

رأس المال الاجتماعي كقوة محركة للمنظمات

الباحث: هشام معيري ، جامعة بسكرة، الجزائر

الأستاذ الدكتور: حسان الجيلاني، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

إن مفهوم رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الخلفية، فقد استخدم في العديد من المجالات العلمية، مثل المجال السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، وكان هذا المفهوم مقرون بالقضايا التي تثيرها هذه المجالات العلمية. غير أن انتشار هذا المفهوم في السياق التنظيمي كان مقرونا بالانتشار المتزايد للأبحاث في شبكات العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمات. فمفهوم رأس المال الاجتماعي يعبر عن أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ويؤكد على أن طبيعة هذه العلاقات والمعايير الحاكمة لها تمثل صورة من صور رأس المال لا يقل أهمية عن رؤوس الأموال الأخرى داخل المنظمة. ومحاولتنا هنا جاءت لفهم رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي، من خلال تحديد أبعاده المختلفة، وكذا تحديد المزايا التي تستفيد منها المنظمة جراء تطوير هذا النوع من رأس المال.

Abstract:

The concept of social capital is controversial. It has been used in many scientific fields, such as politics, economics, and social sciences. It was coupled issues raised by these scientific fields. However, the spread of this concept in the organizational context was linked with the growing proliferation of research in the networks of social relations that exist within organizations. The concept of social capital reflects the importance of social relationships within the organization. It emphasizes that the nature of these relationships and the criteria governing them represent an image of the capital that is as important as other capital within the organization. Here was our attempt to understand the social capital in the organizational context, by selecting its different dimensions, as well as to identify its advantages that the organization benefits from it as a result of developing this type of capital.

مقدمة:

عندما نسمع مصطلح "رأس المال" فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو ما تملكه المنظمات من سيولة وإمكانات مادية وأصول ثابتة ومنقولة، وعندما نسمع مصطلح "رأس المال البشري" فإننا ندرك على الفور أنه يشير إلى الموارد البشرية، التي تمثل العاملين بكل معارفهم العلمية وخبراتهم العملية، فكل هذا يعتبر من العوامل الرئيسة التي تحرك المنظمات.

لكن هناك عوامل أخرى قد تكون قوة محركة للمنظمات باختلافها، فيمكن اعتبار العلاقات الحسنة أحد هذه العوامل، من خلال تحقيق الأداء العالي واستمراره على المدى البعيد، حيث أن الاستثمارات في العلاقات له عوائد فعلية على الإدارات المختلفة بالمنظمة، من خلال جعل العاملين مرتبطين بعضهم ببعض وهذا ما يخلق رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة.

وعلى عكس رأس المال المادي ورأس المال البشري فرأس المال الاجتماعي لا يحظى بنفس الدرجة من الوضوح، رأس المال الاجتماعي هو الطاقات والعلاقات الاجتماعية والصلات الثقافية التي تربط بين العاملين وتساعد على شيوع روح التعاون بينهم بما يحقق مصلحة العمل والعاملين، فهو يعتبر أحد أبرز مكونات رأس مال المنظمات، فهذه الأخيرة أمام التزام يقضي بأن تحقق فاعليته الي سب الاعتماد فقط على الإمكانيات المادية، بلب البحث و الاستفادة من الإمكانيات غير الملموسة وبخاصة المكرسة في علاقاتها الاجتماعية الشخصية وغير الشخصية والتي تعرف اليوم بمفهوم رأس المال الاجتماعي.

فماذا نعني برأس المال الاجتماعي وفوائده داخل المنظمة؟

أولاً: رأس المال الاجتماعي ودراسة الظواهر الاجتماعية:

في العقدين الماضيين، مفهوم رأس المال الاجتماعي قد أسر مخيلة واهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية وصانعي السياسات أكثر من العديد من البنى الاجتماعية الأخرى، مع عدد من المنشورات في هذا المجال يتزايد بإطراد. لقد تم

استخدام المفهوم ليس فقط في علم الاجتماع والعلوم السياسية، ولكن أيضا في مجال التعليم، والاقتصاد، وإدارة الأعمال، وتماسك المجتمع، والفقر والجريمة والإثنية، والبحوث الصحية والرضا عن الحياة والواقع و....، تقريبا في جميع التخصصات في العلوم الاجتماعية⁽¹⁾.

فمفهوم رأس المال الاجتماعي شهد انتشارا كبيرا، حيث برز هذا المفهوم في الأدبيات الأكاديمية في سنوات التسعينات، ويدهش المتبع للأبحاث المنتجة حول هذا المفهوم لتزايدها المضطرد خلال العقود الأخيرة ولتنوع منظوراتها، فمن عدد محدود من المقالات السوسيولوجية في عقد الثمانينات إلى عدة آلاف من الوثائق كل سنة، بعد عشر سنين فقط، في مجال السوسيولوجيا كما في العلوم السياسية والاقتصاد⁽²⁾.

ولا شك في أن مفهوم رأس المال الاجتماعي فيه شئ مألوف من خلال الربط بين لفظ "رأس المال" الذي يشير إلى الثروة الاقتصادية المادية ولفظ "الاجتماعي" الذي يحيل على اللا اقتصادي، ولعل هذا المحور الذي يذهب من الاقتصادي إلى الاجتماعي ومن الاجتماعي إلى الاقتصادي، هو العمود الفقري للمفهوم⁽³⁾.

