



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعالية الأداء في المنظمة (نموذج مقترح)
(دراسة ميدانية على بعض المؤسسات العامة في محافظة دمشق)
أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

وديع نزار خضور

إشراف

أ.د. أيمن حسن ديوب

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

2024

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

صدق الله العظيم

أحمد الله تعالى وأشكره على توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع.

وأشكر الأستاذ المشرف أ.د. أيمن ديوب، على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى مواكبته

وتوجيهاته التي كانت بمثابة نهج لي، وعلى تحفيزه المستمر، وأتمنى له دوام التوفيق والسداد.

وكما أشكر أ.د. يونس عواد على نصائحه وتوجيهاته فيما يخص سير الدراسة، رحمه الله.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير، إلى أعضاء لجنة الحكم الذين تكرموا بإعطائي جزءاً من

وقتهم لقراءة هذه الأطروحة ومناقشتها.

الملخص

هدفت الدراسة لتحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع العام الصناعي محل الدراسة.

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسات القطاع العام الصناعي في مدينة دمشق (المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والمؤسسة العامة للصناعات الغذائية والمؤسسة العامة للصناعات الهندسية والمؤسسة العامة للصناعات الكيماوية) وبعض الشركات التابعة لها وهي (الشركة الخماسية للغزل والنسيج، شركة الكابلات، شركة بردي، شركة تاميكو، شركة سيرونكس، شركة الدبس للغزل والنسيج)، والبالغ عددهم (4637) عاملاً وعاملة. وبلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (355) عاملاً وعاملة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (321) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (90.42%). وباستخدام المنهج الاستدلالي وتطبيق تحليل المسار لتقييم العلاقات بين المتغيرات واختبار المقترحات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية الأداء، وكان لرأس المال الاجتماعي العلائقي دور وسيط بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد فعالية الأداء، وأيضاً كان لرأس المال الاجتماعي ببعديه الإدراكي والهيكلية دور وسيط بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وبعد النمو والتعلم كأحد أبعاد فعالية الأداء.

وتوصي الدراسة بضرورة الموازنة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في المؤسسات العامة

بما يؤدي لتعزيز رأس المال الاجتماعي وبالتالي تعزيز فعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، رأس المال الاجتماعي، فعالية الأداء.

الفهرس

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

1-1	مقدمة.....	2
2-1	الدراسات السابقة.....	3
3-1	اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة.....	17
4-1	التعقيب على الدراسات السابقة.....	19
5-1	مشكلة الدراسة.....	20
6-1	أسئلة الدراسة.....	24
7-1	أهداف الدراسة.....	25
8-1	أهمية الدراسة.....	25
9-1	منهجية الدراسة.....	26
10-1	نموذج ومتغيرات الدراسة.....	27
11-1	مقترحات الدراسة.....	28
12-1	مجتمع الدراسة.....	29
13-1	حدود الدراسة.....	29

الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

1-1-2	مقدمة.....	31
2-1-2	تعريف الثقافة التنظيمية.....	33
3-1-2	أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات العامة.....	37
1-2-2	مستويات الثقافة التنظيمية.....	39
2-2-2	المنظور الوظيفي لثقافة المنظمة.....	41
1-2-2-2	الثقافة كآلية تحكم وتوجيه للمنظمة.....	42
2-2-2-2	الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.....	46
3-2-2-2	الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.....	48
3-2	مناهج وصف الثقافة التنظيمية.....	51
1-3-2	إطار أوتشي.....	51

54.....	2-3-2 إطار بيترز ووترمان.....
56.....	3-3-2 إطار اوريلي (ملف الثقافة التنظيمية)
58.....	4-3-2 أداة تقييم الثقافة التنظيمية.....
61.....	5-3-2 نموذج دينسون الثقافي
63.....	6-3-2 الثقافة الأخلاقية.....
65.....	7-3-2 الثقافة الإيجابية.....
67.....	1-4-2 العوامل التي تنشئ الثقافة التنظيمية وتحافظ عليها.....
70.....	2-4-2 تغيير الثقافة التنظيمية.....
71.....	3-4-2 دور القادة في نقل الثقافة الحديدة للموظفين.....
72.....	1-3-4-2 آليات التضمنين الاولى.....
74.....	2-3-4-2 آليات التضمنين الثانوية.....

الفصل الثالث رأس المال الاجتماعي

78.....	1-3 مقدمة.....
78.....	2-3 تعريف رأس المال الاجتماعي.....
80.....	3-3 أبعاد رأس المال الاجتماعي.....
83.....	4-3 أهمية رأس المال الاجتماعي.....
85.....	5-3 رأس المال الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي.....
87.....	6-3 تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي.....

الفصل الرابع فعالية الأداء في المنظمة

91.....	1-4 مقدمة.....
92.....	2-4 تعريف الفعالية التنظيمية.....
95.....	3-4 التفريق بين الكفاءة والفعالية.....
98.....	4-4 قياس الفعالية التنظيمية.....
99.....	5-4 بطاقة الأداء المتوازن.....
101.....	1-5-4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
102.....	2-5-4 منظورات بطاقة الأداء المتوازن.....
106.....	3-5-4 بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المنظمة.....
107.....	1-3-5-4 خرائط الاستراتيجية.....
110.....	2-3-5-4 الأصول غير الملموسة.....

118.....	1-6 مجتمع الدراسة وعينتها:
118.....	2-6 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات:
119.....	3-6 صدق أداة الدراسة:
145.....	4-6 ثبات أداة الدراسة:
148.....	5-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
149.....	6-6 تحليل إجابات أفراد العينة الكلية:
168.....	7-6 نتائج اختبار المقترحات:
243.....	8-6 تفسير النتائج
247.....	النتائج
250.....	المقترحات

فهرس الجداول

37	تعريفات ثقافة المنظمة	الجدول (1-2)
79	تعريفات رأس المال الاجتماعي	الجدول 1-3
94	تعريفات الفعالية التنظيمية	الجدول (1-4)

96	الفرق بين الكفاءة والفعالية	الجدول (3-4)
120	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد المشاركة	الجدول (1-6)
121	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد الاتساق	الجدول (2-6)
122	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد التكيف	الجدول (3-6)
122	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد المهمة	الجدول (4-6)
123	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد الثقافة الأخلاقية	الجدول (5-6)
123	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي	الجدول (6-6)
125	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد رأس المال العلائقي	الجدول (7-6)
125	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد رأس المال الإدراكي	الجدول (8-6)
126	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة للبعد المالي	الجدول (9-6)
126	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد العملاء	الجدول (6-) (10)
127	اختبار KMO, Bartiets بالنسبة لبعد العمليات الداخلية	الجدول (6-) (11)
144	مؤشرات تطابق النموذج الوكيدي لنموذج الدراسة	الجدول (6-) (12)
145	قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	الجدول (6-) (14)
145	التبويب المغلق لتدرجات سلم ليكرت	الجدول (6-) (15)
151	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية (بعد المشاركة)	الجدول (6-) (16)
152	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد المشاركة)	الجدول (6-) (17)
152	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية (بعد الاتساق)	الجدول (6-) (18)

153	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد الاتساق)	الجدول (6- 19)
153	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد التكيف)	الجدول (6- 20)
155	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد المهمة)	الجدول (6- 21)
157	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد الثقافة الأخلاقية)	الجدول (6- 21)
159	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع رأس المال الهيكلي	الجدول (6- 22)
161	نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع رأس المال العلائقي	الجدول (6- 24)
163	نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليته (بعد المالي)	الجدول (6- 25)
164	نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليته (بعد العملاء)	الجدول (6- 26)
165	نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليته (بعد العمليات الداخلية)	الجدول (6- 27)
167	نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليته (بعد التعلم والنمو)	الجدول (6- 28)

فهرس الأشكال

28	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)
43	مراحل تطور التحكم الإداري	الشكل (2-2)
60	مقياس كاميرون لثقافة المنظمة	الشكل (3-2)
62	مقياس دينسون لثقافة المنظمة	الشكل (4-2)
88	رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط	الشكل 2-3
97	أنماط الفعالية التنظيمية حسب درجة الكفاءة والفعالية	الشكل (2-4)
144	النموذج التوكيدي لارتباط متغيرات الدراسة	الشكل (1-6)
168	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي	الشكل (2-6)
169	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي	الشكل (3-6)
170	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي	الشكل (4-6)
172	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي	الشكل (5-6)
173	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي	الشكل (6-6)
176	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي	الشكل (7-6)

176	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي	الشكل (6-8)
177	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي	الشكل (6-9)
179	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي	الشكل (6-10)
180	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي	الشكل (6-11)
181	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي	الشكل (6-12)
183	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي	الشكل (6-13)
184	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي	الشكل (6-14)
185	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي	الشكل (6-15)
187	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي	الشكل (6-16)
189	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-17)
190	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-18)
192	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-19)

193	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-20)
194	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-21)
196	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-22)
196	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-23)
199	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-24)
200	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-25)
201	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-26)
203	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-27)
204	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-28)
205	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-29)
206	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-30)
208	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية	الشكل (6-31)

210	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء	الشكل (6-32)
211	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء	الشكل (6-33)
212	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء	الشكل (6-34)
214	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء	الشكل (6-35)
215	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء	الشكل (6-35)
216	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء	الشكل (6-36)
218	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء	الشكل (6-37)
219	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء	الشكل (6-38)
217	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء	الشكل (6-39)
218	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء	الشكل (6-40)
219	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء	الشكل (6-41)
225	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء	الشكل (6-42)

226	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء	الشكل (43-6)
227	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء	الشكل (45-6)
229	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء	الشكل (45-6)
231	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد التعلم والنمو	الشكل (47-6)
232	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد التعلم والنمو	الشكل (48-6)
234	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد التعلم والنمو	الشكل (49-6)
235	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد التعلم والنمو	الشكل (50-6)
237	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد التعلم والنمو	الشكل (51-6)
238	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد التعلم والنمو	الشكل (52-6)
239	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد التعلم والنمو	الشكل (53-6)
240	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد التعلم والنمو	الشكل (54-6)
242	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد التعلم والنمو	الشكل (55-6)

243	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد التعلم والنمو	الشكل (56-6)
245	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد التعلم والنمو	الشكل (57-6)
246	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد التعلم والنمو	الشكل (58-6)
248	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد التعلم والنمو	الشكل (59-6)
249	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد التعلم والنمو	الشكل (60-6)
251	تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد التعلم والنمو	الشكل (61-6)

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1-1 مقدمة
- 2-1 الدراسات السابقة
- 3-1 اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة
- 4-1 التعقيب على الدراسات السابقة
- 5-1 مشكلة الدراسة
- 6-1 أسئلة الدراسة
- 7-1 أهداف الدراسة
- 8-1 أهمية الدراسة
- 9-1 منهجية الدراسة
- 10-1 نموذج ومتغيرات الدراسة
- 11-1 مقترحات الدراسة
- 12-1 مجتمع الدراسة
- 13-1 حدود الدراسة

1-1 مقدمة:

تعمل المؤسسات العامة في بيئة متغيرة ومليئة بالتحديات، تتميز بتطور التوقعات العامة وقيود الموارد والتحديات التكنولوجية. وعلى الرغم من محاولات إصلاح القطاع العام على مر السنين، إلا أن هذه الإصلاحات لم تساهم في قطاع تنافسي في مجال الموارد البشرية والابتكار. فهي لا تزال إدارة مرهقة وبيروقراطية، ولا تترك مجالاً كبيراً لخلق الالتزام والتماسك المستدام فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، وتتصف أيضاً ببطء التكيف ومماطلة التغيير.

ولتحقيق الفعالية وخلق بيئة عمل أكثر مرونة وانفتاح، يجب على مؤسسات القطاع العام أن تتطلع إلى معالجة عوائق الهياكل الهرمية، والفجوات في المواهب والقدرات للتأقلم مع البيئة التنافسية المعقدة. وعليها تعزيز الانفتاح والإبداع والابتكار والثقة، ورفع مستوى الوعي بالمخاطر التي يمكن أن تنشأ عن التغيير وكيفية إدارتها، وتشجيع الاستخدام الأفضل والتحليل الجيد للمعلومات لدعم اتخاذ القرارات الفعالة.

وإن قدرة المدراء على تحقيق الفعالية التنظيمية تنطلق من قدرتهم على إدارة ثقافة منظماتهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين دافعية الموظفين وتجعلهم أكثر تحفيزاً (Schein,2017,p223).

ويرى (Bradley,2006) أن نظرية الإدارة العامة الجديدة تقترح بأنه يجب إدارة مؤسسات القطاع العام بنفس الطريقة التي تدار بها منظمات القطاع الخاص وبالتالي من المتوقع أن يكون لمديري القطاع العام تفضيلات الثقافة التنظيمية التي تعكس ثقافة مؤسسات القطاع الخاص ذات التوجه الخارجي وليس الداخلي.

ويرى (Odonell,2008,p6) أن المؤسسات العامة يجب أن تعتمد على نمط الثقافة التنظيمية المنفتحة التي تركز على التغيير والمرونة العالية، والتي تتصف بالإبداعية في حل المشكلات وتحمل المخاطر، ويرى أن فهم القادة للثقافة التنظيمية القائمة في منظماتهم وفهم أنواع الثقافة المختلفة يساعد الإدارة على تحديد متطلبات عمليات الإصلاح ومستوياته لتحقيق الفعالية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية نطاق من القيم والمفاهيم المشتركة بين أعضاء التنظيم التي تؤدي إلى اللحمة الاجتماعية، وتضفي أو تعطي الهوية أو الشخصية التي تميز أعضاء التنظيم وتسهل التزامهم بأهداف التنظيم أكثر من التزامهم بمصالحهم الفردية (الفرحان، 2003، ص17).

وتشير الفعالية وفقاً لبيتر دراكر أحد علماء الإدارة المعاصرين إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة. (ماهر، 2004، ص23) وتعد مفهوم جوهرى للسلوك التنظيمي والإدارة (Cameron & whetten,2013) وفي عالم الأعمال المعقد أصبحت الفعالية ركيزة أساسية للاستدامة التنظيمية.

ويعد مفهوم رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في العقود الثلاثة الماضية والتأكيد عليها في سبيل تعزيز رأس المال الاقتصادي ورأس المال الفكري وتعزيز التماسك التنظيمي. ويقصد برأس المال الاجتماعي مجموعة الموارد التي تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (Pastoriza et al, 2007,3)، وهو لا يتمثل بالعاملين أنفسهم بل بعلاقاتهم مع الآخرين سواء مع رؤساء أو مرؤوسين (العطوي، 2009، ص 43).

1-2 الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (العطوي، 2010) بعنوان:

العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفعالية المنظمة من منظور الأداء السياقي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الحكومية العراقية.

يختبر الباحث العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وفعالية المنظمة من خلال الدور الوسيط للأداء السياقي، ومن خلال تبيان انعكاس نتائج استثمار المنظمات في الموارد الاجتماعية على مستوى الفعالية، فمن منظور رأس المال الاجتماعي اختبر الباحث تأثير البعد الهيكلي المتمثل بخصائص شبكة العمل (قوة الشبكة، تكرار الاتصال، نطاق الشبكة) وبعد العلاقات المتمثل بـ (الثقة العاطفية الشخصية والثقة العاطفية المتعلقة بالإدارة) والبعد الإدراكي المتمثل بـ (الرؤية واللغة المشتركة) في الأداء السياقي وفعالية المنظمة. وتم جمع بيانات ميدانية باستخدام عينة عشوائية مكونة من 122 عامل في ثلاث منظمات صناعية تابعة لوزارة الصناعة العراقية. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة يزيد من فعاليتها، وهذا التأثير يكون في أغلب الأحيان بشكل غير مباشر عن طريق الأداء السياقي.

2- دراسة الفراج (2011) بعنوان:

" نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل (293) مبحوثاً وتفسير بيانات الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة. وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها، ومشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة.

3- دراسة صديقي (2013) بعنوان:

"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 100 عامل في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء. وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: يجب زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأنه يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، كما أوصت الدراسة بضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العاملين، وتحقيق مستوى الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة.

4- دراسة (العبادي، 2014) بعنوان:

دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في رأس المال الاجتماعي، حيث تم بناء نموذج يوضح العلاقة بين الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري (المعرفة، القدرة، المهارة)، ورأس المال الاجتماعي ومكوناته (العلائقي، المعرفي، الهيكلي). واعتمد في الدراسة على الاستبانة في قياس متغيرات نموذج الدراسة في ضوء فرضياتها، وجمعت البيانات من عينة من الكليات في جامعة الكوفة شملت (317) شخص من ملاك الهيئة

التدريسية في (19) كلية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود إدراك واضح نحو الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري من وجهة نظر المبحوثين، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو الاهتمام بالدرجة الأولى بتوسع حالة الوعي المعرفي من خلال الاهتمام بقراءة كل ما هو جديد من أبحاث علمية ودوريات منشورة لغرض زيادة المعرفة، ومن ثمّ الاهتمام بقدراتهم الشخصية والعمل على تطويرها، وبعد ذلك الاهتمام بالمهارات التي يمتلكونها لغرض تسخيرها لخدمة الجامعة وكيلائها. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد رأس المال الاجتماعي وخاصة ببعده العلائقي.

5- دراسة (الحميري و خليل، 2018) بعنوان:

علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل.

هدف البحث إلى اختبار علاقة الارتباط بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده المتمثلة بـ: (الهيكلي، والإدراكي، والعلائقي)، وريادية المنظمة بأبعادها المتمثلة بـ: (الإبداعية، والمبادرة، وتقبل المخاطر)، وبين القدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة بـ: (قدرات الاستشعار، وقدرات الاستحواذ، وقدرات إعادة ترتيب الموارد). باستخدام العينة العشوائية الطبقية تمّ توزيع (380) استبانة على عدد من العاملين في رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها، واسترجعت منها (373) استبانة، وقد تمّ استبعاد (13) استبانة لم تكتمل فيها استجابة أفراد العينة لل فقرات المدرجة فيها، لتصبح الاستبانات الجاهزة للتحليل (360) استبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث الثلاثة، وهي (رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية وريادية المنظمة). ووجود هذه العلاقة يؤكد على أنّ رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية مناسبين جداً كمتغيرين مستقلين لتحقيق المتغير المعتمد (ريادية المنظمة)، وأنّ توفر رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية مجتمعين في المنظمة لهما تأثير أكبر وأسرع في تحقيق الريادية لها مما لو كان كل مفهوم يطبق بشكل منفرد.

6- دراسة (مكرودي، 2017) بعنوان:

رأس المال الاجتماعي وأثره في فعالية أداء المنظمات الحديثة.

سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة التي تربط كل من رأس المال الاجتماعي وفعالية المنظمة من خلال دور رأس مال الاجتماعي بأبعاده الهيكلي والعلائقي والإدراكي في زيادة فعالية الأداء والإخلاص في العمل

والالتزام بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأيضاً تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الاجتماعي والمتمثل في البعد الإدراكي والعلائقي والهيكل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (60) عاملاً من مختلف الكليات التابعة لجامعة جيجل في الجزائر وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الاستعانة بالاستمارة بغية الوصول إلى تحقيق أهداف البحث وذلك بصياغة مجموعة الفرضيات والتي تختبر تلك العلاقة عن طريق استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود مؤشرات إيجابية على وجود علاقات اجتماعية قوية في محيط العمل والتي يدل عليها حجم الاتصالات بين الأفراد سواء بطرق مباشرة وجهاً لوجه، أو عن طريق وسائل الاتصال الحديثة، أيضاً هناك ثقة متبادلة ومقبولة نسبياً بين أفراد المنظمة مما يساعدهم على الميل لتأدية الأعمال بشكل جماعي، ويزيد من مستوى مساعدة بعضهم لبعض بشكل مستمر، بالمقابل هناك مستوى متدني للثقة بين العمال والإدارة خاصة فيما يخص مدى استجابة الإدارة لمطالب العمال ومساعدتهم على تخطي العقبات التي تواجههم خلال مساهمهم المهني. كما كشفت نتائج الدراسة الميدانية على وجود ارتباط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ومستوى الإخلاص في العمل.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Zheng,et al,2010) بعنوان:

Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management

ربط الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والفعالية التنظيمية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية وبين الفعالية التنظيمية. تم إجراء مسح لـ 301 منظمة. تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة تتوسط بشكل كامل في تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، وتتوسط جزئياً في تأثير الهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الفعالية التنظيمية، ووجدت أن للثقافة مساهمة أكبر في إدارة المعرفة من العوامل الأخرى التي تم فحصها. وهذا يعود إلى حقيقة أن الثقافة تحدد المعتقدات والقيم والمعايير الأساسية فيما يتعلق لماذا وكيف يتم توليد المعرفة ومشاركتها واستخدامها في المنظمة. وتعزز هذه النتيجة الدعوة إلى الاهتمام بإيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على التعلم وإدارة المعرفة.

ووجدت الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة يجب أن تركز على دمج أنشطة بناء الثقافة لتعزيز بيئة صديقة للمعرفة. ووجدت أن دمج الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية - القدرة على التكيف والاتساق والمشاركة والرسالة يساهم بشكل إيجابي في إدارة المعرفة. وأن على المدراء تزويد المتخصصين في إدارة المعرفة بخريطة طريق حول مجالات الثقافة التنظيمية المناسبة لاستثمار جهودهم من أجل تعزيز نتائج إدارة المعرفة.

2- دراسة (Akbari, Sharafi, 2012)

A study of the relationship between perceived organizational justice and social capital of staff.

دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية المتصورة ورأس المال الاجتماعي للموظفين.

تحققت هذه الدراسة من العلاقة بين المتوفر من العدالة التنظيمية وأثره على رأس المال الاجتماعي، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في منظمة وثائق وعقارات أذربيجان الشرقية في تبريز في إيران. تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة وتم تحليلها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار الانحدار. وقد أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية الملحوظة من قبل العاملين وخاصة العدالة التفاعلية لها تأثير إيجابي ومعنوي على رأس المال الاجتماعي الخاص بالموظفين. ووجد أن الموظفين مع رأس مال اجتماعي أعلى مهم للمؤسسات لتقديم قواهم ورضاهم وإنتاجيتهم. ويرى الباحث أن المنظمات والمجموعات التي تتمتع برأس مال اجتماعي أقل، أكثر عرضة لفقدان رؤوس الأموال الأخرى. ولذلك توصي الدراسة بضرورة توافر القيادات الإدارية القادرة على خلق رأس المال الاجتماعي في المنظمات التي يعملون فيها.

3- دراسة (Killingsworth, 2012) بعنوان:

Modeling the message: communicating compliance through organizational values and culture

نمذجة الرسالة: توصيل الامتثال من خلال القيم والثقافة التنظيمية

اهتمت هذه الدراسة بالطريقة التي يتم فيها تحفيز الموظفين ليستجيبوا للرسائل الاتصالية بالشكل المرغوب، حيث اهتمت بمنافع الاتصالات التي تعتمد على القيم وعلى تأثيرات برامج الاستجابة الموجهة والتي تتعلق بالأساس الثقافي للمنظمة وبالسلوك الخاص بالمدراء، حيث أن هذه العوامل تم إثبات علاقتها بالاستجابة للرسائل الاتصالية، وأوضحت الدراسة أهمية استخدام القوى المحركة والبواعث الداخلية المعتمدة على الثقافة الأخلاقية الإيجابية

(positive ethical culture) للاستجابة للرسائل الاتصالية وركزت أيضاً على محورية سلوكيات المدراء التي تقوم على الاستقامة والعدل والاحترام والكرامة وذلك لتعزيز استجابة أكثر فعالية وتعزيز السلوكيات الإيجابية في المنظمة.

ووجدت الدراسة أن سلوكيات الأفراد في المواقف المختلفة لا تتأثر بشكل مستقل بالرسائل التي تحاول توضيح هذه المواقف مثل القواعد الخاصة والسياسات والإجراءات المتبعة، ولذلك يجب الانتباه إلى سلوكيات المدراء والقيم والمعتقدات المتبناة في مكان العمل وذلك لفهم البواعث والمحفزات النفسية والاجتماعية، وبالتالي فهم الدوافع التي تدفع سلوك الموظفين في اتجاه أو آخر.

4- دراسة (Rahimnia & Najminia, 2014) بعنوان:

Effect of Social Capital Dimensions on Intellectual Capital (Case Study: Bank Hekmat Iranian).

أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي على رأس المال الفكري: دراسة حالة بنك حكمت الإيراني. هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الهيكليّة والمعرفيّة والعلائقيّة) مع رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك حكمت الإيراني. وتمّ تجميع البيانات التي تتوافق مع نموذج الدراسة باستخدام استبيان تمّ توزيعه بين الموظفين، وتمّ تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل المسار لتقييم العلاقات المفترضة بين المتغيرات واختبار الفرضيات، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في بنك حكمت الإيراني، وبسبب صغر حجم المجتمع تمّ اعتماد طريقة المسح الشامل، حيث تمّ توزيع الاستبيان على (83) موظف كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وكانت أغلبية الموظفين يحملون شهادة علمية عالية بنسبة (61.45%) لدرجة البكالوريوس، و(30.12%) للماجستير، و(8.43%) للدكتوراه.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الهيكليّة والمعرفيّة والعلائقيّة)، وبين رأس المال الفكري، وأكدت الدراسة أنّ رأس المال الاجتماعي واحد من القدرات والأصول الرئيسية غير الملموسة التي يمكن أن تساعد بنك حكمت الإيراني في تكوين وتبادل المعرفة القائمة على رأس المال الفكري، مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

5- دراسة (Felicio, Caiado, Couto, 2014) بعنوان:

Human capital, social capital, and organizational performance

رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي للمدراء وتأثير ذلك على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في البرتغال.

كانت العينة مؤلفة من 199 شركة متوسطة وصغيرة الحجم، وقد وجدت الدراسة أن رأس المال البشري يؤثر في رأس المال الاجتماعي، وأن القدرة العملية والمعرفية للمدراء تؤثر في تطوير العلاقات والمشاركة ضمن الشركات، ويتأثر أداء المنظمة بشكل كبير برأس المال البشري من خلال القدرة التجريبية والمعرفية للمدراء. وأيضاً وجدت الدراسة أن رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى اكتساب المدراء معرفة أكبر حول تحسين أداء منظماتهم، وذلك من خلال تعديل نماذج الاتصال وتحسين قدراتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

6- دراسة (Rababah, 2015) بعنوان:

The Relationship Between Cultural Factors and Balanced Scorecard Implementation

العلاقة بين العوامل الثقافية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

حاولت هذه الدراسة تحديد مدى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ودراسة العلاقة بين العوامل الثقافية وتبني وتنفيذ هذه البطاقة في الشركات الأردنية. تم استخدام استبيان لجمع البيانات حول العوامل الثقافية التي من المفترض أن تحفز تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصناعي الأردني. وكشفت النتائج أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في سياق القطاع الصناعي الأردني يبلغ حوالي 25.3%. كشفت النتائج في هذه الدراسة أن التوجه نحو النتائج وتوجيه الفريق ليس لهما تأثير كبير على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بين الشركات الصناعية في الأردن، في حين أظهر تحليل البيانات أن الابتكار والاهتمام بالتفاصيل لهما علاقة كبيرة على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وتلعب العوامل الثقافية دوراً مهماً في تحديد نجاح أو فشل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن. لذلك، يجب على الشركات أن تأخذ هذه العوامل في الاعتبار قبل وأثناء وبعد تنفيذ هذه البطاقة لتحقيق فائدة أفضل للشركة.

7- دراسة (Hina, 2016) بعنوان:

Moderating Effect of Social Capital Between Human Capital and Organization Performance: Case Study of Service Sector of Pakistan.

تأثير رأس المال الاجتماعي كمتغير (وسيط) بين رأس المال البشري وأداء المنظمة: دراسة حالة لقطاع الخدمات في باكستان.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير رأس المال البشري على أداء المنظمة بوجود رأس المال الاجتماعي متغيراً وسيطاً، وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي في باكستان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام عينة عشوائية متعددة الطبقات من القطاع التعليمي والمصرفي في المدن الكبرى في باكستان، أما وحدة التحليل فكانت موظفي البنوك وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك تأثير قوي من رأس المال البشري على أداء الموظفين الذين تمّ قياسه من خلال رضاهم عن الوظيفة، أما بالنسبة لرأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال البشري والأداء متعدد الأبعاد في القطاع المصرفي والتعليمي، فقد تبين أنّ رأس المال الاجتماعي يلعب دور المحفز في هذه العلاقة، فبوجود رأس المال الاجتماعي تصبح العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة أكثر قوة.

8- دراسة (Sangmook, 2018) بعنوان:

Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector

دوافع الخدمة العامة ورأس المال الاجتماعي التنظيمي وتبادل المعرفة في القطاع العام الكوري
تبحث هذه المقالة فيما إذا كان دافع الخدمة العامة (الانجذاب إلى الخدمة العامة والالتزام بالقيم العامة) ورأس المال الاجتماعي التنظيمي يؤثران على مشاركة المعرفة في القطاع العام. تم التحقق من هذه العلاقات المفترضة من خلال بيانات المسح عبر الإنترنت لـ 506 من موظفي القطاع العام في كوريا.
تشير النتائج إلى أن بُعدي دافع الخدمة العامة ورأس المال الاجتماعي التنظيمي يرتبطان بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة في القطاع العام الكوري.

وأن دافع الخدمة العامة له علاقة مهمة بمشاركة المعرفة، يشير هذا إلى أنه يجب على مؤسسات القطاع العام تعيين موظفين بمستويات عالية من دافع الخدمة العامة ويجب أن توفر المزيد من التعليم والتدريب لتعزيز مستويات دافع الخدمة العامة لموظفي القطاع العام. وأن بناء ثقافة الخدمة العامة التي يمكن أن تعزز دافع الخدمة العامة

من خلال توفير فرص رسمية وغير رسمية لاستيعاب القيم العامة والرسالة التنظيمية تمكن موظفي القطاع العام من التعرف على كيفية ارتباط عملهم وأنشطتهم بالخدمة العامة الهادفة.

وتظهر الدراسة أن للثقة تأثيراً كبيراً على مشاركة المعرفة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات العامة بحاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لبناء الثقة بين الموظفين ويجب أن توفر الآليات والإجراءات التنظيمية اللازمة لوضع معايير المعاملة بالمثل والمصادقية بين الموظفين وتعزيز التعاون والتنسيق الرسمي وغير الرسمي وكذلك التفاعلات بين الزملاء والوحدات الفرعية.

وتظهر الدراسة أن رأس المال الاجتماعي المعرفي له تأثير غير مباشر على مشاركة المعرفة من خلال تأثيره على دافع الخدمة العامة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات العامة بحاجة إلى تمكين الموظفين من المشاركة في قرارات العمل وتحديد الأهداف، وبالتالي حثهم على مشاركة الأهداف التنظيمية وإيجاد طرق فعالة لتحقيقها.

9- دراسة (Hosseini,et al, 2019) بعنوان:

The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين نمط القيادة والتعلم التنظيمي

هدف البحث لفحص العلاقات الممكنة بين أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي في شركة الصلب في أصفهان، إيران. وكان مجتمع البحث 10500 موظف في الشركة. حجم العينة مؤلفة من 371 وتم جمع البيانات المطلوبة من استبيان تم توزيعه بين أفراد العينة باستخدام العينة العنقودية العشوائية. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية. وتم استخدام مقياس دينسون لقياس الثقافة التنظيمية، ودعمت النتائج فرضيات البحث بنسبة ثقة 95٪، ووجدت الدراسة أن أسلوب القيادة كان له تأثير إيجابي وهام على الثقافة التنظيمية. والثقافة التنظيمية بدورها، أثرت تأثيراً إيجابياً وهاماً على التعلم التنظيمي. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية توسطت بشكل كبير في العلاقة بين أسلوب القيادة والتعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة هي العامل الرئيسي لنجاح المنظمة، وهي قادرة على التأثير على الثقافة التنظيمية. وأن التركيز على الثقافة التنظيمية والإجراءات ذات الصلة بهذه الثقافة وإدارتها كبنية تحتية أساسية يعزز التعلم والابتكار في المنظمة.

10- دراسة (Kroll& Tantardini,2019) بعنوان:

Motivating and Retaining Government Employees: The Role of Organizational Social Capital

تحفيز الموظفين الحكوميين والاحتفاظ بهم: دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي
تشير هذه الدراسة إلى أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في فهم كيفية تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم إلى جانب الأجر ومكافآت الأداء. وباستخدام مجموعة بيانات مدتها 4 سنوات من 170 وكالة فيدرالية، وكان من بين هذه الوكالات، وزارة الزراعة، ووزارة الدفاع، ووزارة الصحة ووزارة الخزانة. تم استخدام الدافع الداخلي ونية الدوران والدوران الطوعي كمتغيرات تابعة، ورأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاث (الهيكلية والعلائقية والإدراكية) كمتغير مستقل.

وجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً لرأس المال الاجتماعي على الدوافع الذاتية، وأظهرت أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين الحكوميين والاحتفاظ بهم. ووجدت بأنه يعزز الدافع الداخلي ويقلل من نية الدوران.

ووجدت الدراسة أيضاً أن رأس المال الاجتماعي يقلل من ضغوط العمل والإرهاق العاطفي وبالتالي يؤثر سلباً على نوايا دوران العمال.

وتوصي الدراسة بأهمية إنشاء أهداف مشتركة في المنظمة وربط المهام الفردية بالمهمة الاستراتيجية للمنظمة والعمل على تحقيق النتائج الملهمة للموظفين، وتوصي أيضاً المنظمات بالعمل على تعزيز الثقة والهوية وتحويل النزاعات إلى منافسة بين الموظفين، وربط المهام الفردية بنتائج ملهمة، وخلق الثقة وتعزيز الهوية للقوى العاملة المتنوعة وكذلك تحويل النزاعات القائمة على التنوع إلى منافسة منتجة وابتكار.

11- دراسة (Wang et al, 2019) بعنوان:

The role of social capital and culture on social decision-making constraints: a multilevel investigation

دور رأس المال الاجتماعي والثقافة في تحديد قيود اتخاذ القرار الاجتماعي: دراسة متعددة المستويات
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الاجتماعي والثقافة في صنع القرار الاجتماعي وماهي المعوقات ذات الصلة، وتم تحديد خمسة أبعاد لرأس المال الاجتماعي وهي (الزمالة، الثقة، التعاون، المشاركة، المعاملة

بالمثل). وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبانة وجهت إلى العاملين في الشركات المحلية الصينية في منطقة تيانجين للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية (TEDA) بالصين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة وثيقة بين رأس المال الاجتماعي والثقافة داخل المنظمات محل الدراسة، وساهم رأس المال الاجتماعي والثقافة في صنع القرار الاجتماعي، ويعد البناء الهرمي للمنظمة من أهم المعوقات أمام تطبيق رأس المال الاجتماعي وتفعيل دوره في صنع القرار داخل المنظمات المبحوثة.

12- دراسة (Adna& Sukoco,2020) بعنوان:

Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital

القدرات المعرفية الإدارية، والقدرة التنظيمية على التغيير، والأداء: التأثير المعدل لرأس المال الاجتماعي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرة التنظيمية للتغيير (والتي تم تعريفها على أنها قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ التغييرات التنظيمية المناسبة للتكيف باستمرار مع بيئتها) كوسيط بين القدرات المعرفية الإدارية والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، بحثت الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في تأثير القدرة التنظيمية للتغيير على الأداء التنظيمي. تم استطلاع آراء المديرين المتوسطين وأتباعهم المباشرين (مستوى المشرف) في المديرية العامة لأصول الدولة (DGSA)، وزارة المالية، جمهورية إندونيسيا. شارك 313 من المديرين المتوسطين وأتباعهم في هذه الدراسة. تم التركيز في هذه الدراسة على رأس المال الاجتماعي الإدراكي، والذي يعبر عن مدى مشاركة العاملين لمنظور مشترك حول أهداف المنظمة والذي يسهل الفهم المشترك للأهداف الجماعية، وتظهر النتائج أن القدرة التنظيمية للتغيير تتوسط في تأثير القدرات المعرفية الإدارية على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يوجد تأثير لرأس المال الاجتماعي الإدراكي على العلاقة بين القدرة التنظيمية للتغيير والأداء التنظيمي.

13- دراسة (Afshari, et al,2020) بعنوان:

Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model

الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة: نموذج متكامل

تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. تم الحصول على البيانات من موظفي البنوك في إيران. تم استخدام البيانات من عينة مكونة من 127 موظفًا لاختبار

نموذج الوساطة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). أشارت النتائج إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي كبير على إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي. علاوة على ذلك، كان لرأس المال الاجتماعي تأثير إيجابي كبير على إدارة المعرفة مما يؤكد الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي. ويساهم البحث في أدبيات إدارة المعرفة من خلال استكشاف تفسير معقول للعلاقات القوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. وتشجع هذه الدراسة الممارسين على تطوير رأس المال الاجتماعي والثقة المتبادلة بين الموظفين لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة الفعالة.

14- دراسة (Jafari et al,2020) بعنوان:

Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Social Capital: Survey from Hospital Setting.

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي: دراسة استقصائية من بيئة المستشفى.
هدفت الدراسة إلى قياس دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي في مستشفى طهران.

كانت هذه الدراسة عبارة عن مسح ارتباط وصفي، ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفى طهران، وكانت الأدوات المستخدمة في الدراسة عبارة عن استبيانين.

النتائج: يؤدي تعزيز مكونات سلوك المواطنة للموظف إلى زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم مع زيادة رأس المال الاجتماعي في المستشفيات.

وتقترح الدراسة تعزيز رأس المال الاجتماعي بين موظفي المستشفى من خلال التدريب على التواصل الفعال، وزيادة التفاعلات الإيجابية بين موظفي ومديري المستشفى، وتشجيع إنشاء وتعزيز ثقافة من التعاون والثقة المتبادلة والعمل الجماعي، والتحرك نحو سلوك المواطنة التنظيمي. وتوصي الدراسة بإيلاء المزيد من الاهتمام للهوية التنظيمية والثقة والعدالة التنظيمية وأسلوب القيادة والالتزام التنظيمي.

15- دراسة (Kanini,2022) بعنوان:

Social Capital, Organizational Innovation and Performance of Manufacturing MSMEs in Kenya

رأس المال الاجتماعي والابتكار التنظيمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع التصنيع في كينيا.

سعت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء الشركة بين مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة. كان حجم العينة 384 شركة تصنيع مرخصة تعمل داخل مقاطعة مدينة نيروبي. وقد طبقت الدراسة تصميمات بحثية وصفية وتفسيرية. وتم توزيع الاستبيان على مدراء هذه الشركات وتم استرجاع 372 استبيان تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. أشارت النتائج إلى أن رأس المال الاجتماعي العلائقي والمعرفي يتنبأ بشكل إيجابي وهام بأداء مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة، في حين لوحظ أن رأس المال الاجتماعي الهيكلي له تأثير أكبر على أداء هذه المؤسسات. وكان التأثير الوسيط للابتكار التنظيمي جزئيًا على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وأداء مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة. وتوصي هذه الدراسة بأن تقوم إدارة الشركات بالاستفادة من شبكات إضافية ومتنوعة لدفع الابتكار وبالتالي خلق ميزة تنافسية لشركاتها.

16- دراسة (Ozgun, 2022) بعنوان:

Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital.

رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لأنشطة الابتكار ورأس المال الفكري.

يهدف البحث إلى دراسة تأثير أنشطة الابتكار على رأس المال الفكري والدور الذي تلعبه في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي، وذلك باستخدام المستشفيات العامة التركية.

كان المصدر الرئيسي في هذه الدراسة هو الاستبيان وتم توزيعه على رؤساء الأقسام في الإدارات، وكان المشاركون هم كبار الممرضين وكبار الأطباء وكبار المقيمين ورؤساء الأقسام والمدراء ونواب المدراء والمشرفين.

وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة 917، وتم توزيع الاستبيان على 431 منهم، وتم حذف 17 استبيان لنقص

البيانات.

ووجدت الدراسة أن رأس المال الفكري هو الرابط الحاسم بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي.

17- دراسة (SUMARDJO, 2023) بعنوان:

Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior

الالتزام التنظيمي المتصور كوسيط لتأثير الدعم التنظيمي المتصور والثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الالتزام التنظيمي المدرك في التأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي، وباستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية، كانت عينة البحث مكونة من 195 موظفاً في إحدى شركات الأمن في جاكارتا بإندونيسيا، والتحليل المستخدم هو تحليل المسار. وأظهرت نتائج البحث أن الدعم التنظيمي المدرك لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، بينما تؤثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. ويتعين على الشركة للحفاظ على أعمالها إلى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مؤشرات مثل الدعم من الزملاء، والموقف الصادق للموظفين، والدعم الفائق وثقة الموظف في الشركة.

18- دراسة (Hijazia et al,2024) بعنوان:

Exploring the link between human resource management practices and financial performance: The moderating effect of organizational culture

استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي: التأثير المعدل للثقافة التنظيمية

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) والأداء المالي في القطاع المصرفي الأردني، مع التركيز بشكل خاص على التأثير المتوسط للثقافة التنظيمية. وباستخدام منهج البحث الكمي، تم جمع البيانات من خلال الدراسات الاستقصائية الموزعة على 353 موظفاً في القطاع المصرفي الأردني باستخدام استبيان منظم. وتم اعتماد أخذ العينات العشوائية كطريقة لأخذ العينات. وكشفت النتائج المستخلصة من تحليل المسار الهيكلي الجزئي وجود علاقات إيجابية كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب الموظفين، والحوافز، والتوظيف، واللامركزية، والأمن الوظيفي) والأداء المالي. وأن اللامركزية تظهر باعتبارها المؤثر الإيجابي الأقوى. علاوة على ذلك، تشير نتائج التحليل إلى وجود

آثار تفاعلية كبيرة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي على وجه الخصوص، وأن الثقافة التنظيمية تزيد من آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على النتائج المالية. وتوصي الدراسة أنه على المديرين أن يبذلوا قصارى جهدهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية والتي تمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية من أن تصبح أكثر فعالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

1-3 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة السابقة	التشابه	الاختلاف
العطوي (2010)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغيري رأس المال الاجتماعي والفعالية	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية، وتختلف أيضاً من خلال دراسة الفعالية حيث تركز الدراسة السابقة على الأداء السياقي للفعالية التنظيمية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) أما الدراسة الحالية تركّز على قياس الفعالية التنظيمية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن
الفراج (2011)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير ثقافة المنظمة	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي ومتغير الفعالية، وأيضاً تختلف معها من خلال تركيز الدراسة الحالية على مقياس دينسون لتحليل الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى الاهتمام بالثقافة الاخلاقية
صديقي (2013)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي ومتغير الفعالية
العبادي (2014)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغيري ثقافة المنظمة والفعالية وتختلف أيضاً في مجال التطبيق.
الطبيبي (2015)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير ثقافة المنظمة	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي والفعالية وأيضاً في مجال التطبيق، فالدراسة السابقة تركز على مجال المقاولات، بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الصناعي

مكرودي (2017)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغيري رأس المال الاجتماعي وفعالية الاداء	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية، وأيضاً تختلف معها في دراسة الفعالية، من حيث أن الدراسة السابقة تركز فقط على بعد الاخلاص في العمل كمؤشر على الفعالية
الحميري و خليل (2018)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغيري ثقافة المنظمة وفعالية الأداء، وأيضاً في مجال التطبيق
(Zheng,et al,2010)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغيري ثقافة المنظمة والفعالية	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي، وفي حين تبحث الدراسة السابقة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة والفعالية، تبحث الدراسة لحالية الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في هذه العلاقة
Akbari, ,2012) (Sharafi)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغيري الثقافة التنظيمية والفعالية.
(Killingsworth,2012)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغيري رأس المال الاجتماعي والفعالية.
(Rahimnia, 2014)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغيري الثقافة التنظيمية والفعالية، وأيضاً في مجال التطبيق، فالدراسة السابقة تدرس القطاع المصرفي في حين أن الدراسة الحالية تدرس القطاع الصناعي
(Caiado, 2014)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري الثقافة التنظيمية والفعالية
(Erdirenelebi,2014)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري الثقافة التنظيمية والفعالية
(Rababah,2015)	تتشابه مع الدراسة الحالية في متغيري الثقافة التنظيمية وفعالية الاداء، وأيضاً من خلال دراستها لبطاقة الأداء المتوازن.	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي

(Ali, 2016)	تتشابه مع الدراسة الحالية في متغير رأس المال الاجتماعي وفي طريقة دراسته كمتغير وسيط	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري الثقافة التنظيمية والفعالية
(Kim,2018)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير راس المال الاجتماعي وفي مجال التطبيق على مؤسسات القطاع العام	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري الثقافة التنظيمية والفعالية
(Hosseini,et al, 2019)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري رأس المال الاجتماعي والفعالية
(Adna& Sukoco,2020)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي والاداء	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية وكيفية قياس فعالية الاداء
(Afshari, et al,2020)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغيري راس المال الاجتماعي والثقافة التنظيمية، وفي دراسة رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغير الفعالية التنظيمية
(Jafari et al,2020)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير رأس المال الاجتماعي	تختلف مع الدراسة الحالية بمتغيري الثقافة التنظيمية وفعالية الاداء
(Kanini,2022)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغيري رأس المال الاجتماعي والفعالية.	تختلف مع الدراسة الحالية في متغير الثقافة التنظيمية، وفي مجال التطبيق.
(SUMARDJO,2023)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري رأس المال الاجتماعي، وتختلف معها في كون الدراسة السابقة تدرس الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.
(Hijazia et al,2024)	تتشابه مع الدراسة الحالية بمتغير الثقافة التنظيمية	تختلف مع الدراسة الحالية في متغيري راس المال الاجتماعي، وتختلف معها في كون الدراسة السابقة تدرس الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وكونها تطبق في القطاع المصرفي، بينما الدراسة الحالية مطبقة على القطاع الصناعي العام.

1-4 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تتناول متغيرات الدراسة، رأس المال الاجتماعي وثقافة المنظمة والفعالية، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية تتميز بدراسة دور رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط بين ثقافة المنظمة والفعالية، وهي جديدة في البيئة المحلية، وتشابهت مع الدراسات السابقة من حيث تناول أبعاد متغير رأس المال الاجتماعي وتم دراسة ثقافة المنظمة من وجهة نظر جديدة فهي بالإضافة إلى الاستفادة من نموذج دينسون الثقافي تم إضافة الثقافة الأخلاقية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، وتختلف معها في دراسة المتغير الثالث الفعالية والذي تم دراسته من خلال بطاقة الأداء المتوازن والذي يساعد في فهم وشمول أكبر لمؤشرات الأداء في المنظمة، حيث تمّ قياس المتغير الوسيط رأس المال الاجتماعي من خلال ثلاثة أبعاد (البعد الإدراكي، البعد الهيكلي، البعد العلائقي)، وقياس ثقافة المنظمة من خلال خمسة أبعاد (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث "الاستبانة" وفي تكوين الإطار النظري للبحث.

1-5 مشكلة الدراسة:

إن مواجهة المنظمات للتحديات المختلفة يتطلب منها السعي لتحقيق فعالية الأداء التنظيمي التي تتخطى المنظور المالي إلى منظورات متكاملة متعددة الجوانب وتتطلب تعبئة رأس المال البشري وتحويل المؤسسات إلى استراتيجيات جديدة للوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق قيمة مستقبلية ومستدامة. وللاطلاع على واقع فعالية الأداء في مؤسسات القطاع العام الصناعي قام الباحث بدراسة استطلاعية عام 2018 على بعض مؤسسات هذا القطاع في دمشق ومن خلال الاطلاع على بيانات المكتب المركزي للإحصاء تبين له الآتي:

ضعف في الأداء متمثلاً بـ:

المحور المالي: وكمثال على ضعف الأداء المالي تم أخذ الربح الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج

للصناعات التحويلية ضمن القطاع العام السوري لعامي 2016-2017:

البيان	2016	2017
<u>- الصناعات التحويلية:</u>		
قيمة الإنتاج بسعر السوق	368800756	365362845

947955993	420195610	قيمة المستلزمات
5154593	3273073	الاهتلاك
587747741-	54667927-	الناتج الصافي
5381360	2666151	الضرائب والرسوم غير المباشرة
1754325	2061907	الاعانات
591374776 -	55272171 -	الربح الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج

محور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو:

السؤال	نتائج الإجابة على السؤال ومبررات ذلك من وجهة نظر الباحث
محور العملاء: هل تقوم المنظمة بالاهتمام بمعرفة آراء العملاء بمنتجاتها؟ هل تعمل المنظمة على وضع خطط مناسبة للحفاظ على عملائها الحاليين؟ هل تسعى المنظمة لاكتساب عملاء جدد؟	ضعف اهتمام بعملية التسويق: عدم الاهتمام بمعرفة آراء الزبائن بالمنتجات، وعدم اهتمام بتلقي الشكاوى المتعلقة بهذه المنتجات لتحسينها، ولا يوجد اعتماد على الطرق الحديثة للحفاظ على الزبائن أو جذب زبائن جدد.
محور العمليات الداخلية: هل تسعى المنظمة إلى تحسين العمليات القائمة؟ هل تقوم المنظمة بتحديد العمليات الجديدة التي يجب أن تتفوق فيها لتحسين جودة منتجاتها؟ هل تقوم المنظمة بدعم عمليات البحوث والتطوير اللازمة لتحسين منتجاتها؟ هل توازن المنظمة بين دورة عملياتها قصيرة الأجل ودورة الابتكار طويلة الأجل؟	ضعف في محور العمليات الداخلية للمنظمة: عدم اهتمام بتطوير منتجات المنظمة أو تحسين العمليات الداخلية، وعدم اهتمام بدمج عمليات الابتكار في العمليات التشغيلية الحالية للمنظمة، وهذا ناتج عن ضعف الدعم اللازم لتحقيقه في مجال البحوث والتطوير، وأيضاً لضعف التوجه المستقبلي لتلبية الرغبات المستجدة للعملاء.
محور النمو والتعلم: هل تسعى المنظمة لتوفير أنظمة معلومات توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن بيئتها الداخلية والخارجية؟	ضعف في محور النمو والتعلم في المنظمة: لا يتوفر أنظمة معلومات مناسبة في المنظمة، ولا يوجد تشجيع على تطوير المهارات في المنظمة من خلال التدريب والتطوير المهني، وأيضاً لا تدعم المنظمة الأفكار الجديدة

في المنظمة من خلال المكافآت والحوافز ، ولا تتوفر البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة.	هل تسعى المنظمة إلى تعزيز مهارات موظفيها من خلال الدورات التدريبية؟ هل تسعى المنظمة إلى موائمة الحوافز والمكافآت مع عوامل النجاح التنظيمية؟
• ضعف الثقة والتعاون: قد يشعر العاملون بقلة الثقة بزملائهم بسبب نقص التواصل والتعاون. • شعور بالانفصال: قد يشعر العاملون بالانفصال عن زملائهم وعن المنظمة ككل. • قلة الإبداع: قد يُثبط الروتين الثابت الإبداع والابتكار. • انخفاض الدافع: قد ينخفض دافع العاملين بسبب نقص الشعور بالمسؤولية والمشاركة. • الخوف من الفشل: قد يخشى العاملون من الفشل أو التعرض للنقد إذا طرحوا أفكارًا جديدة. • نقص قنوات التواصل: قد لا تتوفر لدى العاملين قنوات مناسبة للتواصل مع الإدارة وطرح أفكارهم. • ثقافة مغلقة: قد يشعر العاملون بثبات ثقافة المؤسسة ويصعب عليهم المساهمة في تحسين الأداء. • ثقافة سلبية: يشعر العاملون بسيطرة ثقافة سلبية تُثبط الدافع لديهم. • نقص فرص التطوير: يفتقد بعض العاملون إلى فرص التطوير المهني والشخصي مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل. • شعور بالظلم: شعور العامل بالظلم وعدم المساواة أو العدالة يؤدي إلى عدم رضاه عن العمل.	كيف تُقيّم تأثير ثقافة المؤسسة على شعورك بالقدرة على المساهمة في تحسين الأداء؟
• تشجيع التواصل: تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة والعاملين. • خلق بيئة عمل تعاونية: خلق بيئة عمل تُشجع التعاون وتبادل الأفكار. • مكافأة الإبداع: مكافأة العاملين على أفكارهم الجديدة ومبادراتهم. • توفير فرص للتطوير: توفير فرص للتطوير المهني والشخصي للعاملين. • خلق بيئة عمل عادلة: خلق بيئة عمل عادلة تُحترم فيها حقوق العاملين.	برأيك، ما هي الخطوات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتعزيز رأس المال الاجتماعي وتحسين فعالية الأداء؟

إن الضعف في هذه المحاور المختلفة للأداء يتطلب ضرورة التوجه نحو التغيير والإصلاح لهذا القطاع، ونتيجة لأن دراسة الثقافة التنظيمية لا تعتبر مهمة فحسب بل ضرورية كمقدمة للتغيير ولتحقيق الفعالية وحل المشاكل التي تواجهها أي منظمة، لأنها توفر كل من الشمول والعمق في دراسة المنظمات (Schein,2017,p83). وإن قدرة المدراء على تحقيق الفعالية التنظيمية تنطلق من قدرتهم على إدارة ثقافة منظماتهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين دافعية الموظفين وتجعلهم أكثر تحفيزاً (Schein,2017,p223) .

ويرى (Hartnell et al, 2011) و (O'Reilly et al.,2014) بأن الأدلة التجريبية على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج التنظيمية ضعيفة بشكل كبير، ويعود ذلك إلى عدد من التحديات المفاهيمية بما في ذلك الخلافات حول تعريف الثقافة والأبعاد المرتبطة بها (Schneider et al,2013) وعدد من التحديات المنهجية مثل عينات صغيرة، ومقاييس مصممة لأغراض أخرى إلى جانب تقييم الثقافة، والتباين الذي يتم تقديمه من خلال تقييم صناعات متعددة (Detert et al,2000)،

ويرى (O'Reilly et al.,2014) بأن الأبحاث التي درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء لم تتحقق من كيفية ارتباطهم ببعض، ويرى (Zheng et al,2010) و (Hartnell et al, 2011) عدم كفاية فحص الصلة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية. ويرون أن الخطوة المنطقية التالية في البحث حول الثقافة والفعالية يجب أن تنتقل إلى مستوى أعمق من خلال دراسة الآلية (الآليات) المحددة التي تؤثر من خلالها الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

ومن هنا يقوم الباحث بدراسة التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيره على رأس المال الاجتماعي، حيث أن ثقافة المنظمة تؤثر على كيفية ارتباط الموظفين ببعضهم البعض وارتباطهم بمنظماتهم، وتضفي أو تعطي الهوية أو الشخصية التي تميز أعضاء التنظيم، وتسهل التزام العاملين بأهداف التنظيم أكثر من التزامهم بمصالحهم الفردية. ورأس المال الاجتماعي يعد عاملاً

أساسياً للعديد من النتائج التنظيمية مثل خلق رأس المال الفكري وخلق منافع التآزر والتضامن، وتحقيق المستويات العالية من الثقة وتحسين أداء المنظمة، ورفع الروح المعنوية للمنظمة، والمساعدة في حل الصراعات، وفي تطوير المنتجات وخلق المناخ التعاوني (Arenius,2002,12) وبالتالي تعزيز فعالية الأداء في المنظمة.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعالية الأداء، وذلك بالتطبيق على بعض مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، ويمكن تحديدها في التساؤل الآتي:

ما دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة دمشق؟

1-6 أسئلة الدراسة:

- 1- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟
- 2- ما هو واقع رأس المال الاجتماعي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟
- 3- ما هو واقع الأداء وفعاليته من خلال أبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟
- 4- ما هو دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة والبعد المالي كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟
- 5- ما هو دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العملاء كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟
- 6- ما هو دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟

7- ما هو دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعده النمو والتعلم كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة؟

1-7 أهداف الدراسة:

1- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

2- تشخيص واقع رأس المال الاجتماعي من خلال أبعاده (الهيكلية، العلائقية، الإدراكية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

3- تحديد مستوى الأداء وفعاليته من خلال أبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

4- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة والبعده المالي كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

5- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعده العملاء كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

6- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعده العلميات الداخلية كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

7- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعده النمو والتعلم كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

1-8 أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية من خلال دراسته لموضوع يعتبر من المواضيع الهامة في عالم إدارة الأعمال بشكل عام والإدارة العامة بشكل خاص وهو رأس المال الاجتماعي الذي يعتبر من المواضيع التي بدأت تأخذ اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة لما لها من دور هام في رفع مكانة المجتمع وتحسين أدائه الاقتصادي والاجتماعي، وتبرز أيضاً أهميته من خلال التأكيد على دور ثقافة المنظمة في التأثير على رأس المال الاجتماعي وبالتالي التأثير على الفعالية.

الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية من تركيز البحث على المؤسسات العامة في سورية التي يجب أن تحظى بالاهتمام الأكبر من الدراسات وذلك لحجم الإمكانيات الكبيرة الموظفة فيها وللوظائف الاجتماعية المنوطة بها حيث تشغل العدد الأكبر من اليد العاملة السورية وتبرز أيضاً أهمية البحث من الاستفادة من العوامل الثقافية التي تساعد في تعزيز رأس المال الاجتماعي وتمييزها في المؤسسات التي تعمل في المجتمع السوري.

9-1 منهجية الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفلسفة (الواقعية النقدية)

الواقعية النقدية تنظر إلى أنه من غير الممكن الوصول إلى الحقيقة الاجتماعية بالطريقة التجريبية فقط، وإن التفسير العلمي للظاهرة الاجتماعية يتطلب البحث في الأساسيات التي أدت إلى الظاهرة المدروسة أي فهم الآليات التي أدت إلى الظاهرة، وهذا يقود إلى الاستدلال الذي هو الطريق نحو الوصول واستكشاف المستويات الأساسية للحقيقة الواقعية وكشف آلياتها والحوادث الناتجة عنها (Niiniluoto,2010). والاستدلال نوع من المنطق الذي من خلاله يتم الوصول إلى الآليات السببية المسؤولة عن الإطار الذي يتم ملاحظته في الحياة الاجتماعية وكثيراً ما يتم الاعتماد عليه من قبل الواقعية الانتقادية. (Bryman,2012,P715)

الاستدلال هو التفكير المنطقي الذي يقودنا من أثر الظاهرة إلى سببها أو من البيانات التي يتم ملاحظتها إلى الفرضيات التفسيرية والاستدلال يتميز بأنه يتعامل مع مسببات الظواهر من خلال عدم التأكد أي لا يوجد يقين كامل وهذا يتناسب مع العلوم الاجتماعية حيث لا يمكن وضع قوانين حتمية مثل العلوم الفيزيائية.

(Niiniluoto,2010)

الاستدلال موجود في مختلف مجالات العلوم وفي الحياة العملية، وهو أسلوب منطقي وقادر على خلق المعرفة وهو يقود إلى صياغة واقعية للنظريات ووجهات النظر، وهو يرى بأن الحقيقة من الممكن الوصول إليها ولكن ليس بدرجة يقين عالية، وهو يعتمد على الاستدلال إلى أفضل التفسيرات (Josephson & p1). ولقد تم الاعتماد على المنهج الاستدلالي من قبل الباحث نتيجة قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولدراسة ثقافة المنظمة من وجهة نظر جديدة فهي بالإضافة إلى الاستفادة من أحد نماذج دراسة الثقافة التنظيمية (نموذج دينسون الثقافي) تم إضافة الثقافة الأخلاقية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.

الواقعية النقدية متساهلة نسبياً بالنسبة لاستراتيجيات البحث المختلفة ولكن يجب أن يكون الاختيار معتمد على طبيعة وغرض الدراسة وما هو الشيء الذي يريد أن يتعلمه الباحث (Sayer, 2000, p19). وقد ناقش Sayer أن الدراسة بشكل شامل من الممكن أن تتم من خلال دراسة حالة واحدة وأيضاً الدراسات المركزة ليست مقيدة بدراسة حالة واحدة (Easton, 2010).

ومن هنا سينطلق الباحث من دراسة بعض المؤسسات العامة ويحصرها في مؤسسات القطاع العام الصناعي والتي يمكن أن توفر للباحث قدرة أكبر على الوصول إلى تحليل وفهم لهذه المؤسسات، وأن تعطي فكرة عامة عن المؤسسات العامة في سوريا بشكل عام. وتوفر له أيضاً كل من الدراسة المركزة والشاملة فسيقوم الباحث بالتركيز على حالات معينة ضمن القطاع العام الصناعي مستخدماً إستراتيجية دراسة الحالة ومعتمداً على أداة المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق مما سيوفر له دراسة مركزة وستوفر له ملاحظات وبيانات، وأيضاً وسيعتمد على إستراتيجية المسح والاستفادة من نشر استبيان مما يوفر له اختبار الافتراضات الموضوعية في الدراسة.

10-1 متغيرات ونموذج الدراسة:

متغير ثقافة المنظمة: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة، الثقافة الاخلاقية

متغير رأس المال الاجتماعي: رأس مال اجتماعي علائقي، رأس مال اجتماعي معرفي، رأس مال اجتماعي

هيكلي

متغير فعالية الأداء: محور مالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم

متغير وسيط

رأس المال الاجتماعي:

رأس مال اجتماعي علائقي

رأس مال اجتماعي معرفي

رأس مال اجتماعي هيكلي

متغير تابع

متغير مستقل

فعالية الأداء:

محور مالي

محور العملاء

محور عمليات داخلية

محور النمو والتعلم

ثقافة المنظمة:

المشاركة

الاتساق

القدرة على التكيف

المهمة

الثقافة الاخلاقية

الشكل (1-1) نموذج الدراسة من إعداد الباحث

11-1 مقترحات الدراسة:

المقترح الرئيسي الأول: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة والبعد

المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الرئيسي الثاني: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد

العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الرئيسي الثالث: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الرئيسي الرابع: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

12-1 مجتمع الدراسة:

عمد الباحث من خلال دراسته على المؤسسات العامة في محافظة دمشق تغطية عدد من المؤسسات التي تمكن الباحث من تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته وسيتم التركيز أكثر على مؤسسات القطاع العام الصناعي (المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والمؤسسة العامة للصناعات الغذائية والمؤسسة العامة للصناعات الهندسية والمؤسسة العامة للصناعات الكيماوية) وبعض الشركات التابعة لها وهي (شركة العزل والنسيج، شركة الكابلات، شركة بردي، شركة تاميكو، شركة سيرونكس، شركة الدبس للغزل والنسيج).

