

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دراسات إدارية

الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية العراق
(شاملة أجور البريد)

- (30) دولاراً أمريكياً للأفراد أو ما يعادلها بالدينار العراقي
- (50) دولاراً أمريكياً للمؤسسات أو ما يعادلها بالدينار العراقي

المراسلات

توجه المراسلات إلى

رئيس تحرير مجلة دراسات إدارية

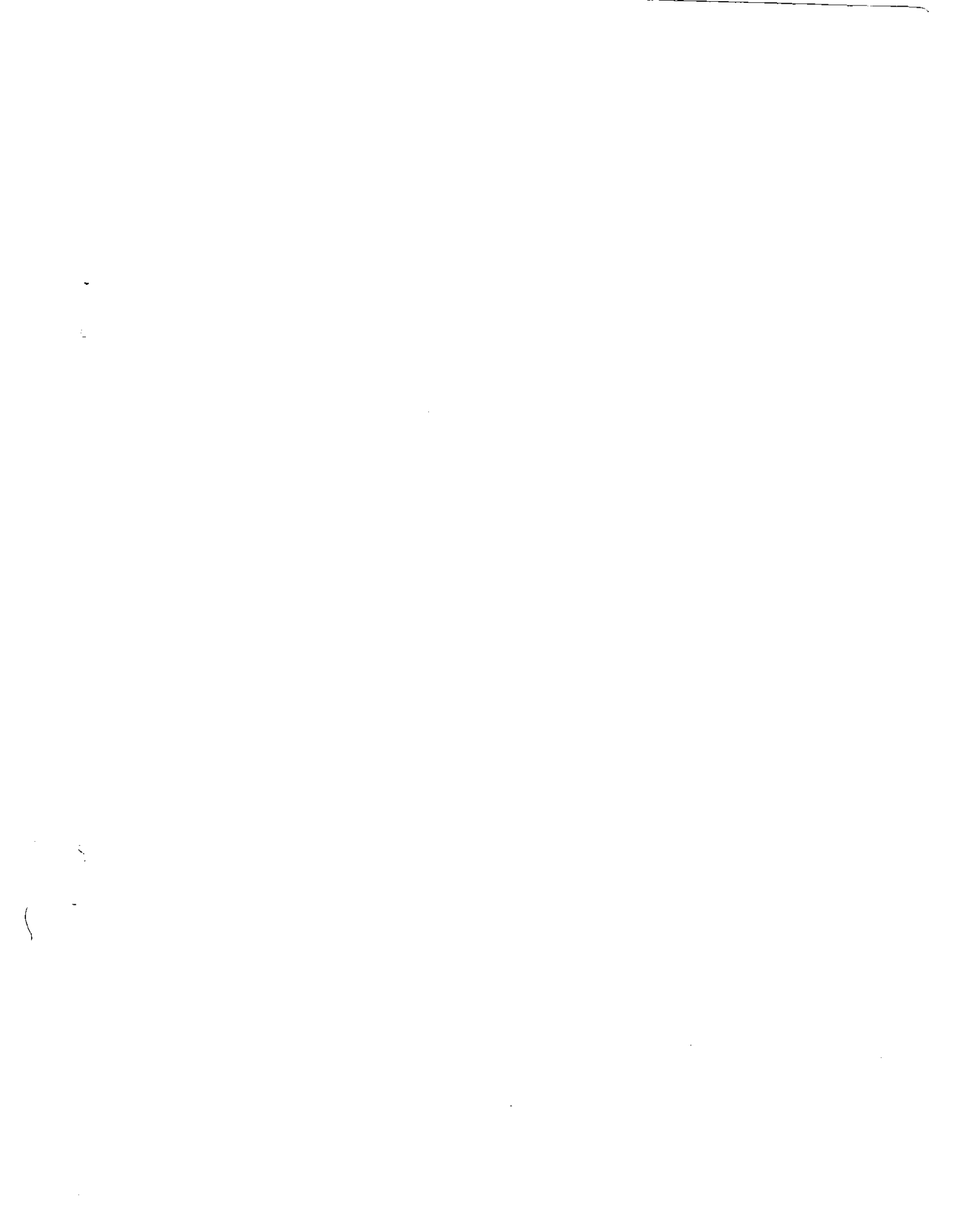
الدكتور مصطفى مهدي حسين

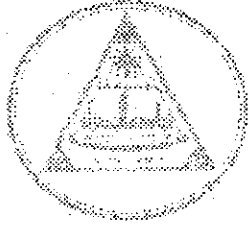
ص . ب 12 جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد

البصرة - العراق

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة

مقروء المطبع والنشر محفوظة لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة،
ولا يجوز النسخ أو إعادة النشر دون إذن كتابي مسبق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دراسات إدارية

مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تعنى بالبحوث الإدارية يصدرها قسم إدارة الأعمال في كلية

الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة

تموز 2006

العدد (الثاني)

المجلد (الأول)

رئيس التحرير

الدكتور مصطفى مهدي حسين

عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

هيئة التحرير

أ. د. مسلم علاوي شبلي
قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ. د. أسعد جواد كاظم
قسم الاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ. د. نبيل جعفر عبد الرضا
قسم الاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ. د. محمد عبود ظاهر
قسم الإحصاء - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ. م. د. عبد الرضا فرج بيلراوي
قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

سكرتير التحرير

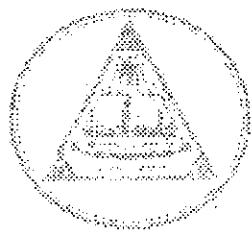
م. د. وداد أدور وادي
قسم الإحصاء - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

مدير التحرير

أ. م. د. جواد كاظم لفتة
قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

الإشراف الفني

د. عبد الخالق البدران
قسم العلوم المالية والمصرفية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دراسات إدارية

مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تعنى بالبحوث الإدارية يصدرها قسم إدارة الأعمال في كلية

الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة

تموز 2006

العدد (الثاني)

المجلد (الأول)

الهيئة الاستشارية

أ. د. حاكم محسن محمد
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

أ. د. سعد العنزي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية

أ. م. د. عباس حسين جواد الحميري
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

دراسك إدارية

كلمة العدد

إن صدور وتوالي صدور مجلة (دراسات إدارية) أوقد ويوقد فينا آمالاً واسعة لبدايات جديدة في عهد تاريخي جديد للعراق الكبير ، سيؤسس فيه لمنهج علمي رصين وأفاق بحثية رحبة تتسع لأصوات فكرية متعددة ، نأمل لها وحدة التنوع في مجرى إثراء عملية البحث العلمي بما تحتاجه من قيم المسؤولية الوطنية و احترام الرأي الآخر و الحوار المفتوح والتشارك العر في صياغة رؤانا وتطلعاتنا المستقبلية المشروعة و بلورتها في انساق عمل و مهام و برامج تمتلك ألياتها الذاتية في الفعل و التحقيق.

نأمل أيضاً بان الفكر الشمولي الذي ساد مناهج البحث العلمي في بلادنا لفترة طويلة قد غادرنا إلى غير رجعة، و هذا ما سيسمح للفكر العلمي العراقي باستثمار إمكانات التفاعل الخلائق مع التراث العلمي و التجارب الإنسانية العالمية في إحداث نقلة نوعية في الفكر الإداري و ممارسة الإدارة الوطنية.

نضع بين أيدي القارئ الكريم العدد الثاني من دورية (دراسات إدارية) لمواصلة تحقيق الرسالة التي أسست من أجلها بتحديث منظومات إدارة قطاع الأعمال الوطني من خلال المعالجات النظرية والمنهجية و التطبيقية لكيفية تطوير الممارسة الإدارية الوطنية في شروط اقتصاد السوق الحر المفتوح و المجتمع الديمقراطي المدني. إن الاستفادة العملية من التغيرات السياسية و الاقتصادية الجارية الآن في بلادنا سوف لن تكون مثمرة و فاعلة ودائمة و مستقرة من دون استيعاب و استخدام المعارف الجديدة في منهجية دراسة معضلات إدارة الأعمال في البيئة المؤسساتية الجديدة. إذ أن التأصيل المنهجي لتلك المعضلات سيسمح للإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية المرتقبة من بناء منظومة فعالة و متكاملة لإدارة الاقتصاد الوطني منسجمة العناصر الداخلية المكونة لها و غير مناقضة أو متقاطعة مع منظومة الاقتصاد العالمي و متصفة بالضمون الاجتماعي الواضح المعالم.

نرحب بتواصل القراء و الباحثين مع مجلتنا الوليدة، و ستكون آراؤهم و ملاحظاتهم و مقترحاتهم موضع الاعتزاز و الاهتمام الفائق من أسرة التحرير.

الإدارة
الدراسات الإدارية

أ.م.د. جواد كاظم لفتة

1.

2.

3.

4.