من هنا فانبثاق مفهوم رأس المال الاجتماعي غير مفصول عن التحولات التي شهدتها حقل المعرفة الاجتماعية، خصوصا في حقلين أساسيين هما: علم الاجتماع والاقتصاد⁽⁴⁾.

ففي الانشاءات النظرية التي تنتقل عبر المحورالذي بين علم الاجتماع والاقتصاد، سينبثق مفهوم رأس المال الاجتماعي، بثلاث صيغ على الأقل: صيغة James Coleman التي تحترق الحدود بإدماج الاختيارات العقلانية بالمعنى الضيق للكلمة لدى الاقتصاديين، في بناء نظرية سوسيولوجية عامة، والصيغة الثانية تمت صياغتها في إطار سوسيولوجيا الشبكات، وتستند إلى أعمال Mark Granovetter، ويتمثل الاختراق هنا في إعادة دمج الاجتماعي في تفسير السلوكات الاقتصادية،

والصيغة الثالثة هي تلك التي قام بها Pierre Bourdieu، ويمكن تقديمها كاختراق تام، بما أنها تتأسس في إطار مفاهيمي مختلف جذريا، ذلك أن Pierre Bourdieu يقيم قطيعة تامة مع نظرية الاختيارات العقلانية⁽⁵⁾.

لكن الصعود القوي لهذا المفهوم كان انطلاقا من أعمال الباحث Robert Putnam المختص في العلوم السياسية، ولا سيما بعدما نشر بحثا مقتضبا حول رأس المال الاجتماعي سنة 1995، يؤكد فيه التأثير الحاسم لتزايد حجم رأس المال الاجتماعي في حسن العيش، والنمو، والصحة العمومية... والواقع أن المفهوم ليس جديدا، فقد سبق أن استعمله Pierre Bourdieu في فرنسا و James Coleman في الولايات المتحدة، لكن لا الأول ولا الثاني جعلوا من المفهوم خاصية مميزة للمجتمعات على المستوى الكلي⁽⁶⁾.

والمؤكد أن هنا كالكثير من معتبر أنكتابات Robert Putnam خلال حقبة التسعينات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحق أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضا إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي في تمثل في تغيرات وتحولات اجتماعية واسعة المدى شهدها العقدان الأخيران جعلوا هذا المفهوم في بؤرة الاهتمام خصوصا عندما ارتبطت مفاهيم أخرى مثل الديمقراطية والمجتمع المدني والحكم الرشيد حظيب أهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعملي على حد سواء، ولم تكن كتابات Robert Putnam سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبطت به رأس المال الاجتماعي وتلامس معها في أكثر من جانب⁽⁷⁾.

ثانيا: رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي:

تم التركيز على رأس المال الاجتماعي في العديد من المجالات العلمية كما في الطرح السابق، مثل المجال السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، وكان تصورهم لرأس المال الاجتماعي مقرون بالقضايا التي تثيرها هذه المجالات العلمية، فنجد

مثلا Robert Putnam تصوره مقرون بالقضايا التي يطرحها علم السياسة، و James Coleman تصوره مقرون بالقضايا التي يطرحها علم الاقتصاد، و Pierre Bourdieu تصوره مقرون بالقضايا التي يطرحها علم الاجتماع، وبالرغم من هذه النقاشات وكل حسب مجاله وتصوره، إلا أن هناك إجماع عام على أن رأس المال الاجتماعي يتكون على الأقل من الشبكات الاجتماعية والمعايير التي تعزز العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك وغالبا ما أدرجت الثقة ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الاجتماعي.

ولفهم رأس المال الاجتماعي فهما جيدا من قبل الباحثين في السياق التنظيمي يجب أن نشير إلى أنه تماما كما الأفراد قادرين على تعبئة الموارد لكسب أرباح بواسطة الشبكة الاجتماعية المرتبطين بها، كذلك المنظمة قادرة على تعبئة مواردها وبالأخص الأفراد العاملين داخل هذه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تمكين هذه الشبكات وتفعيلها بإيجابية.

فمفهوم رأس المال الاجتماعي ونظريات الشبكات الاجتماعية تزداد انتشارا في السياق التنظيمي، لأن رأس المال الاجتماعي لا يخلو من الفائدة بالنسبة للمنظمة، فهو يعتبر في المقام الأول مسهلا للعمل الفردي والجماعي، فيمكن النظر لرأس المال الاجتماعي باعتباره مورد تنظيمي يجمع نوعين من الفائدة: فهو يشجع التعاون ويعمل لتحقيق الأهداف الجماعية، ويسهل تبادل وخلق معرفة جديدة داخل المنظمة⁽⁸⁾ لما لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير، يمكن أن تلعبه في زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، بما يسهل من إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية⁽⁹⁾.

فرأس المال الاجتماعي هو مجموعة من الموارد الملموسة أو الافتراضية التي تتاح لمشغلي المنظمات من خلال علاقاتهم الاجتماعية والتي تيسر تحقيق الأهداف⁽¹⁰⁾.

فهو مورد يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. ويتحقق من خلال مستويات الأعضاء في التوجه نحو تحقيق الهدف الجماعي والثقة المشتركة، التي تخلق قيمة عن طريق تسهيل العمل الجماعي الناجح. رأس المال الاجتماعي هو أحد الأصول التي يمكن أن تستفيد كل من منظمة منها⁽¹¹⁾.

