حاجاتي الشخصية) بمتوسط (4.25)، وأما متغير"الثقة" فقد حاز على المرتبة الثالثة بوسط (4.29)، ومن أهم فقراته التي حازت على درجة كبيرة جداً والمرتبة الأولى فقرة (الثقة التامة بالإدارة والشعور بأنها ستقدم التضحيات لي حيثما احتاج لها) بوسط(4.44) تليها فقرة (الشعور بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أوجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة بهم) بوسط (4.33) وفي الثالثة تليها الفقرة (اثق بأنني أشارك مع زملائي بصعوبات العمل التي تواجهني) بوسط (4.31)، تليها في الرابعة الفقرة (إذا أشركت الإدارة بمشاكلي ستستجيب إلى باهتمام) بوسط(4.30)، تليها في الخامسة الفقرة(اثق بأنني أشارك مع الإدارة بصعوبات العمل التي تواجهني) بوسط(4.27)، وتتفق نتائج البحث مع دراسة "الزغبى" (2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة برؤساء العمل والالتزام التنظيمي، ودراسة"بلومكفيست وزملاءه"(Blomqvist,et al.,2008) التي أشارت بوجود ارتباطاً معنوياً موجباً بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة، كما أثبتت أن الثقة وسيلة لزيادة المرونة الاستراتيجية وتقود إلى مزيد من التكيف، واختلف مع دراسة" يلماز"(Yilmaz,2008)التي توصلت إلى أن هناك علاقات متوسطة وإيجابية وهامة بين الثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية والالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية.

أى أن الثقة تعتبر مكون هام وعنصر فعال لتحفيز رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات، وقد تبنت من الدراسات أن مستوى رأس المال الاجتماعي له اثر بالغ في تحسين مستوى الأداء التنموي وبإمكان الأفراد أن يحولوا المنظمة إلى مجتمع متكاتف ومتضامن من خلال تطوير الثقة والقيم وشبكة الفاعلين بإمكانات تحقيق التقدم في الأداء التنموي، وهذا يتفق مع الإطار النظري الذي يؤكد على أن طبيعة الشبكات قد تؤثر على مستويات الثقة بين الأفراد في تلك الشبكات، وبالتالي يكون السياق البنائي الاجتماعي من العوامل الهامة في الفعل الرشيد فقد أشارت البيانات الميدانية إلى ارتفاع نسبة من يرون أن الثقة تؤثر على الأداء التنموي المستدام بمتوسط (4.29)، حيث تلعب الثقة دورًا كبيرًا في تدعيم مناخ الأداء التنموي المستدام داخل منظمات الأعمال، وكلما توافر هذا المكون كلما أمكن تحقيق أداء تنموي مستدام بأقل تكلفة ممكنة.

**2- البعد الهيكلي:** توضح نتائج الجدول (3) ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام للبُعد الهيكلي بدرجة كبيرة جدًا، إذ بلغ (4.34)، فقد حاز هذا البعد وامتغياته على المرتبة الثانية على سلم تقدير عينة البحث في المنظمات المدروسة، فقد حصل متغير "قوة شبكة العمل" على وسط (4.35)، ولعل أبرز الفقرات ضمن هذا البُعد، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (اللقاء مع زملاء العمل خارج نطاق دائرتي) بوسط (4.48)، تليها في الثانية الفقرة (الشعور بالقابلية بطلب أي خدمة من زملائي) بوسط (4.33)، تليها في الثالثة الفقرة (تربطني علاقة صداقة حميمة مع كل شخص من زملائي في العمل) بوسط (4.24). كما حصل متغير "تكرار الاتصال" على وسط (4.33)، ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية في هذا البُعد بدرجة كبيرة جدًا، حيث حازت الفقرة (تكرار الاتصال بشكل مباشر وجهاً لوجه) بوسط (4.43) يليها في الثانية الفقرة (الاتصال عن طريق التليفون الثابت والمحمول) بوسط (4.36) وفي المرتبة الثالثة الفقرة (تكرار الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني) بوسط (4.21).

**3- البُعد الإدراكي:** تشير نتائج الجدول (3) إلى ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام للبُعد العلائقي بدرجة كبيرة جداً، إذ بلغ (4.28)، فقد حاز هذا البعد ومتغيراته على المرتبة الثالثة على سلم تقدير عينة البحث في المنظمات المدروسة، فقد حصل **متغير (الرؤية المشتركة)** على المرتبة الأولى بوسط (4.37) فجاءت أعلى مؤشرات في المرتبة الأولى الفقرة (سعى المنظمة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك) بوسط (4.52)، تليها في الثانية الفقرة (اعتقد بأني اشترك مع زملائي بالالتزام نحو رؤية عامة) بوسط (4.39)، تليها في الثالثة الفقرة (تتشارك المنظمة المعلومات اللازمة بصفة دائمة مع عمالها) بوسط (4.38)، تليها الفقرة (اعتقد بأني أهتم مع زملائي بالقضايا نفسها) بوسط (4.29)، تليها الفقرة (اعتقد بأني عملت مع زملائي باتجاه انجاز أهداف مختلفة تماماً) بوسط (4.28)، أما **متغير (اللغة المشتركة)**، فقد حاز على المرتبة الثانية بوسط (4.18) ضمن متغيرات البعد الإدراكي، فقد جاءت أعلى مؤشرات في الفقرة (الإلمام بالمصطلحات والقواعد الفنية والمفردات التخصصية التي يستخدمها زملاء العمل) بوسط (4.42)، يليها في الثانية الفقرة (التفاهم متبادل بيني وبين زملائي، وكأننا نتصل على نفس طول الموجه) بوسط (4.20)، وتتفق نتائج البحث مع دراسة "تساي وغوشال" (Tsai & Ghoshal, 1998) التي أشارت إلى علاقة بين الأبعاد الهيكلية والعلائقية والمعرفية وأنماط تبادل الموارد وابتكار المنتجات داخل الشركة، فقد كان للتفاعل الاجتماعي باعتباره مظهر من مظاهر البعد الهيكلية لرأس المال الاجتماعي، والثقة كمظهر من مظاهر البعد العلائقي مرتبطان بشكل كبير بمدى تبادل الموارد بين الوحدات، وكان دورهما لهما تأثير كبير على ابتكار المنتجات وتحقيق الأداء المستدام داخل المنظمة.

