



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل
الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)

ناهد حامد محمود قزّاز

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018 م

دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل
اللسطينية (من وجهة نظر العاملين)

إعداد

ناهد حامد قزاز

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: د. عطية مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في مسار بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة -
جامعة القدس - فلسطين

1439هـ/2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية
(من وجهة نظر العاملين)

إعداد الطالبة: ناهد حامد محمود قزاز

الرقم الجامعي: 21510030

المشرف: الدكتور عطية مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/ 7/18 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
اسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عطية مصلح
2. ممتحناً خارجياً: د. عودة الله مشاركة
3. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018 م

الإهداء

إلى من حمل أقدس رسالة في الحياة

إلى معلمينا الأفاضل

إلى من ساندتني ورفعت من معنوياتي

إلى أمي الغالية

إلى من قدم الدعم والسند زوجي العزيز

إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي

ناهد حامد قزاز

الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت إلى جامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

ناهد حامد محمود قزّاز

التاريخ: 2018 / 7 / 18م

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الواحد الأحد لا إله إلا هو العلي العظيم، فإنه يطيب لي أن أتوجه بالشكر الجزيل، للهيئة التدريسية في برنامج الدراسات العليا. بالأخص رئيس معهد التنمية المستدامة الدكتور الفاضل عزمي الأطرش، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرفي الدكتور عطية مصلح، الذي أثرى هذا الجهد المتواضع بآرائه السديدة والذي كان الناصح الأمين، كما أتقدم بالشكر الجزيل لوزارتي الحبيبة وزارة العدل الفلسطينية التي أمدتني بالمعلومات وساعدتني في إتمام هذه الرسالة، ولكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، إلى أمي الغالية، وزوجي العزيز وعائلتي، لجميع الأصدقاء والزملاء الذين ساعدوني علمياً في إنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بشكري العميق لكل الجهات التي قدمت المساعدة سواء كانت المالية أو الفنية.

ناهد حامد قزاز

المصطلحات:

الإدارة:

- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع (أبو النصر، 2009).
- الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفوء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية، المتمثلة في (التخطيط، التوجيه، الرقابة) بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (الغزو، 2010).

الإدارة العليا:

- هي أداة لرسم السياسات والاستراتيجيات، وينبغي أن تبقى بمثابة ربان السفينة (العلاق، 2008).
- يقصد بها عادة المدير العام ومجلس الإدارة. تغلب الحاجة إلى المعارف التخصصية بشكل واضح لدى أشخاص هذا المستوى الإداري. وينصب اهتمام هذه الفئة بمتابعة الاتجاهات العامة للتنفيذ، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (الحميري، 2015).

التخطيط:

- هو عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل (أبو النصر، 2009).
- التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (العلاق، 2008).

الحوافز:

- هي بمثابة المقابل للأداء المتميز. فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء،

- وهو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين (أبو النصر، 2009).
- هي الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين والتي تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية واقتصاد (العلاق، 2008).

الهيكل التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي هو الذي يوضح الكيفية التي تتوزع فيه الأعمال وكذلك السلطات وطريقة تفويضها، وكذلك التنسيق والرقابة عليها. والهيكل التنظيمي هو الذي يوضح كيفية انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية (الحميري، 2015).
- الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تُحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الإتصالات بين أجزائه (العامري والغالبي، 2008).

التنمية:

- هي العملية التي تُبذل بقصد، ووفق سياسة عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئاتهم، سواء كانوا في مجتمعات محلية أو إقليمية، بالاعتماد على المجهودات الحكومية والمحلية، على أن يكتسب كل منهم قدرًا أكبر لمواجهة مشكلات المجتمع نتيجة لهذه العمليات (بدران، 2014).

رأس المال الفكري:

- هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم، بل والعالم بأسره (عبوي، 2016).
- هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة، التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره، ولا يشترط توافر شهادات أكاديمية لمن يتصف به (المفرجي وصالح، 2003).

رأس المال الاجتماعي:

- يشير رأس المال الاجتماعي الى الروابط بين الأفراد والشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تتجم عنها، وهذا المعنى يربط برأس المال الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً مما سماه الفضية المدنية. وأن الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويصنعون ثقة بالغة في بعضهم البعض فإنها سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفتقر إلى الثقة بين أفرادها، وهو الوحيد الذي يتمتع بشكل كبير بأهم الميزات التي يحققها رأس المال الاجتماعي (الريعاوي وعباس، 2015)
- رأس المال الاجتماعي مؤشر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية ونوعها بين الأعضاء العاملين في المنظمة، وهو قابل للتغيير كلما تغيرت نوعية العلاقات عبر الزمن، ويمكن أن يندثر إذا اندثرت العلاقات الموجودة بين الأفراد، وهو أداء فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها في حالة الاهتمام به وتطويره، عن طريق منح الثقة للأعضاء (المفرجي وصالح، 2003).

وزارة العدل الفلسطينية:

- هي إحدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أنها تهتم بالوصول إلى مجتمع يقوم على قواعد العدل والمساواة أمام القانون، وصيانة الحقوق وإشاعة الأمن وترسيخ مبدأ سيادة القانون والفصل بين السلطات، وضمان توظيف الوسائل التشريعية والتنفيذية والقضائية لصالح استقرار وحماية المواطن واستقرار المجتمع (فلسطين، وزارة العدل الفلسطينية. 2004).

الإدارة العليا في وزارة العدل الفلسطينية:

- تتمثل الإدارة العليا في وزارة العدل الفلسطينية في وزير العدل ووكيل الوزارة والوكلاء المساعدون وهم الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية، والوكيل المساعد للشؤون القانونية والمدراء العامون.

العاملون في وزارة العدل الفلسطينية:

- هم جميع العاملين في وزارة العدل الفلسطينية (رؤساء الوحدات غير الحاصلين على درجة مدير عام، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، والموظفون العاديون) باستثناء موظفي الإدارة العليا.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)، كما تهدف إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري على تنمية رأس المال الاجتماعي.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، ستقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، حيث أنه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وستعتمد الباحثة على تطوير استبانة تتكون من (49) فقرة موزعة على محورين (دور الإدارة العليا) بمجالاته (التخطيط، آليات التحفيز، والهيكل التنظيمي)، و(رأس المال الاجتماعي) بمجالاته (الثقة، التعاون، الزمالة)، سيتم توزيعها على عينة مقدارها (90) من العاملين في وزارة العدل الفلسطينية، حيث سيتم إختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد أن يتم جمعها، سيتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجماعية (SPSS) وسيتم قياس صدقها وثباتها.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات محور (الإدارة العليا) ومحور (رأس المال الاجتماعي). وتبين أن هناك درجة استجابة متوسطة في الدرجة الكلية لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية. ووجود درجة استجابة مرتفعة في الدرجة الكلية لتنمية رأس المال الاجتماعي حيث كانت مرتفعة على مجالي (التعاون، والزمالة)، ومتوسطة على مجال (الثقة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب.

The Role of Higher Administration in Developing Social Capital at the Palestinian Ministry of Justice "from Employees point view"

Prepared By: Nahid Hamed Mahmoud Qazzaz

Supervised By: Dr. Atieh Musleh

Abstract:

This research aims to identify the role of the higher administration in developing social capital at the Palestinian Ministry Of Justice based on the ministry employee's perspective. It also aims to identify the impact of some variables such as gender, scientific qualification, job title, years of experience and monthly salary on the development of social capital. In order to achieve the objectives of the study, the researcher develop a questionnaire consisting of (49) paragraphs divided into two domains: (the role of senior management) with its fields (planning, motivation mechanisms, organizational structure) and (social capital development) with its fields (trust, cooperation, fellowship). Questionnaire validity and consistency are measured and distribute to a sample of 90 employees of the Palestinian Ministry of Justice, who were randomly selected. After classifying them, they are coded, entered into the computer and processed statistically using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Descriptive approach was used in the study.

Results show that there is a statistically significant positive relationship between top management and social capital development areas. The responses are medium on the overall score of the senior management role in terms of planning, organizational structure, and motivation mechanisms in the Palestinian Ministry of Justice. While responses are high on the overall score of social capital development and on the areas of (cooperation, fellowship) and medium on the field of (trust). As far as demographic variables is concerned there are no statistically significant differences in the status of social capital in terms of cooperation, trust, fellowship due to gender variables, years of experience, academic qualification, job title, salary.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة الدراسة، مشكلتها، أهميتها، أهدافها، أسئلة الدراسة، فرضياتها، حدودها، وعرض الهيكلية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الدراسة.

1.1 المقدمة

تتألف الإدارة العليا في منظمات القطاع الخاص من مجلس الإدارة والمدير العام للمنشأة الذي يسمى أحياناً المدير المفوض. وأعضاء الإدارة هم في حقيقتهم يمثلون مالكي أو حملة الأسهم، فهم الذين ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة. أما في مؤسسات ومنشآت القطاع العام، فإن الإدارة العليا تتمثل في المدير العام الذي يكون مسؤولاً تجاه وزارة أو قطاع اقتصادي معين، ويرتبط تنظيمه بتلك الجهة. وهناك ممارسة عملية في بعض الدول التي لديها منشآت قطاع عام في أن يشكل مجلس إدارة لمنشأة القطاع العام من ممثلين عن بعض الجهات الحكومية التي لها مصالح وثيقة مع المنظمة المعنية. وبذلك يكون مجلس الإدارة في منشأة القطاع العام هو أحد الأركان الأساسية للإدارة العليا (الحميري، 2015).

وتتولى الإدارة العليا عدة مهام كالتخطيط وتحديد الأهداف وتصميم هيكل المنظمة والتحفيز للموظفين وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها، وصياغة أنماط الاتصال بدرجات متفاوتة وغيرها من المهام (الطاني وقداة، 2010).

وتتحمل الإدارة العليا في أي منظمة مهمة تحقيق أهدافها الموضوعية، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وجعل بيئة العمل للمنظمة بيئة إيجابية وممتعة يسودها الشعور بالثقة والتعاون والزمالة بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، فالعاملون هم الأداة العملية والحيوية لترجمة وتحقيق الخطط والبرامج الموضوعية إلى واقع ملموس، فعندما يكون الصدق والتعاون والزمالة والاحترام المتبادل واحترام القانون والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين بعضهم البعض، فإن هذا يؤدي إلى زيادة طاقات العاملين لصالح العمل، وعندما يشعر الموظف بأن الإدارة في منظمته تفي بوعودها وتتصف بالصدق والأمانة والعدل والتعاون وتسود أجواء من الثقة، فإن هذا يكون أمراً محفزاً له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة.

يشكل رأس المال الاجتماعي حجم الحياة اليومية والمعايير الرابطة لها وجودتها، وهو مصدر ديناميكي منتج بسبب خليطه المتنوع من الثقة الاجتماعية المرنة، وقواعد السلوك المتبادلة، وصور الالتزام المتعددة. وغالباً ما ينعكس رأس المال الاجتماعي على الثقة والتعاون والزمالة والنيات الطيبة التي يعتمد عليها أعضاء الشبكة التي يسهمون في صنعها بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتطور وفق هذا المفهوم عمليات الاتصال الناجح والتفاهم المتناغم بين الأفراد، وصولاً إلى المعرفة ليتحقق تفعيل المجتمع الواحد كنظام متكامل، وهو ما يحقق الأمان والرفاهية لأبناء المجتمع (الربيعاوي وعباس، 2015).

ومن هنا يأتي دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال المهام التي تقوم بها، وذلك بتوفير بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الأفراد في الإدارات والوحدات التابعة للوزارة، وتوفير الثقة والتعاون والزمالة والأطر المشتركة لتحقيق الأهداف، فمن خلال وضع المنظمة لخططها وتحديد أهدافها ومشاركة العاملين في عملية التخطيط والتواصل والتنسيق بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين. يتم بناء العلاقات الطيبة

والارتباط المثمر البناء، الذي يقوم على أواصر من الثقة والتعاون، وينمي الزمالة بين الموظفين وتسود روح الفريق من أجل تحقيق الخطط والأهداف، حيث تكون جميع وحدات وإدارات المنظمة مسئولة عن تنفيذ الخطة، وتكون الإدارة مسئولة عن متابعة التنفيذ وضمان التعاون بين كافة الوحدات والإدارات.

ويعتبر دور الإدارة العليا في تصميم هيكل تنظيمي مرناً وبسيطاً يتسم بالوضوح يستجيب للمتغيرات ويشجع الإبداع ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وخالياً من الازدواجية في الأعمال، ويوضح العلاقات القائمة بين العاملين داخل الوزارة وصلاحيات ومسؤوليات الموظفين، ويمنع حدوث إرباك بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر يساعد في تنمية الثقة بين الموظفين من جهة وإقامة العلاقات الطيبة بين الرؤساء والموظفين من جهة أخرى، ويعزز روح الفريق الذي يجسد التعاون ويقوى العلاقات الإنسانية الجيدة، ويضمن الاتصال الفعال بينهم ويسهل سلوك العدالة التنظيمية، وأسباب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويوضح الأدوار وزيادة الأداء.