إن رأس المال الاجتماعي هو الإطار أو المكون الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعات في منظمة ما، متوجهين نحو التركيز على الرفاهية العامة لهم، والولاء لبعضهم البعض، والإخلاص للرؤية المشتركة بينهم⁽¹²⁾.

فرأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، ربما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين متآزرين ومتعاونين فيما بينهم في السراء والضراء، في الخير والشر، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها. وعليه، فإن التقارب والتودد، قد يجعل من الأعضاء أن يتعلم كل منهم سمات الآخر وخصائصه، وإتاحة الفرص الكافية لتبادل الأفكار ووجهات النظر، وإزالة حالات الضجر والملل، وتوطيد فكرة الرجوع إلى شبكات العمل بأنها المصدر الصادق للمعلومات والملاذ الآمن للمحافظة على خبراتهم، وتقييمها بالعوائد الملائمة⁽¹³⁾.

وعليه فإن رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي هو تسهيل تقاسم وخلق المعرفة الجديدة. وعلاوة على ذلك فإن رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي له بنية ثلاثية الأبعاد تمكن من فهمه وتفسيره داخل المنظمة.

ثالثاً: أبعاد رأس المال الاجتماعي:

إن لرأس المال الاجتماعي بنية ثلاثية الأبعاد، وهذا التقسيم يقصد التحليل أو زاوية النظر لكل باحث التي ينظر من خلالها للتحليل في هذا الموضوع،

وهذه البنية تتكون من البعد الهيكلي والبعد المعرفي والبعد العلائقي، حيث يعتقد البعض بأن هناك علاقة أو ترابط بين هذه الأبعاد، وفيما يلي توضيح لهذه البنية:

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

يهتم هذا البعد بتكوين الروابط بين الأفراد أو الوحدات، وصيرورتها إلى العلاقات القوية والضعيفة، المباشرة وغير المباشرة، ويصف هذا المصطلح تكوين الروابط الشخصية بين الأفراد أو الوحدات⁽¹⁴⁾.

فهذا البعد يتضمن التفاعل الاجتماعي، فعدد الروابط والعلاقات التي يملكها الشخص الفاعل داخل المنظمة وكذلك جدوى هذه الروابط والعلاقات يتأثر بالموقع الذي يشغله هذا الفاعل داخل بنية المنظمة، حيث يعطي هذا الموقع لتفاعلاته بعض المزايا تساعده في الحصول على المعلومات والوصول إلى موارد محددة⁽¹⁵⁾.

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

2. البعد المعرفي: إن التفاعل بين أعضاء التنظيم يكون سهلا عندما يتشاطرون السياق العام واللغة، والنماذج العقلية والقصص المشتركة التي تمكنهم من فهم بعضهم البعض ومن التعاون الفعال، لذلك فإن التمثيلات والتفسيرات المشتركة ضمن سياق المنظمة، يجب أن تشكل خطأ استراتيجيا في كافة أنحاء المنظمة من توجيه جهودهم نحو الأهداف الجماعية⁽¹⁶⁾.

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

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

3. البعد العلائقي: يعبر البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي عن طبيعة العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد عبر تاريخ طويل من التفاعلات، ويركز هذا البعد على الجوانب التي تؤثر في السلوكيات على النحو التالي: الثقة وعدم الثقة، والمعايير والالتزامات والتوقعات والهوية⁽¹⁷⁾، هذه التفاعلات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة، والمعايير المشتركة، وإدراك الإلتزامات المشتركة، وبالتالي الهوية المشتركة، فهذه الميزات التي تصف البعد العلائقي ينجم عنها شيوع النوايا الحسنة والمعاملة بالمثل من كل طرف داخل المنظمة، فهذه الميزات تسهل التواصل وتبادل المعلومات والمعرفة والموارد بين الفاعلين داخل المنظمة.

يبدو أن البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي يتعلق بالعلاقات العاطفية بين العاملين التي تتحدد بالقواسم المشتركة بينهم داخل المنظمة، وهكذا، فإن العاملين يكون لهم سهولة التكيف مع التغيرات في البيئة، وأكثر مرونة وبالتالي أكثر كفاءة⁽¹⁸⁾.

إذن فالبعد العلائقي، هو العلاقات الشخصية القائمة عبر تاريخ طويل من التفاعلات داخل المنظمة وتعبئة في هذه العلاقات، وتحدد بقوة الفرصة للوصول إلى المعرفة، والتوقعات والدافع لمشاركة وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

رابعا: مفهوم رأس المال الاجتماعي:

على الرغم من تنامي الأدبيات العلمية حول رأس المال الاجتماعي، إلا أن تعريف المصطلح ما زال محل خلاف بين الباحثين، وربما سبب ذلك أن المصطلح يوصف على مستويات مختلفة التحليل، ويستخدم من مناهج مختلفة لوصف الميزات التي تحدث من العلاقات الاجتماعية⁽¹⁹⁾، ولعل ما يجدر الإشارة إليه أن مفهوم رأس المال الاجتماعي ينطوي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال

والجانب الاجتماعي، أما الجانب المتعلق برأس المال فإنما يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتم بناء رأسمال اجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد القيم والروابط الاجتماعية هو رأسمال متراكم عبر الزمن يعبر عنه بمفهوم رأس المال الاجتماعي. ويشير الجانب الاجتماعي في المفهوم إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يبنيه فرد بذاته - كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري - وإنما يبنى في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، ذلك أن الأفراد - عبر استخدامهم لما توفره العضوية في جماعة ما من قيم الالتزام والثقة - إنما يستغلون الرصيد الاجتماعي الذي تولده العضوية في الجماعة، وليس هذا الرصيد في واقع الأمر سوى رأسمال اجتماعي تولده هذه الجماعة وتراكمه عبر الزمن⁽²⁰⁾.