نتائج إجابة السؤال الثاني "ما مساهمة منظمات الأعمال والشركات في تحقيق الأداء التنموي المستدام في ظل تطبيقها لأبعاد رأس المال الاجتماعي؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لهذه

الاستجابات لتحديد درجة المساهمة في كل عبارة من عبارات الاستبانة، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:-

جدول (4) المتوسطات والانحرافات لتحقيق الأداء التنموي المستدام فى المنظمات

عين البحث (N= 250)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	المتغيرات
كبيرة جدًا	3	2.49	4.38	الأداء التنموي الاقتصادي
كبيرة جدًا	1	2.45	4.44	الأداء التنموي البيئي
كبيرة جدًا	2	2.64	4.43	الأداء التنموي الاجتماعي
كبيرة جدًا		2.5	4.38	الدرجة الكلية

تشير النتائج النهائية الواردة بالجدول (4) ارتفاع المتوسط الكلي بدرجة كبيرة جدًا لمستوى تحقيق الأداء التنموي المستدام لمنظمات محل البحث في ظل تبنيتها مفاهيم وأبعاد رأس المال الاجتماعي، فقد بلغ (4.38)، فجاء الأداء التنموي البيئي في المرتبة الأولى بوسط (4.44)، يليه في الثانية الأداء التنموي الاجتماعي بوسط (4.43)، وفي الثالثة الأداء التنموي الاقتصادي بوسط (4.38)، وتتفق هذه النتيجة مع تصور "بوتنام" (Putnam, 1993 a, 2000b) الذي اعتبر رأس المال الاجتماعي كميزات للمنظمات مثل هياكل الشبكة والمعايير والثقة التي تيسر التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة داخل المجتمع، وتتفق ودراسة "معروفى وأخرون" (Maaroufi., et al., 2020) التي أشارت إلى أن الشركات التي يتمتع قادتها بروابط اجتماعية أكثر تعمل بشكل أفضل، وتكون أكثر نجاحاً من تلك التي تقل روابطها الاجتماعية أهمية. ومع وجهة نظر "كوهين وبيروساك" (Cohen & Prusak, 2001) الذي يرى أنه حيثما يكون رأس المال الاجتماعي موجوداً فإنه يخلق العوائد الاقتصادية التي من أبرزها: اقتسام أفضل للمعرفة المنسوبة إلى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والإطر والأهداف المشتركة، واتخاذ قرارات مستقرة متأنية من الفهم المشتركة، وكلفة أقل للصفقات التي تتحقق من المستوى العالى للثقة وروح التعاون سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والمجتمع وزبائنها وشركائها، أى أنه يمكن أن تحقق المنظمة الجوانب

الإيجابية والمنافع الاقتصادية، والأداء التتموى المستدام من جراء إيجاد قاعدة صلدة متماسكة لرأس المال الاجتماعي بها، وفيما يلي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات أفراد عينة البحث حول كل بعد من أبعاد الأداء التتموى المستدام على النحو التالي:-  
جدول(5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول تحقيق الأداء التتموى المستدام (N=250)

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	الفقرات
أولاً: الأداء الاقتصادي				
كبيرة جداً	5	2.38	4.37	1-تعتمد المنظمة "معدل نمو الأرباح" كمعيار أساسي للحكم على أدائها
كبيرة جداً	4	2.53	4.38	2.يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة
كبيرة جداً	2	2.62	4.46	3.تهتم المنظمة بتقديم المنتجات ذات الجودة العالية من حيث مطابقتها لمواصفات إدارة الجودة الشاملة
كبيرة	8	2.18	4.20	4.تهتم المنظمة بجودة المنتجات مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة
كبيرة جداً	1	3.1	4.60	5-تبحث المنظمة باستمرار عن معلومات لتحسين أدائها على الدوام
كبيرة جداً	6	2.36	4.34	6-تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها من خلال الرفع من قدرتها الإنتاجية
كبيرة جداً	3	2.52	4.41	7-تتبنى المنظمة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية
كبيرة جداً	7	2.26	4.30	8-تولى المنظمة أهمية للبحث والتطوير لتحسين أدائها
كبيرة جداً		2.49	4.38	الدرجة الكلية
ثانياً: الأداء البيئي				
كبيرة جداً	5	2.42	4.42	1-للمنظمة قابلية على التغيير وفق التهديدات البيئية التي تواجهها بالمستقبل
كبيرة جداً	1	2.71	4.47	2-تسعى المنظمة إلى التخفيض من استعمال المواد غير قابلة للتدوير

كبيرة جدًا	2	2.36	4.46	3-تهتم المنظمة بخفض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة على محيطها
كبيرة جدًا	6	2.35	4.38	4-ترفض المنظمة شراء المواد الملوثة للبيئة
كبيرة جدًا	4	2.56	4.44	5-تهتم المنظمة بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة
كبيرة جدًا	3	2.87	4.45	6-نجاح المنظمة مرتبط بدرجة كبيرة بمحافظتها على الجانب البيئي
كبيرة جدًا		2.56	4.44	الدرجة الكلية
ثالثاً: الأداء الاجتماعي				
كبيرة جدًا	3	2.71	4.44	1-تعمل المنظمة على تأهيل عمالها اجتماعياً ومعرفياً وتكنولوجيا لتطوير أدائهم
كبيرة جدًا	5	2.52	4.36	2-تسعى المنظمة إلى تشجيع المشاركة لدى العمال من أجل التقليل من حوادث العمل
كبيرة جدًا	6	2.1	4.22	3-يمنح العاملون في المنظمة فرصاً لأداء أفضل ما لديهم من جهود
كبيرة جدًا	4	2.39	4.38	4-توفر المنظمة مناخاً تنظيمياً ملائماً للعمال لزيادة رضاهم
كبيرة جدًا	1	2.9	4.58	5-تولى المنظمة أهمية كبيرة لمعارف العاملين بها لتشجيع العمل الجماعي
كبيرة جدًا	2	3.22	4.57	6-تهتم المنظمة بدراسة مختلف القضايا الاجتماعية للقضاء للغياب غير المبرر
كبيرة جدًا		2.64	4.43	الدرجة الكلية

**1-الأداء التنموي البيئي:** توضح نتائج الجدول(4) ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام للأداء التنموي البيئي بدرجة كبيرة جداً، إذ بلغ (4.44)، فقد حازت الفقرة (سعى المنظمة إلى تخفيض استعمال المواد غير قابلة للتدوير) على المرتبة الأولى بمتوسط (4.47)، تليها في الثانية الفقرة (اهتمام المنظمة بخفض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة على محيطها) بوسط (4.46)، وفي الثالثة الفقرة(نجاح المنظمة مرتبط بدرجة كبيرة بمحافظتها على الجانب البيئي) بوسط (4.45)، وفي الرابعة الفقرة(اهتمام المنظمة

بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة) بوسط (4.44)، وفي الخامسة الفقرة (للمنظمة قابلية على التغيير وفق التهديدات البيئية التي تواجهها بالمستقبل) بوسط(4.42). أي أن رأس المال الاجتماعي يسهم في حل المشكلات في فترات الأزمات والكوارث الطبيعية فهو له أهميته كآلية لأنه يجلب الدافع المجتمعي والشعور بالهدف والتضامن بين أفراد المجتمع والمنظمة مما يسهل استراتيجيات سبل العيش المستدامة.