وبخصوص إتباع الإدارة العليا لنظام حوافز واضح وعادل ومحدد، فإنه يعمل على خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين الإدارة، فتتولد العلاقات الطيبة وعنصر الزمالة في المنظمة، حيث أن للتحفيز الأثر الكبير على إبداع الموظف، وأن يكون متحمساً لأداء العمل وراعياً فيه لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه في العمل، كما يساعد التحفيز في زيادة التفاعل والتعاون وتنمية الزمالة بين الأفراد، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والثقة والتعاون يقلل من المعوقات التي تعترض عملية الإبداع لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد رأس المال الاجتماعي أحد مكونات رأس المال الفكري، حيث يعد رأس المال الفكري من أهم الموجودات غير الملموسة لأي منظمة سواء كانت ربحية أو غير ذلك في ظل ثورة العلم والتقنية والعولمة، حيث تنبثق أهميته اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكّن هذه القدرات من خلق الإبداع والتميز للمنظمة

والتي ينعكس بدوره على الخدمة المقدمة، أي أن هذه الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين. من هنا أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بأهمية رأس المال الفكري والعمل على تنميته من قبل الإدارات العليا بالمنظمات ومن قبل القيادة الإدارية، باعتباره أهم مقومات الاستمرارية ولحل أي إشكالية من خلال خلق بيئة تشجع الابتكار والإبداع وتعزز العلاقات الاجتماعية وتمنح حرية المشاركة، وطرح الرأي وتضييق الفجوة بين المعرفة والتنفيذ وتجاوزها. ويشير رأس المال الاجتماعي إلى الروابط بين الأفراد والعلاقات الاجتماعية والثقة، فهو يوفر بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الأفراد، حيث يكون له الأثر الأكبر في تسهيل العمل والذي ينعكس بدوره على الأداء.

وتعتبر وزارة العدل من أهم الوزارات الفلسطينية التي تم إنشاؤها بعد اتفاقية أوسلو، حيث تسعى للوصول إلى مجتمع يقوم على قواعد العدل والمساواة أمام القانون وصيانة الحقوق، وإشاعة الأمن وترسيخ مبدأ سيادة القانون والفصل بين السلطات، وضمان توظيف الوسائل التشريعية والتنفيذية والقضائية لصالح استقرار وحماية المواطن واستقرار المجتمع (فلسطين، وزارة العدل الفلسطينية، 2004). ولديها العديد من المهام والاختصاصات، وتتمثل الإدارة العليا في وزارة العدل الفلسطينية في وزير العدل ووكيل الوزارة والوكلاء المساعدين والمدراء العاميين.

ولاحظت الباحثة كونها إحدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية وجود حالة من عدم الارتياح لدى موظفي الوزارة، وسيطرة الأداء الروتيني التقليدي في عمل معظم الإدارات والوحدات، غير المتضمن لصيغة الأداء العالي والابتكار، مع وجود تدمير كبير من قبل الموظفين نتيجة العديد من الإشكاليات، والتي تتمحور أهمها حول عدم وجود نوع من الترابط والتماسك الداخلي للوزارة وفقدان التعاون والثقة والزمالة فيما بينهم، وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، الأمر الذي أدى إلى إحداث ضغوط نفسية لدى جميع الموظفين وخلق الصراعات، وعليه يأتي دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي الذي يقود إلى خلق جو من الألفة والتعاون وتشجيع الارتباطات الفعالة بين الموظفين وزيادة الثقة بينهم، ليكون التنظيم الاجتماعي في الوزارة مزدهراً، وبالتالي الشعور بالرضا، ما يكون له الأثر الكبير على تحقيق أهداف الوزارة وأهداف العاملين،

الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وبذلك تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)؟

3.1 مبررات الدراسة

- لقد تم اختيار دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين) للمبررات التالية:
- اهتمام الباحثة بموضوع دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
 - استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.
 - توصية دراسات سابقة تناولت مواضيع مختلفة في وزارة العدل الفلسطينية بضرورة دراسة رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.

4.1 أهمية الدراسة

لقد كان لدراسة دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين) أهمية كبيرة تتجلى في النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

- تضيف هذه الدراسة تراكمًا علمياً ومعرفياً للأبحاث والدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع رأس المال الاجتماعي، وما تم تناوله في هذه الدراسة بخصوص دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- عدم وجود دراسات (حسب علم الباحثة) التي تناولت دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).

الأهمية التطبيقية:

- قدرة هذا البحث على توليد فضول باحثين آخرين للقيام بدراسات جديدة حول موضوع دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي.
- إن نتائج وتوصيات هذه الدراسة في حال تم اعتمادها فإنها تقدم حلاً لدى المسؤولين في وزارة العدل الفلسطينية، والمتمثلة في مستوى الإدارة العليا للتعامل مع المشكلات الموجودة ومحاولة التغلب عليها؛ والحد منها في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجهم وأدائهم.

5.1 أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهميته تظهر أهداف دراسة دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي على النحو التالي:

- التعرف على مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية.
- التعرف على واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين).
- التعرف على العلاقة بين إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.
- التعرف على مدى وجود تأثير لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي، من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.
- التعرف على وجود فروق نحو واقع رأس المال الاجتماعي، من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)، تعزى إلى المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب.

6.1 أسئلة الدراسة

تُظهر دراسة الإدارة العليا وعلاقتها في تنمية رأس المال الاجتماعي تساؤلات عدة نابعة من أهداف هذه الدراسة، حيث تتبثق عنها الأسئلة التالية:

- ما مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية؟
- ما واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)؟
- هل يوجد علاقة بين إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟
- هل يوجد تأثير لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي، من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟
- هل يختلف واقع رأس المال الاجتماعي من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب؟

7.1 فرضيات الدراسة

لوضع تفسير مبدئي لمشكلة الدراسة وطرح حلول محتملة لهذه المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

1.7.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة نحو إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية. ومنها تتفرع الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة بين دور التخطيط وتنمية درجات التعاون لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور التخطيط وتنمية درجات الثقة لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور التخطيط وتنمية روح الزمالة لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا وتنمية درجات التعاون لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا وتنمية درجات الثقة لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا وتنمية روح الزمالة لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور الهيكل التنظيمي وتنمية درجات التعاون لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور الهيكل التنظيمي وتنمية درجات الثقة لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).
- لا توجد علاقة بين دور الهيكل التنظيمي وتنمية روح الزمالة لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين).

2.7.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي، من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟

3.7.1. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيةً نحو واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب.

8.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: تتمثل في موظفي وزارة العدل الفلسطينية بإستثناء موظفي الإدارة العليا.
الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على وزارة العدل الفلسطينية ومديرياتها في مختلف المحافظات الشمالية للوطن.
الحدود الزمانية: خلال العام 2018م.

9.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول هي على النحو التالي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة، ويتضمن عرض لكل من (المفاهيم الخاصة بالدراسة).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

قائمة المراجع والمصادر.

الملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والأدبيات السابقة

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية لدور الإدارة العليا، كما يتضمن الخلفية النظرية المتعلقة برأس المال الاجتماعي، وعرضاً موجزاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وأخيراً يتضمن الفصل التعقيب على الدراسات السابقة.

1.2 الإطار النظري

مقدمة:

تعتبر الإدارة مزيجاً من العلم والفن. فهي من ناحية علم، لأنها تمثل كياناً معرفياً منطقياً يتضمن حقائق مسلم بها في كل رقعة جغرافية وفي كل منظمة إدارية. ومن ناحية أخرى، يمكن القول إن الإدارة فن لأن عملية الإدارة تحتاج لبعض المهارات التي هي في حقيقتها الملكات الشخصية للمدير. وبهذا نجد أن الوجه العلمي للإدارة هو في توفير المعرفة، أما الوجه الفني للإدارة فهو الذي يتعامل مع كيفية تطبيق تلك المعارف والمهارات. فالمدير الناجح في عمله هو من امتلك معارف علوم الإدارة، وفن تطبيق ذلك عملياً (الحميري، 2015).

كما يرى "الغزو" أن الإدارة فن ولا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة، تعكس الخبرة والتجربة والممارسة. أما باعتبارها علم فتحدّث عن دراسة النظريات والمبادئ والأفكار الإدارية (الغزو، 2010).

ترى الباحثة أن الإدارة عبارة عن علم وفن من حيث النظريات العلمية الإدارية من ناحية، وضرورة توفر أشخاص لديهم المهارات والمعرفة والقدرات في تطبيق النظريات العلمية الإدارية من ناحية أخرى.

1.1.2. مفهوم الإدارة

الإدارة هي عملية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد (أبو النصر، 2009).

وقد أوضح "جواد" أن المدير الناجح يستند في عمله إلى أربع وظائف إدارية، هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، حيث أن غالبية المدراء يقومون بهذه الوظائف تنابعياً وتضامنياً وبمقادير نسبية لكل منها بقصد ضمان بلوغ الهدف المنشود (جواد، 2010).

1.1.1.2. مستويات الإدارة

لا يجوز أن نضع تحديداً قاطعاً ونهائياً لعدد المستويات الإدارية التي ينقسم إليها الهرم الإداري لأي منظمة، نظراً لأن تلك المنظمات مختلفة في أغراضها وأحجامها، وبالتالي يكون من الطبيعي أن تختلف في مستوياتها، ولا يوجد حد أعلى لذلك. وبالطبع فإن هذا لا يعني أن تعتمد كل منظمة إلى بناء مستويات متعددة جداً دونما حدود، بل يجب مراعاة أن يتم العدد في حدود الحاجة، وأصول التنظيم الإداري، وألا يحدث إسراف وتعقيد إداري غير مبرر، وقد تم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات وهي:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة الدنيا (قائش، وآخرون، 2009).

وأكد "الحميري" أن في كل منظمة إدارية أو منشأة عدد من المدراء. وهؤلاء المدراء ليسوا في مستوى إداري واحد، فهم لا يختلفون في الاختصاص فحسب، وإنما يتباينون في المستويات الإدارية أيضاً. إن تباين موقع المدراء في الهرم الإداري إنما يشير إلى مستويات الإدارة. ويتكون الهرم الإداري من عدد من المستويات الإدارية الذي يتأثر عددها بعدد من العوامل أهمها حجم المنظمة،

وعادةً ما تتحدد المستويات الإدارية بثلاث فقط (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، إدارة الخط الأول) (الحميري، 2015).

ويتم تصنيف المدراء من خلال مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن عمل كل منهم يختلف عن الآخر. فالأهداف والمسؤوليات التي تقع على مدير مخزن مثلاً هي ليس نفسها التي تقع على عاتق مدير مصنع آخر، حيث يوجد مستويات إدارية ثلاثة (مدراء الخط الأول، مدراء الوسط، مدراء القمة) (جواد، 2010).

تعتبر الباحثة أن لكل منظمة مستويات إدارية مختلفة تبعاً لطبيعة عملها وأنشطتها وحجمها، فينفاوت نطاق الإشراف والمسؤوليات والصلاحيات لديها، حيث يقوم المدراء بالتواصل وبتوجيه المرؤوسين لإنجاز المهام والأهداف المطلوبة من خلال الهيكل التنظيمي المصمم والمعتمد من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

1.1.1.1.2. مستوى الإدارة العليا

يقصد بها عادةً المدير العام ومجلس الإدارة حيث تغلب الحاجة إلى المعارف التخصصية بشكل واضح لدى أشخاص هذا المستوى الإداري. وينصب اهتمام هذه الفئة بمتابعة الاتجاهات العامة للتنفيذ، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (الحميري، 2015).

كما عرفها "الطاني وقداة" بأنها الرأس الذي يوجه ويحدد مسارات المنظمة، من خلال رؤياها والقرارات الاستراتيجية التي تقوم بها (الطاني وقداة، 2010).

وعرفها "جواد" بأنهم المسؤولين عن التوجيه الكلي والعمليات للمنظمة. وتتمحور مسؤولياتهم وواجباتهم حول صياغة الأهداف والسياسات وبناء استراتيجيات المنظمة، المسؤولين عنها كحالة كلية متكاملة، بمعنى أن مدراء القمة يضعون الأهداف التي تنقل إلى أسفل الهيكل التنظيمي لتصل إلى كل فرد عامل في المنظمة (جواد، 2010).

ويرى "قاقيش وآخرون" أن مستوى الإدارة العليا هو المستوى الذي يحتله أصحاب السلطة العليا في المنظمة المعنية، وقد يطلق عليه مسمى (مستوى القيادة الإدارية) أيضاً. وقد يتشكل هذا المستوى

من مستوى تنظيمي واحد، وبذلك يصبح مركزاً في قمة الهرم، وقد يتشكل من أكثر من مستوى تنظيمي (فاقيش، وآخرون، 2009).

وتتضمن مدرء القمة (الإدارة العليا) مجموعة محددة من الأفراد (تشمل عادة الرئيس ونائبه، المدير العام، المدير التنفيذي). وهم مسؤولون عن التوجيه والإشراف العام الكلي للمنظمة من خلال مدرء الوسط (حريم، 2016).

وتتضمن الإدارة العليا في وزارة العدل الفلسطينية كلاً من وزير العدل ووكيل الوزارة والوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية، والوكيل المساعد للشؤون القانونية، والمدراء العامون للإدارات. حيث من المفترض أن تقوم الإدارة العليا بالاهتمام بتطبيق السياسات العامة للحكومة ووضع الخطط والأهداف، ومتابعة أعمال الموظفين العاملين بالوزارة وتوجيههم وتحفيزهم ضمن الهيكلية المعتمدة.