رأس المال الاجتماعي أقرب إلى رأس المال المادي لأنه يمكن أن يتولد في المستقبل، ويستخدم لشراء الأشياء مثل الدعم الاجتماعي أو المساعدة، ويمكن أن يتولد رأس المال الاجتماعي من خلال شعور مشترك بهوية تبادل الامتيازات (أو الشعور بالانتماء والتضامن) وقواعد التعاون التي تحفز على الشعور بالالتزام بمساعدة الآخرين، والتأكد أن مثل المساعدة سوف تسترد في يوم ما⁽²¹⁾.

وعليه فإن مفهوم رأس المال الاجتماعي تعدد وذلك لاختلاف زوايا النظر، فالبعض ينظر إليه بمنظور كلي ويعتبره مرتبطاً بالمجتمع عموماً، وآخرون ينظرون إليه بمنظور جزئي ويعتبرونه جزءاً من المنظمة ومورداً من مواردها، يمكن الاستثمار فيه، ويكون له قيمة مثل باقي أصول وموارد المنظمة.

وما يهمنا هنا هو زاوية النظر الثانية باعتباره جزءاً من المنظمة ومورداً من مواردها، فقد عرف (Prusak & Cohen) رأس المال الاجتماعي بأنه الثقة وشبكة العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وتنعكس على نجاح منظماتهم⁽²²⁾، فهما

يركزان على عنصرين في بناء رأس المال الاجتماعي وهما الثقة وشبكة العلاقات، كما أنهما يعرفانه بوظيفته وارتباطه بنجاح المنظمة.

ويعرف (Gabbay & Leenders) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة من الموارد الملموسة أو الافتراضية التي تتاح لمشغلي المنظمات من خلال علاقاتهم الاجتماعية والتي تيسر تحقيق الأهداف⁽²³⁾، فمشغلي المنظمات تشير إلى الهيئات الممثلة لها وكذلك تشير للأفراد العاملين بهذه المنظمات، حيث يتحول البناء الاجتماعي للمنظمات إلى رأس مال اجتماعي يساعد مشغلي هذه المنظمات في تحقيق الأهداف.

ويعرف (Nahapiet & Ghoshal) رأس المال الاجتماعي، بأنه مقدار القابليات التي يتمتع بها الأفراد العاملين الذين يشكلون جماعات عمل متفاعلة على تحقيق مصالحهم وتلبية طموحاتهم، وإنجاز أهداف منظماتهم، من خلال ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم⁽²⁴⁾.

من خلال هذا التعريف فإن رأس المال الاجتماعي يعتبر موردا يعكس العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ويتحقق ذلك المورد من خلال التفاعل المبني على الثقة المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تخلق قيمة تسهيل العمل الجماعي من خلال التعاون التلقائي الذي ينتجه رأس المال الاجتماعي.

في حين أشار (Cohen & Fields) إلى رأس المال الاجتماعي على أنه شبكة عمل شاملة تحوي جماعات وفرق العمل، لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب وإطار العمل المتناسق ذو الدلالة والمعزى برأس المال البشري ويتضح من ذلك، وبعبارة أخرى عل حسب قولهما أن رأس المال الاجتماعي، يشكل كيان حيوي متماسك، يضم شبكات العمل المترابطة والفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية، والابتعاد عن الفردية وعلى نفس الشاكلة، أوضح (North) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي لا يمكن أن يعبر عنه بكون ذو بعد أحادي، وذلك لكون شبكات العلاقات الاجتماعية المتماسكة، تسهم وتشارك بشكل

فعلي، في عملية خلق المعرفة ونشرها، عبر ترسيخ مفاهيم الثقة والتعاون والعمل الجماعي⁽²⁵⁾.

وعليه فإن الكثيرين من المختصين يبنو أن رأس المال الاجتماعي مبني أساسا من عدة أجزاء وأهمها شبكة العلاقات التي يبنوها العاملون داخل المنظمة وكذا الثقة التي بينهم.

وفي القاموس الدولي للإدارة العامة والحوكمة International Dictionary of Public Management and Governance ورد أنه مثل المجتمعات فإن المنظمات يمكن أيضا أن تولد رأس المال الاجتماعي، ويعرف في المنظمات بأنه: الشبكات والقيم المشتركة التي تتيح للأقسام والوحدات المختلفة بالمنظمة التعاون معا ومساعدة بعضهم البعض⁽²⁶⁾.