**2-الأداء التنموي الاجتماعي:** تشير نتائج الجدول(4) إلى إرتفاع الوسط الحسابي الموزون للأداء التنموي الاجتماعي بدرجة كبيرة جدا، فقد بلغ(4.43)، فقد جاءت الفقرة (أن المنظمة تولى أهمية كبيرة لتنمية معارف العاملين بالعمل الجماعي) بوسط (4.58) وثم تليها في الثانية الفقرة (أن المنظمة تهتم بدراسة مختلف القضايا الاجتماعية للقضاء على الغياب غير المبرر) بوسط (4.57)، وفي الثالثة الفقرة (المنظمة تعمل على تأهيل عمالها اجتماعياً ومعرفياً وتكنولوجيا لتطوير أدائهم) بوسط(4.44)، تليها في الرابعة الفقرة (أن المنظمة توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً للعمال لزيادة رضاهم) بوسط(4.38)، وفي الخامسة الفقرة(أن المنظمة تشجع المشاركة لدى العمال من أجل التقليل من حوادث العمل) بوسط (4.36)، وهذا ما يؤكد أن رأس المال الاجتماعي هو ركن من أركان الاستدامة الاجتماعية وهذه الأخيرة تعتبر بعد من ابعاد الأداء التنموي المستدام داخل منظمات الأعمال، كما يسهم في حل القضايا الاجتماعية من خلال العلاقات الاجتماعية والتضامن فيما بين العاملين.

**3-الأداء التنموي الاقتصادي:** تشير نتائج الجدول(4) إلى إرتفاع الوسط الحسابي الموزون للأداء التنموي الاقتصادي بدرجة كبيرة جدا، فقد بلغ(4.38)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (أن المنظمة تبحث باستمرار عن معلومات لتحسين أدائها على الدوام) بوسط (4.60)، وفي الثانية الفقرة (أن المنظمة تقديم المنتجات ذات الجودة العالية من حيث مطابقتها لمواصفات الجودة الشاملة) بوسط (4.46)، ثم تليها في الثالثة الفقرة (أن المنظمة تتبنى أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية) بوسط(4.41)، وجاءت الرابعة الفقرة (أن المنظمة تستغل الموارد المالية والإمكانات بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة) بوسط (4.38) وفي

الخامسة جاءت الفقرة (أن المنظمة تعتمد على معدل نمو للأرباح كمعيار أساسي للحكم على أدائها) بوسط (4.37)، وجاءت السادسة الفقرة (أن المنظمة تسعى إلى زيادة مبيعاتها من خلال الرفع من قدرتها الإنتاجية) بوسط(4.34). أى أن رأس المال الاجتماعي يسهم في زيادة الإنتاج الاقتصادي لمنظمات الأعمال.

مما سبق يتضح أن المنظمات محل البحث تحقق الأداء التنموي المستدام بدرجة كبيرة جداً في ظل تبنيها لتطبيقات أبعاد رأس المال الاجتماعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كثير من الدراسات مثل: دراسة "فاسيين وآخرون" (Faccin, et al, 2017) التي أشارت إلى أن لأبعاد رأس المال الاجتماعي تأثير على تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وأن هذه الأبعاد بدورها تؤثر على بعض أنواع الأداء التنموي المستدام والابتكار في المنظمات، ودراسة "أمال ورايح" (2017) التي أشارت إلى أن اهتمام المؤسسة بتجسيد الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار في رأس المال الاجتماعي، وأيضاً تطبيق المؤسسة لأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة، ساهم في تنمية فرق العمل بصفة خاصة وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة، الأمر الذي سهل عليها تطبيق أبعاد التنمية المستدامة، ودراسة "بخوش" (2018)، فقد أشار (48%) من أفراد العينة أن رأس المال الاجتماعي يعتبر سبب رئيس في التغيرات الإيجابية في الأداء التنموي المستدام، ومع دراسة "باربو وروبسون" (Barbhu and Robson,2000) التي أكدت على أن استراتيجيات القيادة لها دور كبير على أداء المنظمة وديمومته وتميزه، ويظهر هذا الأثر من خلال معنويات العاملين وتعزيز الثقة التنظيمية، وكل هذه المتغيرات السابقة تساهم في تميز وديمومة المنظمات، ودفعها نحو التفوق على منافسيها، ودراسة "كاتو" (Katuo,2008) التي أكدت أن العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، الحوافز، تصميم العمل) والأداء التنظيمي تؤثر على استراتيجيات أعمال (الجودة، الابتكار، قيادة التكلفة)، وذلك من المخرجات الناتجة عن الموارد البشرية، وتتفق مع توصيات دراسة (Akintimehin, et al.,2019) بأن يستفيد رواد الأعمال من موارد رأس المال الاجتماعي الداخلية وأن يحاولوا أيضاً بناء رأس مال اجتماعي خارجي لأنهم قد يصبحون حيويين لنجاح أعمالهم التنموية، مع



دراسة "بدرأوي والخفاجي" (2015)، التي توصلت إلى أن لرأس المال الاجتماعي بأبعاده (الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل) دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركة لتحسين الأداء التنموي المستدام، ومع دراسة "ميلان ومالداون" (Milana, & Maldaon, 2015) التي أكدت على أهمية رأس المال الاجتماعي كعامل في تحقيق النمو والتنمية المستدامين في المنظمات، ودراسة "حياجي" (2016) التي أكدت إلى أنه كلما زادت وترافقت درجة الثقة يعتبر دور تلك المنظمات مؤشراً يقاس على أساسه درجة رأس المال الاجتماعي، وبالتالي يزيد دورها في تحقيق الأداء التنموي المستدام في المجتمع، ودراسة "رمضان" (2016) التي أكدت على أن الأهمية القصوى لرأس المال الاجتماعي كونه أحد العناصر المكونة لدالة الإنتاج بمفهومها الجديد والمركب، وهو ما يهيئ البيئة الصالحة لتحقيق تنمية مستدامة، حيث يبسر المعاملات الاقتصادية والتجارية، ويخفض تكلفة السلع والخدمات، وهو الأمر الذي يؤدي حتماً إلى خلق نواة إستراتيجية للوصول إلى تنمية بشرية مستدامة، ومع توصيات دراسة "الزبيدي، ومهدى" (2018) على أهمية قيام الشركات بتوظيف رأس مال النفس الإيجابي لتطوير السلوك الإبداعي لدي العاملين بها، ومع دراسة "على" (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الموارد البشرية وبين تحسين الأداء التنموي المستدام للشركة، وأن الموارد البشرية تعد من أساليب التأثير الهام والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة لتولد مساهمات كبيرة في الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة، ومع دراسة (Maaroufi., et al., 2020) التي أشارت إلى أن الشركات التي يتمتع قادتها بروابط اجتماعية أكثر تعمل بشكل أفضل، وتكون أكثر نجاحاً من تلك التي تقل روابطها الاجتماعية أهمية.