13-1 حدود الدراسة:

للبحث حدود زمانية ومكانية

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على مؤسسات القطاع العام الصناعي في محافظة دمشق.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية ما بين العامين 2023 و2024.

الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

2-1-1: مقدمة

2-1-2 تعريف الثقافة التنظيمية

2-1-3 أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات العامة

2-2-1 مستويات الثقافة التنظيمية

2-2-2 المنظور الوظيفي لثقافة المنظمة

2-2-2-1 الثقافة كآلية تحكم وتوجيه للمنظمة

2-2-2-2 الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية

2-2-2-3 الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

2-3-1 مناهج وصف الثقافة التنظيمية

2-3-1-1 إطار أوتشي

2-3-1-2 إطار بيترز ووترمان

2-3-1-3 إطار أوريلي (ملف الثقافة التنظيمية)

2-3-2 أداة تقييم الثقافة التنظيمية

2-3-2-1 نموذج دينسون الثقافي

2-3-2-2 الثقافة الأخلاقية

2-3-2-3 الثقافة الإيجابية

2-4-1 العوامل التي تنشئ الثقافة التنظيمية وتحافظ عليها

2-4-2 تغيير الثقافة التنظيمية

2-4-2-1 دور القادة في نقل الثقافة الجديدة للموظفين

2-4-2-1-1 آليات التضمين الأولية

2-4-2-1-2 آليات التضمين الثانوية

2-1-1 مقدمة:

اكتسب مفهوم الثقافة قبولاً واسعاً كطريقة لفهم النظم البشرية (Rai,2011). وتمت دراسته من مجموعة متنوعة من وجهات النظر التي تتراوح من تخصصات مثل الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع إلى التخصصات التطبيقية للسلوك التنظيمي وعلوم الإدارة (Caruso,2017).

وعلى خلفية النمو المذهل لأداء الشركات اليابانية في الثمانينات، وبالتوازي مع انخفاض أداء الشركات الأمريكية، قام العديد من الباحثين بالتحقق من الطريقة التي ساهمت بها الثقافة التنظيمية في أداء المنظمات، وأدى النجاح الكبير للدراسات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية إلى تحويل هذا المفهوم إلى موضوع تم تناوله على نطاق واسع في الأدبيات المهنية المتعلقة بالمنظمات والسلوك التنظيمي. (Plakhotnik & Rocco,2005).

وبداية الحديث والمناقشة حول الثقافة التنظيمية يعود إلى بداية الثمانينات مع إصدار كتابان وهما البحث عن التميز لـ (Peters and Waterman (1982 وثقافات الشركات لـ (Deal and Kennedy (1982، وأشارت هذه الكتب إلى أن الثقافة التنظيمية القوية كانت رافعة لتوجيه سلوك الافراد في المنظمات (Huczynski& Buchanan ,2017, P108).

ولقد أدى الكم الهائل فيما بعد من الأبحاث حول الثقافة التنظيمية إلى تغيير جذري في الطريقة التي ينظر بها الأكاديميون والمدراء على حد سواء للمنظمات، حيث أصبحت بعض المفاهيم التي تم تطويرها في تحليل الثقافة التنظيمية أجزاء أساسية من مفردات الأعمال، وأصبح تحليل ثقافة المنظمة من أهم التخصصات في مجال السلوك التنظيمي (GRIFFIN,2014, P493).

وإن دراسة الثقافة التنظيمية ليست مهمة فحسب بل ضرورية كمقدمة للتغيير ولتحقيق الفعالية وحل المشاكل التي تواجهها أي منظمة، لأنها توفر كل من الشمول والعمق في دراسة المنظمات (Schein,2017,p83). وإن قدرة المدراء على تحقيق الفعالية التنظيمية ينطلق من قدرتهم على إدارة ثقافة منظماتهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين دافعية الموظفين وتجعلهم أكثر تحفيزاً (Schein,2017,p223).

ومن العوامل التي حفزت الاهتمام بالثقافة كما يرى (Huczynski& Buchanan ,2017,P109)

1- النجاح الصناعي لليابان خلال السبعينات والثمانينات وإرجاع هذا النجاح إلى الثقافة اليابانية.

- 2- زيادة العولمة وما استتبع ذلك من التركيز الشديد على الثقافات التنظيمية إلى جانب الثقافة الوطنية.
- 3- الافتراض بأن الأداء التنظيمي يعتمد على توافق قيم الموظفين مع قيم الإدارة العليا واستراتيجية المنظمة.
- 4- وجهة النظر الخلافية التي تقول بأن الإدارة يمكنها التلاعب بالثقافة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمية.
- 5- الاعتقاد بأن العوامل غير الملموسة (الناعمة) مثل القيم والمعتقدات تؤثر على العوامل المالية الملموسة مثل الأرباح.

ويرى (Cohen, 1993) أن الثقافات التنظيمية هي مجموعات معقدة من الأنظمة والعمليات والتفاعلات الرسمية وغير الرسمية، وتشمل مكونات الثقافة التنظيمية الرسمية على: القيادة، والهيكل، والسياسات، وأنظمة المكافآت، وآليات التنشئة الاجتماعية، وعمليات صنع القرار. وتشمل مكونات الثقافة التنظيمية غير الرسمية على المعايير السلوكية الضمنية والقيم ونماذج الأدوار والأساطير والطقوس التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والحكايات التاريخية واللغة (Trevino&Brown,2004).

ومن هنا يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية على أنها شخصية المنظمة، وهي تؤثر على أداء الموظفين لعملهم، وكيفية ارتباطهم ببعضهم البعض وبالعلاء والمدراء. فالثقافة التنظيمية إلى جانب تأثيرها على مهام المنظمة (مدى جودة أو سوء أداء المنظمة) تؤثر أيضاً على القضايا العاطفية، كيف يشعر الموظفون تجاه عملهم وشركائهم (Huczynski& Buchanan, 2017, P108). فالثقافة تؤثر على الأداء وأيضاً تؤثر على كيفية ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وعلى القضايا العاطفية تجاه العمل والشركاء.

والثقافة التنظيمية تحدد قواعد اللعبة the roles of the game من خلال دورها في تحديد الحدود، وخلق الفروق بين المنظمات، وتنقل الإحساس بالهوية لأعضاء المنظمة، وتسهل الالتزام بشيء أكبر من المصلحة الشخصية الفردية، وتعزز الاستقرار الاجتماعي، فهي الغراء الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة من خلال توفير معايير لما يجب أن يفعله الموظفون أو يقولونه، وهي آلية لصنع الأحاسيس فهي ترشد وتشكل مواقف وسلوك الموظفين (Judge& Robbins,2017, p569).

وإن الاتجاه السائد اليوم نحو المنظمات اللامركزية يجعل الثقافة أكثر أهمية من أي وقت مضى، ولكن من المفارقات أنها تجعل إنشاء ثقافة قوية أكثر صعوبة. حيث أن الثقافة القوية المدعومة بالقواعد واللوائح الرسمية تضمن أن يتصرف الموظفون بطريقة موحدة نسبياً ويمكن التنبؤ بها.

2-1-2 تعريف ثقافة المنظمة:

عرف (Robbins, Judge, 2017, p565) ثقافة المنظمة بأنها نظام المعنى المشترك الذي يحتفظ به الأعضاء والذي يميز المنظمة من المنظمات الأخرى.

ويعرف (Schein, 2017, p21) ثقافة المجموعة بأنها التعلم المشترك المتراكم لتلك المجموعة في محاولتها لحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وعملت هذه الحلول بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور والتصرف فيما يتعلق بهذه المشاكل. هذا التعلم المتراكم هو نمط أو نظام من المعتقدات والقيم والمعايير السلوكية والتي أصبحت من المسلم به على أنها افتراضات أساسية وفي النهاية تتركز في اللاوعي.

ويعرف (Griffin, 2014, P496) ثقافة المنظمة بأنها القيم المشتركة، التي غالباً ما تؤخذ كأمر مسلم به، والتي تساعد الأشخاص في المؤسسة على فهم الإجراءات المقبولة وتمييزها من الإجراءات غير المقبولة، وغالباً ما يتم توصيل هذه القيم من خلال القصص والوسائل الرمزية الأخرى.

ويعرف (Deal, 1999) ثقافة المنظمة على أنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز إحدى المنظمات من الأخرى.

ويعرفها (O'Reilly & Chatman, 1996) بأنها "نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم، والمعايير المفضلة، وتحدد المواقف والسلوكيات المناسبة "

ويعرفها (O'Reilly, 1983, p1) بأنها القيم الأساسية القوية والمشاركة على نطاق واسع.

ويعرفها (Deal & Kennedy, 1982, p4) بأنها "الطريقة التي نؤدي بها الأشياء في المنظمة"

ويعرف (Hofstede, 2010, p47) الثقافة التنظيمية بأنها البرمجة الجماعية للعقل، والتي تميز منظمة معينة من بقية المنظمات.

ويعرف (Smircich,1983) الثقافة بأنها وجهة نظر مشتركة للعالم تتكون من أنظمة من المعاني الأساسية المشتركة.

ويعرف (Czinkota& Ronkainen,2007,p54) الثقافة بأنها نظام موحد من السلوكيات المتعلمة والتي تميز خصائص مجموعة معينة من الأفراد.

ويعرف (Kotter& Heskett,1992) الثقافة التنظيمية بأنها المعتقدات والقيم المشتركة ضمن المنظمة والتي تساعد في تشكيل تصرفات الموظفين في المنظمة.

ويعرف (Kinichi&Fugate,2018) الثقافة التنظيمية على أنها الافتراضات الأساسية للمجموعة والتي تحدد كيفية الإدراك، والتفكير والتصرف في الحالات المختلفة.

ويعرفها (Sun,2008) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والتفاهات الهامة التي يشترك فيها الأعضاء، وهي توفر أفضل طرق للتفكير والشعور والتفاعل والتي يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ القرارات وترتيب أنشطة المنظمة. وفيما يلي جدول يوضح التعاريف المختلفة لثقافة المنظمة:

تشير ثقافة المنظمة إلى نظام المعنى المشترك الذي يحتفظ به الأعضاء والذي يميز المنظمة من المنظمات الأخرى.	(Robbins, Judge,2017, p565)
يعرف ثقافة المجموعة على أنها التعلم المشترك المتراكم لتلك المجموعة في محاولتها لحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور والتصرف فيما يتعلق بهذه المشاكل. هذا التعلم المتراكم هو نمط أو نظام من المعتقدات والقيم والمعايير السلوكية والتي أصبحت من المسلم به على أنها	(Schein,2016,p21)

افتراضات أساسية وفي النهاية تتركز في اللاوعي.	
مجموعة القيم المشتركة، التي غالبًا ما يتم أخذها كأمر مسلم به، والتي تساعد الأشخاص في المؤسسة على فهم الإجراءات التي يتم اعتبارها مقبولة والتي تعتبر غير مقبولة. وغالبًا ما يتم توصيل هذه القيم من خلال القصص والوسائل الرمزية الأخرى.	(GRIFFIN,2014, P496)
القيم والمعتقدات والسلوكيات والتي تميز إحدى المنظمات عن الأخرى.	(Deal,1999)
نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم، والمعايير المفضلة، وتحديد المواقف والسلوكيات المناسبة.	(O'Reilly & Chatman,1996,166)
القيم الأساسية القوية والمشاركة على نطاق واسع.	(O'Reilly,1983,p1)
"الطريقة التي تؤدي بها الأشياء في المنظمة"	(Deal&Kennedy,1982,p4)
البرمجة الجماعية للعقل، والتي تميز منظمة معينة من بقية المنظمات.	(Hofstede, 2010, p.47)
وجهة نظر مشتركة للعالم تتكون من أنظمة من المعاني الأساسية المشتركة	(Smircich,1983)
نظام موحد من السلوكيات المتعلمة والتي تميز خصائص مجموعة معينة من الأفراد.	(Czinkota& Ronkainen,2007,p54)
المعتقدات والقيم المشتركة ضمن المنظمة والتي تساعد في تشكيل تصرفات الموظفين في المنظمة.	(Kotter& Heskett,1992)
الافتراضات الأساسية للمجموعة والتي تحدد كيفية الإدراك، والتفكير والتصرف في الحالات المختلفة.	(Kinichi&Fugate,2018)

(Sun,2008)	مجموعة القيم والمعتقدات والتفاهات الهامة التي يشترك فيها الأعضاء، وهي توفر أفضل طرائق للتفكير والشعور والتفاعل والتي يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ القرارات وترتيب أنشطة المنظمة.
------------	--

الجدول (1-2) تعريفات ثقافة المنظمة من إعداد الباحث

ويعرف الباحث ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم المشتركة على نطاق واسع في المنظمة التي تحدد طرائق التفكير والإدراك والسلوك والشعور والتفاعل والتي تميز إحدى المنظمات عن المنظمات الأخرى. وعلى الرغم من التنوع الواضح لهذه التعريفات، تظهر بعض السمات المشتركة. أولاً، تشير جميع التعريفات إلى مجموعة من القيم التي يحتفظ بها الأفراد في المنظمة، وتحدد هذه القيم السلوكيات الجيدة أو المقبولة والسلوك السيئ أو غير المقبول.

ويشير (Hofstede,2010,p344) بأنه على الرغم من عدم وجود تعريف معياري للثقافة، إلا أن معظم الأشخاص الذين يكتبون عنها يوافقون على الأرجح على أن ثقافة المنظمة هي كل ما يلي:

- شاملة: تشير إلى كل أكثر من مجموع أجزائه.
- محددة تاريخياً: تعكس تاريخ المنظمة.
- متعلقة بالأشياء التي يدرسها علماء الأنثروبولوجيا: مثل الطقوس والرموز المتعلقة بالأشخاص الذين شكلوا معاً المنظمة.

■ ناعمة: من حيث تأثيرها.

■ من الصعب تغييرها: على الرغم من اختلاف المؤلفين حول مدى صعوبة ذلك.

وإن الاختلاف الأساسي بالنسبة لدراسة ثقافة المنظمة هي من خلال:

1- الفهم لهذه الثقافة: فالبعض يدرسها من خلال المستويات السطحية والبعض الآخر يرى أنها تمثل مستويات عميقة داخل المنظمة.

2- مدى صعوبة إدارة الثقافة: فالبعض يرى أنه من السهل إدارتها وتغييرها والبعض الآخر يرى أنها تحتاج إلى جهد كبير لفهمها أولاً وبالتالي تغييرها وإدارتها.

وهنا من المفيد شرح المستويات الثلاثة للثقافة وبالتالي فهم ما يعني المستويات السطحية والمستويات الأعمق للثقافة. وأيضاً من خلال ربطها بالوظائف الإدارية المختلفة، وهذا ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

2-1-3 أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات العامة

يرى (Huczynski& Buchanan, 2017) على أن الثقافة التنظيمية مهمة لأنها:

- تشكل الصورة لدى الجمهور

- تؤثر على الفعالية التنظيمية

- توفر التوجيه للشركة

- تساعد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم

ويرى (Bradley& Parker, 2006) بأن نظرية الإدارة العامة الجديدة تقترح بأنه يجب إدارة مؤسسات القطاع العام مثل منظمات القطاع الخاص وبالتالي من المتوقع أن يكون لمديري القطاع العام تفضيلات الثقافة التنظيمية التي ستعكس ثقافة مؤسسات القطاع الخاص ذات التوجه الخارجي وليس الداخلي.

ويُنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها "يد غير مرئية" في إدارة القطاع العام، وبالتالي تؤثر على جميع جوانب

إدارة القطاع العام "(Tan and Sun, 2012, p47).

وأشار (Boyne, 2003, p11) إلى وجود ارتباط بين عملية التغيير الثقافي والتحسين في مستوى الخدمات

العامة المقدمة، ويرى (Odonell& Boyle, 2008, p6) أن المؤسسات العامة يجب أن تعتمد على نمط الثقافة

المنفتحة التي تركز على التغيير والمرونة العالية، والتي تتصف بالإبداعية في حل المشكلات وتحمل المخاطر،

وإن فهم القادة للثقافة التنظيمية القائمة في منظماتهم وفهم أنواع الثقافة المختلفة يساعد الإدارة على تحديد متطلبات

عمليات الإصلاح الإداري ومستوياته والأسباب الداعية إلى تلك الإصلاحات. ويشير (Zalami, 2005, p9) إلى

أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهل أو تعيق التحول في المؤسسات العامة اعتماداً على ما إذا كانت الثقافة

الموجودة متوافقة مع أهداف التغيير المقترح، وبينت الدراسات الأكاديمية أن الثقافة التنظيمية التقليدية في المنظمات

العامّة من المحتمل أن تعيق تحديث الخدمة العامّة ما لم يحصل تغيير في القيم الثقافيّة التقليديّة فيها والتي تعيق الإبداع والابتكار (Bradley & Parker, 2006).

المبحث الثاني الأسس النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية

2-2 مستويات الثقافة:

إن نموذج Schein مقبول على نطاق واسع ويأخذ في الاعتبار ثقافة المنظمة من حيث ثلاثة مستويات،

وهي: (Schein, 2017, p19)

1. الأدوات: وتشمل الهياكل والعمليات المرئية والملموسة والسلوك المرصود.

2. المعتقدات والقيم المتبناة: وتشمل تطلعات ومُثل وأهداف وقيم وأيديولوجيات وتبريرات ضمن المنظمة، وقد تتوافق أو لا تتوافق مع السلوك والأدوات الأخرى.

3. الافتراضات الأساسية الضمنية: ويشمل اللاوعي والمعتقدات والقيم المسلمة وهي تحدد السلوك والإدراك والفكر والشعور في المنظمة.

المستوى الأول: المظهر السطحي للثقافة التنظيمية: وتسمى أيضاً "الثقافة التي يمكن ملاحظتها". يشير إلى

الأشياء المرئية التي تنتجها الثقافة. ويشمل كلاً من الأشياء المادية وأنماط السلوك التي يمكن رؤيتها أو سماعها أو الشعور بها. وكل ذلك "يرسل رسالة" إلى موظفي المؤسسة والموردين والعملاء، وتشمل هندسة بيئتها المادية ولغتها وتقنياتها ومنتجاتها وإبداعاتها الفنية وأسلوبها المتجسد في الملابس وآداب الخطاب والعروض العاطفية وأساطيرها وقصصها المروية عن المنظمة وتشمل أيضاً قوائم القيم المنشورة وطقوسها واحتفالاتها المرئية (Schein, 2017, p20). وبالتالي المستوى السطحي للثقافة هو الأكثر وضوحاً ويمكن لأي شخص يتعامل مع المنظمة ملاحظته (Huczynski & Buchanan, 2017, p110).

المستوى الثاني: القيم: وهي تمثل شيئاً مرغوباً بشكل صريح أو ضمني لفرد أو لمجموعة، وهي تؤثر على

اختياراتهم من الوسائل المتاحة للتصرفات والغايات النهائية المرجوة، وتعكس معتقداتهم فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ، أو تحديد تفضيلاتهم العامة (Huczynski & Buchanan, 2017, p113).

وهذه القيم لا تعني بالضرورة اشتراك المنظمة جميعها بها فهي تمثل قيم أفراد ومجموعات ضمن المنظمة،

وفي الغالب تمثل قيم الإدارة العليا أو الأشخاص المؤثرين في المنظمة (Schein, 2017, p 30).

وبالتالي، فإن ما يقترحه القائد في البداية لا يمكن أن يكون له أي وضع آخر بخلاف القيمة التي يجب التشكيك فيها ومناقشتها وتحديها واختبارها. وإذا أقنع المدير المجموعة بالتصرف بناءً على معتقداته ونجح الحل الذي تم تطبيقه، فإن هذه القيم المتصورة تتحول تدريجياً إلى افتراض مشترك للمنظمة (إذا استمرت الإجراءات القائمة على هذه القيم في إثبات نجاحها). وإذا حدثت عملية التحول هذه، فعادة ما ينسى أعضاء المجموعة أنهم في الأصل لم يكونوا متأكدين وأن مسار العمل المقترح كان في وقت سابق مجرد اقتراح يجب مناقشته ومواجهته (Schein, 2017, p30).

مصادر القيم: القيم هي التي تميز مؤسسة عن أخرى، ولكن السؤال هو: من أين تأتي هذه القيم؟ إن أحد مصادر القيم هو آراء المؤسس الأصلي، كما عدلتها الإدارة العليا الحالية للشركة (Schein, 2017). في الأصل، كان لدى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص فكرة لمشروع جديد، ثم جلبوا أشخاصاً رئيسيين آخرين لإنشاء مجموعة أساسية تشترك في رؤية مشتركة. تقوم هذه المجموعة بعد ذلك بإنشاء منظمة، وتوظيف الآخرين، وتبدأ في بناء تاريخ مشترك. يقترح (Robbins&Judge, 2013) أن الإدارة العليا الحالية للشركة تعمل كـ "ناقلات ثقافية" لها، وبالتالي فإن القيم هي دائماً قيم نخبة الشركة الحالية (كبار المديرين). وهذا مشابه للطريقة التي تمثل بها "الأهداف التنظيمية" الأهداف المفضلة للرؤساء التنفيذيين و فرق الإدارة الخاصة بهم (Huczynski & Buchanan, 2017, p114).

المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية: وهي أعمق مستوى للثقافة، الأكثر صعوبة في الفهم. وهي مجموعة من الافتراضات المشتركة ولكن غير المعلنة حول أفضل طريقة للقيام بالأشياء داخل الشركة. إذ تتعلق بطبيعة الواقع وعلاقة المنظمة مع بيئتها (Schein, 2017, p21).

وهي ما يدعوها Schein بالحمض النووي الثقافي، وهي المعتقدات والقيم المرغوبة التي انطلقت من خلالها المجموعة وجعلتها ناجحة. ويصبح هذا المستوى من المعتقدات والقيم والسلوك المرغوب فيه غير قابل للتفاوض ويتحول إلى افتراضات أساسية مفروضة مسلمة بلا تفكير. وتصبح مثل هذه الافتراضات مستقرة للغاية، إذ تعمل كمصدر للطرق اللاحقة للقيام بالأشياء وتطوير الثقافة (Schein, 2017, p21).

فعندما ينجح حل مشكلة ما بشكل متكرر، يصبح الأمر مفروغاً منه. حيث أنه ما كان في يوم من الأيام فرضية، مدعوماً بحس أو قيمة، أصبح تدريجياً يُعامل على أنه حقيقة. توصلنا إلى الاعتقاد بأن الطبيعة تعمل حقاً بهذه الطريقة (Schein, 2017, p30).

وبمرور الوقت، تصبح قيم ومعتقدات ومواقف الشركة راسخة بشكل كبير بحيث يتوقف الموظفون عن التعبير عنها أو مناقشتها. بدلاً من مناقشتها، تصبح "منصهرة" في نسيج ثقافة المنظمة. وتبدأ هذه الافتراضات الأساسية بفكر المؤسس، ثم تتطور من خلال عملية التعلم المشتركة. وغالباً ما تتميز الافتراضات الأساسية للشركة بما يلي: (Schein, 2017, p31)

- توفر لأعضاء المنظمة إحساساً أساسياً بالهوية وتحدد القيم التي توفر احترام الذات (Hatch & Schultz, 2004).
 - وتخبر الثقافات أعضاءها من هم، وكيف يتصرفون تجاه بعضهم البعض، وكيف يشعرون بالرضا عن أنفسهم.
- ولا تخضع كل المعتقدات والقيم لمثل هذا التحول، فقد لا تكون بعض مجالات القيمة وخاصة تلك التي تتعامل مع عناصر البيئة ذات قابلية التحكم الأقل أو مع المسائل الجمالية والأخلاقية غير قابلة للاختبار على الإطلاق، ولكن إذا عزز الأعضاء معتقدات وقيم بعضهم البعض، فسيتم اعتبار هذه القيم أمر مفروغ منه، ويستعاض عن اختبار ما إذا كانت جيدة ومفيدة بالمدى الذي توفره من معنى وراحة للأعضاء والتحرر من القلق عند التزام هذه المعتقدات والقيم، وتتحول أيضاً إلى افتراضات غير قابلة للنقاش على الرغم من أنها قد لا تكون مرتبطة بالأداء الفعلي، و يُنظر إلى الموظفين الذين يُحكم عليهم بعدم مشاركة هذه الافتراضات الأساسية على أنهم غرباء، ويصبحون منبوذين، وربما يُفصلون خارج الشركة.

أي أن المظاهر السطحية في المنظمات تعكس افتراضات أساسية تطورت خلال عملية التعلم المشتركة، أو من خلال قيم غير قابلة للتحكم، وهذا ما يحتاج إلى جهود كبيرة للتحليل والتفسير.

2-2-2 المنظور الوظيفي لثقافة المنظمة:

في بحث المنظمات عن التميز ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة من قبل المديرين، فاحتياجات المديرين العملية، مثل التعامل مع المنافسة القوية، والاضطرابات في الأسواق، وضعف الإنتاجية، وزيادة حجم المنظمات،

والتغيرات الاجتماعية. أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالثقافة التنظيمية واهتم القادة بالحفاظ على ثقافة قوية ومزدهرة.

وإن الدراسات التي أكدت ارتباط الثقافة بالنتائج التنظيمية، أدت إلى زيادة الاهتمام بما يمكنها تحقيقه على مستوى المنظمة، والتركيز عليها عند تطبيق الممارسات الإدارية المختلفة وذلك من خلال فهمها للاستفادة منها في إدارة المنظمة، وأيضاً السعي لتعديلها بما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها.

وبالتالي على المديرين:

- فهم الثقافة التنظيمية.
 - فهم كيف يمكن للثقافة أن تعزز وتساعد على تطبيق الممارسات الإدارية المختلفة.
 - فهم أفضل السبل للممارسات الإدارية المختلفة في ظل الثقافة الحالية والثقافة التي تريد المنظمة الوصول إليها.
- وهنا سوف يتم تقديم الثقافة التنظيمية كمنظور وظيفي عند دراسة كل من (الإدارة الاستراتيجية، التحكم والتوجيه في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية)

2-2-2-1 الثقافة كآلية تحكم وتوجيه للمنظمة

الثقافة التنظيمية تنتج السلوكيات وتعيد تشكيلها، وتولد المواقف وتحدد الحالات الذهنية، ولكنها في نفس الوقت تؤثر على الطريقة التي يتم بها تكوين الأنظمة والقيمة المنسوبة إليها، بما في ذلك الرقابة الداخلية. (Domnisoru et al,2017)

إن الانتباه إلى الثقافة التنظيمية واستيعابها لتوقعات وقيم الأفراد في الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وخلق إحساس بالمسؤولية نحو العمل ونتائجه، يؤدي إلى حرص الأفراد على تنظيم وتشجيع أنفسهم وزملائهم في العمل على تحقيق النتائج المتوقعة والحصول على التعويضات المحددة مسبقاً (Vinicius,et al,2014) .

تحدد (Ray,1986) ثلاث طرائق للرقابة التنظيمية: البيروقراطية (على أساس التحكم في التعويضات)، الإنسانية (على أساس العلاقات الاجتماعية الجماعية)، والسيطرة من خلال الثقافة (على أساس التلاعب بثقافة المنظمة)

التي تهدف إلى اكتساب الارتباط تجاه المنظمة وأهدافها). حيث ميزت كارول راي (1986) ثلاثة أنواع مختلفة من التحكم الإداري عبر التاريخ.

التحكم البيروقراطي: التلاعب بالمكافآت والعقوبات: الرقابة المباشرة
والعلنية للموظفين. (تايلور، فايول، فيبر)

التحكم الانساني: تحقيق أهداف الموظفين واسعادهم، من خلال ظروف
العمل المناسبة. (التون مايو)

التحكم الثقافي: التأثير على معتقدات الموظفين وقيمهم وعواطفهم
وتفضيلاتهم. (ادغار شين)

الشكل (2-2) مراحل تطور التحكم الإداري

Ray, C. A. (1986), Corporate culture, the last frontier of control?, Journal of Management Studies, 23(3), pp.287-97.

ويبين الجدول أنه في البداية تم الابتعاد عن السيطرة البيروقراطية نحو السيطرة الإنسانية، حيث تركز الأولى على الرقابة الخارجية والعلنية للموظفين من خلال القواعد والإجراءات والإشراف الدقيق والتقييم والمكافآت. وأوصى كل من فريدريك تايلور وهنري فورد وماكس ويبر وهنري فايول بهذا النهج لتوجيه سلوك الموظفين نحو الأهداف التنظيمية. وهذه الطريقة كانت مكلفة من حيث القوة العاملة الإشرافية المطلوبة، وكثيراً ما تسبب الاستياء، وأثارت امتثالاً على مضض من العمال، وفي المقابل، سعت السيطرة الإنسانية إلى تلبية احتياجات الموظفين من خلال توفير مهمة عمل مرضية أو حياة مجموعة عمل ممتعة لتعزيز الرقابة الداخلية. وروجت في الأصل من قبل التون مايو، وكان الأمل هو أن يحقق الأفراد عن طيب خاطر الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق أهدافهم وغاياتهم الشخصية.

وكان التغيير التالي من السيطرة الإنسانية إلى السيطرة الثقافية (أو المعيارية)، حيث كانت محاولة من قبل الإدارة لتنظيم أفكار أعضاء المنظمة وقيمهم وعواطفهم. وهذا ينطوي على تشكيل العوالم الداخلية وهويات الموظفين في أماكن عملهم والتأثير على ما يعتقد الموظفون، ويؤمنون به، ويشعرون به، ويقدرونه.

ويسعى القادة من خلال هذه الطريقة لإنشاء آليات وعمليات رقابية فعالة تسمح باكتشاف إشارات التحذير للوقاية من الأزمات ولضمان حسن سير العمل في المنظمة، والثقافة التنظيمية تخلق وتحافظ على الطريقة التي يوافق الموظفون عليها ويقبلون ويحترمون هذه العمليات والآليات التي تم تطويرها داخل المنظمة، ويعتبرونها فعالة لضمان أداء المنظمة (Domnisoru et al,2017).

وأكدت دراسة (Wenchang&Lu,2015) على أن تكامل الرقابة الداخلية والثقافة التنظيمية تساهم في التنمية المستدامة للمنظمة، ويرى (Caratas,et al,2013) أنه من أجل تعظيم الربح التنظيمي، يجب أن تنطلق الرقابة الداخلية من الثقافة التنظيمية. حيث أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها حجر الزاوية لرقابة داخلية سليمة (Hernandes,et al,2016).

وتم استعادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والرقابة الداخلية جنباً إلى جنب مع إخفاقات الشركات خلال الأزمة المالية العالمية، والتي بدأت في عام 2007، وبعد إجراء دراسات مستفيضة للأسباب التي أدت إلى حدوثها، وكان الأساس المشترك لهذه الأحداث هو الافتقار إلى المسؤولية على جميع المستويات التنظيمية، وأنظمة المكافآت التي تشجع النهج قصيرة الأجل غير المستدامة، والرضا الذاتي الناجم عن فترات الإزدهار الطويلة، وضعف المرونة وانعدام النشاط الاستباقي، وأخيراً وليس آخراً، الجشع البشري (Domnisoru et al,2017)، ووجه تحليل هذه الأحداث الانتباه إلى الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مع تأثير على الثقافة التنظيمية. ووجهت الاهتمام أيضاً إلى قضايا تتعلق بنقص الثقافة الأخلاقية بدعم من الإدارة (Domnisoru et al,2017)، وأكد (Biegelman and Bartow,2012) أن ثقافة الامتثال يجب أن تتخطى القواعد إلى مبادئ الصدق والنزاهة والتي تمثل الحل الاستباقي لمنع بعض الأخطاء التنظيمية.

وقدمت مناهج نظام المراقبة الحديثة منهجية لتقييم الأداء لا تركز فقط على الشركة بأكملها، ولكن أيضاً على التفاعل بين آليات التحكم الرسمية وغير الرسمية، فالتحكم الرسمي يتكون من مستويات عالية من التحكم في الإنتاج والعملية، في حين أن التحكم غير الرسمي يشمل مستويات عالية من التحكم المهني والثقافي (Vinicius,et al,2014) .

وبالنسبة لـ (Roth,2010) الثقافة التنظيمية هي أهم مصدر للرقابة داخل كل منظمة، من خلال تأثيرها على سلوك كل موظف، وبالتالي فإن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الأخلاقية لديها ضرورة أقل للإشراف الدقيق على الموظفين. ومن ناحية أخرى يرى (Domnisoru,et al,2017) أن الرقابة في المنظمة يجب أن تصمم أيضاً لاكتشاف العيوب المحتملة في نظام قيم المنظمة.

وتعتبر الثقافة قضية ذات مغزى في دراسة نظام المراقبة في المنظمة، ويقترح (Hofstede,2001) أحد الرواد في دراسة تأثيرات الثقافة التنظيمية على نظام المراقبة في المنظمة، أن نظام المراقبة يجب أن يعتمد على مجموعات ذاتية التوجيه وشبه مستقلة من أجل أن تكون قادرة على التكيف مع الاحتياجات الإدارية الأكثر تنوعاً (Vinicius et al, 2014).

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً من خلال تأكيدها على موضوع الاتصال، حيث يمكن رؤية الاتصال على أنه أداة مباشرة بيد الإدارة والذي من خلاله يمكن للإدارة تحقيق أهدافها، وبالتالي الاتصال يتم معالجته والتعامل معه على أنه جانب من المنظمة والذي من الممكن تطويره وتغييره (Penman,2000) وبالتالي على المدراء وقادة المنظمات أن يشجعوا على تطوير ثقافة منظمة تتأسس على الثقة والاحترام المتبادل والتي تؤدي إلى اتصال سلس، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة يتم تكوينها من قبل المدراء الذين يقصدون من خلالها تيسير الاتصال والذي بدوره يؤدي إلى زيادة فعالية نظام المراقبة والتحكم في المنظمة من خلال:

1- تيسير التوجيه لتقليل الأخطاء .

2- التعرف على الأخطاء والانحرافات بأسرع وقت.

3- السرعة في أخذ إجراءات الإصلاح.

وتحدث (Van Dyck et al,2005) عن الممارسة الثقافية لإدارة الأخطاء على المستوى التنظيمي من خلال: 1- الاتصال السريع فيما يتعلق بالخطأ، 2- تحليل الخطأ والنشر على المستوى التنظيمي للمعرفة المكتسبة بعد هذا التحليل، 3- والسيطرة على الخسائر، 4- والانتباه إلى التعامل مع ازدواجية التحكم والتعلم بحذر شديد من قبل الإدارة، أي يجب على المديرين توخي الحذر الشديد فيما يتعلق بإعداد الخط الفاصل بين الخطأ الذي يظهر نقص الأداء والخطأ كفرصة تعلم.

من وجهة النظر هذه نرى أن ثقافة المنظمة تؤثر على كل من آليات التحكم الرسمية من حيث توفر ثقافة تنظيمية تؤدي إلى قبول وتفهم للقواعد التي تفرضها الإدارة لضمان سير العمل، وأيضاً من خلال تأثيرها على آليات التحكم غير الرسمية من حيث تعزيز الثقافة الأخلاقية في المنظمة وتعزيز الدافعية والانتماء والإحساس بالمسؤولية بما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الآليات الرسمية.

2-2-2-2 الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية

أظهرت العديد من الدراسات أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المنظمة (Mishawaka and Khazaei, 2008)، وأهمية قيام قادة المنظمة ببذل الجهود الكبيرة للتنسيق بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (Casey and Goldman, 2010)، ويرى (Bonn, 2005) أن الثقافة التنظيمية هي من أهم العوامل التي تؤثر على تنمية التفكير الاستراتيجي في المنظمة.

وحلت كلمة "استراتيجية" الآن محل المصطلح الأكثر تقليدية "التخطيط طويل الأمد" للإشارة إلى نمط معين من السلوك الذي تقوم به الطبقة العليا في المنظمة من أجل تحقيق أهداف الأداء الخاصة بها. ولا يلزم بالضرورة أن تكون الاستراتيجية صريحة أو أن تكون مساوية لخطة رسمية. وتُفهم الاستراتيجية بشكل أفضل على أنها نمط لصنع القرار يعتمد على فهم واضح للمنظمة وبيئتها وإدراك شديد من جانب المدراء لكيفية المناورة للوصول إلى موقع متميز (Grant, 2010). تتوافق الاستراتيجية الناجحة مع البيئة الخارجية للمؤسسة ومع أهدافها الداخلية ومواردها وقدراتها وقيمها المشتركة. لذلك فإن أفضل تعريف للإدارة الاستراتيجية هو أنها عملية مستمرة تتطلب التوفيق المستمر لثلاثة أقطاب رئيسية مترابطة: البيئة، والموارد المتاحة، وقيم الإدارة العليا.

وتنقسم عملية الإدارة الاستراتيجية عادة إلى خمس خطوات: 1 المهمة والأهداف 2 التحليل البيئي 3 الصياغة الاستراتيجية 4 تنفيذ الاستراتيجية 5 تقييم الاستراتيجية. (Daft,2010).

ويجب الاهتمام بأن تتوافق الإدارة الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية لإنشاء وحدة تآزرية تجعل من الممكن تحقيق الأهداف المنصوص عليها في استراتيجية المنظمة. (Schuler et al,2001)

ويمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر بشكل كبير على عمليات الإدارة الاستراتيجية - سواء من حيث الخيارات التي يتم إنشاؤها في تشكيل الاستراتيجية، أو من حيث مدى فعالية تنفيذ استراتيجية معينة (Harrison & Bazy,2017).

فالتطابق بين الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية يجب أن ينظر إليه مقدماً، فالثقافة التنظيمية تؤدي إلى نجاح الاستراتيجية وأنظمة إدارة الموارد البشرية (Harrison & Bazy,2017). وبالتالي يجب تنظيم ممارسات المنظمة بطرق تتماشى مع ثقافتها التنظيمية.

فعندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة للاستراتيجية المقصودة، فإن هذا الأمر يعطي دعماً قوياً لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية (Harrison & Bazy,2017)، فربط الاستراتيجية في المنظمة بالثقافة التنظيمية يمكن أن يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة (Harrison & Bazy,2017). أما الاستراتيجية غير المتوافقة مع الثقافة التنظيمية تؤدي إلى أداء سلبي للمنظمة (Jacson et al,2014) .

وتثير القضايا المتعلقة بتنفيذ التغيير الاستراتيجي، بالنسبة للقادة والأفراد في الوحدات الفرعية المختلفة، أسئلة حول كيفية تأثير الخيارات التنظيمية للاستراتيجية عليهم وعلى رفاهية الشركة ككل. وستعتمد هذه الأحكام على احتياجاتهم الشخصية، وعلى معايير وقيم وحداتهم، وعلى معايير وقيم الشركة بأكملها. وربما الأهم من ذلك، أنها ستعتمد على الدرجة التي يرتبط بها الأعضاء شخصياً مع المنظمة ويلتزمون بها. بناءً على هذه الأحكام، سيختار الأفراد دعم القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها، أو البقاء على الحياد، أو مقاومتها بنشاط.

ومن هنا ينبغي على المدراء في المنظمة التأكيد على وضع الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية التي تجذب دعم الأفراد والمجموعات الرئيسية، وتحفز الحركة إلى توافق الآراء (من خلال البناء على القيم المقبولة) (على

سبيل المثال، لإنجاز شيء ما جدير بالاهتمام، أو للحصول على الاعتراف، أو لمساعدة الآخرين). وحيثما يتم اتباع مثل هذه الأهداف وتحقيقها، فقد تصبح لاحقًا أساسًا لفكرة إرشادية لثقافة تنظيمية معاد تشكيلها. كما أن مثل هذه الأهداف قد تؤدي في النهاية إلى ظهور قيم جديدة وملاحم جديدة.

ويجب الانتباه إلى أنه لا يمكن تغيير التاريخ الذي يتم تذكره لشركة تم تأسيسها بسهولة. ومع ذلك، يمكن القول إن كبار المديرين التنفيذيين الذين يحاولون إعادة تشكيل ثقافة مؤسساتهم يشاركون في عملية تؤدي إلى صنع تاريخ جديد. أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في نفس الوقت أساس لتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمة، ومع ذلك يجب أن تكون متوافقة إلى حد ما مع الثقافة التنظيمية الحالية.

2-2-3 ثقافة المنظمة وإدارة الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في ثقافة المنظمة لأنها تشمل الأشخاص الذين يعملون في المنظمة، والذين يتبنون ويطورون ثقافات معينة داخلها، حيث أن أي تغيير مرغوب لثقافة المنظمة يجب أن يتم من خلال الناس والأفراد. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية مرتبطتان ببعضهما البعض.

وتوجد أربع مجالات لممارسات الموارد البشرية (التوظيف والتدريب والتعويضات وتقييم الموظفين) وجميعها لها تأثيرات كبيرة على الثقافة التنظيمية، وعندما تكون هذه الممارسات غير متوافقة مع القيم التنظيمية التي يتشاركها الموظفون، سيشعر الموظفون بعدم الرضا وعدم الارتياح وعدم الالتزام، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء لأن قيمهم تختلف عن قيم الشركة (Earl, 2003). وعندما يفهم الموظفون الثقافة التنظيمية ويستوعبونها، فإن هذا يمكنهم من اختيار الاستراتيجية والسلوك الذي يناسب شخصيتهم وكذلك مع الروتين الأساسي لأنشطة المنظمة (Saffold, 1988). ويتفق العديد من الباحثين على أن الأداء التنظيمي أفضل في الشركات التي يوجد فيها تطابق بين الثقافة التنظيمية وممارسة الموارد البشرية (Jerome, 2013).

وتؤدي أقسام الموارد البشرية التي تختار الأشخاص الذين سيتم تعيينهم دورًا مهمًا في التأثير على قيم المنظمة (للأفضل أو للأسوأ)، وهو الدور الذي لا يدركه دائمًا مديرو الموارد البشرية وزملائهم في وظائف أخرى (Hofstede, 2010, 350). وتكتسب قرارات الاختيار الدقيقة أهمية بالغة للنجاح التنظيمي، فالمنظمة بحاجة إلى موظفين مؤهلين يمكنهم العمل في بيئة يتزايد فيها التعقيد والتغيير، وتمثل الموارد البشرية مفتاح إنشاء والحفاظ

على الميزة التنافسية للمنظمة (Adewale, Anthonia, 2013). وإن النفقات المرتبطة بتوظيف الأشخاص مكلفاً بالنسبة للمنظمات، وهذا يدفع المنظمة لتركز أكثر على العثور على الأشخاص المناسبين.

تقليدياً، ركزت المنظمات على تحديد واختيار الأشخاص على أساس مهاراتهم وخبراتهم، إلا أن الممارسة الإدارية الحديثة أشارت إلى الملائمة التحفيزية بوصفها عامل رئيس في عملية الاختيار (motivational fit)، ويشرح (Chatman, 2001) الملاءمة التحفيزية بأنها تلاؤم الدافع المناسب للوظيفة والدافع المناسب للمنظمة، فالدافع المناسب للوظيفة هو الدرجة التي تتوافق فيها الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بوظيفة معينة مع الأنشطة والمسؤوليات التي يجدها الموظف مناسبة له، والدافع المناسب للمنظمة هو توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة وطريقة عملها.

وتوضح نتائج العديد من الأبحاث أهمية تطابق قيم الفرد وقيم وثقافة المنظمة وهذا الأمر يساعد على خفض معدلات الدوران الوظيفي والتغيب، ويساعد على زيادة الروح المعنوية ورضا الموظفين مما يؤدي إلى أداء ونتاجية أفضل، ويؤدي أيضاً إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، والبحث عن طرائق لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات والمساهمة بشكل إيجابي في نجاح منظماتهم.

وهنا لا بد من التأكيد على الأمور التالية:

1- فهم الثقافة التنظيمية في المنظمة من قبل المدراء والمسؤولين عن التوظيف.

2- تدريب المسؤولين عن التوظيف على التعرف على الميزات الثقافية المطلوبة في طالبي التوظيف.

فكلفة اختيار الموظفين تتضاعف عندما نضيف إليها تكلفة التدريب، لذلك أحد أهداف المنظمات هو تقليل دوران العمل، وإحدى الطرائق لفعل هذا هو استخدام موظفين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة. وأيضاً تُعدُّ عملية تقييم الأداء بوصفها إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية من الأمور التي يمكن من خلالها للإدارة نشر الثقافة التي تبتغيها في المنظمة من خلال ترقية ومكافأة الأفراد الذين يتبنون ويتصرفون بالطريقة التي تتطابق مع ما تريده الإدارة في المنظمة وما هي القيم التي تريد نشرها.

كما أن ثقافة المنظمة عامل مهم ومساعد لفهم الطريقة والآليات التي يُقيّم من خلالها أداء الأفراد في المنظمة وبالتالي تقليل مستويات عدم القبول لهذه الآليات.

فثقافة المنظمة وإدارة الموارد البشرية لا يمكن دراستهما بمعزل عن بعضهما البعض، وذلك من حيث أنه لا يمكن ممارسة إدارة الموارد البشرية من دون فهم ثقافة المنظمة، وكيفية تأثير قراراتهم على الثقافة من حيث الإيجاب أو السلب.

المبحث الثالث مناهج وصف ثقافة المنظمة

لم يظهر إطار واحد متفق عليه بين الجميع لوصف القيم في ثقافات المنظمة، ومع ذلك تم اقتراح العديد من النماذج، فعلى الرغم من تطوير هذه الأطر في الثمانينيات، إلا أن الأفكار حول ثقافة المنظمة لا تزال مؤثرة حتى اليوم.

وتوفر النماذج رؤى قيمة حول الأبعاد التي تختلف على أساسها ثقافات المؤسسة. وهذه المفاهيم لا تزال مستخدمة في الشركات في جميع أنحاء العالم. ويجب على المديرين تقييم الأجزاء المختلفة من الأطر الموصوفة واستخدام الأجزاء التي تناسب القيم الإستراتيجية والثقافية لمنظماتهم (GRIFFIN,2014, 503).

2-3-1 إطار Ouchi

قام (Ouchi,1982) بتحليل الثقافات التنظيمية في بعض المنظمات الأمريكية واليابانية. ومن خلال تحليله، طور قائمة من سبع نقاط حيث يمكن مقارنة ثقافة الشركات. وجادل بأن تفوق ثقافات الشركات اليابانية على ثقافات الشركات الأمريكية النمطية، تعود إلى الثقافة التنظيمية التي تتبناها هذه المنظمات، وبين بأن الشركات التي تسعى إلى النجاح عليها تبني هذه الثقافة. وأن هذه الاختلافات تفسر نجاح العديد من الشركات وفشل منظمات أخرى (Ouchi,1982).

1- الالتزام تجاه الموظفين : Commitment to Employees

وفقا لهذا المعيار يكون للشخص الذي يبدأ العمل في المنظمات اليابانية ضمان افتراضي بأنه لن يتم طرده من العمل أو على الأقل الالتزام بتوظيفه لفترة طويلة الأجل، وإن هذا البعد الثقافي يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين، وتفرغهم للعمل، على عكس الشركات الأمريكية النمطية التي عادة ما تقوم بفصل العمال والتي ليس لديها مثل هذا الالتزام طويل الأمد.

2- التقييم : Evaluation

لاحظ Ouchi أنه في الشركات اليابانية، يُعتقد أن التقييم المناسب للعمال والمديرين يستغرق وقتاً طويلاً جداً - يصل إلى عشر سنوات - ويتطلب استخدام المعلومات النوعية والكمية عن الأداء. ولهذا السبب، فإن الترقية في هذه الشركات بطيئة نسبياً، ولا يتم اتخاذ قرارات الترقية إلا بعد إجراء مقابلات مع العديد من الأشخاص

الذين كانوا على اتصال بالشخص الذي يتم تقييمه. ولكن في الشركات الأمريكية النمطية، من ناحية أخرى، تشير القيمة الثقافية إلى أن التقييم يمكن ويجب أن يتم بسرعة وأن يركز على المقاييس الكمية للأداء. وتميل هذه القيمة إلى تشجيع التفكير قصير المدى بين العمال والمديرين.

3- التخصص الوظيفي: Careers

يتعلق هذا البعد بالمسارات الوظيفية التي يؤديها الموظفون خلال الحياة المهنية. ففي المنظمات اليابانية، أدت هذه القيمة إلى مسارات مهنية واسعة جدًا، مما قد يؤدي إلى اكتساب الموظفين خبرة في ست أو سبع وظائف متميزة. أما المسارات الوظيفية في الشركات الأمريكية النمطية أضيق إلى حد كبير، وأشار بحث Ouchi إلى أن معظم المديرين الأمريكيين يؤدون وظيفة واحدة أو وظيفتين مختلفتين فقط في حياتهم المهنية بالكامل. ويعكس هذا المسار الوظيفي الضيق وفقًا لـ Ouchi، القيمة الموسوعة على التخصص الذي يعد جزءًا أصيلاً في الشركات الأمريكية.

4- التحكم: control

يجب على جميع المنظمات ممارسة مستوى معين من الرقابة لتحقيق عمل منسق. وبالتالي، فليس من المستغرب أن تكون الشركات في الولايات المتحدة واليابان قد طورت قيمًا ثقافية تتعلق بالرقابة التنظيمية وكيفية إدارتها. تفترض معظم الشركات اليابانية أن السيطرة تمارس من خلال آليات ضمنية وغير رسمية. وواحدة من أقوى هذه الآليات هي ثقافة المنظمة. في المقابل، تتوقع الشركات الأمريكية النمطية أن يأتي التوجيه من خلال اتجاهات واضحة في شكل توصيف وظيفي، وتحديد السلطة، وقواعد وإجراءات مختلفة، بدلاً من القيم غير الرسمية والضمنية. فيمكن أن تأتي السيطرة من مصادر رسمية، مثل الهيكل التنظيمي أو المشرف، أو من المصادر الاجتماعية، مثل ثقافة المنظمة. أي أن السيطرة والتحكم تستند إلى الآليات التنظيمية الرسمية في الشركات الأمريكية النمطية، في حين أن السيطرة في الشركات اليابانية هي أكثر اجتماعية بطبيعتها وتستمد من المعايير والقيم المشتركة لثقافة المنظمة.

5- اتخاذ القرار: Decision Making

تمتلك الشركات اليابانية توقعات ثقافية قوية بأن اتخاذ القرار يحدث في مجموعات ويستند إلى مبادئ المشاركة الكاملة للمعلومات والإجماع. ولكن في معظم الشركات الأمريكية النموذجية، يعتبر اتخاذ القرار الفردي أكثر ملائمة.

6- المسؤولية: Responsibility

ترتبط الأفكار حول المسؤولية بمسألة اتخاذ القرار الفردي مقابل القرار الجماعي. أظهر أوشي أن الأعراف الثقافية القوية في اليابان تدعم المسؤولية الجماعية، أي أن المجموعة ككل، مسؤولين عن القرارات التي تتخذها المجموعة. أما في الشركات الأمريكية، يتوقع تحمل الأفراد مسؤولية القرارات. أي ربط المسؤولية بصنع القرار الفردي.

وبالنسبة للشركات اليابانية، يتم تقييم المديرين من خلال فترات طويلة، ففي المرة الأولى التي يستخدم فيها المدير مجموعة لاتخاذ قرار، لا يمكن معرفة ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذا القرار ناتجة عن تأثير المدير أو من جودة المجموعة. ومع ذلك، إذا كان المدير يعمل مع العديد من المجموعات بمرور الوقت، وإذا كان أداء هذه المجموعات جيداً للمؤسسة باستمرار، فمن المحتمل أن يكون المدير ماهراً في تحقيق أقصى استفادة من المجموعات. ويمكن تحميل هذا المدير المسؤولية عن نتائج عمليات اتخاذ القرار الجماعي. وبالمثل، يمكن تحميل المديرين الذين يفشلون باستمرار في العمل بفعالية مع المجموعات المخصصة لهم المسؤولية عن عدم وجود نتائج من عملية صنع القرار الجماعي.

7- الاهتمام بالناس: Concern for People

القيمة الثقافية الأخيرة التي فحصها Ouchi هي الاهتمام بالناس. ففي الشركات اليابانية، القيمة الثقافية التي تهيمن هي الاهتمام الشامل بالعمال والمديرين. يمتد الاهتمام الشامل إلى ما هو أبعد من مجرد الاهتمام بشخص ما كعامل أو مدير إلى الاهتمام بحياة ذلك الشخص في المنزل، والهوايات، والمعتقدات الشخصية، والآمال، والمخاوف، والتطلعات. أما في الشركات الأمريكية النموذجية، يكون الاهتمام بالناس ضيقاً يركز على مكان العمل. ويمكن للثقافة التي تؤكد الاهتمام القوي بالناس، بدلاً من تلك التي تركز على العمل أو المهمة، أن تقلل من معدل دوران العمال.

2-3-2 إطار بيترز ووترمان للثقافة التنظيمية الإيجابية

ركز بيترز ووترمان في كتابهما (البحث عن التميز) بشكل أكثر وضوحًا من أوشي على العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء. واختار بيترز ووترمان عينة من الشركات الأمريكية الناجحة للغاية وسعى إلى وصف الممارسات الإدارية التي أدت إلى نجاحهم. وتحول تحليلهم بسرعة إلى القيم الثقافية التي أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة (Lunenburg,2011).

1- التحيز للفعل: المبادرة Bias for action

وفقًا لبيترز ووترمان، فإن الشركات الناجحة لديها ميل للفعل. ويتوقع من المديرين في هذه الشركات اتخاذ قرارات حتى لو لم تكن كل الحقائق موجودة. حيث أنه بالنسبة للعديد من القرارات المهمة، لن تكون جميع الحقائق موجودة أبدًا. وإن تأخير اتخاذ القرار في هذه المواقف هو نفسه عدم اتخاذ القرار مطلقًا. وفي الوقت نفسه، من المحتمل أن تكون الشركات الأخرى قد استولت على أي مبادرة تجارية موجودة. وكنتيجة، وفقًا لهؤلاء المؤلفين، تتفوق المنظمات ذات القيم الثقافية التي تتضمن تحيزًا للفعل والمبادرة على الشركات التي لا تمتلك مثل هذه القيم.

2- ابق على مقربة من العميل: Stay close to the customer

يعتقد بيترز ووترمان أن الشركات التي تقدر ثقافات مؤسساتها العملاء على كل شيء آخر تتفوق على الشركات التي لا تتمتع بهذه القيمة. يعد العميل مصدرًا للمعلومات حول المنتجات الحالية، ومصدرًا للأفكار حول المنتجات المستقبلية، والمصدر النهائي للأداء المالي الحالي والمستقبلي للشركة. وإن التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وإشباع رغباته تؤدي جميعها إلى أداء متفوق.

3- الاستقلالية وريادة الأعمال: Autonomy and entrepreneurship

أكد بيترز ووترمان أن الشركات الناجحة تحارب الافتقار إلى الابتكار والبيروقراطية المرتبطة عادة بالحجم الكبير. ويفعلون ذلك عن طريق تقسيم الشركة إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للإدارة ثم تشجيع الأنشطة المستقلة والمبتكرة داخل قطاعات الأعمال الأصغر. غالبًا ما توجد قصص في هذه المؤسسات حول المهندس المبتدئ الذي يخاطر ويؤثر على قرارات المنتج الرئيسية، أو عن المدير المبتدئ غير الراضي عن الوتيرة البطيئة لتطوير المنتج، والذي ينفذ خطة تسويق جديدة وناجحة للغاية.

4- الإنتاجية من خلال الناس: Productivity through people

وهذا البعد يشبه بعد الاهتمام بالناس الخاص بـ Ouchi حيث يعتقد بيترز وواترمان أن الشركات الناجحة تدرك أن أهم أصولها هو موظفيها - سواء العاملين أو المديرين - وأن هدف المنظمة هو السماح لموظفيها بالازدهار. وهي قيمة أساسية لثقافة المنظمة فالاعتقاد بأن معاملة الناس باحترام وكرامة ليست مناسبة فحسب، بل ضرورية للنجاح.

5- القرب من الأعمال الأساسية: Hands-On Management

أشار بيترز وواترمان إلى أن الشركات التي درسوها أصرت على بقاء كبار المديرين على اتصال مع الأعمال الأساسية للشركة. وبالتالي هي قيمة تعكس معياراً ثقافياً متجذراً، وهو أن المديرين يجب ألا يديروا من وراء الأبواب المغلقة لمكاتبهم ولكن من خلال التجول في المصنع، وقسم البحوث والتطوير، ومختلف أقسام المنظمة.

6- التمسك بالتخصص: Stick to the Knitting

من الخصائص الثقافية الأخرى للشركات الممتازة إحجامها عن الانخراط في أعمال خارج مجالات خبرتها. ترفض هذه الشركات مفهوم التنويع وممارسة شراء وتشغيل الأعمال في الصناعات غير ذات الصلة. يشار إلى هذه الفكرة بالاعتماد على الكفاءات الأساسية للشركة، أو ما تعلقه الشركة بشكل أفضل.

7- شكل بسيط، فريق عمل قليل العدد: Simple form, lean staff

وفقاً لبيتز وواترمان، تميل الشركات الناجحة إلى امتلاك القليل من الطبقات الإدارية ومجموعات الموظفين الصغيرة نسبياً. ففي الشركات المُدارة بشكل ممتاز، لا تُقاس الأهمية فقط من خلال عدد الأشخاص الذين يقدمون تقاريرهم إلى المدير، ولكن أيضاً من خلال تأثير المدير على أداء المؤسسة. وتخبر القيم الثقافية في هذه الشركات المديرين أن المهم هو أداء موظفيهم، وليس حجمه.

8- منظمة لامركزية ومحكمة في نفس الوقت: Simultaneously loose and tight organization

إن هذه السمة النهائية لثقافة المنظمة التي حددها بيترز وواترمان تبدو متناقضة. كيف يمكن للشركات أن تكون منظمة بشكل لا مركزي ومحكم في نفس الوقت؟ تم العثور على حل هذا التناقض الظاهري في قيم الشركات. حيث يتم تنظيم هذه الشركات بإحكام لأن جميع أعضائها يفهمون ويؤمنون بقيم الشركة. هذا الرابط الثقافي المشترك

هو مادة لاصقة قوية تربط الشركات ببعضها البعض، والنتيجة هي زيادة الابتكار والمخاطرة وأوقات استجابة أسرع. الهيكل اللامركزي الذي يعتمد على (قواعد وأنظمة أقل) ممكن فقط بسبب القيم المشتركة التي يحتفظ بها الأشخاص في الشركة. وعندما يتعين على الموظفين اتخاذ قرارات، يمكنهم تقييم خياراتهم من حيث القيم الأساسية للمؤسسة - ما إذا كانت الخيارات متوافقة مع التحيز للعمل أو الخدمة المقدمة للعميل وما إلى ذلك. بالإشارة إلى القيم الشائعة، يمكن للموظفين اتخاذ قراراتهم الخاصة بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها. وبهذا المعنى، فإن الهيكل المحكم للقيم الثقافية المشتركة يجعل من الممكن تنظيم هيكل فضفاض بعدد أقل من الضوابط الإدارية.

2-3-3- إطار Oreilly لدراسة الثقافة التنظيمية: ملف الثقافة التنظيمية organizational culture profile

طور (Oreilly et al,1996) ستة أبعاد للثقافة التنظيمية والتي هي من وجهة نظره تغطي العديد من أوجه الثقافة التي غالباً ما أشارت إليها الأدبيات وهي:

- الابتكار: وهي الدرجة التي تفضل بها المنظمات المخاطرة والتجريب والتي تبتعد عن الاهتمام بالحذر أو الاستقرار.
- الاهتمام بالتفاصيل: وهي الدرجة التي تهتم بها المنظمة بالعمليات التحليلية والاهتمام بمراعاة الدقة.
- التوجه نحو النتائج: وهي الدرجة التي تهتم بها المنظمات بالإنجاز والتي تتطلب الكثير من الجهد، وتعزز التوقعات العالية للأداء.
- العدوانية: الدرجة التي تفضل بها المنظمة المنافسة وانتهاز الفرص في البيئة الخارجية.
- الدعم: وهي الدرجة التي تدعم بها المنظمة تبادل المعلومات والثناء ومكافأة الأداء الجيد.
- توجه الفريق: وهي الدرجة التي تدعم بها المنظمة التعاون وروح الفريق.

2-3-4 إطار Hofstede لدراسة الثقافة:

أدت دراسات (Hofstede, et al,2010) إلى أبعاد ثقافية مشتقة إحصائياً يمكن من خلالها مقارنة الدول. وهذه الأبعاد تعكس افتراضات أساسية تعكس المعتقدات والقيم وطرق التفكير التي يتم اعتبارها إلى حد كبير كأمر مسلم به وخارج الإدراك الواعي لأعضاء تلك الدول.

الفردية - الجماعية: الدرجة التي يتم بها بناء المجتمع حول الحقوق والواجبات الفردية مقابل كون المجموعة هي الوحدة الأساسية للمجتمع التي يجب أن يخضع الأفراد لها أنفسهم. والقضية الأساسية التي يعالجها هذا البعد هي درجة الترابط الذي يحافظ عليه المجتمع بين أفرادهِ. ويتعلق الأمر فيما إذا كانت الصورة الذاتية للأشخاص محددة من حيث "أنا" أو "نحن". ففي المجتمعات الفردية، من المفترض أن يعتنوا بأنفسهم وبعائلاتهم مباشرة فقط. وفي المجتمعات الجماعية، ينتمي الناس إلى "مجموعات" تعتني بهم مقابل الولاء.

مسافة القوة: الحالة الاجتماعية والنفسية ومسافة السلطة بين أعلى وأدنى الأشخاص في المجتمع. ويتناول هذا البعد حقيقة أن جميع الأفراد في المجتمعات ليسوا متساوين، فهو يعبر عن موقف الثقافة من عدم المساواة بيننا. ويتم تعريف مسافة القوة على أنها المدى الذي يتوقعه الأعضاء الأقل قوة في المؤسسات والمنظمات داخل الدولة ويقبلون أن يتم توزيع السلطة بشكل غير متساوٍ.

الذكورة - الأنوثة: تشير الدرجة العالية (المذكر) في هذا البعد إلى أن المجتمع سيكون مدفوعاً بالمنافسة والإنجاز والنجاح، حيث يتم تحديد النجاح من خلال الفائز (الأفضل) في المجال. وهو نظام قيم يبدأ في المدرسة ويستمر طوال الحياة التنظيمية. والدرجة المنخفضة (المؤنث) على البعد تعني أن القيم السائدة في المجتمع هي الاهتمام بالآخرين ونوعية الحياة. فالمجتمع الأنثوي هو المجتمع الذي تكون فيه نوعية الحياة علامة على النجاح، والتميز عن الآخرين ليس أمراً مثيراً للإعجاب. والقضية الأساسية بالنسبة لهذا البعد هي ما الذي يحفز الناس.