مجلة (دراسات إدارية) هي مجلة علمية أكاديمية نصف سنوية محكمة تعنى بالبحوث الإدارية،

تهدف إلى نشر وإثراء الفكر الإداري بروافده المختلفة وتقنيها إلى أعضاء الهيئات التدريسية والباحثين في الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات العلمية ومؤسسات المجتمع المدني وشركات القطاع العام والقطاع الخاص.

ويمكن أن تأخذ طرق البحث المقدمة إلى مجلة (دراسات إدارية) واحدة من الطرق الآتية:-

1. بحوث تطبيقية تعتمد على البيانات المستقاة من الواقع الميداني أو التجريبي.
2. تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب حديثة في مجال الأبحاث والدراسات الإدارية وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية والعربية.
3. تقييم الممارسات أو التجارب التطبيقية أو دراسة الحالة باستخدام أساليب وأدوات المنهج العملي مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.
4. الدراسات المقارنة في مجال الأبحاث والدراسات الإدارية.
5. اقتراح بناء أو تطوير نماذج أو أطر نظرية تسهم في فهم الواقع الإداري العراقي والعربي مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.
6. دراسات في مناهج وأساليب وطرائق البحث العلمي في المجالات الإدارية.
7. تسمح سياسات النشر في مجلتنا بنشر موضوعات صغيرة في المجالات الآتية:-
أ. تعليقات وملاحظات علمية ودراسات نقدية لأبحاث سبق نشرها في المجلة.
ب. تلخيص وتقييم إسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية داخل القطر أو خارجه.
ج. عرض تحليلي و تقييمي لكتب عربية أو اجنبية صدرت حديثاً.
د. ملخص لرسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه تم مناقشتها وقبولها.
8. تقبل البحوث المقدمة باللغتين العربية أو الإنكليزية فقط، وتخضع البحوث المقدمة للتحكيم ولا تعاد إلى الباحثين في حالة عدم قبول نشرها، من دون التزام هيئة التحرير ببيان أسباب عدم قبول النشر، كما ينبغي أن يرفق مع البحث إقرار منفصل موقع من الباحث يؤكد إن البحث المقدم للنشر في المجلة لن ينشر من قبل أو تمت المشاركة به في مؤتمر سابق لنشره في المجلة.
9. ترسل البحوث بنسختين مطبوعة بالكمبيوتر ببرنامج (MS-Office 97,2000, XP) ومرفقاً بها قرص مضغوط (CD) جاهز للطباعة، موجهة إلى رئيس تحرير المجلة على العنوان الآتي:-

رئيس تحرير مجلة دراسات إدارية

الدكتور مصطفى مهدي حسين

ص . ب 12 جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد

البصرة - العراق

الاشتراطات الشكلية الجديدة للبحوث المقدمة للنشر في مجلة

دراسات إدارية

تود أن نؤكد ، على ضرورة الالتزام بالاشتراطات الشكلية المبينة في أدناه عند تقديم البحوث للنشر في المجلة -

1. **هيكل البحث:** ينبغي أن يضم هيكل البحث صفحة الغلاف وتتضمن عنوان البحث، اسم المؤلف الكامل ودرجته ولقبه العلمي، وعنوانه الكامل (مكان العمل، صندوق البريد، رقم الهاتف/ الفاكس، البريد الإلكتروني). كما ينبغي أن يضم ملخصاً للبحث يكتب باللغتين العربية والإنكليزية، وبما لا يزيد عن (150) كلمة نكل منها. ومن ثم يأتي متن البحث، وبعده الهوامش والصادر المستخدمة في البحث، وأخيراً الملاحق (إن وجدت وفي أضيق الحدود).

2. **حجم البحث:** ينبغي أن لا يتجاوز عدد صفحات البحث عن (25) صفحة، وألا يزيد عن 8 صفحات بالنسبة للموضوعات الصغيرة.

3. **مواصفات الطباعة:** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق نوع (A4)، وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هوامش من كل الجهات (3) سم، وأن يكون الخط المستخدم بحجم (14) وينمط (Simplified Arabic) بالنسبة للغة العربية و(Times New Roman) بالنسبة للغة الإنكليزية.

4. **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم متسلسلاً وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يكتب رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في الأعلى، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره كاملاً.

5. **الإشارة إلى الهوامش التوضيحية والصادر**
- تخصص صفحة جديدة في نهاية البحث للهوامش، مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أدنى حد ممكن، وترقيم حسب تسلسل ورودها في متن البحث.

- تهتم بالطريقة الحديثة في تنبیت المصادر في متن البحث ، وذلك من خلال الإشارة إلى اسم الباحث أو المؤلف الأخير أو لقبه العائلي وسنة النشر ووضعها بين قوسين، فمثلاً يكتب: (الصميدعي، 2000) و لوألفين اثنين يشار لهما مثلاً (الوردي والبلداوي، 1993)، (Krajewski & Ritzman, 2000)، أما إذا كان هنالك أكثر من مؤلفين في المصدر، فيشار لهم بالنسبة للمصادر باللغة العربية هكذا (النعمي وآخرون، 2004) وللمصادر باللغة الإنكليزية يشار لها (Horngren et al., 2003) وإذا اعتمد أكثر من مصدر في مكان معين من البحث يشار

لها بنفس الطريقة محصورة جميعها بين فوسين وتفصل بينها فائزة منقوصة. وفي حالات الاقتباس المباشر يشار الى الصفحة أو الصفحات المقتبس منها كما يلي:-

(العائلي، 1993 : 25) (Child, 2003 : 50-53).

- تخصص صفحة مستقلة للإشارة إلى المصادر المستخدمة في البحث، مع مراعاة ما يلي:-

* عدم احتواء قائمة المصادر لأي مصدر لم تتم الإشارة إليه في متن البحث.

* ترتب جميع في نهاية البحث هجائياً لاسم المؤلف الأخير أو لقبه العائلي مع مراعاة عدم الأخذ بنظر الاعتبار (أل) التعريف في ذلك.

* ترتب المصادر على وفق ما يلي:

➤ **الكتيب:** اسم المؤلف الأخير أو اللقب، الاسم الأول والثاني (سنة النشر). "عنوان الكتاب"، الناشر، المدينة، الدولة. مثلاً:

الصميدعي، محمود حاسم محمد (2000). *استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي* دار ومكتبة الحامد، عمان، الاردن.

Thompson, J. (1967). "Organization in Action", McGraw-Hill, U.S.A.

أما اذا كان الكتاب مترجماً للغة العربية فيشار له:-

جاكسون، موركان بوليليو (1988). "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن مرزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

➤ **الدوريات:** اسم المؤلف الأخير أو اللقب، الاسم الأول والثاني (سنة النشر). "عنوان البحث"، عنوان الدورية، الناشر، المدينة، الدولة، ص ص .

مثلاً، الشراح، رمضان (2003). "البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو

اقتصاد السوق" *الجملة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول

عربية، القاهرة، مصر، المجلد (23)، العدد (2)، ص ص: 209-205.

Fisher, J. (1995). "Contingency-Based Research on Management Control Systems" *Journal of Accounting Literature*, Vol. 14, PP. 24-55.

➤ **أوراق المؤتمرات والندوات:** اسم المؤلف الأخير أو اللقب، الاسم الأول والثاني (سنة النشر).

"عنوان البحث" ورقة مقدمة إلى (عنوان المؤتمر أو الندوة) (الفترة من - إلى)، الجهة المنظمة، المدينة، الدولة، ص.

مثلاً : عرب، يونس (2001). "التجارة الالكترونية والتشريعات القانونية" ورقة عمل مقدمة

للمؤتمر السنوي للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية للفترة من (30 نيسان - 3

أيار / 2001)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

- **الاستثمار في رأس المال الاجتماعي**
24 - 1 (دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى).
الأستاذ الدكتور سعد العنزي
- **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية**
52 - 25 (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية).
الأستاذ الدكتور مسلم علاوي شبلي
- **شروطة طريق منهجية في بحث**
86 - 53 **منظومة إدارة منظمة أعمال معاصرة**
الأستاذ المساعد الدكتور جواد كاظم لفته
- **استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS في اتخاذ القرارات الإدارية**
116 - 87 (دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص).
الأستاذ المساعد الدكتور محمد الشمري
علي رزاق العابدي
- **الذكاء الشعوري وعلاقته بإستراتيجيات حل الصراع**
150 - 117 (دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة).
الأستاذ المساعد الدكتور يوسف الطائي
عامر علي حسين العطوي
- **المعايير الموحدة كمصدر من مصادر المعلومات**
176 - 151
الأستاذ المساعد الدكتور محمد عودة عليوي
الأستاذ المساعد الدكتور مجبل المالكي
الأستاذ المساعد أمال عبد الرحمن عبد الواحد
- **الرضا عن العمل والانتماء الوظيفي لدى المرأة العاملة العراقية**
200 - 177 (دراسة ميدانية في مجموعة من المنشآت الحكومية).
عمروبة رشيد علي البدران
- **معرض كتاب الإدارة الاستراتيجية: متابعات ومحتويات وتنفيذ**
204 - 201
الدكتور مسلم علاوي شبلي



الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى

الدكتور سعد العنزي (*)

المستخلص

إن رأس المال الاجتماعي ليس إستراتيجية أعمال ولا خطة تسويقية أو أي مكون من مكوناتها، وقد يكون ليس أمراً مهماً للبعض من المدراء في الشركات. والتصنيفات الثلاثة (إقامة الروابط، تعزيز الثقة، وتشجيع التعاون) للاستثمار قد تدعم بعضها البعض، وغالباً ما تتداخل فيما بينها. وهناك نصيحة يقدمها المختصون في هذا المجال، تنفيذ بشأن لا تقم الشركات بأي منها، بقصد التباهي وحب التظاهر، ولكن ينبغي عليها أن تستثمر في رأس المال الاجتماعي فقط، بالحد المهم الذي تؤمن به إدارتها. وفي شركة ليس لديها احتراماً مناسباً لرأس المال الاجتماعي، يصبح ليس هناك لأي من المكونات أعلاه، أي فرصة للنجاح في السوق التنافسية. إن رأس المال الاجتماعي، يمثل نمواً عضوياً للثقة، الفهم، الولاء، التعاون، الاتصالات، وأنه يستغرق وقتاً طويلاً لكي ينمو ويتطور. فالورقة هذه، تؤكد أن بناء رأس المال الاجتماعي لا يمكن وضعه بتشريعات إدارية، وأنه يتطلب نمط من المداخلة التي من شأنها تشجيع التطور الطبيعي للعمل الجماعي وبتوجهات لا تحمل بين طياتها مضامين الأنظمة واللوائح والتعليمات. وبوجود رأس المال الاجتماعي بقدر معين، فإن كل شيء في الشركة يجرى عمله، وبالتالي هذا ما سيحدد تقدمها حتماً.

استهلال

توجهت الدراسات والبحوث، عند منتصف تسعينات القرن العشرين، نحو التحليل والتخصيص بمصطلح رأس المال الاجتماعي (social capital)، وذلك بوصفه أحد أبرز اللبانات الرئيسة لقيام منظمات الأعمال، ويتمكن المدراء من خلاله أن يعرفوا كيفية سير أعمالهم، بشكل أفضل، وذلك بفعل معرفة العاملين لبعضهم البعض، وثقة كل منهم بالآخر. وأعل مثل ذلك، غالباً ما يسهل أن تتم جميع صفقات العمل ومهمات الأداء بصورة سريعة وسهلة، وبالتالي تكون الجماعات والفرق أكثر إنتاجية، وفضلاً عن ذلك، أن العاملين أنفسهم قد يتعلموا بشكل أوضح، ويؤدوا واجباتهم بإبداع أعمق.

(*) أستاذ إدارة الأعمال / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

وتأسيساً على ذلك، يتفق معظم المدراء، على أن العلاقات الحسنة هي بمثابة القوة المحركة للمنظمات، وبدونها ربما لا يستمر الأداء العالي (Extra Performance) على المدى البعيد. ولهذا، فقد أطلق المنظرون في علم السلوك التنظيمي تسمية رأس المال الاجتماعي على العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل أكثر إنتاجي، ويبني كمفهوم، وبشكل رائع على فكرة مفادها أن الاستثمار في العلاقات نه عوائد فعليه واضحه لدى الإدارات العليا، ويمكن أن يكون الوضع على قدر كبير من السهولة والصراحة، عندما تظهر حاجة المدراء لجعل العاملين مرتبطين بعضهم ببعض، ومن ثم انتظار العائد على الاستثمار فيه.

هذا، وبعد (Putnam, 1998) أحد أوائل المنظرين المحدثين في مجال رأس المال الاجتماعي، عندما صور القابلية على الانتمائية (Associability) أو كما نطلق عليها نحن (بالزمالة أو الصداقة الحقيقية)، وخلق الثقة شرطين مسبقين للنمو الاقتصادي، وأن المفتاح المؤدي إلى هذا النمو يكمن في قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة والقوى المحركة للسوقين العالمي والمحلي.

المعضلة الفكرية

كثيرون هم الباحثون الذين تأثروا بطروحات (Putnam) أنفة الذكر، وعلى رأسهم كل من (Veblen; Marshall)، واتفق معه بطرحهما آراء مماثلة له، بما خلق إجماعاً لديهم على أن رأس المال الاجتماعي، يعد مفهوم معاصر وأساسي في إدارة الموارد البشرية، ومورد معنوي واعتباري وأخلاقي، يهتم بمزايا التنظيم الاجتماعي، وتحقيق الألفة والتعاون والتنسيق الفعال لموارده المطلوب الاستثمار فيها على أحسن وجه (Cohen & Fields, 1999). ولكن ما يقابل ذلك ما جاء به (Prusak & Cohen, 2001) ليضيفاً رأياً يتفق معها بجزء معين، ويختلف بالجزء الآخر، إذ أكد أن الأعمال يمكن أن تفلح عندما يتفق الأفراد بعضهم البعض. ويبقى رأس المال الاجتماعي، من جانب آخر، في موضع اتهام وهجوم الكثير من المنظمات، وخصوصاً ذلك الذي يتعلق بمفهومه الدقيق، وأهميته وممارساته الصحيحة في الاستثمار والبناء الدقيقين، فضلاً عن الذي تقوم به الإدارات العليا للمنظمات، لتحقيق ما يفيد الميزة التنافسية لها.

أهمية الورقة ومعايير التصدي لمحيثياتها

ليس من السهولة التصدي لموضوع رأس المال الاجتماعي بسبب حداثته كمفهوم إداري تنظيمي، وعدم نضوجه لقلّة ما كتب عنه، فضلاً عن وجود سببين رئيسين حددهما (Prusak & Cohen, 2001)، بالآتي:

1- أن العلاقات الاجتماعية في أغلب منظمات الأعمال أصبحت معقدة جداً، وترسخ اليوم للمهجوم والانتقام والتشكيك، بسبب اعتبارات الإفراط والمبالغة في الاعتماد عليها. وببساطة أكثر، إن ذلك قد ينسحب على مفهوم رأس المال الاجتماعي بصفته أعقد العلاقات الاجتماعية، من حيث كثرة المكونات التي تتصوي تحت لوائه، وهذا بالفعل ما قد يجعل بناءه في الأوقات العصيبة، التي تمر بها منظمات الأعمال المعقدة في ظل انتشار العالمية، أمراً شاقاً، وبشكلٍ خاص مع أولئك العاملين صعب المراس (Difficult Employees) الذين يعملون بولاءات ضعيفة وانتماءات خارجية، أو أنهم كما معروف عنهم، قد يعملون على وفق ما يشاؤون بشكل قد يخرجوا عن قواعدها وأنظمتها ولوائها التنظيمية.

2- إن معرفة كون العلاقات الاجتماعية السليمة شيء، وجعلها مناسبة شيء آخر، وهذا الأمر ما قد يضيف اتهاماً آخراً لرأس المال الاجتماعي، يتعلق بكيفية تعامل المدراء مع ذلك بدقة عالية، وخصوصاً أن القليل جداً منهم يعرف تلك النشاطات والأساليب الإدارية التي تستعمل شي بناءه والاستثمار فيه.

ففي هذا الإطار، تتحدد أهمية الورقة البحثية هذه، لتصب في تعريف ما يمكن أن يفعله المدراء في كل المستويات التنظيمية (علياً، وسطياً، إشرافياً)، لتشجع الارتباطات الفعالة بين العاملين، وزيادة الثقة بهم، ليكون التنظيم الاجتماعي منتعش ومزدهر على الدوام. ونحن إذ سنمضي قدماً، لجعل تلك الأهمية ممكنة، فكان ولا بد من البداية أن نذكر، بوجود عدوتين لرأس المال الاجتماعي أولهما: التقنيّة (Volatility) وثانيهما: الافتراضية (Virtually). ففي تلك الأوقات العصيبة المتقلبة، أن التكنولوجيا المنفجرة تأتي بمنتجات وأسواق جديدة كل يوم، والمنظمات ما عليها إلا أن تستجيب بشكل مضطرد وسريع من خلال إعادة هيكلتها ومراجعة ستراتيغيّاتها بصورة دورية، لا بل يتوجب على إدارتها أن تضع تلك الستراتيغيّات بمتناول الأيدي، وعلى طاولة المناقشة لإجراء التغييرات المناسبة

عليها. هذا فضلاً عن زيادة انتقال ملكية منظمات الأعمال، بسبب الانشطارات والاندماجات والاكتمالات الحاصلة فيها، وبمعدلات ملفنة للنظر. إذن، وفي إطار التعامل مع حالة اللااستقرار، فإن معظم العاملين اعتادوا العمل بمكائهم باستمرار وبدون انقطاع من الصباح وحتى المساء، وعلى مدار الأسبوع بالكامل، وذلك لمواجهة الحالات الناجمة عنها والحسم في اتخاذ القرارات الموقفة. وفي الوقت الحاضر، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات أصبح العمل يجري في أي وقت أو مكان يمكن افتراضهما كواقع فعلي، فسي ضسوء التسهيلات التي يمكن أن توفرها الحواسيب الشخصية المتقدمة، بممارسة الاتصالات عن بعد. وعلى الرغم من ذلك، فإن للتقليدية والافتراضية مزايًا من جانب آخر، تستلخص فائدة التقليدية بأنها تزيد من فرص منظمات الأعمال، إذ حينما تواجه تحديات تكنولوجية جديدة، فإنها تولد أمامها فرصة جديدة للتعايش مع السوق. في حين أن الافتراضية، قد تمنح أو توفر للعاملين تلك المرونة الكافية في إدامة وتطوير العلاقات الاجتماعية وانتشارها على مدى واسع، والحال كذلك للمنظمات، فقد تمنحها سلاحاً قوياً لمواجهة المنظمات المماثلة في خنادق الحرب التنافسية.