**نتائج السؤال الثالث** "ما آليات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي لتحقيق الأداء التنموي المستدام بالمنظمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:-

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآليات الاستثمار فى رأس المال الاجتماعى فى المنظمات من وجهة نظر العينة.

درجة	رتبة	الانحراف	المتوسط	الفقرات
كبيرة جدا	6	2.91	4.72	1- تشجيع التعاون المرنة التنظيمية
كبيرة جدا	7	3.02	4.68	2- تحقيق العدالة التنظيمية
كبيرة جدا	1	3.83	4.98	3- بناء وتعزيز الثقة التنظيمية
كبيرة جدا	2	3.94	4.90	4- اقامة الروابط الاجتماعية السليمة مع بناء مناخ اجتماعى إنسانى من التسامح وروح العمل الفريقى
كبيرة جدا	8	2.81	4.59	5- تعزيز النموذج القيادى الأخلاقى
كبيرة جدا	5	3.24	4.74	6- بناء رؤية مشتركة
كبيرة جدا	4	3.11	4.80	7- تنمية الكفايات والإنسانية من تدريب وتعليم وتعزيز الثقافة التنظيمية
كبيرة جدا	3	3.26	4.84	8- بناء شراكات قوية مع الأطراف الخارجية
كبيرة جدا		3.26	4.78	الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول (5) إلى أهمية تفعيل آليات الاستثمار فى رأس المال الاجتماعى بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط كلى (4.78)، فقد جاءت الفقرة (بناء وتعزيز الثقة التنظيمية) فى المرتبة الأولى، بمتوسط (4.98)، تليها فى الثانية الفقرة (إقامة الروابط الاجتماعية السليمة وبناء مناخ اجتماعى إنسانى سليم) بمتوسط (4.90)، وفى الثالثة الفقرة (بناء شراكات قوية مع الأطراف الخارجية) بمتوسط (4.84) تليها فى الرابعة الفقرة (تنمية الكفايات والإنسانية)، بمتوسط (4.80) وفى الخامسة الفقرة (بناء رؤية مشتركة) بمتوسط (4.74) وفى السادسة الفقرة (تشجيع التعاون المرنة التنظيمية) بمتوسط (4.72)، والسابعة الفقرة (تحقيق العدالة التنظيمية) بمتوسط (4.68) وأخيراً جاءت الفقرة (تعزيز النموذج القيادى الأخلاقى) بمتوسط (4.59).

فُتُعد الثقة التنظيمية الأكثر أهمية من بين مكونات رأس المال الاجتماعى سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين، أم ثقة العاملين بالإدارة، فالمنظمات التى تسود أعمالها

وأنشطتها وعلاقتها معدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحًا وتكفيًا وأداءً مستدامًا من المنظمات الأقل في نفس المعدلات، وتتفق نتائج البحث مع نتائج كثير من الدراسات السابقة، التي أكدت على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات؛ باعتبارها عامل مهم في تحقيق التكامل داخل المنظمة، ومفتاح رئيس لسلوكيات الأفراد، وعامل أساسي في أشكال التفاعل الإنساني: مثل دراسة "أمال ورايح" (2017) التي أشارت إلى أن رأس المال الاجتماعي سبب رئيسي للتغيرات الإيجابية في الأداء التنموي المستدام، ودراسة "سميرة" (2016) التي أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي، وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية يسهم في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة، ودراسة "رومان وسميدا" (Roman, & Smida, 2015)، التي أكدت بوجود ستة متغيرات رئيسية (الكفاءة العلائقية، والالتزام، وبيئة العمل، وتكامل الأدوار، وفرص الاتصال والتوجيه الاستراتيجي) تسهم في تشكيل رأس المال الاجتماعي، ومع دراسة "بالوغون وآخرون" (Balogun, et al., 2018) التي أكدت على ضرورة المزيد من الاستثمار في الشبكات الاجتماعية من أجل تحسين إنتاجية المزارعين وزيادة الإنتاج، وتتفق ودراسة "بيدرسن وستريتش" (Pedersen, & Stritch, 2018)، ودراسة "محمد" (2014)، ودراسة "فليح" (2010) التي أكدت جميعها على أن تكوين وبناء الثقة التنظيمية في المنظمة، يُعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الجميع؛ لإنجاز المهام والأعمال المختلفة؛ بما يساهم في تحقيق النجاح والنمو، وبدون الثقة؛ لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق الأهداف المُخططة غير مُمكن عملياً، ودراسة "العبادي" (2010) التي أشارت إلى أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، فالثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة، تساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة، وكما تتفق ووجهة نظر "أرو" (Arrow, 1972) الذي يرى أن كل معاملة تجارية لها عنصر ثقة في حد ذاتها، وأن الكثير من التخلف الاقتصادي في العالم، يمكن تفسيره من خلال عدم وجود الثقة المتبادلة، لذا لا بد من توفير بيئة صحية من خلال تعميق الثقة بين الأفراد أنفسهم، وتوفير الثقة بينهم وبين منظماتهم لكي تكون

قاعدة للتفاعل والأداء المتميز وزيادة القدرات الإبداعية والالتزام داخل المنظمة، كما يرى "كوهين وبروساك" (Cohen & Prusak,2001) كيف يُمكن للمديرين مساعدة مؤسساتهم على الازدهار الاقتصادي والأداء التتموى المستدام من خلال القيام باستثمارات فعالة فى رأس المال الاجتماعي، حيث تُظهر المنظمات والشركات التى تقدر أهمية رأس المال الاجتماعي التزامًا بالاحتفاظ به كوسيلة للحد من تقلبات مكان العمل، وتعتبر الموظفين بشرًا وليسوا مجرد عمال، ويمكنهم تعزيز التعاون من خلال منح الموظفين إحساسًا مشتركًا بالهدف من خلال التواصل الاستراتيجي الجيد والقيادة الملهمة، ووضع القواعد التى تجعل الناس يعتقدون على التعاون، أى أنه من خلال الاستثمار فى رأس المال الاجتماعي ستكون المنظمات فى وضع أفضل لاغتنام الفرص لتحقيق الأداء التتموى المستدام فى بيئة الأعمال المتقلبة، وهذا ما أكدته دراسة "فيلينا وريفيليا وتشوي" (Villena.,Revilla.,&Choi,2011)، ودراسة"محمد وعلاق" (2019) على أن بناء رأس المال الاجتماعي فى منظمات وشركات الأعمال ووجود الجانب المشرق منه يؤثر إيجابيًا على الأداء التتموى المستدام. وهذا ما أكدته دراسة" معروفى وأخرون" (Maaroufi.,et al.,2020) بأن رأس المال الاجتماعي الذى طوره واستثمره القادة يُمكنهم من الوصول إلى مصادر غنية جداً وموارد أخرى تنموية للمنظمة.