وعليه فإن رأس المال الاجتماعي بالنسبة للمجتمع يتضمن المنظمات والعادات والعلاقات والشبكات وقواعد السلوك لأفراد المجتمع عموما، وبالنسبة للمنظمات فهو يشكل القدرات التي تؤدي إلى بناء شبكة العلاقات التي يقيمها الأفراد فيما بينهم من جهة، ومع جوانب أخرى داخل المنظمة من جهة أخرى، والتي تنعكس على أداء المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن رأس المال الاجتماعي أصبح يشكل موردا من موارد المنظمة، يجب العمل على بنائه وتطويره والاستثمار فيه.

خامسا: رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي:

عندما نسمع مصطلح "رأس المال" فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو ما تملكه المنظمات من سيولة وإمكانات مادية، لكن بدأ بعض الباحثين يتحدثون عن أنواع جديدة من رأس المال تختلف بصورة أو بأخرى عن رأس المال المادي، أي بدأ الحديث عن أشكال أخرى من الموارد لا تنحصر قيمتها في المال ومثال ذلك رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.

فرأس المال البشري يتمثل بالقوى العاملة ولا سيما تلك المؤهلة علميا وتكنولوجيا بفضل السياسات التربوية والإعداد التقني المتواصل في مجال الإنتاج باختلاف صور وأشكال هذا الإنتاج⁽²⁷⁾، فهو يشير إلى المعارف والمهارات التي يكتسبها الفاعلون، التي يمكن إستخدامها لأغراض إنتاجية، إلا أن رأس المال الاجتماعي يسمح بتوسيع خيارات الفاعلين في اتخاذ القرار، وزيادة معارفهم ومهاراتهم التي لا يكون لها قيمة إلا في سياق العمل الجماعي.

على عكس رأس المال المادي الملموس ورأس المال البشري الذي يتجسد في معرفة الأفراد ومهاراتهم، فإن رأس المال الاجتماعي يوجد في العلاقات بين الأفراد⁽²⁸⁾. ويقدم الجدول التالي زاوية نظر في الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي:

الشكل رقم (01): الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

رأس المال الاجتماعي	رأس المال البشري	
العلاقات الاجتماعية	الفرد	جانب التركيز
الاتجاهات/القيم العضوية/المشاركة مستويات الثقة	مدة المؤهلات العلمية	المدخلات/القياس
التفاعلية / التعميم	خطي	النموذج

Source: Tom Schuller et Richard Desjardins, Comprendre l'impact social de l'éducation, Publié par Organisation de Coopération et de Développement Économiques «OCDE», 2007, P, 43.

رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي يختلفان على وجه الخصوص في النقاط التالية⁽²⁹⁾:

1. جانب التركيز: يركز رأس المال البشري على الجانب الفردي، في حين أن رأس المال الاجتماعي يركز أساسا على العلاقات الاجتماعية والشبكات التي يشكلها

الأفراد فيما بينهم. إن مدخل رأس المال الاجتماعي يلفت الانتباه إلى حقيقة واضحة، ولكن غالباً ما يتم تجاهلها، وهي أن الأفراد ورأس المال البشري ليسوا كيانات معزولة موجودة بشكل منفصل عن بقية المنظمة التي يعملون بها أو وحدات اجتماعية أخرى، كما أن اكتساب ونشر فعالية المهارات والخبرات تعتمد بحد كبير على السياقات الاجتماعية والمياريية التي تحدث فيها.

2. المدخلات/القياس: يقاس رأس المال البشري حسب مستويات الكفاءة، ولم يكن معترفا بهذا المقياس في البداية، لكن وجود بيانات كبيرة سهلت عملية القياس مما جعل هذا المؤشر هو الغالب، بينما يعد رأس المال الاجتماعي منتشرًا أكثر، وعلى نطاق واسع وبشكل مبسط، فهو يقيس الاتجاهات والقيم، ومستويات المشاركة الفعالة في الشبكات الاجتماعية.

وهذا يجعلنا نقيس مستويات النمو بعدة طرق، فالعضوية في الشبكات، والقيم والثقة كلها تفرز فوائد إنتاجية تمثل بإنتاج مهارات، أفكار، علاقات، ومعلومات مهمة، التي تؤثر بشكل كبير على الأداء العام.

3. النموذج: إن تطبيق نظرية رأس المال البشري في كثير من الأحيان تكشف عن نموذج خطي مباشر: يتم الاستثمار (من خلال موارد المالية ومدة زمنية معينة) ويتبع عائد اقتصادي أو غير ذلك. هذا النهج يتيح للمحللين استخدام أدوات موجودة لتقدير العائد على الاستثمار، وهذا لتبرير النفقات لتطوير رأس المال البشري والوقوف على نتائج هذا الاستثمار. أما النموذج المرتبط برأس المال الاجتماعي هو أقل خطية من النموذج الأول، وهو أكثر صعوبة في عملية التقدير. وهكذا، فإن رأس المال الاجتماعي يحافظ على التماسك الاجتماعي، ويساهم بصورة غير مباشرة في الأداء العام.

وعليه فإن الهدف من سرد الاختلافات بين هذين النوعين من رأس المال هو لفهم التفاعل والتكامل المحتملين بينهما، ولا سيما عند استخدام رأس المال

البشري/ رأس المال الاجتماعي كمفهوم يساهم ويوجه الإجراءات داخل المنظمة، لأن رأس المال البشري لا يمكن فهمه وتحليله خارج سياق العلاقات الاجتماعية.