2.1.1.1.2. مستوى الإدارة الوسطى

الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية: هي الإدارة التي تحتل وسط الهرم، وتتمثل مهمتها الأساسية في أن تتسلم القرارات التي تحددها الإدارة العليا لتعمل على تنفيذها، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة (فاقيش، وآخرون، 2009).

ويرى "الحميري" أن مدرء الأقسام ومدراء فروع المنظمة هم الذين يشكلون مستوى الإدارة الوسطى، وهم مسؤولون تجاه الإدارة العليا للمنشأة، وينصرف معظم وقتهم على التوجيه والوظائف التنظيمية. يتشكل هذا المستوى الوسطي من طبقة واحدة من المدراء في المنشأة الصغيرة، بينما يتكون من أكثر من طبقة في المنشأة الكبيرة، حيث يتطلب العمل أن يكون هناك مجموعة من المدراء يعملون بتوجيه من مدرء أقدمين (الحميري، 2015).

وأكد "جواد" أن المنظمات الصغيرة قد تتمكن من تأدية أعمالها ونشاطها من خلال مستوى إداري واحد، إلا أنه كلما توسعت ونمت المنظمة تزداد مشاكلها وقضاياها. وأن المدراء في المنظمات الكبيرة نسبياً يجب أن يركزوا على أنشطة التنسيق لفعاليات العاملين، وتقرير أي نوع من السلع والخدمات المطلوب توفيقها، وإقرار أساليب التسويق المناسبة لإيصال المخرج إلى المستهلك المعني، وأن هذه القضايا تقع ضمن مسؤولية الإدارة الوسطى (جواد، 2010).

وتستنتج الباحثة أن مستوى الإدارة الوسطى هو نقطة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، حيث تقوم بوضع آليات وإجراءات وتوفير المستلزمات لتنفيذ أوامر الإدارة العليا، وتشرف على عمل الإدارة الدنيا لتنفيذ الخطط وأداء المهام على أكمل وجه، ويتميز موظفو الإدارة الوسطى عادة بالابتكار والتطوير في العمل.

وتتمثل الإدارة الوسطى في وزارة العدل بمدراء الدوائر، ورؤساء الوحدات غير الحاصلين على درجة مدير عام، حيث يعتبر دورهم أساسياً ورئيساً في الوزارة، فمن خلال الإدارة الوسطى يتم متابعة الأعمال المناطة بالموظفين وتوجيههم للخروج بالنتائج التي تسعى الإدارة العليا للوصول لها.

3.1.1.1.2. مستوى الخط الإداري الأول (الإدارة الدنيا)

هو المستوى الذي يُعنى بالإدارة الاشرافية، والتشغيلية، ويشمل وظائف مكتيبة وعمالية، مثل مشرف ورئيس عمال وملاحظ وغيرها، وهي وظائف تقع على مستوى التشغيل أو التنفيذ (الحميري، 2015).

وقد عرف "جواد" مستوى الخط الأول بأنهم مدراء الخط الأول وهم المسئولون عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة المطلوبة (الإدارة التنفيذية). ويمكن أن نطلق عليهم مدراء البيع، رؤساء الوحدات، المشرفين على الإنتاج. ويذكر أن العاملين المرتبطين بهم يقومون بالأعمال الإنتاجية المنظمة الأساسية. فمثلا يشرف مدراء الخط الإنتاجي الأول في مصنع الحديد والصلب على عمال الصهر أو الصيانة أو التشغيل أو منظمي أوامر الشحن (جواد، 2010).

تعتبر الباحثة أن الإدارة الدنيا تضم العاملين الذين يتميزون بالأعمال الروتينية التنفيذية وهي الأعمال العادية اليومية، وتتمثل الإدارة الدنيا في وزارة العدل الفلسطينية من رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين العاديين.

2.1.1.2. أهم مهارات ومعارف مديري مستويات الإدارة:

1.2.1.1.2. المعارف التخصصية:

هي مجموعة المعارف التي يحتاجها المدير كي يمارس عمله التخصصي في التنظيم أو المنظمة. وتستقى المعارف التخصصية من الدراسة والمصادر العلمية والقوانين والتعليمات وغيرها من المصادر الأخرى إضافة للخبرة (الحميري، 2015).

ترى الباحثة أن المهارات التخصصية تكون بناءً على الوصف والتوصيف الوظيفي الذي تتطلبه الوظيفة في الهيكل التنظيمي، وتتطلب معرفة جيدة في مجال التخصص، فمثلاً، تتطلب وظيفة مدير التسويق مهارات تتلاءم مع كيفية التعامل مع الزبائن.

2.2.1.1.2. المهارات الفكرية:

ذكر "محمد" بأن المهارات الفكرية تُعبر عن القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع بعضها البعض وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا (محمد، 2006).

وأكد "الحميري" أن المهارات الفكرية تتمحور بالمهارات التي يحتاجها المدير وهي مهارة التحلي بالأفق الواسع والنظرة الشمولية عند النظر إلى المنشأة وشؤونها، وهذا يعني ألا يسمح المدير لمشاكل تفاصيل العمل اليومي أن تحول بينه وبين التفكير الاستراتيجي لأعمال المنظمة ومستقبلها، ويجب أن يدرّب المدير نفسه على اكتساب قدرات ومهارات مثل:

- تحليل العوامل والمؤشرات الحالية على مستقبل المنظمة.
- اعتماد أسلوب الأولويات في الأهداف والسياسات والبدائل.
- القدرة على تشخيص الفرص المتاحة من التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، وبناء خطط وسياسات العمل على ضوء ذلك.
- مهارات إدارة الأزمات (الحميري، 2015).

ترى الباحثة أن المهارات الفكرية تتمثل بأن يتصف المدير بالقدرة على الابتكار والتفكير المنطقي وحل المشكلات ووضع الحلول أو إيجاد البدائل لها.

3.2.1.1.2. المهارات الإنسانية:

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوٍ في جميع المستويات الإدارية (محمد، 2006).

وعرفها "الغزو" بأنها المهارات التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق. ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة؛ لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية؛ لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعملهم، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص؛ فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي (الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب). ويجب أن يكون القائد رقيباً على نفسه وكذلك يجب أن يتحلى القائد بالاستقامة، وهذا لا يعني التزامه بالقوانين والأنظمة ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم (الغزو، 2010).

تستنتج الباحثة أن المهارات الإنسانية للمدير تتمثل بأن يكون قدوة في عمله وأخلاقه، وقادر على التعامل مع الموظفين والعمل على تحفيزهم وخلق الثقة بينه وبين الموظفين من جهة، وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى وتشجيعهم على التعاون وإشراكهم بوضع الخطط وتنفيذها من خلال روح الزمالة للوصول إلى أهداف المنظمة.

4.2.1.1.2. المعارف الإدارية:

وهي المعارف التي تصب مباشرة في وظيفته كمدير، فهي المعارف التي تصب في لب وصميم عمله الوظيفي، وهذه الوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (الحميري، 2015).

ترى الباحثة أن المعارف الإدارية تتمثل في جميع المعارف المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها المدير من مهام ومسؤوليات وواجبات، وقدرته على الإشراف الجيد على الموظفين التابعين له، وإشراكهم بالخطط، أي أن يكون قادراً على أداء مهامه بكل كفاءة وفاعلية ممكنة.

5.2.1.1.2. المهارات الفنية:

تتمثل المهارات الفنية في المقدرة على استخدام معارف وأساليب وموارد محددة في إنجاز العمل. فرئيس قسم ضبط الجودة، ومراقب المصنع، ومدير الشؤون المالية، يجب أن يمتلك كل منهم المهارات الفنية التي تتعلق بمجال عمله (حريم، 2016)، كإكتساب مهارات اللغة، والمحاسبة، واستخدام الحاسوب. وأكد "محمد" بأنها مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا (محمد، 2006).

وقد تحدث "الغزو" عن براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية. لإنجاز العمل وهذه المعرفة تكمن في الخبرة والتدريب (الغزو، 2010).

وتعتبر الباحثة أن المهارات الفنية تتطلب المعرفة المتخصصة لإنجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب، مع العلم بأن هذه المهارة تبنى من خلال الدراسة والخبرة والتدريب المستمر للمدير.

6.2.1.1.2. المهارات الإدارية:

تُعرف المهارة الإدارية بأنها القدرة المكتسبة من خلال جهد مقصود ومنظم تساعد على إنجاز الأنشطة بشكل سلس. وتتسم تلك الأنشطة أو المهام الوظيفية بأنها معقدة، وتتطوي على أفراد أو أفكار أو أشياء، وبعبارة مبسطة، أن المهارة هي قدرة المرء على الإتقان. ويلاحظ من التعريف أن هذه القدرة لا تكتسب إلا عن طريق الممارسة والتدريب (جهد مقصود ومنظم)، أما هدفها فهو (الإنجاز السلس) للأنشطة والمهام الوظيفية (الحميري، 2015).

وعرض "جواد" هذه المهارات الإدارية على النحو التالي:

- المهارات الشخصية التفاعلية وينطوي تحت هذه المهارات تلك القدرات والقابليات التأثيرية القيادية والتحفيزية وإدارة الصراع والعمل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال وهي القدرات والقابليات التي تنطوي على إرسال واستلام المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات.
- المهارات الفكرية هي القدرات والقابليات التبصيرية والأمنية والفكرية كالنظر إلى المنظمة نظرة شاملة لتنفيذ الخطط وما تم التفكير به لمستقبل المنظمة.
- المهارات الفنية أي القابلية على استخدام التقنيات الحديثة ضمن عمله الإداري (جواد، 2010).

ترى الباحثة أن المهارات الإدارية هي قدرة المدير على أداء المهام بأعلى جودة وبقدرة وفاعلية عالية، بحيث يكون لدى المدير المهارة في التخطيط وتحديد الأهداف ومهارة التحفيز والاتصال والتواصل.

3.1.1.2. معارف ومهارات مدراء مستوى الإدارة العليا

إن وقت مدراء القمة (الإدارة العليا) ينصرف بالكامل على نشاط التخطيط والتنظيم للمنشأة، وعلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والرقابة على تنفيذ الخطط، وتقييم أداء المنظمة، ولهذا يتميز عملهم بكونه فكرياً واستراتيجياً. إن الاحتياجات المعرفية لهذا المستوى من المدراء تكاد أن تنحصر في المعارف والمهارات الإدارية، فهي لا شك تسود الاحتياجات للمعارف التخصصية، ويمكن القول من الناحية العلمية أن المفاضلة بين توفير المعارف الإدارية والمعارف التخصصية في شخص المدير هي مفاضلة، تنحصر بالدرجة الأولى بالموقع القيادي للمنشأة أو المنظمة الإدارية (الحميري، 2015).

4.1.1.2. مهام الإدارة العليا

يتم في الغالب تنفيذ مهام الإدارة العليا من قبل المدير العام أو ما يسمى بالمدير التنفيذي الأعلى في المنشأة (الشركة أو الوزارة) وبالتنسيق مع نوابه ومدراء الأقسام. ويكون المدير العام مسؤولاً أمام مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة للمنشأة، وإن من واجباته تنفيذ العمل المطلوب مع الآخرين ومن خلاله لتحقيق أهداف الشركة (السالم، 2009).

وذكر "الحميري" أن أهم الوظائف التي يمارسها مستوى الإدارة العليا هي:

- تحديد الأهداف والخطط والسياسات للمنشأة، حيث أن معظم وقت أفراد مستوى الإدارة العليا يصرف عليها.
- التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات ومن ثم تقييم أداء المنظمة.
- تعبئة الموارد البشرية والمادية المتاحة كي تكون في خدمة المنظمة.
- توجيه وتنسيق فعاليات الأقسام، وهي الجهة التي تصدر الإيعاز والتعليمات إلى الأقسام لوضع الميزانيات والخطط والجدول والإجراءات الخاصة بها.

- تعمل على تطوير نظم وأساليب العمل في المنظمة بالشكل الذي يساعدها على التكيف لمتغيرات البيئة واحتياجات المنظمة (الحميري، 2015).

وتتفق الباحثة مع ما ذكر أعلاه بأن للإدارة العليا دور كبير في صياغة الخطط والأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، والتنسيق بين الإدارات لضمان سير العمل حسب ما خطط له، ورفع الروح المعنوية للموظفين ودعمهم وتشجيعهم وتحفيزهم.

كما أكد كل من "الطاني وقدارة" أن للإدارة العليا عدة مهام أهمها:

- التخطيط وتحديد أهداف المنظمة.
- تصميم هيكل المنظمة.
- التحفيز.
- تحديد العلاقات التنظيمية ونمطها.
- صياغة أنماط الاتصال.
- القيادة للتأثير في الآخرين.
- وهي القدوة التي يحتذي بها وتساهم في صياغة وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العامل (الطاني وقدارة، 2010).

وأكد "السالم" أن المدير العام يتوجب عليه أداء مسؤوليتين أساسيتين بنجاح تام نظراً لأهميتها في فاعلية الإدارة الاستراتيجية لأي شركة وهي:

- توفير القيادة الإدارية والرؤية الاستراتيجية للشركة.
- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي (السالم، 2009).