استخلاص النتائج العامة والتوصيات.

أولاً: النتائج العامة

1- يُعدُّ رأس المال الاجتماعي ضرورة من الضروريات ذات الأهمية البالغة لاستمرار المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية وتكيفها مع الواقع الحالى، من خلال الاستثمار فى الجوانب المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والتعاون والزمالة والثقة والقيم والأعراف، فالأفراد بحاجة إلى وجود بعضهم بجانب بعض مما يزيدهم قدرة على خلق شبكات اجتماعية لقضاء حوائجهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والمؤسسة فى استمرارية الاداء التتموى المستدام.

- 2- تبين أن الثقة عنقود من عناقيد رأس المال الاجتماعي ذو أهمية وقيمة موجودة في فرق العمل داخل المنظمات المدروسة، وأنها نتيجة للعمل الجماعي الناجح داخل المنظمة، وعنصر مهم من عناصر رأس المال الاجتماعي، إذ أنها يمكن أن تنتج التزامًا وظيفيًا وتنظيم اجتماعي جماعي، ومرونة عمل عالية جدًا، ويمكن أن تهئ بيئة عمل صالحة لتحقيق أداء تنموى مستدام داخل المنظمات والشركات.
- 3- تسهم تطبيقات رأس المال الاجتماعي المتمثلة في أبعاده الثلاثة (الهيكلية، العلائقية، والإدارية) بدرجة كبيرة جدًا في تحقيق الأداء التنموى المستدام داخل المنظمات بشكل عام.
- 4- تحقق منظمات الأعمال والشركات الأداء التنموى المستدام بدرجة كبيرة جدًا في ظل تبنيها مفاهيم وتطبيقات وأبعاد رأس المال الاجتماعي.
- 5- أشار البحث إلى أهمية تفعيل آليات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، من خلال تعزيز الثقة التنظيمية وإقامة الروابط الاجتماعية السليمة مع بناء مناخ اجتماعي إنساني من التسامح وروح العمل الفريقي، وبناء شركات قوية مع الأطراف الخارجية، وتنمية الكفايات والإنسانية من تدريب وتعليم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وبناء رؤية مشتركة داخل المنظمات.

#### ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة التوجه نحو تطوير رأس المال الاجتماعي وتعزيزه في المنظمات والشركات والمؤسسات خدمة لصالحتها العام، وجودة حياة العمل والأداء التنموى المستدام، وذلك في إطار الإفادة من تعميق الفهم والإدراك وزيادة الوعي لأبعاده الثلاثة (البعد العلائقية، والهيكلية، والإدارية).
- 2- التركيز على أهمية العمل الجماعي المشترك والاهتمام بشبكات العمل، إذ يُعد العمل الجماعي المشترك أسلوباً ناجحاً في بناء قاعدة متينة داخل منظمات الأعمال، مما يعزز جودة العمل والإنتاج وتحقيق الأداء التنموى المستدام، مما ينعكس على المنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.
- 3- أهمية تفعيل آليات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، من خلال تعزيز الثقة

التنظيمية وإقامة الروابط الاجتماعية السليمة مع بناء مناخ اجتماعي إنساني من التسامح وروح العمل الفريقي، وبناء شراكات قوية مع الأطراف الخارجية، وتنمية الكفايات والإنسانية من تدريب وتعليم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وبناء رؤية مشتركة داخل المنظمات.

- 4- أن تعمل إدارة منظمات الأعمال عينة البحث على تطوير مستوى رأس مالها الاجتماعي وتحسينه من خلال اهتمامها ومراعاتها للممارسات الآتية:-
- تشجيع العاملين على بناء العلاقات بعضهم مع البعض عن طريق الاهتمام بصيغ العمل الجماعي والتدريب والممارسات غير الرسمية، والاهتمام بالاتصال والارتباط الفاعل بين العاملين، وامتلاك التقنيات والوسائل الملائمة لدعم بناء العلاقات وتشكيل شبكات العمل مثل توفير استخدام البريد الإلكتروني والتليفون الثابت وكذلك تهيئة وسائل التسلية والترفيه ومراكز رعاية أطفال العاملين وغيرها، وهذا جميعه يساعد العاملين على بناء الروابط الفاعلة ويوسع من شبكات عملهم الاجتماعية.
  - الاهتمام بامتلاك العاملين للفهم العام حول الأهداف والمهام من خلال تهيئة الأوقات المشتركة بين العاملين، وتوفير فرص لإجراء المحادثات والاهتمام بالقرب المادي لأماكن العمل لأنها الأساس في تحقيق التفاهم واللغة المشتركة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ابن منظور. (1972) **لسان العرب**. بيروت: دار صادر، ص213.
- أبوالنصر، مدحت ومدحت، ياسمين محمد. (2017) **التنمية المستدامة: مفهومها- أبعادها- مؤشراتها**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص30.
- احمد، نوري محمد. (2008). **رأس المال الاجتماعي بين عمال الصناعة وانعكاسه على التنمية المستدامة دراسة أميريكية بمدينة طرابلس، ليبيا**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية.
- أمال، قبائلي وراج، بوقرة. (2017). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع(17)، ص10-26.
- أمينة، بلحنافي وفيصل، مختارى. (2017). إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، ع(9) ص121-148.
- بخوش، مديحة. (2018). دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على مستوي عدد من المنظمات بولاية تبسة. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورفلة، الجزائر، مج 18، ع(1)، ص321-339.
- بدرأوى، عبدالرضا فرج والخفاجي، رشا مهدي. (2015) **العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة**. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ص74-102.
- البريدى، عبدالله بن عبدالرحمن. (2015) **التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي**. الرياض: العبيكان للنشر، ص287.
- بريس، أحمد كاظم. (2014). **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
- بعلبكي، رمزي منير. (2009) **المورد الحديث**. لبنان: دار العلوم للملايين، ص1105.
- حباجي، رانيا فتحي. (2016). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة لدور المنظمات غير الحكومية في تطوير رأس المال الاجتماعي لتنمية مدينة بورسعيد. حوليات آداب عين شمس، مج44، ص83-115.
- حران، العربي. (2018). **رأس المال الاجتماعي ودوره في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة**. مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين، ع(7)، ص166-179.