التسامح مع الغموض وعدم اليقين: الدرجة التي يشعر بها أفراد المجتمع بالراحة في ظروف غامضة ومبهمه. الحاجة إلى هياكل وعمليات وقواعد واضحة، وهذا البعد يتعلق بالطريقة التي يتعامل بها المجتمع مع حقيقة

أن المستقبل لا يمكن معرفته أبداً. والسؤال بالنسبة لهذا البعد: هل يجب أن نحاول السيطرة على المستقبل أم نتركه يحدث؟ هذا الغموض يجلب معه القلق، وقد تعلمت الثقافات المختلفة كيفية التعامل مع هذا القلق بطرق مختلفة. وينعكس مدى شعور أعضاء الثقافة بالتهديد من المواقف الغامضة أو غير المعروفة وإنشاء معتقدات ومؤسسات تحاول تجنبها.

التوجه قصير المدى مقابل الاتجاه طويل المدى: الدرجة التي يخطط لها أعضاء المجتمع ويتخيلونها بشأن المستقبل البعيد مقابل الاهتمام بالمستقبل القريب فقط، ويصف هذا البعد كيف يجب على كل مجتمع أن يحافظ على بعض الروابط مع ماضيه أثناء التعامل مع تحديات الحاضر والمستقبل، وتعطي المجتمعات الأولوية لهذين الهدفين الوجوديين بشكل مختلف. على سبيل المثال، الذين يسجلون درجات منخفضة في هذا البعد، يفضلون الحفاظ على التقاليد والأعراف العريقة بينما ينظرون بعين الشك إلى التغيير المجتمعي. من ناحية أخرى، فإن أولئك الذين يسجلون درجات مرتفعة، يتخذون نهجاً أكثر واقعية: فهم يشجعون التوفير والجهود في التعليم الحديث كوسيلة للاستعداد للمستقبل.

3-4. أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

وهي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية التي صممت من قبل الباحثين الأمريكيين Kim S.Cameron and Robert.E.Quinn كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية (Cameron&Quinn1999)، وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح، وتوزع هذه الجوانب الستة على أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية). ويقوم إطار القيم المتنافسة على العمل على تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين، ووفقاً لـ (Cameron&Quinn, 2006) فإن المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية، أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الثاني الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين البيئة

الداخلية والبيئة الخارجية) وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربع أنواع من الثقافات التنظيمية، يمكن توضيحها من خلال الآتي:

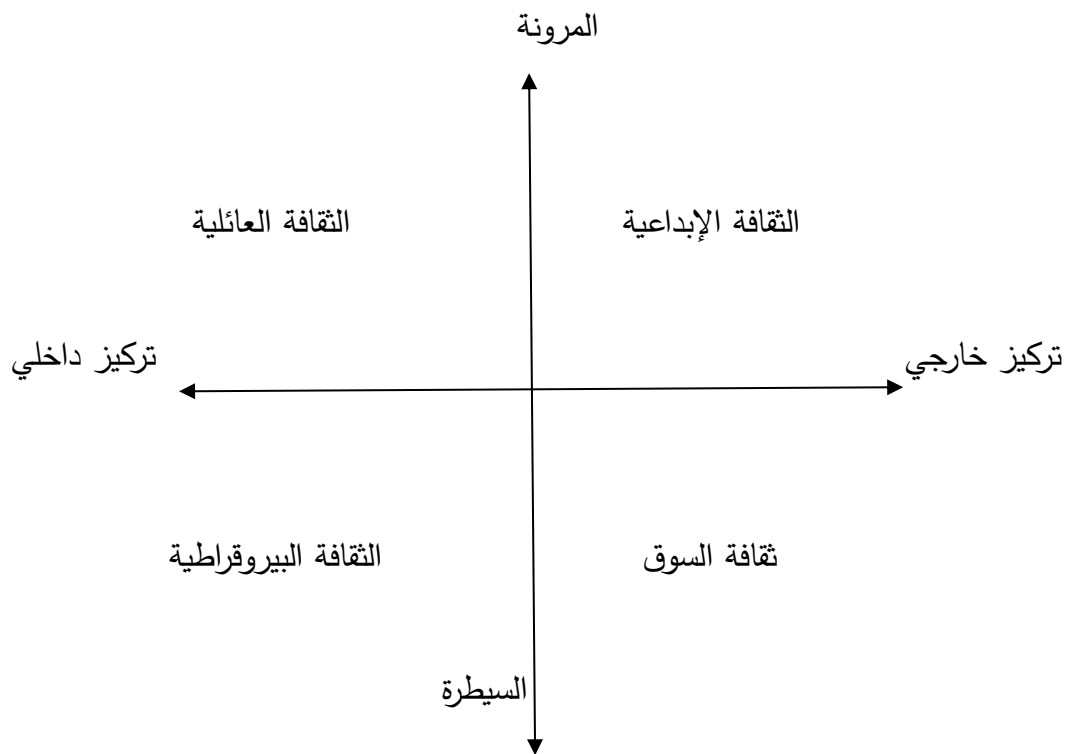
1- الثقافة التعاونية (القبيلة) (Clan Culture): تمتاز ثقافة القبيلة باللامركزية واللامرورية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل (Miller,2004,36) ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علانية وأفقية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم المشاركة والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (Cameron & Quinn,2006,p39) .

2- الثقافة الإبداعية (Adhocracy Culture): تمتاز الثقافة الإبداعية باللامركزية أيضاً. أما توجه المنظمة فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف، وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار (Miller,2004,37) والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير (Brooks,2007,29). وفي هذه الثقافة يكون الالتزام بالتجريب والابداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد معاً (Widjaja, Eringa & Gehrels, 2007) ، وتسعى المنظمة في توجيهها الاستراتيجي للنمو السريع والتفرد في الحصول على موارد جديدة. (Cameron & Quinn,2006, p45).

3- ثقافة السوق (Market Culture): وتتميز بأنها رسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتتمثل توجهاتها الرئيسة نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتميز علاقاتها بالتوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج (Bradly & Barker,2000, p128). وتركز على البيئة الخارجية للمنظمة، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق (Brooks,2007,30). وأساليب

الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل (Cameron & Quinn, 2006, p40).

4- الثقافة الهرمية: تمتاز الثقافة الهرمية (البيروقراطية) بالرسومية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات (Miller, 2004, 40)، ووسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.



الشكل (2-3) مقياس كاميرون لثقافة المنظمة

Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006) Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. Josey Bass, San Francisco. P35.

3-5 نموذج دينسون الثقافي Denison's cultural framework

ويعد من النماذج الهامة والمستخدمة على نطاق واسع من قبل الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد أساسية يتم قياس كل منها من خلال ثلاثة مؤشرات فرعية هي: (Denison & Haland, 2003)

1- المشاركة: Involvement

تحدث المشاركة عندما يلتزم أعضاء المنظمة بوظائفهم ويعتبرون أنفسهم جزءاً عضوياً من المنظمة. وعندما يشعر الأشخاص على جميع المستويات بأنهم يلعبون دوراً في اتخاذ القرارات وأن هذه القرارات لها تأثير على عملهم، ويرتبط عملهم بأهداف المنظمة. ويتم تحقيق المشاركة في القرارات والمهام اليومية من خلال التمكين وبناء الفريق وتطوير القدرات.

ويركز هذا البعد على بناء قدرات الموظفين ومسؤوليتهم تجاه المنظمة، إضافة لزيادة إحساسهم بأنهم شركاء في العمل ويتضمن المؤشرات التالية:

* التمكين (Empowerment) ويركز على تنمية حس المبادرة لدى الموظفين ومنحهم السلطة اللازمة لتسيير الأعمال بأنفسهم.

* توجه الفريق Team Orientation أي تحقيق الأهداف المشتركة بالاعتماد على العمل الجماعي القائم على التعاون بحيث يتم مشاركة المسؤولية بين كافة أعضاء الفريق.

* تنمية القدرات Ability Development أي استثمار المنظمة لقدرات أفرادها ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المشتركة ومجاعة متطلبات عالم الأعمال.

2- الاتساق Consistency

يحدث الاتساق عندما يصبح القادة والأتباع بارعين في التوصل إلى اتفاق بحيث تكون الأنشطة التنظيمية منسقة ومتكاملة بشكل صحيح. وتتمتع المنظمات المتسقة بثقافة قوية ومتميزة ولها تأثير وسيطرة كافية على سلوك الموظف. ويتحقق الاتساق في وجود القيم الأساسية (المشتركة) والاتفاق والتماسك، وتحقيق الاتساق والتكامل من خلال نشر منظومة قيمية يتبعها أفراد التنظيم لتكون أساساً لثقافة قوية.

ويتضمن المؤشرات التالية:

* القيم الجوهرية Core Values يشترك جميع أفراد المنظمة بمجموعة من القيم تمنحهم حس الهوية المشتركة وتحدد لهم التوقعات فيما يتعلق بعلاقاتهم وأعمالهم.

* الاتفاق Agreement أي قدرة أفراد المنظمة على الاتفاق على القضايا الحاسمة وقدرتهم على حل الخلافات.

* التنسيق والتكامل Coordination & Integration أي قدرة الأقسام كافة على العمل معاً بشكل منسجم بحيث لا تقف الحدود التنظيمية عائقاً أمامهم.

3- التكيف Adaptability

تتحقق القدرة على التكيف من خلال بدء التغيير والتوجه بالعمل والتعلم.

ويقصد به الاستجابة الفعلية للتغيرات في متطلبات بيئة العمل، ويتضمن المؤشرات التالية:

* إحداث التغيير Creating Change أي القدرة على قراءة بيئة الأعمال والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة السريعة لها.

* التركيز على الزبون Customer Focus أي القدرة على تفهم احتياجات الزبائن وتحقيق الاستجابة السريعة لها إضافة للقدرة على التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية للحصول على رضاهم.

* التعلم التنظيمي Organizational learning حيث تولي المنظمة أهمية كبيرة للتعلم من خلال الانفتاح الأكبر على البيئة الخارجية وتشجع الإبداع والحصول على المعرفة.

4- المهمة Mission

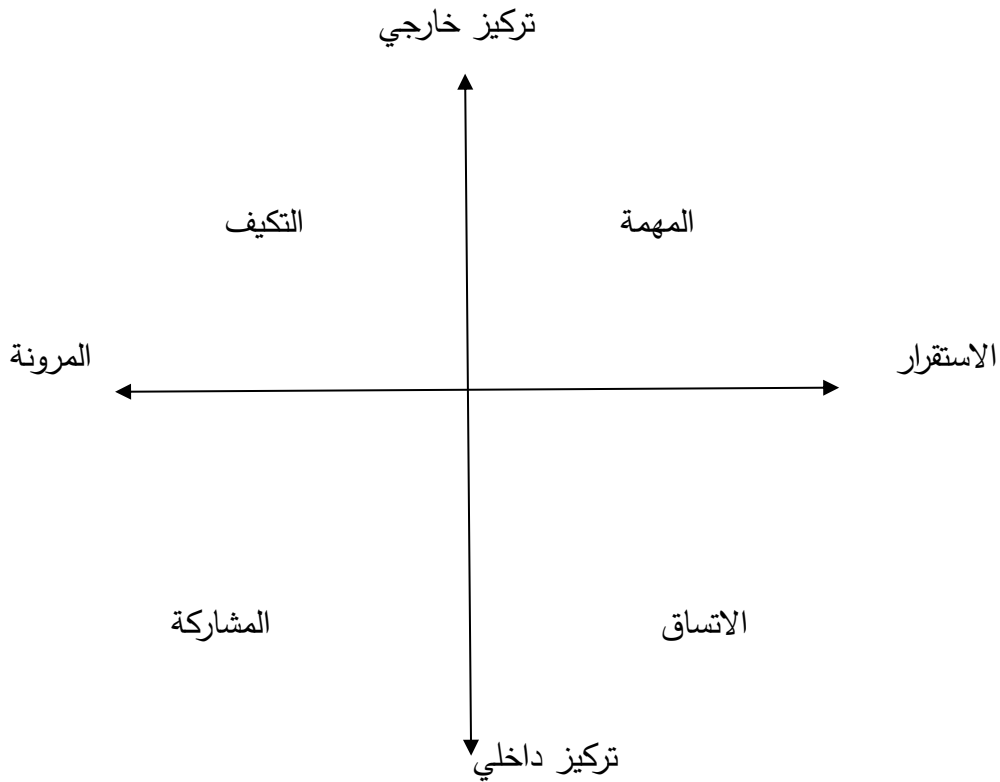
المهمة توضح للمنظمة التوجه الاستراتيجي الذي يعمل بنجاح مع أهداف تنظيمية محددة جيداً وأهداف إستراتيجية ونظرة مستقبلية مرسومة بوضوح. وهذا يعني أن المنظمات التي تركز على المهمة لديها نية وتوجه استراتيجي وأهداف وغايات وتوقعات واضحة.

ويركز هذا البعد على وضع المنظمة المستقبلي لأجل طويل، ويتضمن:

* الرؤية Vision أي التصور المشترك لوضع المنظمة المرغوب في المستقبل، وهي تتضمن القيم الأساسية اللازمة لتكون بمثابة المرشد والدليل للعاملين في المنظمة.

* التوجه الاستراتيجي Strategic Direction: حيث أن التوجه الاستراتيجي الواضح يظهر غاية المنظمة ويوضح دور كل فرد في المنظمة بالإرشاد الواضح لأداء أعمالهم.

* الغايات والاهداف: Goals & Objectives والتي تشتق من الرسالة والرؤية والاستراتيجية وتزود الجميع بالإرشاد الواضح لأداء الأعمال.



شكل (2-4) مقياس دينسون لثقافة المنظمة

Denison, Dan. Haland, Steven.(2003) Corporate Culture and Organizational Effectiveness- Is there a similar pattern around the world?, The Academy of Management Review,v3,205-227.

3-6 الثقافة الأخلاقية

يتحدث (Robbins, Judge,2017, p582) عن ضرورة اهتمام المدراء بالجوانب الأخلاقية، فعلى الرغم

من الاختلاف بين الصناعات والثقافات، تشترك الثقافات التنظيمية الأخلاقية في بعض القيم والعمليات المشتركة

(Ardichvilli et al,2009) .

لذلك، يمكن للمديرين إنشاء ثقافة أكثر أخلاقية من خلال الالتزام بالمبادئ التالية: (Mulki et al,2009)

1- كن قدوة مرئية. سوف ينظر الموظفون إلى تصرفات الإدارة العليا كمعيار للسلوك المناسب، ولكن يمكن للجميع أن يكونوا نموذجًا يحتذى به للتأثير بشكل إيجابي على الجو الأخلاقي. أرسل رسالة إيجابية.

2- التواصل من خلال التوقعات الأخلاقية. عندما تخدم بصفتك القيادية، قلل من الغموض الأخلاقي من خلال مشاركة مدونة الأخلاق التي تنص على القيم الأساسية للمؤسسة وقواعد الحكم التي يجب على الموظفين اتباعها.

3- توفير التدريب الأخلاقي. من خلال إعداد الندوات وورش العمل والبرامج التدريبية لتعزيز معايير السلوك في المنظمة، وتوضيح الممارسات المسموح بها، ومعالجة المعضلات الأخلاقية المحتملة.

4- مكافأة ما يظهر من الأفعال الأخلاقية ومعاقبة الأفعال غير الأخلاقية. قم بتقييم المرؤوسين حول كيفية قياس قراراتهم وفقًا لمدونة قواعد الأخلاق الخاصة بالمنظمة. راجع الوسائل وكذلك الغايات. كافئ بشكل واضح أولئك الذين يتصرفون بشكل أخلاقي وواضح وعاقب أولئك الذين لا يفعلون ذلك.

5- توفير آليات الحماية. ابحث عن آليات رسمية حتى يتمكن الجميع من مناقشة المعضلات الأخلاقية والإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي دون خوف من التوبيخ. قد يشمل ذلك تحديد المستشارين الأخلاقيين أو أمناء المظالم أو المسؤولين الأخلاقيين في المنظمة.

ويجب أن يبدأ المناخ الأخلاقي الإيجابي على نطاق واسع في الجزء العلوي من المنظمة. وأظهرت إحدى الدراسات أنه عندما تؤكد الإدارة العليا على القيم الأخلاقية القوية، فمن المرجح أن يمارس المشرفون القيادة الأخلاقية. وتنتقل المواقف الإيجابية إلى الموظفين الذين يظهرون مستويات أقل من السلوك المنحرف ومستويات أعلى من التعاون والمساعدة. ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى نفس الاستنتاج العام: قيم الإدارة العليا هي مؤشر جيد للسلوك الأخلاقي بين الموظفين (Mayer et al,2009) .

ووجدت إحدى الدراسات التي شملت المدققين أن الضغط الملحوظ من القادة التنظيميين للتصرف بشكل غير أخلاقي كان مرتبطًا بنوايا متزايدة للانخراط في ممارسات غير أخلاقية (Sweeny et al,2010).

فمن الواضح أن النوع الخاطئ من الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على السلوك الأخلاقي للموظف. أخيراً، الموظفون الذين تتشابه قيمهم الأخلاقية مع قيم إدارتهم هم أكثر عرضة للترقية، لذلك يمكننا التفكير في الثقافة الأخلاقية على أنها تتدفق من القاعدة إلى القمة أيضاً.

3-8 الثقافة الإيجابية

تؤكد الثقافة التنظيمية الإيجابية على البناء على نقاط قوة الموظف، وتكافئ أكثر مما تعاقب، وتشجع الحيوية والنمو الفردي. (Robbins, Judge, 2017, p582-584)

البناء على قوة الموظف:

على الرغم من أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تتجاهل المشاكل، إلا أنها تؤكد على إظهار العمال كيف يمكنهم الاستفادة من نقاط قوتهم. ترى هذه الثقافة أنه من الأفضل أن تكون في ثقافة تنظيمية تساعدك على اكتشاف نقاط قوتك وكيفية تحقيق أقصى استفادة منها.

فعلى المنظمة أن تستغل ما هو صواب ونقاطها الإيجابية بدلاً من التركيز على الخطأ الذي حدث، وعليها أيضاً أن تساعد الأفراد على معرفة أنفسهم وما يجيدون بدلاً من التركيز على أخطائهم فقط. وبالتالي التركيز على اكتشاف واستخدام نقاط قوة الموظفين لمساعدة الشركة على تغيير نفسها.

المكافأة أكثر من العقاب:

على الرغم من أن معظم المؤسسات تركز بشكل كافٍ على المكافآت الخارجية مثل الأجور والترقيات، فإنها غالباً ما تنسى قوة المكافآت الأصغر (والأرخص) مثل الثناء. جزء من خلق ثقافة تنظيمية إيجابية هو "جذب الموظفين وهم يفعلون شيئاً صحيحاً". يمتنع العديد من المديرين عن الثناء لأنهم يخشون أن يتهاون الموظفون أو لأنهم يعتقدون أن المديح لا يتم تقديره. لا يطلب الموظفون عموماً الثناء، وعادة لا يدرك المديرون تكاليف عدم منحهم الثناء.

تشجيع الحيوية والنمو:

لن تحصل أي منظمة على الأفضل من الموظفين الذين يرون أنفسهم مجرد اشخاص ثانويين. الثقافة الإيجابية تعترف بالفرق بين الوظيفة والمهنة. والمنظمة هنا لا تدعم فقط ما يساهم به الموظف في الفعالية التنظيمية ولكن كيف يمكنها أن تجعل الموظف أكثر فعالية على المستوى الشخصي والمهني. وتدرك الشركات

الكبرى قيمة مساعدة الناس على النمو، وترى أن الطريقة الأفضل للتميز هي من خلال تشجيع الموظفين لتنمية قدراتهم والإبداع في أعمالهم.

المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية ونشوؤها وتغييرها

4-1 العوامل التي تبني وتحافظ على ثقافة المنظمة:

خلق الثقافة واستدامتها:

لا تظهر ثقافة المؤسسة من فراغ، ونادرًا ما تتلاشى بمجرد إنشائها. ما الذي يؤثر على خلق الثقافة؟ وما الذي

يقويها ويدعمها ويؤدي إلى استدامتها (Robbins, Judge, 2017, p575).

كيف تبدأ الثقافة؟

تعود عادات المنظمة وتقاليدها وطريقة عملها العامة إلى حد كبير إلى ما فعلته من قبل ومدى نجاحها في القيام بذلك. ويقود هذا إلى المصدر النهائي لثقافة المنظمة وهو المؤسسون (Schein, 2017, 43). إذ إنّ المؤسسين لديهم رؤية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، والحجم الصغير الأولي للشركة يجعل من السهل فرض هذه الرؤية على جميع الأعضاء. وبالتالي بالنسبة لـ (Schein, 2017, 44) يتم إنشاء الثقافة من خلال ثلاث طرائق:

أولاً، يوظف المؤسسون ويحتفظون فقط بالموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس الطريقة التي يفكرون بها. ثانياً، يقومون بتلقين الموظفين وإضفاء الطابع الاجتماعي على طريقة تفكيرهم وشعورهم. وأخيراً، يشجع سلوك المؤسسين الموظفين على التماهي معهم واستيعاب معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم. وعندما تنجح المنظمة، تصبح شخصيات المؤسسين جزءاً لا يتجزأ من الثقافة.

الحفاظ على الثقافة حية:

بمجرد أن يتم وضع الثقافة، تحافظ الممارسات داخل المنظمة عليها من خلال منح الموظفين مجموعة من الخبرات المتشابهة. فعملية الاختيار، ومعايير تقييم الأداء، وأنشطة التدريب والتطوير، وإجراءات الترقية تعدّ وسائل مهمة لضمان ملاءمة الموظفين المعيّنين. مع الثقافة، مكافئة هؤلاء الموظفين الذين يدعمونها، ومعاقبة (أو حتى طرد) أولئك الذين يتحدونها. وتلعب ثلاث قوى دوراً مهماً بشكل خاص في الحفاظ على الثقافة وهي:

1- ممارسات الاختيار :

والهدف الواضح لعملية الاختيار هو تحديد وتوظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والقدرات لأداء ناجح. والقرار النهائي، يتأثر بشكل كبير بحكم صانع القرار الذي يحدد الأشخاص الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة. (Li et al,2008) كما توفر عملية الاختيار معلومات لمقدمي الطلبات. وأولئك الذين يرون وجود تضارب بين قيمهم وقيم المنظمة يمكنهم إزالة أنفسهم من مجموعة المتقدمين. وهكذا يصبح الاختيار طريقًا ذا اتجاهين، مما يسمح لصاحب العمل ومقدم الطلب بتجنب عدم التطابق والحفاظ على ثقافة المنظمة من خلال إزالة أولئك الذين قد لا تتوافق قيمهم مع القيم الأساسية للمنظمة. (Robbins, Judge,2017, p576)

2- الإدارة العليا:

تؤثر تصرفات الإدارة العليا تأثيرًا كبيرًا على ثقافة المنظمة. من خلال ما تقرره من إجراءات وسلوكيات من حيث ما تقدمه من زيادات في الأجور، والترقيات، والمكافآت الأخرى، أو حتى من خلال العقوبات التي تفرضها على الموظفين، فالإدارة العليا تحافظ على الثقافة التنظيمية الإيجابية التي بدأها الأعضاء المؤسسون.

3- التنشئة الاجتماعية:

وهي عملية تكيف الموظفين مع ثقافة المنظمة. وتتم بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: التي تحدث قبل انضمام موظف جديد إلى المنظمة.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة المواجهة والتي يرى فيها الموظف الجديد كيف تبدو المنظمة حقًا ويواجه احتمال أن تتباين التوقعات والواقع.

المرحلة الثالثة: (مرحلة التحول) وهي المرحلة في عملية التنشئة الاجتماعية التي يتغير الموظف الجديد ويتكيف مع متطلبات الوظيفة ومجموعة العمل والمنظمة.

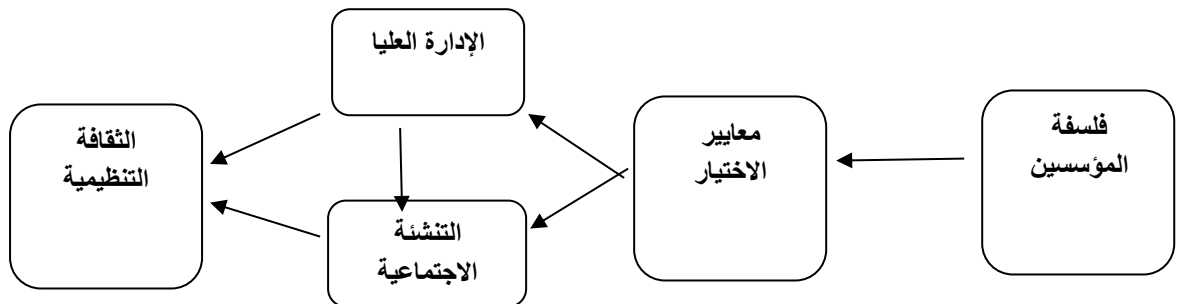
وبغض النظر عن مدى جودة الوظيفة التي تقوم بها المنظمة في التوظيف والاختيار، يحتاج الموظفون الجدد إلى المساعدة في التكيف مع الثقافة السائدة. هذه المساعدة هي التنشئة الاجتماعية (Bauer et al,2007) .

ويمكن أن تساعد التنشئة الاجتماعية في التخفيف من المشكلة التي يفيد بها العديد من الموظفين أن وظائفهم الجديدة مختلفة عما هو متوقع. فمدى دقة حكم الناس على ثقافة المؤسسة قبل انضمامهم إلى المنظمة، ومدى

تقبل شخصياتهم، تصبح عوامل تنبؤية حاسمة لمدى تكيفهم. ويمكن لعملية الاختيار أن تساعد في إعلام الموظفين المحتملين عن المنظمة ككل.

عند الدخول إلى المنظمة، يدخل العضو الجديد مرحلة اللقاء ويواجه احتمال أن التوقعات - عن الوظيفة، وزملاء العمل، والرئيس، والمنظمة بشكل عام - قد تختلف عن الواقع. إذا كانت التوقعات دقيقة إلى حد ما، فإن هذه المرحلة تعمل فقط على تعزيز التصورات السابقة. ومع ذلك، ليس هذا هو الحال في كثير من الأحيان. ففي أقصى الحالات، قد يصاب العضو الجديد بخيبة أمل كافية للاستقالة. ويجب أن يقلل التوظيف والاختيار المناسب من هذه النتيجة بشكل كبير، إلى جانب تشجيع روابط الصداقة في المنظمة - يكون القادمون الجدد أكثر التزامًا عندما يساعدهم زملاء العمل الودودون "على تعلم الأمور" (Morrison,2002).

ولحل أي مشاكل يتم اكتشافها أثناء مرحلة المواجهة، يتغير العضو الجديد أو يمر بمرحلة التحول. وكلما زاد اعتماد الإدارة على برامج التنشئة الاجتماعية الرسمية والجماعية والثابتة والمتسلسلة كلما زادت احتمالية تجريد اختلافات القادمين الجدد واستبدالها بسلوكيات موحدة يمكن التنبؤ بها. ومن المرجح أيضاً أن تمنح البرامج غير الرسمية والفردية الوافدين الجدد إحساساً مبتكراً بأدوارهم وأساليب عملهم. وتعتمد المنظمات التي تعتمد الإبداعية مثل البحث والتطوير على هذه الممارسات الفردية وغير الرسمية. حيث تشير معظم الأبحاث إلى أن المستويات العالية من الممارسات المؤسسية تشجع على ملاءمة الشخص مع المنظمة ومستويات عالية من الالتزام، في حين أن الممارسات الفردية تنتج المزيد من الابتكار في الأدوار. وتكتمل عملية التنشئة الاجتماعية المكونة من ثلاثة أجزاء عندما يكون الأعضاء الجدد قد استوعبوا وقبلوا قواعد المنظمة ومجموعات العمل الخاصة بهم (Robbins, Judge,2017, p577).



4-2- تغيير الثقافة التنظيمية

كان للتوجهات الإدارية الحديثة التي عمدت المنظمات إلى تطبيقها للحد من المشكلات المالية والأخلاقية التي بدأت تواجهها سبباً في بروز العديد من الأفكار الداعية إلى ضرورة تبني تلك المنظمات قيماً جديدة تؤكد على الشفافية، والانفتاح، والمشاركة، والتعاون، والتواصل مع جميع الأطراف المؤثرة أو المتأثرة بأعمال المنظمة. (الطائي، 2017)

ويرى (Sun,2008,p138) أن عملية تغيير ثقافة المنظمة هي عملية استراتيجية لا يمكن إحداثها بين ليلة وضحاها بل يحتاج أي تغيير ثقافي لفترة زمنية طويلة لتبدأ ملامحها بالظهور، ومن جهة أخرى تكون النتائج التي تترتب على هذا التغيير ذات تأثير بعيد المدى على كافة مناحي العمل في المنظمة. وفي السياق ذاته يشير (Alvesson& Sveningson, 2016,p5) أنه لا يمكن لعملية التغيير الثقافي أن تكون آنية أو عشوائية بل لا بد لها أن تكون مخططة ومنظمة، ومع ذلك قد تواجه تحديات معينة تتمثل في صعوبة تفعيل الثقافة الجديدة بسبب المقاومة التي قد يبديها العاملون كونها تستهدف إحداث تغييرات على المستوى العميق من إدراكهم وقيمهم وتؤثر على الهياكل والأنظمة الإدارية والفنية مما يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث نوع من الصراع والفوضى في المنظمة. وتزداد صعوبة عملية التغيير الثقافي كلما ازداد حجم المنظمة وازداد عدد الثقافات الفرعية فيها وكلما كانت ثقافتها أقوى (ديري، 2011، ص315).

ولابد من التأكيد على أن تغيير السلوكيات غير السليمة يجب أن يكون من خلال إحداث تغيير في القيم والمعتقدات المولدة لها والتي توجد على مستوى أعمق في الثقافة التنظيمية. وإن أي محاولة للتغيير قد تواجه بعض الصعوبات كمقاومة العاملين للسلوكيات الجديدة المفروضة عليهم، وفي هذه الحالة لابد من اتباع أسلوب الإقناع بإبراز المنافع والمكاسب التي ستعود عليهم وعلى منظماتهم في حال استجابوا للتغييرات المطلوبة. (Kambil,2016).

وقد أكد (Ibidunni, Agboola 2013) أن هنالك خمسة أوجه للتغيير الثقافي الناجح في ضوء مدخل الإدارة العامة الجديدة، وهي كالآتي:

1. القيم: القيم التي تدفع المنظمة نحو تحقيق الرؤية المشتركة.

2. الدافع: فهم ما يحفز الناس. وجعلهم شركاء وأصحاب مصلحة في التغيير.
 3. الأفكار والاستراتيجيات المشتركة: خلق بيئة تمكن من تبادل الأفكار والاستراتيجيات وتشجع التغيير.
 4. الأهداف: أهداف واضحة لا لبس فيها، يتم توصيلها ومناقشتها بشكل متكرر. وتحقيق ارتباط واضح بين الأهداف الفردية والجماعية.
 5. أخلاقيات الأداء: نظام المكافأة والتقدير الذي يغرس في المنظمة أخلاقيات الأداء.
- أما (Alvesson, Sveningsson, 2016, p50) فيرى أن الوسائل الشائعة لتحقيق التغيير الثقافي هي مزيج من المكونات التالية:

- 1- إجراءات جديدة للتوظيف والاختيار بحيث يتم توظيف الأشخاص الداعمين للثقافة المرغوبة، ويقترن ذلك أحياناً بتسريح و/أو استبدال الأشخاص.
- 2- أشكال جديدة من برامج التنشئة الاجتماعية والتدريب للإشارة إلى القيم والمعتقدات المرغوبة.
- 3- أنظمة تقييم الأداء التي يتم من خلالها مكافأة وتشجيع الطرق الصحيحة للسلوك.
- 4- الترويج للأشخاص الذين يعبرون عن الثقافة المرغوبة ويرمزون إليها.
- 5- القيادة التي تنقل القيم الثقافية في الحديث والأفعال والترتيبات المادية، على سبيل المثال الحديث عن الرؤية والأفعال الموجهة من قبل المدير الأعلى.
- 6- استخدام الرموز التنظيمية - اللغة (الشعارات، التعبيرات، القصص)، والأفعال (استخدام الاجتماعات بطريقة طقسية، والاستخدام المرئي لوقت المديرين للإشارة إلى ما هو مهم) والأشياء المادية (هندسة الشركة، والشعار، وقواعد اللباس).

3-4 دور القادة في نقل الثقافة الجديدة للموظفين:

- يرى (Ogbonna & Harris, 2000) أن تأثير القيادة على أداء الشركة يتم بواسطة ثقافة المنظمة، حتى أن المبادرات التنظيمية التي تتطلب تغييراً في الثقافة تتطلب أيضاً تغييراً في القيادة إذا كانت القيم الشخصية للقائد وخصائصه الشخصية لا تتماشى مع الاتجاه الجديد للمنظمة (Giberson et al, 2009).

ويؤثر القادة على ثقافة المنظمة من خلال خلق رؤى مشتركة، وتصحيح السلوكيات غير اللائقة، وفتح خطوط الاتصال، ودمج وتعليم الموظفين الجدد (Ruggieri & Abbate, 2013).

ويعتقد (Yukl, 2010) أن المديرين سيكونون قادرين على تشكيل والحفاظ على ثقافة المنظمة المرغوبة من خلال إنشاء مجموعة جديدة من القيم المشتركة.

والسؤال هنا بالنسبة للقادة، هو كيفية توطيد ودمج الهياكل والعمليات والمعتقدات والقيم الجديدة؟ ويجب أن ينتبه القادة إلى أن كل ثقافة متداخلة في ثقافة مجتمعية أكبر، ولا يمكن الخروج عما توفره هذه الثقافة المجتمعية، أو تتسامح معه أو تدعمه، حيث أن المؤسس أو القائد عليه التفكير في كيفية توافق الافتراضات والقيم والمعتقدات الجديدة مع الثقافة الكلية، وإلا لن يتم تبنيها.

- ما هي الآليات الأساسية للقادة لتضمين الافتراضات والقيم والمعتقدات الجديدة:

يدمج القادة قيمهم ومعتقداتهم مع ثقافة المنظمة عن طريق نوعين من آليات التضمين وهي:

1- آليات التضمين الأولية:

وهذه الآليات هي الأهم بالنسبة للقادة لتغيير ثقافة منظماتهم: (Schein, 2017, pp140-145)

1- ما يهتم به القادة وقيسونه ويتحكمون به على أساس منتظم: إن أقوى الآليات المتاحة للمؤسسين والقادة والمديرين لتوصيل ما يؤمنون به أو يهتمون به هو ما ينتبهون إليه بشكل منهجي، فالانتظام في الاهتمام بأشياء معينة يصبح وسيلة قوية لتوصيل رسالة، خاصة إذا كان القادة متسقين في سلوكهم.

2- الانفعالات العاطفية للقادة: وهي إشارات قوية وخاصة عندما يشعر القادة أن إحدى قيمهم أو افتراضاتهم المهمة قد تم انتهاكها، وبالتالي يجب على القادة أن يستخدموا هذه المشاعر كرسائل، فالمرؤوسون يجدون هذه الانفعالات مؤلمة ويجب تجنبها، وبالتالي يقومون تدريجياً بتكييف سلوكهم وفقاً لما يعتقدون أن القائد يريد. أي أن ما ينتبه إليه القائد باستمرار ويكافئ عليه ويتحكم به ويتفاعل معه عاطفياً، يوصل رسالة إلى المرؤوسين ما هي الأولويات والأهداف والافتراضات للقادة.

3- ردود فعل القادة على الحوادث الخطيرة والأزمات التنظيمية: عندما تواجه منظمة ما أزمة، تكشف الطريقة التي يتعامل بها القادة مع هذه الأزمة افتراضات أساسية مهمة، وغالباً ما تخلق معايير وقيم وإجراءات عمل

جديدة، فالأزمات مهمة بشكل خاص في إنشاء ثقافة المنظمة ونقلها، لأن المشاركة العاطفية المتزايدة خلال هذه الأزمات يزيد من كثافة التعلم، حيث أن الأزمات تزيد من القلق، والحاجة إلى تقليل القلق هو حافز قوي للتعلم الجديد، إذا شارك الناس تجارب عاطفية مكثفة وتعلموا بشكل جماعي كيفية تقليل القلق فمن المرجح أن يتذكروا ما يتعلموه وأن يكرروا هذا السلوك بشكل مستمر لتجنب القلق.

4- كيفية تخصيص الموارد: تكشف كيفية تأمين وتخصيص الموارد في المنظمة عن افتراضات ومعتقدات القائد، فالقائد الذي ينفر شخصياً من أن يكون مديونا سوف يتحيز لعملية تخطيط الميزانية من خلال رفض الخطط التي تعتمد بشكل كبير على الاقتراض وتفضيل الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من النقد، وبالتالي تقويض الاستثمارات الجديدة المحتملة، وفي حال اهتمام المدراء بتخصيص موارد كبيرة لدراسة السوق واحتياجاته وبالتالي الاهتمام بالبيئة الخارجية (منظمة مرنة).

5- كيف يخصص القادة المكافآت والمكافآت: يتعلم أعضاء أي منظمة من تجربتهم الخاصة مع الترقيات، ومن تقييمات الأداء، ومن المناقشات مع الرئيس، ما قدره وما تعاقب عليه المنظمة، تحمل كل من طبيعة السلوك الذي يتم مكافأته أو معاقبته وطبيعة المكافأة أو العقاب لهذا السلوك رسائل يمكن للقادة توضيح أولوياتهم وقيمهم وافتراضاتهم من خلالها.

إذا كان القادة يحاولون التأكد من أن قيمهم وافتراضاتهم سيتم تعلمها، فيجب عليهم إنشاء نظام مكافآت وترقية يتوافق مع تلك الافتراضات، على الرغم من أن الرسالة تظهر في السلوك اليومي للقائد، إلا أنه يتم الحكم عليها على المدى الطويل من خلال ما إذا كانت المكافآت المهمة مثل الترقية يتم تخصيصها باستمرار مع هذا السلوك اليومي.

6- كيف يختار القادة العمال الجدد: إن إحدى الطرائق الأكثر أهمية وفاعلية والتي يتم من خلالها دمج القيم القيادية وإدامتها هي عملية اختيار الأعضاء الجدد، آلية التضمين هذه دقيقة لأنها تعمل من دون وعي، وبشكل عام يبحث المؤسسون والقادة عن أولئك الذين يشبهون الأعضاء الحاليين في الأسلوب والافتراضات والقيم والمعتقدات، حيث تصبح الملائمة قيمة في حد ذاتها.

ويجب التأكيد إلى أن آليات التضمين الأولية يجب أن تعزز بعضها بعضاً وهذا يتطلب أن تكون قيم ومعتقدات وافتراضات القائد متسقة.

2- آليات التضمين الثانوية

تعدّ هذه الآليات ثانوية لأنها تعمل فقط إذا كانت متسقة مع الآليات الأساسية التي تمت مناقشتها سابقاً، وعندما تكون هذه الآليات متسقة، فإنها تبدأ في بناء أيديولوجيات تنظيمية، وبالتالي إضفاء الطابع الرسمي على الكثير مما يتم تعلمه بشكل غير رسمي في البداية.

وإذا لم تكن هذه الآليات متسقة مع آليات التضمين الأولية فسيتم تجاهلها أو ستكون مصدراً للصراع الداخلي، وغالباً ما يكون مثل هذا الصراع الداخلي هو المصدر الأساسي للثقافات الفرعية التي لا تتماشى مع الثقافة التنظيمية وبالتالي ينتج عنها مشاكل تكامل صعبة للقادة. وهذه الآليات هي: (Schein,2017,pp146-151)

1- تصميم المنظمة وهيكلها: عادة ما تكشف الطريقة التي يصمم بها المؤسسون والقادة الأوائل مؤسساتهم الافتراضات الضمنية لكيفية إنجاز الأشياء وأهمية العلاقات ضمن المنظمة وكيفية التنظيم من أجل البقاء في البيئة، وهذه الأمور تنبع من خلفية المؤسس، حيث أن المؤسسون يمتلكون نظريات حول كيفية التنظيم لتحقيق الفعالية بناء على تاريخهم وخبراتهم، لذلك فبعضهم يبنون تسلسلاً هرمياً محكماً وعناصر تحكم مركزية قوية، ويفترض آخرون أن قوة منظماتهم تكمن في موظفيهم، وبالتالي يبنون منظمة لا مركزية تدفع بالسلطة إلى أدنى مستوى ممكن، ويعتقد آخرون أن قوتهم تكمن في الحلول التفاوضية، وبالتالي يقومون بإنشاء هيكل يجبر الموظفين على التفاوض حول الحلول مع بعضهم البعض، ويعتمد بعض القادة على تحرير كل قسم في المنظمة من الأقسام الأخرى، بينما يؤمن البعض الآخر في إنشاء الضوابط والتوازنات بحيث لا يمكن لوحدة واحدة أن تعمل بشكل مستقل.

2- أنظمة وإجراءات المنظمة: إن أعضاء أي منظمة أو مجموعة يسعون إلى نوع من الاستقرار وتقليل القلق، وبالتالي فإن المؤسسين والقادة لديهم الفرصة لتعزيز افتراضاتهم من خلال بناء أنظمة وإجراءات روتينية من حولهم، إن الأنظمة والإجراءات التي يجب القيام بها على أساس دوري والتي يؤدي وجودها إلى إضفاء التنظيم

والقدرة على التنبؤ لعالم غامض، ورغم أن مثل هذه الإجراءات والأنظمة تضفي نوع من البيروقراطية، ولكن أي منظمة بحاجة إلى بعض العمليات المتكررة لتجنب القلق في عالم غير مؤكد ولا يمكن التنبؤ به، ويمكن للأنظمة والإجراءات إضفاء الطابع الرسمي على عملية الانتباه، وبالتالي تعزيز الرسالة التي مفادها أن القائد يهتم حقاً بأشياء معينة. فمثلاً الالتزام بإجراءات الميزانية الرسمية أو التخطيط المستمر يمكن أن يكون دوره توفير وسيلة لتذكير المسؤولين بما يجب الانتباه إليه.

3- الطقوس والشعائر في المنظمة: وتعتبر الطقوس والشعائر طرقاً رمزية لإضفاء الطابع الرمزي على افتراضات معينة، وبالتالي فهي أدوات مهمة يجب مراعاتها، ومع ذلك ليس من السهل دائماً فك رموزها، وبالتالي لا يمكن اعتبارها من آليات التضمين الأولية، وبدلاً من ذلك يمكن اعتبارها عوامل تعزيز مهمة للافتراضات الثقافية الرئيسية.

ويعدّ العمل الطقسي شكل من أشكال العمل الاجتماعي يتم فيه إظهار قيم وهوية المجموعة بشكل علني أو تفعيلها بطريقة منمقة في سياق مناسبة أو حدث معين، وقد تشمل أمثلة هذه الظاهرة خطاباً رسمياً أو حفل تخرج أو عشاء للموظفين الجدد، وتتميز بأنها تشريعات تقليدية وليست سلوكيات عفوية، وتحتوي على بدايات ونهايات واضحة المعالم.

ويمكن اعتبار الطقوس أحداثاً منفصلة تعمل على إنشاء الثقافة التنظيمية من خلال إنشاء تفسيرات عامة للسلوك بين الأشخاص (Nugent&Abolafia,2008).

4- تصميم المساحات المادية والواجهات والمباني: يشمل التصميم المادي الميزات المرئية للمؤسسة والتي من الممكن أن تعزز رسائل القائد، ولكن يجب التأكد من أنه قد تم إدارتها من قبل القائد، فالاتجاه نحو المناطق المفتوحة والمقصورات والمساحات متعددة الاستخدامات يحفز أنواع معينة من التفاعل، أو تمكين المديرين من ملاحظة ما يجري في منظماتهم، أو أنه مزيج من هذه الأمور كلها.

5- البيانات الرسمية للفلسفة التنظيمية والعقائد والمواثيق: وهي محاولة من قبل المؤسسين أو القادة للتوضيح صراحة ما هي قيمهم وافتراضاتهم، تسلط هذه العبارات الضوء على جزء صغير من مجموعة الافتراضات التي

تعمل في المجموعة، وعلى الأغلب ستسلط الضوء على تلك الجوانب من فلسفة القائد التي تصح للتعبير العام، تلك البيانات العامة لها قيمة بالنسبة للقائد كطريقة للتأكيد على الأشياء الخاصة التي يجب الانتباه إليها في المنظمة، كقيم يتم حشد الجهود حولها وكتذكير بالافتراضات الأساسية التي لا ينبغي نسيانها، ومن الممكن أن يكون إصدار البيانات الرسمية أمراً حاسماً لتوضيح الهوية التي تريد المؤسسة نقلها إلى المستثمرين والعملاء والموظفين، ولكن لا يمكن اعتبارها وسيلة لتحديد ثقافة المنظمة بأكملها.

في أفضل الأحوال، تغطي البيانات الرسمية جزء صغير من الثقافة ذات الصلة علناً، تلك الجوانب التي يجد القائد أنها مفيدة لنشرها كإيديولوجيا للمنظمة.

يجب الانتباه إلى جميع هذه الأمور كجزء من القيم التي يتم تبنيها، مع ملاحظة أنه يجب تحديد مدى توافقها مع الافتراضات الأساسية الأعمق من خلال النظر في جميع المؤشرات الأولية المذكورة سابقاً.

إن هذا الفصل يقدم توضيح لمفهوم الثقافة التنظيمية من حيث أنها القيم والافتراضات الأساسية في المنظمة التي تنطلق من المؤسسين والقادة وتتعلق بالسلوك والقضايا العاطفية والهوية ولها دور وظيفي هام من خلال ارتباطها بالوظائف والممارسات الإدارية المختلفة في المنظمة من إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية وقضايا التقييم والرقابة، وإن علاقتها بالنتائج التنظيمية يعني ضرورة الاهتمام بها وفهمها، وتم تقديم المناهج المختلفة لوصفها وفهمها، وأيضاً يبرز هذا الفصل كيفية نشوء وتطور الثقافة التنظيمية، ودور القادة والآليات المختلفة التي يمكنهم الاستفادة منها في تغييرها وتعديلها بما يخدم مصلحة المنظمة.

الفصل الثالث رأس المال الاجتماعي

3-1 مقدمة

3-2 تعريف رأس المال الاجتماعي

3-3 أهمية رأس المال الاجتماعي

3-4 رأس المال الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي

3-5 أبعاد رأس المال الاجتماعي

3-6 تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي

3-1 مقدمة:

إن أول تحليل معاصر ومنظم لرأس المال الاجتماعي قدمه العالم الفرنسي بورديو في بداية عام 1980، ولم يأخذ هذا الموضوع الاهتمام الكافي حتى طرحه جيمس كوليمان عام 1988 في مقالة له حول دور رأس المال الاجتماعي في خلق رأس المال البشري. (Portes, 1998:4).

واكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في مختلف مجالات العلوم مثل علم الاجتماع والسياسة والتطوير الاقتصادي والدراسات التنظيمية، وقدم العلماء العديد من التعاريف لهذا المفهوم التي تباينت بتباين الميدان العلمي لصاحبها وتباين مستوى التحليل والمنفعة المرجوة منه (Adler & Kwon, 2000).

وعلى وجه العموم يعد رأس المال الاجتماعي بالنسبة للمنظمة أحد أصولها الهامة في ترسانتها التنافسية. (Maurer & Ebers, 2006). وإن نجاح أي منظمة يتأثر بشدة بقدرتها على الوصول إلى الموارد الرئيسية من خلال رأس مالها الاجتماعي (Baum, et al, 2000)، ويعتبر رأس المال الاجتماعي مهم بالنسبة للمؤسسات العامة ويزيد من دافعية الموظفين لتقديم قواهم ورضاهم وإنتاجيتهم، وأن المنظمات والمجموعات التي تتمتع برأس مال اجتماعي أقل، أكثر عرضة لفقدان رؤوس الأموال الأخرى (Akbari & Sharfi, 2012).

3-2 تعريف رأس المال الاجتماعي

يعرف (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 243) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة من الموارد الكامنة والفعالية المتجسدة والمتوافرة خلال شبكات عمل العلاقات بين الأفراد أو الوحدات الاجتماعية.

ويعرفه (Fukuyama, 2001: 16) بأنه مجموعة من القيم والمعايير غير الرسمية والمشاركة بين أعضاء المجموعة والتي تتيح الفرصة لهم للمشاركة والتعاون بعضهم مع بعض.

أما (Cohen & Prusak, 2001) فيعرفه بأنه الثقة والفهم المتعدد والقيم المشتركة والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكة العمل البشري، والاتصالات وفعل المشاركة والتعاون الممكن.

ويعرفه (Hmieleski, Carr, Baron, 2015) بأنه عبارة عن مجموعة من المواقف والعلاقات بما في ذلك المعايير والشبكات الاجتماعية والثقة المتبادلة التي تسهل مشاركة الناس في تحقيق المصالح المشتركة.

ويعرفه (Arenius, 2002:12) أيضاً بأنه جودة العلاقات الخارجية وكميتها للمنشأة عن طريق الفرد أو الوحدة

الاجتماعية

ويعرف (Pastoriza et al.,2007:4) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة من الموارد التي تعكس خاصية

العلاقات الاجتماعية للمنظمة مع الأفراد والمنظمات الأخرى.

ويعرفه (العنزي وصالح، 2009، 370) بأنه مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة

العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما

بينهم التي ينبغي أن تبنى على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق حالة

الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين فيما بينهم في السراء والضراء، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء

للمنظمة، بشكل أكبر من كونهم متعاقدين معها.

مجموعة من القيم والمعايير غير الرسمية والمشاركة بين أعضاء المجموعة والتي تتيح الفرصة لهم للمشاركة والتعاون بعضهم مع البعض	(Fukuyama,2001:16)
الثقة والفهم المتعدد والقيم المشتركة والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكة العمل البشري، والاتصالات وفعل المشاركة والتعاون الممكن.	(Cohen & Prusak,2001:4)
مجموعة من المواقف والعلاقات بما في ذلك المعايير والشبكات الاجتماعية والثقة المتبادلة التي تسهل مشاركة الناس في تحقيق المصالح المشتركة.	Hmieleski, Carr,) (Baron, 2015)
سمات التنظيم الاجتماعي، مثل الشبكات والمعايير والثقة التي تسهل التنسيق والتعاون لتحقيق المنفعة المتبادلة.	(Putnam 2000)
يسهل إجراءات معينة للجهات الفاعلة (شخصية أو مؤسسية) داخل الهيكل الاجتماعي، وينتج عن انتشار الثقة في العلاقات داخل هذا الهيكل.	(Coliman,2008,598)
بأنه مجموعة من الموارد التي ترتبط بملكية "عضوية في مجموعة"	(Bourdieu، 1986)
جودة العلاقات الخارجية وكميتها للمنشأة عن طريق الفرد أو الوحدة الاجتماعية.	(Arenius, 2002:12)
مجموعة من الموارد الكامنة والفعلية المتجسدة والمتوافرة خلال شبكات عمل العلاقات الممسوسة من الافراد أو الوحدات الاجتماعية.	(Nahapiet & Ghoshal ،1998 :243)
رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تبنى على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين فيما بينهم في السراء والضراء، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكبر من كونهم متعاقدين معها.	(العنزي وصالح، 2009، 370)

الجدول 1-3 تعريفات رأس المال الاجتماعي من اعداد الباحث

ويرى الباحث أن رأس المال الاجتماعي هو الموارد الكامنة ضمن شبكات عمل المنظمة الداخلية والخارجية، ونطاق وكثافة المشاركة ضمن هذه الشبكات، ومدى الثقة المتبادلة والمعايير العادلة للتفاعل والرؤية المشتركة بين أفراد المنظمة.

3-3 أبعاد رأس المال الاجتماعي:

اقترح الباحثون عدد من أطر العمل البديلة لوصف رأس المال الاجتماعي، ومن أهم هذه الأطر هي الأبعاد الثلاثة التي حددها (Nahapiet&Ghoshal,1998) وهذه الأبعاد هي: البعد الهيكلي وبعد العلاقات والبعد الإدراكي (Upadhyayula & Kumar,2004:9).

يركز البعد الهيكلي على تكوين الروابط بين الجهات الفاعلة التي تنتمي إلى شبكة محددة، مما يسمح بمشاركة المعلومات والموارد الأخرى بين الأفراد، ويركز البعد العلائقي على الثقة والمواقف تجاه زملاء العمل، بينما يشير البعد المعرفي إلى الأهداف واللغة والروايات المشتركة بين أعضاء الشبكة. وفيما يلي توضيح لكل بعد في ضوء مفهوم رأس المال الاجتماعي الداخلي:

1- **البعد الهيكلي (Structural Dimension):** يعكس هذا البعد الخصائص غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل ومدى ارتباط العاملين بعضهم مع بعض 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. (Arenius, 2002:53) ويختص هذا البعد بخصائص شبكة العمل وهي: (Lai et al.,2003:8-9)

أ- قوة شبكة العمل: تشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل، فالعاملون الذين يلتقون اجتماعياً مع زملائهم خارج العمل والذين يعرفون زملاءهم من خلال علاقات شخصية خارج السياق الرسمي للعمل ويشعرون بالراحة معهم فإن لديهم شبكة عمل قوية، ومثل هذه الشبكات تتألف من التبادل وقوة العاطفة والألفة.

ب- نطاق شبكة العمل: ويشير إلى المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين، مثل الأنداد والمؤوسين والمشرفين ضمن شبكة عمل محددة. إذ تعزز العلاقات المتباينة بشكل كبير من الاتفاق والإجماع في الرأي وكذلك

في تحقيق العدالة والاهتمام بالعمل، وتتحقق الثقة من خلال توسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين في خلق علاقات قوية مع زملائهم.

ت- تكرار الاتصال: إذ يقود تكرار التفاعلات لفرص أكثر للوصول والاتصال مع الآخرين وكذلك يزيد من تفاهم الأفراد بعضهم مع بعض وتعزز من المساعدة المتبادلة.

ويشير رأس المال الاجتماعي الهيكلي إلى "تكوينات الروابط بين الناس والوحدات (Nahapiet & Ghoshal, 1998). وفقاً لـ (Andrews, 2011) فإن التعاون والتنسيق الرسمي وغير الرسمي، وكذلك التفاعلات بين الزملاء والوحدات والإدارات، تخلق تأثيرات غير مباشرة يمكن أن تحسن ظروف العمل والأداء الفردي والتنظيمي.

ومن المكونات الهامة لرأس المال الاجتماعي الهيكلي هي روابط الشبكة، التي توفر الوصول إلى الموارد والمعلومات، والتي تشكل القنوات التي يتم من خلالها نقل المعلومات داخل المنظمة (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

وأظهرت الأبحاث كيف يرتبط تكوين الشبكة وروابط الشبكة والمستويات العالية من التفاعل الاجتماعي بمزيد من المرونة وسهولة تبادل المعلومات داخل المنظمة (Tantardini & Kroll, 2015)

ويرى (Chiu et al, 2006) أن البعد الهيكلي هو وجود أو غياب روابط التفاعل الاجتماعي بين العاملين وينظر إلى روابط شبكة العمل على أنها قنوات من أجل تدفق الموارد والمعلومات

2- **بعد العلاقات:** ويشير إلى طبيعة وجودة الارتباطات والاتصالات بين العاملين داخل المنظمة، والتي تصف نوع العلاقات الشخصية التي يطورها الناس بعضهم مع بعض من تاريخ من التفاعلات، ويشير أيضاً إلى الديناميكيات الاجتماعية المتنوعة المتضمنة في الثقة والمعايير المشتركة والقيم والتوقعات والانتماءات الشخصية (Vilanova & Josa, 2003:33)

وتعد الثقة أحد العوامل الرئيسة في هذا البعد (Pastoriza et al., 2007:4) وقد ذكرت بشكل متكرر بأنها العنصر الرئيس لرأس المال الاجتماعي وبأنها المركز الأساسي لبعد العلاقات، فهي مصدر أساسي لتطوير العلاقات وتفعيلها (Whittaker et al., 2003:3) وعرفت الثقة بطرائق مختلفة ولها معاني عديدة معتمدة على

المنظور الذي أخذت منه (سواء علم الاجتماع أو النفس أو الاقتصاد)، وتعرف الثقة بشكل عام بأنها حالة نفسية تشمل نية القبول المعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين (Rousseau et al., 1998:395)، وتعرف الثقة التنظيمية بأنها "التوقعات الإيجابية للأفراد حول نوايا وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة على أساس الأدوار التنظيمية والعلاقات والتجارب والاعتماد المتبادل" (Shockley-Zalabak et al, 2000) وجوانب الثقة التي يتفق عليها أغلب الباحثين تتضمن ثلاثة أنواع هي: (الثقة الذاتية، والثقة الشخصية، والثقة المؤسسية) (Yang, 1999)

ويقصد بالثقة الذاتية بأنها ميل الفرد ونزاعته للثقة أو عدم الثقة بنفسه وبالأخرين (Dyne et al., 2000) فهذه الثقة تنبع من المضامين الذاتية للفرد تجاه نفسه وتجاه الأفراد الآخرين. أما الثقة الشخصية فهي دالة لقدرة وإحسان واستقامة الشخص المقابل (الموثوق به) (Yang, 1999). وعلى وفق هذا التعريف فإن (Mayer et al, 1995) يحدد ثلاثة أنواع للثقة الشخصية هي:

- 1- الثقة العاطفية التي تقوم على أساس إدراك نوايا الآخرين ودوافعهم لتحقيق المنافع المتعددة وتقديم العناية الشخصية، فالأفراد يتقنون عندما يدركون المصداقية في نوايا ودوافع الآخرين.
- 2- الثقة الإدراكية وتتمثل بحالة اعتقاد الفرد بأن الآخرين يمكن الاعتماد عليهم ولديهم الاستعداد والكفاءة والإخلاص والعدالة في العمل.
- 3- الثقة التي تقوم على الاستقامة والتي تشير إلى مصداقية وسمعة الشخص الموثوق به.

أما النوع الثالث للثقة فهي الثقة المؤسسية (الثقة بالإدارة) أو ما تسمى بالثقة غير الشخصية والتي تعرف بأنها شعور الثقة 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 الثقة بدلاً من الخصائص الفردية للموثوق به.

تسمح المستويات العالية من الثقة بين القادة التنظيميين والأعضاء، على وجه الخصوص، بنقل المعلومات الحساسة، وتعزيز العمل التعاوني في غياب الآليات الرسمية لهذا الغرض (Coleman, 1988)

3- **البعد الإدراكي:** يتعلق هذا البعد بالمدى الذي يتشارك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر والأهداف والتصورات والتأويلات، وهذا البعد يعتمد على قدرة المنظمة في تسهيل الفهم العام للأهداف الجماعية والطرائق الصحيحة لتفاعل الناس بعضهم مع بعض (Pastoriza et al.,2007:5) ويشير هذا البعد أيضاً إلى قابلية المشاركة (Associability) والتي تعني الاستعداد والقابلية لأعضاء المنظمة لتحويل الأهداف والأفعال الفردية إلى أفعال وأهداف جماعية (Arenius, 2002:52-53) .

وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي يمتلك بعداً معرفياً والذي يعكس أن الموظفين لديهم نفس المنظور من حيث الأهداف التنظيمية (Pastoriza & Arino ، 2013) ، ويفهمون ويطورون سلسلة من الأهداف المشتركة في المنظمة (Langreo-Linuesa et al ، 2018). والأهداف المشتركة في سياق رأس المال الاجتماعي هي "القوة التي تجمع الناس معاً وتتيح لهم مشاركة ما يعرفونه." (Chow and Chan,2008)

ويأخذ البعد الإدراكي أحد شكلين أو كلاهما (Tsia & Ghoshal,1998) : يتمثل الأول بالرؤية المشتركة والتي تعني امتلاك أهداف وأغراض مشتركة، فالرؤية المشتركة تعد أحد المظاهر الرئيسة للبعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي، ويتمثل الشكل الثاني باللغة المشتركة (مصطلحات مهنية معينة)، وهي تعتبر القواعد الفنية للاتصال، فالعاملون في بعض المنظمات يطورون لغة مشتركة خاصة بهم تكون صعبة الفهم بالنسبة للأناس خارج المنظمة. والبعد الإدراكي يشير إلى قدرة المنظمة على مشاركة نفس الرؤية والرسالة والأهداف بين الأعضاء (Inkpen & Tsang,2005).

3-4 أهمية رأس المال الاجتماعي:

- 1- المساعدة في حل الصراعات، وفي تطوير المنتج وخلق المناخ التعاوني (Arenius , 2002:12).
- 2- خلق رأس المال الفكري (Nahapiet and Ghoshal 1998)، وتعزيز الابتكار الناجح، ويشجع على مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة (Liu,2013)، ويمكن الموظفين من استخدام شبكتهم الشخصية للاحتفاظ بالمعلومات الجديدة أو الأفكار الإبداعية (Chen et al. 2016)، وتحفيز نشاط الابتكار من خلال زيادة القدرة على جمع مصادر متعددة للمعلومات والتعامل معها (Houghton et al.2009).

3- يوجد تأثيرًا إيجابيًا لرأس المال الاجتماعي على الدوافع الذاتية ويؤدي إلى تعزيز المواقف الفردية الإيجابية (Wu

et al,2008)، ويشكل "حافزًا" يزيد من الدافع الذاتي للموظفين وبالتالي يعزز اهتمامهم ومشاركتهم في عملهم

والتمتع به بالإضافة إلى المشاعر ذات الصلة بالإنجاز الشخصي، حيث يميل الموظفون إلى الانخراط في عملهم

والاستمتاع بما يفعلونه إذا كانوا يثقون في زملائهم في العمل، ويرون أنهم أكفاء، ويرونهم يتصرفون بطريقة عادلة

وموثوقة وأخلاقية، وله دور في دعم السلوك العقلاني والإيجابي المرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف طويلة المدى

للمجموعة (Leana & Van Buren, 1999).

4- يمكن الأفراد من الحصول على المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية والقيام بالتدابير الطوعية (Hmieleski et

al, 2015). كما يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف دوران العمل، وقدّر أكبر من التماسك التنظيمي

(Roberts, 2013)، وتعزيز الالتزام التنظيمي (Choi, 2016).

5- إن ما يوفره رأس المال الاجتماعي من تشابه بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين الفردية والتفسير نفسه بين

الموظفين سيجعل من السهل على المؤسسات إجراء التغييرات اللازمة وإضعاف المقاومة للتغيير (Zhao &

Goodman, 2018).

6- وينظر إلى رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه أحد الأصول الحيوية التي لديها القدرة على تعظيم الميزة

التنافسية التنظيمية الناتجة عن العلاقات الاجتماعية داخل وخارج المنظمة (Shorunke et al, 2014)

7- إن المنظمات ذات المستويات المرتفعة من رأس المال الاجتماعي التنظيمي تحقق مستويات أعلى من الأداء

التنظيمي، وتعزيز فعالية المجموعة (Oh et al 2017)، وتحسين أداء الشركة (Zou and Ingram 2013).

وتوصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة أثر موجبة بين الاستثمار في رأس المال الاجتماعي بأبعاده

المختلفة وأداء المنظمة، حيث وضح (Song, 2016) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والأداء كما

يلي:

- رأس المال الهيكلي والأداء: إن التفاعلات المتكررة والناجحة بين الجهات الفاعلة تزيد من معدلات التعاون، كما أن تشكيل الشبكات الاجتماعية داخل المنظمة يسهل تبادل ونقل المعلومات والمعارف، بما يحقق الكفاءة في الأداء.
- رأس المال العلائقي والأداء: إن رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة يسهم في تحسين الإنتاجية، ويولد أداء أفضل للموظفين ويؤدي إلى التزامهم العالي.
- رأس المال الإدراكي والأداء: فهو يتعلق بمدى مشاركة التفسيرات الذاتية للقيم والأهداف التنظيمية المشتركة والتي تمكن أعضاء المنظمة من الحصول على نفس الفهم، وهذا يسهل التواصل بينهم ويمكن من التنبؤ بسلوكيات الأعضاء الآخرين.

3-5 رأس المال الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي

تعتمد معظم الأبحاث حول رأس المال الاجتماعي على نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل كآلية تفسيرية (Parzefall and Kuppelwieser, 2012).

الافتراض الأساسي لهذا النموذج النظري هو أن قاعدة المعاملة بالمثل تحول الأفراد من عملاء متمركزين حول الذات إلى أعضاء في المجتمع (Adler and Kwon 2002) وفقًا لهذا المنطق ونظرًا لأن رأس المال الاجتماعي متاح مسبقًا لجميع أعضاء المنظمة، بغض النظر عن مناصبهم ودورهم في الشبكة (Adler and Kwon 2002)، فإن الأعضاء المستفيدين سوف يردون بالمثل في المقابل.

الفرضية الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي هي أن العلاقات الإنسانية تتشكل بناءً على تحليل التكلفة والعائد الشخصي، بحيث يميل الناس إلى تكرار الأفعال التي تمت مكافأتها في الماضي، وكلما تمت مكافأة سلوك معين في كثير من الأحيان، زادت احتمالية تكراره. تدعي هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية تقوم على الثقة بأن إشارات حسن النية سيتم تبادلها. وتم تطبيق هذه النظرية في كثير من البحوث التنظيمية. (Chernyak-Hai, 2018).

نقوم بمراجعة ثلاث مجالات رئيسية حيث تم تنفيذ نظرية التبادل الاجتماعي (SET)

1- تبادل القائد والعضو Leader-Member Exchange

يشير تبادل القائد والعضو (LMX) إلى جودة العلاقات بين القادة وأعضاء المجموعة. وبالتالي فإن LMX عالي يشير إلى مستويات عالية من تبادل المعلومات والتفاعل والثقة والاحترام والدعم والتأثير المتبادل والمكافآت. ويؤثر (LMX) على دوافع الموظفين في مجالات مختلفة من الأداء التنظيمي، والشعور بالتمكين، والدعم العاطفي، والتفاعلات التعاونية، بالإضافة إلى الولاء والالتزام (Tziner, Fein, & Oren, 2012) وهذا يعني أن زيادة رأس المال الاجتماعي في المنظمة تعني جودة علاقات أكبر بين القادة وأعضاء الفريق وبالتالي زيادة الدافعية لدى الموظفين، وزيادة في الولاء والالتزام، وبالتالي زيادة في الأداء.

2- الدعم التنظيمي والولاء Organizational Support and Loyalty

يشكل الموظفون اعتقادًا عامًا فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام بهم، أي "الدعم التنظيمي". قد يُتوقع التزام أعلى بالمساهمة في المنظمة في ظل مستويات عالية من الدعم التنظيمي المتصور. علاوة على ذلك، يقال إن الدعم التنظيمي المتصور مرتبط بالثقة في أن المنظمة ستكافئ الموظفين على الوفاء بالتزاماتهم التبادلية. (Chernyak-Hai, 2018)

الموظفون الذين يرون أن مؤسستهم لا تفي بالتزامات المتوقعة سيكونون أقل رضا عن تجربتهم في مكان العمل، (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005) تؤثر هذه الفكرة على مكان العمل المتنوع وتأثيره على العلاقات في مكان العمل.

وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي ذا المستويات الأعلى سيؤدي إلى مزيد من الدعم التنظيمي المتصور، وشعور أكبر بأن المنظمة تفي بالتزاماتها التعاقدية وبالتالي زيادة في الرضا عن التجربة في مكان العمل.

3- تصورات السياسة التنظيمية Perceptions of Organizational Politics

وهي تصورات الموظفين للتنافس وتضارب المصالح الحاصل بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وهي تتمحور حول الأهداف الفردية أو الجماعية التي تتعارض مع الأهداف التنظيمية الأوسع أو مصالح الأفراد الآخرين (Elron & Vigoda-Gadot, 2006).

وتؤدي المستويات العالية من تصورات الموظفين لتضارب المصالح إلى سلوكيات ضارة بالمنظمة، مثل إخفاء المعلومات القيمة، والضغط، والمحسوبية، وأخذ الفضل في مساهمات الآخرين (Elron & Vigoda- Gadot,2006).

بينما أن تصورات الموظفين الضعيفة تجاه التنافس وتضارب المصالح يمكن أن تقيد المنظمة من ناحية زيادة الثقة في القائد والتفاعلات المتكررة مع زملاء العمل (Witt, Hochwarter, & Kacmar,2000)، والمشاركة الوظيفية (Cropanzano, Howes, Grandey, Toth,1997)

وبالتالي فإن مستوى أعلى من رأس المال الاجتماعي يعني تصورات أقل لتضارب المصالح في المنظمة، وبالتالي شعور الموظفين بأن أهدافهم الفردية يمكن أن تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الثقة بالقائد، وزيادة التفاعلات المتكررة مع زملاء العمل نتيجة للمصالح المشتركة التي تحققها لهم المنظمة.

3-6 تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

1. بناء القدرات ونشاطات المشاركة، وترسيخ قيم المشاركة الإيجابية كقيمة مرجوة (حمد، 2015، ص157)
2. بناء أنظمة إدارة المعرفة التي "تخلق شبكات كثيفة ومتصلة بشكل كبير، ويثق أعضاؤها في بعضهم البعض ويشعرون بأنهم ملزمون بتنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم من قبل الشبكة التي يرتبطون بها". (Sherif, et al,2006)
3. الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للمنظمة وتوفير مناخ صالح وصحي يتمتع بالحرية والاستقلالية وتوفير قنوات للتواصل متاحة ومفتوحة للجميع، ووجود هيكل مكون من شبكة من الأهداف المشتركة تربط الأفراد بعضهم ببعض. (شحاتة، 2013، ص 42)

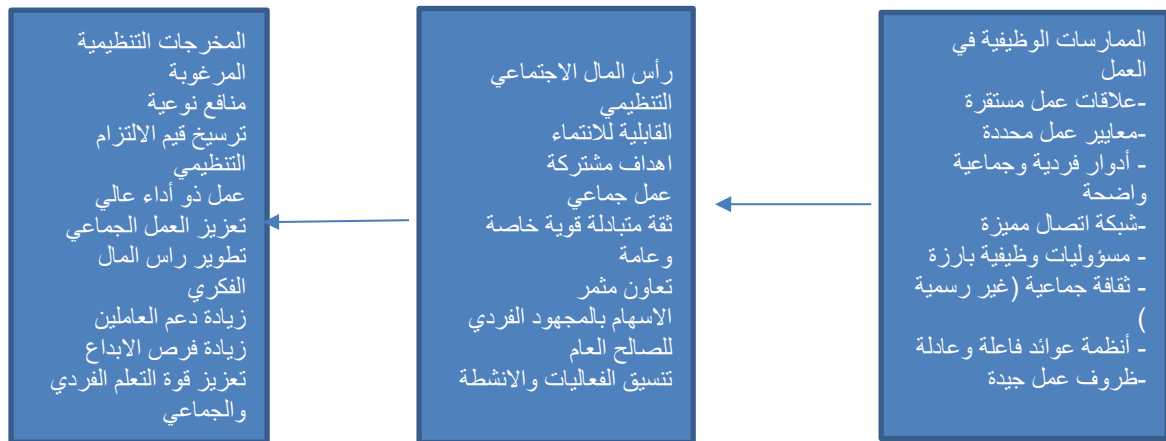
4. إقامة الروابط من أجل الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين اجتماعياً، وتشكيل الروابط الاجتماعية المنتجة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وامتلاك معايير قوية للتعاون في مقابل العمل الفردي. (العنزي، 2006)

5. الاهتمام بتعزيز الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل وسهولة الاتصال والأهداف المشتركة وتبادل الخبرات (Nuryanto et al,2020).

6. بناء ثقافة تضمن إجراء محادثات وحوارات دائمة ومستمرة، وفي أجواء عمل تسودها الثقة والتقدير، وكل ذلك يتم في سياق تنظيمي رسمي وغير رسمي ذو اتصال مفتوح بين جميع الأطراف والمستويات التنظيمية، وأبعد من ذلك أن يمتد هذا التواصل إلى خارج المنظمة مع الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة سواء كانوا أفراد أو منظمات (Klar,2018).

7. تبني ممارسات القيادة الأخلاقية كالعدل والمساواة والنزاهة والصدق وتبني السلوكيات الأخلاقية التي تؤدي إلى تشجيع التعاون والمشاركة وتعزيز الثقة وتطويرها بين المديرين والعمال، وتبني أهداف ورؤى المنظمة (الهادي، 2021).

8. تعزيز المرونة التنظيمية وصياغة رؤية مشتركة يتم من خلالها تفسير الأعمال والمهام، وبناء مناخ اجتماعي إنساني قائم على المواطنة التنظيمية، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتنمية الكفايات الاجتماعية والإنسانية (محمد، 2012). وصاغ (العنزي 2006) مخططاً لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي يشمل علاقتها بممارسات الوظيفة في العمل والمخرجات التنظيمية المرغوبة حيث كان رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو حلقة وصلهما والمتغير الوسيط الذي يربط بينهما كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل (2-3) رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط بين الممارسات الوظيفية في العمل والمخرجات التنظيمية

المصدر : العنزي ، 2006 ، ص 7

في هذا الفصل تم توضيح مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال كونه الموارد الكامنة ضمن شبكات عمل المنظمة الداخلية والخارجية ومدى الثقة المتبادلة والمعايير العادلة للتفاعل والرؤية المشتركة ضمن هذه الشبكات. وتم توضيح الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي، وهي البعد الهيكلي والتي تعني توفر قنوات تدفق المعلومات والموارد ضمن المنظمة وارتباط الموظفين ببعضهم البعض وشدة هذه الارتباطات وتكرارها ونطاقها، والبعد العلائقي والذي يعني الثقة والتي تسمح بنقل المعلومات الحساسة وتعزز العمل التعاوني، والبعد الإدراكي الذي يعني تشارك العاملين للرؤية ووجهات النظر والأولويات والتأويلات، وتسهيل الفهم للأهداف الجماعية وقابلية المشاركة. وتم توضيح أهمية رأس المال الاجتماعي في المساعدة في حل الصراعات، وخلق رأس المال الفكري، وتأثيره الإيجابي على الدوافع الذاتية للعاملين وعلى إجراء التغييرات اللازمة وإضعاف مقاومة التغيير وأيضاً على تحقيق مستويات أعلى من الأداء وتعظيم الميزة التنافسية.

الفصل الرابع

فعالية الأداء في المنظمة

1-4 مقدمة

2-4 تعريف الفعالية التنظيمية

3-4 التفريق بين الكفاءة والفعالية

4-4 قياس الفعالية التنظيمية

5-4 بطاقة الأداء المتوازن

1-5-4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

2-5-4 منظورات بطاقة الأداء المتوازن

3-5-4 بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المنظمة

1-3-5-4 خرائط الاستراتيجية

2-3-5-4 الأصول غير الملموسة

1-4 مقدمة:

تعد الفعالية التنظيمية مفهوم جوهري للسلوك التنظيمي والإدارة (Cameron and Whetten, 2013)، وفي عالم الأعمال المعقد، أصبحت الفعالية ركيزة أساسية للاستدامة التنظيمية (Young & Tilly, 2006). وهذا المفهوم لم يبرز إلا من خلال إسهامات (Chester Bernard) (العنزي وآخرون، 2009، ص 21)، والذي ميز بين مصطلح الفعالية والكفاءة في كتابه وظائف المدراء التنفيذيين (Bernard, 1938, p58) إذ تناول دراسة العلاقة بين توجهات الأعضاء وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها من انضمامهم إلى منظمة معينة وأهداف تلك المنظمة. ثم جاءت المرحلة الثانية وعاد الاهتمام بالفعالية من قبل العالم Peter Drucker الأب المؤسس لنظرية الإدارة الحديثة والذي ركز على دراسة العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، وأكد أن الفعالية هي الأساس في النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء (Drucker, 1974, 163)

ورأى (Drucker, 1974, p45) أن الفعالية تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها وهي:

- التركيز على النتائج وليس على العمل.
- البناء على نقاط القوة وليس على نقاط الضعف.
- التركيز على إدارة الوقت.
- التركيز على المجالات التي تتميز بها المنظمة وتعطي النتائج البارزة.
- اتخاذ القرارات الفاعلة وإجراء الخطوات الصحيحة ضمن التسلسل الصحيح.

وبينما يرى Drucker أن الفعالية لا يمكن تحقيقها بدون الكفاءة، فبدون الفعالية لا توجد كفاءة، لأنه وفقاً للتعريفات التي قدمها Drucker لكل من الفعالية والكفاءة، من المهم أولاً القيام بالأشياء الصحيحة (الفعالية) ثم القيام بها بشكل جيد (الكفاءة) (Mohammad, 2015, p15).

ومن ثم تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالبحث والدراسة، واتفقت هذه الدراسات على أهمية الفعالية التنظيمية كنقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم، ولحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال والأفراد وغيرهم إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات، إلا أن هذه الكتابات لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه.

4-2 تعريف الفعالية التنظيمية:

ومن التعاريف التي تناولت مفهوم الفعالية:

يرى (السالم، 2008، ص41) بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.

وعرفها (علي، 1995، 25) بأنها تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة.

وعرفها (أبو قحف، 1995، ص35) على أنها محصلة مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية

ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيها من عوامل داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة معينة.

وعرفها (Roghanian et al, 2012) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها المحددة مسبقاً.

وعرفها (سويس، 2004، ص 19) بأنها القدرة المرتبطة في تحقيق الأهداف المسيطرة على مكونات بيئة غير

مستقرة لتمكن المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.

وعرفها (Hunt&Duhan, 2002) بأنها قدرة المنظمة على تقديم قيمة أكبر للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وذلك

من خلال تقديم عروض تتمتع بمزايا تتفوق على عروض المنافسين، وتطوير القدرة على التكيف مع تغيرات

السوق.

وعرفها (Giti, 2012, p3) بأنها تركيز المنظمة على الموارد البشرية ومساعدتهم على اكتساب المهارات والثقة

بالنفس من أجل التكيف مع البيئة وتحقيق الأمن والدعم لهم.

ويعرف (Sharma, Singh, 2019) الفعالية التنظيمية على أنها درجة تحقيق الأهداف المتكاملة التي يقودها

المشاركون - والتي يتم قياسها بشكل شامل من خلال مزيج من التدابير المالية والتشغيلية والهيكلية والسلوكية-

والتي تؤدي إلى رضاهم وتمكن من بقاء المنظمة واستدامتها على المدى الطويل.

ويأخذ آخرون الفعالية كمقياس لكيفية خدمة المنظمات لأهدافها الرئيسية، ومدى نجاحها في المشاركة في الحوار

مع أصحاب المصلحة، الذين تعتبر مدخلاتهم حاسمة لبقاء المنظمات (Papadimitriou, 2007).

ويعرف (Yukl, 2008) الفعالية التنظيمية من حيث قدرة المنظمة على البقاء وأداء مهمتها والحفاظ على مواردها

المالية وقيمة أصولها.

ويفترض (Andreadis,2009) أن المنظمة تشبه النظام العضوي الذي يطور ويكيف أنظمته وسلوكياته وعملياته لتحقيق أهدافه، ولكي تصبح فعالة، فإنها تحتاج إلى مواءمة الأنظمة والأشخاص والاستراتيجيات جنباً إلى جنب مع تطوير الكفاءات.

وقد أبرز (Jamrog & Overholt,2005) أيضاً أن الفعالية التنظيمية تقيس بنجاح الأهداف والمهام التنظيمية الأساسية من خلال استراتيجياتها.

وعرف (Mojtahedzadeh & Izad,2013) الفعالية التنظيمية للمنظمة من خلال مدى نجاحها في تحقيق مهامها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع توقعات البيئة الخارجية.

(السالم، 2008، ص41)	الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.
(علي، 1995، 25)	تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة.
(أبو قحف، 1995، ص35)	محصلة مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيها من عوامل داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة معينة.
(Roghanian et al,2012)	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها المحددة مسبقاً.
(سويس، 2004، ص 19)	القدرة المرتبطة في تحقيق الأهداف المسيطرة على مكونات بيئة غير مستقرة لتمكين المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.
(Jamrog & Overht,2005)	مقياس لمدى قدرة المنظمة على تحقيق مهامها وأهدافها من خلال الاستراتيجيات ومن خلال تطوير العمليات التي تقيس الأثر المباشر من الموارد البشرية
(Giti,2012,p3)	تركيز المنظمة على الموارد البشرية ومساعدتهم على اكتساب المهارات والثقة بالنفس من أجل التكيف مع البيئة وتحقيق الأمن والدعم لهم.
(Papadimitriou,2007)	مقياس لكيفية خدمة المنظمات لأهدافها الرئيسية، ومدى نجاحها في المشاركة في الحوار مع أصحاب المصلحة، الذين تعتبر مدخلاتهم حاسمة لبقاء المنظمات

(Sharma, Singh,2019)	درجة تحقيق الأهداف المتكاملة التي يقودها المشاركون - والتي يتم قياسها بشكل شامل من خلال مزيج من التدابير المالية والتشغيلية والهيكلية والسلوكية- والتي تؤدي إلى رضاهم وتمكن من بقاء المنظمة واستدامتها على المدى الطويل.
(Jamrog& Overholt,2005)	تقيس الأهداف والمهام التنظيمية الأساسية من خلال استراتيجياتها.
(Mojtahedzadeh& Izad,2013)	مدى نجاحها في تحقيق مهامها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع توقعات البيئة الخارجية.

الجدول (1-4) تعريفات الفعالية التنظيمية من إعداد الباحث

وهكذا ظهرت تعريفات عديدة للفعالية التنظيمية على مر السنين - بعضها مختلف عن بعضها الآخر. والتعريفات الأربعة الأكثر شيوعاً، والتي يشار إليها غالباً بنماذج الفعالية التنظيمية، والتي ظهرت هي نموذج الهدف، ونموذج موارد النظام، ونموذج العملية، والنموذج البيئي (Sharma, Singh,2019):

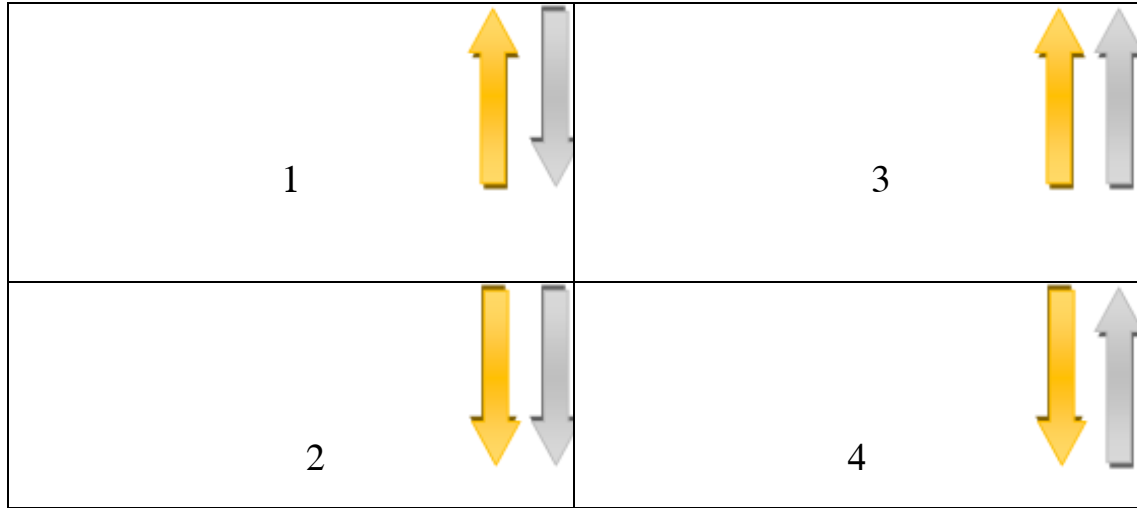
- وفقاً لنموذج الهدف، الفعالية التنظيمية هي المدى الذي تحقق به المنظمة أهدافها أو غاياتها.
- ويتصور نموذج موارد النظام الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على "اكتساب الموارد النادرة والقيمة.
- يؤكد نموذج العملية على الفعالية التنظيمية من حيث كفاءة العمليات والإجراءات الداخلية للمنظمة.
- أخيراً، يُعرّف النموذج البيئي أو نموذج رضا أصحاب المصلحة -الذي يُشار إليه بشكل متعدد بالنموذج الاستراتيجي أو النموذج المتعدد الدوائر- ويؤكد على أن الفعالية التنظيمية هي الدرجة التي تلبي بها المنظمة متطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل المستثمرين والعملاء والموظفين والمجتمع.
- ويعرف الباحث الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على وضع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية في ظل ظروفها البيئية وبما يؤدي إلى استدامتها وتطورها.

3-4 التفريق بين الكفاءة والفعالية:

تعد الكفاءة والفعالية من المصطلحات الإدارية ذات الأهمية الكبيرة، حيث تناولت الأبحاث العلمية هذين المفهومين وفقاً لمنظورها الخاص، عن طريق التركيز على أبعاد معينة لدراستهما، مما أدى إلى ظهور خلط واضح بين كل منهما، وإن إظهار الفرق بينهما يساعد على فهم أفضل وإبراز المعنى الحقيقي الذي يأخذه كل منهما. فالكفاءة تشير إلى البعد المادي في تحقيق الأهداف أي تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات (Low, 2000)، وبالتالي تسعى إلى تعظيم المخرجات وتقليل المدخلات، ويقترح نظام الكفاءة الإنتاجية الإجمالية لبورتر التخلص من بعض الخسائر، وهي: (1) انخفاض الإنتاجية - من البداية إلى الإنتاج المستقر، (2) عيوب العملية، (3) انخفاض السرعة، (4) التباطؤ والتوقف الثانوي، (5) فشل المعدات. وكلما قل عدد المدخلات المستخدمة لتوليد المخرجات، زادت الكفاءة.

أما الفعالية تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (ايمان وصورية، 2008، ص13) وفي سبيل ذلك تهتم الشركات الموجهة بالفعالية نحو الإنتاج والمبيعات والجودة وخلق القيمة المضافة والابتكار وخفض التكاليف. والفعالية تقيس مدى تحقيق الأعمال لأهدافها أو طريقة تفاعل المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية (Zheng, 2010).

ويرى (Buder&Felden,2012) أن الفعالية هي القدرة على تحقيق النتيجة المرجوة بينما الكفاءة هي القدرة على القيام بشيء ما أو إنتاج شيء ما دون إضاعة المواد أو الوقت أو الطاقة أي التفريق بين الجودة النهائية (الفعالية) والجهد المطلوب (الكفاءة). ويرى (Zheng,et al,2010) أنه لا يمكن قياس الفعالية بمعزل عن الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وحدد (Frokjeaer et al,2000) العلاقة بين الكفاءة والفعالية بأنها العلاقة بين (1) الموارد المنفقة لتحقيق الأهداف و(2) الدقة والاكتمال الذي يحقق به المستخدمون أهدافاً معينة.



شكل (2-4) أنماط الفعالية التنظيمية حسب درجة الكفاءة والفعالية

Vojoko, Potocan, (2006). Business Operations between efficiency and effectiveness. Journal of information and organizational science, vol.30, no2.p251-262.

يوضح الشكل السابق أربعة أنماط للمنظمات وهي: (Bartuseviciene & Sakalyte, 2013)

1- المنظمة كفؤة وغير فعالة: تستغل الموارد بشكل جيد لكنها لا تحقق الأهداف.

المنظمة قادرة على إدارة مواردها بكفاءة، لكنها لا تحقق أهدافها طويلة المدى، وبالتالي سوف تقلس ببطء. هذه الاستراتيجية فعالة من حيث التكلفة ولكنها ليست مبتكرة ولا تخلق أي قيمة. ليس لدى الإدارة سياسة واضحة موجهة نحو العملاء، مما يؤدي إلى التركيز المستمر على الكفاءة. وتستخدم هذه المنظمة كل جهودها لتنفيذ سياسة صارمة لتخصيص الموارد، وهو ما يترجم إلى رقابة صارمة على تكاليف الموظفين، أو خفض تكاليف التدريب أو حتى إلغائه. تؤدي هذه الإجراءات إلى انخفاض معنويات المنظمة وارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض رضا العملاء. فالمنظمة التي تتسم بالكفاءة ولكنها غير فعالة لا يمكن أن تكون قادرة على المنافسة، وسوف تقلس في نهاية المطاف.

2- المنظمة غير كفؤة وغير فعالة: الموارد تهدر ولا تحقق الأهداف.

في مثل هذه الحالة لا توجد سياسة مناسبة لتخصيص الموارد ولا يوجد منظور تنظيمي لمستقبلهم. وتعاني المنظمة من مشكلات قيادية، ومعدل دوران مرتفع للموظفين، ولا توجد رؤية واضحة حول موقف المنظمة غدًا. وعندما تكون المنظمة غير فعالة - غير كفؤة. أو كفؤة - غير فعالة، فإن المنظمة معرضة للفشل. ولذلك فإن الاستنتاج يكشف أن المنظمة لا تستطيع البقاء بدون الفعالية.

3- المنظمة كفؤة وفعالة: الموارد تستغل بشكل جيد والأهداف تتحقق.

تُعرف المنظمات ذات الفعالية والكفاءة العالية بأنها كيانات عالية الأداء. لقد أظهروا التميز في أدائهم التشغيلي وكذلك التخطيط الاستراتيجي. نتائجهم مثمرة، وإدارة التكاليف تحت السيطرة، وتوزيع المهام وإكمالها في الوقت المناسب. عادةً ما تتمتع هذه المنظمات بمعنويات عالية والتزام الموظفين، مما يؤدي أيضاً إلى أعلى جودة للنتائج. يدرك الموظفون جيداً المهام التي تم تفويضهم لأدائها، كما أنهم على دراية جيدة بالمؤشرات التي يتم استخدامها لتقييم نتائجهم. إن أداءهم ومواقفهم تتوافق مع أهداف الشركة ورؤيتها طويلة المدى.

4- المنظمة فعالة وغير كفؤة: تحقق الأهداف وتهدر الموارد.

إذا كانت الشركة غير كفؤة ولكنها فعالة فقد تتمكن من البقاء، ولكن تكلفة الإدارة التشغيلية والعمليات والمدخلات ستكون مرتفعة للغاية. لا تمتلك المنظمات غير الكفؤة من حيث التكلفة إدارة مناسبة لتخصيص الموارد. من وجهة النظر المحاسبية، قد يصلون إلى نقطة التعادل أو يحققون ربحاً ضئيلاً للغاية. على الرغم من أن هذه المنظمات لديها تصورات ممتازة على المدى الطويل لدرجة النجاح الشامل وحصة السوق والربحية ومعدل النمو والابتكار للمنظمة بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

كما وضع نعساني وعقيلي الفرق بين الكفاءة والفعالية (عقيلي ونعساني، 2004، ص305) من خلال الجدول:

محاو الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الوسائل، الإمكانيات، المدخلات	الرسالة، الغاية، المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية، العمليات	متغيرات استراتيجية، الأهداف
التصرف والسلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
قياس الانتاجية	المخرجات الفعلية _ المدخلات الفعلية	المخرجات الفعلية _ المخرجات المرغوبة
نظام الاهتمام	مؤشرات داخلية (تكاليف-مواصفات)	مؤشرات خارجية (منافسة، رضا الزبون، والمجتمع)
التقييم	تقييم الأداء الداخلي	تقييم الأداء الخارجي
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المستوى البعيد
اتجاهات الاهداف	تسمى أحيانا: الكفاءة الداخلية	تسمى أحيانا: الكفاءة الخارجية

الجدول (3-4) الفرق بين الكفاءة و الفعالية

الجدول: عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، (2004). نظريات الإدارة، مدخل لنظرية المنظمة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حلب.

4-4 قياس الفعالية التنظيمية

وضع (Sharma, Singh, 2019) إطاراً لدراسة الفعالية - وهو يوضح الأسس الشاملة والمشاركة لقياس الفعالية التنظيمية:

1. وضع منظور أصحاب المصلحة في مركز دراسات الفعالية التنظيمية حيث يحددون الأهداف التي يجب على المنظمة متابعتها.
2. تقييم مدى جودة أداء المنظمة مقابل أهدافها الشاملة والمتكاملة والنتائج المستهدفة.
3. النظر إلى الأهداف بشكل شامل - الأهداف التي تنطوي على نتائج متعددة الوظائف وتتعلق بالمرجات والمدخلات والعمليات التحويلية - والتي تؤدي إلى رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين من مجموعات المصالح المتنوعة مثل المستثمرين والموظفين والعملاء والمجتمع.
4. وينبغي أن تتضمن مقاييس الأهداف مزيجاً من المعايير المالية والتشغيلية والهيكلية والسلوكية للمساعدة في التقييم المتوازن للفعالية التنظيمية.
5. يجب أن يمكن تحقيق الأهداف من بقاء المنظمة واستدامتها على المدى الطويل.

ويرى بعض الباحثين أن الفعالية يجب أن تقوم على ما يلي (ماهر، 2007، ص34)

- 1- تحقيق الأهداف الوظيفية والتشغيلية للمنظمة.
- 2- تحقيق التفاعل مع البيئة من خلال الحصول على المدخلات وتقديم المخرجات المقبولة.
- 3- تحقيق رضا أصحاب المصالح.

ويرى (Alia, et al, 2019) أن الفعالية التنظيمية هي:

- 1- المدى الذي يمكن أن تحققه المنظمة كنظام اجتماعي لأهدافها دون إعاقة وسائلها ومواردها ودون الضغط على أعضائها.
- 2- قدرة المنظمة بشكل مطلق أو نسبي على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد النادرة والقيمة.
- 3- قدرة المنظمة على تحقيق أهداف متعددة.

4- درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج التي يمكن ملاحظتها.

5- قدرة المنظمة على تلبية حاجات أصحاب المصالح المختلفة للمؤسسة وإذا كانت المنظمة تلبية أو

تتجاوز مجموعة من المعايير الخاصة بأهدافهم.

وعلى الرغم من التاريخ الطويل من البحث، إلا أن هنالك الكثير من الالتباس حول مفهوم الفعالية التنظيمية،

ومن الأسئلة التي ينشئها هذا الالتباس: (Matthews,2011)

1- ما يجب قياسه بدلاً من كيفية القياس.

2- كيفية تحديد العوامل المختلفة للقياس.

3- كيفية ربط هذه العوامل في عملية التقييم بأهداف المنظمة وغاياتها ووظائفها.

ويقترح الأكاديميون لقياس الفعالية استخدام مجموعة من نماذج القياس متعددة المتغيرات، التي تشمل كلاً

من المقاييس المالية وغير المالية. وتمثل بشكل أفضل شمولية الفعالية التنظيمية والقابلية للتطبيق عبر مجموعة

متنوعة من المنظمات (Sharma, Singh,2019).

وإن من أهم الأدوات لدراسة الفعالية التنظيمية والتي تتخطى مشاكل التعريف، وقصر المقاييس، والتفكير

المجزأ، والافتقار إلى نهج تكاملي، هي بطاقة الأداء المتوازن والتي طورها كل من كابلان ونورتون(1992)

(Sharma, Singh,2019).

وبطاقة الأداء المتوازن ليست أداة للتقييم فقط بل هي أحد الأساليب لإنشاء الفعالية التنظيمية وتتضمن تحديد

مجموعة من مقاييس الأداء الكمية والنوعية (Huczynski, Buchanan,2017,p16).

4-5 بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

في البيئة المضطربة التي نلاحظها حالياً، من المهم أن تقوم المنظمة بقياس نشاطها بشكل شامل وتقييمه،

وهذا يتطلب من هذه المنظمات رؤية واسعة من أجل إدراك أنشطتها من وجهات نظر مختلفة في وقت واحد

(Cokins,2010)، وإن من أهم ما توفره بطاقة الأداء المتوازن هو شمول أبعاد القياس و تقييم المنظمة من

منظورات مختلفة، وتسمح هذه المنظورات لبطاقة قياس الأداء المتوازن ب : (Kaplan &Norton,1996)

1- الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل.

2- الموازنة بين النتائج المرغوبة ومحركات الأداء لتلك النتائج.

3- الموازنة بين المقاييس الموضوعية والتدابير الأكثر ليونة وذاتية.

ويرى (Nair,2004,14) أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهي ليست نظام قياس فقط بل أيضاً أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات وأقسام المنظمة. وتمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركات من تقديم تفاصيل أكثر عن أهدافها، وتركز اهتمام الإدارة على العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة والقيام بالأنشطة والاستثمارات التي تعمل بشكل أفضل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Michalska,2005). وتقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي لترجمة رؤيتها الاستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء لإنجاز أهداف المنظمة. (الحميري، 2012، 266) حتى أن منظمات القطاع العام والمنظمات غير الهادفة للربح أصبح مطلوب منها توضيح كيفية خلق القيمة لمجتمعاتها وأصحاب المصلحة المختلفين، لذلك كان المديرون في هذه المنظمات يواجهون تحديات مزدوجة تتعلق بكيفية تعبئة رأس المال البشري وموارد المعلومات وكيفية تحويل مؤسساتهم إلى استراتيجيات جديدة، يوجهها عملاء مطلعون وانتقائيون يطالبون بأداء متميز (Kober & Northcott,2021).

ومن الميزات الرئيسية التي تمت الإشارة إليها على أنها تجعل بطاقة الأداء المتوازن مفيدة لإدارة أداء القطاع

العام هي: (Kober & Northcott,2021)

- تعدد أبعادها، التي لا تقتصر على الجوانب المالية فقط للأداء.
- تركيزه على المؤشرات الرئيسية التي تعتبر حاسمة لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية.
- علاقات السبب والنتيجة الأساسية بين مؤشرات العملية "الرائدة" ومؤشرات النتائج "المتأخرة"، والتي تدعم دور الإدارة الاستراتيجية.
- دوره كنظام تحكم استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء، مما أدى إلى تعزيز مكانتها كواحدة من أكثر ابتكارات أدوات الإدارة الحديثة شيوعاً.

4-5-1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن: (Kaplan & Norton, 1996)

- 1- تساعد في العمل ضمن رؤية المنظمة واستراتيجيتها والحصول على الدعم اللازم لتنفيذ الأهداف.
 - 2- توضح الأهداف الاستراتيجية والإجراءات التي تسمح بدمجها مع نظام الإدارة.
 - 3- تدعم اتخاذ المبادرات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف بالنسبة للمنظمة.
 - 4- تدعم تحسين الأنظمة التي تهدف إلى مراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتطوير المنظمة.
 - 5- تمكن المديرين التنفيذيين من تنفيذ استراتيجيتهم، وتحويل خلق القيمة الخاصة بمنظمتهم من الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة.
 - 6- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً يمكنه ترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها إلى مجموعة متماسكة ومترابطة من إجراءات الأداء.
 - 7- في حين أن تعدد الإجراءات في بطاقة الأداء المتوازن يبدو محيراً لبعض الأشخاص، فإن بطاقة الأداء المتوازن التي تم إنشاؤها بشكل صحيح تحتوي على وحدة الهدف حيث أن جميع التدابير موجهة نحو تحقيق استراتيجية متكاملة.
- ويجدر الانتباه إلى أن إكمال التدابير المالية التقليدية بتدابير غير مالية لا يعني إنشاء بطاقة أداء متوازن، حيث أن العديد من التدابير غير المالية الأكثر شيوعاً مثل رضا العملاء ومواقف الموظفين، لها بعض القيود مثل التدابير المالية، فهي تدابير متأخرة وتبلغ عن مدى نجاح المنظمة في الفترة الماضية ولكنها تقدم القليل من الإرشادات حول كيفية الانتقال إلى المستقبل (Kaplan & Norton, 1996). حيث أن هذه التدابير غير المالية التي يتم استخدامها هي تدابير عامة لا تتعلق بأهداف استراتيجية محددة توفر ميزة تنافسية، فبطاقة الأداء المبنية على مؤشرات متأخرة وغير استراتيجية لا تمثل سوى تطبيق محدود للقوة الكاملة لبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يجب أن تستمد بطاقة الأداء المتوازن من الاستراتيجية الفريدة لوحدة الأعمال (Kaplan & Norton, 2004).

4-5-2 منظورات بطاقة الأداء المتوازن

1- المنظور المالي: ويشير إلى الوضع المالي للمنظمة، وهي مصممة لتحديد إمكانيات وشروط خلق القيم للمالكين

على أساس التدفقات النقدية، باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة (Firk,et al,2020).

يصف (Kaplan,2004) المنظور المالي بأنه النتائج الملموسة للاستراتيجية أي الناحية التقليدية، حيث تعتبر مقاييس مثل العائد على الاستثمار، والقيمة السهمية، والربحية، ونمو الإيرادات، من المؤشرات النهائية التي توضح ما إذا كانت الاستراتيجية تتجح أو تفشل.

ويتم قياس نتائج أنشطة الأعمال في هذا البعد، باستخدام التدابير التي تعطي نتائج واضحة، حيث يتم تحديد ربحية الشركة والدخل التشغيلي والعائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة من خلال هذا البعد. وبالمثل، يتم تضمين القياسات المتعلقة بالتدفق النقدي وأهداف المبيعات في البعد المالي. (Ozpeynircia ,et al , 2015) لقد وجد (Kaplan,2004) أن الشركات تستخدم ثلاث موضوعات مالية لتحقيق استراتيجيات أعمالها:

1- تنويع الإيرادات ونموها.

2- خفض التكلفة - تحسين الإنتاجية.

3- استخدام الأصول - استراتيجية الاستثمار.

ويشير نمو مزيج الإيرادات إلى توسيع عروض المنتجات والخدمات، والوصول إلى عملاء جدد وأسواق جديدة وتغيير مزيج المنتجات والخدمات إلى عروض ذات قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات. ويشير هدف خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية إلى الجهود المبذولة لخفض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتقليل التكاليف غير المباشرة ومشاركة الموارد مع وحدات العمل الأخرى. وبالنسبة لموضوع استخدام الأصول، يحاول المديرون تقليل مستويات رأس المال العامل والمادي المطلوبة لدعم مستوى معين من الأعمال.

2- منظور العميل

ويهدف منظور العميل إلى الإجابة على السؤال، كيف ينظر العملاء إلى مؤسستنا؟ (Ozpeynircia et

al,2015)

وغالباً ما يكون التركيز على العملاء هو العنصر الأساسي لإنشاء استراتيجية في المؤسسات الحديثة، والسبب في ذلك ناتج عن حقيقة أن العلاقات المناسبة للمؤسسة مع العملاء تسمح بتحقيق إيرادات وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، وبالتالي هذا المنظور يحدد شرائح العملاء والسوق التي ستتنافس فيها المنظمة ومقاييس الأداء في هذه القطاعات المستهدفة، وتشمل مقاييس النتائج العامة في هذا المنظور: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء، حصة السوق في القطاعات المستهدفة. (Hansen et al, 2010)

وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات قد تبدو عامة في جميع أنواع المؤسسات إلا أنه يجب تخصيصها لمجموعات العملاء المستهدفة التي تتوقع المنظمة من خلالها تحقيق نمو وربحية أكبر. حيث تكشف الحصة السوقية لشرائح العملاء المستهدفة عن مدى نجاح الشركة في اختراق السوق المطلوب، وقد تحقق الشركة بشكل مؤقت أهداف نمو المبيعات من خلال الاحتفاظ بالعملاء في قطاعات غير مستهدفة ولكن ليس زيادة حصتها في القطاعات المستهدفة. فقياس الحصة السوقية مع العملاء المستهدفين من شأنه أن يؤكد فيما إذا كانت الاستراتيجية تحقق أهدافها، فمن الممكن أن استهداف عملاء معينين أو قطاعات معينة في السوق هو ما يؤدي إلى نمو الشركة على المدى الطويل.

ويوجد عدة مؤشرات مهمة بالنسبة لمنظور العملاء وأهمها:

أ- الاحتفاظ بالعملاء: حيث ترغب العديد من الشركات في قياس ولاء العملاء الحاليين وذلك من خلال النسبة المئوية لنمو الأعمال التجارية مع العملاء الحاليين.

ب- اكتساب عملاء جدد: ويمكن قياسه من خلال عدد العملاء الجدد أو نمو المبيعات للعملاء الجدد، ويجب قياس التكلفة التسويقية لاكتساب كل عميل جديد تم الحصول عليه.

ج- رضا العملاء: ينبع كل من الاحتفاظ بالعملاء واكتساب العملاء من تلبية احتياجاتهم، وتوفر مقاييس رضا العملاء ملاحظات حول مدى جودة أداء الشركة، ودرجة الولاء لها، وبالتالي الاعتماد على سلوك الشراء المتكرر للزبون.

د- ربحية العميل: هو مؤشر يقيس ربحية العميل الفردية والجماعية وهو يساهم في منع الشركة من أن تصبح مهووسة بالعملاء، فقد يجد هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، وهذا يحدث بشكل خاص للعملاء المستهدفين حديثاً. وهنا يجب على الشركة أن تقرر ما إذا كانت ترغب بالاحتفاظ بالعملاء غير المربحين أو التخلي عنهم.

ويمثل منظور العميل في بطاقة الأداء المتوازن عرض القيمة الذي تقدمه المنظمة للعملاء المستهدفين، وبالتالي ما يلزم من أصول غير ملموسة لتقديم هذه القيمة (Kaplan&Norton,2004)، فعلى سبيل المثال: يمكن للعملاء تقدير فترات التسليم القصيرة والتسليم في الوقت المحدد. ويمكنهم تقدير التدفق المستمر للمنتجات والخدمات المبتكرة، أو يمكنهم تقييم مورد قادر على توقع احتياجاتهم وقادر على تطوير منتجات وأساليب جديدة لتلبية تلك الاحتياجات الناشئة.

فإذا كان العملاء يقدرّون الجودة المتسقة والتسليم في الوقت المناسب، فإن المهارات والأنظمة والعمليات التي تنتج وتقدم منتجات وخدمات عالية الجودة تكون ذات قيمة عالية للمؤسسة.

وإذا كان العميل يقدر الابتكار والأداء العالي فإن المهارات والأنظمة والعمليات التي تخلق منتجات وخدمات جديدة ذات وظائف مبتكرة، تكتسب قيمة عالية. (Kaplan&Norton,2004)

وتصف وجهات النظر المالية والعميل النتائج المرجوة من الاستراتيجية، ويحتوي كلا المنظورين (المالي والعميل) العديد من المؤشرات النهائية، والسؤال هنا كيف تنشئ المنظمة هذه النتائج المرجوة؟ وذلك من خلال كل من بعدي العمليات الداخلية والنمو والتعلم.

3- منظور العمليات الداخلية:

ويحتوي على الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في المنظور المالي ومنظور العميل من أجل تلبية مصالح المالكين والعملاء بشكل فعال، ويتعين على الشركات بالإضافة إلى التركيز على تقليل تكاليف وتحسين جودة العمليات التشغيلية، تحديد العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة والتي لها الأثر الأكبر على نجاح الاستراتيجية (Kaplan&Norton,2004).

ويمكن منظور العمليات الداخلية المنظمة من تقديم مقترحات القيمة للعملاء في قطاعات السوق المستهدفة، وتلبية توقعات المساهمين من العائدات المالية الممتازة.

ويكشف هذا المنظور عن اختلافين أساسيين بين نهج بطاقة الأداء التقليدية والمتوازنة لقياس الأداء، حيث تحاول الأساليب التقليدية مراقبة وتحسين العمليات القائمة، وقد يتجاوزون مجرد المقاييس المالية للأداء من خلال دمج مقاييس الجودة والمقاييس القائمة على الوقت، لكنهم مازالوا يركزون على تحسين العمليات الحالية. في حين أن نهج بطاقة الأداء المتوازن سيحدد العمليات الجديدة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتلبية أهداف العملاء والأهداف المالية.

تركز أنظمة قياس الأداء التقليدية على عمليات تقديم منتجات وخدمات اليوم لعملاء اليوم. ويحاولون التحكم في العمليات الحالية وتحسينها - الموجة القصيرة لخلق القيمة. لكن محركات النجاح المالي طويل الأجل قد تتطلب من المنظمة إنشاء منتجات وخدمات جديدة تماماً تلبي الاحتياجات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين، ويؤكد هذا المنظور على دمج عملية الابتكار في العمليات التشغيلية الحالية للمؤسسة.

وتعتبر عملية الابتكار - الموجة الطويلة لخلق القيمة - بالنسبة للعديد من الشركات محركاً أقوى للأداء المالي المستقبلي من دورة التشغيل قصيرة الأجل، لكن لا يتعين على المدراء الاختيار بين هاتين العمليتين الداخليتين الحيويتين، حيث يجب أن يتضمن منظور الأعمال الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن الأهداف والتدابير لكل من دورة الابتكار طويلة الأجل وكذلك دورة العمليات قصيرة الأجل.

ومن منظور العمليات الداخلية، فإن الإجراءات الأكثر استخداماً هي: عدد الحلول التي تم تنفيذها حديثاً، والنفقات على البحث والتطوير، والإيرادات من المبيعات، والمنتجات التي تم طرحها في السوق، وكفاءة الإنتاج، وتكاليف العمليات التشغيلية، وجودة المنتجات وفعالية المعالجة (BOCHENEK, 2019).

4- منظور النمو والتعلم

إن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يتعلق بتطور المنظمة على المدى البعيد وبالتالي فهو يحدد البنية التحتية المطلوبة والمهارات والموارد التي يجب أن تتطور في المنظمة لتضمن القدرة الابتكارية وإمكانات النمو على المدى الطويل (BOCHENEK, 2019).

وتكشف أهداف المنظور المالي ومنظور العملاء والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن عادة عن فجوات كبيرة بين القدرات الحالية للأنظمة والأفراد والإجراءات وما هو مطلوب لتحقيق أهداف الأداء المتوازن والذي يرتبط بالمدى الطويل، حيث أن عمليات النمو والتعلم هي مصدر تنمية المهارات والموارد في المنظمة، وتعتمد قدرة المنظمة على التطور والتعلم على ثلاثة عوامل وهي: (BOCHENEK,2019)

الأنظمة Systems

الموظفين Staff

الإجراءات Procedures

ويمكن قياس قدرة أنظمة المعلومات من خلال التوفر في الوقت المناسب لمعلومات دقيقة عن العملاء والعمليات الداخلية.

وتشمل المقاييس المستندة إلى الموظف مزيجاً من مقاييس النتائج العامة – رضا الموظفين – تدريب الموظفين – مهارات الموظفين.

ويمكن للإجراءات التنظيمية فحص مواءمة حوافز الموظفين مع عوامل النجاح التنظيمية الشاملة ومعدلات التحسين في العمليات الحاسمة القائمة على العملاء والعمليات الداخلية.

4-5-3 بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المنظمة:

إن أحد الخصائص التي تميز بطاقة الأداء المتوازن هي ربط منظوراتها الأربعة باستراتيجية المنظمة وبالتالي هي تنطلق من الاستراتيجية الفريدة للمنظمة وأيضاً توفر إطاراً شاملاً يمكن المنظمة من ترجمة هذه الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة ومتراصة من إجراءات الأداء (Kaplan& Norton,1996)

فبطاقة الأداء المتوازن تركز على استراتيجية المنظمة، وكيف يتوقع إنشاء قيمة مستقبلية ومستدامة، وبالتالي يجب على المنظمة قياس المعلمات القليلة الهامة التي تمثل استراتيجيتها لخلق القيمة على المدى الطويل (Kaplan&Norton,2004)

وتوفر المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وصفاً للاستراتيجية، وعملية خلق القيمة للمؤسسة وتتحول في النهاية إلى لغة يمكن للفرق التنفيذية استخدامها لمناقشة اتجاه وأولويات منظماتهم، حيث يمكنهم رؤية مقاييسهم

الاستراتيجية ليس كمؤشرات أداء في أربع منظورات مستقلة ولكن كسلسلة من الروابط السببية بين الأهداف في المنظورات الأربعة (Kaplan&Norton,2004). أي ان بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى كونها بطاقة لقياس الأداء تعتبر أيضاً أداة للإدارة في المنظمة.

فبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى أنها تنطلق من أولويات ورؤية المنظمة بعيدة المدى فهي توفر للمنظمة نظرة شمولية متعددة الأبعاد، فالمشكلة التي تواجه بعض الشركات هي النظرة الأحادية إلى الاستراتيجية، هذه النظرة الأحادية ركزت على مبادئ استراتيجية حول القيمة السهمية للمساهمين، وإدارة العملاء، والجودة، والقدرات الأساسية، والابتكار، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والتصميم التنظيمي، والتعلم (Kaplan&Norton,2004). فبينما يوفر كل منها رؤية عميقة، لا يوفر أي منها رؤية شاملة ومتكاملة لوصف الاستراتيجية، وبدون وصف شامل للاستراتيجية (وهو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن) لا يمكن للمديرين توصيلها بسهولة للموظفين لتحقيق فهم مشترك حولها، وبدون هذا الفهم المشترك للاستراتيجية لا يمكن للمديرين إنشاء مواءمة حول الاستراتيجية، وبدون المواءمة لا يمكنهم تنفيذ استراتيجيتهم الجديدة في البيئة المتغيرة حيث المنافسة الشديدة وإلغاء القيود الحمائية، وسيادة العملاء، والتكنولوجيا المتقدمة، والميزة التنافسية المستمدة من الأصول غير الملموسة وخاصة رأس المال البشري والمعلوماتي (Kaplan&Norton,2004).

أي أن الأساس لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لوصف الاستراتيجية هو ربط أنظمة الإدارة ببطاقة الأداء المتوازن من خلال الخريطة الاستراتيجية

4-3-1 خرائط الاستراتيجية:

يجب التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كنوع من نظام الإدارة الاستراتيجية، والذي يهدف إلى دعم تنفيذ استراتيجية المنظمة (BOCHENEK,2019) .

وتقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لوصف الاستراتيجيات لخلق القيمة، وتحتوي على العديد من العناصر الهامة، ويجب أن تشمل مقاييس الأداء كلاً من مقاييس النتائج التي تريدها المنظمة بالإضافة إلى محركات تلك النتائج (Kaplan&Norton,1996) .

إن الكثير من حالات الفشل في المنظمات التي تركز على الاستراتيجية كانت نتيجة سوء تنفيذ الاستراتيجية وليست الاستراتيجية بحد ذاتها، فبالإضافة إلى الوصف غير الكامل للاستراتيجية، أيضاً تكمن المشكلة في التنفيذ السيء للاستراتيجية. والمنظمات التي جعلت من بطاقة الأداء المتوازن حجر الزاوية لأنظمتها الإدارية تغلبت على هذه الصعاب وذلك باستخدام خريطة الاستراتيجية (Kaplan&Norton,2004)، حيث تم إنشاء مفهوم الخريطة الاستراتيجية من قبل مقترحي بطاقة الأداء المتوازن كابلان ونورتون 1992، وهي تصف كيفية إنشاء المنظمة للقيمة، وهي أداة قوية لوصف وتنفيذ الاستراتيجية، وتوفر الخريطة الاستراتيجية الرابط المفقود بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

إن خريطة الاستراتيجية هي نظرة ثاقبة للمديرين لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات استراتيجية المنظمة وهذه العلاقات توضح علاقات السبب والنتيجة بين أهداف الإستراتيجية متعددة الجوانب والمحركات الرئيسية التي تؤثر عليها. (Bazett et al,2005) فالحقيقة هي أن الاستراتيجيات الناجحة متعددة القنوات تعتمد على عوامل كثيرة، تتعلق بالأشخاص والعمليات والتقنيات وتصورات العملاء بالإضافة إلى المنتجات والأصول المادية. ويجب فهم هذا التعقيد إذا أردنا اختيار المقاييس الصحيحة التي يجب اتباعها. وتضيف خريطة الاستراتيجية طبقة ثانية من التفاصيل وتوضح الديناميكيات المستندة إلى الوقت للاستراتيجية، وتضيف مستوى من الدقة لتحسين الوضوح والتركيز.

ولتبيان هذا الأمر نقدم الأساس المنطقي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن: (Kaplan&Norton,2004)

يوفر الأداء المالي وهو مؤشر النتائج التعريف النهائي لنجاح المنظمة، ويوفر النجاح مع العملاء المستهدفين المكون الرئيسي لتحسين الأداء المالي، ومؤشرات نتائج النجاح بالنسبة للعملاء هي الاحتفاظ والرضا والنمو، ويحدد منظور العميل عرض القيمة المقدم للعملاء المستهدفين، ويعتبر عرض القيمة الخاص بالعملاء العنصر الأساسي للاستراتيجية، وتعمل العمليات الداخلية على إنشاء وتقديم عرض القيمة للعملاء، وبالتالي فإن أداء العمليات الداخلية هو المؤشر الأساسي للتحسينات اللاحقة في العملاء والنتائج المالية، وإن الأصول غير الملموسة هي المصدر النهائي لخلق القيمة المستدامة (فمنظور النمو والتعلم يصف كيف يندمج الأفراد والتكنولوجيا والمناخ

التنظيمي لدعم الاستراتيجية)، فالتحسينات في مقاييس النمو والتعلم هي مؤشرات رئيسية للعملية الداخلية والعملاء والأداء المالي، وبالتالي ترتبط الأهداف في وجهات النظر الأربعة ببعضها البعض في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة، وباختصار يؤدي تحسين الأصول غير الملموسة ومواءمتها إلى تحسين أداء العمليات، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق النجاح للعملاء والمساهمين (Kaplan&Norton,2004)

حيث كثيراً ما نجد أن المنظمات لا تهتم بإنشاء صلة بين إجراءات العملية الداخلية وعرض القيمة للعميل، ولا توجد أهداف للابتكار، ويوجد غموض بالنسبة لأهداف تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم، وعدم الاستفادة من دور تكنولوجيا المعلومات، ومثل هذه الإغفالات في الخريطة الاستراتيجية ستؤدي بشكل عام إلى نتائج مخيبة للآمال.

وأهم مبادئ الخريطة الاستراتيجية: (Kaplan&Norton,2004)

1- تحقيق التوازن بين القوى المتناقضة، حيث أنه عادة ما يتعارض الاستثمار في الأصول غير الملموسة لنمو الإيرادات على المدى الطويل مع خفض تكاليف الأداء المالي قصير الأجل، وبما أن الهدف المهيمن للمنظمات هو خلق نمو مستدام، هذا يحتم على المنظمات التفكير دائماً بالتوجه طويل المدى، ولكن في الوقت نفسه يجب على المنظمة إظهار نتائج محسنة على المدى القصير، وبالتالي يجب أن تكون نقطة البداية في وصف الاستراتيجية هي تحقيق التوازن بين الهدف المالي قصير الاجل (خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية) مع الهدف طويل الأجل لتحقيق نمو مستدام للمنظمة.

2- تقديم عرض مميز للعملاء حيث أن رضا العملاء هو مصدر خلق القيمة المستدامة، وبالتالي تتطلب الاستراتيجية صياغة واضحة لشرائح العملاء المستهدفة وعرض القيمة المطلوبة لإرضائهم، حيث أن وضوح عرض القيمة هو البعد الأكثر أهمية للاستراتيجية.

3- توضيح علاقات السبب والنتيجة بين أهداف الاستراتيجية متعددة الجوانب والمحركات الرئيسية التي تؤثر عليها.

4- يوفر نموذج الخريطة الاستراتيجية قائمة مراجعة معيارية لمكونات الاستراتيجية والعلاقات المتبادلة بينها.

5- توضح الخريطة الاستراتيجية الخطوات التي من خلالها يتم إنشاء القيمة، وتركز على العمليات الحاسمة التي تقدم عرض قيمة متميز للعملاء، والتي تعتبر الأكثر أهمية لتعزيز الإنتاجية والحفاظ على امتياز المنظمة، فبينما تحدد العمليات الداخلية الفعالة والمتسقة كيفية إنشاء القيمة واستدامتها تصف المنظورات المالية والعميل في بطاقة الأداء المتوازن النتائج، أي ما تأمل المنظمة في تحقيقه: زيادة قيمة المساهمين من خلال نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية، وزيادة حصة الشركة من العملاء من خلال اكتساب العملاء وإرضائهم، والاحتفاظ بهم، والولاء للشركة والنمو وأخيراً التحسينات في مقاييس النمو والتعلم هي مؤشرات رئيسية للعملية الداخلية والعملاء والأداء المالي.

6- توفر خريطة الاستراتيجية الخاصة بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل لتوضيح كيف تربط الاستراتيجية الأصول غير الملموسة بعمليات خلق القيمة.

وبدون الروابط المناسبة بين مؤشرات الأداء المختلفة، فإن بطاقة الأداء المتوازن ستكون ببساطة عبارة عن مجموعة مؤشرات أداء رئيسية متعددة الأبعاد وليس أداة إدارة استراتيجية. وعلى الرغم من أنه من المتوقع أن تختلف علاقات السبب والنتيجة المرغوبة والنتائج إلى حد ما في سياق القطاع العام، فإن متبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمدون على روابط السبب والنتيجة المتأصلة لتحقيق الفوائد الاستراتيجية الكاملة للتنفيذ (Kober & Northcott, 2021).

4-5-3-2 الأصول غير الملموسة:

لقد ركزت الشركات في الوقت المعاصر استثماراتها في جميع الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، قواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، والعمليات سريعة الاستجابة وعالية الجودة، وعلاقة العملاء والعلامات التجارية، وقدرات الابتكار والثقافة) (Kaplan & Norton, 2004)

وأصبح الاتجاه الحديث بعيد عن الربح أو الاقتصاد الذي يحركه المنتج والقائم على الأصول الملموسة، إلى اقتصاد المعرفة والخدمات القائم على الأصول غير الملموسة. (Kaplan & Norton, 2004)

والطريقة الأساسية لخلق قيمة الشركة اليوم تعتمد على التحول من عوامل الإنتاج المادية التقليدية إلى الأصول غير الملموسة. والأصول غير الملموسة هي القدرة الديناميكية للشركة التي تم إنشاؤها بواسطة الكفاءة الأساسية ومصادر المعرفة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، ومهارات الموظفين الخبراء، والقوة الجاذبة للتوظيف، والقدرة

على الابتكار في البحث والتطوير، وحجم العملاء، والعلامة التجارية المعروفة. ومن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن هو عدم تركيزها فقط على القيم الملموسة فهي تركز على القيم غير الملموسة وبالتالي من المهم لأي منظمة فهم طبيعة الأصول غير الملموسة لديها ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة منها وتطويرها. ويمكن أن تشكل الأصول غير الملموسة غالبية إجمالي أصول الشركة (Doyle, 2000)، كما أنها تساهم بشكل مهم في قيمة المساهمين (Gupta et al., 2004)، وتوفر مصدرًا مستدامًا لتكوين الثروة (Riahi, 2003). وتشكل مصدر قوي للميزة التنافسية لأن الشركات المنافسة لا تستطيع فهمها وتقييمها وتقليدها بسهولة. (Gregory et al, 2007)

ويمكن تصنيف الأصول غير الملموسة إلى ثلاث فئات: (Kaplan&Norton, 2004)

رأس المال البشري: وهي مهارات ومواهب ومعارف الموظفين، وتكون جاهزية المنظمة عالية عندما تتماشى قدرات رأس المال البشري بشكل وثيق مع الموضوعات الاستراتيجية.

رأس مال المعلومات: قواعد البيانات وأنظمة المعلومات والشبكات والبنية التحتية للتكنولوجيا، ويوفر رأس المال المعلومات البنية التحتية الحيوية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية التي تكمل رأس المال البشري لتعزيز الأداء المتميز في الموضوعات الاستراتيجية.

رأس المال التنظيمي: الثقافة والقيادة ومواءمة الموظفين والعمل الجماعي وإدارة المعرفة، وهي تعزز التغييرات في مناخ المؤسسة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

وليس لأي من هذه الأصول غير الملموسة قيمة يمكن قياسها بشكل منفصل أو مستقل، وتتبع قيمة هذه الأصول غير الملموسة من قدرتها على مساعدة المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها. (Kaplan&Norton, 2004)

وعندما تتوافق المكونات الثلاثة في منظور التعلم والنمو: الإنسان والمعلومات ورأس المال التنظيمي مع الاستراتيجية، فإن المنظمة لديها درجة عالية من الاستعداد والقدرة على تعبئة واستدامة عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية. (Kaplan&Norton, 2004)

وتدفع الأصول غير الملموسة تحسينات الأداء إلى العمليات الداخلية للمؤسسة لتقديم قيمة للعملاء والمساهمين والمجتمعات، ويختلف إنشاء القيمة من الأصول غير الملموسة في عدة نواح مهمة عن خلق القيمة من خلال إدارة الأصول المادية والمالية الملموسة. وهذه الاختلافات هي: (Kaplan&Norton,2004)

1- خلق القيمة غير مباشر:

حيث نادراً ما يكون للأصول غير الملموسة مثل المعرفة والتكنولوجيا تأثير مباشر على النتائج المالية مثل زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح، حيث تؤثر التحسينات في الأصول غير الملموسة على النتائج المالية من خلال سلاسل علاقات السبب والنتيجة.

2- القيمة سياقية:

تعتمد قيمة الأصل غير الملموس على توافقه مع الاستراتيجية على سبيل المثال: تدريب الموظفين على إدارة الجودة الشاملة وتقنيات ستة سيكما، له قيمة أكبر للمؤسسات التي تتبع استراتيجية خفض التكلفة الإجمالية من تلك التي تتبع قيادة المنتج واستراتيجية الابتكار.