يظهر مما سبق، أن الخوض في موضوع حيوي من هذا النوع، يبدو كبيراً بأصالته، كونه يطرح في ظروف معقدة تمر بها منظمات الأعمال المعاصرة في عالم اليوم، وقد يكون في غاية الصعوبة بسبب طروحاته القليلة من قبل الباحثين، ولكن طموحاتنا البحثية عميقة لايتكار أشياء حتى ولو كانت مبسطة، من شأنها أن تبعد عدوا التقنية والافتراضية أن تنخر العلاقات والارتباطات الاجتماعية. وهناك هذا الوضع ما يفسر سعي الباحث في هذه الورقة لوجوبية أن يتعلم المدراء ذلك الاستثمار الصحيح في رأس المال الاجتماعي، من خلال التنبيه عن توقفهم في التعامل في تلك الممارسات الإدارية الخاطئة، التي من شأنها، أن تدمر العلاقات والثقة والتعاون والألفة، وتؤدي الانزلاق في تعاملات بينية سلبية ما بين العاملين أنفسهم من جهة، وهم وإدارتهم من جهة أخرى. عليه،

من تصدى الورقة في تناولها هذا الموضوع الكبير، للفقرات الآتية:

أولاً: المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي

ثانياً: فوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي

ثالثاً: الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي

رابعاً: بناء رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال

أولاً: المدخل السلوكي لفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي، الذي يرمز له (SC) أحد أبرز مكونات رأس المال الجوهري للمنظمات، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري (IC)، ورأس المال التنظيمي (OC)، ورأس المال الزبائني (CC). ولقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي، يتسع ليشمل شبكات الارتباطات الاجتماعية المبينة على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي. وبالطبع، أن تلك الثقة والتفاعل قد تتطلب وقتاً لتطورهما ونموهما في منظمات الأعمال، إنني تتميز بخاصيتي التقليدية والافتراضية كما أسلفنا. وتحقيق ذلك التطور والنمو، يكون بالتالي من السهولة بمكان خلق بيئة لتعاون العاملين، التي تصبح شرطاً مسبقاً وضرورياً للمصفقات التجارية والاقتصادية الناجحة في السوق، لتكون في نهاية المطاف أداة قيمة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

إن العلاقات الاجتماعية المتطورة في مواقع العمل وخارجها، إذا ما تأصلت بأواصرها بمرور الزمن لتساهم في تعلم العاملين للتعاون الذي يسهل عملية طرح الأفكار ونشر المعرفة والمشاركة في طرح المعلومات التي تحقق التقدم والازدهار الاقتصادي. وهذا الشيء، هو الذي جعل (Putnam, 1998) يشير إلى الإبداع بكونه دالة لحاصل ضرب التعاون والتماسك الاجتماعي، من جهة، والذي سيعيد ذلك من جهة ثانية، المادة الأولية للتغيير التكنولوجي. ونحن بدورنا نؤكد أن الطريق من ولادة الفكرة مروراً بالابتكار، ووصولاً إلى المنتج النهائي المتمثل بالإبداع، لا بد أن يعقد بشبكات من الاتصال الفعال، ويرتبط العاملون بعلاقات اجتماعية متماسكة، من أجل معالجة المشكلات التي تعترض سبيل أدائهم لأعمالهم. وعليه، تصبح الشبكات الاجتماعية المبدعة هي المصدر الرئيسي لرأس المال الاجتماعي.

لقد أكد (Bina, Azari & Falatoon, 1998) أن رأس المال الاجتماعي يتمحور مفهومه في عدد من المعايير أو الأبعاد أبرزها: الثقة، الأخلاق، الولاء، شبكات ارتباطات العمل الفرقي، والتي من شأنها أن تسهل عمليات التناسق والتكامل في تحسين كفاءة أداء المنظمة وعمل أعضائها ككل في إطار نظام تعاوني سليم. وأما (Nahapiet & Ghoshal, 1998) فقد أفادوا عن رأس المال الاجتماعي، بعده 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. في حين أشار (Cohen & Fields, 1999) 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 (Human Capital). ويتضح من ذلك، وبعبارة أخرى على حسب قولهما أن رأس المال الاجتماعي، يشكل كيان حيوي متماسك، يضم شبكات العمل المترابطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية (Collectivism)، والابتعاد عن الفردية (Individualism). وعلى نفس الشاكلة، أوضح (North, 1996) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي لا يمكن أن يعبر عنه بتكون ذو بعد أحادي، وذلك لكون شبكات العلاقات الاجتماعية المتناسكة، تسهم وتشارك بشكل فعلي، في عملية خلق المعرفة ونشرها، عبر ترسيخ مفاهيم الثقة والتعاون والعمل الجماعي. ولكنه من جهة أخرى، أعطى (North) إضافة معرفية بتوكيده، أن رأس المال الاجتماعي قد يسهم في صناعة رأس المال الفكري وتنشيطه، 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 (Intellectual Webs)، قد ربما وعلى الأكثر، أن تسهم في التغلب على مقاومة المتخصصين والمهنيين، وحتى الممارسين للإدارة من ذوي القدرات العقلية والذهنية المتميزة للمشاركة بالمعلومات والخبرات، من خلال ترسيخ قيم ومعايير العمل الجماعي، وبناء الثقة، وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي.

وأضاف (Hellriegel & Slocum, 1998) بتعبير شامل إلى أن 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 والمصلحة المشتركة بينهم.

في ضوء ما تقدم، يخلص الباحث حول ما يتعلق بمفهومه لرأس المال الاجتماعي، ليؤكد على أنه 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 تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين

متأزرين فيما بينهم في السراء والضراء، في الخير والشر، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها. وعليه، فإن التقارب والتسودد، قد جعل 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.

ثانياً: فوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي

بعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال المعاصرة ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التقليدية العالية في البيئة، والتعامل بافتراضية مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها. كما أن تطوير قدرات هذه المنظمات على الانتماء الاجتماعي، وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة، وتقوية أواصر التعاون، تعد من أهم الأسلحة التي عليها البلدان والشعوب المتماسكة في خندق الصراع العالمي السراهن. هذا فضلاً عن كل الإبداعات التي تبدأ ببناء نسيج اجتماعي متماسك ومتآلف. ولعل ما يذكر في هذا الصدد، أن الولاء العالي، الألفة القوية، التعاون المثمر، هي التي أوجدت نظام الإنتاج الآني (Just in Time) في المنظمات اليابانية دون غيرها في المنظمات المماثلة في بلدان العالم الأخرى. وفي المخطط الذي طرحاه (Leana & Buren, 1999) يمكن فهم تلك الممارسات الوظيفية الرئيسة، التي تصب نتائجها في تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيقات رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال الناجحة.

شكل (1): مخطط رأس المال الاجتماعي

المخرجات التنظيمية المرغوبة	رأس المال الاجتماعي	الممارسات الوظيفية في العمل
المنافع النوعية	انقابلية للانتماء	علاقات عمل مستقرة
- ترسيخ قيم الالتزام التنظيمي	- أهداف مشتركة	معايير عمل محددة
- عمل ذو أداء عالي	- عمل جماعي	أدوار عمل فردية وجماعية واضحة
- تعزيز العمل الجماعي	ثقة متبادلة	شبكات اتصال مميزة
- تطوير رأس المال الفكري	- هشة/قوية	مسؤوليات وظيفية بارزة
المنافع الكمية	- خاصة/عامة	أساليب تدريب على العمل الفرقي
- تقليل كلف المحافظة وزيادة دعم العاملين	تعاون مثمر	ثقافة جماعية (غير رسمية)
- زيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي	- الإسهام بالمجهود الفردي لصالح الجماعة	أنظمة عوائد فاعلة وعادلة
	- تنسيق الفعاليات والأنشطة	ظروف عمل جيدة

المصدر: من إعداد الباحث، وبإضافات كثيرة بالرجوع إلى (Leana & Buren, 1999)