تعتبر الباحثة أن لمهام الإدارة العليا دور كبير لما له انعكاس على أداء العاملين وتعظيم قيمة المنظمة، فالمدير في الإدارة العليا يجب أن يكون لديه مقدرة كبيرة على وضع الأهداف وإشراك العاملين في الخطط، وخلق التعاون لتنفيذ الأهداف بكل فاعلية وكفاءة، وأن يكون لديه مهارات عالية بالتعامل مع الآخرين، وتحفيز الموظفين وخلق الزمالة العالية فيما بينهما، وتشكيل وإدارة الفريق وحل المشكلات، وتصميم هيكل تنظيمي يعكس طبيعة عمل المؤسسة بعيداً عن الازدواجية في الوظائف والمهام، وأن تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة، فالمدير في الإدارة العليا

يلعب الدور الكبير لخلق التعاون والثقة والزمالة بين العاملين من جهة وبين الإدارة العليا والعاملين من جهة أخرى.

1.4.1.1.2. التخطيط

مقدمة:

أستأثر التخطيط باهتمام المفكرين ورجال الأعمال لأهميته الحيوية في نجاح المنظمات الإدارية، وأصبح يفهم على أنه عملية واعية لتوجيه الموارد المالية والبشرية المتاحة، على النحو الذي يساعد على تحقيق الأهداف المقررة (الحميري، 2015).

حيث يعد التخطيط الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد الأساسية (بشرية، مالية، مادية) (جواد، 2010). ويمكن اعتبار عملية التخطيط آلية من آليات التنسيق الإدارية، أي مصدراً لتحقيق الكفاءة في الأداء داخل إطار عمل يتسم بالتعاقب في أحداثه، والذي يحتاج إلى تطبيق نظام التزامن بين الأحداث (موردن، 2004).

تستنتج الباحثة أن وظيفة التخطيط من أهم المهام التي تقوم بها الإدارة العليا وهي الوظيفة الإدارية الأولى لأي مؤسسة، فالخطة تحدد الوجهة التي تسعى لها المنظمة.

1.1.4.1.1.2. مفهوم التخطيط

التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوله تتحدد نقطة البداية وهي الهدف، وفي آخره تحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف، وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية (حريم، 2016).

ويرى "الكرخي" أن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليه خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج (الكرخي، 2014).

وعرف "جواد" التخطيط بأنه العملية الرسمية لاختيار رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمد القريبة والبعيدة، ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية (أقسام، وحدات، جماعات عمل).

ويمكن من الاختيار الاستراتيجي والتكتيك الملائمين لبلوغ تلك الأهداف، وأخيراً يعد التخطيط الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد المنظمة الأساسية (بشرية، مالية، مادية) (جواد، 2010).

أما "موردن" فعرفه بأنه التدفق الفعال للأنشطة أو الأحداث مع مرور الوقت (موردن، 2004).

2.1.4.1.1.2. أهمية وفوائد التخطيط

تستطيع الإدارة الحاذقة من خلال إشراك العاملين بالعملية التخطيطية خلق روح المشاركة لديهم، مما يعزز لديهم روح الانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية وخلق التعاون، والتحفيز على العمل، فالكل يرى أنه ساهم بوضع الخطة. وأن وجود الخطة الواضحة يضمن التفاف الإدارة العليا (خصوصاً أعضاء مجلس الإدارة) حول ذات الأهداف والبرامج، فالكل يحملون رؤية مشتركة. كما أن وجود خطة يضمن أيضاً التلاحم بين الإدارة والعاملين من وجهة نظر أخرى. كما أن للتخطيط دوراً كبيراً في تأمين التوظيف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، فالتخطيط يوفر الرؤية الواضحة عن كمية وحجم الموارد المطلوبة، وتوقيت وكيفية استخدامها (الحميري، 2015). ترى الباحثة أن التخطيط يعمل على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ورسم صورة واضحة عن المنظمة، ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف الموضوعية واستغلالها بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف المنشودة.

وذكر "الكرخي" أن للتخطيط فوائد يمكن إنجازها فيما يلي:

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لهم بتقدير ظروفها في المستقبل، وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة، ويدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الكرخي، 2014).
- تنسيق الجهود: فالتخطيط يمكن المنظمة من تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، ويحدد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها للمنظمة بصورة عامة وللوحدات، وهذه الأهداف توفر التوجيه اللازم لمختلف الوحدات للقيام بمهامها وأدوارها، مما يساعد على تحقيق الأهداف العامة ودونما تضارب أو تعارض أو تناقض فيما بينهما (حريم، 2016).

- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة، ويساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية، ويساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم بمستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ويخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل (الكرخي، 2014).
- الإعداد للتغيير: فالتهخطيط السليم يعد المنظمة للتغيير، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المحتملة للتغيير (حريم، 2016).

ترى الباحثة أن مشاركة العاملين في عملية التهخطيط تخلق قنوات تواصل فعلية لتبادل المعلومات وتعامل الموظفين فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الشعور بالارتباط والتعاون والزمالة وخلق بيئة يسودها الشعور بالثقة فيما بينهم.

3.1.4.1.1.2 مبادئ التهخطيط

تتلخص أهم مبادئ التهخطيط فيما يأتي:

- **وضوح الأهداف:** وهو أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، فالأهداف يجب أن تكون غير مبهمة. وإن توفر وضوح الخطة لدى واضعيها أو لدى الإدارة العليا في المنظمة لا يكفي، بل يجب أن يتوفر الوضوح أيضاً لجميع العاملين فيها، خصوصاً لدى الأفراد الذين يشغلون مواقع حيوية في تنفيذ الخطة، حيث يمكنهم ذلك على إدراك أهمية وقيمة الجهد الإنساني المبذول ودور كل واحد منهم (الحميري، 2015).
- **المشاركة الجماعية في التهخطيط:** وهي من العوامل المساعدة على نجاح الخطة وهي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم، وهذا ما يخلق حماساً جماعياً في تنفيذها (الكرخي، 2014).
- **وحدة الخطة:** بما أن المنظمة هي كيان واحد فإن الخطة التي توضع لها إنما هي خطة واحدة لكامل المنظمة وتقسيماتها وشعبها، ولا يمكن النظر إلى خطط الأقسام أو الفروع وكأنها خطط مستقلة أعدت بغير ترابط فيما بينها. وأن أهداف الأقسام والفروع إنما يجب أن تشتق من الأهداف الرئيسية للمنظمة (الحميري، 2015).

- خلق التشكيلات الإدارية الملائمة: يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات، وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على النهوض بأعباء الجانب التنفيذي له (الكرخي، 2014).
- الاستمرارية: إن العملية التخطيطية يجب ألا تكون حالة مؤقتة، إذ أنها شيء مستمر. فما دامت المنظمة تمارس نشاطها فهناك حاجة ماسة للتخطيط (الحميري، 2015).
- المرونة: إن قدرة الخطة على احتواء الأحداث الجديدة لا يتم إلا بتوفير عنصر المرونة وهو قدرة الخطة على مواجهة حالات متغيرة أو طارئة لم تكن متوقعة بشكل دقيق، وذلك بفضل إمكانية الأخذ ببدائل أخرى ضمن الخطة الحالية (الحميري، 2015).
- العلاقة التكاملية بين الخطط: والتي تقضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل إيجابية بين الأنواع المختلفة من الخطط، كالخطط القطاعية والخطط ذات المديات الزمنية المختلفة والخطط على المستويات وغيرها، وفي حال غياب هذه العلاقات التكاملية يحدث التناقض بين الخطط وتتكاثر عملية تنفيذها (الكرخي، 2014).
- الدقة: أي أن يكون العمل بعيداً عن العشوائية، وأن تكون الخطة على قدر كبير من الدقة في رؤيتها للمستقبل واحتمالاته (الحميري، 2015).

4.1.4.1.1.2. أنواع التخطيط

• التخطيط الاستراتيجي

تحتاج الإدارة لأن تستشرف المستقبل من خلال احتساب الطاقات الحالية الذاتية للمنظمة ومن خلال مؤشرات العوامل السائدة في البيئة، لترسم صورة للمنظمة كما تتمناها بعد فترة زمنية محددة (مدة الخطة)، وهذا النوع من التخطيط يعرف بالتخطيط الاستراتيجي (الحميري، 2015).

يعرف "الكرخي" التخطيط الاستراتيجي بأنه التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها، ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المنظمة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو توسعها عمودياً، بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك (الكرخي، 2014).

كما عرفه "الحميري" بأنه التخطيط الذي يهتم بتحديد مسار المنظمة على مدى العام أو السنوات القادمة، وكيفية تحقيق ذلك. وبعبارة أخرى أن التخطيط الاستراتيجي معني بكامل المنظمة ككيان

وحجم وصورة ونسبة نمو في البيئة. والتخطيط الاستراتيجي يُعبر في حقيقته عن الأهداف وأولويات المنظمة.

إن المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي هو عادة لمدة زمنية تفوق العام كأن يكون لعامين أو ثلاثة، أو أكثر من ذلك (الحميري، 2015).

تستنتج الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط طويل الأمد والذي يضع المؤسسة في صورة عدد من الأسئلة، وهي: أين نحن، وماذا نريد، وكيف نحقق ما نريد، من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص، يبدأ التخطيط الاستراتيجي من القمة أي من الإدارة العليا بمشاركة المستويات الإدارية الأخرى والذي لديهم الدراية الكافية بطبيعة العمل وحيثياته، فهو يحقق الترابط والتكامل ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف وتنمية روح الفريق، والتعاون والزمالة والثقة فيما بينهم.

• التخطيط التكتيكي

عرف "جواد" التخطيط التكتيكي بأنه عملية صناعة قرارات تفصيلية قصيرة الأمد تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية التنفيذ. وغالباً ما ينهك مدراء الوسط والخط الأول وحتى قسماً من العاملين بالتخطيط التكتيكي الذي يتضمن عموماً مهام إعداد موازنات سنوية للأقسام والوحدات والفروع، واختيار بعض الوسائل المتخصصة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وإقرار النشاط أو الأعمال المساعدة على تطوير وتحسين العمليات (جواد، 2010).

وتعرف الخطة التكتيكية أحياناً بخطة النشاط أو خطة الأعمال حيث تعني كل خطة منها بمنتج أو خدمة محددة أو فعالية أو برنامج معين، وبالتالي هي خطط محدودة التغطية والشمول. ومن أمثلة هذه الخطط التكتيكية مثلاً خطة لتطوير نظام السيطرة على نوعية الإنتاج. وهذا التخطيط هو تخطيط سنوي، ولكن المدى الزمني لكل فعالية غالباً ما تكون دون العام (الحميري، 2015).

يتضح للباحثة أن التخطيط التكتيكي هو التخطيط الذي يركز على تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا وهو أقل مداه من التخطيط الاستراتيجي ويكون التخطيط التكتيكي للإدارات والوحدات، وما يجب أن تقوم به كل وحدة أو إدارة في المنظمة ومن هم الأشخاص الذين

سوف ينفذون الخطة، أي أن التخطيط التكتيكي يقوم على تعاون الموظفين وخلق روح الفريق فيما بينهما لتحقيق الأهداف المنشودة.

• التخطيط التشغيلي

وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى. وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة للقوة العاملة وما شابه (الكرخي، 2014).

تستنتج الباحثة أن التخطيط التشغيلي هو التخطيط المرتبط مع التخطيط التكتيكي، فهو عبارة عن خطط تفصيلية محددة تركز على الأشخاص المنفذين للخطة وعلى الميزانيات المطلوبة، فهو مجموعة من الأنشطة والإجراءات المراد إنجازها. ويتم وضع معايير ملائمة للتأكد من تنفيذ المطلوب وتحقيق الأهداف بالطريقة المثلى، بحيث يتم تقسيم أدوار العاملين لتنفيذ الخطة وتحديد المهام.

5.1.4.1.1.2. مراحل عملية التخطيط

- تحليل وتقييم الواقع: حيث تحتاج المنظمة إلى تحليل الموقف الحالي قبل الشروع بنشاطها، فالمنظمة بحاجة ماسة لأن تعرف إمكانياتها الحالية على ما هي عليه الآن بضوء العوامل البيئية المحيطة والمؤثرة عليها. حيث أن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة؛ وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط، ألا وهو: أين نقف الآن؟ وما هو وضعنا الحالي؟ وما هي إمكانياتنا؟ وما هي مصادر قوتنا؟ وما هي نقاط ضعفنا؟ (الحميري، 2015).
- تحديد رسالة المنظمة: حيث أن من البديهي أن يكون لكل مشروع أو منظمة رسالة والتي من أجلها أستحدث المشروع أو المنظمة. وهذه الرسالة يجب أن تكون كاملة الوضوح باستمرار في ذهن مالك المشروع أو أصحاب المنظمة من مالكين وإداريين. إن الحضور الواضح للرسالة في ذهن أولي الأمر في المنظمة هو تذكير عن نوع العمل والنشاط الذي تمارسه المنظمة من جهة، وتذكيرهم بهوية زبائنهم من جهة أخرى (الكرخي، 2014).
- تحديد الأهداف حيث يجري تحديد أهداف الخطة على ضوء نتائج تحليل وتقييم الواقع الحالي. ويقصد بالأهداف مجموعة النتائج التي يتوخى الحصول عليها من تنفيذ الخطة. وإذا كان

الحديث هو حصراً عن التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهداف استراتيجية، فقطف ثمار هذه الأهداف لا يتم إلا خلال السنوات المقبلة (2-5) حيث أنها تكون أهداف طويلة الأمد (الحميري، 2015).