- حسن، راوية.(2010) **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة، ص65-66.
- حمد، إسعاف.(2015). **رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية**. مجلة جامعة دمشق، **مج 31، ع(3)**، ص162-139.
- خميس، هانى.(2009). **رأس المال الاجتماعي- سلسلة مفاهيم، السنة الرابعة**. القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، **ع(45)**، ص6.
- دعبس، يسرى .(2008) **المشاركة المجتمعية والتنمية المتواصلة: دراسات وبحوث انثروبولوجيا الإجتماعية**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص21.
- ر. م . ماكيفر وشارلز هيدج. (2001) **المجتمع**، (ترجمة على أحمد). القاهرة: مكتبة النهضة، ص31.
- رمضان، زبيرى.(2016) **مسؤولية رأس المال الاجتماعي تجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة، ورقة بحثية، المنتدى العربي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر ملاي، سعيدة، ص 13.**
- الزبيدي، غنى ومهدى، صفا عبدالجبار.(2018). **انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين- بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الإسكان والإعمار**. مجلة الدنانير، **مج 1، ع(12)**، ص221-252.
- الزغل، علاء على.(2014). **رأس المال الاجتماعي وتحسين نوعية حياة الأسر الريفية في القرية المصرية**. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، **مج 14، ع(31)**، ص6423-6499.
- السروحي، طلعت مصطفى.(2009) **رأس المال الاجتماعي**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص109.
- سعود، ناصر محمد(2008). **أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن .
- السلمي، على .(1980) **تطور الفكر التنظيمي**، (ط٢)، الكويت: وكالة المطبوعات، ص32.
- سميرة، عبدالصمد (2016). **دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير- بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سهام، موفق وأحمد، ضيف.(2019). **رأس المال الاجتماعي ودوره في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة**. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، **مج 34، ع(2)**، ص39-54.



- الشمري، ناصر ساجد (2013). أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في بيئة الأعمال الخاجية : دراسة تطبيقية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- العبادي، هاشم فوزي. (2014). العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة . مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج10، ع(31)، ص168- 193.
- عبدالرحمن، العايب (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص159.
- العطوي، عامر على حسين. (2009). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي- دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية العراقية. مجلة دراسات إدارية، مج3، ع(5)، ص36- 66.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 338- 437 .
- على، حسام أحمد، (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوية . مجلة البحوث المالية والتجارية، مج 21، ع (4)، ص 734- 759.
- العنزي، سعد على وصالح، أحمد على. (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص370.
- القرشي، ياسر شاكر. (2017) تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المستدام. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- كوين، دون وبروساك، لورانس. (2001) الصحة الطيبة- رأس المال الاجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، السنة (٩)، ع(٢٢).
- لطفى، طلعت إبراهيم والزيات، كمال. (1990) النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. القاهرة: دار غريب، ص 176- 180.
- محمد، أسامة الفيل، (2014) الاستثمار في رأس المال البشري – دراسة اقتصادية إسلامية. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- محمد، سالمى وعلاق، فاطمة. (2019). رأس المال الاجتماعي وتعزيز التنمية المستدامة. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال، مج5، ص 88-77.

مصطفى، جوحو وعبدالحق، العشعاشي. (2016). الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، الجزائر، ع(15)، ص180-165.

المعاني، احمد اسماعيل وأخرون.(2011) قضايا إدارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 271.

مليكة، سليمانى وهوارى، مغنية.(2018). دور التدقيق فى تقييم الأداء المستدام(المالى والبيئى والاجتماعى) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهان. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، ع(3)، ص260-247.

المواجدة، أسيل (2019). دور تكنولوجيا المعلومات فى دعم الأداء المستدام فى منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية فى منظمات الأعمال الإلكترونية فى الأردن- عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

مؤيد، الساعدى.(2011) مستجدات فكرية معاصرة فى السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 145.

اليافعى، صلاح محمد (2007). جودة تدريب المورد البشري وإستراتيجية الحصول على شهادة ISO9001: دراسة حالة لوزارة العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، ص 18.

#### المراجع الأجنبية

- Adler, P., & Kwon, S.(2000).Social Capital:The Good,The bad and the Ugly,In :Lesser, E. L.(ed)*Knowledge and Social Capital:Foundations and applications*. Boston:Butter worth-Heinemann,p 89.
- Akintimehin, O., et al., (2019).Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *Heliyon*, 5(7), pp1-13.
- Andrews,R.(2010).Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), pp583–608.
- Arenas,T.,&Lavanderos, L.(2008).Intellectual capital: object or process?.*Journal of Intellectual Capital*, 9,(1), pp77-85.
- Arenius, P. M. (2002).*Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology Institute of Strategy

- and International Business. Department of Industrial Engineering and Management.
- Arenius, P. M.(2003).Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*,1, pp 415-417.
- Arregle,J-L., Hitt, M. A., Sirmaon, D.G.,&Very,P.(2007).*The Development of Organizational Social Capital:Attributes of Family Firms. Journal of Management Studies*, 44,(1), pp74-95.
- Asif, M., Searcy, C., & Zutshi, A.(2011).An integrated management systems approach to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*,56(1), pp7-10.
- Ballou,B.,& Heitger, D. L.(2005).*The Rise of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly-Growing Assurance Opportunity*, School of Business Miami University Laws Hall Oxford, p1-21.
- Balogun, O. L., & et al.,(2018).EffEect of Social Capital on productivity of cassava FaRrmers in Ogun State, Nigeria. *Journal of Agricultural Sciences*, 63(1), pp 99-112.
- Barekat, G., & Gilavand, A. (2018).Evaluating the Relationship between Social Capital and Organizational Justice from the Perspective of Employees of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, in *Southwest of Iran. Espacios*, 39(8), pp 27-37.
- Becker,G.S.(1994).*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (2<sup>ed</sup>),U.S.A: The National Bureau of Economic Research,pp1-2.
- Bekaddour, A., &Benhabib,A.(2016).*L'impact du capital social entrepreneurial sur le degré de facilité d'accès aux ressources, Colloque International de Recherche en Economie et en Gestion, MAROC: Université Marrakech*, P60.
- Benedic, M., & et al.,(2008).Gestion des connaissances et Capital social:quelles interrelations?,*Management & Avenir*, 7(27), pp152-170.
- Bhatta, G .(2006). *International dictionary of public management and governance*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, p410.