سادسا: فوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي:

يعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المنظمات ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التنافسية العالية في البيئة، فقد أصبح ينظر لرأس المال الاجتماعي كمصدر فريد للتمييز، فبينما رأس المال البشري يكون عرضة للاقتناص من المنافسين، لكن رأس المال الاجتماعي المورد الفريد الذي لا يكون من السهل نقله من سياق إلى سياق آخر، ومن الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمة من تطوير رأس المال الاجتماعي ما يلي:

1. رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام المنظمي:

إنخلق قيم وأهداف ورؤية مشتركة، وتعزيز حالات الثقة داخل المنظمة، يوفرها رأس المال الاجتماعي، فبه تتوحد مصالح الإدارة والعاملين مما يوفر فرص قضاء وقت أطول في عمل الأشياء للمنفعة المشتركة للعاملين والمنظمة على حد سواء، هذا ما يوجد العاملين الملتزمين⁽³⁰⁾.

2. رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء العالي:

إن وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملا رئيسيا لتطوير روح الولاء لدى العاملين، والتي أطلق عليها بالعمل ذو الأداء العالي. إن تبني ممارسات تعمل على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي، وليس بالتركيز على آليات الرقابة الرسمية والهيكلي البيروقراطي المتحجر. فرأس المال الاجتماعي يوفر تعاوننا حقيقيا وثقة عالية وتنسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك⁽³¹⁾. إن رأس المال الاجتماعي يعزز من التماسك والوحدة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسينات واضحة في الأداء العالي للمنظمات.

3. رأس المال الاجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي:

إن رأس المال الاجتماعي، يضع أمام عيون المدراء، الأخذ بالاعتبار علاقات العمل المستقرة كحلول جيدة لتقلبات الظروف الاقتصادية، انطلاقاً من أن العاملين في تلك الحالة، سيتمتعون بنوع من الضمانات، ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء. فرأس المال الاجتماعي يركز على العلاقات المعنوية لأن مداها بعيد، فهو يركز على الزمالات الحقيقية والثقة والعمل الجماعي. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسيهـم، هي السمة المميزة للملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي⁽³²⁾.

فرأس المال الاجتماعي يوفر للمنظمات الثقة بين أعضائها ويعزز المشاركة والألفة الاجتماعية ومعايير التبادل، وتلك الصفات تجعل العمل الجماعي ممكناً وقادراً على تحقيق أهدافه⁽³³⁾.

4. رأس المال الاجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري:

يسهم رأس المال الاجتماعي في عملية خلق رأس المال الفكري، بحكم ما تلعبه شبكات العلاقات الاجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توافقي جماعي⁽³⁴⁾.

فرأس المال الاجتماعي يعمل على إنتاج المعرفة حيث يعمل بما يحتويه من قيم الثقة والتفاهم المتبادل والتعاون، كما لو كان جسراً لنقل المعرفة العلمية والخبرة العملية بشكل تلقائي دون تحفظات بين العاملين.

5. رأس المال الاجتماعي أداة تقلل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص الإبداع والتعلم:

إن المنظمة الداعمة لرأس المال الاجتماعي والمحافظة عليه، فهو يعطيها رؤية صائبة وبعد ثاقب لإدارتها، فيما يخص تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلف يضحى بها، وينبغي تقليصها. وزيادة على ذلك، قد يحرق رأس المال الاجتماعي، تلك الحواجز والمعوقات ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل، ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية⁽³⁵⁾.

6. تقديم تغذية راجعة فورية:

يقوم رأس المال الاجتماعي بدور تقويي يمكن من خلاله تصحيح مسار العمل قبل تفاقم المشكلات، حيث تؤدي شبكة العلاقات الاجتماعية دوراً مهماً في تقديم التغذية العكسية الآنية، حيث يستطيع العامل أن يعرف نتائج وأثار عمله حتى قبل أن تأخذ نتائج شكلها النهائي وإطارها الرسمي، فشبكة العلاقات تقوم بتوزيع المعلومات سريعاً وشفهياً، لأنها تعد منبع معلومات المنظمة وتتخذ شكلاً غير رسمي لتبادل التعاون، وهو ما يعني توفير الفرصة لمنع المشكلات ومعالجة الاختناقات قبل أن تظهر بشكل رسمي، ودون انتظار أمر رسمي لمعالجتها⁽³⁶⁾.

سابعاً: الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي:

هناك العديد من الدراسات في رأس المال الاجتماعي تتفق على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه، تتمحور في ثلاثة اتجاهات، هي:

* إقامة الروابط Making Connetions * تعزيز الثقة Enabling Trust

* تشجيع التعاون Fostering Cooperation

1. إقامة الروابط Making Connetions:

إقامة الروابط هي مادة ونسيج رأس المال الاجتماعي في المنظمات، فشبكة العلاقات التي تنتجها هذه الروابط هي مصدر أولي لتنمية الإحساس بالانتماء والالتزام والتعلم، لدى الأفراد. فعبّر هذه الشبكة يشعر العاملون أنهم في بيتهم وأن كلا منهم مسؤول على الآخر⁽³⁷⁾.