تقوم عملية التنبؤ أساساً على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل، وبذلك يمكن رسم صورة القادم من الأشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا مرئيات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها (الكرخي، 2014).

• رسم استراتيجية المنظمة: ويقصد بالاستراتيجية مدى واتجاه المنظمة على المدى الطويل والذي يحقق ميزة للمنظمة من خلال التهيئة للموارد في بيئة مليئة بالتحديات، لتلبية احتياجات الأسواق وتحقيق توقعات أصحاب المنظمة (الحميري، 2015).

• السياسات: وهي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وبذلك فإن السياسات تضع أطراً لحركة العمل وأساليب الوصول إلى الأهداف المرسومة. وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الإرشادية (الكرخي، 2014).

وأكد "العلاق" أن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متماشياً مع الأهداف ومساهماً في تحقيقها. ففي أي مشروع توجد المئات من المشاكل، فإن ضرورة العمل تقتضي وضع سياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة. والسياسات تسمح بتفويض السلطة بينما يتم المحافظة على السيطرة، والسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره، وهنا من الضروري التفريق بين السياسات والأهداف فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق الذي تسلكه القرارات باتجاه النهايات. إن السياسة هي الطريق الذي يوصلنا إلى الهدف (العلاق، 2008).

• الإجراءات: ويراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداءً من نقطة البداية وحتى نهايته (الكرخي، 2014).

ويعتبر الإجراء بأنه نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما. والإجراءات تركز على التفاصيل أما السياسات فتتركز على المداخل العامة الرئيسية. وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني والمنطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل. ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، لنفرض أن سياسة العمل هي منح إجازات للعاملين، وهنا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة مثل إجراء وضع جدول بالإجازات حتى لا يتعطل العمل (العلاق، 2008).

- القواعد: وهي الطرق التي يتم من خلالها القيام بالأعمال اللازمة ويتم اختيارها من البدائل، وهي عادة ما تكون أبسط أنواع التخطيط، أي أن القاعدة تعبير ملخصاً لما يجب عمله، ولما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها (العلاق، 2008).
- البرامج: تعتبر البرنامج خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة، إضافة إلى مخرجات محددة (الكرخي، 2014).

ترى الباحثة أن وضوح عملية التخطيط بمراحلها المختلفة لكافة الموظفين العاملين في المؤسسة سيؤدي إلى وجود خطة واقعية قابلة للتطبيق والتنفيذ، حيث إن وجود استراتيجيات واضحة للموظفين سيؤدي إلى إعداد خطة منسجمة مع الاستراتيجيات، وبالتالي فعلى الإدارة العليا في كل مؤسسة العمل على إيصال مراحل التخطيط المختلفة لكافة الموظفين بطريقة واضحة ومناسبة، لتمكينهم من تأدية ما هو مطلوب منهم في إنجاز الخطة المناسبة ذات الأهداف الواضحة القابلة للتطبيق، كما سيؤدي إلى قيام الموظفين بتنفيذ الخطة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية كونهم جزء منها، لقيامهم بالمشاركة في صياغتها منذ البداية الأمر الذي يؤدي إلى خلق روح الزمالة والتعاون والثقة فيما بينهم.

2.4.1.1.2. التحفيز

مقدمة:

تتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بث روح الفريق بين المرؤوسين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك. فوظيفة التوجيه تختص أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الاختياري بين العاملين ودراسة السلوك الجماعي وأثار الجماعات والتحليل الاجتماعي. فسلوك الأفراد إذن هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه. ومن وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيزهم (العلاق، 2008).

1.2.4.1.1.2. مفهوم التحفيز

عرف "الحميري" التحفيز بأنه عملية استثارة الرغبة والطاقة لدى الناس، كي يكونوا دائماً مهتمين وملتزمين بالوظيفة أو الدور أو الموضوع الموكل إليهم، أو من أجل بذل جهد لتحقيق هدف ما (الحميري، 2015).

وعرفه "عامر" بأنه مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشجيع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل (عامر، 2011).

2.2.4.1.1.2. أهمية التحفيز

يُعتبر التحفيز التميز في الأداء المعياري الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء -سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة (العاني، 2007).

تشعر الباحثة أن للتحفيز أهمية كبيرة لتنمية روح الزمالة والتعاون والعطاء وبناء الثقة بين الموظفين، من خلال إتباع الإدارة العليا نظام حوافز واضح وعادل مطبق على الجميع وفق معايير واضحة.

3.2.4.1.1.2. فوائد تحفيز العاملين

- يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج من حيث زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى التقدير والاحترام.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن (أبو النصر، 2009).

ويؤكد "الحميري" أن إدارة المنظمة الإدارية تتحمل مهمة تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة عن طريق استغلال الموارد المتاحة بأفضل وجه ممكن. ومن الواضح أن العاملين هم الأداة العملية والحيوية لترجمة الخطط والبرامج الموضوعية إلى واقع ملموس وللتحفيز فوائد من حيث:

- تحسين الأداء وتحسين علاقات العمل.
- تقبل العاملين للتغيير.

- تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة: إن توفير الحوافز المادية والمعنوية من شأنه أن يساهم مباشرة في شد العاملين للمنظمة، فهم يدركون أن الانتقال إلى عمل آخر قد يعني فقدانهم لكل أو بعض الحوافز الموجودة في منظماتهم الحالية.
- تحسين صورة المنظمة (الحميري، 2015).

تستنتج الباحثة أن على الإدارة العليا في أي منظمة إتباع نظام حوافز يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال إشباع رغبات وحاجات الموظفين، حيث أن الفرد الذي يعمل بكامل طاقته يحتاج إلى تقدير جهوده ليقوم بإنجاز أعماله بجد ونشاط، كما أن الحوافز تدفع العاملين إلى تطوير القدرات الذاتية لديهم وتساعد على رفع معنويات الأفراد ذوي الأداء المرتفع وبرز العلاقات الإنسانية الجيدة فيما بين الموظفين، وتنمية روح الزمالة فعندما يشعر الموظف بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة العليا، وعدم وجود أي تمييز بين الموظفين في نظام الترقيات مثلاً، وأن كل موظف يحصل على حقه بعدالة وإنصاف فإن كل هذه الأمور تنمي روح الزمالة والتعاون والثقة والرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

4.2.4.1.1.2 نظريات التحفيز

اهتم المختصون الباحثون في العلوم الاجتماعية والنفسية بدراسات السلوك الإنساني وكذلك دوافع العمل لديه. وتبلورت في هذا المجال عدد من النظريات التي أستخدم منها كثيراً في تطبيقات العمل الإداري؛ لما لها أهمية حيوية في خلق الدافعية للعمل وتحفيز العاملين. ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

- نظرية "ماسلو" لسلم حاجات الإنسان

تتدرج الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وكلما تم إشباع الحاجات في مستوى معين كلما قل ضغطها وإلحاحها (العلاق، 2008). وتصنف هذه النظرية حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات رئيسية، وتدرجها على شكل الهرم أو السلم، بحيث أنه كلما نتجه إلى أسفل السلم نجد أن الحاجات أكثر أساسية للإنسان، ويكون الإنسان أكثر استعداداً للتضحية بالاحتياجات الأعلى مقابل تلبية الاحتياجات الأكثر أساسية الموجودة في أدنى السلم.

تقوم نظرية "ماسلو" على القناعة بأن الاحتياجات هي وراء دافع سلوك الإنسان، فهي التي تقف وراء قيامه بهذا العمل أو ذلك. وآلية عمل الاحتياجات كدوافع للسلوك والعمل تبدأ من أسفل سلم الاحتياجات (الحميري، 2015).

يتضح للباحثة أن الحاجة المشبعة للموظف لا تحتاج إلى تحفيز، فالتحفيز يكون للأشياء غير المشبعة للموظف، وأنه يجب العمل على إشباع الحاجات الأساسية في البداية قبل الانتقال إلى إشباع الحاجات الأخرى.

وقد جاء ترتيب الاحتياجات من الأسفل إلى الأعلى في هرم "ماسلو" على النحو الآتي:

الاحتياجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس (ابو النصر، 2009).

تعتبر الباحثة أن الحاجات الفسيولوجية تكون لجميع البشر فهي تتمثل بالحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب وهي تكون في أسفل هرم "ماسلو"، أي أنها تكون منطلق لإشباع رغبات أخرى. حاجات الأمان: بعد إشباع الحاجات الأساسية الفسيولوجية، تطفو على السطح حاجات الشعور بالأمان، وهي مجموعة حاجات، إذا لُبِّيت يشعر الفرد بالأمان والطمأنينة، مثل: الحاجة للمنزل والمأوى، والحاجة للأصدقاء للشعور بالأمان (الحميري، 2015).

يتضح للباحثة أن حاجة الأمان من الاحتياجات المهمة والضرورية لكل إنسان وكل موظف، فإذا لم يشعر الموظف بالأمان فإنه لا يستطيع الإنجاز والعمل بطمأنينة وبتفأؤل وتعاون مع باقي الموظفين.

حاجات الانتماء: في محيط العمل، يشعر الفرد بالحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة العاملين الذين حوله، وأن يقبلوا به. إن عدم إشباع هذه الحاجة لدى الفرد، تخلق لديه الشعور بالوحداينة، وقد يصاحبه الشعور برفض الآخرين له، وهو إحساس قاس لمن يتعرض له (الحميري، 2015).

ترى الباحثة أن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ووجود الصداقة من أهم مقومات العمل الناجح، فعندما يشعر الموظف بأنه مقبول محبوب يعمل ضمن أجواء يسودها الحب والتفأؤل والثقة

والتعاون والزمالة، ووجود فرق عمل منسجمة قادرة على أداء مهامها بأعمالها بكل كفاءة وفاعلية. كل هذه الأمور تعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة وتعظيم قيمتها.

حاجات التقدير: وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس (أبو النصر، 2009).

تشير الباحثة إلى أن إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين يخلق لديهم الثقة والزمالة والتعاون وحب العمل والابتكار والإبداع في العمل.

حاجات التعبير عن الذات: تأتي هذه الحاجات على قمة هرم الحاجات الذي وضعه "ماسلو"، وهي تعبر عن دافع للعمل لقيام الفرد بكل ما هو قادر عليه وإنجاز كل ما يمكنه إنجازه. والفرد حين يقوم بذلك إنما يعبر عن ذاته كما هو الحال مع الباحث عند إنجاز بحث من اختياره الشخصي (الحميري، 2015).

يتضح للباحثة أن تحقيق الذات يخلق التميز لدى الموظفين ويشعرهم بالاستقلالية، فعند منح الموظف الحرية في تنفيذ العمل يستغل ما لديه من إبداع وابتكار في الإنجاز.

• نظرية "ألدرفير"

أطلق على نظرية "ألدرفير" GRE، وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الاحتياجات، هي: البقاء والانتماء والنمو. وقد طرحت هذه النظرية استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية "ماسلو"، حيث لم تشترط هذه النظرية ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات في نظرية "ماسلو"، حيث ان نظرية البقاء تقابل الاحتياجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية "ماسلو" وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير وتحقيق الذات في نظرية "ماسلو" (أبو النصر، 2009).

تستنتج الباحثة ان الموظف في أي مؤسسة وحسب نظرية "ألدرفير" في حالة إخفاقه لإشباع حاجات من مرتبة معينة يعمل ويسعى لإشباع مرتبة أخرى من مراتب نظرية "ألدرفير"، فالفرد الذي يفشل في حصوله على ترقية معينة مثلاً قد يقوم بتوجيه جهوده لتعزيز الانتماء وبناء الصداقة والزمالة والعلاقات الاجتماعية بينه وبين الموظفين.

• نظرية العوامل المحفزة والعوامل الصحية "نظرية هرزبيرغ"

ظهرت هذه النظرية من قبل العالم النفساني السريري "فريدريك هرزبيرغ"، والتي ظهرت في كتابه الموسوم (The Motivation to Work) بالمشاركة مع أثنين من زملائه عام 1959م. وبعد ذلك قام بتوسيع نظرياته في كتب متتالية صدرت له في الستينات والثمانينات من القرن العشرين (الحميري، 2015).

وذكر "أبو النصر" وبناءً على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس "فريدريك هيرزبيرغ" قد توصل إلى نتيجتين محددتين، وهما أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها-عدم الرضا عند العاملين. ولا يعني وجوده بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا، وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة مثل الأمان الوظيفي، الرواتب، ظروف العمل، المركز، سياسات المنظمة، نوعية الإشراف الفني ونوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين (أبو النصر، 2009).

أي أن الناس يسعون جاهدين لتلبية احتياجاتهم الصحية في محيط العمل والتي من دونها لا يشعرون بالراحة أو السعادة. لكن هذه ما ان تلبى هذه الاحتياجات، فإنها تتلاشى بسرعة، بمعنى أن الرضا سيكون حالة مؤقتة لا تدوم لديهم، وقد أطلق عليها الصحة أو النظافة ذات المدلول الطبي للدلالة على طبيعة الأجواء التي ينبغي أن تسود في العمل (الحميري، 2015).