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: Richardson, J. G (ed), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Green wood Press, pp248-249.
- Bucheli, Victor., & et al., (2012). Growth of scientific production in Colombian universities: an intellectual capital- based approach. *Scientometrics Communication in Science and Science Policy*, 91(2), pp369-382.
- Bueno, E, & Salmador, M., & Rodriguez, O. (2004) .The Role of Social Capital in Today's Economy Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal Of Intellectual Capital*, 5(4), pp556 -574.
- Burt, R.S .(1992). *Structural holes: The social structure of competition* .Cambridge: Harvard University Press, MA.
- Capaldo, A .(2007). Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), pp585–608.
- Carroll, T.F.(2001). Social Capital Local Capacity Building and Poverty Reduction, Social development Paper No.(3), *Office of Environment and Social development, Asian Development Bank*, p 3.
- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD). (2004). *Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action*, Éditions d'Organisation, Paris: Bod Third Party Titles, p12.
- Chiu, C., Hsu, M. H., & Wang, E.T.(2008). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Journal of Decision Support systems*, 42(3), pp1872-1888.
- Chul, M. K.(2020). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), pp163-193.
- Cohen, D., & Prusak, L.(2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. U S A: Harvard Business School Press, pp1-3.

- Coleman, J.(1994). *Foundations of Social Theory*.U.S.A:Harvard University Press,p318.
- Coleman,J.(1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp 95-120.
- Cote, J. E.(2005). Identity Capital, Social Capital and the Wider Benefits of Learning: Generating Resources Facilitative of Social Cohesion. *London Review of Education*,3(3),pp. 221–237.
- Dignum, V., & Eijk, R. M .(2005).Towards a model to understand the influence of trust in knowledge sharing decisions,*Workshop on Trust AAMAS*, (5), pp1-12.
- Eigbiremolen, G. O. & Anaduaka .U. S.(2014). Human Capital Development and Economic Growth :The Nigeria Experience, *International journal of Academic research in business and social sciences*,4(4),pp25-35.
- Faccin, K., Genari, D., & Macke, J. (2017). Interorganisational social capital and innovation:a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha. *RAI Revista de Administração Inovação*,14, pp52–66.
- Fukuyama, F.(1999).*The great disruption:Human nature and the reconstitution of social order*. NewYork :The Fress Press, p16.
- Fussell, H., & Hazleton, V. (2006).The Relationship Between Social Capital, Transaction Costs, and Organizational Outcomes: A Case Study, *Corporate Communications: An International Journal*,11(2), pp148-161.
- Gabbay,S. M. & Leenders, R.(2002) .Social capital of organizations: From social structure to the management of corporate social capital. *Emerald Group Publishing Limited Bingley*,18,pp1-30.
- Gates,S.,& Germain, C.(2010).Integrating Sustainability Measures into Strategic Performance Measurement Systems: An Empirical Study. *Management Accounting Quarterly*,11(3), pp1-7.
- Ghitulescu,B.E., & Leana, C. R.(2006). Human resources management practices in knowledge economy: developing human and social capital. In Burke, Ronald, J., & Cooper,C. L. *The human resources revolution: Why putting People first matters* .Netherlands: Elsevier Ltd,pp197-212.

- Gilaninia, S, & Matak, A.(2012). Examination of relationship between intellectual capital and the small Business Enterprises Performanc. *Journal of Basic and Applied Science*, 2(3),pp2291-2297.
- Goodwin,N.R.(2003).Five Kinds of Capital:Useful Concepts for Sustainable Development,*Global development and Environment Institute working paper*,No.(3-7), Medford:Tuftys University,p1-13.
- Graen, G.B. (2016). *Sharing Network Leadership*.U S A:Information Age Publishing.
- Granovetter, M.S.(1973).The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*,78 (6), pp1360-1380.
- Greve, A., Benassi, M., & Sti, A .D.(2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity, *International Review of Sociology*,20(1),pp35-58.
- Grootaert, C.(1998). social capital: the Missing link social capital initiative, world Bank,Social Development Family. *Environmentally and Socially Sustainable Development Network*,(3),p24.
- Gunnar, L. S., & Gert, T. S .(1999). Social Capital in Rural Denmark. *Journal of Economic Literature Classification, Aarhus School of Business*, A12, C71, D23, D70 ,pp1-11.
- Hanifan, L. J.(2019).*The Community Center*. NewYork: Franklin: Classics Trade press, p28.
- Hitt, M., Arregle, J.,Sirmon, D., & Very, P.(2007).The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*,44,(1),p8
- Holovko, L.S.,(2014).The increasing of hr effectiveness on the basis of the Social captal development, Regional Communal Higher Educational Institution. *The Institute of Entrepreneurship 'STRATEGY* , № (799) , p174-179.
- Hubbard, G. (2006). *Measuring Organizational Performance :Beyond the Triple Bottom Line* . Australia: John Wiley & Sons, pp177-191.
- Iiu,Z. G.,Liu, T., & Mcconkey, B . G. (2011). Empirical analysis on environmental disclosure and environmental performance level of listed steel companies. *Energy Procedia*, 5, pp2211–2218.

- Javier, M. (2009). Social Capital and Aboriginal Communities: A critical assessment, *Journal of Aboriginal Health*. 5 (3),p103.
- Jones,T., & Taylor, S. F.(2012). Service Loyalty: Accounting for Social Capital . *Journal of Services Marketing*,26(1), pp 60-75.
- Kaplan, R. S.,& Norton, D.P.(2015).The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*,70(1),pp71-79.
- Kerr,S., & Jermier, J. M .(1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement Organization Behavior and Human Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*,22(3), pp375-403.
- Kianto,A., & Waajakoski,J.(2010).Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*,8, pp4-14.
- Koka, B . R., & Prescott, J .E. (2008). Designing alliance networks: The influence of network position, environmental change and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(6),pp639–661.
- Krause,D.,Handfield,R., & Tyler, B. (2007) .The relationships between supplier development, commitment,social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), pp528-545.
- Kroll,A.,Dehart-Davis,L.,& Vogel, D .(2019).Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *American Review of Public Administration*,49(7),PP777-791.
- Lakshmi,V. R.,& Kennedy, H.(2017).The Role of Business Sustainability in Human Resource Management: A Study on Indian Manufacturing Companies. *The South East Asian Journal of Management*,11(1),pp70-85.
- Leana .C. R &Van Buren, H. J.(1999).Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24 (3), pp538-555.