يتضح من الشكل السابق، أن مخرجات رأس المال الاجتماعي والنتائج المرغوبة من ممارساته وتطبيقاته الصحيحة، هي نتائج طبيعية لمكوناته المترابطة التي تعمل سوية، بشكل تبادلي مشترك. هذا فضلاً عن أن المخرجات نفسها، هي الأخرى متداخلة مع بعضها البعض، وتعمل جميعها لتقوية النتائج الإيجابية، التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي هذا الخصوص، وذكرنا (Leana & Buren, 1999) أن هناك جملة فوائد عملية، يمكن أن تحققها المنظمة، من جراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعي فيها، والتي حصرت على سبيل الذكر، لا الإجمال، بما يأتي:-

- 1- ترسيخ قيم الالتزام المنظمي
 - 2- تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي
 - 3- المساهمة في تعزيز العمل الجماعي
 - 4- تطوير رأس المال الفكري
 - 5- تقليل كلف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم
 - 6- زيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي.
- ولاحقاً، سيتم توضيح ما ذكر من فوائد في أعلاه:

1- رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام المنظمي

Values of Organizational Commitment

غالباً ما تصور النظريات الاقتصادية التقليدية منها على وجه الخصوص، "أن العاملين في المنظمات يعملوا بالأساس لتنفيذ ما تعالیه منهم الإدارات العليا، وبالتالي، فإن الولاء التام لها، عادة ما يكون نادر الوقوع، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أنهم سيتصرفون على وفق ما تملیه اهتماماتهم الشخصية. وإذا ما تم التسليم بهذا الافتراض جدلاً، فإن إحدى أساليب السيطرة، أو التقليل من هذا السلوك السلبي، على حد أقوال منظرها، فهو بالجمع ما بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف ورؤية مشتركة، وتعزيز حالات الثقة بهم، في إطار الإنفاق على المعايير المشتركة، التي من شأنها بالتالي، إيجاد العاملين الملتزمين. وفي إطار العمل برأس المال الاجتماعي، يمكن منح الفرص الكافية، لكي يكون العاملون جيدين، وذلك بترسيخ فرص قضاء وقت أطول في عمل الأشياء المنفعة المشتركة للعاملين والمنظمة على حد سواء.

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

Work at an Extra Performance

تشير الدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، التي ركزت على التأثيرات المختلفة لمجموعة الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين، والتي أطلق عليها بالعمل ذو الأداء العالي. ولقد كان لوجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملاً رئيساً في تبني مثل تلك الممارسات وتوطيدها، وعلى الأخص في تقديم التسهيلات المناسبة لنمو وجودها، ومثلها مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي، وليس بالتركيز على آليات الرقابة الرسمية والهيكل البيروقراطي المتحجر. وعليه، فإن إيجاد ممارسات الأداء العالي، تتطلب تعاوناً حقيقياً وثقة عالية وتسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك.

3- رأس المال الاجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي

Enforcing Group Work

منذ زمن بعيد، يمتد إلى خمسينيات القرن الماضي، أكد المعنيسين في العلاقات الإنسانية، على ضرورة إيجاد الوسائل الناجحة لإدارة العمل الجماعي وترسيخه، لكونها توفر الإطار النموذجي لعمل علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية متبادلة. واليوم جاء منظر رأس المال الاجتماعي، ليضعوا أمام عيون المدراء، الأخذ بالاعتبار علاقات العمل المستقرة كحل جيد لتقلبات الظروف الاقتصادية، انطلاقاً من أن العاملين في تلك الحالة، سينتمون بنوع من الضمانات، ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء. وفي الدراسات السلوكية المعاصرة، توجه الباحثون نحو التوكيد على أهمية التمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين المدراء والمرؤوسين، فالمادية منها تركز في المدى القصير، بالتشديد على مفاهيم مثل الخوافز والأوامر والرقابة كأسس لضمان الطاعة والخضوع والانتماء، في حين أن العلاقات المعنوية يكون مداها بعيد، ليتناول جوانب أخرى تتمثل بالزمالات الحقيقية والثقة والعمل الجماعي. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسهم، هي السمة المميزة للملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

4- رأس المال الاجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري

Developing Intellectual Capital

أكد (North, 1996) أن رأس المال الاجتماعي يسهم 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 (A Intellectual Webs) التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توافقي جماعي. وجاء (Nahapiet & Ghoshal, 1998) على نفس المنوال ليؤكد أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى هذا الحال، من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات اجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها، خروجاً على قاعدة استعمال الطرق الرسمية المكلفة، التي تستخدم اللغة المتشابهة والتعابير المجازية.

5- رأس المال الاجتماعي أداة تقلل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص

الإبداع والتعلم

Reduce Maintenance Cost and Increase Innovation & Learning Opportunities

في ضوء كل ما تقدم من شروحات مبسطة للفوائد الأربعة سابقة الذكر، يمكن أن يتحقق للمنظمة بعض الجوانب الإيجابية والمنافع المحتملة من جراء إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الاجتماعي. ومثل ذلك الوضع، إذا ما أرادت المنظمة، فلا يمكن أن يتحقق بشكل مجاني، لأن الحصول على هذا النوع من رأس المال لم يعد بالأمر الهين، قياساً بالحصول على باقي الموجودات الملموسة مثل المكائن والمعدات، هذا فضلاً عن أنه يتطلب مسألة المحافظة عليه، من خلال عمليتي الإدامة والتدعيم المستمرين. وهاتين العمليتين قد تكلف المنظمة أموالاً عالية في البداية، ولكنها قد تنخفض إلى الحد الذي تصبح صفرًا من نقطة بعيدة من الزمن، عندما تترسخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتتوطد المعايير السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليم. وقد تحتاج المنظمة الداعمة لرأس المال الاجتماعي والمحافظة عليه، إلى رؤية صائبة وبعد ثقاب لإدارتها، فيما يخص تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلف يضحى بها، وينبغي تقليصها. وزيادة على ذلك، قد يخرق رأس المال الاجتماعي، تلك الحواجز والمعيقات ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدمان وتطوير الأساليب الجديدة في العمل، ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.

ثالثاً: الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي

يتفق معظم الباحثون في رأس المال الاجتماعي، أمثال: Nahapiet & Ghoshal, 1998; Prusak & Cohen, 2001; Leana & Buren, 1999، على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه، تتمحور في ثلاث اتجاهات، هي:

1- إقامة الروابط Making Connections

2- تعزيز الثقة Enabling Trust

3- تشجيع التعاون Fostering Cooperation

ولاحقاً سيتم تفصيل تلك الممارسات المبينة في أعلاه بالشرح الوافي والأمثلة الواقعية المستوحاة من تجارب الشركات الكبرى المتطورة في دول العالم الغربي.

1- إقامة الروابط: 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 أمراً ما هو أبعد من الميول الاجتماعية، يتمثل في الإحساس بأهمية تجاوز ما يسمى بالتواكل الاجتماعي (A Social Loafing)، أو الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد أو أكثر ممن يتقاعدون عنه في لحظة معينة. فالروابط الاجتماعية في هذا 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 العاملين، وتمثيل العاملين أمام الإدارة، هذا فضلاً عن إظهار الانتماء لهم بهدف الحصول على ولائهم. واعلم من المفيد ذكره، أن المنظمات وهي تواجه التقليدية العالية في البيئة، أن تسعى جاهدة لجعل العاملين متمسكون ومتمسكين بها، كل ذلك بهدف إقامة الروابط الصحيحة، وتعزيز الثقة بهم من خلال معرفة الأعضاء لبعضهم البعض. وهكذا، فالمنظمات التي تقيم رأس المال الاجتماعي بدقة، لا بد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعاملين المتمسكين. وأبرز مثال في هذا الجانب، ما حققته شركة (SAS) الأمريكية، إذ تقدر سجلاتها معدل دوران العمل بأقل من (4%)، وهو أدنى معدل في أي صناعة، وخصوصاً في صناعة برمجيات الحاسوب. ويؤكد

مدير وحدة التكنولوجيا المتقدمة السيد (Rob Cross) أن شركته لا تعتمد دفع الأجور العالية للاحتفاظ بالعاملين، فهي جيدة إلى حد ما، قياساً بالشركات المماثلة في نفس القطاع. وزيادة على ذلك، أكد أن النقود أو المال هو ليس الشيء الوحيد الذي يستحوذ على اهتمامات العاملين في هذه الشركة، فهناك أشياء كثيرة تجذب العاملين إليها، وتزيد من التمسك بها، من بينها استخدامها لوسائل التسلية والترفيه والنادي الصحي ومركز رعاية الأطفال، وهي كماكن في العمل تبعث على البهجة والسرور، وتنعكس آثارها الإيجابية على الأماكن الأخرى في حياة العاملين، بحيث يتسرح المجال لتفاسلهم مع بعضهم البعض، بالشكل الذي يعمق علاقات الصداقة والزمالة (Associability) الحقيقية التي تخلق إحساساً قوياً بالتوجه نحو الجماعة. وهناك أمور أخرى تهتم بها شركة (SAS)، من بينها أنها توفر الطعام شبه المجاني المدعوم الذي يشجع العاملين على تناول غذائهم، وما يتخلله من أحاديث غير رسمية ومزحات فكاهية تعزز قيم الزمالة. ويرى المعنيون أن مثل تلك الأمور والقضايا، وإن كانت بسيطة، فهي تعد بمثابة إقرار رسمي من الشركة، بأن العاملين فيها بشر، وليس مجرد مستخدمين. ومن ذلك يمكن أن تتحقق تلك المنافع المتمثلة ببناء روابط اجتماعية، تصيب في إتاحة فرصة ذات دعم موردي لأداء عمل مثمر في إطار الاندماج بالشركة كونها هي الأهم، ووفرت ما هو مهم للعاملين.