3- القيمة محتملة:

تمثل تكلفة الاستثمار في أصل غير ملموس تقديراً ضعيفاً لقيمته بالنسبة للمنظمة. فالأصول غير الملموسة لها قيمة محتملة ولكن ليس لها قيمة سوقية، وهذه القيمة المحتملة بحاجة إلى العمليات الداخلية مثل (التنظيم والتصميم والإنتاج والتسليم وخدمة العملاء) لتحويل القيمة المحتملة للأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة. فإن أي استثمار غير ملموس يزيد من قيمة الشركة كما تفعل الأصول الملموسة. ويُنظر إلى الابتكار والولاء للعلامة التجارية على أنهما استثمارات يمكنها زيادة الأصول غير الملموسة للشركة مع تأثيرات إيجابية يمكن التنبؤ بها على التدفق النقدي المستقبلي أي الأصول الملموسة. (Gleason& Klock,2006)

تنشأ القيمة من الأصول غير الملموسة عندما يتم دمجها بشكل فعال مع الأصول الأخرى (الملموسة وغير الملموسة) وبالتالي يتم إنشاء أقصى قيمة عندما يتم مواءمة جميع الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة ومع استراتيجية المنظمة.

تطرق هذا الفصل إلى مفهوم الفعالية التنظيمية وعلى أنها قدرة المنظمة على وضع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية في ظل ظروفها البيئية وبما يؤدي إلى استدامتها وتطورها. وبين هذا الفصل أن من أهم الأدوات لدراسة وقياس الفعالية في المنظمة والتي تتخطى مشاكل التعريف وقصر المقاييس والتفكير المجزأ والافتقار إلى نهج شمولي هي بطاقة الأداء المتوازن، وتم شرح أهمية هذه البطاقة من خلال أنها تأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل وتتميز بتعدد أبعادها وتركيزها على المؤشرات الرئيسية، وتتميز أيضاً بكونها توضح أهمية النتائج والمؤشرات غير المالية وارتباطها بالنتائج المباشرة للمنظمة من خلال خرائط الاستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات المختلفة للأداء، وخاصة ترجمة أهمية الأصول غير الملموسة وقدرتها القائمة على المعرفة في مساهمتها في تكوين أصول المنظمة وتوفيرها مصدراً مستداماً لتكوين الثروة وتشكيل مصدر قوي للميزة التنافسية.

الفصل الخامس الارتباطات بين المتغيرات

توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

بالنسبة للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعالية الأداء :

إن الأدلة التجريبية على وجود علاقة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية بقيت غير حاسمة (Hartnell,)

(et al, 2011) و(O'Reilly et al.,2014).

والأبحاث التي درست هذه العلاقة اختلفت باختلاف الصناعة التي تقوم بدراستها (والتباين الذي يتم تقديمه من

خلال تقييم صناعات متعددة) (Detert et al,2000).

وأيضاً لم يتم التوصل إلى وجود رابط مباشر ثابت بين الثقافة والأداء الموضوعي في المنظمة بسبب عدد من

التحديات المفاهيمية بما في ذلك الخلافات حول تعريف الثقافة والأبعاد المرتبطة بها (Schneider et al,2013)

وعدد من التحديات المنهجية مثل عينات صغيرة، ومقاييس مصممة لأغراض أخرى إلى جانب تقييم الثقافة،

بالإضافة إلى أن الأبحاث التي درست هذه العلاقة اختلفت باختلاف الصناعة التي تقوم بدراستها (Detert et

al,2000).

ويرى (Zheng et al,2010) و(Hartnell et al,2011) عدم كفاية فحص الصلة المباشرة بين الثقافة

التنظيمية والفعالية التنظيمية. ويرى أن الخطوة المنطقية التالية في البحث حول الثقافة والفعالية من خلال الانتقال

إلى مستوى أعمق، أي دراسة الآلية (الآليات) المحددة التي تؤثر من خلالها الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي،

ومن هنا يقوم البحث الحالي بدراسة دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعالية الأداء .

وبالنسبة لعلاقة رأس المال الاجتماعي وفعالية الأداء :

يؤثر رأس المال الاجتماعي بشكل كبير على الأداء فهو مؤشر قوي على الأداء التنظيمي (Andrews

(Bolino et al,2014) ووجد (2010; Andrews and Brewer,2014; Compton and Meier 2016)

أن رأس المال الاجتماعي يعزز الأداء الوظيفي، ويرى (Jafari et al.,2020) أن رأس المال الاجتماعي يؤثر

على سلوك المواطنة التنظيمية، ويشكل رافعة إيجابية للأداء، وهو أساس جيد لإنتاجية رأس المال البشري والمادي، ويرى (Simpson,2002) أنه أساس مهم لنجاح أي منظمة، وأظهرت دراسة (Basu et al.,2017) أن رأس المال الاجتماعي وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ووجدت العديد من الأبحاث، تأثير رأس المال الاجتماعي على عمليات المعرفة (Chen and Lovvorn, 2004; Ratten and Suseno, 2008; Mu et al., 2006; Chiu et al., 2011). و أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو المحرك الأكثر أهمية لاستخدام معلومات الأداء (Kroll& Tantardini,2019)، ويرى (Petrrou and Daskalopoulou,2013) أهميته في تعزيز الابتكار، ويمكن رأس المال الاجتماعي من حل المشكلات المعقدة ومشاركة المعلومات وكذلك التعلم من التجارب التي صنعها أعضاء الشبكة، بدلا من المرور بجولات متعددة من التجربة والخطأ بأنفسهم (Kroll& Tantardini,2019).

ووجد (Boyas et al,2010) أن أبعاد رأس المال الاجتماعي تخفف من ضغوط العمل ومن ثم تؤثر سلباً على نوايا دوران العمل، ويرى (Kroll& Tantardini,2019) أن رأس المال الاجتماعي يشكل حافزا يزيد من الدافع الذاتي للموظفين فيعزز اهتمامهم ومشاركتهم في عملهم والتمتع به، بالإضافة إلى المشاعر ذات الصلة بالإنجاز الشخصي، وتحدد دراسة أجراها (Chughtai and Buckley,2013) أن الثقة بالإدارة العليا وأعضاء الفريق تزيد من الهوية التنظيمية والسلامة النفسية والتي بدورها تعزز المشاركة في العمل، ووجد (Ommen et al .,2009) أن رأس المال الاجتماعي يرتبط بشكل كبير بزيادة الرضا الوظيفي، ويرى (Nahapiet and Ghoshal,1998) أنه لرأس المال الاجتماعي دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية.

وفي سياق المنظمات العامة، والتي تعتمد على موارد محدودة، ومطالبة المجتمعات منها العمل بكفاءة وفاعلية، فإن فوائد رأس المال الاجتماعي مهمة، حيث أنها تزيد الثقة والمعاملة بالمثل ورغبة الأعضاء في تبادل المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات المفيدة وفي الوقت المناسب، وتعزز احترافهم وتمنحهم الثقة في أن هذه التبادلات ستكون مفيدة في أداء مهامهم (Lee et al.,2024) ووجد (Kroll& Tantardini,2019) أن البعد الهيكلي لرأس

المال الاجتماعي في المنظمات العامة (أي التعاون والتنسيق والتفاعل بين أعضاء المنظمة) لا يجعل المعلومات متاحة فحسب، بل يسهل تبادل معلومات الأداء بين أعضاء المنظمة، وأن المستويات العالية من الثقة بين القادة التنظيميين والأعضاء، تسمح بنقل المعلومات الحساسة وتعزيز العمل التعاوني، ووجد (Lee et al.,2024) أن رأس المال الاجتماعي المعرفي يعزز الاستخدام الهادف لبيانات الأداء.

وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي يؤثر على المحاور المختلفة للأداء والتي من الممكن قياسها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي توفر شمول للأبعاد وتقوم بتقييم أداء المنظمة من منظورات مختلفة، حيث أن من أهم ما توفره هذه البطاقة هو شمول أبعادها وتقييم أداء المنظمة من منظورات مختلفة، وتسمح هذه المنظورات للمنظمة من الموازنة بين النتائج المرغوبة ومحركات الأداء لتلك النتائج، والموازنة بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل (Kaplan & Norton,1996).

وإن تقسيم بطاقة الأداء المتوازن لأربعة منظورات وهي (منظور مالي، منظور العميل، منظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم) يمكننا من فهم التأثير الحاصل لكل من سمات ثقافة المنظمة وأبعاد رأس المال الاجتماعي على كل منظور من هذه المنظورات. وبالتالي تحقق لنا فهم أشمل للكيفية التي يجب على المدراء تعزيز السمات والأبعاد بما يتناسب مع حاجة هذه المنظمات وأولوياتها والخطط الموضوعية.

بالنسبة لعلاقة الثقافة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي:

تبقى الدراسات حول تأثير العوامل التنظيمية على رأس المال الاجتماعي قليلة جداً (Ramezan,2016) ، وأيضاً كانت الدراسات التي تبحث في العلاقة بين ثقافة المنظمة ورأس المال الاجتماعي قليلة وتشمل دراسة أجراها (Zhao and chang,2008) اللذان درساً تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي، ودراسة أجراها (Ramezan,2016) والتي درست العلاقة بين ثقافة المنظمة ورأس المال الاجتماعي والتي وجدت تأثير إيجابي كبير للثقافة التنظيمية ذات التركيز الداخلي على رأس المال الاجتماعي.

ولقد أكدت بعض الدراسات على ارتباط المكون العلائقي والمعرفي لرأس المال الاجتماعي بالبعد الثقافي (Rhofer et al,2011).

ويرى (Lee et al,2020) أنه من الضروري غرس القيم الثقافية المشتركة لتعزيز رأس المال الاجتماعي. حيث أن توفر القيم المشتركة يعد أساساً ضرورياً لزيادة الثقة والدعم المتبادل الذي يساعد على بناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات.

ويزداد رأس المال الاجتماعي بتعزيز القيم اللازمة لإقامة علاقة بين الموظفين، وتكوين الافتراضات اللازمة لتفسير الرسائل البينية، وإزالة حواجز الاتصال (Afshari et al,2020).

ويشير (Kroll& Tantardini,2019) أيضاً إلى أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي ليس ميزة يمكن تطويرها على المدى القصير، على عكس الأدوات والابتكارات الإدارية التي يسهل اعتمادها، إذ يحتاج رأس المال الاجتماعي إلى "النمو"، مثل الثقافة أو المناخ التنظيمي. لذلك، من الجدير بالذكر أنه حتى لو كان المدراء العامون يؤمنون بنهج رأس المال الاجتماعي، فلا يمكنهم توقع استخدامه مثل التدخلات الإدارية الأخرى، وبدلاً من ذلك، يحتاجون إلى استراتيجية طويلة الأجل ودعم تنظيمي. وهذه الدراسة إضافة لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر لثقافة المنظمة على أداء المنظمة، فهي تعتمد لفهم أوسع لما يمكن أن يكون عليه هذا التأثير من خلال المنظورات المختلفة للأداء وقامت بدراسة أثر الأبعاد الثقافية المختلفة على رأس المال الاجتماعي، وبالتالي أثر هذه الأبعاد غير المباشر على فعالية الأداء.

الفصل السادس الدراسة العملية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، وأدواتها من حيث تحديد المجتمع الأصلي للدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة، وطريقة بناء أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها وصدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار مقترحاتها.

1/6 مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في بعض مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة دمشق (المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والمؤسسة العامة للصناعات الغذائية والمؤسسة العامة للصناعات الهندسية والمؤسسة العامة للصناعات الكيماوية) وبعض الشركات التابعة لها وهي (شركة العزل والنسيج، شركة الكابلات، شركة بردي، شركة تاميكو، شركة سيرونكس، شركة الدبس للغزل والنسيج)، والبالغ عددهم (4637) عاملاً وعاملة. أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تمّ تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية الآتي (العلي، 2020، ص104):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

وبتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{4637 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{4637 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$
$$n \geq \frac{4453.3748}{12.5529} \approx 355$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (355) عاملاً وعاملة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (321) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (90.42%).

2/6 أدوات الدراسة وقياس المتغيرات:

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية قام الباحث بتطوير أداة الدراسة "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، وفق الآتي:

الجزء الأول: ثقافة المنظمة، ويشمل (5) أبعاد، موزعة على (55) عبارة وفق الآتي: المشاركة (12) عبارة. الاتساق (9) عبارات. التكيف (12) عبارة. المهمة (13) عبارة. الثقافة الأخلاقية (9) عبارات.

الجزء الثاني: رأس المال الاجتماعي، ويشمل (3) أبعاد موزعة على (13) عبارة وفق الآتي: رأس المال الهيكلي (4) عبارات. رأس المال العلائقي (5) عبارات. رأس المال الإدراكي (4) عبارات.

الجزء الثالث: فعالية الأداء، ويشمل (4) أبعاد موزعة على (22) عبارة وفق الآتي: البعد المالي (4) عبارات. بعد العملاء (8) عبارات. بعد العمليات الداخلية (6) عبارات. بعد النمو والتعلم (4) عبارات.

وتتم الإجابة على كل بند (عبارة) من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمس احتمالات: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً، ويقابل هذه البنود الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

3/6 صدق أداة الدراسة:

بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لأجله، اعتمد الباحث في اختبار صدق الاستبانة على نوعين من الصدق: الصدق الظاهري وصدق البناء، وذلك وفق الآتي:

1/3/6 الصدق الظاهري:

يُعَدّ الصدق من الأمور المطلوب توافرها في أداة الدراسة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق أداة الدراسة (صدق المحتوى) تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد،¹ وذلك للكشف عن مدى تمثيل الفقرات، وتقدير مدى مناسبة عباراتها وملاءمتها للمجتمع المستهدف، وللمصادقة على انتماء العبارات للمجال الذي أدرجت تحته، وللتأكد من سلامتها اللغوية وصحة ترميزها، وقد أجمع السادة المحكمون على كفاية العبارات، بينما كان لبعضهم ملحوظات على بعض العبارات إما لتكرارها أو لصياغتها اللغوية، وقد أخذ الباحث بجميع الملحوظات التي وضعها المحكمون سواء بحذف ما كان منها مكرراً، أم بتعديل الصياغة اللغوية، أم بإضافة عبارات جديدة، أم دمج عبارتين أو فصلهما.

¹ راجع ملحق 1

2/3/6 التحليل العاملي الاستكشافي:

يتم إجراؤه في المراحل الأولية للبحث، وهو يزود أدوات لتعزيز المتغيرات وتوليد الفرضيات، ويسمح بالكشف عن العبارات الرئيسية لكل بعد، وتم تنفيذ التحليل العاملي الاستكشافي على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من 30 موظف، كما تم استخدام أسلوب تحليل المكونات الرئيسية وفق الحل المدور.

وهو أحد الطرق لقياس صدق الاختبار، أي الدقة التي يتم قياس الاختبار بها، والاختبار الصادق يعني أن يقيس المقياس ما وضع لقياسه ولا يقيس شيئاً آخر، ويعتبر طريقة لتجميع الأسئلة في الأبعاد عن طريق مقارنة الارتباطات، وهو من الأمور المطلوب توافرها في أداة الدراسة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وهو نوع من أنواع صدق البناء، وتم حسابه من خلال معاملات الارتباط بين كل بعد أو محور، والعبارات التي تُمثله، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين $(-1, +1)$ ، ويدل على وجود ارتباط واتساق العبارات داخلياً مع البعد الذي تسهم في قياسه.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعد المشاركة:

الجدول (1-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعد المشاركة (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	487.166
	df	66
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component	
1	
q1	.916
q2	.812
q3	.914
q4	.962
q5	.908
q6	.941

q7	.921
q8	.916
q9	.906
q10	.956
q11	.896
q12	.853

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعء الاتساق:

الجدول (2-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعء الاتساق (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	312.949
	df	36
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component

1

q14	.918
q13	.943
q15	.913
q16	.938
q17	.363
q18	.926
q19	.845
q20	.912
q21	.954

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعء القدرة على التكيف:
الجدول (3-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعء التكيف (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	302.949
	df	35
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component	
1	
q22	.983
q23	.871
q24	.643
q25	.959
q26	.959
q27	.983
q28	.789
q29	.940
q30	.626
q31	.724
q32	.874
q33	.884

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعء المهمة:
الجدول (4-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعء المهمة (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	609.583

df	78
Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
q34	.925	.327
q35	.889	.369
q36	.891	.262
q37	.739	.336
q38	.807	.459
q39	.734	.318
q40	.884	.380
q41	.859	.494
q42	.710	.461
q43	.689	.377
q44	.922	.234
q45	.787	.486
q46	.908	.341

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with
Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3
iterations.

التحليل العائلي الاستكشافي بالنسبة لبعء الثقافة الأخلاقية:

الجدول (4-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعء الثقافة الأخلاقية (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	505.583
	df	80
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component

	1
q47	.911
q48	.745
q49	.910
q50	.917
q51	.931
q52	.887
q53	.974
q54	.856
q55	.917

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعـد رأس المال الاجتماعي الهيكلي:

الجدول (5-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعـد رأس المال الهيكلي (من إعداد الباحث بالاعتماد

على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.727
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	96.636
	df	6
	Sig.	.000

Component

Matrix^a

	Component
	1
q56	.974
q57	.861
q58	.863
q59	.889

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعد رأس المال الاجتماعي العلائقي:
الجدول (6-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعد رأس المال العلائقي (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	142.038
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component	1
q60	.966
q61	.936
q62	.879
q63	.899
q64	.838

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعد رأس المال الاجتماعي الإدراكي:
الجدول (7-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعد رأس المال الإدراكي (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	88.684
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component	1
q65	.953
q66	.876

q67	.876
q68	.899

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة للبعد المالي:

الجدول (8-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة للبعد المالي (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	288.519
	df	28
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component 1
q69	.835
q70	.953
q71	.958
q72	.958

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لعدد العملاء:

الجدول (9-6) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لعدد العملاء (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.956
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	354.519

df	28
Sig.	.000

Component

Matrix^a

Component	
1	
q73	.913
q74	.968
q75	.924
q76	.919
q77	.969
q78	.918
q79	.955
q80	.972

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعدها العمليات الداخلية:

الجدول (6-11) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعدها العمليات الداخلية (من إعداد الباحث بالاعتماد

على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	228.506
	df	15
	Sig.	.000

Component

Matrix^a

Component	
1	
q81	.965
q82	.851
q83	.938
q84	.901
q85	.906
q86	.970

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لبعء النمو والتعلم:
الجدول (6-12) اختبار KMO و BARTLETS بالنسبة لبعء النمو والتعلم (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	129.298
	df	6
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component	
1	
q87	.973
q88	.863
q89	.931
q90	.955

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

من الجداول السابقة يتبين أن قيمة KMO بالنسبة لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.5 مما يشير لكفاية حجم العينة الاستطلاعية لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كما كان اختبار Bartlett دال إحصائياً مما يشير إلى ملائمة البيانات لتحليل العوامل.

6-3-3 التحليل العاملي التوكيدي:

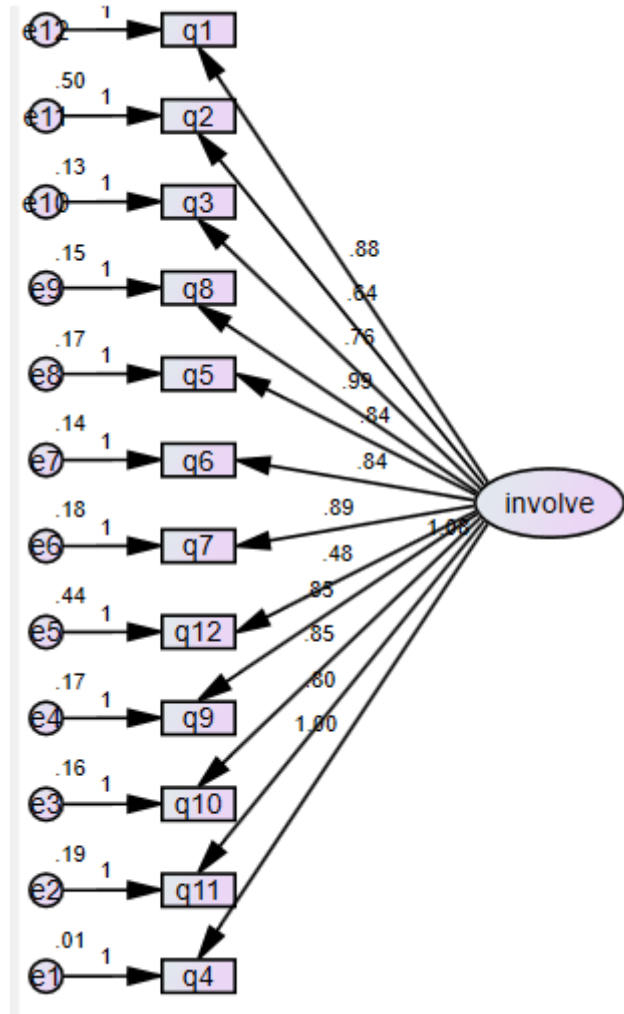
يعتبر التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أداة أساسية للباحثين للتحقق من صحة بنية أدوات القياس الخاصة بهم.

وهو نهج أكثر تعقيدًا يختبر الفرضية القائلة بأن العناصر مرتبطة بعوامل محددة يستخدم CFA نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار نموذج القياس حيث يسمح التحميل على العوامل بتقييم العلاقات بين المتغيرات التي تم ملاحظتها والمتغيرات غير الملاحظة.

وتم في البداية تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على الأبعاد جميعها وذلك لبيان مدى تشبع ومطابقة هذه الأبعاد لأسئلة الاستبيان التي تم قياسها من خلالها.

التحليل العاملي التوكيدي للأبعاد المدروسة:

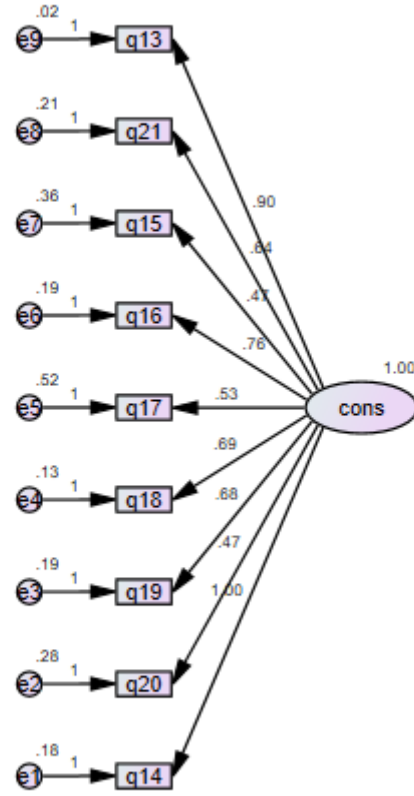
1- بعد المشاركة:



الشكل (1-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس المشاركة (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.01	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.86	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	2.1	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق
مؤشر تاكر لويس TLI	0.90	مطابق
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.89	مطابق
مؤشر المطابقة المقارن CFI	860.	مطابق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	310.0	مطابق

2- بعد الاتساق

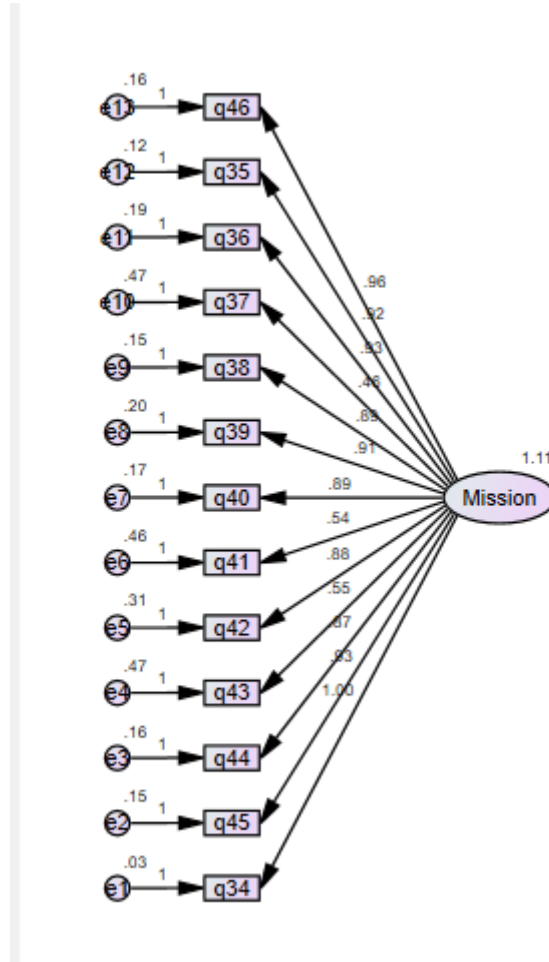


الشكل (6-2) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس الاتساق (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.011	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.86	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	2.5	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق
مؤشر تاكر لوييس TLI	0.88	مطابق
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.89	مطابق

مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.83	مطابق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	240.0	مطابق

3- بعد المهمة:

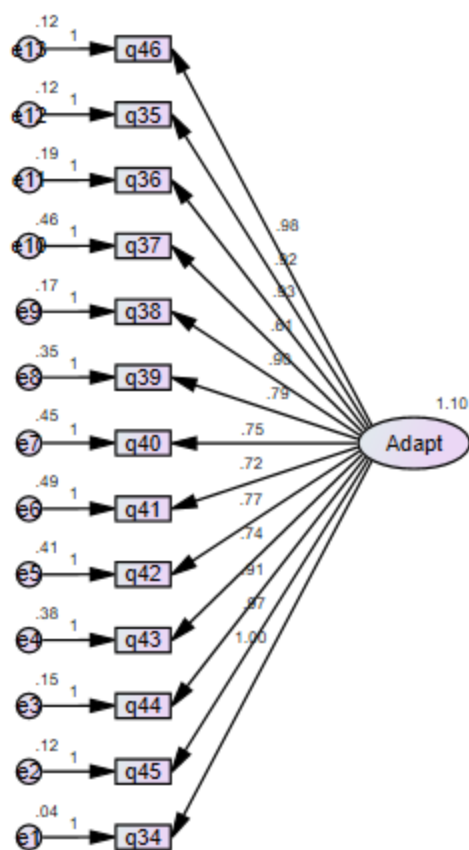


الشكل (3-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس المهمة (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.023	مطابق

مطابق	0.89	مؤشر جودة المطابقة GFI
مطابق	2.2	مؤشر كاي مربع X2 Chi Square
مطابق	0.05	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA
مطابق	90.0	مؤشر تاكر لوييس TLI
مطابق	80.0	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	0.84	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0.012	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

4- بعد التكيف:

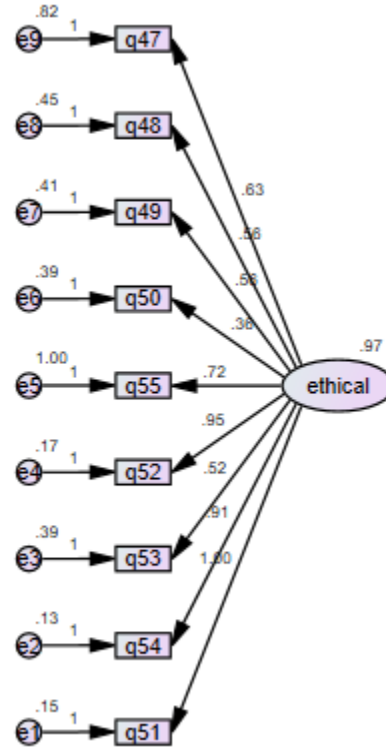


الشكل (4-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس التكيف (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.03	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.85	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	3.0	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق
مؤشر تاكر لوييس TLI	00.8	مطابق
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.82	مطابق

مطابق	10.8	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0.012	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

5- بعد الثقافة الأخلاقية

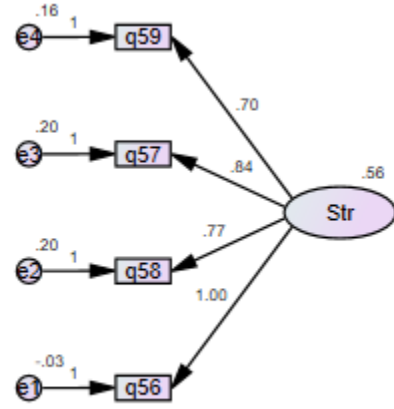


الشكل (5-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس الثقافة الأخلاقية (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.01	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.80	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	4.1	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب	0.05	مطابق

		RMSEA
مطابق	0.88	مؤشر تاكر لوييس TLI
مطابق	0.85	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	0.80	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0.022	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

6- بعد رأس المال الاجتماعي الهيكلي

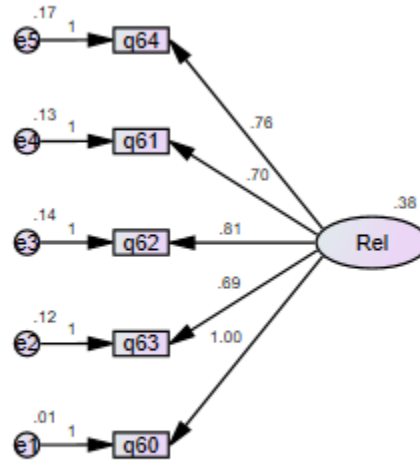


الشكل (6-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس رأس المال الاجتماعي الهيكلي (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.0	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	86.0	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	2.5	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق
مؤشر تاكر لوييس	0.90	مطابق

		TLI
مطابق	0.88	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	760.	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0330.	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

7- بعد رأس المال العلائقي

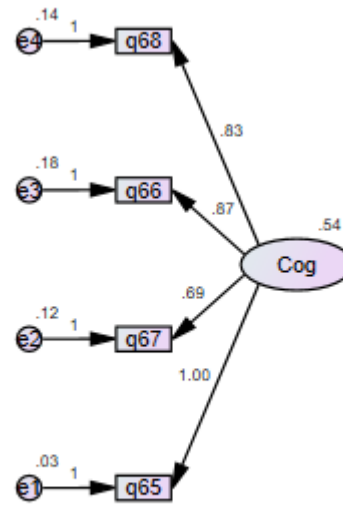


الشكل (6-7) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس رأس المال الاجتماعي العلائقي (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.0	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	89.0	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	2.1	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق

مطابق	88.0	مؤشر تاكر لوييس TLI
مطابق	87.0	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	0.81	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0.015	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

8- بعد رأس المال الادراكي

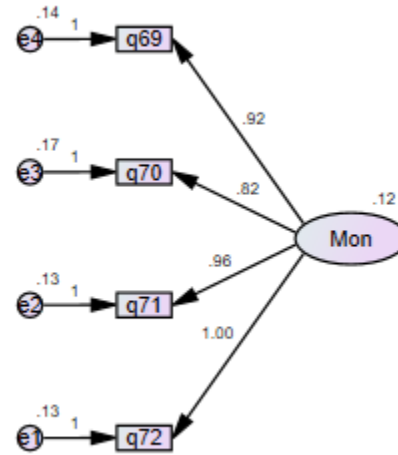


الشكل (8-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس رأس المال الاجتماعي الادراكي (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.0	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	89.0	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	3.5	مطابق

مطابق	0.05	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA
مطابق	88.0	مؤشر تاكر لوليس TLI
مطابق	86.0	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	0.82	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0.041	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

9- البعد المالي:

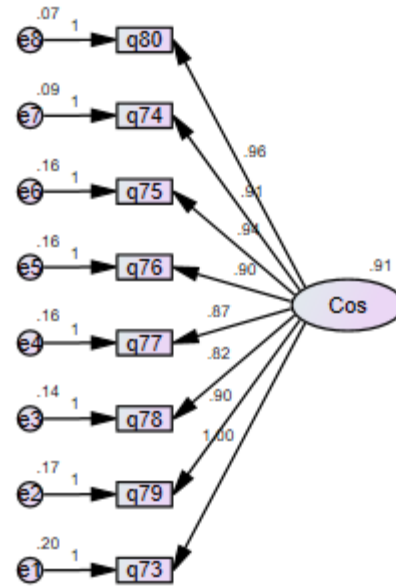


الشكل (6-9) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس رأس العد المالي (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.01	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	07.0	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	4.2	مطابق

مطابق	0.05	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA
مطابق	0.85	مؤشر تاكر لوليس TLI
مطابق	0.89	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	0.81	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	0.011	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

-10 بعد العملاء:

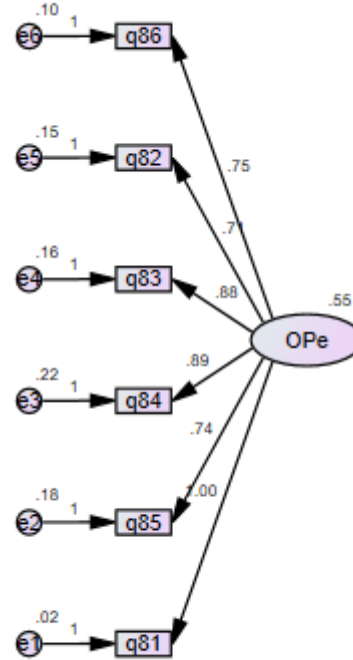


الشكل (6-10) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس بعد العملاء (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.03	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.80	مطابق

مطابق	4.1	مؤشر كاي مربع X2 Chi Square
مطابق	0.05	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA
مطابق	0.82	مؤشر تاكر لوييس TLI
مطابق	0.83	مؤشر المطابقة المعياري NFI
مطابق	860.	مؤشر المطابقة المقارن CFI
مطابق	450.0	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR

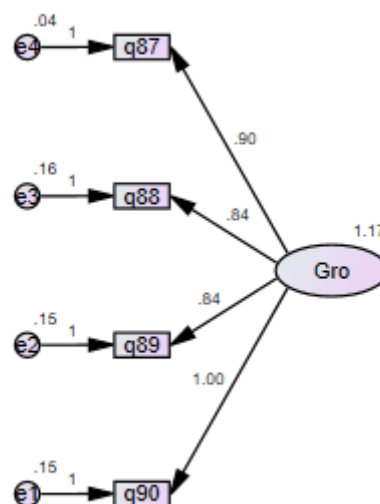
-11 بعد العمليات الداخلية:



الشكل (11-6) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس العمليات الداخلية (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0120.	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.80	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	3.3	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق
مؤشر تاكر لويس TLI	85.0	مطابق
مؤشر المطابقة المعياري NFI	20.8	مطابق
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.81	مطابق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	340.0	مطابق

12- بعد النمو:

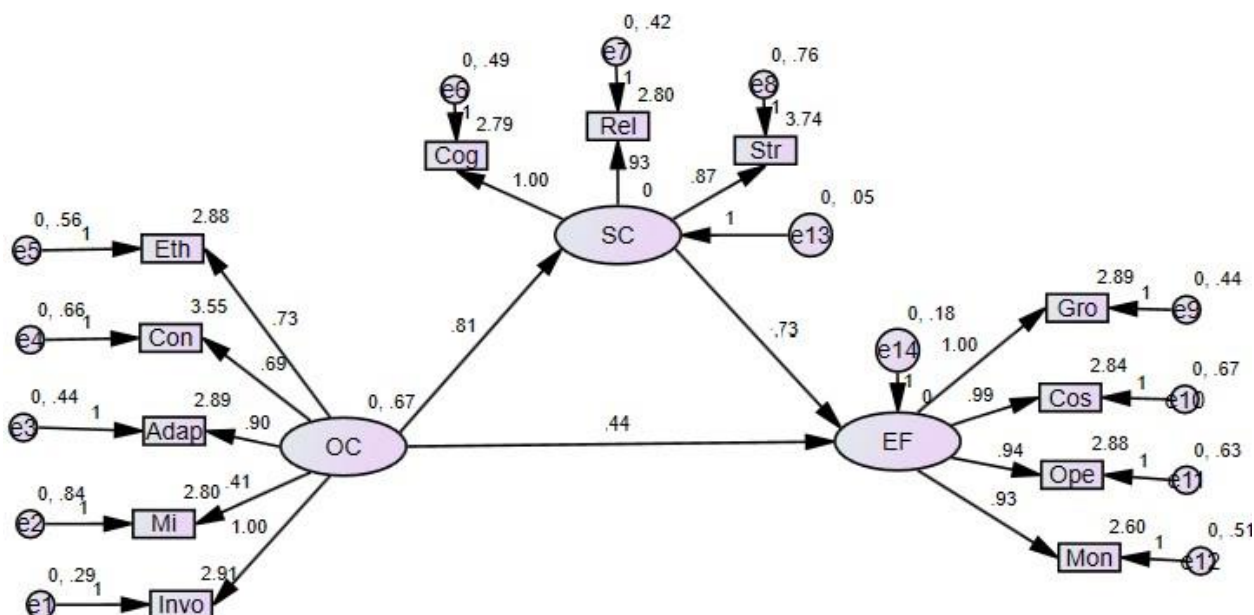


الشكل (6-12) تقدير النموذج التوكيدي لمقياس النمو والتعلم (من إعداد الباحث)

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.02	مطابق
مؤشر جودة المطابقة GFI	80.0	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	1.3	مطابق
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	0.05	مطابق
مؤشر تاكر لويس TLI	75.0	مطابق
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.85	مطابق
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.83	مطابق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	230.0	مطابق

ونلاحظ من الأشكال السابقة إلى أن نسبة التشبع كانت إما جيدة تزيد عن 0.70 أو مقبولة تزيد عن 0.50، وأيضا نلاحظ من الجداول السابقة أن الأبعاد المدروسة تحقق مستوى المطابقة، حيث كانت جميع مؤشرات تقييم حسن المطابقة محققة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الأبعاد في نموذج اموس المتكامل وتحليل المسار واختبار المقترحات.

وفي النهاية تم تصميم النموذج الذي يعكس المتغيرات المفترضة للدراسة وتم وضعها في شكل يعبر عن العلاقات بين المتغيرات والأبعاد المكونة لها، وهي تمثل الشكل الأساسي للتحليل العاملي التوكيدي.



الشكل (6-13) من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS)

وبالنسبة لهذا النموذج فإنه يعطي مؤشرات قوية للدلالة على ملائمة اعتماد هذا النموذج، ويلاحظ وجود تشبعات قوية، واعتمدت الدراسة أيضاً على مجموعة من المؤشرات مثل: مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) والذي يعرف باختصار (RMSEA)، ومؤشر مربع كاي (Chi square) والذي يعرف باختصار (χ^2) ومؤشر المطابقة المعيارية (Normed Fit Index) والذي يعرف باختصار (NFI)؛ ومؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit Index) والذي يعرف باختصار (CFI)، ومؤشر تاكر لوييس (Tucker-Lewis Index) والذي يعرف باختصار (TLI).

مؤشرات المطابقة	نتائج الدراسة	مدى ملائمة النموذج
مستوى الدلالة p	0.0	مطابق
مؤشر جودة المطابقة CFI	0.90	مطابق
مؤشر كاي مربع X2 Chi Square	2.1	مطابق

مطابق	0.05	الجزر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA
مطابق	0.91	مؤشر تاكر لوييس TLI
مطابق	0.89	مؤشر المطابقة المعياري

الجدول (6-13) من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)

وتشير النتائج إلى مناسبة النموذج للمطابقة.

4/6 ثبات أداة الدراسة:

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، والثبات يعني اتساقاً في النتائج عندما تطبق الأداة مرات عديدة، وقد اعتمد الباحث طريقة معامل ألفا كرونباخ **Alpha- Cronpach** لحساب ثبات الأداة، حيث تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0، 1)، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الأداة، ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا تم إعادة تطبيقه على نفس العينة، وحتى تتمتع الأداة بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا كرونباخ عن (0.70)، حيث يبين الجدول الآتي قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة:

الجدول (6-14) قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	90

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	.487	.880
q2	.486	.880
q3	.556	.880
q4	.495	.880
q5	.573	.879
q6	.538	.880
q7	.519	.880
q8	.432	.880
q9	.481	.880
q10	.499	.880
q11	.530	.880
q12	.506	.880
q13	.414	.881
q14	.346	.881
q15	.345	.882
q16	.479	.880
q17	-.120	.888
q18	.272	.882
q19	.401	.881
q20	.239	.883
q21	.411	.881
q22	.297	.882
q23	.255	.883
q24	.280	.882
q25	.246	.883
q26	.246	.883
q27	.297	.882
q28	.177	.883
q29	.340	.882
q30	.006	.884
q31	.338	.882
q32	.237	.883
q33	.229	.883
q34	.586	.879
q35	.573	.879
q36	.521	.879
q37	.338	.882
q38	.562	.879

q39	.546	.879
q40	.541	.879
q41	.442	.881
q42	.529	.879
q43	.434	.880
q44	.457	.880
q45	.555	.879
q46	.549	.879
q47	.318	.882
q48	.211	.883
q49	.169	.884
q50	.300	.882
q51	.305	.882
q52	.321	.882
q53	.281	.882
q54	.267	.882
q55	.300	.882
q56	-.106	.885
q57	.005	.885
q58	-.031	.885
q59	-.008	.884
q60	-.200	.886
q61	-.067	.885
q62	-.178	.885
q63	.149	.883
q64	-.264	.886
q65	.081	.884
q66	.114	.884
q67	-.110	.885
q68	.131	.883
q69	.215	.883
q70	-.023	.884
q71	.046	.884
q72	.046	.884
q73	-.020	.886
q74	-.024	.885
q75	.007	.885
q76	.007	.885
q77	.026	.885
q78	-.043	.885

q79	-.168	.887
q80	-.010	.885
q81	.181	.883
q82	.290	.882
q83	.256	.882
q84	.099	.884
q85	.195	.883
q86	.208	.883
q87	.170	.884
q88	.172	.883
q89	.222	.883
q90	.201	.883

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (6-14) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور تساوي (.884)، وهي أكبر من 0.70، كذلك نلاحظ أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل أسئلة الاستبانة أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة.

5/6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمّ الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) اختبارات قياس الصدق والثبات:

أ- التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

ب- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha- Cornpach.

(2) الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف.

(3) اختبار (t) لعينة واحدة (اختبار الوسط الحسابي One- Sample Test).

(4) الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression

(5) تحليل المسار لاختبار مقترحات الدراسة

تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتقدير درجة الموافقة على الأسئلة الواردة في الاستبيان كما يأتي:

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1	2	3	4	5

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوزيع المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (15-6) التوزيع المغلق لتدرجات سلم ليكرت

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1.8 - 1	منخفضة جداً	%(36-20)
2.60 - 1.81	منخفضة	%(52-36.2)
3.40 - 2.61	متوسطة	%(68-52.2)
4.20 - 3.41	كبيرة	%(84-68.2)
5 - 4.21	كبيرة جداً	%(100-84.2)

بناءً على معطيات الجدول رقم (15-6) إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي للسؤال أو العبارة ضمن المجال

(1.8-1) فهي تقابل شدة الإجابة "ضعيفة جداً"، وإذا وقعت ضمن المجال (2.60-1.81) فهي تقابل

شدة الإجابة "ضعيفة"، وإذا وقعت ضمن المجال (3.40-2.61) فهي تقابل شدة الإجابة "متوسطة"، وإذا

وقعت ضمن المجال (4.20-3.41) فهي تقابل شدة الإجابة "كبيرة"، وإذا وقعت ضمن المجال (5-4.21)

(5) فهي تقابل شدة الإجابة "كبيرة جداً".

6/6 تحليل إجابات أفراد العينة الكلية:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، تم إجراء ما يلي:

1- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

2- تشخيص واقع رأس المال الاجتماعي من خلال أبعاده (الهيكلي، العلائقي، الإدراكي) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

3- تحديد مستوى الأداء وفعاليته من خلال أبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

4- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة والبعد المالي كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

5- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العملاء كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

6- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

7- تحديد دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد النمو والتعلم كأحد أبعاد فعالية الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

1/6/6 تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام واختبار معنويته على لكامل عبارات كل بعد:

1/1/6/6 تشخيص واقع الثقافة التنظيمية المتعلق ببعد المشاركة في مؤسسات
القطاع الصناعي محل الدراسة:

الجدول (6-16) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة
فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية (بعد المشاركة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار (t)	احتمال الدالة القرار
1	يشارك معظم الموظفين في العمل.	2.76	0.68	55.2	24.63	-5.179	.000 دال
2	يتم اتخاذ القرارات عادةً على المستوى الذي تتوفر فيه أفضل المعلومات.	3.21	0.938	64.2	29.22	4.393	.000 دال
3	يتم مشاركة المعلومات على نطاق واسع حتى يتمكن الجميع من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	2.76	0.712	55.2	25.79	-4.885	.000 دال
4	عملية التخطيط في المنظمة مستمرة ويشترك الجميع فيها.	3.24	0.735	64.8	22.68	5.932	.000 دال
5	فرق العمل هي الأساس في العمل في المنظمة.	2.75	0.71	55	25.81	-5.897	.000 دال
6	يتم استخدام العمل الجماعي لإنجاز العمل، بدلاً من التسلسل الهرمي.	2.79	0.715	55.8	25.62	-4.784	.000 دال
7	يتم تنظيم العمل بحيث يمكن لكل شخص أن يرى العلاقة بين وظيفته وأهداف المنظمة.	2.8	0.661	56	23.60	-4.599	.000 دال
8	يتم تفويض السلطة حتى يتمكن الأفراد من التصرف بمفردهم.	3.26	0.815	65.2	25	5.772	.000 دال
9	كفاءة وإنتاجية الموظفين تتحسن باستمرار في المنظمة.	3.34	0.865	66.8	25.89	7.042	.000 دال
10	قوة مقاعد البدلاء (قدرة الموظفين) تتحسن باستمرار.	3.19	0.756	63.8	23.69	4.571	.000 دال
11	هناك استثمار مستمر في مهارات الموظفين.	2.71	0.754	54.2	27.82	-4.831	.000 دال

12	يُنظر إلى قدرات الأفراد على أنها مصدر مهم للميزة التنافسية.	2.68	0.715	53.6	26.67	-4.285	.000	دال
----	---	------	-------	------	-------	--------	------	-----

الجدول (17-6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد المشاركة)

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8127	.79038	.04411	59.1

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-1.594	.0112	-.08723	-.1949	.0204

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المشاركة في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تنخفض عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.08723)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.011 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعد المشاركة وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى بعد المشاركة للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (59.1%).

2/1/6/6 تشخيص واقع الثقافة التنظيمية المتعلق ببعد الاتساق في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الجدول (18-6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية (بعد الاتساق)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
13	القادة والمديرون "يمارسون ما يعظون به".	3.75	0.773	75	20.61	17.383	.000	دال

14	هناك مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التي تحكم الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المنظمة.	3.81	0.794	76.2	20.83	18.277	.000	دال
15	إنّ تجاهل القيم الأساسية سيضعك في مأزق في العمل.	3.79	0.765	75.8	20.18	18.501	.000	دال
16	من السهل التوصل إلى اتفاق في الآراء حتى في القضايا المهمة.	3.56	0.784	71.2	22.02	18.739	.000	دال
17	هنالك اتفاق واضح في المنظمة حول الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة بشأن القضايا الرئيسية.	3.79	0.725	75.8	19.12	19.522	.000	دال
18	عند حدوث خلافات في المنظمة يعمل الجميع بجد للوصول الى حلول مرضية للجميع.	3.22	0.982	64.4	30.49	4.014	.000	دال
19	نهج المنظمة في ممارسة الأعمال متسق للغاية ويمكن التنبؤ به.	3.75	0.734	75	19.57	18.307	.000	دال
20	من السهل تنسيق الأعمال عبر الأجزاء المختلفة في المنظمة.	2.7	0.755	54	27.96	-4.458	.000	دال
21	هنالك توافق للأهداف عبر المستويات والأقسام المختلفة.	3.76	0.667	75.2	17.73	20.414	.000	دال

الجدول (6-19) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد الاتساق)

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	3.5514	.51170	.02856	71

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
19.951	.000	.55140	.4424	.6604

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاتساق في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تنخفض عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.55140)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.2) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبما أنَّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنَّ هناك فرق بين المتوسط العام لبعـد الاتساق وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنَّ مستوى بعد الاتساق للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة عالية، وبأهمية نسبية (71%).

2/1/6/6 تشخيص واقع الثقافة التنظيمية المتعلق ببعـد التكيف في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الجدول (6-20) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعـد التكيف)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
22	غالباً ما يتعاون الجميع في المنظمة لإحداث التغيير .	3.15	0.573	63	18.19	4.073	.000	دال
23	يتم اعتماد طرق جديدة ومحسنة باستمرار للقيام بالعمل.	3.14	0.729	62.8	23.21	3.830	.000	دال
24	تواجه محاولات احداث تغيير في المنظمة مقاومة ضعيفة.	2.63	0.771	52.6	29.31	-5.548	.000	دال
25	تؤدي تعليقات العملاء وتوصياتهم إلى تغييرات في عمل المنظمة.	2.54	0.75	50.8	29.52	-9.049	.000	دال
26	يتقهم جميع أعضاء المنظمة أهمية تلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم.	3.18	0.797	63.6	25.06	4.519	.000	دال
27	يتم تشجيع الاتصال المباشر مع العملاء .	3.18	0.859	63.6	27.01	4.220	.000	دال
28	نادراً ما يتم تجاهل مصالح العميل في قرارات القادة في المنظمة.	3.25	0.876	65	26.95	5.113	.000	دال
29	يتمتع جميع الأعضاء بفهم عميق لرغبات العملاء واحتياجاتهم.	2.75	0.601	55	21.85	-3.799	.000	دال

30	تعتبر المنظمة الفشل فرصة للتعليم والتحسين.	2.8	0.49	56	17.5	-3.132	.000	دال
31	يتم التركيز على كل التفاصيل حتى الصغيرة منها.	2.66	0.622	53.2	23.38	-5.418	.000	دال
32	يتم الاهتمام بأن يستفيد الجميع من الخبرات والمشاكل التي تقع بها الأقسام الأخرى في المنظمة.	2.75	0.852	55	30.98	-3.073	.000	دال
33	يعتبر اكتساب المعلومات والخبرات الجديدة هدف مهم في عملنا اليومي.	2.66	0.823	53.2	30.93	-4.211	.000	دال

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8879	.74618	.04165	57.6

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-3.407	.000	-.55838	-.6403	-.4764

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد القدرة على التكيف في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تنخفض عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.55838)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.4) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعد التكيف وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى بعد التكيف للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (57.6%).

3/1/6/6 تشخيص واقع الثقافة التنظيمية المتعلق ببعد المهمة في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الجدول (21-6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد المهمة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
34	تعمل المنظمة بشكل دائم على تقييم بيئتها الداخلية والخارجية في سعيها لتطوير استراتيجية مناسبة.	2.62	0.754	52.4	28.77	-5.970	.000	دال
35	يوجد غرض واتجاه طويل الأجل في المنظمة.	2.73	0.762	54.6	27.91	-4.107	.000	دال
36	هنالك استراتيجية واضحة للمستقبل.	3.15	0.79	63	25.07	3.618	.000	دال
37	تعكس تصرفات القادة في المنظمة توجههم طويل الأجل.	2.66	0.837	53.2	31.46	-4.398	.000	دال
38	تدرس المنظمة الفوائد التي تحققها للمجتمع وكيفية تعزيزها.	3.28	0.93	65.6	28.35	5.394	.000	دال
39	نتابع باستمرار تقدمنا مقابل الأهداف المعلنة.	3.2	0.85	64	26.56	5.956	.000	دال
40	تعكس قرارات القادة في المنظمة نظرتهم الشمولية لجميع أوجه نشاط المنظمة.	2.57	0.786	51.4	30.58	-7.801	.000	دال
41	يضع القادة أهداف طموحة وقابلة للتحقيق.	3.18	0.932	63.6	29.30	3.845	.000	دال
42	يفهم الموظفون ما يجب القيام به حتى ينجحوا على المدى الطويل.	2.35	0.606	47	25.78	-15.217	.000	دال
43	لدينا رؤية مشتركة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.	2.61	0.629	52.2	24.09	-7.508	.000	دال
44	اتجاهنا الاستراتيجي واضح بالنسبة للجميع في المنظمة.	2.63	0.746	52.6	28.36	-6.370	.000	دال
45	تخلق رؤية المنظمة الحماس والتحفيز للموظفين.	2.64	0.69	52.8	26.13	-6.463	.000	دال
46	لا يؤثر التفكير قصير المدى على رؤيتنا طويلة المدى.	3.16	0.76	63.2	24.05	3.209	.000	دال

One-Sample Statistics				
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8006	.77432	.04322	56

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-3.646	.000	-.19938	-.3070	-.0918

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المهمة في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.19938)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعد المهمة وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى بعد المهمة للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (56%).

5/1/6/6 تشخيص واقع الثقافة التنظيمية المتعلق ببعد الثقافة الأخلاقية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
47	يحكم تصرفات الموظفين في المنظمة شعور عالي بالمسؤولية.	2.71	0.646	54.2	23.83	-3.422	.000	دال
48	المدراء في المنظمة قدوة حسنة من حيث السلوك الأخلاقي.	2.51	0.933	50.2	37.17	-6.529	.000	دال
49	يعكس سلوك المدراء مجموعة مشتركة من المعايير والقيم.	2.69	0.736	53.8	27.36	-4.553	.000	دال
50	لا يتعرض الموظفين في المنظمة لضغوط لكسر القواعد والقوانين.	2.63	0.769	52.6	29.23	-5.018	.000	دال

51	يعتمد المدراء لمناقشة السلوكيات غير الاخلاقية التي تحدث في المنظمة مع الموظفين.	2.53	0.755	50.6	29.84	-6.984	.000	دال
52	يحظى السلوك الأخلاقي بتقدير كبير في المنظمة وتتم مكافأته.	2.82	0.756	56.4	26.80	-3.688	.000	دال
43	إذا تمّ الكشف عن السلوك غير الاخلاقي سيتم معاقبة المرتكب بشكل عادل بغض النظر عن المنصب.	2.43	0.599	48.6	24.65	-14.348	.000	دال
54	يتم اجراء فحوصات كافية للكشف عن الانتهاكات والسلوك غير الأخلاقي.	2.61	0.728	52.2	27.89	-4.782	.000	دال
55	تعمل إدارة المنظمة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.	2.42	0.703	48.4	29.04	-14.463	.000	دال

الجدول (6-21) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية (بعد الثقافة الأخلاقية)

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.5936	.76951	.04295	51.87

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-9.463	.000	-.40642	-.4909	-.3219

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الثقافة الأخلاقية في مؤسسات القطاع

الصناعي محل الدراسة تتخفّض عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.40642)، وتقع ضمن

المجال (1.81-2.60) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (5-15)، وتقابل شدة

الإجابة بدرجة منخفضة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.022 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين

المتوسط العام لبعد الثقافة الأخلاقية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن

القول أنّ مستوى بعد الثقافة الأخلاقية للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة ضعيفة، وبأهمية نسبية (51.87%).

2/6/6 تشخيص واقع رأس المال الاجتماعي من خلال أبعاده (الهيكلية، العلائقية، الإدراكية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

لتشخيص واقع رأس المال الاجتماعي من خلال أبعاده (الهيكلية، العلائقية، الإدراكية) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، ومن ثمّ حساب الدرجات الخام على كامل العبارات بالنسبة لكل بعد وحساب المتوسط الحسابي العام واختبار معنويته:

1/2/6/6 تشخيص واقع رأس المال الهيكلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
56	يتعاون الأشخاص الذين أعمل معهم لإنجاز المهمة الموكلة.	3.82	0.549	76.4	14.37	28.391	.000	دال
57	يدعم المدراء التعاون في المنظمة.	3.85	0.519	77	13.48	29.342	.000	دال
58	يعمل الموظفون في المنظمة بأريحية بعيداً عن المشاكل.	3.75	0.562	75	14.98	23.272	.000	دال
59	يسود جو من الألفة والزمالة بين الموظفين في المنظمة.	3.84	0.554	76.8	14.42	27.165	.000	دال

الجدول (22-6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع رأس المال الهيكلية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	3.8200	.41847	.02336	76.40

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
35.108	.000	.82000	.7740	.8660

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد رأس المال الهيكلي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.820)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (5-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة، وبما أنَّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنَّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعء رأس المال الهيكلي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنَّ مستوى بعد رأس المال الهيكلي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (76.4%).

2/2/6/6 تشخيص واقع رأس المال العلائقي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
60	أعتقد أن القادة في المنظمة يتمتعون بدرجة عالية من النزاهة.	2.75	0.972	55	35.34	-4.055	.000	دال
61	أثق بأنَّ القائد في المنظمة سيتعامل مع الموظفين باحترام.	2.64	0.747	52.8	28.29	-5.468	.000	دال
62	أتوقع من القادة في المنظمة أن يعاملوني بطريقة متسقة يمكن التنبؤ بها.	2.56	0.747	51.2	29.17	-6.508	.000	دال
63	لدي ثقة في مشرفي المباشر.	3.15	0.688	63	21.84	4.510	.000	دال
64	لدي مستوى عالي من الاحترام لكبار القادة في المنظمة.	3.15	0.709	63	22.50	4.570	.000	دال

الجدول (6-24) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع رأس المال العلائقي

One-Sample Statistics				
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8505	.56680	.03164	57.01

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-4.726	.000	-.14952	-.2118	-.0873

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد رأس المال العلائقي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.14952)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (5-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعد رأس المال العلائقي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى بعد رأس المال العلائقي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (57.01%).

3/2/6/6 تشخيص واقع رأس المال الإدراكي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختيار	احتمال الدلالة	القرار
65	أعرف كيف يرتبط هدفي بأهداف المنظمة.	2.45	0.738	49	30.12	-15.051	.000	دال
66	ينقل المدراء بتصرفاتهم أهداف وأولويات المنظمة.	2.25	0.614	45	27.28	-21.301	.000	دال
67	يقدم العاملون في المنظمة تنازلات شخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.	2.65	0.737	53	27.81	-5.558	.000	دال
68	إنّ تحقيق أهداف المنظمة سيؤدي في النهاية الى تحقيق أهدافي الشخصية.	2.33	0.719	46.6	30.85	-19.121	.000	دال

الجدول (6-24) نتائج اختبار الوسط الحسابي لواقع رأس المال الإدراكي

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
321	2.4200	.72056	.04022	48.40	29.78

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-14.422	.000	-.58003	-.6592	-.5009

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد رأس المال الإدراكي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.58003)، وتقع ضمن المجال (1.81-2.60) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة منخفضة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لبعد رأس المال الإدراكي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى بعد رأس المال الإدراكي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (48.4%).

3/6/6 تحديد مستوى الأداء وفعاليته من خلال أبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

لتحديد مستوى الأداء وفعاليته من خلال أبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، ومن ثمّ حساب الدرجات الخام على كامل العبارات بالنسبة لكل بعد وحساب المتوسط الحسابي العام واختبار معنويته.

1/3/6/6 تحديد مستوى فعالية الأداء المتعلق بالبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار						

69	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المنظمة.	2.88	0.433	58	25.27	-3.022	.000	دال
70	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.	2.7	0.725	54	26.85	-6.178	.000	دال
71	تهتم المنظمة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.	2.52	0.778	50.4	30.87	-10.593	.000	دال
72	تحقق المنظمة عائداً على الاستثمار مرتفعاً.	2.3	0.768	46	33.39	-20.893	.000	دال

الجدول (25-6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليتيه (البعد المالي)

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.61	.75666	.04223	52.2

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-7.988	.000	-.39623	-.4938	-.2986

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مستوى فعالية الأداء المتعلق بالبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تنخفض عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.39623)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.4) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنَّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنَّ هناك فرق بين المتوسط العام لمستوى فعالية الأداء المتعلق بالبعد المالي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنَّ مستوى فعالية الأداء المتعلق بالبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (52.2%).

2/3/6/6 تحديد مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختيار t	احتمال الدلالة	القرار

73	تتمتع منتجات وخدمات المنظمة بسمعة جيدة في السوق.	3.15	0.762	63	24.19	5.643	.000	دال
74	تُطوّر المنظمة منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع متطلبات عملائها.	2.41	0.717	48.2	29.75	-14.743	.000	دال
75	تقوم المنظمة بدراسة صورتها الذهنية والعمل على تحسينها بشكل مستمر.	2.1	0.768	42	36.57	-32.893	.000	دال
76	تسعى المنظمة لخدمة عملائها بشكل عادل.	3.31	0.831	66.2	25.10	6.683	.000	دال
77	يوجد للمنظمة صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل التواصل مع العملاء.	3.22	0.822	64.4	25.52	4.795	.000	دال
78	يستطيع العميل مقابلة المسؤولين في المنظمة بسهولة.	3.37	0.473	67.4	14.03	5.029	.000	دال
79	يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم.	2.54	0.778	50.8	30.62	-9.593	.000	دال
80	تسعى المنظمة لكسب عملاء جدد باستمرار.	2.48	0.862	49.6	34.75	-10.808	.000	دال

الجدول (6-26) نتائج اختبار الوسيط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليته (بعد العملاء)

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8442	.54211	.03026	56.49

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-2.808	.000	-.17574	-.2353	-.1162

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العملاء

في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، وبفارق معنوي بلغ

(0.17574)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول

(5-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإن

هناك فرق سالب بين المتوسط العام لمستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العملاء وبين المتوسط الافتراضي

للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أن مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العملاء في

مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (56.49%).

3/3/6/6 تحديد مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العمليات الداخلية في مؤسسات

القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار
81	منتجات وخدمات المنظمة تتحسن باستمرار.	2.45	0.706	49	28.81	-16.495	.000	دال
82	يوجد لدى المنظمة دليل عمليات واضح ومحدد.	3.77	0.596	75.4	15.80	20.147	.000	دال
83	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	3.26	0.784	65.2	24.04	5.942	.000	دال
84	تقوم المنظمة باستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية والمالية لتسهيل انجاز المهام.	2.65	0.855	53	32.26	-8.241	.000	دال
85	تدعم المنظمة البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها وخدماتها.	2.66	0.809	53.2	30.41353	-8.233	.000	دال
86	تُحسن المنظمة بشكل مستمر طرق القيام بأعمالها.	2.55	0.714	51	28	-10.628	.000	دال

الجدول (6-27) نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليتها (بعد العمليات الداخلية)

One-Sample Statistics				
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8785	.51265	.02861	57.4

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-2.262	.024	-.12150	-.2272	-.0158

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.12150)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.4) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنَّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.024 < 0.05$ فإنَّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لمستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العمليات الداخلية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنَّ مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (57.4%).

4/3/6/6 تحديد مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختيار	احتمال الدلالة	القرار
87	مهارات وقدرات الموظفين تتحسن باستمرار.	2.69	0.714	53.8	26.54	-7.306	.000	دال
88	توفر المنظمة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.	3.18	0.637	63.6	20.03	3.375	.000	دال
89	تخصص المنظمة ميزانية سنوية كافية لتدريب موظفيها.	3.2	0.511	64	15.96	3.504	.000	دال
90	تساعد إدارة المنظمة العاملين على الاطلاع على أحدث التطورات في مجالات عملهم.	2.57	0.885	51.4	34.43	-9.920	.000	دال

الجدول (28-6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لمستوى الأداء وفعاليتيه (بعد النمو والتعلم)

One-Sample Statistics				
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %
321	2.8905	.48303	.02696	58.20

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-2.899	.000	-.23991	-.2929	-.1869

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة تتخفف عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.23991)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.4) وفق تبويب مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول (6-15)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق سالب بين المتوسط العام لمستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد النمو والتعلم وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (58.2%).