إن إقامة الروابط في المنظمة كمكون رئيسي لرأس المال الاجتماعي، يمكن توضيحه على أنه قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال العمل الجماعي المتناسك. وقد لا يتحقق ذلك بسهولة، لأنه قد يتطلب أمرا ما هو أبعد من الميول الاجتماعية، يتمثل في الإحساس بأهمية تجاوز ما يسمى بالتواكل الاجتماعي، أو الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد أو أكثر ممن يتقاعسون عنه في لحظة معينة. فالروابط الاجتماعية في الإطار تنطوي على الانتماء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني، التي تعد من العوامل المهمة، والمعززة للحالة الداخلية للمنظمة.

إذن، متى ما أرادت المنظمة تشغيل تلك الروابط لصالحها، يقع عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العمال، وتمثيل العمال أمام الإدارة، هذا فضلا عن إظهار الانتماء لهم لهدف الحصول على ولائهم.

ولعل من المفيد ذكره، أن المنظمات وهي تواجه التقليدية العالية في البيئة، أن تسعى جاهدة لجعل العمال متماسكون ومتمسكين بها، كل ذلك بهدف إقامة الروابط الصحيحة، وتعزيز الثقة بهم من خلال معرفة الأعضاء لبعضهم البعض⁽³⁸⁾.

وهكذا فالمنظمات التي تقيم رأس المال الاجتماعي بدقة، لابد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعمال المتناسكين، فالعناصر التي تساعد على هذا التماسك تمنح العاملين الهدف والإحساس بالرضا والهوية.

2. تعزيز الثقة Enabling Trust:

تعد الثقة الركن الثاني لرأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح. كما أنها ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاقة، وتتعاظم احتمالية أن تظهر جماعات عمل تقوم بذلك بوجودها. ففي هذا الإطار، نود التأكيد على أن مفهومي الثقة أو عدم الثقة يتمدد ويتقلص تبعاً لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات عندما يدخلوا في صفقات وأعمال اقتصادية، ولذلك، فإن الكثير من أشكال الغش والخداع والتضليل والمناورة والتشويه التي تظهر فيها، يكون سببها الرئيسي عامل الثقة.

وعليه، قد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق القول عليه، عندما نقول أن العمالة المؤقتة في سبيل المثال، قد لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول، كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة.

ولذلك، فإن المدراء بحاجة إلى أن يمضوا قدماً نحو القيام بممارسات فاعلة في هذا الجانب، من أبرزها الإيمان بأن الثقة تنجح حيثما لا تقوم الإدارة بمنح أو إعطاء العاملين مبرراً لعدم الثقة، وريثما تكون هناك شفافية، ويكون للعاملين ثقة في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المنظمة.

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

ولعل من التنبيه عنه هناك جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها، أولها : الامتناع عن ممارسة نمط المودة القسرية التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيها، كأن مثلا يقوم مدير ما بعقد اجتماع أسبوعي مبرمج لمناقشة قيم الارتباط بالجماعة ظنا منه أنه سينجح في إخبار العاملين شيئا ما بخصوص حياتهم الشخصية ويدخل في مكنوناتها. والنقطة الثانية، تتعلق ببعض المدراء الذين يعتقدون خطأ أن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم، كما أنها (أي الثقة) تنمو ذاتيا بحيث ينالها الفرد متى هو أعطاها أولا. فمن الأرجح جدا، يثق الأفراد بعضهم البعض والعكس بالعكس، وعندما يبدي المدراء عدم الثقة بالعاملين، فإنهم يدفعونهم أن يكونوا أقل جدارة في العمل⁽³⁹⁾.

3. تشجيع التعاون Fostering Cooperation:

يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبارادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان بالإمكان ذلك.

والمنظمات ذات الرصيد العالي من رأس المال الاجتماعي، هي التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتأزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه بكلها ميزة تنافسية لها، وبما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها.

إن وجه الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون على قدر كبير من الأهمية والوضوح، بحيث تمثل بالتوظيف الصحيح للأفراد من أجل خلقه وبناءه من البداية، إذ يبحث عن نوع معين من الأفراد، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو صنفها، ويتقصى عن اتجاهات إيجابية، وعن أشخاص يعيروا لأنفسهم أهمية ويتجهوا نحو أسباب المشكلات، ولديهم روح الفكاهة والاهتمام بالعمل الفرقي، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلا من الإنجازات الفردية⁽⁴⁰⁾.

خاتمة:

نستخلص مما سبق أنه مهما تطورت وتعقدت العمليات داخل المنظمات وباختلافها، فإن العوامل الاجتماعية هي القوة المحركة والقائدة لإدارة الأداء وتفغيله، فمن يطلع على التراث النظري في علم اجتماع التنظيم فسيجد كما هائلا من البحوث التي ركزت على روح الجماعة داخل المنظمات، المستمدة أساسا من العلاقات بين الفاعلين داخلها والثقة التي بين هؤلاء الفاعلين، وتأثيرها في الأداء العام للمنظمات. فهذا مؤشر على أن العوامل الاجتماعية هي رأس مال كباقي رؤوس الأموال التي تملكها المنظمات، فيمكن اعتبار أن رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة هو تراكمات للأبحاث النظرية والدراسات الميدانية في العوامل الاجتماعية وبخاصة الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات، فالتفاعلات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة، والمعايير المشتركة، وإدراك الإلتزامات المشتركة، هذا ما يعبر عن رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات.