يتضح مما سبق ذكره، أن شركة (SAS) تستثمر في الروابط الاجتماعية التي تجمع العاملين بعمق وإيجابية، والاحتفاظ بمن يسعى لإقامتها وتقويتها، وليس بوضع الأغلال في أيديهم، من خلال رهنهم بالمحفزات الاقتصادية التي ترى الإدارة العليا فيها، إنها من الأمور الهدامة. وهناك مثال آخر لإقامة الروابط وتدعيمها، يتمثل بشركة (UPS) الأمريكية للنقل البري، التي تحرص على إجراء الترقيات للمناصب الإدارية من داخلها، دون اللجوء إلى تعيين أفراد من ذوي الخبرة والاختصاص من خارجها بالرجوع إلى سوق العمالة، وذلك بحكم وجهة نظر إدارتها العليا، إن الغالبية من مدرائها في المستويات الإشرافية، كانوا قد اكتسبوا الخبرة عبر سنوات التدرج الوظيفي وتطوير المسار المهني، وبالتالي يمكن ترقيةهم إلى الوظائف الأعلى. وفي هذه الحالة، تتمكن شركة (UPS) من

الاحتفاظ بعضوية العاملين المشتركة في شبكات العمل لمدة طويلة، وبما يعزز ذلك الثقة فيما بينهم، وتبادل المعرفة بشكل تعاوني.

إن الشركات، قد استثمرت الكثير من الأموال في التكنولوجيا والاتصالات وأنظمة المعلومات وفرق العمل الافتراضية، وتحسين الإنتاجية ونوعية المنتجات، ولكنها تغفل ذلك الجانب المتعلق بقضية منح العاملين الوقت والمجال لإقامة الروابط الاجتماعية، والتقاء أعضاء الفرق وجهاً لوجه، والعمل بكل ثقة جنباً إلى جنب كوجه من أوجه الاستثمار في الموجودات غير الملموسة. وفي ذات الوقت، يكون من المفيد جداً، أن تمنح الشركات نفسها، تلك الفرص الكافية والمناسبة لفرق العمل بأن تجتمع في مكان معين، ومن وقت لآخر، وإقامة لقاءات دورية عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني، وبما يساعد أعضائها، وبشكل أكبر للمحافظة على الارتباطات الاجتماعية بينهم، وتعزيز المشاركة المعرفية. وبالمقابل، من جهة أخرى، نحن لا نتوقع أبداً من إتاحة فرص اللقاءات الإلكترونية والافتراضية منها، أن تخلق إحساساً بالانتماء للجماعة، وخصوصاً عندما لا يكون العاملين موجودين فعلاً بمواقع العمل الفعلية. وفي هذا الخصوص، تؤكد أغلب البحوث والدراسات أن أغلب الجماعات تضعف ارتباطاتها وروابطها، ما لم تمنح فرص التلاقي لأعضائها في فترات معينة. وبقدر تعلق الأمر برأس المال الاجتماعي، فإن السماح للعاملين باللقاء وجهاً لوجه، هو فقط نصف المعركة وخصوصاً إذا كانت محادثاتهم محصورة بشأن العمل، وتسعى الإدارة إلى تسهيلها عبر مقاهي المعرفة، وغرف المحادثات، والمكاتب والنوادي، والأماكن الاجتماعية الأخرى. والشركات في عملها هذا، بالتأكيد ستعمل على تعزيز المعرفة المتبادلة، وتفجر حالة الاكتشافات والإبداعات المشتركة التي تدعم الجماعات. وما يدل على ذلك بالفعل، هو اجتماع سائقو سيارات شركة (UPS) والنقائهم المستمر في مناطق محددة من أمريكا، وبشكل منتظم في المقاهي والمراب وأماكن الراحة على الطرق الخارجية، لتناول الغداء وتبادل الأحاديث والمجاملات وترتيب الحمولات، والمشاركة بالمعلومات، ومثل هذه اللقاءات تطورت بشكل غير رسمي، وسعت الشركة لتعزيزها وتشغيلها وتأييدها، واعتبارها أحد الطقوس المهمة التي ينبغي الالتزام بها وممارستها على قدم وساق.

وبعض الشركات ذهبت أبعد من توفير مجالات للمحادثات، فهذه شركة (Grand Rapids) في ولاية ميتشيجان بأمريكا، بحيث أتاحت الوسائل للتغلب على المحادثات المباشرة مع الرؤساء (Icebreakers)، من خلال توفير بيئة خاصة وجذابة بوضع الصور الفوتوغرافية لجميع العاملين من الرئيس التنفيذي الأعلى نزولاً، مع وضع الملاحظات حول خلفياتهم العلمية والعملية ومشاريعهم الحالية، واهتماماتهم خارج مجال العمل. وبإمكان العاملين أن يستخدموا لوحات الكتابة (السيورات) الموضوعية خارج الشركة في المساحات، ويكتبوا ملاحظاتهم التي يرغبونها، والتي تنقل من قبل قسم العلاقات العامة لتدارسها والبت فيها والإجابة عليها لاحقاً في المكان ذاته. وفي هذه الحالة، تتمكن الشركة من المساعدة في إقامة الاتصالات، من خلال تعزيز شبكات الأعمال المستدامة، وإدامة الروابط بين العاملين عبر حالات الالتزام والاهتمام بمجال معين من العمل، ومساعدة البعض للبعض الآخر لإنجاز المهمات، وصولاً إلى تحقيق أعلى درجات التمتع بالرضا من عضوية جماعة ما.

يظهر من الأمثلة التي طرحها، أن أحد مفاتيح الاستثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي هو الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين، وتسخير الجهود لتحقيق روابط اجتماعية منتجة بينهم. ويؤكد (Etieme Wenger) الخبير بجماعات الممارسة (Communities of Practice)، بوصفها جماعات مختارة ذاتياً بشكل غير رسمي يرتبط أداؤها أو عملها بممارسة مشتركة، أو اهتمام مشترك أو أهداف مشتركة، وأن التمويل باتجاهها إذا ما أخذ طابعاً رسمياً قد يمزق الجماعات، ويجعل تركيزها ينصب فقط على إرضاء مصادر العمل الخاصة بهم. والإدارات في المنظمات المعنية أن تعرف أين توجد جماعات الممارسة، وكيف يمكن رعايتها، ويتجنبوا الإضرار بها، عبر خلخلة أو تمزيق الاتصالات فيما بين أعضائها. ويضيف (Wenger) أن تحليل شبكة العمل الاجتماعية يعد أفضل وسيلة لتحليل الجماعات غير الرسمية. ولعل ما يذكر أن مثل هذا الأسلوب الخاص بعلم النفس الاجتماعي، قد عمل به منذ خمسينيات القرن الماضي، ولأكثر من عقدين، ولكن أعيد استخدامه مؤخراً من قبل منظرو السلوك التنظيمي للكشف عن الجماعات غير الرسمية وشبكات العمل الافتراضية، وتسهيل الأضواء على الأدوار الرئيسة التي تبرز، وبشكل عام

فيها، ومن خلال تشخيص القادة الذين يتمتعون بالارتباط الاجتماعي العالي والاستفادة منهم في تبوء المناصب الإدارية الرسمية.

ولعل من المفيد ذكره كمثال توضيحي أخير، أن مدخل إقامة الروابط يعد المدخل الأكثر فائدة للنظر إليه، عند تعلق الأمر باندماج منظمين، فقد بينت شركة (British Telecom) البريطانية أنها قد فشلت في اندماجها مع شركة (MCI) الأمريكية بسبب عدم مراعاة الديناميات البشرية والتفاعلات الاجتماعية، والتي لوحظ فيما بعد أنها لم تجر على وفق نماذج العمل المطلوبة في هذا المجال. وعليه، فإن قضايا الثقة، التفهم الاجتماعي، والعدالة تعد مهمة كأهمية المسائل الإستراتيجية، الفنية والمالية في حالات الاندماج الناجح لمنظمتين ذات ثقافتين مختلفتين. ومع ذلك فالشركات تقع بأخطاء الواحدة تلو الأخرى عندما تتعامل مع رأس المال الاجتماعي وإمكانية تجميع الجماعات والشبكات والفرق العاملة في إطاره ووصلها مع بعضها البعض متصورة كأنها أجزاء مأكنة.