7/6 نتائج اختبار المقترحات:

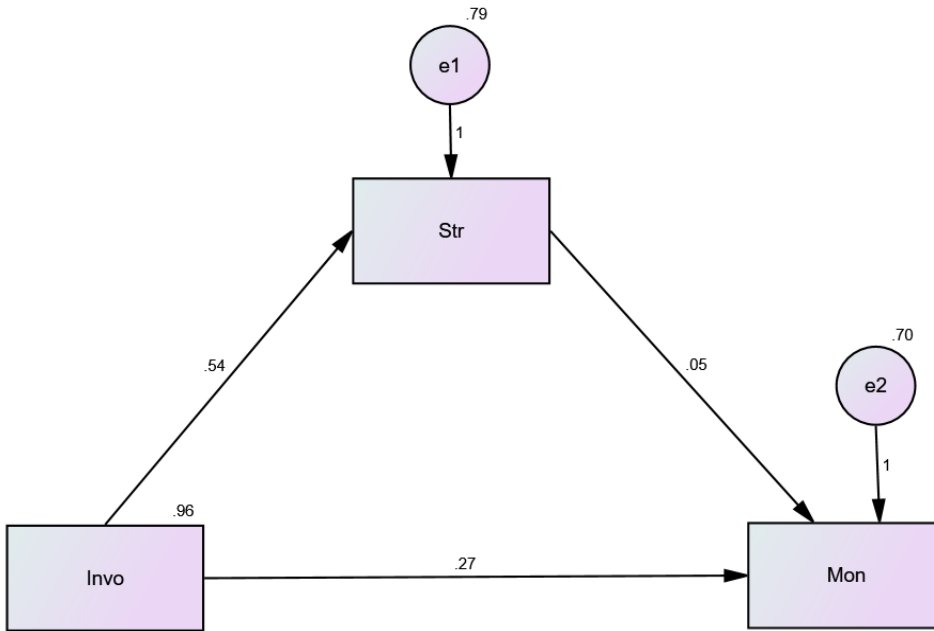
اعتمد الباحث في اختبار المقترحات على طريقة Baron & Kenny لتقدير الأثر الوسيط لرأس المال الاجتماعي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء.

المقترح الرئيسي الأول: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه المقترح المقترحات الفرعية الآتية:

المقترح الفرعي الأول: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي العام محل الدراسة.

الشكل (2-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي



الجدول (29-6) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str	<--- Invo	.539	.051	10.647	***	A
Mon	<--- Invo	.274	.055	4.931	***	C
Mon	<--- Str	.054	.053	1.031	.302	B

التأثير الكلي

	Invo	Str
Str	.539	.000
Mon	.303	.054

التأثير المباشر

	Invo	Str
Str	.539	.000
Mon	.274	.054

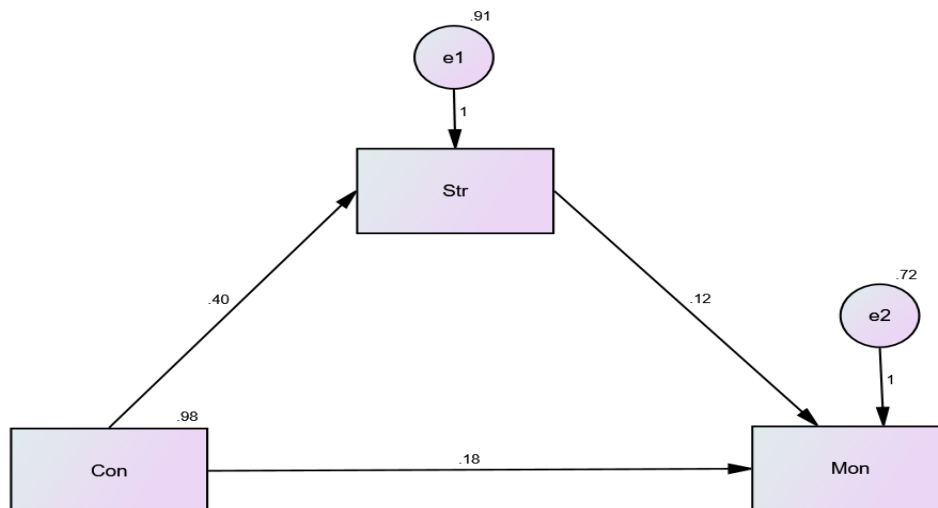
تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.029	-.029	.094	.353

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت قيمة $p=0.353$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا نقبل المقترح الفرعي الأول القائل بوجود دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-2) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي



الجدول (6-30) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Con	.396	.054	7.352	***	A

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Mon <--- Con	.185	.052	3.569	***	C
Mon <--- Str	.120	.050	2.403	.016	B

التأثير الكلي

	Con	Str
Str	.396	.000
Mon	.232	.120

التأثير المباشر

	Con	Str
Str	.396	.000
Mon	.185	.120

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.047	.014	.106	.010

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

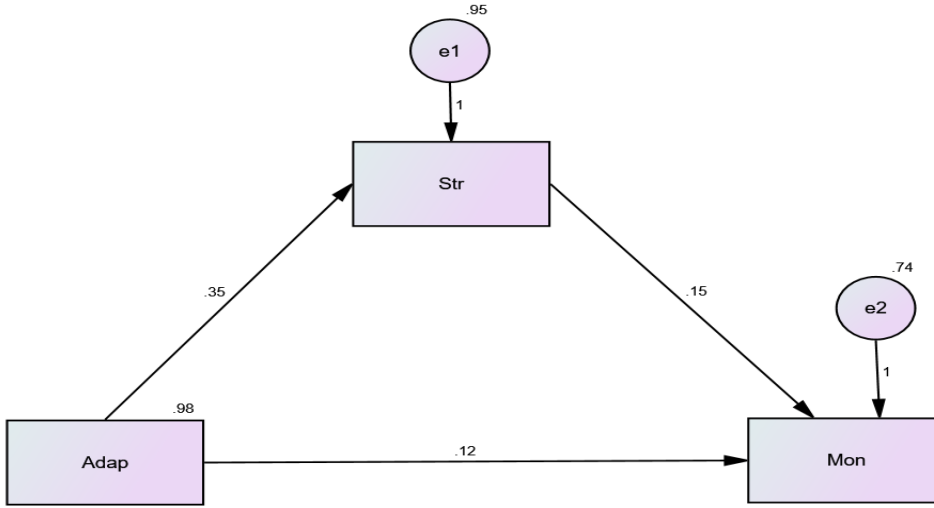
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p=0.010$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح الثاني، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي

في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (3-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي



الجدول (31-6) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str	<--- Adap	.346	.055	6.294	***	A
Mon	<--- Adap	.123	.051	2.389	.017	C
Mon	<--- Str	.148	.049	3.000	.003	B

التأثير الكلي

	Adap	Str
Str	.346	.000
Mon	.174	.148

التأثير المباشر

	Adap	Str
Str	.346	.000
Mon	.123	.148

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.051	.020	.112	.009

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

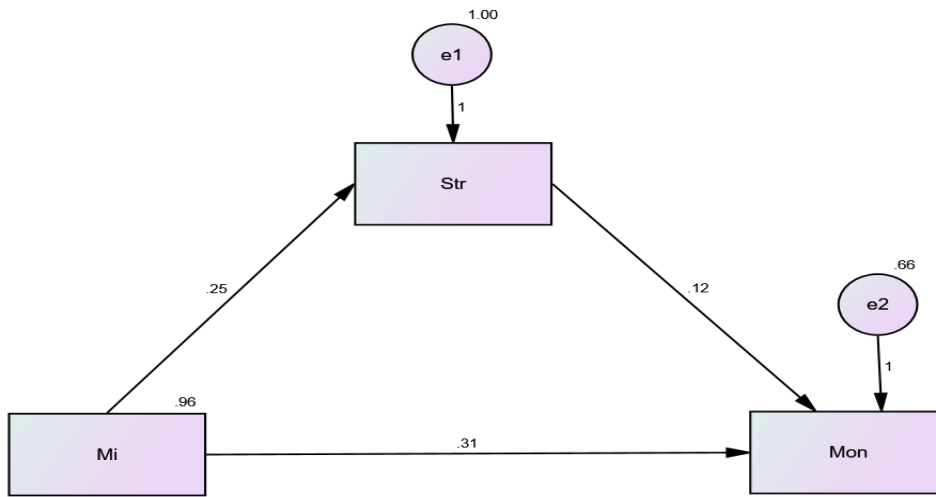
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.009$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح الثالث، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (4-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي



الجدول (32-6) التأثير بين المتغيرات

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Str <--- Mi	.249	.120	.381	.012
Mon <--- Mi	.309	.194	.412	.014
Mon <--- Str	.118	.046	.232	.009

التأثير الكلي

	Mi	Str
Str	.249	.000
Mon	.339	.118

التأثير المباشر

	Mi	Str
Str	.249	.000
Mon	.309	.118

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.029	.010	.074	.016

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

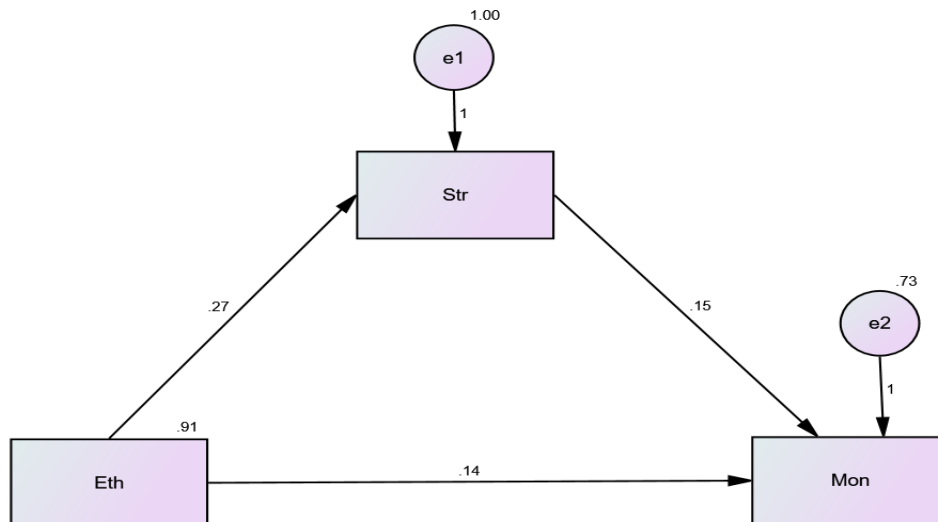
وكانت قيمة $p=0.016$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح الرابع، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي

في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة

الأخلاقية والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (5-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي



الجدول (33-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Eth	.275	.058	4.701	***	A
Mon <--- Eth	.140	.052	2.706	.007	C
Mon <--- Str	.154	.048	3.211	.001	B

التأثير الكلي

	Eth	Str
Str	.275	.000
Mon	.183	.154

التأثير المباشر

	Eth	Str
Str	.275	.000
Mon	.140	.154

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.042	.016	.081	.006

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

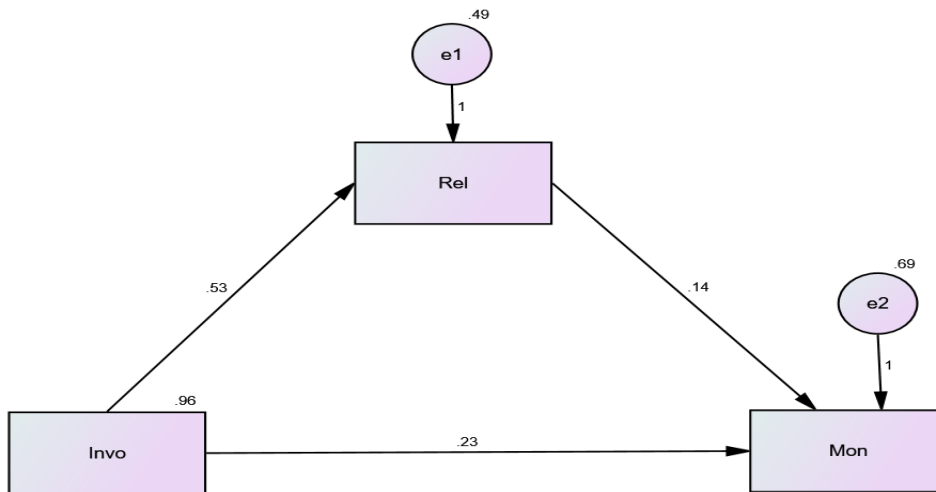
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.006$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح الخامس، أي يوجد دور لرأس المال

الهيكل في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السادس: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي



الجدول (34-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Invo	.528	.040	13.166	***	A
Mon <--- Invo	.230	.059	3.897	***	C
Mon <--- Rel	.139	.066	2.101	.036	B

التأثير الكلي

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Mon	.303	.139

التأثير المباشر

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Mon	.230	.139

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.073	-.016	.165	.041

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

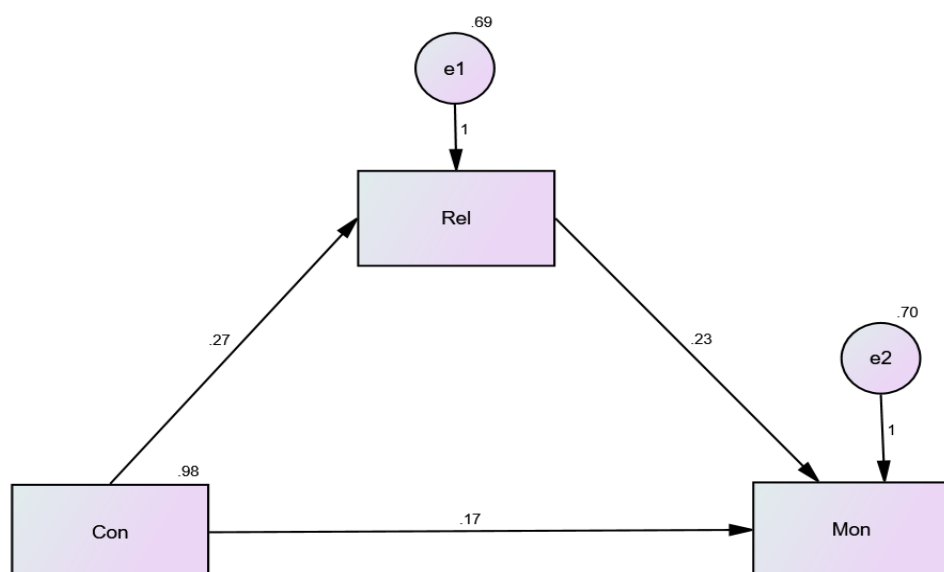
وكانت قيمة $p = 0.04$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح السادس، أي يوجد دور لرأس المال

العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السابع: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق

والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-7) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلاني في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي



الجدول (6-35) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Con	.266	.047	5.674	***	A
Mon <--- Con	.170	.049	3.444	***	C
Mon <--- Rel	.233	.056	4.153	***	B

التأثير الكلي

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Mon	.232	.233

التأثير المباشر

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Mon	.170	.233

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.062	.020	.100	.015

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

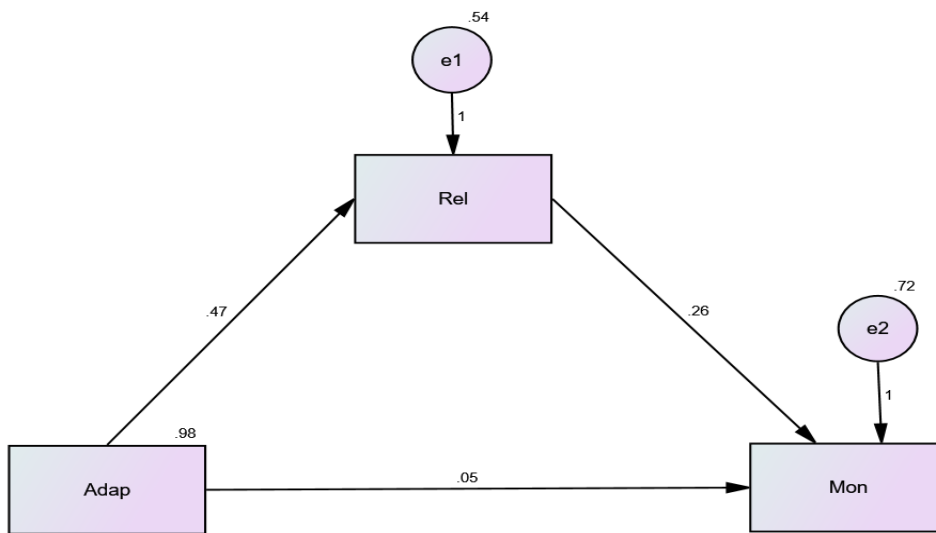
وكانت قيمة $p = 0.015$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح السابع، أي يوجد دور لرأس المال

العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثامن: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف

والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (8-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي



الجدول (36-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Adap	.470	.042	11.294	***	A
Mon <--- Adap	.052	.057	.909	.043	C
Mon <--- Rel	.261	.064	4.045	***	B

التأثير الكلي

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Mon	.174	.261

التأثير المباشر

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Mon	.052	.261

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.123	.049	.194	.020

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

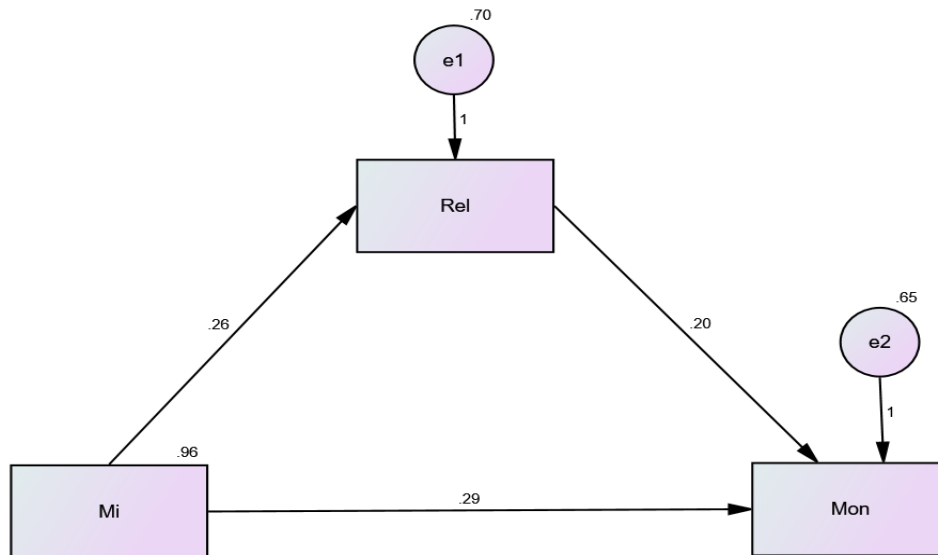
وكانت قيمة $p = 0.020$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح الثامن، أي يوجد دور لرأس المال

العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي التاسع: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة

والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-9) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي



الجدول (6-37) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Mi	.257	.048	5.396	***	A
Mon <--- Mi	.288	.048	5.977	***	C
Mon <--- Rel	.199	.054	3.675	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Mon	.339	.199

التأثير المباشر

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Mon	.288	.199

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.051	.022	.090	.009

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

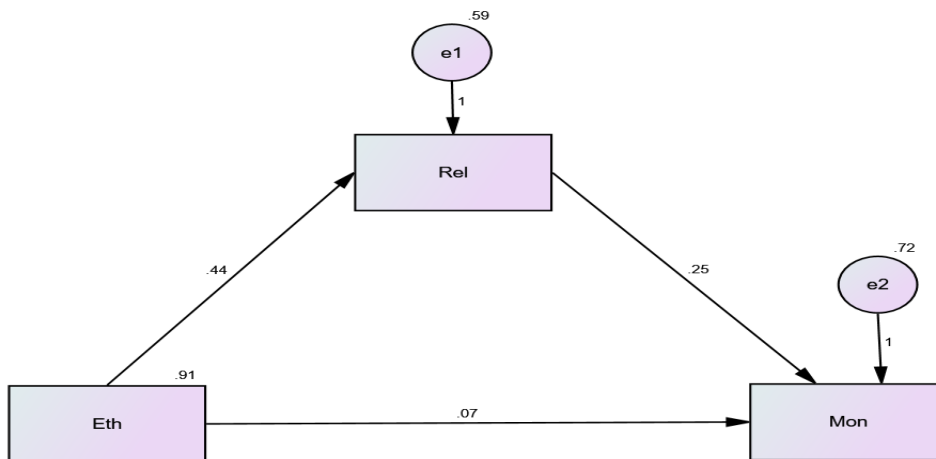
وكانت قيمة $p = 0.04$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح التاسع، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي

في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي العاشر: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة

الأخلاقية والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (10-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي



الجدول (38-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Eth	.436	.045	9.699	***	A
Mon <--- Eth	.072	.057	1.275	.002	C
Mon <--- Rel	.254	.062	4.108	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Mon	.183	.254

التأثير المباشر

	Eth	Rel
Rel	.477	.000
Mon	.077	.250

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.111	.049	.165	.019

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

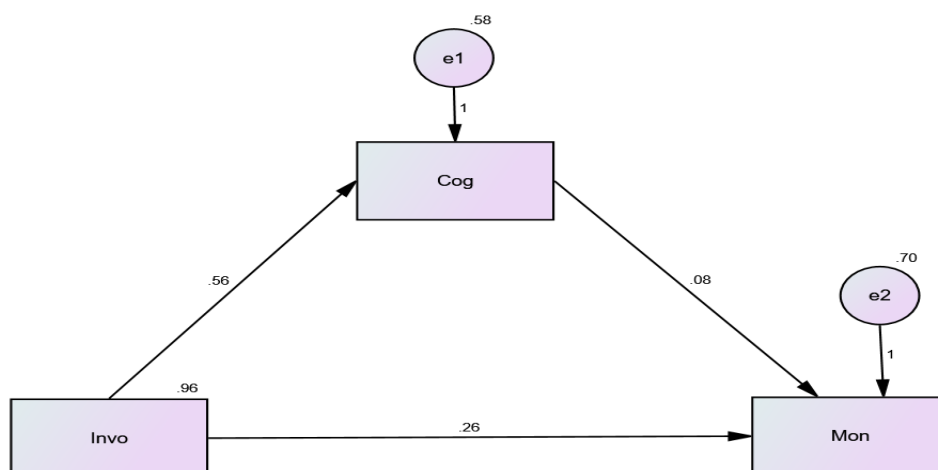
وكانت قيمة $p = 0.19$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح العاشر، أي يوجد دور لرأس المال

العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الحادي عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد

المشاركة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (11-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي



الجدول (39-6) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Invo		.559	.044	12.824	***	A
Mon <--- Invo		.258	.059	4.399	***	C
Mon <--- Cog		.081	.061	1.320	.187	B

التأثير الكلي

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Mon	.303	.081

التأثير المباشر

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Mon	.258	.081

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.045	-.033	.120	.238

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

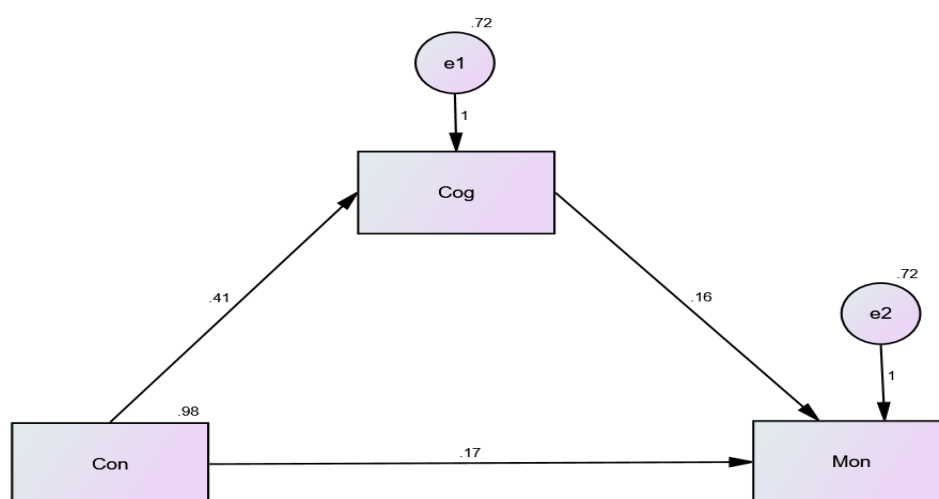
ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.238$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة، ونقبل المقترح البديل.

المقترح الفرعي الثاني عشر: لا يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-12) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي



الجدول (6-40) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Con	.411	.048	8.593	***	A
Mon <--- Con	.166	.053	3.135	.002	C
Mon <--- Cog	.161	.056	2.888	.004	B

التأثير الكلي

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Mon	.232	.161

التأثير المباشر

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Mon	.166	.161

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.066	.014	.118	.024

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

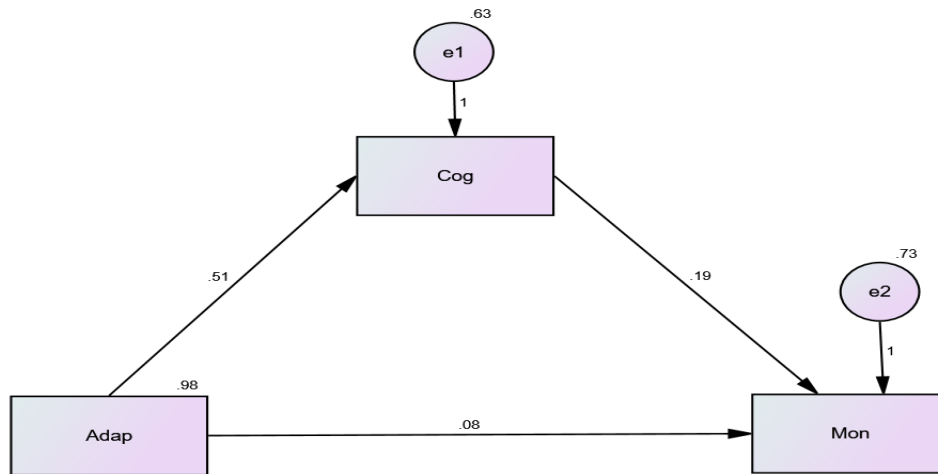
وكانت قيمة $p = 0.024$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإدراكي

في العلاقة بين بعد الاتساق والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف

والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-13) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي



الجدول (6-41) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Adap	.508	.045	11.301	***	A
Mon <--- Adap	.075	.057	1.316	.188	C
Mon <--- Cog	.195	.060	3.230	.001	B

التأثير الكلي

	Adap	Cog
Cog	.508	.000

	Adap	Cog
Mon	.174	.195

التأثير المباشر

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Mon	.075	.195

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.099	.019	.179	.037

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

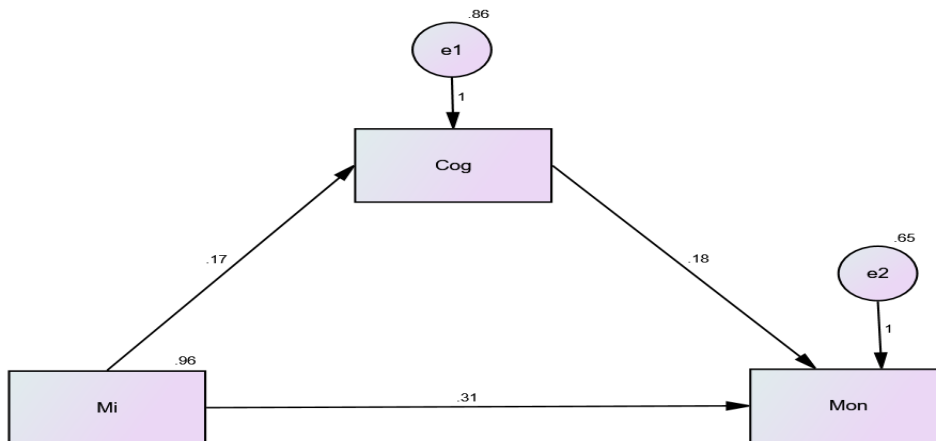
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.037$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور موجب لرأس المال

الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-14) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي



الجدول (6-42) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Mi	.171	.053	3.229	.001	A
Mon <--- Mi	.308	.047	6.580	***	C
Mon <--- Cog	.180	.049	3.695	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Mon	.339	.180

التأثير المباشر

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Mon	.308	.180

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.031	.009	.064	.008

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

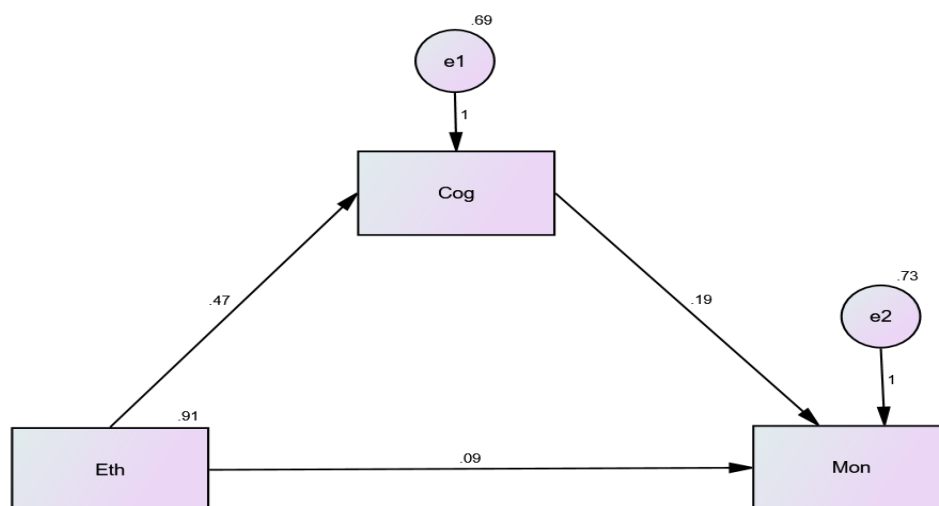
وكانت قيمة $p = 0.008$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد

الثقافة الأخلاقية والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-15) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي



الجدول (6-43) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Eth	.465	.049	9.577	***	A
Mon <--- Eth	.093	.057	1.642	.101	C
Mon <--- Cog	.192	.058	3.332	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Mon	.183	.192

التأثير المباشر

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Mon	.093	.192

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.089	.029	.151	.017

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.017$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح ، أي يوجد دور لرأس المال الإدراكي

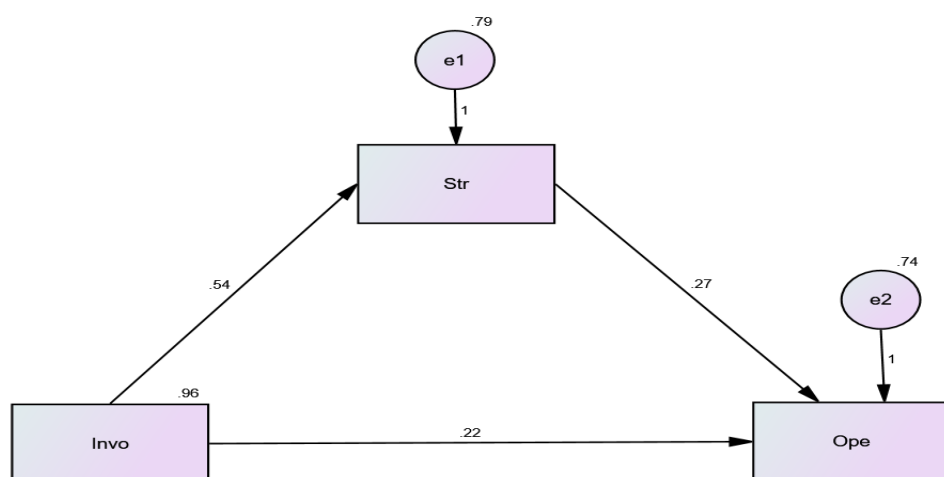
في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية والبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الرئيسي الثاني: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه المقترح المقترحات الفرعية الآتية:

المقترح الفرعي الأول: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-16) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-43) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Invo	.539	.051	10.647	***	A
Ope <--- Invo	.220	.057	3.861	***	C
Ope <--- Str	.271	.054	4.997	***	B

التأثير الكلي

	Invo	Str
Str	.539	.000
Ope	.366	.271

التأثير المباشر

	Invo	Str
Str	.539	.000
Ope	.220	.271

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.146	.076	.214	.012

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

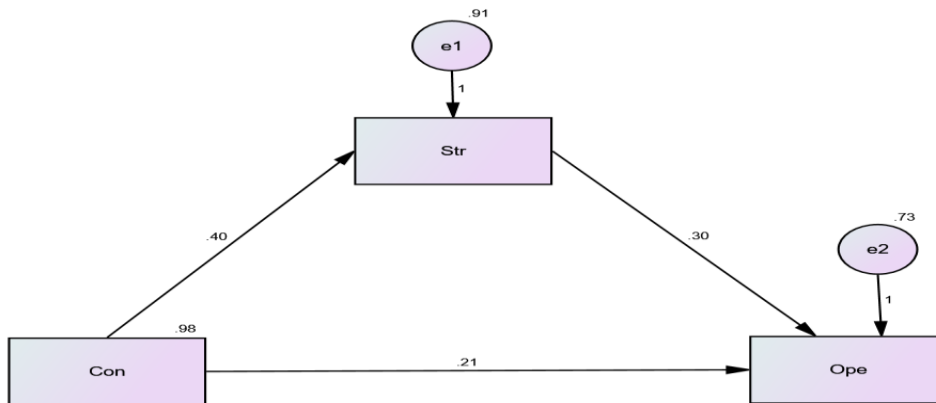
وكانت قيمة $p = 0.012$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في

العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد

العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-17) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-44) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Con	.396	.054	7.352	***	A
Ope <--- Con	.209	.052	4.001	***	C
Ope <--- Str	.301	.050	5.995	***	B

التأثير الكلي

	Con	Str
Str	.396	.000
Ope	.328	.301

التأثير المباشر

	Con	Str
Str	.396	.000
Ope	.209	.301

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.119	.063	.176	.010

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

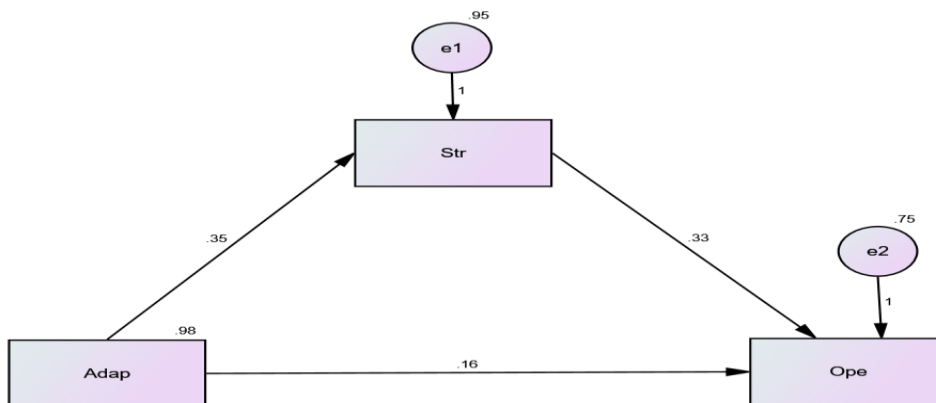
وكانت قيمة $p = 0.010$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في

العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد

العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-18) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-45) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Adap	.346	.055	6.294	***	A
Ope <--- Adap	.163	.052	3.149	.002	C
Ope <--- Str	.326	.050	6.550	***	B

التأثير الكلي

	Adap	Str
Str	.346	.000
Ope	.276	.326

التأثير المباشر

	Adap	Str
Str	.346	.000
Ope	.163	.326

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.113	.057	.173	.010

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

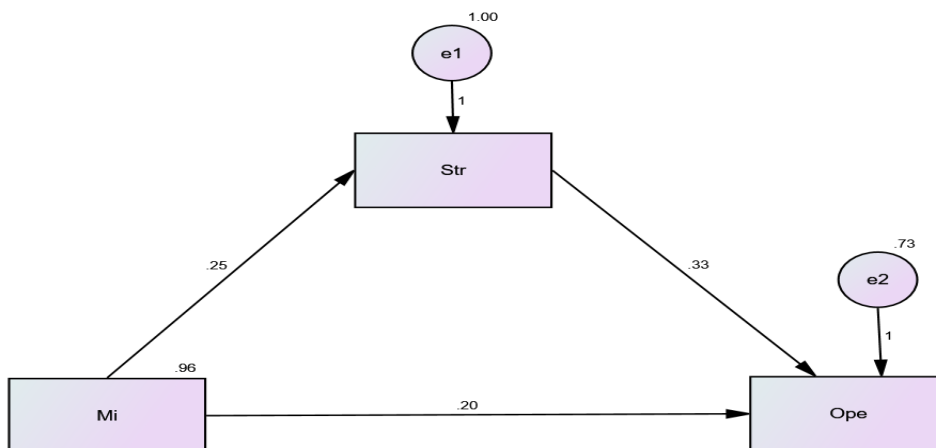
وكانت قيمة $p = 0.010$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الهيكلية في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع: يوجد دور لرأس المال الهيكلية في العلاقة بين بعد المهمة وبعد

العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-19) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلية في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية



الجدول (46-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Mi	.249	.057	4.345	***	A
Ope <--- Mi	.205	.050	4.063	***	C
Ope <--- Str	.332	.048	6.944	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Str
Str	.249	.000
Ope	.287	.332

التأثير المباشر

	Mi	Str
Str	.249	.000
Ope	.205	.332

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.083	.044	.137	.007

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

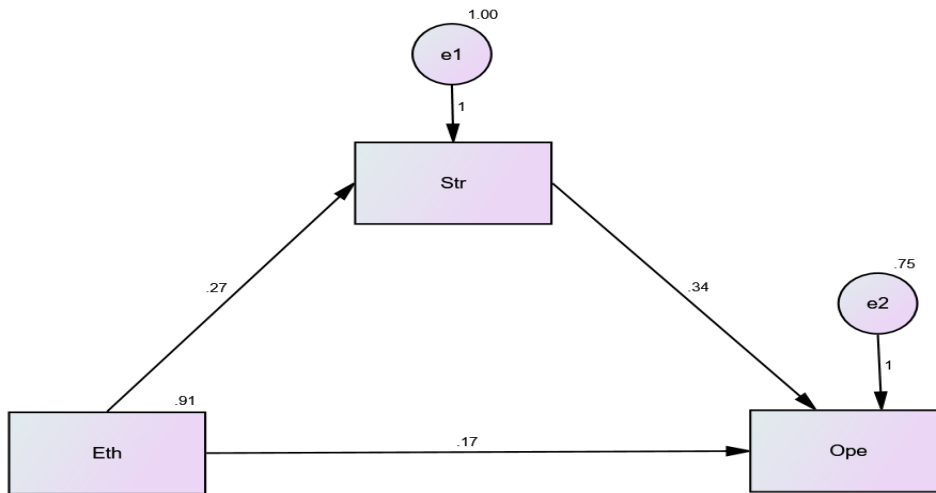
وكانت قيمة $p = 0.007$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الهيكلية في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس: يوجد دور لرأس المال الهيكلية في العلاقة بين بعد الثقافة

الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-20) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-47) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str	<--- Eth	.275	.058	4.701	***	A
Ope	<--- Eth	.167	.052	3.179	.001	C
Ope	<--- Str	.338	.048	6.982	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Str
Str	.275	.000
Ope	.260	.338

التأثير المباشر

	Eth	Str
Str	.275	.000
Ope	.167	.338

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.093	.053	.155	.005

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

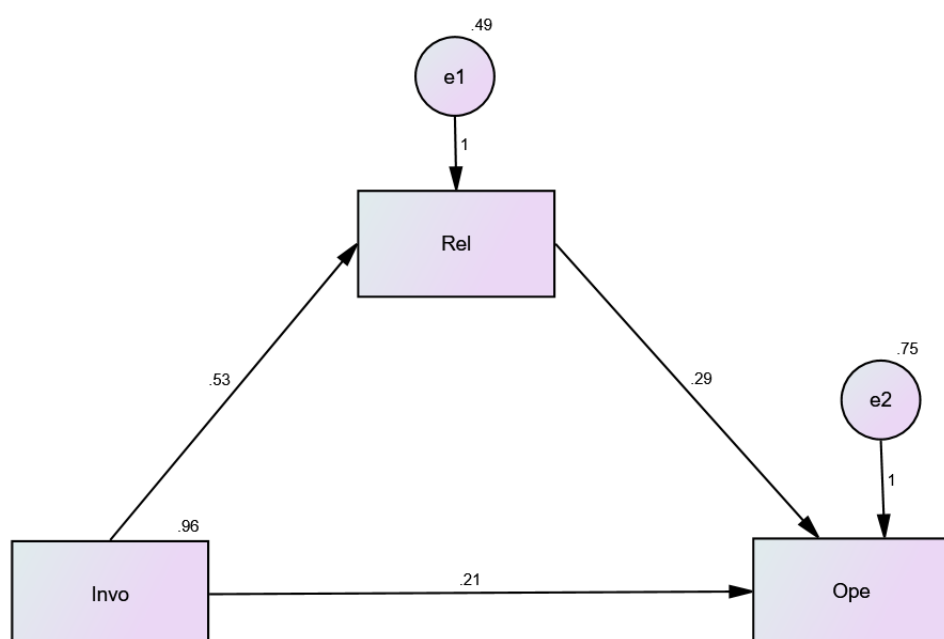
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.005$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السادس: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (21-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية



الجدول (48-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Invo	.528	.040	13.166	***	A
Ope <--- Invo	.214	.062	3.472	***	C
Ope <--- Rel	.289	.069	4.177	***	B

التأثير الكلي

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Ope	.366	.289

التأثير المباشر

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Ope	.214	.289

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.152	.081	.262	.009

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

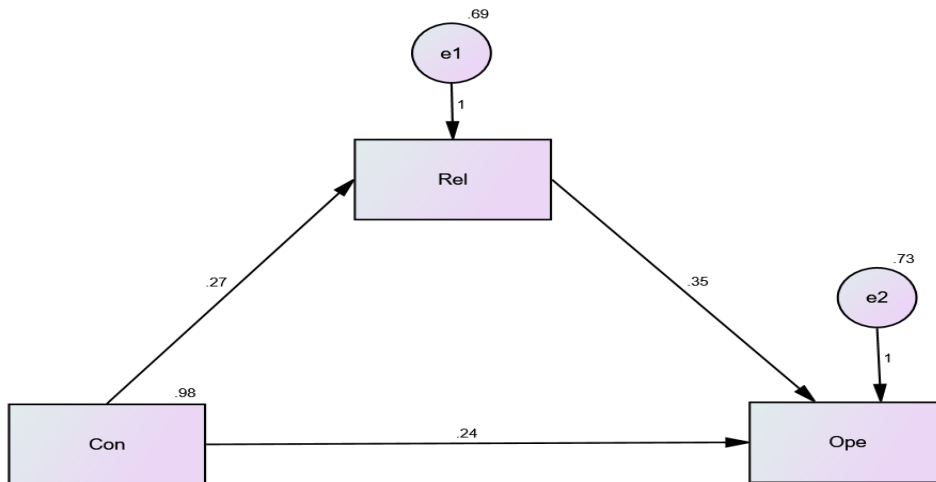
وكانت قيمة $p = 0.009$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في

العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السابع: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق

وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-22) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-49) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Con	.266	.047	5.674	***	A
Ope <--- Con	.235	.051	4.642	***	C
Ope <--- Rel	.350	.058	6.081	***	B

التأثير الكلي

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Ope	.328	.350

التأثير المباشر

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Ope	.235	.350

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.093	.045	.147	.012

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

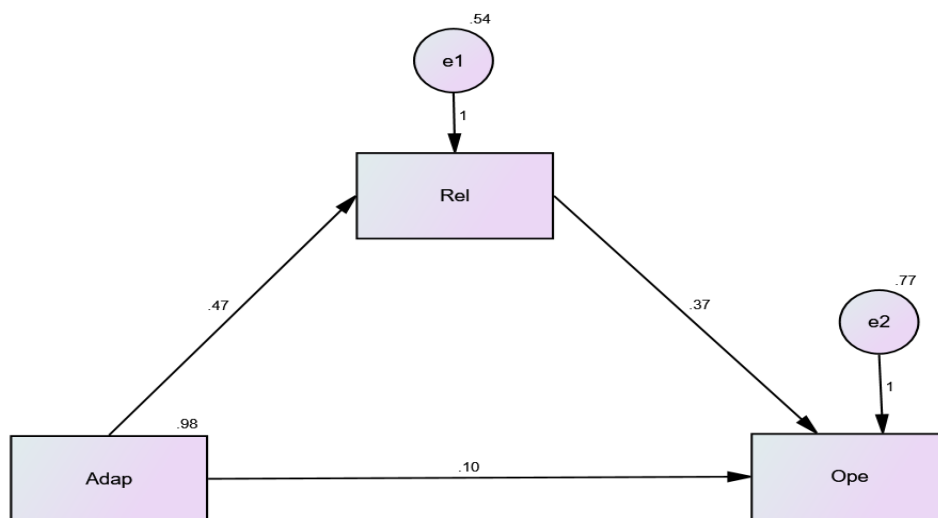
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.009$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثامن: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-23) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية



الجدول (50-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Adap	.470	.042	11.294	***	A
Ope <--- Adap	.102	.059	1.738	.032	C
Ope <--- Rel	.369	.067	5.529	***	B

التأثير الكلي

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Ope	.276	.369

التأثير المباشر

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Ope	.102	.369

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.174	.100	.247	.028

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

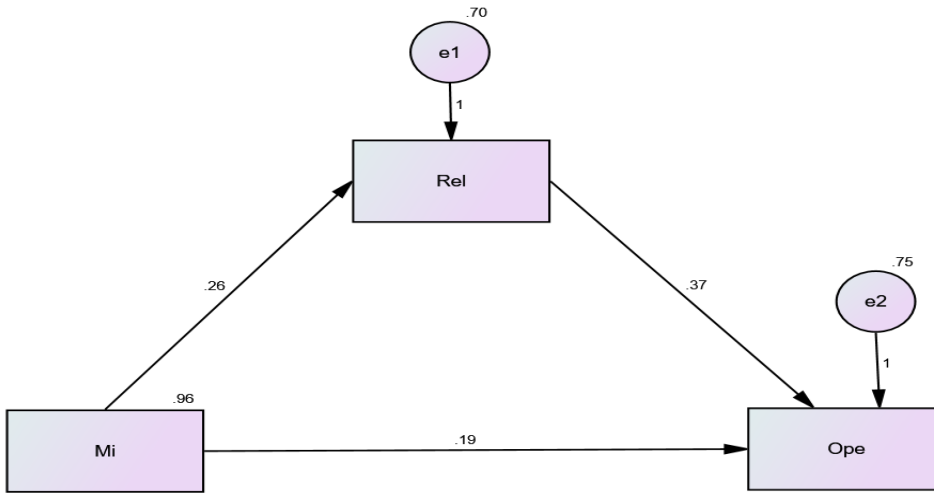
وكانت قيمة $p = 0.009$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في

العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي التاسع: لا يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة

وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-24) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلاني في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-51) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Mi	.257	.048	5.396	***	A
Ope <--- Mi	.192	.052	3.722	***	C
Ope <--- Rel	.369	.058	6.358	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Ope	.287	.369

التأثير المباشر

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Ope	.192	.369

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.095	.052	.152	.010

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

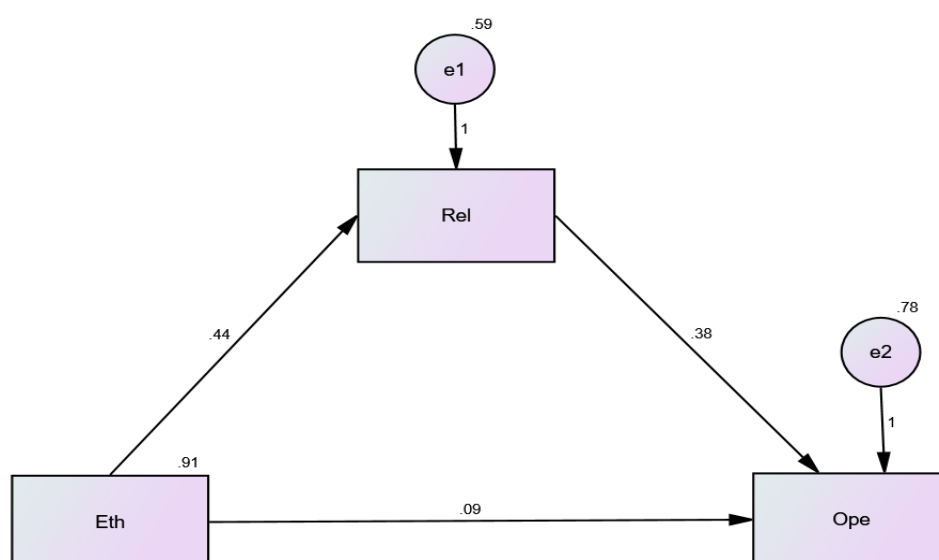
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.01$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور موجب دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي العاشر: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-25) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-52) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Eth	.436	.045	9.699	***	A
Ope <--- Eth	.093	.059	1.583	.113	C
Ope <--- Rel	.383	.064	5.953	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Ope	.260	.383

التأثير المباشر

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Ope	.093	.383

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.167	.099	.225	.025

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

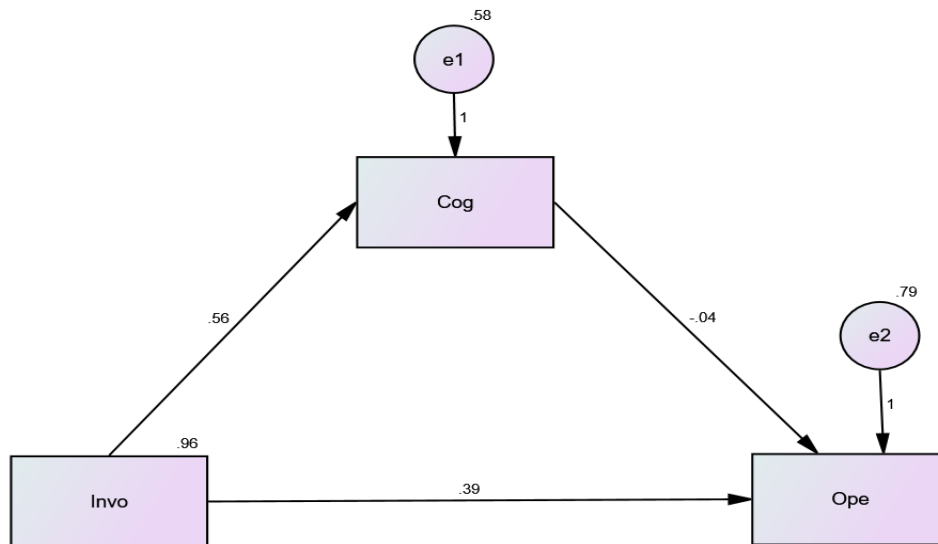
وكانت قيمة $p = 0.01$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإداري في العلاقة بين بعد

في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الحادي عشر: يوجد دور لرأس المال الإداري في العلاقة بين بعد

المشاركة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-26) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإداري في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-53) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Invo	.559	.044	12.824	***	A
Ope <--- Invo	.388	.063	6.195	***	C
Ope <--- Cog	-.039	.065	-.594	.552	B

التأثير الكلي

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Ope	.366	-.039

التأثير المباشر

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Ope	.388	-.039

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	-.022	-.088	.069	.618

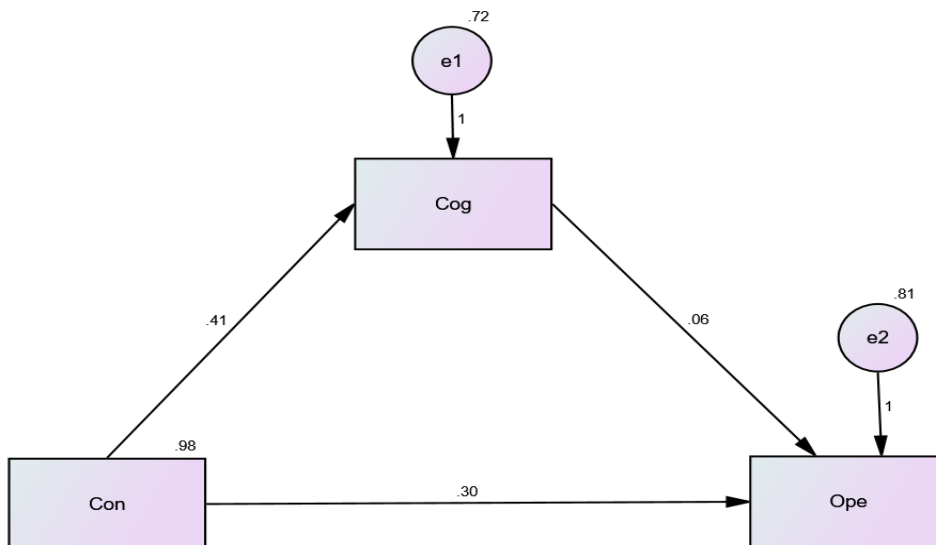
نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت

قيمة $p=0.618$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي

في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (27-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية



الجدول (54-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Con	.411	.048	8.593	***	A
Ope <--- Con	.305	.056	5.393	***	C
Ope <--- Cog	.057	.060	.965	.335	B

التأثير الكلي

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Ope	.328	.057

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Ope	.305	.057

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.024	-.015	.071	.360

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت

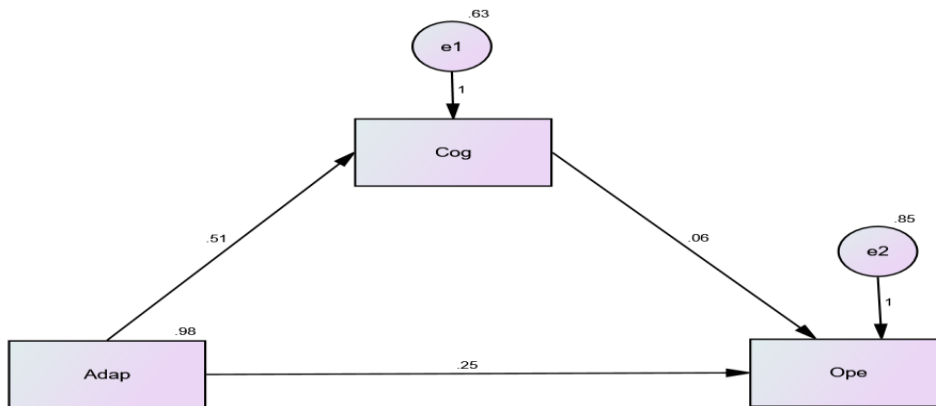
قيمة $p=0.360$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي

في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد

التكيف وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-28) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية



الجدول (55-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Adap	.508	.045	11.301	***	A
Ope <--- Adap	.246	.062	4.007	***	C
Ope <--- Cog	.058	.065	.897	.370	B

التأثير الكلي

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Ope	.276	.058

التأثير المباشر

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Ope	.246	.058

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.029	-.046	.096	.421

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت

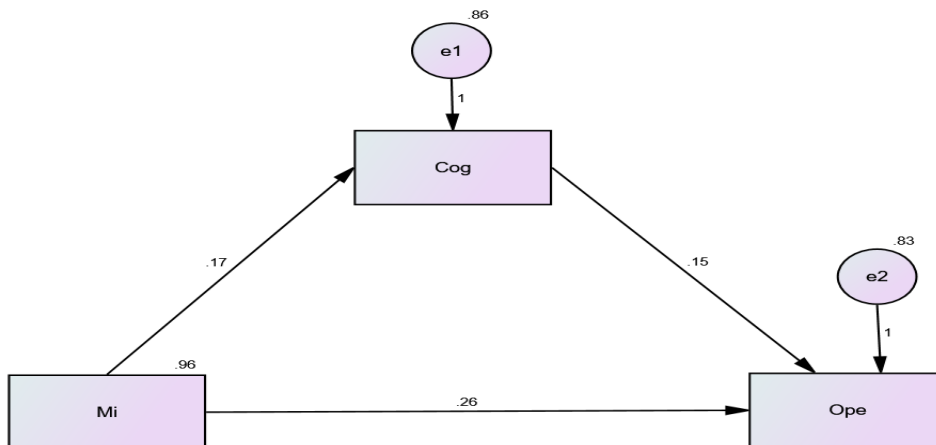
قيمة $p=0.421$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي

في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد

المهمة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (29-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية



الجدول (56-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Mi	.171	.053	3.229	.001	A
Ope <--- Mi	.262	.053	4.965	***	C
Ope <--- Cog	.150	.055	2.698	.007	B

التأثير الكلي

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Ope	.287	.148

التأثير المباشر

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Ope	.262	.148

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.025	.007	.062	.004

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

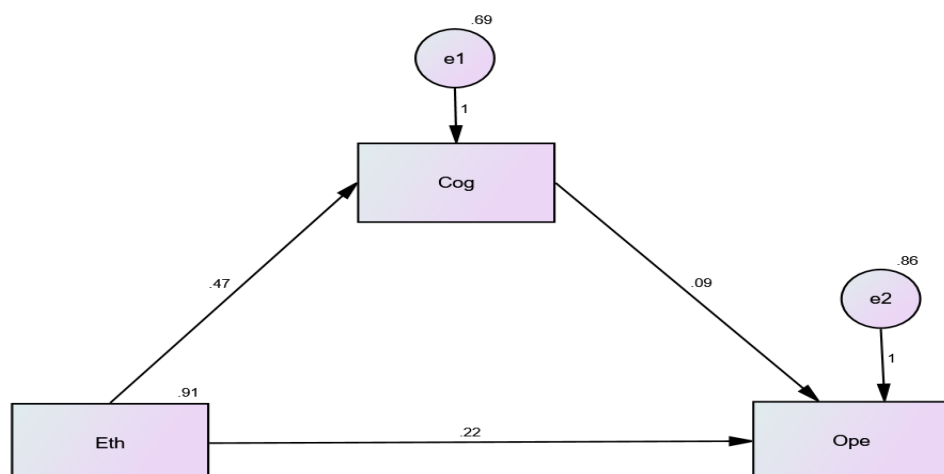
وكانت قيمة $p = 0.004$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور موجب دور لرأس المال

الإداري في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس عشر: يوجد دور لرأس المال الإداري في العلاقة بين بعد

الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-30) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية



الجدول (6-57) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Eth	.465	.049	9.577	***	A
Ope <--- Eth	.216	.061	3.518	***	C
Ope <--- Cog	.093	.062	1.489	.136	B

التأثير الكلي

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Ope	.260	.093

التأثير المباشر

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Ope	.216	.093

تقديرات التأثير غير المباشر

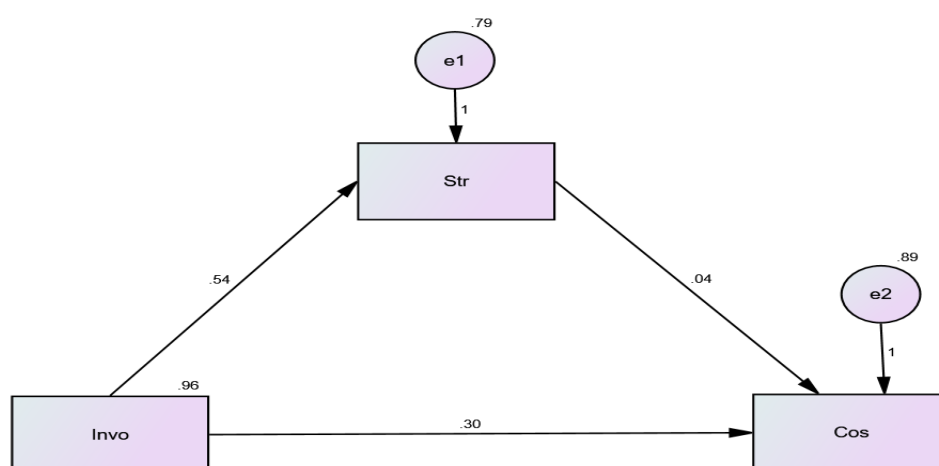
Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.043	-.011	.113	.086

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت قيمة $p=0.086$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الرئيسي الثالث: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة. ويتفرع عن هذه المقترح المقترحات الفرعية الآتية:

المقترح الفرعي الأول: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-31) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء



الجدول (6-58) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str	<--- Invo	.539	.051	10.647	***	A
Cos	<--- Invo	.304	.063	4.849	***	C
Cos	<--- Str	.037	.059	.625	.532	B

التأثير الكلي

	Invo	Str
Str	.539	.000
Cos	.324	.037

التأثير المباشر

	Invo	Str
Str	.539	.000
Cos	.304	.037

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.020	-.047	.094	.474

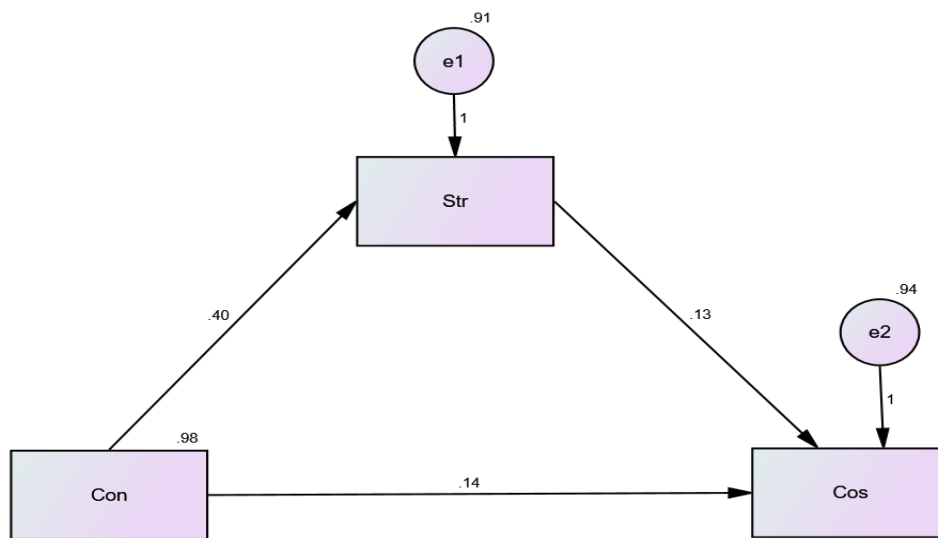
نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت

قيمة $p=0.474$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الهيكلي

في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (32-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء



الجدول (59-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Con	.396	.054	7.352	***	A
Cos <--- Con	.139	.059	2.354	.019	C
Cos <--- Str	.134	.057	2.358	.018	B