فأرس المال الاجتماعي وبأبعاده المختلفة له عدة مزايا يمكن أن تستفاد منها المنظمات، فهو قادر على ترسيخ قيم الإلتزام التنظيمي وبالتالي ضمان العمل ذو الأداء العالي، كما أنه آلية من آليات تعزيز العمل الجماعي الذي يسهل تنفيذ العمليات داخل المنظمات وكذا إنتقال المعرفة التنظيمية بسهولة.

قد حاولنا في طرحنا السابق أن نبين عدة ممارسات إدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي وبنائه داخل المنظمة، لكن يمكن أن تكون هناك ممارسات أكثر وضوحا وبمعايير محددة قد تكشف عنها بحوث أخرى، تساهم في فهم أوضح في كيفية هذه الممارسات، وهذا للأهمية الكبيرة لرأس المال الاجتماعي داخل المنظمة.

❖ هوامش البحث:

- (1) Yaojun Li, **Handbook of Research Methods and Applications in Social Capital**, Handbooks of Research Methods and Applications series, 2015, P, 1.
- (2) Sophie Ponthieux, **Le capital social : un concept flou**, Alternatives Economiques n° 244 - février 2006, P, 32.
- (3) Ibid, P, 32.
- (4) فوزي بوخريص، مفهوم رأس المال الاجتماعي عند بورديو وحدود التلقي العربي، المجلة العربية لعلم الاجتماع، إضافات، العددان 23-24، 2013، ص، 144.
- (5) Sophie Ponthieux, op, cit, P, 33.
- (6) فوزي بوخريص، المرجع السابق، ص، 144.
- (7) Eastis, Carlam M., **Organizational Diversity and The production of Social Capital**, American Behavioral Scientist, vol.42, 1998, P-P, 66-67.
- (8) Benedic Michaël et al., **Gestion des connaissances et capital social: quelles interrelations?**, Revue Management & Avenir, n° 27, Distribution électronique Cairn.info, 2009, P, 158.
- (9) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 370.
- (10) Shaul M. Gabbay & Roger Th.A.J. Leenders, **Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital**, Research in the Sociology of Organizations, Emerald Group Publishing Limited, Vol 18, 2001, P, 8.

- (11) Leana, C. R., & Buren, H. J. (1999). **Organizational social capital and employment practices**. The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 (Jul., 1999), P, 538.

(12) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص، 370.

(13) المرجع نفسه، ص-ص، 370-371.

- (14) Silkoset, Ragnhild, "Negative and Positive Effects of Social Capital on Colocated Firms' Withholding Efforts", European Journal of Marketing, Vol. 47 Iss:1, 2012, P, 4.

- (15) Wenpin Tsai & Sumantra Ghoshal, **Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks**, A Replication by "Monica Lester", American Journal of Business and Management Vol. 2, No. 2, 2013, P, 107.

- (16) Kianto, Aino & Waajakoski, Jussi, **Linking social capital to organizational growth**, Knowledge Management Research & Practice, Volume 8, n° 1, March 2010, P-P, 4-14.

- (17) Janaina Macke, Rolando Vargas Vallejos, Eduardo Dalpiccoli Toss, **Building Inter-Organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks**, iBusiness, vol.2, 2010., P, 68.

- (18) Bolino, M. C., Turnley, W. H. et Bloodgood, J. M, op, cit, P-P. 505-522.

(19) أشرف السعيد أحمد محمد، رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية-دراسة تحليلية، مجلة "مستقبل التربية العربية" المجلد (19) العدد (80)، المركز العربي للتعليم والتنمية، 2012، ص، 231.

(20) إنجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة، مصر، 2009، ص-ص، 19-20.

(21) Martin Gachter & David A. Savage & Benno Torgler, **The relationship between stress, strain and social capital**, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol 34, Iss: 3, 2011, p, 510.

(22) Laurence Prusak & Don Cohen, **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, 2001, P, 23.

(23) Shaul M. Gabbay & Roger Th.A.J. Leenders, **Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital**, Research in the Sociology of Organizations, Emerald Group Publishing Limited, Vol 18, 2001, P, 8.

(24) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص، 369.

(25) المرجع نفسه، ص-ص، 369-370.

(26) Bhatta Gambhir, **International Dictionary of Public Management and Governance**, M.E. Sharpe, Inc, U.S.A, 2006, P, 410.

(27) أحمد بعلبكي، موضوعات وقضايا خلافية في تنمية الموارد العربية، دارالفارابي، بيروت، لبنان، 2007، ص، 18.

(28) نبيلة حمزة، عدنان الشعبوني، التنمية البشرية المستدامة ودور المنظمات غير الحكومية: حالة البلدان العربية، دراسة صادرة عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، 1999، ص، 10.

(29) Tom Schuller et Richard Desjardins, **Comprendre l'impact social de l'éducation**, Publié par Organisation de Coopération et de Développement Économiques «OCDE», 2007, P-P, 43-44.

(30) سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص، 373.

(31) المرجع السابق، ص، 373.

(32) المرجع السابق، ص، 374.

(33) أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص، 239.

(34) سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص، 374.

(35) المرجع السابق، ص، 375.

(36) دون كوين، لورانس بروساك، **الصحة الطيبة: رأس المال الاجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل**، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة التاسعة، ع(22)، 2001

(37) المرجع السابق.

(38) سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص-ص، 376-377.

(39) المرجع السابق، 381-383.

(40) المرجع السابق، 385-387.