2- تعزيز الثقة: تعد الثقة الركن الثاني لرأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح. كما أنها ضرورية لدفع الأفراد إلى العمل المشترك بمشاريع خلاقة، وتتعاضد احتمالية أن تظهر جماعات عمل تقوم بذلك بوجودها. ولعل ما يذكر هنا، أنه ليس في استطاعة أحد أن ينتج الثقة أو يأتي بها، عندما يقول لآخر، يمكنك أن تثق بي، ونحن عادة لا نثق في الآخرين بسهولة، وبشكل يفصدونه هم، ويعطوا المبررات للآخرين، بأن يثق بعضهم البعض، بدلاً من إعطائهم مبررات لرتاباتهم بصراحة، ومنح مكافآت فاشلة مبنية على سلوكيات غير موثوق بها تمتد لمدة قصيرة، والرجوع في كل مرة إلى المربع الأول الذي تم الانطلاق منه. وعليه، يمكنهم أن يظهروا الثقة وأهميتها في تصرفاتهم الخاصة ورعايتها سواء أكان ذلك على صعيدهم كأشخاص ينتمون لعوائل أو كعاملين على مستوى منظماتهم.

ففي هذا الإطار، نود التوكيد أن مفهومي الثقة أو عدم الثقة يتمدد ويستقلص تبعاً لتوسيع أو تقليص 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.

إذن، الثقة هي خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وهذا ما يجعل الكثيرين من المنظرين والممارسين بأن يتفقوا على أن الثقة هي بناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، ويقع على المعنيين أن يفرقوا بين ما يسمى بالثقة الهشة أو الضعيفة، والثقة القوية أو الفاعلة. فإذا ما اعتمدت الثقة على الرغبات والأمنيات الشخصية، وتوقع المنافع الفورية على كل ما يقدمه الفرد من عمل والتنبؤ في الحصول على منافع مرضية من عقد صفقة معينة، وهذا ما يجعلنا أكثر ما نتوجه نحو مفهوم الثقة الهشة. في حين أن الثقة القوية، هي التي تستند على روابط قوية ومتماسكة بين المنظمة وأعضائها، وبإمكانها أن تصمد في جميع الأحوال الجيدة والسبئة على حد سواء، ومثل هذا النوع من الثقة، قد لا يمكن حسابه بالأرقام، بل عادة ما يقاس بمدى تسوافر المصدقية في التعاملات والصفقات. ولذلك أن معظم ممارسات بناء الثقة يحتمل أن تساعد المنظمة أكثر مما تؤذيها، إذا ما عملت جنباً إلى جنب مع حالة توفير الظروف المناسبة لإقامة الروابط الاجتماعية التي يعيشها الأفراد يوماً بعد آخر. ولذلك، فإن المدراء بحاجة إلى أن يمشوا قداماً 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 موثقاً به دون أن يكون للأخر معرفة مباشرة بشخصه وإمكانياته وقدراته، أو وجود تعامل سابق معه. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك رأس مال اجتماعي ناجح، هي التي تعتمد مبدأ الثقة القوية وتتخذ 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 مثلاً يقوم مدير ما يعقد اجتماع أسبوعي مبرمج لمناقشة قيم الارتباط بالجماعة ظناً منه أنه سينجح في إختيار

العاملين شيئاً ما بخصوص حياتهم الشخصية ويدخل في مكوناتها. والنقطة الثانية، تتعلق ببعض المدراء الذين يعتقدون خطأً أن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم، كما أنها (أي الثقة) تنمو ذاتياً بحيث ينالها الفرد متى هو أعطاها أولاً. فمن الأرجح جداً، يثق الأفراد بعضهم البعض والعكس بالعكس، وعندما يبدي المدراء عدم الثقة بالعاملين، فإنهم يدفعونهم أن يكونوا أقل ثقة، وبالتالي أقل جدارة في العمل. فلقد كانت شركة جنرال الكتريك (GE) الأمريكية متحمسة جداً، بشكل خاص لحماية أدواتها، والتأكد من أن العاملين فيها لا يسرقونها، فقد تعاملت مع الحالة ليس بإظهار عدم الثقة فيهم، وتسليمهم إياها بالذمة المالية، بل شرعت بطرح مثل هذه الأدوات في كل مكان بمعامليها ومصانعيها لتثبت أنهم جديرين بالثقة. وانطباقاً مع تجربة شركة (GE) كانت أفكار (James Goodnight) قيمة بشأن خلق بيئة عمل إيجابية، إذ هو يكره رؤية الحرس على الأبواب، وينفذ نظام التوقيع في السجلات للتأكد من حضور وانصراف العاملين كل يوم. وكذلك هذه شركة (UPS) الأمريكية للنقل البري، ترى أن السبب وراء تميزها في رأس المال الاجتماعي هو دعم قادتها لاتخاذ القرارات بشكل توزيعي كل حسب منصبه واختصاصه، وهي سياسة يرجع تطبيقها إلى الخمسينيات من القرن الماضي، عندما كان (George Smith) الرئيس التنفيذي الأعلى، الذي أوضح في حينه أهمية وضروية منح الصلاحيات لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراء المناسب لمواجهة المشكلات حتى من قبل أبسط سائق شاحنة، عندما يتطلب الأمر ذلك، وإذا كانت النتيجة مرغوبة تصب في صالح العاملين والشركة معاً، وتتماشى مع متطلبات العمل في الزمان والمكان المعينين. وعلى نحو مشابه تقريباً، أن شركة (Nordstrom) قد عرفت بقاعدتين مهمتين لخدمة الزبون، حيث يتعين على الباعة في محلاتها أن يتعايشوا مع استخدامهم لحكمهم الشخصي المناسب في كل الأوقات، وأنه ليس هناك قواعد أخرى ملزمة!

إن الكثير من الشركات العالمية الناجحة تستعمل مسح مؤشرات العلاقات بين العاملين بشكل سنوي لتعقب الاتجاهات في الثقة، الاتصالات، التعاون، إدراك الإنصاف، وهناك أسئلة حول فرص التقدم الوظيفي، تماسكية زملاء العمل، الانفتاح والثقة في بيئة العمل، درجة الاعتراف بالعمل المميز، تقارب المدراء من مرؤوسيه، وتقبل المسؤولين للأفكار الجديدة، كلها توجه بشكل مسوحات منظمة ويجرى قياسها بهدف التعرف على

رصيد رأس المال الاجتماعي، ومن الأمور الأكثر أهمية في درس الثقة هي أنها تستجيب إلى العوائد (Trust Responds to Rewards)، وخصوصاً ما يتعلق منها بالترقيات نحو المناصب القيادية، فتنضيل ترقية (س) على (ص)، تبين طبيعة القيم، الأساليب والطرق المقيمة من قبل إدارة الشركة. فعندما يرقى أفراداً جديرين بالثقة، فإن الشركة تبرهن على نجاحها فيها، ولكن عندما يرقى أفراداً ليسوا مؤهلين بالثقة، فعندها يستوعبون درهماً هداماً كأن يجوز المجرم من فعلته ويعاقب البريء على حسن عمله. وأخيراً، لابد أن تطبق بديهية الإدارة الأولى هنا، أنه إذا أردت أن ترى تصرفات معينة ونتائج معينة أكثر، فمسا على المدراء إلا أن يرسلوا إشارات أو يلمحوا للعاملين بأنها محط أنظارهم كتصرفات ونتائج معينة.

3- تشجيع التعاون: يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وإرادة 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 معاً عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه بكلها ميزة تنافسية لها، وبما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها. وليس هناك مثال أفضل من العاملين في شركة (Malden Mills) في ولاية (Massachusetts) الأمريكية التي دمرها حريقاً هائلاً في عام (1995)، بحيث أتخذ مالكيها السيد (Aaron Feuerstein) بإعادة بناء المعمل الرئيسي بأقل التكلفة، مع الاحتفاظ بجميع العاملين وبنفس الأجور، دونما أدنى خسارة لأحدهم أو السماح بفقدان مصادر أرباحهم. والمدفوس في الموضوع أن العاملين جميعهم وبدون استثناء راحوا في أثناء الأزمة أن ينقذوا ما يمكن إنقاذه، وتنظيف الفوضى العارمة الناتجة من آثار الحريق. فقد خلقت الشركة في هذه المرحلة الحرجة من حياتها رأس مال اجتماعي ملموس على أرض الواقع، تمثل بتعاون العاملين واتكال البعض على البعض الآخر لتقليل نقاط الضعف ومواجهتها، وتحسين نقاط القوة لصالحها بتطوير حالة الالتزام المنظمي للخروج من الأزمة. ومن الضروري بمكان أن يعطوا العاملين فهماً مشتركاً لل غاية أو الهدف، الذي يعد مسألة اتصال إستراتيجية مناسبة وقيادة إلهامية، ومثال ذلك شعار شركة (Johnson & Johnson) الأمريكية الصنعية بصناعة الأدوية