التأثير الكلي

	Con	Str
Str	.396	.000
Cos	.192	.134

التأثير المباشر

	Con	Str
Str	.396	.000
Cos	.139	.134

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.053	.010	.123	.019

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

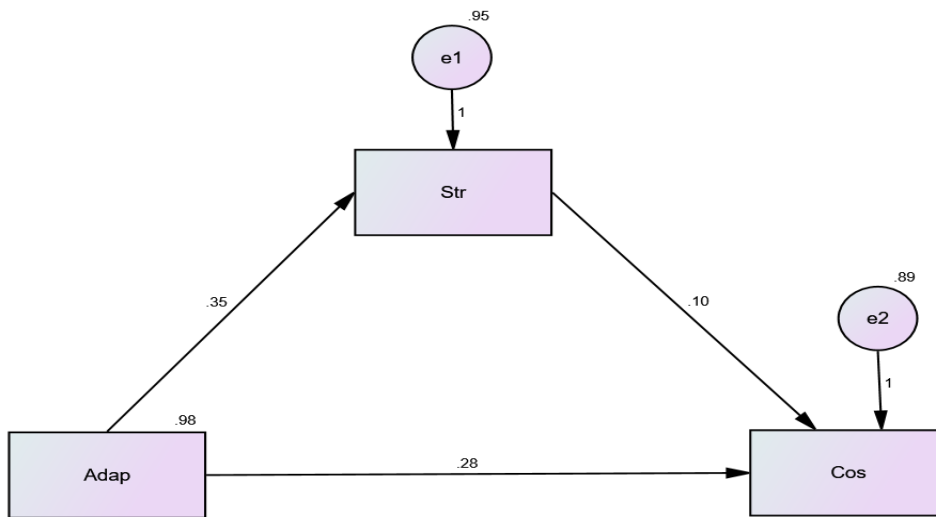
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.01$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في

العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-33) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء



الجدول (6-60) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Adap	.346	.055	6.294	***	A
Cos <--- Adap	.277	.056	4.900	***	C
Cos <--- Str	.097	.054	1.784	.074	B

التأثير الكلي

	Adap	Str
Str	.346	.000
Cos	.310	.097

التأثير المباشر

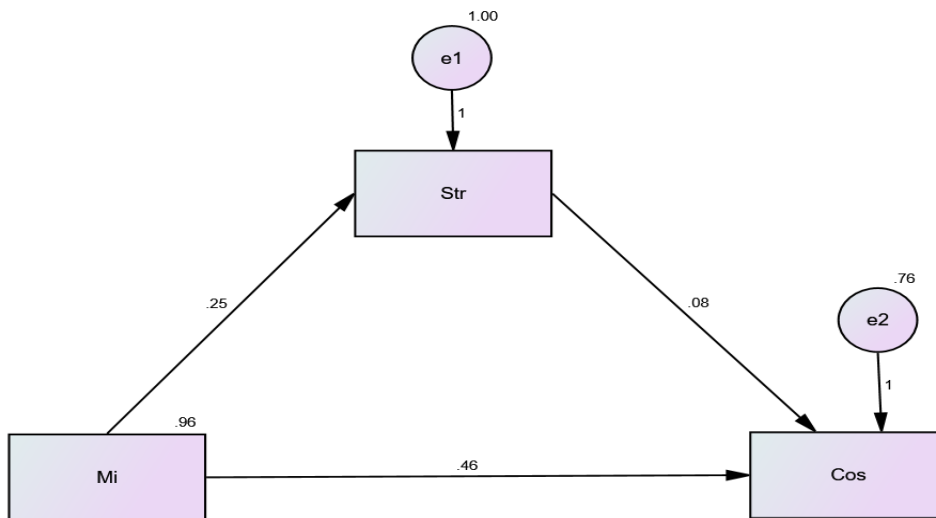
	Adap	Str
Str	.346	.000
Cos	.277	.097

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.033	-.006	.091	.094

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت قيمة $p=0.099$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة. **المقترح الفرعي الرابع: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.**

الشكل (6-34) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء



الجدول (6-61) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Mi	.249	.057	4.345	***	A
Cos <--- Mi	.462	.051	8.990	***	C
Cos <--- Str	.081	.049	1.670	.095	B

التأثير الكلي

	Mi	Str
Str	.249	.000
Cos	.482	.081

التأثير المباشر

	Mi	Str
Str	.249	.000
Cos	.462	.081

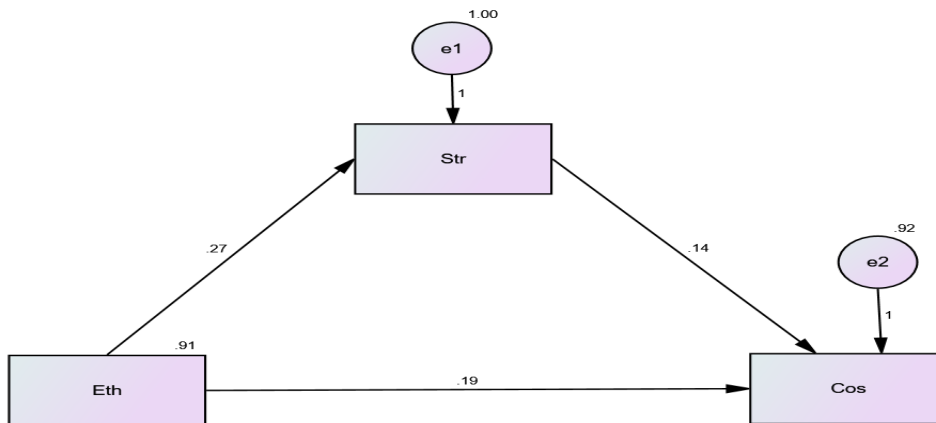
تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.020	-.005	.055	.098

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت قيمة $p=0.099$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي القائل بوجود دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي العام محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-35) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء



الجدول (62-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Eth	.275	.058	4.701	***	A
Cos <--- Eth	.194	.058	3.337	***	C
Cos <--- Str	.139	.054	2.582	.010	B

التأثير الكلي

	Eth	Str
Str	.275	.000
Cos	.232	.139

التأثير المباشر

	Eth	Str
Str	.275	.000
Cos	.194	.139

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.038	.012	.093	.009

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

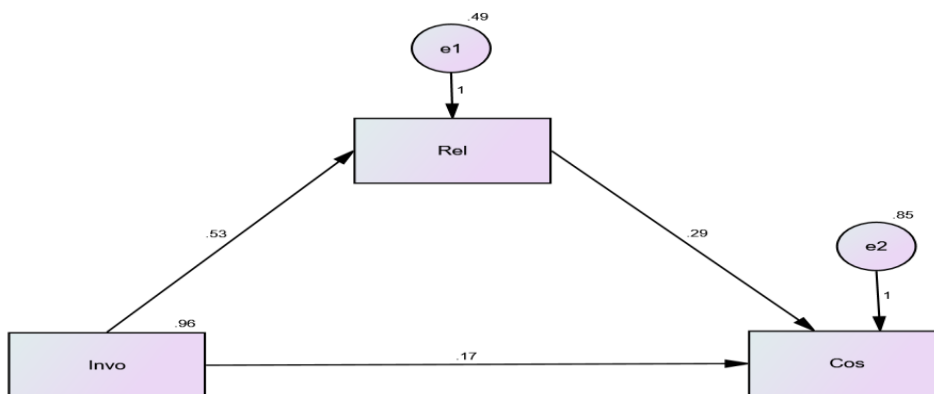
وكانت قيمة $p = 0.009$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي

في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السادس: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة

وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-36) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء



الجدول (63-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Invo	.528	.040	13.166	***	A
Cos <--- Invo	.170	.065	2.595	.009	C
Cos <--- Rel	.293	.073	3.989	***	B

التأثير الكلي

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Cos	.324	.293

التأثير المباشر

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Cos	.170	.293

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.154	.074	.237	.009

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

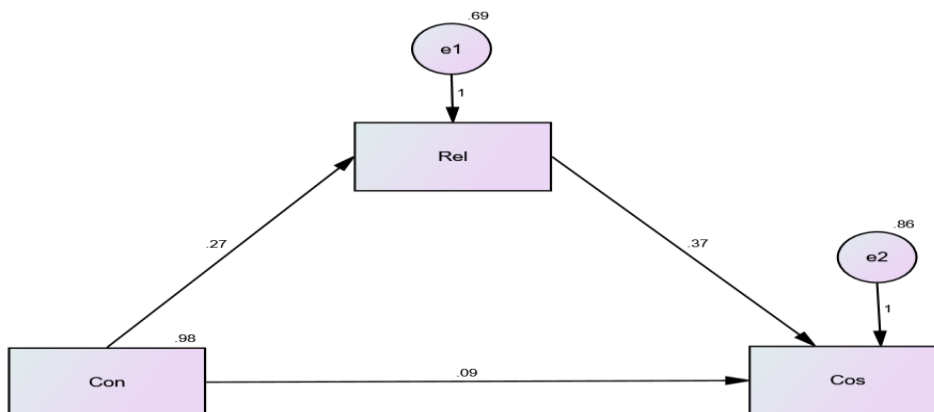
وكانت قيمة $p = 0.009$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في

العلاقة بين بعد المشاركة وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السابع: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق

وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-37) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء



الجدول (64-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Con	.266	.047	5.674	***	A
Cos <--- Con	.093	.055	1.691	.091	C
Cos <--- Rel	.374	.062	5.992	***	B

التأثير الكلي

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Cos	.192	.374

التأثير المباشر

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Cos	.093	.374

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.099	.054	.156	.011

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

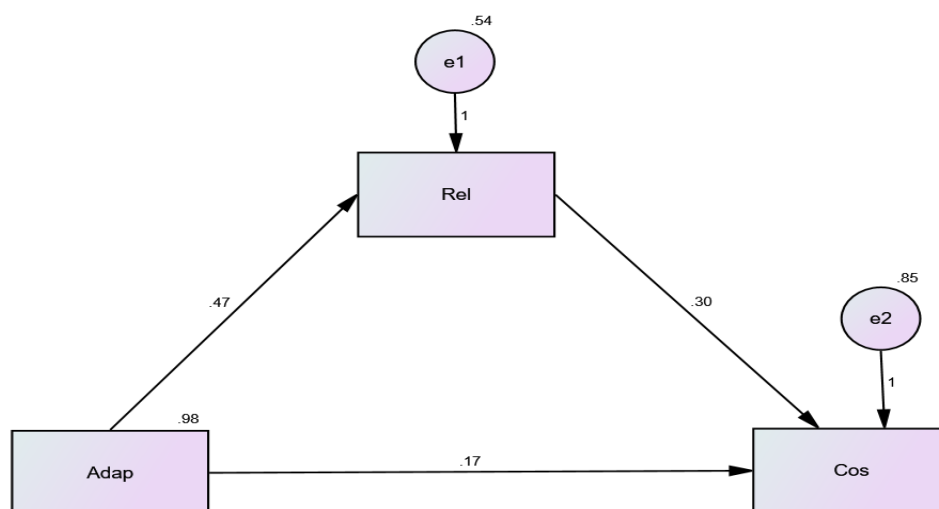
وكانت قيمة $p = 0.011$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في

العلاقة بين بعد الاتساق وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثامن: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد

العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (38-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء



الجدول (65-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Adap	.470	.042	11.294	***	A
Cos <--- Adap	.167	.062	2.715	.007	C
Cos <--- Rel	.304	.070	4.359	***	B

التأثير الكلي

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Cos	.310	.304

التأثير المباشر

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Cos	.167	.304

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.143	.074	.208	.012

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

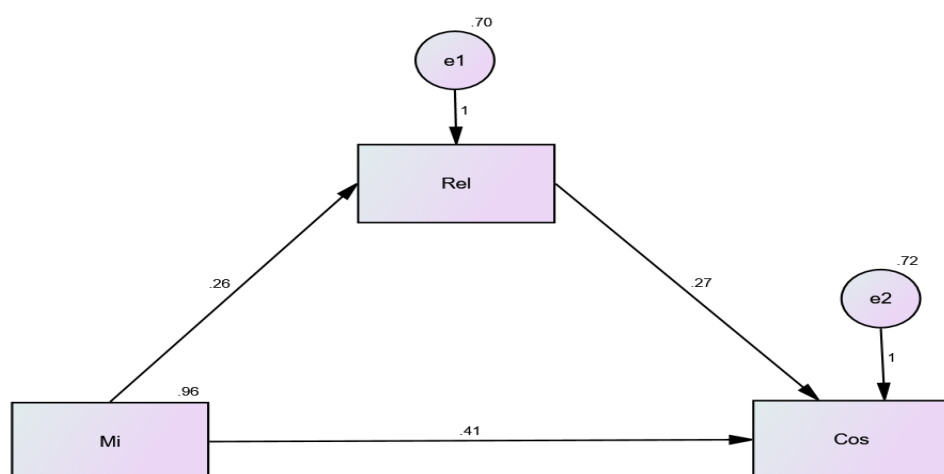
وكانت قيمة $p = 0.012$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العائلي في

العلاقة بين بعد التكيف وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي التاسع: يوجد دور لرأس المال العائلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد

العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-39) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العائلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء



الجدول (6-66) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel	<--- Mi	.257	.048	5.396	***	A
Cos	<--- Mi	.412	.051	8.146	***	C
Cos	<--- Rel	.272	.057	4.793	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Cos	.482	.272

التأثير المباشر

	Mi	Rel
Rel	.257	.000

	Mi	Rel
Cos	.412	.272

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.070	.033	.104	.019

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

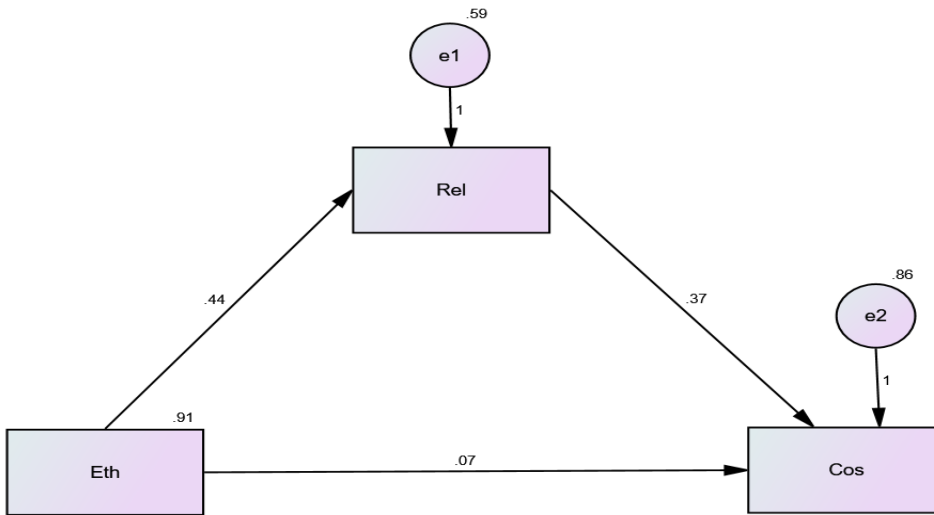
وكانت قيمة $p = 0.019$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في

العلاقة بين بعد المهمة وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي العاشر: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة

الأخلاقية وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-40) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء



الجدول (6-67) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Eth	.436	.045	9.699	***	A
Cos <--- Eth	.072	.062	1.167	.243	C
Cos <--- Rel	.368	.068	5.427	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Cos	.232	.368

التأثير المباشر

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Cos	.072	.368

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.160	.094	.225	.016

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

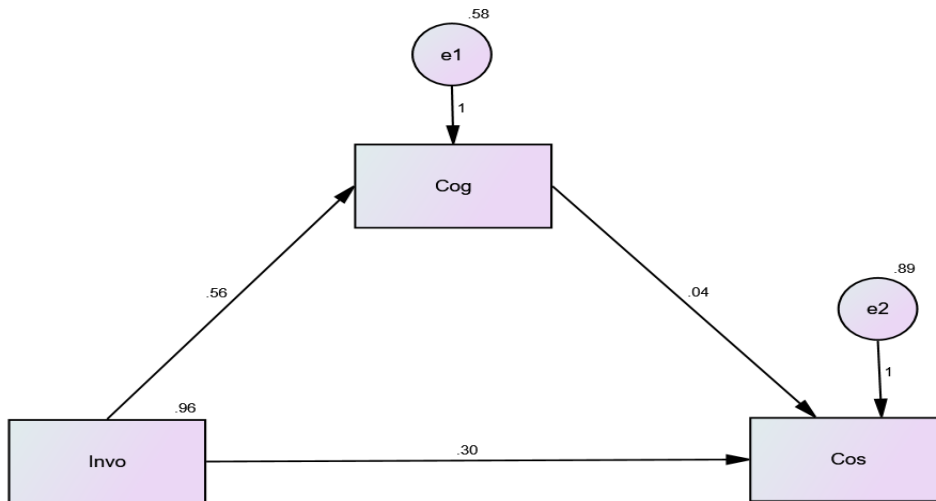
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.016$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الحادي عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (41-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد العملاء



الجدول (6-68) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Invo	.559	.044	12.824	***	A
Cos <--- Invo	.301	.066	4.542	***	C
Cos <--- Cog	.041	.069	.593	.553	B

التأثير الكلي

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Cos	.324	.041

التأثير المباشر

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Cos	.301	.041

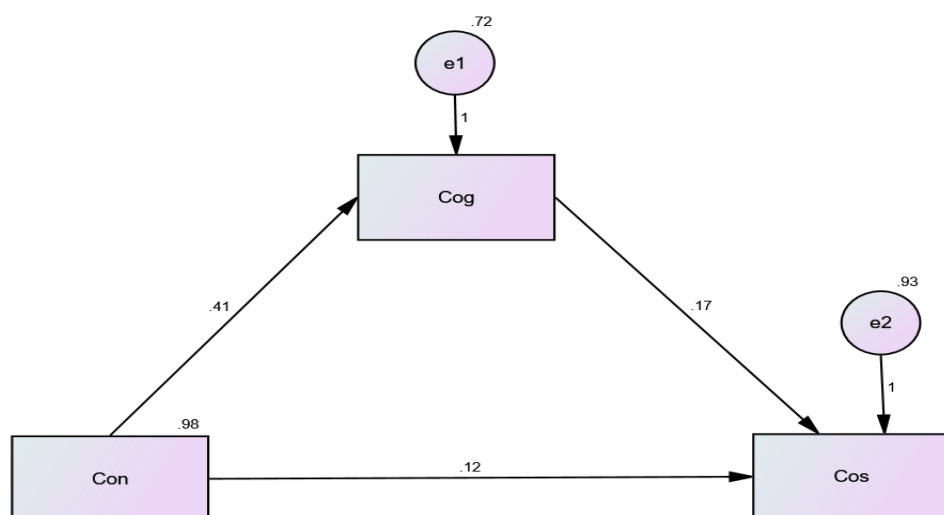
تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.023	-.048	.094	.426

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت قيمة $p=0.099$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي الحادي عشر القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-42) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد العملاء



الجدول (6-69) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Con	.411	.048	8.593	***	A
Cos <--- Con	.123	.060	2.039	.041	C
Cos <--- Cog	.167	.064	2.622	.009	B

التأثير الكلي

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Cos	.192	.167

التأثير المباشر

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Cos	.123	.167

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.069	.018	.134	.017

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

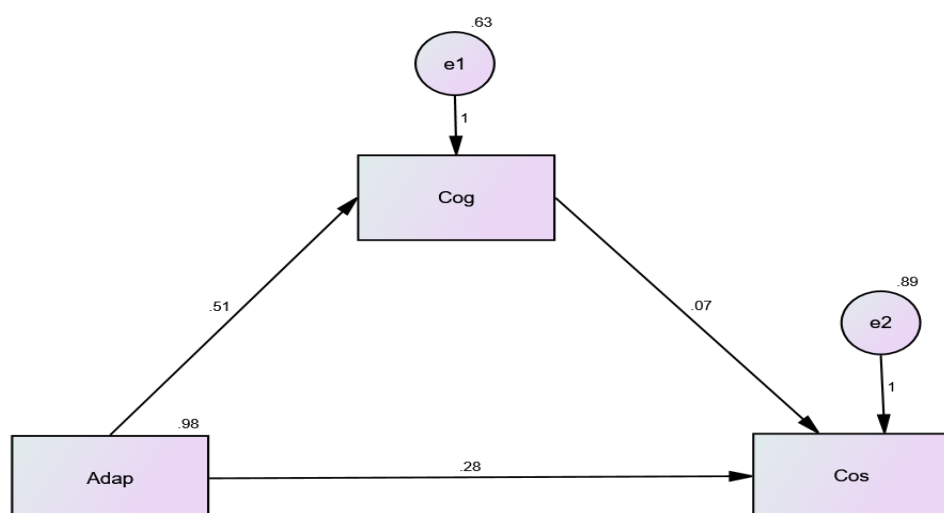
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.017$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-43) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد العملاء



الجدول (6-70) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Adap	.508	.045	11.301	***	A
Cos <--- Adap	.275	.063	4.353	***	C
Cos <--- Cog	.069	.067	1.036	.300	B

التأثير الكلي

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Cos	.310	.069

التأثير المباشر

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Cos	.275	.069

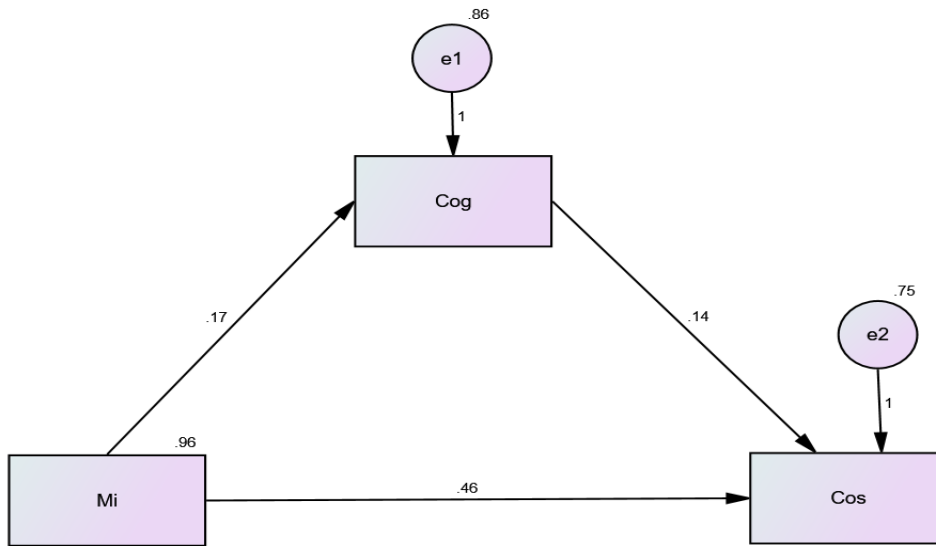
تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.035	-.027	.110	.143

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل أي لم يتحقق الشرط الثاني وأيضاً كانت قيمة $p=0.143$ أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض المقترح الفرعي الحادي عشر القائل بوجود دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-44) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العملاء



الجدول (6-71) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Mi	.171	.053	3.229	.001	A
Cos <--- Mi	.458	.050	9.094	***	C
Cos <--- Cog	.139	.052	2.649	.008	B

التأثير الكلي

	Mi	Cog
Cog	.171	.000

	Mi	Cog
Cos	.482	.139

التأثير المباشر

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Cos	.458	.139

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.024	.006	.058	.007

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

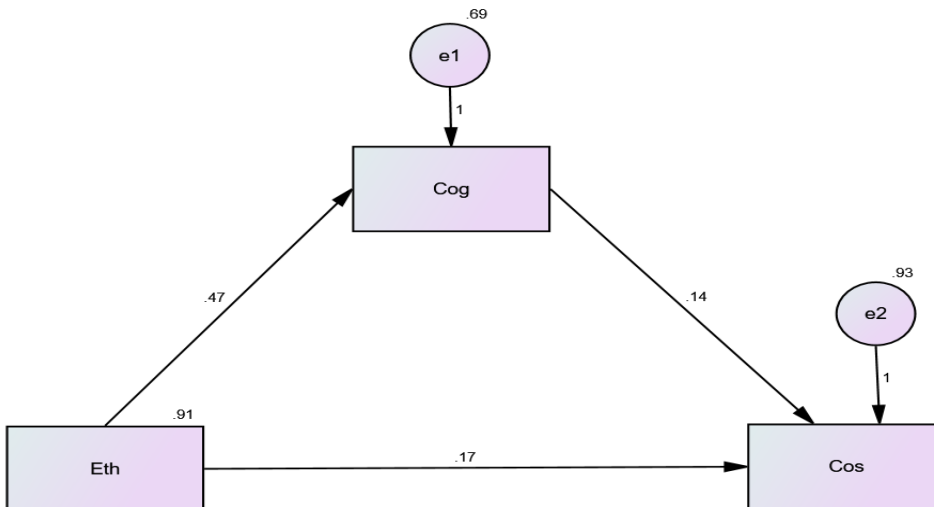
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.007$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.
الشكل (45-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد العملاء



الجدول (6-72) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Eth	.465	.049	9.577	***	A
Cos <--- Eth	.165	.064	2.581	.010	C
Cos <--- Cog	.144	.065	2.223	.026	B

التأثير الكلي

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Cos	.232	.144

التأثير المباشر

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Cos	.165	.144

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.067	.018	.135	.021

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.021$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإدراكي

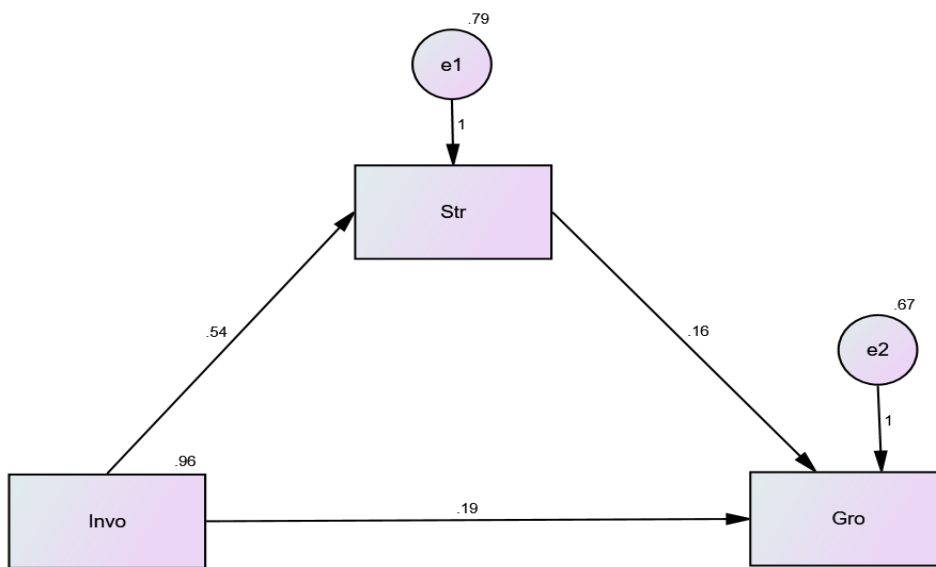
في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد الزبون في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الرئيسي الرابع: يوجد دور لأبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه المقترح المقترحات الفرعية الآتية:

المقترح الفرعي الأول: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-46) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-73) التأثير بين المتغيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Invo		.539	.051	10.647	***	A
Gro <--- Invo		.190	.055	3.489	***	C
Gro <--- Str		.158	.052	3.050	.002	B

التأثير الكلي

	Invo	Str
Str	.539	.000
Gro	.275	.158

التأثير المباشر

	Invo	Str
Str	.539	.000

	Invo	Str
Gro	.190	.158

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.085	.028	.147	.006

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

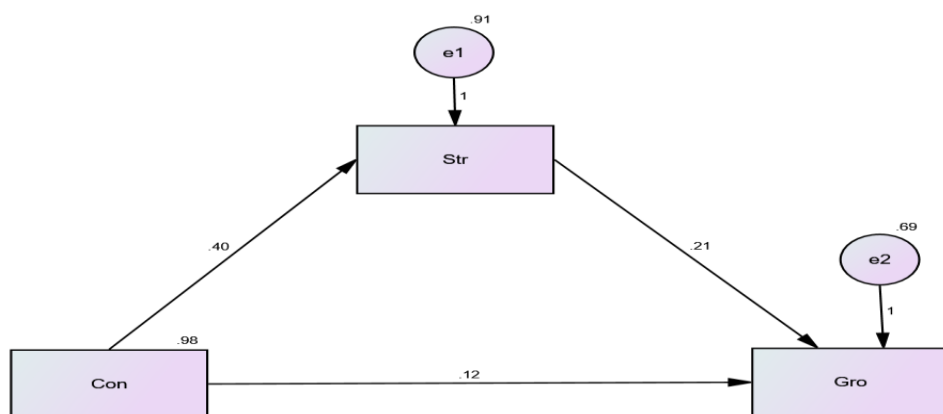
وكانت قيمة $p = 0.006$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الهيكلية في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني: يوجد دور لرأس المال الهيكلية في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد

النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-47) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلية في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-74) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Con	.396	.054	7.352	***	A
Gro <--- Con	.121	.051	2.399	.016	C
Gro <--- Str	.206	.049	4.241	***	B

التأثير الكلي

	Con	Str
Str	.396	.000

	Con	Str
Gro	.203	.206

التأثير المباشر

	Con	Str
Str	.396	.000
Gro	.121	.206

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.081	.035	.131	.019

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

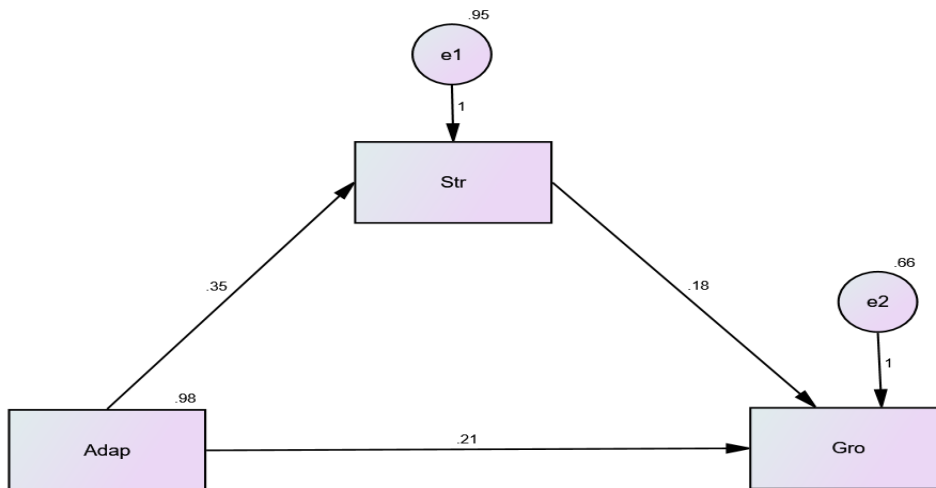
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.019$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الهيكلية في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث: يوجد دور لرأس المال الهيكلية في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-48) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلية في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-75) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Adap	.346	.055	6.294	***	A
Gro <--- Adap	.209	.049	4.291	***	C
Gro <--- Str	.184	.047	3.933	***	B

التأثير الكلي

	Adap	Str
Str	.346	.000
Gro	.273	.184

التأثير المباشر

	Adap	Str
Str	.346	.000
Gro	.209	.184

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.064	.026	.108	.010

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

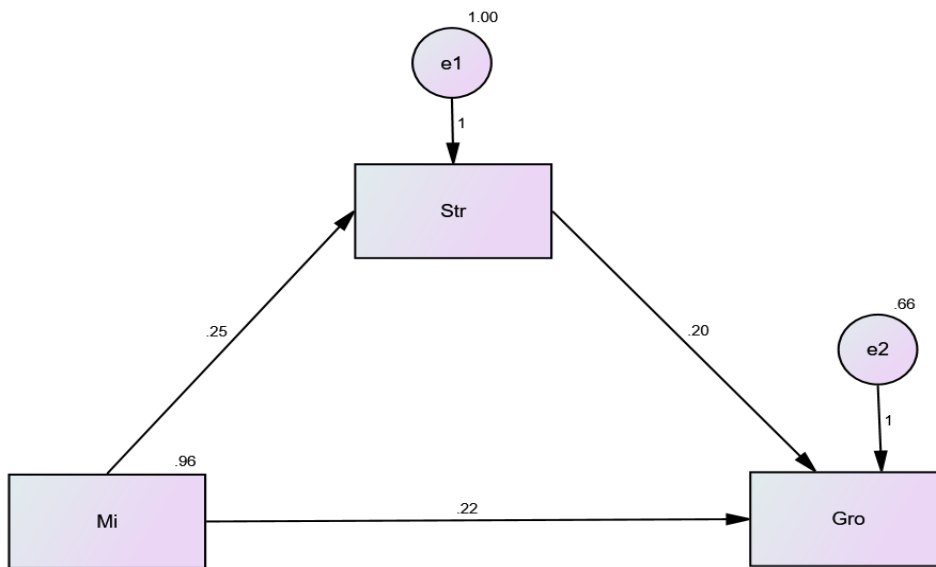
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.010$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-49) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد النمو والتعلم



الجدول (76-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Mi	.249	.057	4.345	***	A
Gro <--- Mi	.221	.048	4.639	***	C
Gro <--- Str	.201	.045	4.449	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Str
Str	.249	.000
Gro	.271	.201

التأثير المباشر

	Mi	Str
Str	.249	.000
Gro	.221	.201

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.050	.024	.085	.006

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

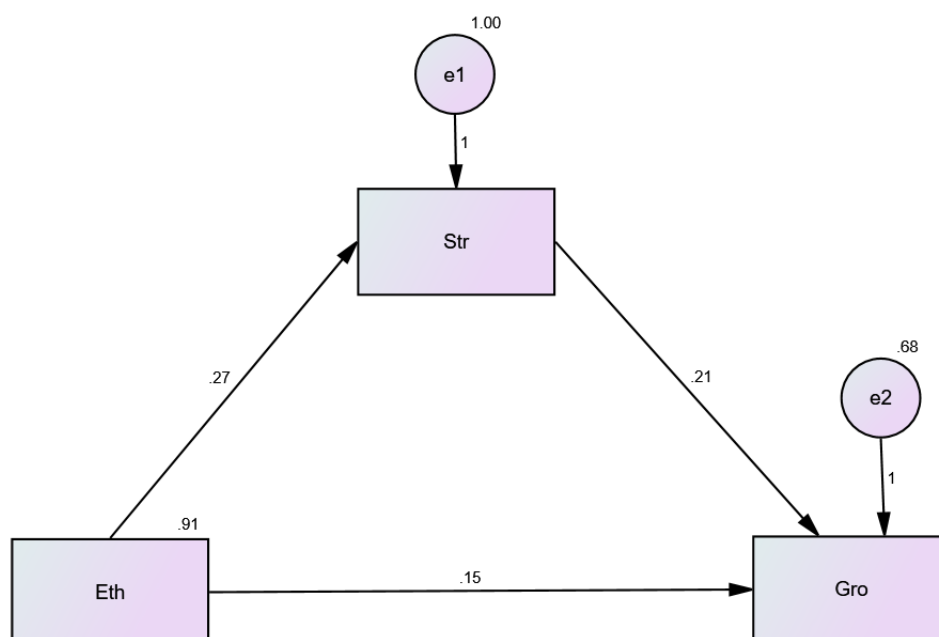
وكانت قيمة $p = 0.0060$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الهيكلية في العلاقة بين بعد المهمة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس: يوجد دور لرأس المال الهيكلية في العلاقة بين بعد الثقافة

الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-50) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الهيكلية في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد التعلم والنمو



الجدول (6-77) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Str <--- Eth	.275	.058	4.701	***	A
Gro <--- Eth	.150	.050	3.007	.003	C
Gro <--- Str	.215	.046	4.651	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Str
Str	.275	.000

	Eth	Str
Gro	.209	.215

التأثير المباشر

	Eth	Str
Str	.275	.000
Gro	.150	.215

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.059	.022	.100	.012

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

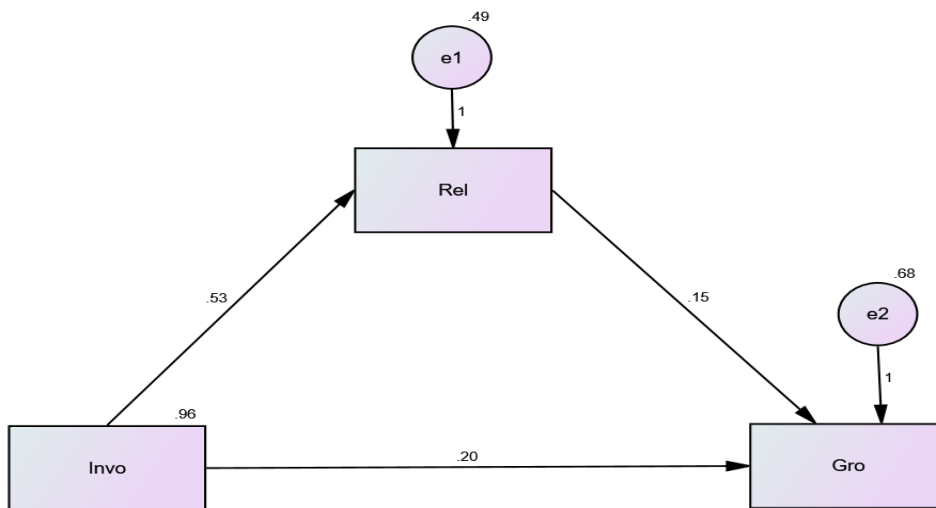
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.012$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الهيكلي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السادس: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-51) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-78) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Invo	.528	.040	13.166	***	A
Gro <--- Invo	.198	.059	3.374	***	C
Gro <--- Rel	.147	.066	2.240	.025	B

التأثير الكلي

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Gro	.275	.147

التأثير المباشر

	Invo	Rel
Rel	.528	.000
Gro	.198	.147

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.078	.006	.173	.029

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

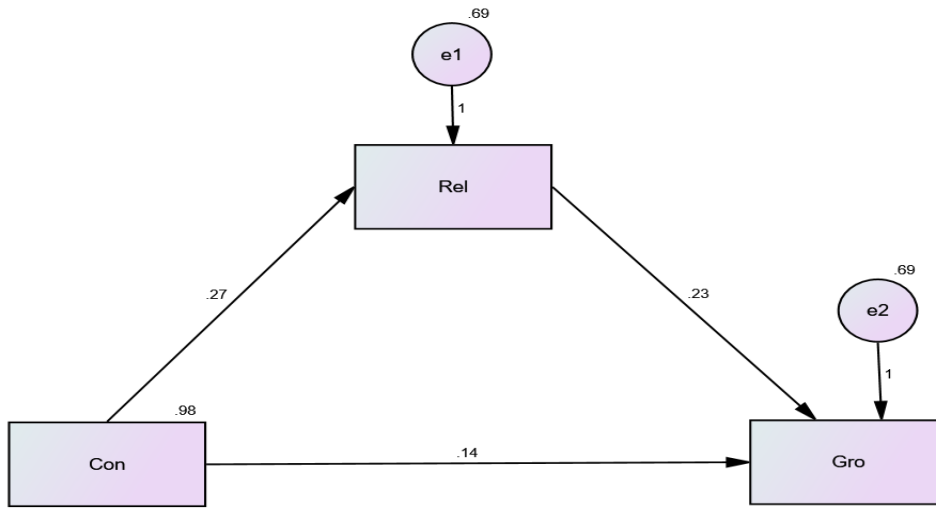
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.029$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي

في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي السابع: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-52) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلاني في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-79) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Con	.266	.047	5.674	***	A
Gro <--- Con	.142	.049	2.882	.004	C
Gro <--- Rel	.230	.056	4.123	***	B

التأثير الكلي

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Gro	.203	.230

التأثير المباشر

	Con	Rel
Rel	.266	.000
Gro	.142	.230

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.061	.030	.105	.007

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

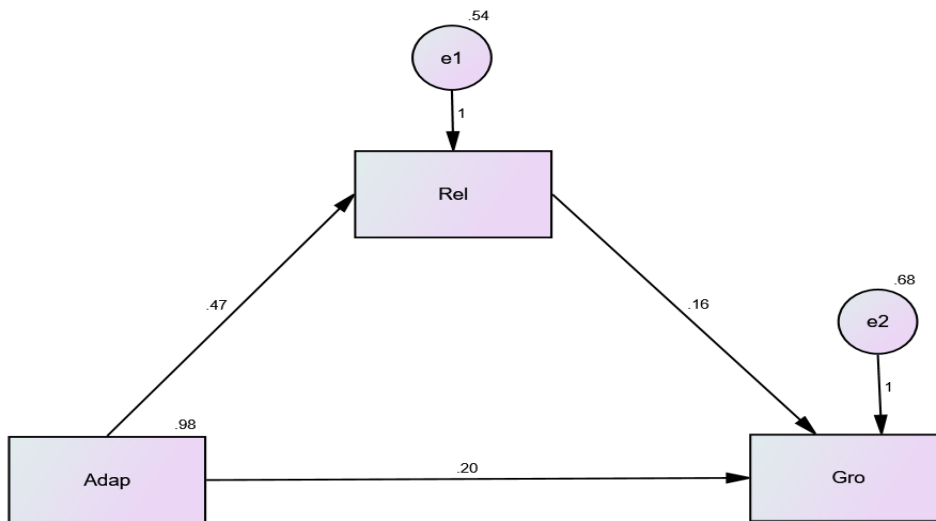
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.029$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

العلائقي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثامن: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-53) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-80) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Adap	.470	.042	11.294	***	A
Gro <--- Adap	.198	.055	3.591	***	C
Gro <--- Rel	.159	.063	2.545	.011	B

التأثير الكلي

	Adap	Rel
Rel	.470	.000
Gro	.273	.159

التأثير المباشر

	Adap	Rel
Rel	.470	.000

	Adap	Rel
Gro	.198	.159

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.075	.014	.148	.020

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

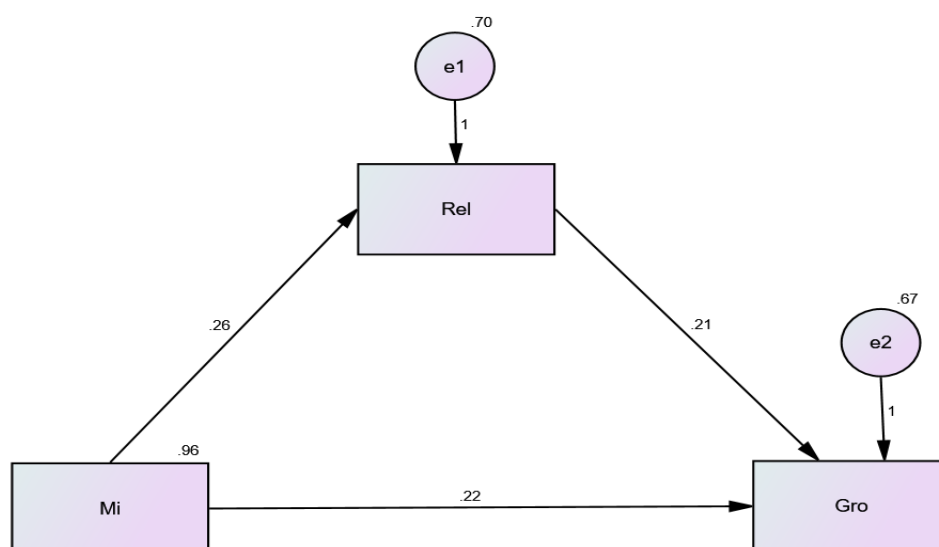
وكانت قيمة $p = 0.020$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

العلائقي في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي التاسع: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد

النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-54) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-81) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Mi	.257	.048	5.396	***	A
Gro <--- Mi	.217	.049	4.460	***	C

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gro <--- Rel	.209	.055	3.816	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Gro	.271	.209

التأثير المباشر

	Mi	Rel
Rel	.257	.000
Gro	.217	.209

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.054	.025	.103	.006

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

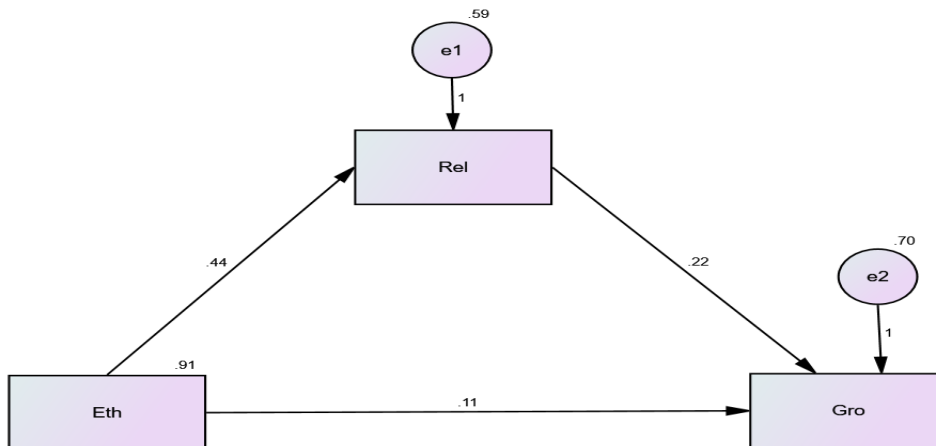
وكانت قيمة $p = 0.006$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي

في العلاقة بين بعد المهمة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي العاشر: يوجد دور لرأس المال العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة

الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-55) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي العلائقي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-82) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Rel <--- Eth	.436	.045	9.699	***	A
Gro <--- Eth	.114	.056	2.042	.041	C
Gro <--- Rel	.220	.061	3.604	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Gro	.209	.220

التأثير المباشر

	Eth	Rel
Rel	.436	.000
Gro	.114	.220

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.096	.024	.148	.021

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

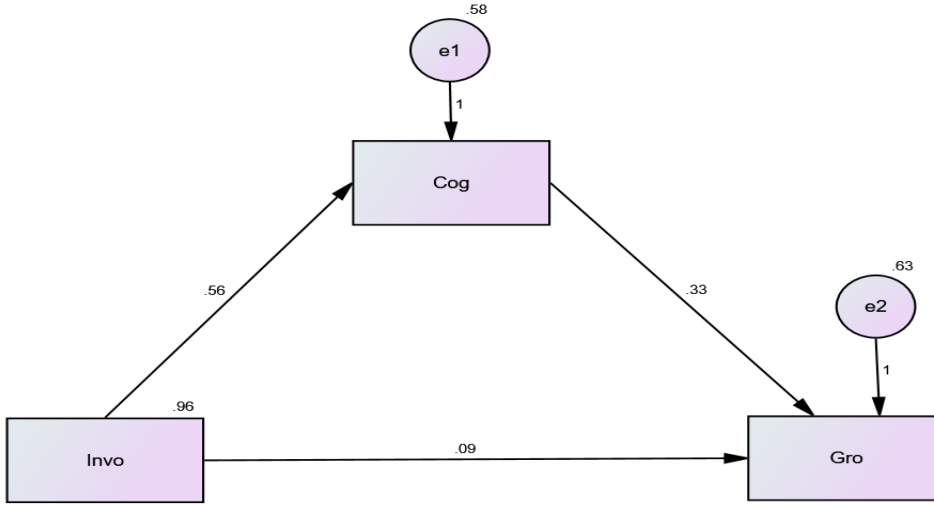
وكانت قيمة $p = 0.021$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال العلائقي

في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الحادي عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد

المشاركة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (56-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم



الجدول (83-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Invo	.559	.044	12.824	***	A
Gro <--- Invo	.090	.056	1.623	.105	C
Gro <--- Cog	.331	.058	5.695	***	B

التأثير الكلي

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Gro	.275	.331

التأثير المباشر

	Invo	Cog
Cog	.559	.000
Gro	.090	.331

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.185	.104	.306	.010

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

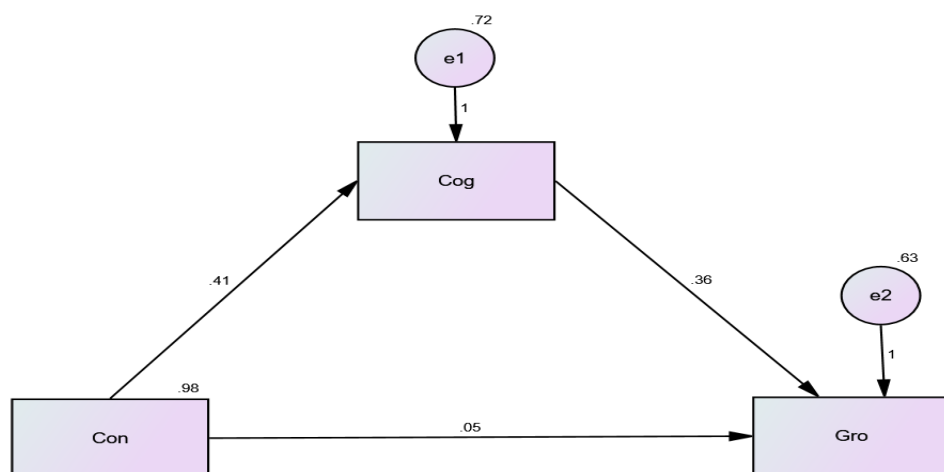
وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.010$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المشاركة وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثاني عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (57-6) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم



الجدول (84-6) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Con	.411	.048	8.593	***	A
Gro <--- Con	.055	.050	1.100	.271	C
Gro <--- Cog	.361	.052	6.872	***	B

التأثير الكلي

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Gro	.203	.361

التأثير المباشر

	Con	Cog
Cog	.411	.000
Gro	.055	.361

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.148	.093	.236	.005

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

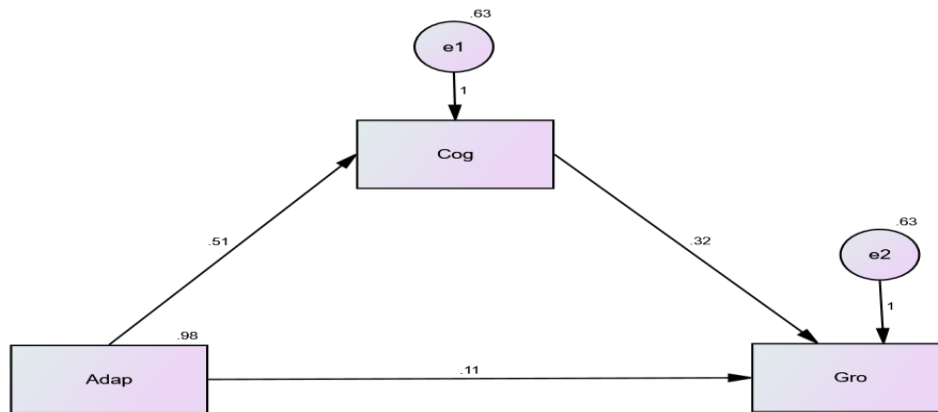
وكانت قيمة $p = 0.005$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح البديل، أي يوجد دور لرأس المال

الإداري في العلاقة بين بعد الاتساق وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الثالث عشر: يوجد دور لرأس المال الإداري في العلاقة بين بعد التكيف

وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-58) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإداري في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-85) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Adap	.508	.045	11.301	***	A
Gro <--- Adap	.108	.053	2.036	.042	C
Gro <--- Cog	.325	.056	5.836	***	B

التأثير الكلي

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Gro	.273	.325

التأثير المباشر

	Adap	Cog
Cog	.508	.000
Gro	.108	.325

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.165	.098	.256	.008

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

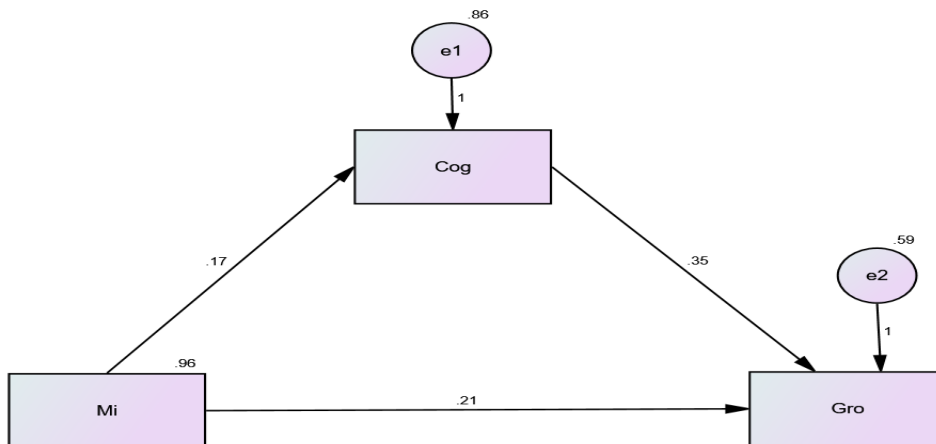
وكانت قيمة $p = 0.008$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإدراكي

في العلاقة بين بعد التكيف وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الرابع عشر: يوجد دور لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة

وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-59) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإدراكي في العلاقة بين بعد المهمة وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-86) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Mi	.171	.053	3.229	.001	A
Gro <--- Mi	.212	.045	4.734	***	C
Gro <--- Cog	.346	.047	7.442	***	B

التأثير الكلي

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Gro	.271	.346

التأثير المباشر

	Mi	Cog
Cog	.171	.000
Gro	.212	.346

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.059	.021	.109	.007

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

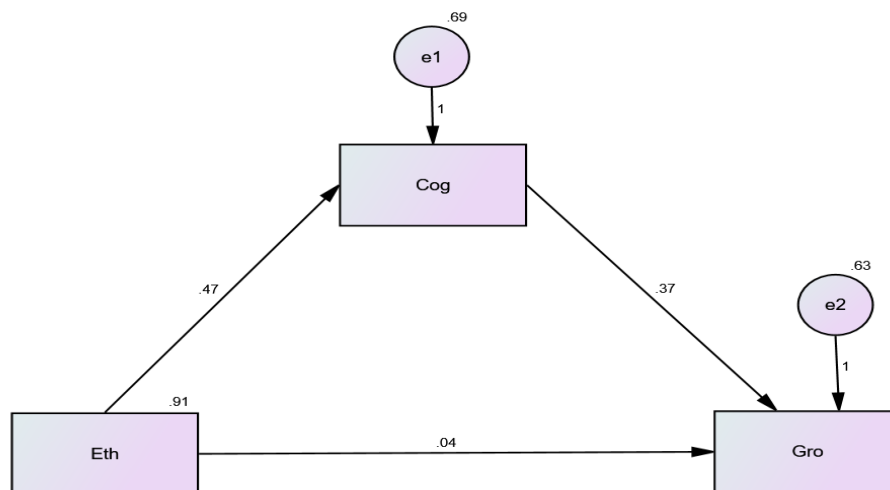
وبقيت العلاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وكانت قيمة $p = 0.007$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور لرأس المال الإداري في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

المقترح الفرعي الخامس عشر: يوجد دور لرأس المال الإداري في العلاقة بين بعد

الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

الشكل (6-60) تحليل المسار لدور رأس المال الاجتماعي الإداري في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم



الجدول (6-87) التأثير بين المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cog <--- Eth	.465	.049	9.577	***	A
Gro <--- Eth	.039	.053	.731	.465	C
Gro <--- Cog	.367	.054	6.834	***	B

التأثير الكلي

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Gro	.209	.367

التأثير المباشر

	Eth	Cog
Cog	.465	.000
Gro	.039	.367

تقديرات التأثير غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ind_c	.171	.108	.247	.009

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

وأصبحت العلاقة غير دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي أصبحت العلاقة علاقة وساطة كلية.

وكانت قيمة $p = 0.007$ أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل المقترح، أي يوجد دور وساطة كلية لرأس المال الإدراكي في العلاقة بين بعد الثقافة الأخلاقية وبعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

تفسير النتائج:

أدت دراسات (Hofstede et al,2010) إلى أبعاد ثقافية مشتقة إحصائياً يمكن من خلالها مقارنة الدول. وهذه الأبعاد تعكس الافتراضات الأساسية والمعتقدات والقيم وطرق التفكير التي يتم اعتبارها إلى حد كبير كأمر مسلم به وخارج الإدراك الواعي لأعضاء تلك الدول.

ويمكن تفسير الارتفاع في الأهمية النسبية المتعلقة ببعد الاتساق الذي يعني (أن تكون الأنشطة التنظيمية متسقة ومتكاملة بشكل صحيح. وتتمتع المنظمات المتسقة بثقافة قوية ومتميزة ولها تأثير وسيطرة كافية على سلوك الموظف) إلى مسافة القوة: وهي الحالة الاجتماعية والنفسية ومسافة السلطة بين أعلى وأدنى للأشخاص في المجتمع، ويتناول هذا البعد حقيقة أن جميع الأفراد في المجتمعات ليسوا متساوين، فهو يعبر عن موقف الثقافة من عدم المساواة بين الأفراد. ويتم تعريف مسافة القوة على أنها المدى الذي يتوقعه الأعضاء الأقل قوة في المؤسسات والمنظمات داخل الدولة ويقبلون أن يتم توزيع السلطة بشكل غير متساوٍ بينهم ومع حصولها على درجة عالية في سورية تبلغ (80)² لذلك يمكن اعتبار سورية مجتمعاً هرمياً. وهذا يعني أن الناس يقبلون نظاماً هرمياً يكون فيه لكل فرد مكاناً ولا يحتاج إلى مزيد من التبرير. وبالتالي يُنظر إلى التسلسل الهرمي في المنظمة على أنه يعكس عدم المساواة المتأصلة والمركزية، ويتوقع المرؤوسون أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله، وأيضاً يمكن أن يعود ذلك إلى بعد تجنب عدم اليقين وهو البعد المتعلق بالطريقة التي يتعامل بها المجتمع مع حقيقة أن المستقبل لا يمكن معرفته أبداً، ومع حصول سوريا على درجة عالية تبلغ (60) في هذا البعد، فإن سوريا لديها تفضيل كبير لتجنب عدم اليقين، والبلدان التي تظهر نسبة عالية من تجنب عدم اليقين تحافظ على قواعد معتقدات وسلوكيات صارمة ولا تتسامح مع السلوكيات والأفكار غير التقليدية. وفي هذه الثقافات، هناك حاجة عاطفية للقواعد (حتى لو لم تكن القواعد فعالة أبداً).

² <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=syria>
انظر الملحق (4) والذي يبرز التقييم الذي حصلت عليه سورية بالنسبة للأبعاد الموضوعية من قبل Hofstede

وبنفس الطريقة يمكن تفسير الانخفاض في بعد المشاركة حيث يمكن أن يعزى إلى مسافة القوة، حيث أن جميع الأفراد غير متساوين وبالتالي قبولهم لتنفيذ ما يطلب منهم وخاصة من المستويات الأعلى ذات السلطة الأكبر، أكبر من تقبلهم لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

وبالنسبة لبعد التكيف يمكن أن يعود ذلك إلى بعد الذكورة في المجتمع، وتشير الدرجة العالية (المذكر) في هذا البعد إلى أن المجتمع سيكون مدفوعاً بالمنافسة والإنجاز والنجاح، حيث يتم تحديد النجاح من خلال الفائز / الأفضل في المجال - والدرجة المنخفضة (المؤنث) على البعد تعني أن القيم السائدة في المجتمع هي الاهتمام بالآخرين ونوعية الحياة. المجتمع الأنثوي هو المجتمع الذي تكون فيه نوعية الحياة علامة على النجاح، والتميز عن الآخرين ليس أمراً مثيراً للإعجاب. القضية الأساسية هنا هي ما الذي يحفز الناس، أو الرغبة في أن يكونوا الأفضل (المذكر) أو الإعجاب بما تفعله (المؤنث)، ولا تتمتع سوريا، التي حصلت على درجة متوسطة تبلغ (52)، بتفضيل مهيم بشكل واضح في هذا البعد. وبالتالي فإن المنظمات التي تعمل في سوريا ستكون أقل اندفاعاً للمنافسة أو التركيز على التعلم والاستفادة من التجارب. أما الانخفاض في بعد المهمة يمكن أن يفسر أيضاً من خلال أبعاد هوفستد بالتوجه على المدى الطويل.

حيث أن الدرجة المنخفضة (30) في هذا البعد تعني أن الناس في مثل هذه المجتمعات لديهم اهتمام كبير بإثبات الحقيقة المطلقة، إنهم معياريون في تفكيرهم. فهم يظهرون احتراماً كبيراً للتقاليد، وميلاً صغيراً نسبياً للمستقبل، والتركيز على تحقيق نتائج سريعة.

وأيضاً يمكن أن يعود ذلك إلى بعد تجنب عدم اليقين وهو البعد المتعلق بالطريقة التي يتعامل بها المجتمع مع حقيقة أن المستقبل لا يمكن معرفته أبداً: وحصول سوريا على درجة عالية تبلغ 60 في هذا البعد.

وبالنسبة للعلاقات بين المتغيرات:

كانت العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء طردية ضعيفة بشكل عام، وهذا يؤكد على الدراسات السابقة التي ترى أن الأدلة التجريبية على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بقيت غير حاسمة.

(Hartnell et al, 2011) و (O'Reilly et al, 2014)

وأيضاً هذا الأمر يعود برأي الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك وعلى الهوية التنظيمية وعلى القضايا العاطفية والشعور تجاه المنظمة والعمل فيها، وهذا لا يغني عن توافر الموارد المادية اللازمة للقيام بالأعمال، وأيضاً إن ضعف الدخل الفردي يضعف الدافعية اللازمة للقيام بالأعمال، ووفق سلم الحاجات لماسلو، فإن أول الاحتياجات للإنسان هي الاحتياجات الفسيولوجية وهي الاحتياجات اللازمة للحفاظ على الفرد. وأيضاً وفق هرم ماسلو، فإنه بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية تظهر الحاجة إلى الأمان وهي تشمل: (الأمن الوظيفي، أمن الإيرادات والموارد، والأمن المعنوي والنفسي، والأمن الصحي) وهذه الأمور لا تتوفر بشكل كبير في المجتمع السوري.