- Lesser, E. L.(2000). *Knowledge and Social Capital–Foundations and Applications*.United States of America: Butter Worth-Heinemann,p62.
- Lin,N.(2001).*Social Capital:A theory of Social Structure and Action*. Cambridge. UK: Cambridge University Press, p19.
- Lloyd, L.,& Byres, L.W.(1991). *Human resources management*.(3<sup>rd</sup>.ed) U S A:Homewood, p206.
- Liu, H., & Weiling, K.(2016).The Effects of Social Capital on Firm Substantive and Symbolic Performance: In the Context of E-Business.*Journal of Global Information Management*(JGIM),24(1), pp.61-85.
- Maaroufi, M. A.,et al., (2020). Impact of entrepreneurial Social Capital on performance and access to external resources :Written review. *International Journal Of Economics and Management Research*,1(1), pp102 -127.
- Macke, J., Vallejos, R. V., & Toss, E. D .(2010). Building Inter-Organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks . *iBusiness*,2(1),pp 67-71.
- Maders, H., & Masselin, J.(2014). *Contrôle interne des risques: Cibler. Evaluer-Organiser-Piloter-Maîtriser*.(2<sup>ed</sup>).Paris: Annee de Publication.
- Manyerere, D. J.(2016).Social Capital: A Neglected Resource to create Viable and Sustainable Youth Economic Groups in Urban Tanzania.*Journal of Education and Practice*.7(3), pp136-146.
- Milana, E.,& Maldaon,I.(2015).Social Capital:A Comprehensive Overview at Organizational Context. *Periodica PolytechnicaSocial and ManagementSciences*,23(2), pp133-141.
- Milani,C.(2006).Social Capital And Local Development Theories, Lessons From The Pentad's Experience,p7.
- Miller,T. R., Minter,A., & Malan, L. C.(2011). The new conservation debate: The view from practical ethics. *Biological Conservation*,144(3), pp948-957.
- Moeller, K.(2009).Intangible and financial performance: causes and effects. *Journal of Intellectual Capital*,10(2), pp224-245.



- Mollering, G., Bachmann, R., & Lee, S, H .(2004). Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellation and Issues of Operationalisation. *Journal of Management Psychology*, 19(6), pp556-570.
- Moreland, R., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transitive memory or improved communication?, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp117-133.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nemati, A., & et al., (2016). The Role of Social Capital, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Improving Job Performance (Case Study: Khoy Municipality). *A Quarterly Journal of Urban Economics and Management*, 5(17), pp111-122.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ofori, D., & Sackey, J. (2010). Assessing Social Capital for Organisational Performance: Initial Exploratory Insights From Ghana. *Organization and Markets in Emerging Economies*, 1(2), pp71-91.
- Oskooee, M. B., Galindo, M. A., & Mendez, M.T. (2008). Social Capital and Entrepreneurship in a Regional Context: The Case of Spanish Regions. In Miguel-A. G., Joaquin, G. & Domingo, R. (Eds.) *Entrepreneurship and Business: A Regional Perspective*. Germany: Verlag Berlin Heidelberg, pp101-112.
- Ostrom, E. (2009). What is Social Capital?, In Bartkus, V. O. & Davis, J. H. (eds.) *Social Capital: Reaching Out, Reaching In*. U S A: Edward Elgar Publishing Limited, pp18-38.
- Pakwihok, S., Socratyanurak, M., & Parkatt, G. (2012). Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand. *NIDA Development Journal*, 51(4), pp65-86.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, pp1-24.

- Prabhu, V., & Robson, A. (2000). Achieving service excellence- measuring the impact of leadership and senior management commitment, *Managing Service Quality*, 10(5), pp307.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital, Johns Hopkins University Press. *Journal of Democracy*, 6(1), pp65-78.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. U.S.A: Princeton University Press, p58.
- Rare, M. R., & Chaghoe, Y. (2014). Knowledge Management, Social capital and Intellectual capital Relationships in Process-Oriented Organizations. *Management and Technology*, 2(4), pp298-303.
- Roman, R. E., & Smida, A. (2015). The formation of organizational social capital into technology-based micro enterprises La formación de capital social organizativo en microempresas de base tecnológica. *Contaduría Administración*, 60(1), pp57-81.
- Salajegheh, S., Pirmoradi, N. (2013). Social Capital of the Organization. *International Journal of Engineering Research and Development*, 7(12), pp40-52.
- Sara, S., & Joe, I. (1997). *The sustainability Challeng*. Cambridge: Pegasus Communications, p1.
- Schuller, T. (2002). *The Complementary Roles of Human and Social Capital, Centre for Educational Research and Innovation*. Birkbeck College: University of London, pp1-27.
- Schuller, T., et al., (2000). Social Capital: A Review and Critique, In Stephen B. et al. (eds) *Social capital: Critical perspectives*. Oxford: University press, p1.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for Business: A skill Building approach*, (7<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley & sons.
- Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), pp 623-658.
- Shields, J., et al., (2016). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. U.S.A: Cambridge University Press.
- Song, J. H. (2016) *The effect of social capital on organizational performance in different cultures: A cross-national comparison of the United states and South Korea*. a dissertation submitted in partial

- fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Public affairs, Florida international university, Florida, pp45-49
- Stephenson, M., & Ebrahim, C. A. (2004). *Trust, Social Capital and Organizational Effectiveness*. Qianhong Fu:Virginia TECH,p1-42.
- Timberlak, S, (2005) .Social Capital And Gender In The Workplace. *Journal Of Management Development*, 24(1), pp34-44.
- Tsai, W., & Ghoshal, S.(1998). Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4),pp464-476.
- Tsai,W.(2002).Social Structure of Coopetition within a Multiunit Organization: Coordination,Competition,and Intra organizational knowledge sharing.*Organization Science*,13(2),pp179-190.
- Tschakert, N., & Holtzblatt, M. A. (2011). Expanding your accounting classroom with digital video technology. *Journal of Accounting Education*,29(2-3),pp100-121.
- Upadhyayula, R. S., & Kumar, R.(14-18 June,2004).Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms, Paper to be presented at the DRUID summer conference. *Industrial Dynamics, Innovation and Development* .Elsinore, Denmark, pp1-29.
- Villena,V. H., Revilla,E.,&Choi,T.Y.(2011).The Dark Side of Buyer–Supplier Relationships:a Social Capital Perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), pp 561-576.
- Zahiri, A., Esfajir, A., & Heidarabadi, A .(2020) .The Role of Social Capital in Organizational Commitment: Case Study of SepahBank Employeesof Golestan, Gilan and Mazandaran Provinces. *Sociological Studies of Youth Journal*,11(36), pp123-138.

**Social capital and achieving sustainable developmental performance –A field study on a sample of business organizations in the governorates of Assiut and Sohag**

**Abstract**

Social capital in the organizational context of business organizations and companies has received great attention in recent years, to express the importance of social relations within them, through social networks, standards, obligations and other patterns arising from social interactions, and confirms that the nature of these relationships and the standards that govern them, represent a form of head Money is not less than the importance of other capital within the organization, and our attempt here was aimed at understanding the role of social capital in achieving sustainable development performance, by identifying its various dimensions, as well as the advantages that organizations benefit from as a result of adopting and developing this type of capital, studying and analyzing Sustainable performance within organizations in the governorates of Assiut and Sohag, through the distribution of a prepared questionnaire, and the research reached to confirm the essential role of social capital in achieving and improving sustainable development performance, and that the business organizations and companies studied have achieved a very large degree of sustainable development performance in light of their adoption of the concepts of social capital.

**Key words:** social capital and its dimensions, sustainable performance, business organizations