والمستلزمات الطبية، الذي يفيد "نحن نسؤمن بالمسؤولية الكبرى تجاه الأطباء، الممرضات، المرضى، الأمهات، الآباء وجميع من يستخدم منتجاتنا وخدماتنا، ثم العاممين كأولوية تالية، ويأتي من بعدهم المجتمع، ثم مالكي الأسهم وحاملها في الأخير. ولقد تمّ اختبار هذا الشعار من قبل إدارة الشركة عام (1982) عندما قتلت مادة السيانيد (وهي مادة سامة)، والتي دسّت من قبل بعض الإرهابيين المغرضين، وعبأت في كبسولات (Tylenol)، سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو، وتحركت بسرعة لسحب هذه المادة من رفوف المحلات والصيدليات، وبكافة باهضة وصلت إلى (45) مليون دولار، وبمخاطرة عالية تمثلت بخوف الزبائن من علامة الشركة ومنتجاتها ككل. ولكن في أوقات الشدة والأزمة هذه، إن الأهداف النبيلة للشركة والقيادة الإلهامية قد جمعت الأفراد داخلها على منح أعمالهم معنى أبعد من الحاجة إلى كسب العيش، فقد ازدادت مشاعرهم بأنهم جماعة مشتركة (إدارة وسرؤوسين)، لا يهملها المردود المالي، بل هناك أهداف ومصالح وغاية أسمى أسمها شركتنا في معنا هل ندعها تتدمر أم تتعاون لانتشالها. وبالطبع قد يكون هذا هو السبب الذي دفع بمدراء (UPS) أن يكافئوا حالات التعاون من خلال دفع المال (Reward Cooperation with Cash)، إذ سمحت الشركة لجميع العاملين ممن أمضوا ثلاثين يوماً أو حتى على أساس دوام جزئي بشراء أسهمها. ومن الأساليب التي عملت بها شركة (IBM) خلال السنوات الخمس الماضية هي العلاوات الإضافية التي تعتمد بشكل أكثر على أداء الجماعة والأداء الشامل، اعتماداً على أداء كل فرد على حدة. وفي شركة (Russel Reynolds) أخذ مسؤولي التعيين في إدارة الموارد البشرية بالبحث في النداءات الخمس الهاتفية التي تحدث من داخلها للحصول على مقترحات للأسلوب الذي تعتمد في سد الشواغر والترشيح للوظائف، قبل إجراء الاتصالات الخارجية مع سوق العمالة. ومثل هذا الأسلوب، قد حقق منافع مزدوجة لزيادة كفاءة جهود العاملين في مجال التعيين، وإلزام الاستشاريين لمعرفة بعضهم البعض بأساليب البحث الذاتية عن المرشحين للوظائف الشاغرة.

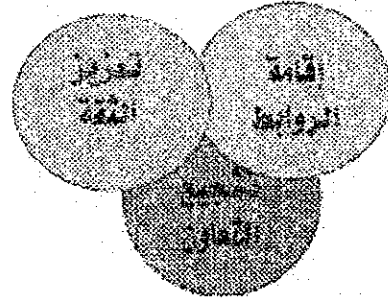
إن وجه الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون على قدر كبير من الأهمية والوضوح، بحيث تمثل بالتوظيف الصحيح للأفراد من أجل خلقه وبناءه من البداية. وهذه عودة إلى عام (1995) حيث الرئيس التنفيذي الأعلى لشركة

(Southwest) للطيران السيد (Herb Kelleher)، أخبر رابطة التعويضات الأمريكية، كيف أن شركته حافظت على ثقافتها، بالقول "حسناً، قبل كل شيء البداية منذ التعيين، أننا متحمسون بشأن التوظيف، إذ نبحث عن نوع معين من الأفراد، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو صنفها، ونقصي عن اتجاهات إيجابية، وعن أشخاص يعبروا لأنفسهم أهمية وينجسوا نحو أسباب المشكلات، ولديهم روح الفكاهة والاهتمام بالعمل الفرقي، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلاً من الإنجازات الفردية".

رابعاً: بناء رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال

إن الممارسات الإدارية الثلاثة التي تم شرحها للاستثمار في رأس المال الاجتماعي تدعم بعضها البعض، وغالباً ما تتداخل فيما بينها لمواجهة أي موجة خارجية كانت أم داخلية، ولكن ينبغي أن تتعامل معها أو نعملها بقصد التظاهر من قبل الشركات على حسب النظر للشكل (2)، وينبغي أن تستثمر فيها بالحد الذي نؤمن به للمحافظة على ديمومتها وخلق الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفرقها لتبني السلوك المرغوب.

شكل (2): مكونات رأس المال الاجتماعي



ويعني ذلك بعبارة أخرى أن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة، والثقة الهشة، والتعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

لقد قدم (Leana & Buren, 1999) نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:

1- نموذج المنفعة العامة: ومعناه أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث أن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من جميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المنظمة.

2- نموذج المنفعة الخاصة: ويركز على الفرد وقابلياته وملكاته الفردية المترجمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، بسراعات الاختراع،... وغيرها. ويصبح التركيز منصباً على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي. والشكل (3) يوضح طبيعة النموذجين والاختلافات بينهما.

شكل (3): الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والمنفعة الخاصة لرأس المال الاجتماعي

مستوى التحليل	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الاجتماعية ككل	الفرد كجزء من وحدة عمل
الفوائد المتحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيمة جداً	مباشرة قد لا تكون قيمة
الفوائد المتحققة للجماعة	مباشرة قد تكون مفيدة للمنظمة	غير مباشرة قد تكون عرضية
الروابط الضرورية	قوية وقد تظهر حتى مقاومات من قبل بعض الأعضاء	هشة وقد يكون من الضعف تنعدم علاقة الفرد بجماعته
العافز الشخصي	بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافز جماعية مميزة للكل على وفق قاعدة الإنصاف	قوية، ولكن قد تضعف إذا ما برزت الأنانية على السطح

اقترح (Cohen & Fields, 1999) جملة من الممارسات الإدارية، التي من شأنها بناء قاعدة رصيدة لرأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال، من بينها:-

1- إمكانية الإدارة في الوصول إلى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها، وأتباع نماذج متقدمة في أسلوب الصفقات، داخل المنظمة، مثل تشجيع صريح العمل الفرقي، والتدريب والتعليم المستمر، والأمان الوظيفي، وتطوير رأس المال البشري الإستراتيجي.

2- مراعاة ثقافة المنظمة عند إدخال عاملين جدد لها، ويفضل هنا استخدام عاملين بصيغة العمل المؤقت، واختبارهم بعد مدة قليلة، فإذا ما وجدت حالة الانسجام الثقافي فيمكن نقلهم لوضع العاملين الدائمين، وإذا ما تم ملاحظة صدمة ثقافية (Cultural Shock)، فينبغي التعامل معها بسرعة، وإخراج أولئك العاملين الذين يضررون بمخزون رأس المال الاجتماعي.

References

- 1- Bina, C. & Azari, R., & Falatoon, H., (1998), The Technological Change and Social Capital, Business Research yearbook, Global Business Perspective, Academy of Business Disciplines.
- 2- Cohen, S., & Fields, G., (1999), Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley, California Management Review, vol. 41, No. 2, 15-27.
- 3- Daveport, T. & Pearlson K., Two Cheers for the virtual office, Sloan Management Review, summer (1998).
- 4- Hellriegel, D., & Slocum, J. w. (1998), Management, N.Y, Wesley.
- 5- Leana, C., Buren, H., (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, Academy of Management Review, vol. 24, No. 3: 538-555.
- 6- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, vol. 23, No. 2: 242-255.
- 7- North, D., (1996), Social Capital, Cambridge University Press, 1-2.
- 8- Pfeiffer, J., (1997), Human Resources: The Case of The Missing Department, Forbes, 1-4.
- 9- Prusak L. & Cohen D., (2001), How to Invest in Social Capital, Harvard Business Review, June.
- 10- Putnan, R., (1998), The Prosperous Community: Social Capital and Public Life, The American Prospect, Spring: 3-5.
- 11- Prusak L. & Cohen D., (2001), In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press.

*The Investment in Social Capital-Lessons from Experiments of
A Bigger Global Corporations*

Prof. Dr. Saad El-enizi

**Business Administration Dept
College of Administration & Economics - University of Baghdad**

Abstract

Social Capital isn't a business strategy, a marketing plan, or a substitute for either and it is not always even a good thing for some managers in a company. The three categories (making connections, enabling trust, and fostering cooperation) of investment we've explored here are, of course, mutually reinforcing and often overlapping. One last piece of advice presented from specialists: don't do any of this for the sake of appearances, but must invest in social capital only to the context that management believe in it very important. We suspect that in a company without authentic respect for social capital, none of the interventions we describe will succeed in a competitive market. Social capital, because it represents the organic growth of trust, understanding, loyalty, cooperation, and communication, takes long-range time to move and develop. In this paper, we're stressed that building social capital can't be legislated or managed in any directive sense, but it requires the kind of intervention that encourages natural development, that orients rather than blueprints. When social capital found in certain amount, means everything in this firm works in good manner, he told us, because of social capital determined the progress of firm.