وبالنسبة لدور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء، تأخذ هذه الدراسة منظوراً جديداً لرأس المال الاجتماعي من حيث قدرته على نقل تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية وبالتالي بناء صورة أوضح لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الأداء، أي أن ثقافة المنظمة بتأثيرها على سلوك الأفراد وعلى القضايا العاطفية والشعور تجاه المنظمة تؤثر على فعالية الأداء من خلال تأثيرها على رأس المال الاجتماعي. أي أن رأس المال الاجتماعي ينقل التأثير الثقافي على فعالية الأداء بشكل كبير، وبالتالي يفسر بشكل كبير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء بمحاورها المختلفة، وهذا برأي الباحث يركز على نظرية التبادل الاجتماعي حيث تركز هذه النظرية على قاعدة المعاملة بالمثل، وتحول الأفراد من أشخاص متمركزين حول الذات إلى أعضاء في مجتمع، ورأس المال الاجتماعي يتعلق بالأداء من خلال:

1- تبادل القائد والعضو: ويشير تبادل القائد والعضو إلى جودة العلاقات بين القادة وأعضاء المجموعة، وهذا يعني أن زيادة رأس المال الاجتماعي في المنظمة تعني جودة علاقات أكبر بين القادة وأعضاء الفريق وبالتالي زيادة الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي زيادة الاداء. (Tziner,et al,2012)

2- الدعم التنظيمي والولاء: يشكل الموظفون اعتقاداً عاماً فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام بهم، وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي ذو المستويات العالية سيؤدي إلى مزيد من الدعم التنظيمي المتصور، وشعور أكبر بأن المنظمة تفي بالتزاماتها التعاقدية وبالتالي زيادة في الرضا عن التجربة في مكان العمل. (Chrnyak-Hai,2018)

3- تصورات السياسة التنظيمية: وهي تصورات الموظفين للتنافس وتضارب المصالح بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وبالتالي فإن مستويات أعلى من رأس المال الاجتماعي، يعني تصورات أقل لتضارب المصالح في المنظمة، وبالتالي شعور الموظفين بأن أهدافهم الفردية يمكن أن تتحقق من خلال تحقيق مصالح المنظمة، وبالتالي زيادة في التفاعلات والثقة مع الزملاء والمدراء نتيجة للمصالح المشتركة التي تحققها لهم المنظمة (Elron et al ,2006)

وهذه الأمور الثلاثة تتحقق بشكل كبير من خلال الثقافة التنظيمية فالمستويات العالية من رأس المال الاجتماعي تتحقق بحسب هذه الدراسة ودراسات أخرى مثل (Lee et al,2020) و (Kroll&Tantardini,2019) و (Afshari et al,2020) من خلال الثقافة التنظيمية، وهذه الدراسة تؤكد ما جاء في هذه الدراسات على أن رأس المال الاجتماعي على عكس الأدوات والابتكارات الإدارية الأخرى التي يسهل اعتمادها، ليس ميزة يمكن تطويرها على المدى القصير، بل من خلال غرس القيم التنظيمية المشتركة والثقافية، حيث توفر هذه القيم الأساس الضروري لزيادة الثقة والدعم المتبادل ووحدة الهدف اللازم لبناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات.

نتائج الدراسة:

- 1- مستوى بعد المشاركة للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (59.45%).
- 2- مستوى بعد الاتساق للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.43%).
- 3- مستوى بعد التكيف للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (57.83%).
- 4- مستوى بعد المهمة للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (56.62%).
- 5- مستوى بعد الثقافة الأخلاقية للثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة ضعيفة، وبأهمية نسبية (51.87%).
- 6- مستوى بعد رأس المال الهيكلي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (76.4%).
- 7- مستوى بعد رأس المال العلائقي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (57.01%).
- 8- مستوى بعد رأس المال الإدراكي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة منخفضة، وبأهمية نسبية (48.4%).
- 9- مستوى فعالية الأداء المتعلق بالبعد المالي في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (52.20%).
- 10- مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العملاء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (56.49%).

- 11- مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد العمليات الداخلية في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (57.8%).
- 12- مستوى فعالية الأداء المتعلق ببعد النمو والتعلم في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (58.2%).
- 13- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين البعد المالي لفعالية الأداء.
- 14- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد العملاء لفعالية الأداء.
- 15- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين العمليات الداخلية لفعالية الأداء.
- 16- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد النمو والتعلم لفعالية الأداء.
- 17- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده الهيكلي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين البعد المالي لفعالية الأداء، ولم يكن له دور في العلاقة بين المشاركة كأحد أبعاد ثقافة المنظمة والبعد المالي لفعالية الأداء.
- 18- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده العلائقي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين البعد المالي لفعالية الأداء.
- 19- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده الإدراكي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين البعد المالي لفعالية الأداء، بينما لم يكن له دور في العلاقة بين بعد المشاركة وبين البعد المالي لفعالية الأداء.

- 20- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده الهيكلي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد العمليات الداخلية لفعالية الأداء.
- 21- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده العلائقي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد العمليات الداخلية لفعالية الأداء.
- 22- لا يوجد دور لرأس المال الاجتماعي ببعده الإدراكي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد العمليات الداخلية لفعالية الأداء. بينما كان له دور موجب ودال إحصائياً في العلاقة بين بعد المهمة وبعد العمليات الداخلية.
- 23- لا يوجد دور لرأس المال الاجتماعي ببعده الهيكلي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، التكيف، المهمة)، وبين بعد العملاء لفعالية الأداء، بينما كان له دور موجب ودال إحصائياً في العلاقة بين (الثقافة الأخلاقية والاتساق) وبعد العملاء لفعالية الأداء.
- 24- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده العلائقي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد العملاء لفعالية الأداء.
- 25- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده الإدراكي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (الاتساق، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد العملاء لفعالية الأداء، بينما لم يكن له دور في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة والتكيف) وبين بعد العملاء لفعالية الأداء.
- 26- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده الهيكلي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، المهمة، التكيف، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد النمو والتعلم لفعالية الأداء.
- 27- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده العلائقي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد النمو والتعلم لفعالية الأداء.
- 28- يوجد دور موجب ودال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي ببعده الإدراكي في العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، الثقافة الأخلاقية)، وبين بعد النمو والتعلم لفعالية الأداء.

مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج والدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات تتمثل في:

(1) تعزيز المشاركة من خلال:

- 1- خلق بيئة عمل داعمة: من خلال تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين جميع مستويات المنظمة، وتوفير فرص للمشاركة في صنع القرار، ومكافأة العمل الجماعي والتعاون.
- 2- استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل: من خلال توفير منصات للتواصل الداخلي مثل لوحات النقاش والمجموعات، استخدام أدوات التواصل الاجتماعي لتعزيز التعاون.
- 3- بناء روح الفريق: من خلال تشجيع العمل الجماعي القائم على التعاون ومشاركة المسؤولية بين كافة أعضاء الفريق.
- 4- تنمية حس المبادرة لدى الموظفين ومنحهم السلطات اللازمة لتسيير الأعمال بأنفسهم.
- 5- تحسين التواصل: تواصل القادة بانتظام مع الموظفين من خلال اجتماعات عامة، ونشرات إخبارية، وتحديثات عبر البريد الإلكتروني، وسياسات الباب المفتوح.
- 6- خلق فرص التفاعل الاجتماعي والحوار البناء، وتشجيع التفاعل غير الرسمي بين الموظفين على مختلف المستويات.
- 7- دعم التنوع والشمول: خلق بيئة عمل شاملة للجميع، واحترام التنوع في الأفكار والخلفيات، ومكافحة التمييز.

(2) تحسين واقع الاتساق من خلال:

- 1- تحديد القيم الأساسية التي تمنح أعضاء المنظمة إحساساً بالهوية: والتأكيد على تحديد قيم المنظمة بوضوح والتأكد من تجسدها في جميع جوانب العمل.
- 2- تطوير هيكل تنظيمي فعال: من خلال ضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتقليل التسلسل الهرمي وتبسيط العمليات، وخلق قنوات اتصال فعالة.
- 3- حل النزاعات بشكل فعال: من خلال استخدام تقنيات التواصل اللاعنفي، والتركيز على إيجاد حلول تقيّد جميع الأطراف، وتجنب اللوم والإهانات.

- 4- تعزيز قدرة أفراد المنظمة على الاتفاق على القضايا الحاسمة وتعزيز قدرتهم على حل الخلافات.
- 5- توحيد العمليات والإجراءات: توحيد العمليات والإجراءات قدر الإمكان لتقليل الارتباك وتحسين الكفاءة.
- 6- ضمان التواصل الفعال: التأكد من أن جميع الموظفين على اطلاع على آخر التطورات والسياسات والإجراءات.

7- تبسيط العمليات وإزالة الإجراءات غير الضرورية.

8- التأكيد على وجود اتفاق واضح في المنظمة حول الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة بشأن القضايا الرئيسية.

(3) تشجيع التكيف من خلال:

- 1- تعزيز قدرة المنظمة على قراءة بينتها والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة السريعة لها.
- 2- - خلق ثقافة التعلم: تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير المهني، وقدم فرصًا للتدريب وبناء القدرات.
- 3- مكافأة الابتكار: التشجيع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات، ومكافأة الموظفين على أفكارهم الجديدة.

- 4- المرونة في التغيير: من خلال الانفتاح على التغيير والاستعداد للتكيف مع الظروف الجديدة.
- 5- دعم المخاطرة المحسوبة: تشجيع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة من أجل الابتكار والنمو.
- 5- تشجيع تبادل المعرفة: من خلال خلق بيئة آمنة لمشاركة المعرفة، وتشجيع التدريب والتطوير المهني، واستخدام أدوات إدارة المعرفة لتسهيل الوصول إلى المعلومات.

6- تعزيز التعلم المستمر: من خلال تشجيع الموظفين على حضور المؤتمرات وورش العمل، ودعم التعليم العالي وبرامج التدريب المهني، وخلق ثقافة التعلم من الأخطاء.

7- استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة: من خلال إنشاء قاعدة بيانات للمعرفة الداخلية، استخدام أدوات التواصل الاجتماعي لمشاركة المعرفة، وإنشاء مدونة أو منتدى للمناقشة.

8- قياس رضا العملاء من خلال استطلاعات الرأي ومراجعة التعليقات.

9- تعزيز قدرة المنظمة على تفهم احتياجات عملائها والتنبؤ بهذه الاحتياجات للاستجابة لها.

10- إدارة المخاطر المالية بشكل فعال: التحوط من مخاطر العملة والسعر الفائدة، وتنويع الاستثمارات.

(4) تعزيز المهمة من خلال:

1- التأكيد على توفر غرض واتجاه طويل الأجل للمنظمة ينطلق من تقييمها لبيئتها ومن ضرورة تحقيق مصالح المجتمع.

2- توفير الرؤية المشتركة لوضع المنظمة المرغوب في المستقبل، والقيم اللازمة للوصول إلى هذا الوضع.

3- التأكيد على وضع الاستراتيجيات التي تنطلق من نظرة شمولية لجميع أوجه نشاط المنظمة.

4- العمل أن تكون هذه الاستراتيجيات واضحة للجميع.

5- تحديد الأهداف الواضحة: تحديد أهدافاً واضحة وقابلة للقياس للموظفين.

6- الالتزام بالرؤية الشمولية التي تسعى إلى مراعاة جميع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وعدم

إغفال أي جزء في سبيل تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المحددة.

7- تقديم التغذية الراجعة البناءة: تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين حول أدائهم، وتعزيز نقاط القوة وتحديد مجالات التحسين.

8- مكافأة النجاح: مكافأة الموظفين على إنجازاتهم وإنجازهم للأهداف.

(5) ترسيخ الثقافة الأخلاقية من خلال:

1- تعزيز القدوة الحسنة: التصرف بأخلاق ونزاهة في جميع التفاعلات الوظيفية.

2- وضع معايير أخلاقية عالية: تحديد توقعات السلوك الأخلاقي، والتأكد من تطبيق هذه المعايير على الجميع.

3- خلق بيئة آمنة للإبلاغ عن المخالفات: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي سلوك غير أخلاقي، وتقديم حماية لهم من الانتقام.

4- مساءلة الموظفين عن أفعالهم: محاسبة الموظفين على أي سلوك غير أخلاقي، واتخاذ إجراءات تأديبية مناسبة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 2- الحميري، عبد الجليل سعيد، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، مؤسسة أبرار، (2012).
- 3- الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال .عمان. 1992، 136.
- 4- ديري، أزهد محمد، 2011(السلوك التنظيمي) دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 5- زايد، أحمد، طنطاوي، آمال، عبد البديع، محمد (2006)، رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى، الطبعة الأولى، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- 6- السالم، مؤيد، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- 7- علي، شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 8- ماهر، أحمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 9- الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، عين شمس، 2002.

المقالات

- 1- إبراهيم، سحر طلال.(2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد (35).
- 2- حمد، اسعاف. (2015). رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية. مجلة جامعة دمشق، 31(3): 139-162.
- 3- الحميري، بشار، عباس، خليل، جاسم، محمد. (2018). علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادية المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (3)، 92-120.

- 4- شحاته، صفاء احمد، (2013). راس المال الاجتماعي واسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري. مجلة حوليات الاداب والعلوم الاجتماعية: الكويت، (3)، 8 - 166.
- 5- شحماط، شهر الدين، بوقفلول، الهادي. (2021) تأثير ممارسات القيادة الاخلاقية على راس المال الاجتماعي في مؤسسات التعليم العام. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10 / العدد 03 : 937-951.
- 6- الطائي، منى حيدر عبد الجبار. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج3، ع 3: 59 - 81.
- 7- العبادي، هاشم فوزي (2014). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 167-193.
- 8- العطوي، عامر علي حسين. (2009). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفعالية المنظمة من منظور الأداء الساقى، دراسات ادارية، مجلد 3، عدد5، كانون 1، 2009، ص ص 36-66).
- 9- العنزي، سعد. (2006). الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى. مجلة دراسات إدارية: العراق، 1(2)، 1- 24.
- 10- العنزي، سعد،، السعيدى، يعرب،، النوري، عدنان. (2009). فاعلية المنظمة من فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة جامعة بغداد، مجلد 15، عدد 53.
- 11- الفرحان، أمل حمد، (2003). "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني :دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول.
- 12- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2012). راس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الاكاديمية التربوية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية: مصر، 19 (80): 213- 298.
- 13- مكرودي، سالم. (2017). رأس المال الاجتماعي وأثره في فاعلية أداء المنظمات الحديثة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (17)، المجلد الثاني، جامعة الجزائر، 34-55.

الرسائل:

- 1- آل ياسين، محمد. (1998). إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفعالية المنظمة العلاقة والاثّر، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2- صورية، ايمان نور الدين. (2008) الكفاءة، الفعالية، اخلاقيات المؤسسة، من وجهة نظر أصحاب المصلحة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير.
- 3- سويس، عبد الوهاب. (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المستوى والقياس باستخدام لوحة القيادة: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

Books:

1. Allan, J., Fairtlough, G., & Heinzen, B. (2002) The Power of Tale: Using Narrative for Organisational Success. Chichester: Wiley.
2. Alvesson, Mats., & Sveningsson, Stefan,(2016), Changing Organizational Culture, Cultural change work in progress, Second edition, Routledge, London.
3. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016) (Changing Organizational Culture Cultural Change Work in Progress) Second Edition. Published by Routledge.
4. Bernard, Chester, (1938) The Functions of the executives. Cambridge: Harvard Business University Press.
5. Brooks, M., G., (2007) " Organizational Leadership in Academic Libraries: Identifying Culture Types And Leadership Roles", Unpublished dissertation, Marshall University, college of education and human services, Huntington, West Virginia.
6. Bryman, Alan., (2012) social research methods, 4th ed, Oxford, University press, New York.
7. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006) Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. Jossey Bass, San Francisco.
8. Cameron, K.S. and Whetten, D.A. (Eds) (2013), Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, Academic Press, New York, NY.
9. Cameron, Kim, and Robert E. Quinn. 1999. Diagnosing and changing organizational culture. Reading, Mass.: Addison Wesley Longman.
10. Czinkota, M. R. and Ronkainen, I. A. (2007). International Marketing (8th ed). United States: Thomson South-Western.
11. Daft, L., (2001) "Organization theory and Design", 7th, ed., South-Western.
12. Daft, R. (2010) Organizational Theory and Design (10th ed). Mason, OH: South-Western.
13. Deal, T. E. (1999). The New corporate culture. New York, Peruses.
14. Deephouse, D., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Hardy, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), Sage handbook of organizational institutionalism: London: Sage.
15. Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row.
16. Earl, L.M. (2003). Assessment as Learning: Thousand Oaks, CA: Corwin

17. Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Fukuyama, F. (1999). *The great disruption: human nature and the reconstitution of social order*. New York, the Free Press.
19. Grant, R. (2010). *Contemporary Strategic Analysis* (7th ed). Chichester: John Wiley & Sons.
20. Griffin, R. W. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, 11th Edition, Texas A&M University GREGORY MOORHEAD Emeritus, Arizona State University, South-Western, USA
21. Hasle, Peter. (2007). *organizational social capital and the relation with quality of work and health*, International congress on social capital and networks of trust on 18-20 october, Finland.
22. Hatch, M.J., & Schultz, M. (2004). *Organizational identity: A reader*. Oxford, UK: Oxford University Press.
23. Hatch, M.J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
24. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (Beverly Hills, CA: Sage.
25. Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2017) *Organizational Behavior*, 9th edition, Pearson Education Limited.
26. Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2005). *Measuring organizational effectiveness*. Canadian management centre, special report.
27. Jamrog, Jay. J & Overholt, Miles. H.(2005). *Measuring organizational effectiveness*. Human resource institute.
28. Josephson, John,R, , Josephson ,Susan G,(1996) , *Abductive inference ,computation, philosophy,technology*,Cambridge University Press,New York.
29. Judge, Timothy A. Robbins, Stephen P. (2017) *Organizational behavior*-Pearson Education Limited.
30. Kambil, Ajit. (2016) (*Catalyzing Organizational Culture Change*) Harvard Business Review, Deliotte University Press.
31. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2004) *Strategy Maps_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*,Harvard Business School Publishing - libgen.li
32. Kinichi, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behaviour: A Practical, Problem-Solving Approach* (2nd ed.). Newyork: McGraw-Hill Education.
33. Miller, V., (2004)," An examination of contemporary marketing practices used by organizations with different culture types: A test of the convergence theory in the US and Cote d'Ivoire", Unpublished dissertation, J. Mack Robinson college of business, Georgia University
34. Mohammad, Doaa, Redha Riad. (2015). *Theoretical rooting of the concepts of efficiency and effectiveness and analyzing the nature of the relationship between them: a study in the development of administrative thought*. Cairo: Cairo University.
35. Notter, J. and Grant, M. (2011) *Humanize: How People- centric Organizations Succeed in a Social World*. Indianapolis, 1^{ed}: Que Publishing.
36. O'Donnell O.,& Boyle R.(2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*, Institute of Public Administration, Dublin
37. O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford, CA: Stanford University Press.
38. O'Reilly,C.(1983) *Corporations, Cults, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms* (Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas.

39. Plakhotnik, M.S. Rocco, T.S. (2005), *Organizational Culture: A Literature Review of the AHRD 1994-2005 Proceedings*, Florida International University, USA.
40. Robbins, S, P& Judge, T, A, (2017) *Organizational Behavior*, 17th ed, Pearson Education.
41. Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th, ©. Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
42. Robbins, Stephen,(1990) "Organization Theory", structure, Design and Application 3rd ed Prentice-Hall, Inc.
43. Roth, J. (2010). *Best Practices: Evaluating the Corporate Culture*, Published by Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors.
44. Sayer, A. (2000). *Realism and social science*. London: Sage.
45. Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
46. Schein, Edgar,(2009) *The corporate culture: survival guide*, published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America.
47. Schuler, R. S., Jackson, S. and Storey, J. (2001) *HRM and its links with strategic management*. In J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text* (2nd ed) London: Thompson Learning
48. Stuart, Albert, and Whetten, David A. (2006). "Organizational Identity" In. *Organizational Identity*, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Shultz, Oxford University Press.
49. Tziner, A., Fein, E., & Oren, L. (2012). *Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing*. In C. L. Cooper, A. Pandey, & J. C. Quick (Eds.), *Downsizing: Is less still more?* New York, NY: Cambridge University Press.
50. Upadhyayula, R. and Kumar, R. (2004) *Social Capital as an Antecedent of Absorptive Capacity of Firms*. Paper present at the DRUID summer conference 2004, Industrial Dynamics, Innovation and Development , June, Helsingor.
51. Zalami, A. (2005). *Alignment of organisational cultures in the public and private sectors*, Presentation given at Excellence in Public Service, Amman, Jordan in September, 2005.

Articles:

1. Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013) *Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities*, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, Issue 4: 115-133.
2. Adler ,Paul S., & Kwon, Seok-Woo.(2020). *Social Capital: Prospects for a New Concept*, *The Academy of Management Review* Vol. 27, No. 1 : 17-40
3. Afshari, Leila., Hadian, Ali., & Dickson, Geoff. (2020). *Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model*, *International Journal of Knowledge Management* Volume 16, Issue 2.
4. Akbari, Peyman., Sharafi, Mehdi., & Yatandost, Toraj.(2012). *A study of the relationship between perceived organizational justice and social capital of staff*, *international journal of sport studies*.vol 2(9), pp 455-464.
5. Ali, M., Sheikh, A. Z., Ali, I., Jinji, P., & Sumbal, M. S. (2020). *The moderating effect of supervisor-subordinate guanxi on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness*. *Journal of East-West Business*, 26 (2) : 161-192.
6. Alia, Murad., Sheikhb, Abdullah Z., Alic, Imran., Piao, Jinjid., & Muhammad, Saleem Sumbale,(2019)*The moderating effect of supervisor–subordinate guanxi on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness*, *JOURNAL OF EAST-WEST BUSINESS*, Published online: 23 Dec 2019.

7. Andreadis, N. (2009). Learning and organizational effectiveness: A systems perspective. *Performance Improvement*, 48(1) : 5–11.
8. Andrew li-russell cropanzano. (2009). Trust ,Networks, Social capital and entrepreneurial behavior, *journal of management*,vol 35, no 3 :564-599.
9. Andrews, R. (2011). Exploring the impact of community and organizational social capital on government performance: Evidence from England. *Political Research Quarterly*, 64(4), 938–949
10. Ardichvilli, A, Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures, *Journal of Business Ethics* 85, no. 4: 445–51.
11. Arenius, P., (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.
12. Argyres, Nicholas S.(1999). The Impact of Information Technology on Coordination: Evidence from the B-2 “Stealth” Bomber, *ORGANIZATION SCIENCE*/Vol. 10, No. 2
13. Barreto, Ilídio , Baden-Fuller, Charles. (2006). To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences, *Journal of Management Studies* 43(7):1559-1581
14. Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19–35.
15. Bartuševičienė Ilona, Šakalytė Evelina,(2013) ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY, “Social Transformations in Contemporary Society”,n(1).
16. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods, *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3: 707–21.
17. Baum, J.A., Calabrese, T., & Silverman, B.S. (2000). Don’t go it alone: Alliance network composition and startups’ performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21: 267–294.
18. Bazett, Mike., Bowden, Ian., Love, Jennifer., Street, Rod., & Wilson, Hugh.(2005) Measuring multichannel effectiveness using the balanced scorecard, *Interactive Marketing. VO L . 6 N O. 3* : 224–231.
19. Beta, Embriyono Adna., & Badri Munir, Sukoco. (2020) Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital, *Cogent Business & Management*, Volume 7, Issue 1.
20. Biegelman, M. T.,& Bartow, J. T. (2012), *Executive roadmap to fraud prevention and internal control: Creating a culture of compliance*, New Jersey: John Wiley & Sons.
21. Bilkhu-Thompson, M. K. (2003). A process evaluation of a health care balanced scorecard. *Journal of Health Care Finance*, 30 (2):37-64.
22. Bochenek, Magdalena.(2019). BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS, *MODERN MANAGEMENT REVIEW*, vol. XXIV, 26 : 7-16.
23. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5):336–354.
24. Bradley L & Parker R. (2006) Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration* 65: 89–99.
25. Buder J. and Felden C.(2012) “Evaluating business models: Evidence on user understanding and impact to BPM correspondence,” *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*: 4336–4345.
26. Burt, S, R. (1998). *The gender of social capital*, Sage social science Publications, vol10 (1);5-46.

27. Carataş, M.A., Spătariu, E.C. Trandafir, R.A. (2013). Internal audit, internal control and organizational culture – active ingredients in conquering the crisis, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, vol. 13, no. 2: 553-557.
28. Caruso., Shirley J.(2017). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management, *Contemporary Issues in Education Research – First Quarter Volume 10, Number 1*.
29. Casey, A., & Goldman, E. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2): 167–185.
30. Chan, Y. L. (2006). An analytic hierarchy framework for evaluating balanced scorecards of healthcare organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(2): 85-104.
31. Chartman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
32. Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). “Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation.” *Leadership & Organization Development Journal* 37(7):843–59.
33. Chernyak-Hai, Lily., & Rabenu, Edna.(2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant?, *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3):456–481
34. Chin-Loy, C. & Mujtaba, B. (2007). The Influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with north American Companies. *International Business & Economics Research Journal* Volume 6, Number 3:115- 128
35. Chiu ,Chao-Min., Hsu, Meng-Hsiang .,& Wang, Eric T.G.(2006) . Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, *Decision Support Systems*,Volume 42, Issue 3, December:1872-1888.
36. Choi, Y. (2016). “The Impact of Social Capital on Employees’ Knowledge-Sharing Behavior: An Empirical Analysis of US Federal Agencies.” *Public Performance & Management Review* 39(2):381–405.
37. Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45: 458–465.
38. Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In good company: how social capital makes organizations work*, Boston: Harvard Business School Press:66–67.
39. Cohen, D. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3, 343-58.
40. Cokins, Gary. (2010). The promise and perils of the balanced scorecard, *Journal of Corporate Accounting & Finance* vol. 21 iss. 3:.19—28.
41. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95–120.
42. Connolly, T., Colon, E. M. and Deutch, S. J. (1980). "Organizational effectiveness: a multiple constituency approach." *Academy of Management Review* 5: 211-218
43. Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*, 57(3): 241–248.
44. Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180.
45. Deal, T.,& Kennedy, A. (1982). "Corporate Culture Reading Management", New York: Addison- Wesley PUB: 86-95.

46. Denison, D. & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, VOL. 5, :1-21.
47. Denison, Dan. Haland, Steven. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness-Is there a similar pattern around the world?, *The Academy of Management Review*,v3:205-227.
48. Dignum, Virginia , Van Eijk, & Rogier M. (2005). Towards a Model to Understand the Influence of Trust in Knowledge Sharing Decisions, *Academy of Management Review*, 20:709–734.
49. Domnisoru, Sorin, Ogarca, Radu., & Dragomir, Isabela. (2017) Organizational culture and internal control, *Audit financiar*, XV, Nr. 4(148): 628-643
50. Doyle P. (2000). Valuing marketing's contribution. *Eur Management Journal*, 18(2):233–45.
51. Dyne, L. V , Vandewalle, D. , Kostova, Tatiana , Latham, M. E. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting, *Journal of Organizational Behavior* 21(1):3-23
52. Easton, Geoff. (2010). Critical realism in case study research *Industrial, Marketing Management*, Volume 39, Issue 1:118–128,
53. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.L., & Baş, A. B. E. (2011) Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1):67–85.
54. Elron, E., & Vigoda-Gadot, E. (2006). Influence and political processes in cyberspace: The case of global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3):295–317.
55. Erdirenelebi, Maral. (2014). The clute Institute international ,Academic conference, Munich, Germany:362-380.
56. Evan, W. M. (1977). "Hierarchy, Alienation, Commitment, and Organizational Effectiveness", *Human Relations*, 30, 1: 81-83.
57. Felício, J. Augusto ., Couto, Eduardo., & Caiado, Jorge. (2014). Human capital, social capital and organizational performance", *Management Decision*, Vol. 52 Iss: 2: 350 - 364
58. Firk, Sebastian; Hennig, Jan C.; Wolff, Michael. (2020). Can the Balanced Scorecard Help in Designing Conference Calls? The Effect of Balanced Information Composition on the Cost of Capital, *European Accounting Review* , 01 vol. 29 iss. 1:115—146.
59. Frøkjær E., Hertzum M., and Hornbæk K. (2000). Measuring usability,” in *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems - CHI '00*. ACM Press, 2000:345–352.
60. Giberson, Tomas R., Deuling, Jacqueline K., Dickson, Marcus W., & Clark, Malissa A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, *Journal of Business and Psychology*, N 24:123–137.
61. Giti, Ashraf. (2012). A review on the models of organizational effectiveness: a look at Camerons model in higher education. *International education studies*, vol1, no2.
62. Gleason, K.I., & Klock, M. (2006). Intangible capital in the pharmaceutical and chemical industry, *The Quarterly Review of Economics and Finance* 46 : 300–314.
63. Gregory J. Whitwell., Bryan A. Lukas., & Paul, Hill. (2007) Stock analysts' assessments of the shareholder value of intangible assets, *Journal of Business Research* 60: 84–90.
64. Gupta, S., Lehmann D.R., & Stuart J.A. (2004). Valuing customers. *J Mark Res*, 41 (1):7–18.
65. Handa Vir & Adas Adnan, Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm, *Construction Management and Economics Journal*, vol14: issue4:341-352.

66. Hans Westlund, Roger E. Bolton, *Small Business Economics*, Local Social Capital and Entrepreneurship, 21(2):77-113.
67. Hansen, Erik G.; Sextl, Martin; Reichwald, Ralf.(2010). Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: The case of Merck Ltd, Thailand, *Business Strategy and the Environment* , vol. 19 iss. 6 :387—399
68. Harrison, Teresa., Bazzy, Joshua D. (2017). ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, *Journal of Management Development*, vol.,63, No10:1260-1269.
69. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
70. Hijazia, Haitham Ali., Al-Wahshatb, Hassan, Tahac., Adnan, Wahshehb., Firas, Rashed., Salim, Naif., Alkarakyd, Bashar., Younis, Alkhawaldehe., & Ahmad Y. A. Bani Ahmad. (2024). Exploring the link between human resource management practices and financial performance: The moderating effect of organizational culture, *Uncertain Supply Chain Management*, v 12.
71. Hina, Ali, (2016). Moderating Effect of Social Capital in Between Human Capital and Organization Performance: Case Study of Service Sector of Pakistan, *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, Vol. 36, No. 2. 1229-1241.
72. Hmieleski, K., Carr, J., & Baron, R. (2015). Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strateg. Entrep. J.* 9 (4):289–312.
73. Hosseini, S. Y., & Haji Hosseini, E. (2008). An investigation of the influence of organizational culture on strategic thinking. Paper presented at the Fifth International Conference on Strategic Management, Tehran, Iran.
74. Hosseini, Seyed Hasan., Hajipour, Ebrahim., Kaffashpoor, Azar & Darikandeh, Ali.,(2019), The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning, *JOURNAL OF HUMAN BEHAVIOR IN THE SOCIAL ENVIRONMENT*, 30(2):1-10.
75. Houghton, S. M., Smith, A. D., & Hood, J. N. (2009). The Influence of Social Capital on Strategic Choice: An Examination of the Effects of External and Internal Network Relationships on Strategic Complexity, *Journal of Business Research* 62(12):1255–61.
76. Humble, J. D.; & Thomson A., (1994), "The Strategic Power of Corporate Values", *Long Range Planing*, 27: 6- 28.
77. Hunt, S. D., & Duhan, D. (2002). Competition in the third millennium: Efficiency or effectiveness? *Journal of Business Research*, 55(2):97–102.
78. Ibidunni, Samson.,& Agboola, Mayowa. (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.32,177-186 .
79. Niiniluoto, Ilkka,(2010)“Peirce, Abduction and Scientific Realism” *Nordic Studies in Pragmatism*; Vol. 1 : 252–263.
80. Inamdar, N. and Kaplan, R. S. (2002). Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*, 47 (3): 179-196.
81. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30, 146–165.
82. Jackson, S., Schuler, R., and Jiang, K. (2014), “An aspirational framework for Strategic Human Resource Management.” *Academy of Management Annals*, Vol., 8, No. 1: 1-56.
83. Jafari, Mehdi., Ghasemyani, Shabnam., Sadeghifar, Jamil., Shamsd, Lida., & Naderimanesh, Khodadad. (2020). Relationship between Organizational Citizenship

- Behavior and Social Capital: Survey from Hospital Setting, *HOSPITAL TOPICS Journal*. Volume 98, Issue 3: 81-88.
84. Janićijević, Nebojša. (2013). THE MUTUAL IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRUCTURE, *ECONOMIC ANNALS*, Volume 58, No. 198 :35-60.
 85. Jerome, Nyameh. (2013). Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture on Human Resource Management, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 5.
 86. Jonghyeok, Kim., Euiho, Suh., & Hyunseok, Hwang. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard, *Journal of Interactive Marketing* , vol. 17 iss. 2:5-19
 87. Kanini, Kaberia Salome, Muathe, Stephen ., Bula, Hannah . (2022). Social Capital, Organizational Innovation and Performance of Manufacturing MSMEs in Kenya , *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, Volume 02 Issue 10 : 517-534.
 88. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW* VOL. 39, NO. 1: 53-80.
 89. Kargas, Antonios., and Varoutas, Dimitrios., (2015), On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis, *Cogent Business & Management* , N2:1-18.
 90. Killingsworth, Scott. (2012). Modeling the message: communicating compliance through organizational values and culture, *Georgetown Journal of legal ethics*, vol 25, pp(961-989).
 91. Klar, H. (2018). Developing social capital for collaboration in a research-practice partnership. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(4): 287-305.
 92. Kober, Ralph ., Northcott, Deryl . (2021). Testing cause-and-effect relationships within a balanced scorecard, *Accounting & Finance*, Volume 61, Issue 1: 1815-1849
 93. Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3): 407–428.
 94. Kotter, E. H., & Heskett, O. K. (1992). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 4(2): 229-240.
 95. Kroll, Alexander., & Tantardini, Michele. (2019). Motivating and Retaining Government Employees: The Role of Organizational Social Capital, *International Public Management Journal*, Volume 22, Issue 2 : 232-253.
 96. Kunz, Holger., & Schaaf, Thorsten. (2011). General and specific formalization approach for a Balanced Scorecard: An expert system with application in health care, *Expert Systems with Applications*, Volume 38, Issue 3, pp1947-1955.
 97. Langreo-Linuesa, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche Hortelano, D. (2018). Integrating servant leadership into managerial strategy to build group social capital: The mediating role of group citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 899–916.
 98. Laursen, K., F. Masciarelli, & A. Prencipe. (2012). “Regions Matter: How Localized Social Capital Affects Innovation and External Knowledge Acquisition.” *Organization Science* 23(1):177–193.
 99. Leana, C. R., and Van Buren, H. J. (1999). “Organizational Social Capital and Employment Practices.” *Academy of Management Review* 24(3):538–55.
 100. Lee Hyo, Joo., Kim, Min Young., Sung Min, Park., & Peter J. Robertson. (2020) PUBLIC SERVICE MOTIVATION AND INNOVATION IN THE KOREAN AND CHINESE PUBLIC SECTORS: EXPLORING THE ROLE OF CONFUCIAN VALUES AND SOCIAL CAPITAL, *International Public Management Journal*, Vol 23, Issue 4, pages 496-534.
 101. Li, W., Wang, Y., Taylor, P., Shi, K., & He, D. (2008). The Influence of Organizational Culture on Work-Related Personality Requirement Ratings: A Multilevel Analysis,” *International Journal of Selection and Assessment* 16, no. 4 (2008): 366–84;

- 102.Liu, C. H. (2013). "The Processes of Social Capital and Employee Creativity: Empirical Evidence from Intraorganizational Networks." *The International Journal of Human Resource Management* 24(20):3886–3902.
- 103.Low J.(2000). The value creation index// *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, Iss: 3: 252 –262.
- 104.Lu, X.U.,& Wenchang, Lu.I. (2015). The study on relationship between internal control and enterprise culture-based on corporate governance mechanism, *International Business and Management*, vol. 10, no. 1: 82-87.
- 105.Lunenburg, Fred C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z, *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL VOLUME 29, NUMBER 4*,1-10.
- 106.Matthews, Joseph R.,(2011) ASSESSING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: THE ROLE OF PERFORMANCE MEASURES, *Library Quarterly*, vol. 81, no. 1, pp. 83–110.
- 107.Maurer, I. & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51, 262–292.
- 108.Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador S. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a TrickleDown Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, no. 1: 1–13;
- 109.Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- 110.Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer &W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 199–215. Beverly Hills,
- 111.Michalska.J. (2005). The usage of the balanced scorecard to the estimation of the enterprise's effectiveness. *Journal of materials processing technology*,18:423-428.
- 112.Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: a research note. *Financial Accountability & Management*, 21 (1): 39-55.
- 113.Mohammad Bagher Arayesh, Emad Golmohammadi, Maryam Nekooeezadeh.,& Abbas Mansouri,(2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level, *International Journal of Organizational Leadership* 6: 261-275.
- 114.Mojtahedzadeh, Rouhollah.,& Izad, Reza,(2013) ACHIEVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS THROUGH TQM PRINCIPLES IN DEVELOPING INDUSTRY: A CASE STUDY OF PALM OIL MERCHANDISING BUSINESS IN CROSS RIVER STATE, *International Journal for Quality Research* 7(2): 221–232.
- 115.Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in New Public Management: Motivation, organizational culture sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2): 177–194.
- 116.Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization, *Academy of Management Journal* 45: 1149–60.
- 117.Moshabaki, A., & Khazaei, A. (2008). Designing a model of elements of strategic thinking in the Iranian organizations. *Journal of Business Management*, 1(1): 105–118.
118. Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B.(2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors, *Journal of Business Ethics* 86, no. 2: 125–41.
- 119.Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 22(2): 242-266.
- 120.Nair, Mohan. (2004). *Essentials of Balanced scorecard*, John Wiley and sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- 121.Nuryanto, Uli Wildan., Djamil, Masyhudzulhak., Sutawidjaya, Ahmad.,&Saluy, Ahmad Badawi.(2020).The Impact of Social Capital and Organizational Culture on Improving

- Organizational Performance, *International Review of Management and Marketing*, 10(3): 93-100.
122. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cultures, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18:157-200.
 123. O'Reilly Charles A , Caldwell David F. , Chatman Jennifer A. , & Doerr Bernadette.(2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance, *Group & Organization Management* 39(6):595-625
 124. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11: 766–788.
 125. Oh, Hongseok., Chung, Myung-Ho., & Labianca ,Giuseppe.(2017). Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties, *Academy of Management Journal* Vol. 47, No. 6.
 126. Ouchi, W. (1982). Theory Z and the schools. *School Administrator*, 39, 12-19.
 127. Ozgun , Ayse H. Tarim Mehves , Delen, Dursun, Zaim, Selim ,(2022) Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital, *Healthcare Analytics*, v2
 128. Ozpeynircia, Rabia., Yucenursenb, Mehmet., Apakc, İbrahim., & Polatc, Yusuf, (2015) A comparative analysis of accounting education's effectiveness with the balanced scorecard method: A case study of KMU, *Social and Behavioral Sciences* 174, pp1849 – 1858.
 129. Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An exploratory study. *The International Journal of Public Sector Management*, 20(7): 571–587.
 130. Parzefall, Marjo-Riitta., & Kuppelwieser ,Volker G.(2012) Understanding the antecedents, the outcomes and the mediating role of social capital: An employee perspective, *human relations* 0(0): 1–26.
 131. Pastoriza, D., & Arino, M. A. (2013). Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12.
 132. Pastoriza, D., Arino, M. & Ricart, J. (2007). Antecedents and consequences of the internal social capital of organizations: An Empirical Study, *Journal of Business Ethics*.
 133. Perter, L. W.; Steers, R M.;& Mowday R. T. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied psychology*, 59, 5:605-606.
 134. Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. ***Academy of Management Journal***, 46: 631–642.
 135. Portes ,Alejandro,(1998) SOCIAL CAPITAL: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annu. Rev. Sociol.* 24:1–24.
 136. Ramezan, Majid,(2016) Examining the impact of organizational culture on social capital in a research based organizations, *Journal of Information and Knowledge Management Systems* Vol. 46 No. 3: 411-426.
 137. RABABAH, ABEDALQADER. (2015). The Relationship Between Cultural Factors and Balanced Scorecard Implementation, *International Review of Management and Business Research* Vol. 4 Issue.4: 1208-1220.
 138. Rahimnia, Fariborz., & Rahim Najminia. (2014). Effect of Social Capital Dimensions on Intellectual Capital (Case Study: Bank Hekmat Iranian), *International Business and Management*, Vol. 8, No. 2, 179-186.
 139. Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5):779-801.
 140. Riahi, Belkaoui A. (2003) Intellectual capital and firm performance of US multinational firms. *J Intellect Cap*, 4(2):215–26.

141. RHOFFER, STEFFEN DO, CHRISTOPH MINNIG, ULRICH PEKRUHL & PETER PRUD'HOMME VAN REINE. (2011) Contrasting the Footloose Company: Social Capital, Organizational Fields and Culture, *European Planning Studies* Vol. 19, No. 11.
142. Roberts, C. (2013). Building Social Capital through Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 12(1), 54-73.
143. Roghanian, Parastoo., Rosli, Amran & Gheysaria, Hamed. (2012). "Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry". *Social and Behavioral Sciences*, Vol.40, No.2:550- 556.
144. Rosenthal, E. (1997). "Social Networks and Team Performance." *Team Performance Management: An International Journal* 3(4):288–294.
145. Rousseau, D., Sitkin, S., & Burt, R. (1998) Not So Different after All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
146. Ruggieri, S., & Abbate, C. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(7), 1171–1178.
147. Rupasingha, A., Goetz, S. J., & Freshwater, D. (2006). The production of social capital in US counties. *Journal of Socio-Economics*, 35: 83–101
148. Saffold, G. (1988). Culture traits, strength and organizational performance beyond strong culture. *Academy of Management Review*. 13/4: 546-558.
149. Sangmook, Kim. (2018). Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector, *PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 41, NO. 1:130–151
150. Sathe, V. (1983). "Some Action Implications of corporate culture, A manager's guide to action", *Organizational Dynamics*, 12,2, 40-47.
151. Sharma, Nidhi., & Singh, Reetesh. (2019). A unified model of organizational effectiveness, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 6 No. 2, pp. 114-128
152. Sherif, K., Hoffman, J., & Thomas, B. (2006). Can technology build organizational social capital? The case of a global IT consulting firm. *Information & Management*, 43: 795–804.
153. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4):28-40.
154. Shorunke, O., Akinola, A ; Ajayi, S; Ayeni, M., & Popoola, S. (2014). Organisational support, knowledge sharing and utilization as correlate of social capital of insurance managers in Lagos Metropolis. *Journal of Information and Knowledge Management*, 4(8): 53-63.
155. Smircich, Linda. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* Vol. 28, No. 3: 339-358 .
156. Soderberg, Marvin., Kalagnanam, Suresh., Sheehan, Norman T., & Vaidyanathan, Ganesh. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard?, *International Journal of Productivity and Performance Management* vol. 60 iss. 7 pp.688—708
157. Song, J. (2016). The Effect of Social Capital on Organizational Performance in Different Cultures: A Cross-National Comparison of the United States and South Korea". *FIU Electronic Theses and Dissertations*, 1-184.
158. Sordo, D.C., Orelli, L.R., Padovani, E., & Gardini, S. (2012). Assessing Global Performance in Universities: An Application of Balanced Scorecard, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol: 46: 4793-4797.
159. Suchman, M. C. (1995). 'Managing legitimacy: strategic and institutional approaches', *Academy of Management Review*, vol20, no3:571–610.
160. SUMARDJO, Mahendro., & SUPRIADI, Yudi. Nur. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior, *GENERAL MANAGEMENT*, Vol. 24, No. 1.
161. Sun. Shili (2008) Organizational Culture and Its Themes, *International Journal of Business and Management* Vol.3 No.12: 137-141.

162. Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B., (2010) The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions, *Journal of Business Ethics* 93, no. 4: 531–551.
163. Tan, R., & Sun, H. (2012) Transformations of organizational culture in the public sector, *Cross-Cultural Communication* 8: 46–52.
164. Tantardini, Michele & Kroll, Alexander., (2015) The Role of Organizational Social Capital in Performance Management, *Public Performance & Management Review*, 39, 83–99,
165. Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
166. Tost, L.P., (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academic Management Review*. 36 (4), 686–710.
167. Trevino, L., & Brown, M. (2004). Managing to be ethical: debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, vol18, no2: 69-83.
168. Tsai, Chih-Fong, Lu, Yu-Hsin & Yen, David C. (2012) Determinants of intangible assets value: The data mining approach, *Knowledge-Based Systems* 31 ,67–77
169. Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
170. Usama, Abdul Moneim., Ala, Jaber Matarneh & Akour, Samer, (2017) The Impact of Cognitive Integration between the Traditional Balanced Scorecard and the Information Technology Balanced Scorecard on the Entrepreneurship Value of the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies, *International Journal of Business and Management*, vol. 13 iss. 1 pp.153
171. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M & Sonnentag, S., (2005), Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 6, 1228-1240,
172. Vargas-Hernández, J.G., Casas Cardenaz, R. Calderón Campos, P. (2016), Internal control and organizational culture in small businesses: A conjunction to competitiveness, *Reuna*, vol. 21, no. 2, pp. 5-22.
173. Vilanova, E & Josa, R. (2003). Social Capital as managerial phenomenon , Tampere University of Technology , Department of Industrial Engineering and Management , Final Research Project , 1-69.
174. Vinicius, Ricardo., Jordao, Dias., Souza, Antonio Artur & Avelar, Ewerton Alex., (2014), Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case, *Journal of Business Research* 67, 542–549
175. Wang, Z, McNally, R, Lenihan, H, (2019), the role of social capital and culture on social decision-making constraints: *European Management Journal*, Volume 37, Issue 2, 222-232
176. Westley, F. & Mintzberg, H. (2007) Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(1): 17–32.
177. Whetten, D. A. (2006). Strengthening the Concept of Organizational Identity, *JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY*, Vol. 15 No. 3, 219-234.
178. Widjaja, D., Eringa, K. & Gehrels, S. (2007). The types of organizational culture of middle-sized restaurants in the Netherlands suitable for placing Indonesian student trainees. *Journal Management Perhotelan*, vol. 3, no. 1: 26- 33
179. Witt, L. A., Hochwarter, W. A., & Kacmar, K. M. (2000). Perception of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientious and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 472–478.
180. Wu, W. Y., Chang, M. L., & Chen, C. W. (2008). “Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurial Orientation.” *R&D Management* 38(3):265–77.

181. Yang, Keming., (1999) Individual Social Capital and Its Measurement in Social Surveys, European Survey Research Association, Vol. 1, No. 1: 19-27.
182. Young, C. W., & Tilley, F. J. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402–415.
183. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
184. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
185. Zhao, X., & Goodman, R. M. (2018). Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: A multiple case analysis. *International Journal of Health Planning and Management*, 34(1), 509–535.
186. Zheng W., Yang B., & McLean G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue 7, Pages 763–771.
187. Zheng, Qinqin ., Wang, Miao ., Li, Zhiqiang ., (2011). "Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship", *Journal of Management Development*, Vol. 30 Iss: 7/8, pp.663 – 674.
188. Zou, X., & Ingram., P. (2013). “Bonds and Boundaries: Network Structure, Organizational Boundaries, and Job Performance.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 120 (1):98–109.

Abstract

The study aimed to determine the role of the dimensions of social capital in the relationship between the dimensions of organizational culture and performance effectiveness in the industrial public sector institutions under study.

The study population included all workers in some industrial sector institutions in the city of Damascus (the General Establishment for Textile Industries, the General Establishment for Food Industries, the General Establishment for Engineering Industries, and the General Establishment for Chemical Industries). It also covered some of their subsidiaries: (Al-Khomasiya Company for Insulation and Textiles, Al Cablat Company, the Barda Company, Tamiko Company, Sironex Company, and Al-Debs Company for Insulation and Textiles). The Sample included 4637 male and female workers. The size of the sample required to be drawn based on simple random sampling was 355 male and female workers. The researcher distributed the questionnaire to them, and 321 of them were returned, which were complete and valid for statistical analysis, with a response rate of 90.42%. Path analysis was applied to evaluate the hypothesized relationships between variables and test hypotheses.

The study found a weak direct relationship between all dimensions of organizational culture and dimensions of performance effectiveness, and relational social capital played a positive mediating role between all dimensions of organizational culture and dimensions of performance effectiveness. Social capital, with its cognitive and structural dimensions, also played a positive mediating role between all dimensions of organizational culture and the dimension of growth and learning as one of the important dimensions of performance effectiveness.

The study recommends the necessity of balancing the different dimensions of organizational culture in public institutions in a way that leads to enhancing social capital and thus enhancing performance effectiveness.

Key words: organizational culture, social capital, performance effectiveness.

الملاحق:

ملحق 1:

محكمي الاستبيان:

الأستاذ الدكتور أيمن ديوب
الأستاذ الدكتور يونس عواد
الأستاذ الدكتور تيسير زاهر
الأستاذ الدكتور زكوان قريط
الدكتورة نسرين عبد الرحمن

ملحق 2:

بيانات مالية عن بعض الشركات المدروسة:

أسم الشركة	السنة	الربح الصافي قبل الضريبة	الربح الصافي بعد الضريبة	موجودات الشركة
الشركة العربية المتحدة للصناعة الدبس	2016	441415000	377932000	غ م
	2017	526806000	407411000	11957152734
	2018	585460000	319608000	15279824000
	2019	706015000	458600000	18072028000
	2020	1820099000	1735319000	23572684000
	2021	646881000	491978000	33492930000
الشركة العامة لصناعة الكابلات	2016	1670357000	1104165000	29526584000
	2017	433011000	2621508000	39190617000
	2018	5331431000	3708143000	46688567000
	2019	5515965000	3843996000	55130131000
	2020	26017268000	18142916000	1.00347E+11
	2021	49945106000	33162151000	1.72268E+11
	2022			
الشركة الطبية العربية (تاميكو)	2016	564833772	142294235	5228835630
	2017	835560295	210490987	6459236100
	2018	1133476725	832129173	6841141610
	2019	917454958	662868421	8428461657
	2020	1664867805	1213594775	12112404930
	2021	7005889500	5214716600	32331801350
الشركة التجارية الصناعية المتحدة الخماسية	2016		750041000	2132303320
	2017		-38431	2117654586
	2018		12834000	1088969664
	2019		41045000	460010001
	2020		149950000	13622928640

13001946000	241617000		2021	
			2016	الشركة العامة للصناعات المعدنية بردي
4400164322	-238373640		2017	
4643992002	-201286165		2018	
4844775637	-227751532		2019	
5145043927	-114122933		2020	
6540305082	-30066374		2021	
6448079571		133113092	2016	الشركة العربية السورية للصناعات الالكترونية سيرونكس
6256254599		140586532	2017	
6085538309		-6403676	2018	
6037728306		148637852	2019	
6055146643		-30035067	2020	

ملحق 3:

الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة العاملون في مؤسسات القطاع العام الصناعي:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعالية الأداء في المنظمة _ دراسة ميدانية على بعض المؤسسات العامة في محافظة دمشق، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

لذلك من الدور الذي يمكن أن تقوموا به، أرجو الإجابة على بنود الاستبانة، علماً أن إجابتك ستبقى موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم

يرجى وضع إشارة (√) تحت الدرجة التي توافق رأيك:

درجة الموافقة						
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					1	يشارك معظم الموظفين في العمل.
					2	يتم اتخاذ القرارات عادةً على المستوى الذي تتوفر فيه أفضل المعلومات.
					3	يتم مشاركة المعلومات على نطاق واسع حتى يتمكن الجميع من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.
					4	عملية التخطيط في المنظمة مستمرة ويشترك الجميع فيها.
					5	فرق العمل هي الأساس في العمل في المنظمة.
					6	يتم استخدام العمل الجماعي لإنجاز العمل، بدلاً من التسلسل الهرمي.

					7	يتم تنظيم العمل بحيث يمكن لكل شخص أن يرى العلاقة بين وظيفته وأهداف المنظمة.
					8	يتم تفويض السلطة حتى يتمكن الأفراد من التصرف بمفردهم.
					9	كفاءة وإنتاجية الموظفين تتحسن باستمرار في المنظمة.
					10	قوة مقاعد البدلاء (قدرة الموظفين) تتحسن باستمرار.
					11	هناك استثمار مستمر في مهارات الموظفين.
					12	يُنظر إلى قدرات الأفراد على أنها مصدر مهم للميزة التنافسية.
					13	القادة والمديرون "يمارسون ما يعظون به".
					14	هناك مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التي تحكم الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المنظمة.
					15	إنّ تجاهل القيم الأساسية سيضعك في مأزق في العمل.
					16	من السهل التوصل إلى اتفاق في الآراء حتى في القضايا المهمة.
					17	هنالك اتفاق واضح في المنظمة حول الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة بشأن القضايا الرئيسية.
					18	عند حدوث خلافات في المنظمة يعمل الجميع بجد للوصول إلى حلول مرضية للجميع.
					19	نهج المنظمة في ممارسة الأعمال متسق للغاية ويمكن التنبؤ به.
					20	من السهل تنسيق الأعمال عبر الأجزاء المختلفة في المنظمة.
					21	هنالك توافق للأهداف عبر المستويات والأقسام المختلفة.

					غالباً ما يتعاون الجميع في المنظمة لإحداث التغيير .	22
					يتم اعتماد طرق جديدة ومحسنة باستمرار للقيام بالعمل .	23
					تواجه محاولات إحداث تغيير في المنظمة مقاومة ضعيفة .	24
					تؤدي تعليقات العملاء وتوصياتهم إلى تغييرات في عمل المنظمة .	25
					يتقهم جميع أعضاء المنظمة أهمية تلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم .	26
					يتم تشجيع الاتصال المباشر مع العملاء .	27
					نادراً ما يتم تجاهل مصالح العميل في قرارات القادة في المنظمة .	28
					يتمتع جميع الأعضاء بفهم عميق لرغبات العملاء واحتياجاتهم .	29
					تعتبر المنظمة الفشل فرصة للتعلم والتحسين .	30
					يتم التركيز على كل التفاصيل حتى الصغيرة منها .	31
					يتم الاهتمام بأن يستفيد الجميع من الخبرات والمشاكل التي تقع بها الأقسام الأخرى في المنظمة .	32
					يعتبر اكتساب المعلومات والخبرات الجديدة هدف مهم في عملنا اليومي .	33
					تعمل المنظمة بشكل دائم على تقييم بيئتها الداخلية والخارجية في سعيها لتطوير استراتيجية مناسبة .	34
					يوجد غرض واتجاه طويل الأجل في المنظمة .	35
					هناك استراتيجية واضحة للمستقبل .	36

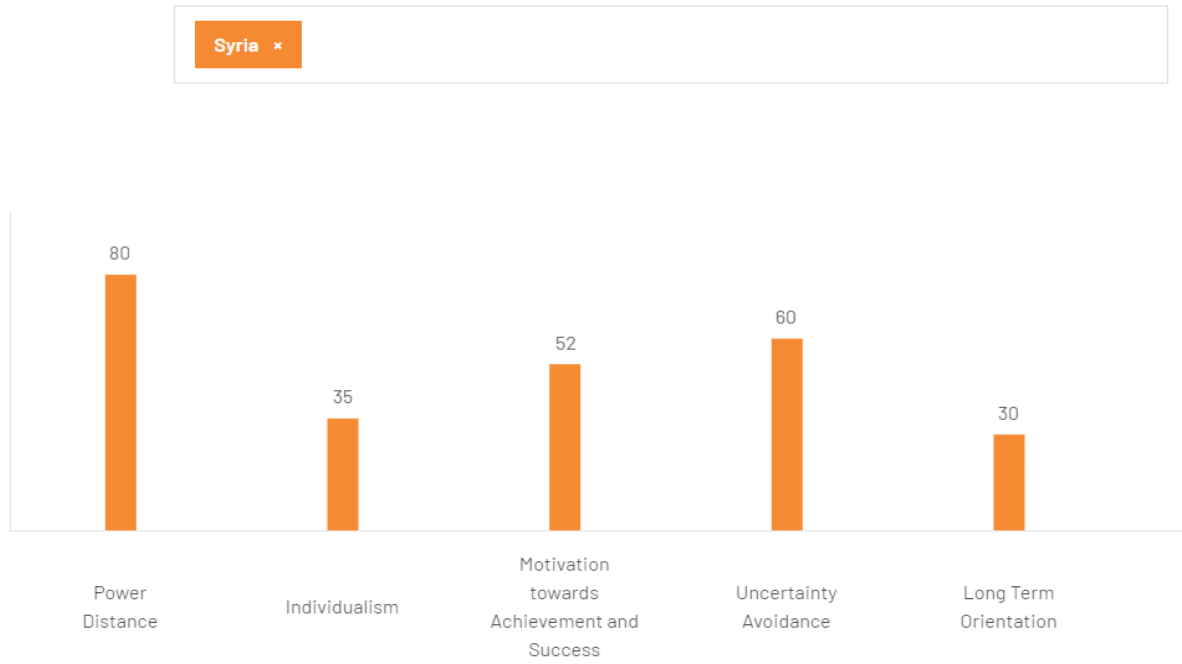
				تعكس تصرفات القادة في المنظمة توجههم طويل الأجل.	37
				تدرس المنظمة الفوائد التي تحققها للمجتمع وكيفية تعزيزها.	38
				نتابع باستمرار تقدمنا مقابل الأهداف المعلنة.	39
				تعكس قرارات القادة في المنظمة نظرتهم الشمولية لجميع أوجه نشاط المنظمة.	40
				يضع القادة أهداف طموحة وقابلة للتحقيق.	41
				يفهم الموظفون ما يجب القيام به حتى ينجحوا على المدى الطويل.	42
				لدينا رؤية مشتركة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.	43
				اتجاهنا الاستراتيجي واضح بالنسبة للجميع في المنظمة.	44
				تخلق رؤية المنظمة الحماس والتحفيز للموظفين.	45
				لا يؤثر التفكير قصير المدى على رؤيتنا طويلة المدى.	46
				يحكم تصرفات الموظفين في المنظمة شعور عالي بالمسؤولية.	47
				المدراء في المنظمة قدوة حسنة من حيث السلوك الأخلاقي.	48
				يعكس سلوك المدراء مجموعة مشتركة من المعايير والقيم.	49
				لا يتعرض الموظفون في المنظمة لضغوط لكسر القواعد والقوانين.	50
				يعمد المدراء لمناقشة السلوكيات غير الأخلاقية التي تحدث في المنظمة مع الموظفين.	51

					يحظى السلوك الأخلاقي بتقدير كبير في المنظمة وتتم مكافأته.	52
					إذا تم الكشف عن السلوك غير الأخلاقي سيتم معاقبة المرتكب بشكل عادل بغض النظر عن المنصب.	43
					يتم إجراء فحوصات كافية للكشف عن الانتهاكات والسلوك غير الأخلاقي.	54
					تعمل إدارة المنظمة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.	55
					يتعاون الأشخاص الذين أعمل معهم لإنجاز المهمة الموكلة.	56
					يدعم المدراء التعاون في المنظمة.	57
					يعمل الموظفون في المنظمة بأريحية بعيداً عن المشاكل.	58
					يسود جو من الألفة والزمالة بين الموظفين في المنظمة.	59
					أعتقد أن القادة في المنظمة يتمتعون بدرجة عالية من النزاهة.	60
					أثق بأنَّ القائد في المنظمة سيتعامل مع الموظفين باحترام.	61
					أتوقع من القادة في المنظمة أن يعاملوني بطريقة متسقة يمكن التنبؤ بها.	62
					لدي ثقة في مشرفي المباشر.	63
					لدي مستوى عالي من الاحترام لكبار القادة في المنظمة.	64
					أعرف كيف يرتبط هدفي بأهداف المنظمة.	65
					ينقل المدراء بتصرفاتهم أهداف وأولويات المنظمة.	66

					67	يقدم العاملون في المنظمة تنازلات شخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
					68	إنَّ تحقيق أهداف المنظمة سيؤدي في النهاية الى تحقيق أهدافي الشخصية.
					69	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المنظمة.
					70	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.
					71	تهتم المنظمة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.
					72	تحقق المنظمة عائداً مرتفعاً على الاستثمار.
					73	تتمتع منتجات وخدمات المنظمة بسمعة جيدة في السوق.
					74	تُطوّر المنظمة منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع متطلبات عملائها.
					75	تقوم المنظمة بدراسة صورتها الذهنية والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
					76	تسعى المنظمة لخدمة عملائها بشكل عادل.
					77	يوجد للمنظمة صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل التواصل مع العملاء.
					78	يستطيع العميل مقابلة المسؤولين في المنظمة بسهولة.
					79	يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم.
					80	تسعى المنظمة لكسب عملاء جدد باستمرار.
					81	منتجات وخدمات المنظمة تتحسن باستمرار.
					82	يوجد لدى المنظمة دليل عمليات واضح ومحدد.

					يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	83
					تقوم المنظمة باستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية والمالية لتسهيل انجاز المهام.	84
					تدعم المنظمة البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها وخدماتها.	85
					تُحسّن المنظمة بشكل مستمر طرق القيام بأعمالها.	86
					مهارات وقدرات الموظفين تتحسن باستمرار.	87
					توفر المنظمة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.	88
					تخصص المنظمة ميزانية سنوية كافية لتدريب موظفيها.	89
					تساعد إدارة المنظمة العاملين على الاطلاع على أحدث التطورات في مجالات عملهم.	90

ملحق 4: مقياس هوفستد الثقافي: النتائج المتعلقة بسورية



Abstract

The study aimed to determine the role of the dimensions of social capital in the relationship between the dimensions of organizational culture and performance effectiveness in the industrial public sector institutions under study.

The study population included all workers in some industrial sector institutions in the city of Damascus (the General Establishment for Textile Industries, the General Establishment for Food Industries, the General Establishment for Engineering Industries, and the General Establishment for Chemical Industries). It also covered some of their subsidiaries: (Al-Khomasiya Company for Insulation and Textiles, Al Cablat Company, the Barda Company, Tamiko Company, Sironex Company, and Al-Debs Company for Insulation and Textiles). The Sample included 4637 male and female workers. The size of the sample required to be drawn based on simple random sampling was 355 male and female workers. The researcher distributed the questionnaire to them, and 321 of them were returned, which were complete and valid for statistical analysis, with a response rate of 90.42%. Path analysis was applied to evaluate the hypothesized relationships between variables and test hypotheses.

The study found a weak direct relationship between all dimensions of organizational culture and dimensions of performance effectiveness, and relational social capital played a positive mediating role between all dimensions of organizational culture and dimensions of performance effectiveness. Social capital, with its cognitive and structural dimensions, also played a positive mediating role between all dimensions of organizational culture and the dimension of growth and learning as one of the important dimensions of performance effectiveness.

The study recommends the necessity of balancing the different dimensions of organizational culture in public institutions in a way that leads to enhancing social capital and thus enhancing performance effectiveness.

Key words: organizational culture, social capital, performance effectiveness.

Damascus University

Faculty of Economics

Business Administration Department



**The Role of Social Capital in the Relationship between
Organizational Culture and Effective Performance in the
Organization (Suggested Model)**

A dissertation submitted for the degree of Doctorate in Business Administration

Prepared by:

Wadih Nizar Khaddour

Supervised by:

Professor Dr. Ayman Dayoub

Prof.in Business Administration

Faculty of Economics

Damascus University

2024