ترى الباحثة أن نظرية العوامل المحفزة والعوامل الصحية تتمثل بالعمل نفسه وليس بالبيئة المحيطة، أي أن العمل ذاته هو مصدر التحفيز كالترقية والنمو والعلاقات بين الموظفين.

• نظرية "ماكلند"

حسب منظور "ماكلند" فإن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية هي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء (العلاق، 2008).

ويرى صاحب نظرية دوافع الإنجاز "ماكلند" وهي أن للإنسان ثلاث رغبات هي الإنجاز، والانتماء، والنفوذ. ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية التالية:

- الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.
- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
- الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين (الحميري، 2015).

تعتبر الباحثة أن نظرية "ماكلند" تسعى إلى الامتياز والتفوق، فمن خلال انتماء الموظف لمجموعة وتكوين الصداقات يتشكل لديه مزيج من الثقة والرغبة والقدرة على أن يمتلك قوة ونفوذ، ويكون قادراً على الإنجاز والابتكار والإبداع والوصول إلى الأهداف المنشودة.

• نظرية "دو غلاس مكركر"

عرفت هذه النظرية واشتهرت بنظرية (X & Y)، وتقول هذه النظرية أن تعامل المدير مع مجموعته إنما يتأثر إلى حد بعيد بمجموعتين من الافتراضات التي يضعها المدير عن العاملين، وبهذا قد يميل لأن يعتمد نمطاً استبدادياً في قيادته لمجموعة، أو يميل لأن يعتمد نمطاً إلى إشراك العاملين في جميع القرارات (الحميري، 2015).

تشعر الباحثة أن نظرية "ماكلند" هي نظرية في بالغ الأهمية كمثيلاتها من نظريات التحفيز الأخرى، إلا أنها تشعر باهتمام أكثر حول التعرف على هذه النظرية ومحاولة تطبيقها على وزارة العدل الفلسطينية، حيث تشعر الباحثة ان الإدارة بحاجة إلى أن تركز على رفع درجات رغبة الموظفين في الإنجازات أولاً، ومن ثم التركيز على تعزيز درجات انتماء الموظفين، وأخيراً تعزيز رغبتهم وحبهم في القوة والتنفيذ. إن الإنسان بطبيعته بحاجة إلى بث روح العمل والمثابرة لديه خاصة في أجواء عمل روتينية، وحيث أنه تخطى المرحلة الأساسية من سلم الحاجات التابع لنظرية "ماسلو"، فإنه ينظر في هذه المرحلة إلى ضرورة البحث عن الدوافع والمحركات والحوافز التي تجعله يرغب في العمل وتحقيق الانجاز، وإذا ما وجد ضالته في ذلك فإنه بحاجة إلى الدعم والتشجيع على تكوين العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل العمل لتصبح محفزاً له للقعود إلى العمل، ولتعزيز ثقته بنفسه فإنه يبحث عن النفوذ والقوة بغض النظر عن موقعه أو مسماه الوظيفي، فإن حاجته للسيطرة والتحكم في سلوك الآخرين يعتبر من أهم الحاجات التي تجعله يشعر بأنه ذو أهمية. ومن هنا فإن الباحثة تسعى لأن تتعرف باستفاضة على نظرية "ماكلند" وتطبيقها على وزارة العدل

الفلسطينية، من خلال دراستها بتفصيل أكثر ومقارنة عناصر وطرق التحفيز المستخدمة في الوزارة وانعكاساتها على تنمية رأس المال الاجتماعي لديها.

5.2.4.1.1.2. أنواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز، مثل:

• الحوافز السلبية والإيجابية

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد. وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع. وتفتقر على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام. أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل (عامر، 2011).

تستنتج الباحثة أنه وبالرغم من أن للحوافز السلبية أثر سيئ على أداء العاملين إلا أنها قد تشكل في مرحلة معينة حافزاً للتقدم والتطوير، فعندما يشعر الموظف بالتهديد والخوف من الإدارة العليا، فلا شك أن ذلك سيؤدي إلى انعكاسات سلبية على أدائه، وفي ذات الوقت فإن الخوف من العقاب والمحاسبة قد يدفعان الموظف إلى رفع درجات التحدي لديه والعمل على تعديل أدائه وتحسينه، وبالتالي يصبح قادراً على المنافسة، وبالتالي مكافأته وتكريمه وتحفيزه.

• الحوافز المادية والمالية والمعنوية

- وتشمل الحوافز المعنوية (الثناء والمدح، التشجيع والتقدير، الجوائز التقديرية، خطابات الشكر والتقدير، بطاقات التهئة، التدريب، ...).
- أما الحوافز المالية فتشمل (الحصول على الراتب، أجر الوقت الإضافي، العلاوات الدورية، العلاوات الاستثنائية، البدلات، المكافأة المالية، بطاقات السفر).
- الحوافز المادية فتشمل (ظروف عمل ملائمة، تحسين بيئة العمل، تحسين أدوات العمل، توفير أدوات حديثة للعمل، ...) (أبو النصر، 2009).

تعتقد الباحثة أن للحوافز المادية والمالية والمعنوية أثراً كبيراً على تنمية رأس المال الاجتماعي، من خلال دور الإدارة العليا بتشجيع العاملين وتقديرهم وتقديم العلاوات والمكافآت المادية أو العينية

وتحسين ظروف العمل، وعدم التمييز بين العاملين بتطبيق نظام الحوافر، فإن هذا النوع من الحوافر يوطد المحبة بين العاملين.

• الحوافر الجماعية

الحوافر الجماعية هي التي تقدم للجماعات ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم. والحوافر الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافر الفردية. ولا تعني الحوافر الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعة (عامر، 2011).

تعتبر الباحثة أن للحوافر الجماعية الأثر الكبير في تنمية روح الفريق لدى الموظفين وزيادة رغبتهم في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية.

• الحوافر الأولية أو الأساسية والحوافر الاجتماعية الذاتية

وقد تقسم أولية الحوافر إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع، إذ منها الحوافر الأساسية أو الأولية والحوافر الاجتماعية والحوافر الذاتية. وبعبارة أخرى الحوافر التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية (عامر، 2011).

تشعر الباحثة أن هذا النوع من الحوافر ينمي رأس المال الاجتماعي بشكل كبير، فمن خلال إنشاء النوادي للعاملين وإقامة الحفلات والرحلات وغيرها يزداد احتكاك العاملين فيما بينهم، وتزداد العلاقات الاجتماعية.

6.2.4.1.1.2 أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها

- التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة للعاملين.
- التعرف على حاجات العاملين وميولهم، والاستماع إلى اقتراحاتهم.
- الحوافر الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وأن تكون المكافأة ذات قيمة للفرد.
- قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء وقدمها بعد تحقيق النتائج مباشرة.

- اشرح المهام لمروؤوسيك، ودرهم بنفسك، ثم تابع الأداء، ولا تعطي لمروؤوسيك مهام تافهة (أبو النصر، 2009).
- إعداد برامج تدريبية للعمال، فمن خلال معرفة خطوات العمل يمكن إعداد المواد والبرامج النظرية والعملية والتي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل.
- تحديد القدرات العقلية (تفكير، تذكر، فهم، والقدرات الإدراكية في تمييز الأطوال والأحجام والقدرات الحركية، والمهارات).
- تقويم الوظائف: أي تحديد الأجر المناسب، والاهتمام بدراسة مشاكل العمل.
- تحديد الخصائص النفسية من ذكاء الشخصية، والتي يجب أن يتوفر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لنجاح العمل (العاني، 2007).

ترى الباحثة أن الإدارة العليا بحاجة إلى فهم حاجات ورغبات العاملين، والتعرف أكثر على العوامل التي تساعد على تنمية قدراتهم ومنحهم جميعاً الفرص للتطوير والتقدم.

7.2.4.1.1.2. مراحل تصميم نظام الحوافز:

- **تحديد هدف النظام:** حيث تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه الأهداف دراسة جادة، ويحول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

تعتبر الباحثة أن هذه المرحلة تقوم على أساس أهداف المنظمة وخططها، فيمكن وضع نظام للحوافز بناءً على أنشطة الإدارات والوحدات في المؤسسة، فقد تقوم الإدارة العليا بوضع نظام حوافز لقسم خدمات الجمهور في وزارة العدل يختلف عن نظام الحوافز لأقسام أخرى بالمؤسسة، ويتم ترجمته إلى أجزاء واضحة في نظام المكافآت الكلي.

- **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود إحصائية سليمة لأعداد العاملين، وجود وظائف ذات تصميم سليم، ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، ووجود ظروف عمل ملائمة.

تستنتج الباحثة أن دراسة الأداء يجب أن تقوم على وضع تصور كامل عن جميع الأعمال الموجودة في المؤسسة وعدد العاملين وطبيعة عمل كل إدارة أو وحدة؛ لكي تتمكن من قياس أداء كل موظف بطريقة واضحة وسليمة.

• تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام (العاني، 2007).

ترى الباحثة أن نظام الحوافز يتطلب توفير موازنة معينة بناءً على الطرق المتبعة في التحفيز، وقد تكون موازنة الحوافز مرنة، وقد تكون ثابتة بناءً على السنوات السابقة أو النظام المتبع في المؤسسة، مع العلم بأن قانون الموازنة الفلسطيني السنوي يحدد قيمة المخصصات الخاصة لكل جهة أو وزارة من المكافأة المالية.

8.2.4.1.1.2. العوامل المشجعة لحماس العاملين

يمكن تحفيز بعض العاملين عن طريق العوامل الآتية: الإدارة والديمقراطية، الأجور العادلة، التدريب، الحوافز العادلة والموضوعية، إشراك العاملين في جميع مراحل العمل، التقييم الموضوعي للأداء، النظر للموارد البشرية كقوة إنتاجية تنافسية، نشر وتبادل المعلومات، الاجتماعات الهادفة، الصراحة والإيجابية في الاتصال (أبو النصر، 2009).

من خلال، إتاحة الفرصة للانتقال من قسم إلى آخر، إتاحة الفرصة للترقية، الحق في الحصول على الترقية، عدالة الأجور، تقدير جميع الخدمات، ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه (العاني، 2007).

3.4.1.1.2. هياكل المنظمة

مقدمة:

يعتبر مفهوم التنظيم والأساليب مفهوماً جديداً في علم الإدارة ويأخذ عدة مسميات تبعاً للدولة أو المنظمة التي تستخدم هذا المسمى أو ذلك. وأحياناً يسمى التنظيم والأساليب، وأحياناً يسمى التنظيم الإداري، وأحياناً الخدمات الإدارية، وأحياناً أخرى التنظيم وطرق العمل. بغض النظر عن هذه

المسميات المختلفة فهي في الواقع تهدف إلى تحسين أساليب العمل وتطوير وسائل وطرق العمل في المنظمة؛ لتحقيق أكبر قسط من الاستفادة واستغلال كافة الموارد المتوفرة لديها (قائش، وآخرون، 2009).

ينبغي أن يكون لكل منظمة هيكل تنظيمي والذي هو عبارة عن إطار، غالباً ما يكون هرمياً، يبين خطوط السلطة وامتدادها، وخطوط الاتصالات داخل المنظمة بين العاملين. والذي يعمل على توزيع الموارد البشرية على المهام التي تواجه المنظمة أو القسم. كما أن إنجاز الفعاليات التنظيمية تحقق توزيع الأعمال بشكل سليم يحول دون الازدواجية من جهة، دون إهمال بعض فقرات العمل من جهة أخرى وعلاوة على ذلك فإن التنظيم السليم يحدد بوضوح المواقع الإشرافية التي تتمتع بالصلاحيات، بمعنى الحق في التصرف بالموارد المتاحة، واتخاذ القرارات مما يسهل انسيابية الأعمال (الحميري، 2015).

1.3.4.1.1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي

التنظيم والأساليب هو العمل الإداري الذي تقوم به وحدة إدارية متخصصة تسمى وحدة أو قسم التنظيم والأساليب أو التنظيم والإدارة؛ سعياً وراء زيادة الكفاءة في العمل من خلال تقديم المشورة في كل ما له علاقة بطرق العمل وتنظيمها (قائش، وآخرون، 2009).

وعرف "الحميري" الهيكل التنظيمي بأنه الهيكل الذي يوضح الكيفية التي تتوزع فيه الأعمال وكذلك السلطات وطريقة تفويضها، وكذلك التنسيق والرقابة عليها. والهيكل التنظيمي هو الذي يوضح كيفية انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية (الحميري، 2015).

تستنتج الباحثة أن الهيكل التنظيمي هو تنسيق الجهود داخل المنظمة من خلال وضع تقسيمات داخلية من إدارات ووحدات ودوائر وأقسام، ومن خلال هذا التنظيم يتحدد النطاق المناسب للإشراف ويتم تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة من جهة والموظفين فيما بينهم من جهة أخرى، وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة.

2.3.4.1.1.2 العملية التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي مناسب يساعد المنظمة على القيام بما يلي:

- إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وبالتالي مكانتها بالهيكل التنظيمي.

- تخفيف التضارب والازدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخلصها من الغموض.
- يساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها.
- توفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه.
- المساهمة في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل (عرفة، 2012).
- تجميع الوظائف المتشابهة ضمن وحدات تنظيمية أصغر كالأقسام أو الشعب أو ما دون ذلك.
- تحديد أهداف ووظائف جميع الوحدات التنظيمية بشكل واضح للإدارة والعاملين.
- تحديد مواقع المسؤولية واتخاذ القرار ضمن وحدة إدارية.
- إعداد أوصاف وظيفية لكل العاملين، لاسيما الوظائف الإشرافية منها لتوضيح هدف الوظيفة، الجهة المسؤولة تجاهها، الوحدات التنظيمية، الأشخاص الذين يشرف عليهم، الوظائف الأساسية، الوظائف الثانوية، الصلاحيات إن وجدت (الحميري، 2015).

تستنتج الباحثة أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة فاعلة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث من المفترض أن ينتج بعد كل عملية تخطيط استراتيجي للمنظمة هيكل تنظيمي جديد للأنشطة والوظائف التي من خلالها سيتم تحقيق الخطة. يساعد الهيكل التنظيمي الإدارة العليا على اتخاذ القرارات وتحديد مهام ودور كل موظف وتحقيق الانسجام والتعاون والثقة بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل والازدواجية والاختلافات والإشكاليات والصراعات بين الموظفين، حيث أن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الموظفين داخل المنظمة؛ فتقسيم العمل والتخصص وعدم وجود التضارب يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة لكل موظف وأن تكون المهام المترتبة على الموظف واضحة، الأمر الذي يقلل الخلافات ويزيد الثقة والزمالة والشعور بالرضا بين الموظفين.

3.3.4.1.1.2 خصائص التنظيم الجيد

- وحدة الأمر: بحيث يتلقى المرؤوس الأوامر مباشرة من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا إليه (عرفة، 2012).
- وحدة القيادة: إن حسن التنظيم يقتضي ألا يخضع المرؤوسون لأكثر من رئيس واحد (العلاق، 2008).

تعتبر الباحثة أن وحدة الأمر من الخصائص المهمة في الهيكل التنظيمي بحيث يتلقى الموظف الأوامر من مسؤول واحد، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب التشتت والازدواجية في العمل وزيادة الثقة والتعاون والزمالة بين الموظفين.

- **التسلسل الرئاسي:** أو مبدأ التسلسل الهرمي كما أسماه "فايول"، ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويوضح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل (عرفة، 2012).
- **تسلسل القيادة:** إن حسن التنظيم يقضي أن يتضمن تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. والمرؤوس قد يكون رئيساً لآخر. وعلى ذلك لا بد من توضيح خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل (العلاق، 2008).

ترى الباحثة أن التسلسل الإداري بين الموظفين ورؤسائهم من الأمور المهمة، بحيث يكون هناك علاقات واضحة ومحددة بين الموظفين، ولا يوجد ازدواجية في العمل، ويكون هناك وضوح في خطوط الاتصال والمرجعيات، الأمر الذي ينمي روح الفريق والتعاون والثقة بين الموظفين.

- **النطاق المناسب للإشراف:** هو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة، وقد اختلفت فيه الآراء، فهو يخضع لعوامل عدة (طريقة العمل، درجة تفويض السلطة، مدى القرب المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين) (عرفة، 2012).

وقد أكد العلاق بأنه لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد، على القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكاناته (العلاق، 2008).

تستنتج الباحثة أن النطاق المناسب للإشراف يضمن سير العمل بكفاءة وفاعلية بحيث يكون المسؤول لديه عدد غير مبرك من الموظفين، يستطيع توجيههم وتحفيزهم وتطويرهم وفقاً لطبيعة العمل.

- **تفويض السلطة:** أن يعهد الرئيس ببعض صلاحياته إلى عدد من المرؤوسين (عرفة، 2012).

تعتبر الباحثة أن تفويض السلطة من قبل الرئيس لمرؤوسيه أمر ضروري في تنمية روح الابتكار والتجديد والعمل بكل طاقة وحيوية، وزيادة ثقة الموظف بنفسه وبمرؤوسه وبالموظفين.

• **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** وهنا يمكن القول إن السلطة تعني الحق الشرعي أو القانوني الذي يخول أشخاص القيادة الحق في إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات في حدود السلطة التي يتمتعون بها، وكلما ارتفعنا على درجات السلم الإداري زاد حجم السلطة التي نتمتع بها والعكس بالعكس. أما المسؤولية هي الوجه الآخر للسلطة، فلا يمكن من الناحية الإدارية أن يكون شخص ما ذا سلطة معينة ولا يكون مسؤولاً عما يقع في حدود سلطته، فالسلطة هي الحق في التصرف في حدود محددة، والمسؤولية هي الالتزام بتنفيذ المهام التي يتعلق بها الحق، كما أن المسؤولية لتحل أي نتائج تترتب عن سوء استعمال الحق (السلطة) أو الفشل في استعماله (فاقيش، وآخرون، 2009).

وأكد "عرفة" ليس من المعقول أن يتحمل شخص مسؤولية عمل دون أن يكون قادراً على مباشرة ذلك الواجب (عرفة، 2012).

ترى الباحثة أن تكافؤ السلطة مع المسؤولية بأن تكون المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف منطقية وفي حدود الإمكانيات المتوفرة، وأن يكون للمسؤول السلطة الكافية للقيام بعمله على أكمل وجه.

• **مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:** لا ينبغي أن يعمل الفرد بأكثر من طاقته، فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين الواجبات والقدرات، لذا لا بد من دراسة قدرات كل فرد بالمنظمة، لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بها وتتناسب مع قدراته (عرفة، 2012).

تشعر الباحثة أن توزيع المهام والواجبات على الموظفين تكون تبعاً للتخصصات وتبعاً للخبرات والقدرة على الإنجاز، فكل وظيفة تتطلب صفات تختلف عن الوظيفة الأخرى.

• **شبكة فعالة للاتصالات:** حتى يتم تدفق المعلومات من أدنى المراتب لأعلى المستويات بسرعة ودون عوائق، يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل أفراد المنظمة (عرفة، 2012).

• **عدم الإسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنشأة (العلاق، 2008).

• **تجنب الازدواجية:** يؤدي الازدواج لإرباك العمل ويتيح الفرصة للتهرب من المسؤولية وضياع الجهد والمال (عرفة، 2012).

- أولوية النشاطات: إن التنظيم الذي يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها (العلاق، 2008).
- المرونة والبساطة: أن يقبل التنظيم التعديل وفقاً لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذري في معاملة الأقلية (عرفة، 2012).

تستنتج الباحثة أن المرونة والبساطة من أهم مقومات نجاح المنظمة أي أن يتسم التنظيم بالمرونة التي تمكنه من استيعاب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- التعاون بين العاملين: إن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل هو عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على بقاء المنشأة، والتنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخاً مشجعاً لتفاعل وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة (العلاق، 2008).

تعتبر الباحثة أن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يضمن تحقيق العمل بكل كفاءة وفاعلية ويحقق تنمية رأس المال الاجتماعي، حيث أن تنمية الثقة والتعاون والزمالة بين الموظفين يتطلب بأن يكون هناك سياسة ودور واضح من الإدارة العليا بوضع هيكل تنظيمي واضح مرن خالٍ من الازدواجية ويوضح الأدوار.

- استقرار التنظيم: ألا تجري فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية، وألا تبتكر واجبات وظيفية لكي تلائم شخصاً ما، أو أن تجزأ وظائف أخرى لمصلحة شخص آخر، إلى آخره (عرفة، 2012).

تشعر الباحثة أن استقرار التنظيم يؤدي إلى استقرار في أنشطة المنظمة، فلا يجب أن يتم تغيير الهيكل التنظيمي بأي وقت وبكل سهولة، ولكن من المعقول أن ينتج بعد كل خطة استراتيجية هيكل تنظيمي تبعاً للأهداف والمهام والأنشطة المطلوب إنجازها.

2.1.2. رأس المال الفكري

مقدمة:

إن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العلمية أن بدأت ظاهرة مختلفة من منظمات الأعمال والمنظمات عامة، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة (المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصول المنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسات الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من قبل القادة في الإدارة العليا للمنظمة (الربيعاوي وعباس، 2015).

1.2.1.2. نشأة رأس المال الفكري

في بداية التسعينيات من القرن العشرين كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، وحاول رجال الأعمال العثور على طرق لحسابه وجعله جزءاً من الميزانية، واتضح على الرغم من كثرة البحوث حول ذلك، أنه من الصعب جداً من الناحية العلمية قياس رأس المال الفكري إن لم يكن مستحيلاً، لذا اختفى الاهتمام به، وظهر الآن مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم بناء إدارة المعرفة عليه وعودته هذه المرة ليس كأصل من الأصول، ولكن كأصل إداري ولهذا يسمى الآن إدارة رأس المال الفكري (المفرجي وصالح، 2003).

إن مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر حديثاً ويعود ظهوره إلى العقود الأخيرة من القرن الماضي، إذ أن (Itami) قد لاحظ في عام (1980) وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة في الشركات، وتوصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال (الربيعاوي وعباس، 2015).

ترى الباحثة أن على الإدارة العليا في أي منظمة أو مؤسسة ضرورة الاهتمام بالموجودات الفكرية والتي يطلق عليها بالأصول غير الملموسة وذلك لتنمية قدرات ومهارات الأفراد للوصول إلى خبرات عالية، والانتقال من العمل التقليدي الروتيني إلى العمل القائم على المعرفة المتزايدة والمتراكمة والتي تعتبر الثروة الحقيقية للمنظمات.

2.2.1.2. مفهوم رأس المال الفكري

هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادات أكاديمية لمن يتصف به (المفرجي وصالح، 2003).

وعرفه "الربيعاوي وعباس" بأنه المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) والتي يمكن تحويلها إلى قيمة (الربيعاوي وعباس، 2015).

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة، وهي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2006).

3.2.1.2. أهمية رأس المال الفكري

تنبثق أهمية رأس المال الفكري لأي مؤسسة من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثل في تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو التالي:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظم، إذ أن المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية.
- إن رأس المال الفكري يعد من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة.
- يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوريد الثروة في المنظمة والأفراد.
- تعد المنظمات المعاصرة لرأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي والذي يتمثل في الموجودات الأكثر أهمية.
- إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأي منظمة (الربيعاوي وعباس، 2015).

تعتبر الباحثة أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في تعظيم قيمة المنظمة وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المنشودة، من خلال المعرفة المتراكمة لدى الكادر البشري أصحاب الخبرات والمؤهلات والأفكار، نتيجة التدريب والتوجيه من القيادة واستثمار الأفكار الإبداعية وتنميتها.

وأكد "المفرجي وصالح" إن إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب ثانٍ. كما أن دعم تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنظمة. بالإضافة إلى أن تنمية الذكاء العاطفي الجمعي والذي يعني القدرة على فهم انفعالات ومشاعر الفرد ذاته، وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين والقدرة على التواصل معهم وتكييف السلوك والتعامل مع هذه المشاعر، باعتبارها جزءاً مهماً من طاقات البشر النفسية التي لا يجب إهمالها (المفرجي وصالح، 2003).

كما ترى الباحثة أن المنظمات التي ترغب في الاستمرار والنمو والتقدم في الوقت الحاضر ينبغي عليها الاستثمار في الموجودات غير الملموسة كرأس المال الفكري، من خلال تشجيع الإبداع والابتكار والتحفيز وبناء العلاقات الطيبة كالثقة والتعاون والزمالة، ووضع البرامج التدريبية والتي بدورها تنعكس على الأداء المقدم من قبل الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وتعظيم قيمتها.

4.2.1.2. مكونات رأس المال الفكري

- رأس المال البشري: عُرّف رأس المال البشري بأنه القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والتقابليات التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة (الربيعاوي وعباس، 2015).

كما عرفه "المفرجي وصالح" بأنه مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً، أو التي ستهدأ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع عليها مسئولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة (المفرجي وصالح، 2003).

تعرف الباحثة رأس المال البشري بأنه الخبرات والمهارات والمعرفة والأفكار الإبداعية التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي لا تمتلكها المنظمة بشكل مباشر، حيث تمكن المنظمة من النمو والاستمرار.

• **رأس المال الهيكلي:** يوصف بأنه البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات، الاجتماعات، مصادر المعلومات، حقوق الملكية الفكرية (الربيعاوي وعباس، 2015).

كما عرّف بأنه المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزوناً في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي، وهياكل تنظيمية (أبو النصر ومحمد، 2017).

تعرف الباحثة رأس المال الهيكلي بأنه القواعد التي تتم من خلالها عملية الاتصال والتواصل والهيكل التنظيمي الذي يرتب الأفراد في المنظمة والمسؤوليات ومبادئ وقيم العاملين في المنظمة.

• **رأس المال الزبائني:** يشكل رأس المال الزبائني أو ما يسمى في بعض الأحيان (السوقي) أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يُبرز رأس المال الفكري ويحوّله في صورة قيمة للعلاقات والأداء المنظمي الهيكلي، وان هذا التفاعل يبتدع طرقاً ووسائل آليات من خلالها تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة (الربيعاوي وعباس، 2015).

تعرف الباحثة رأس المال الزبائني بأنه قدرة العاملين بالمنظمة على بناء علاقات السوق كالزبائن أو الموردين أو متلقي الخدمة، وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة بهدف تعظيم قيمة المنظمة.

• **رأس المال النفسي:** أكد "نجم" في "كتابه إدارة اللاملموسات" بأن التفاؤل في الشركات والأمل وتحمل الإخفاق من أجل معاودة المحاولة من أجل النجاح، سمات إيجابية تساعد الإدارة فيها على تحقيق أهداف الشركة بيسر، كما تساعد على التطلع من أجل أهداف أوسع وأكبر. وخلافه التشاؤم والإحباط وعدم الاستجابة والإحساس بالفشل وما يرتبط بذلك من اختلالات السلوك التنظيمي للعاملين، كما هو الحال في التأخير عن العمل والغياب والتهرب من المسؤولية والعلاقات المتوترة. هذه كلها سمات سلبية تنعكس على قدرة الإدارة على تحقيق أهداف الشركة مما يدفعها مع الوقت إلى تقليص الأهداف وخفض التوقعات (نجم، 2011).

ووضح كل من "الربيعاوي وعباس" أن جذور رأس المال النفسي تمتد إلى علم النفس الإيجابي الذي درسه العالم النفسي السيكلوجي (Martin Seligman)، والذي اقترح بوجود التركيز أكثر على الجوانب الجيدة للأفراد بدلاً من التركيز على المشاكل (الربيعاوي وعباس، 2015).

تشعر الباحثة أن رأس المال النفسي يُعبر عن حالة العاملين النفسية الإيجابية والتي تتمثل بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، والتي بدورها تنعكس على أداء الموظف إيجابياً وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة أي التركيز على الجوانب الإيجابية للفرد بدلاً من التركيز على المشاكل المتعلقة بالشخص.

• رأس المال الاجتماعي: إن رأس المال الاجتماعي هو نتاج العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في المجتمع الكبير أو في الشركة. وفي الظروف الإيجابية لعلاقة الإدارة بالعاملين أو العاملين أنفسهم (نجم، 2011).

وذكر "الربيعاوي وعباس" أن رأس المال الفكري لأي منظمة هو أكثر من رأس المال البشري والهيكلية، إذ يتألف أيضاً من رأس المال الاجتماعي والعلاقات التي سوف تمتلك تأثير عميق على حياة المنظمة والعاملين لديها، ولكونه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة وهذه العلاقات يفترض أن تبنى على الثقة والزمالة والتعاون (الربيعاوي وعباس، 2015).

5.2.1.2. رأس المال الاجتماعي

مقدمة:

يبني رأس المال الاجتماعي على الثقة والزمالة والتعاون التي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي والكفاءة، فهو بمثابة موجود معنوي، ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عنه وأن استثماره بشكل صحيح يولد منفعة وتحقيق للميزة التنافسية، كما أنه معايير سلوكيه تزيد من التعاون. وبمعنى آخر، إن رأس المال الاجتماعي قيمة ما يضاف إلى رأس المال الفكري لخلق إدارة المعرفة (الربيعاوي وعباس، 2015).

ويعتبر رأس المال الاجتماعي نوع من رأس المال غير الملموس الذي تختزنه كل شركة ويكون قابلاً للاستفادة منه بأشكال شتى، وهذا ما اكتشفه رواد رأس المال الاجتماعي أمثال (بيير بورديو وجيمس كولمان وفرنسيس فوكو ياما) (نجم، 2011).

1.5.2.1.2. نشأة رأس المال الاجتماعي وتطوره

ظهر مصطلح رأس المال الاجتماعي صراحة ولأول مرة عام 1916 في دراسة (Hanifains) عن المراكز الاجتماعية في المدارس الريفية الأمريكية، حيث أستخدم لوصف مجموعة الموارد الحقيقية المستخدمة في الحياة اليومية للطلبة، مثل التعامل الودي نحو الآخرين، والصدقات الحميمة والتعامل العاطفي، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد وعوائلهم من منطلق الشبكات الاجتماعية تكون ذات قيمة اقتصادية. وتم استعمال المصطلح بعد ذلك في إطار علم الاجتماع من قبل المتخصصة في علم النفس (Jacobs Jone) عام 1961 (الربيعاوي وعباس، 2015).

2.5.2.1.2. مفهوم رأس المال الاجتماعي

- ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي في الفترة (1970-1980) وقدم بشكل متكامل من قبل المفكر (Bourdieu). إن من أهم الرواد في مجال رأس المال الاجتماعي هو عالم الاجتماع (Coleman)، إذ استفاد من علم الاجتماع واطلعه على علم الاقتصاد في بناء نظرية الاختيار الرشيد لرأس المال الاجتماعي، فضلاً عن توضيحه للفروقات بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، من هذا المنطلق ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي مع كتابات كل من "أليكسيس دي توكفيل" و"ليدا هانيفان" و"جيمس كولمان"، وفي مرحلة لاحقة مع "روبرت بوتنام"، وفي العقدين الآخرين تبنى البنك الدولي والهيئات الدولية لمصطلح رأس المال الاجتماعي (الربيعاوي وعباس، 2015).

- قدم "بورديو" تعريفاً لرأس المال الاجتماعي: بأنه كمية الموارد الواقعية أو الممكن وقوعها، والتي يمكن الحصول عليها من خلال الوصول إلى شبكة أو روابط من العلاقات الدائمة والثابتة القائمة على الفهم والوعي المتبادل، ويكون ذلك من خلال الانتماء مع جماعة معينة والذي يمنح أعضاء الجماعة التعاون والثقة والأمان للمجموعة (بورديو، 1986).

- يُعرّف "بوتنام" رأس المال الاجتماعي في كتابه "كيف تتجح الديمقراطية" مقومات التنظيم الاجتماعي مثل الثقة، والمعايير، والشبكات والتي يمكن أن تحسن من فعالية المجتمع عن طريق تسهيل الأعمال المنسقة (بوتنام، 1993).
- وي طرح "كولمان" تعريفه الأساسي لرأس المال الاجتماعي في مقاله "دور رأس المال الاجتماعي في خلق رأس المال البشري" فيؤكد أن رأس المال الاجتماعي ليس كياناً واحداً، ولكنه مجموعة من الكيانات المختلفة، والذي يتكون ويتشكل في عنصرين مشتركين، فإن مجموع الكيانات المختلفة تتكون من بعض جوانب البناء الاجتماعي، أما العنصر الثاني فيكون بتيسير أفعالاً معينة للفاعلين سواء أكانوا أشخاصاً أو هيئات داخل البناء (كوليمان، 1988).
- أكد "الربيعاوي وعباس" بأن رأس المال الاجتماعي هو الذي يشير إلى الروابط بين الأفراد والشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تتجم عنها، وهذا المعنى يربط رأس المال الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً مما سماه الفضيلة المدنية. وأن الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويصنعون ثقة بالغة في بعضهم البعض، فإنها سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفتقر إلى الثقة بين أفرادها، وهي الوحيدة التي تتمتع وبشكل كبير بأهم الميزات التي يحققها رأس المال الاجتماعي (الربيعاوي وعباس، 2015).
- وأشار "المفبرجي وصالح" بأن رأس المال الاجتماعي هو مؤشر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية ونوعها بين الأعضاء العاملين في المنظمة، وهو قابل للتغيير كلما تغيرت نوعية العلاقات عبر الزمن، ويمكن أن يندثر إذا اندثرت العلاقات الموجودة بين الأفراد، وهو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها وتوزيعها في حالة الاهتمام به وتطويره عن طريق منح الثقة للأعضاء (المفبرجي وصالح، 2003).
- كما عرف كل من "الربيعاوي وعباس" رأس المال الاجتماعي بأنه مستوى من الثقة والتعاون بين الأفراد ووجود شبكات العمل الفكرية، وأن رأس المال الفكري يزداد من خلال المساهمة والتعاون التي يفرزها المستوى العالي من رأس المال الاجتماعي؛ لما له من دور يظهر من خلال العلاقات الاجتماعية في عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة الضرورية، وبما يسهم في دعم رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ويفضل معظم الزبائن الخارجيين التمييز الواضح بين رأس مال الأعمال، ورأس المال الاجتماعي، فمن خلال رأس مال الأعمال تحدد العلاقات مع الزبائن ومن مختلف الشرائح التي تتعامل مع المنظمة من مجهزين وحلفاء ومنافسين ومؤسسات، بينما يشير رأس المال الاجتماعي إلى قيمة العلاقات في المنظمة والتي تحافظ عليها مع بقية الزبائن الاجتماعيين من بينتها، موضحة في صيغ من الاندماج والتعاون والترابط والمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما دعا عدداً من

الباحثين أن يضم رأس المال الاجتماعي ورأس مال الأعمال إلى رأس المال الزبائني (الربيعاوي وعباس، 2015).

- يُعرّف "البنك الدولي" رأس المال الاجتماعي بأنه المؤسسات، العلاقات، المواقف، والقيم التي تحكم التفاعلات بين الناس وأن رأس المال الاجتماعي ليس هو مجموع المؤسسات التي يقوم عليها المجتمع فحسب، بل هو الخليط فيما بينهما (البنك الدولي، 1993). تستنتج الباحثة أن رأس المال الاجتماعي يمكن تعريفه: بأنه مجموعة من القواعد المشتركة والتي تنشأ عن تفاعل الأفراد فيما بينهم، والتي تعمل على تعزيز الثقة والتعاون والزمالة والتصرف بصورة فعالة لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

3.5.2.1.2. رأس المال الاجتماعي وصور رأس المال الأخرى

أكد "فوكو ياما" أن رأس المال الاجتماعي ليس سوى قدرة تتبثق جراء تغلغل الثقة في المجتمع، أو في بعض قطاعاته على أقل تقدير. وقد يتجسد في العائلة، البنية الأساسية في المجتمع وأصغر جماعاته حجماً، أو في الأمة، أكبر هذه الجماعات، أو في الفئات الوسطية القائمة بينهما ويتميز رأس المال الاجتماعي من أنماط رأس المال البشري من حيث أنه يوجد وينتقل عادة عبر آليات ثقافية متعددة مثل الدين، التقاليد، والأعراف، والعادات التاريخية. ولا يمكن اكتساب رأس المال الاجتماعي الضروري، كحال غيره من أشكال رأس المال البشري عبر قرار استثماري عقلائي. أي أن الفرد يستطيع ببساطة اتخاذ قرار بالاستثمار في أحد الأشكال التقليدية من رأس المال البشري (فوكو ياما، 1995).

وقد حدد "بورديو" ثلاثة أشكال من رأس المال الموجود في المجتمع، حيث تحدث عن رأس المال الرمزي والذي قد يكون بشكل حق الملكية أو السمعة ويكون قابل للتحويل مباشرة إلى النقد. أما النوع الثاني فهو رأس المال الثقافي، والذي يمكن أن يتحول إلى رأس مال اقتصادي وقد يكون بالمؤهلات التعليمية أو بالقدرات والمهارات والخبرات. ورأس المال الاجتماعي والذي يكون نتيجة لبناء علاقات أو شبكات قائمة على الفهم المتبادل والتجانس لجماعة معينة، والذي يكون القابلاً للتحويل إلى رأس مال اقتصادي (بورديو، 1986).

وأوضح "كولمان" في مقالته "رأس المال الاجتماعي في خلق رأس المال البشري" حيث تحدث عن رأس المال الطبيعي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، حيث تم تفصيلها كالاتي:

- رأس المال الطبيعي يتكون في الأدوات والمعدات.
- رأس المال البشري والذي يتم خلقه من خلال الخبرات والمهارات.
- رأس المال الاجتماعي: حيث عرفه بأنه مجموعة من الكيانات التي توفر قنوات المعلومات التي تسهل العمل الجماعي القائم على المعايير والثقة.

وأكد "كولمان" أن رأس المال البشري ورأس المال الطبيعي يعملان جنباً إلى جنب لخلق الإنتاج، حيث أن الأول يتمثل بالمعدات والثاني يتمثل بالقدرات، أما رأس المال الاجتماعي، والذي يتمثل في العلاقات بين الأفراد لا في أجهزة الإنتاج المادية يعمل على تدعيم الحصول على المنتج، وذلك من خلال بناء تراكمي يسهل التعامل بين الأشخاص من خلال الثقة العميقة للحصول على المعلومات والفوائد للوصول إلى الإنجاز والهدف المنشود (كولمان، 1990).

2.1.2.4.5. المدارس الفكرية لرأس المال الاجتماعي ونظرياته:

- نظريات رأس المال الاجتماعي على مستوى الفرد: وتؤكد على دراسة العلاقة بين مكونات رأس المال الاجتماعي مثل (الثقة، المشاركة، الشبكات الاجتماعية) وبين الخصائص الشخصية للفرد مثل (المكانة الاجتماعية للفرد، التعليم، العمر، والخلفية العائلية، الشخصية). وتعد الصفات الشخصية للفرد هي الأساس لبناء رأس المال الاجتماعي وتكوينه ومن نظريات هذا المستوى.

- نظرية النجاح والوجود: وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن الأفراد الذين يحققون النجاح في الحياة والذين يعيشون حياة كريمة هم أكثر ميلاً للثقة في الآخرين والمشاركة معهم، أكثر من أولئك الذين يعيشون حياة صعبة ويعانون من التمييز والمشكلات الشخصية وعدم توفر فرص العمل، ومن أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال هي نظرية (Bourdieu) (الريبيعاوي وعباس، 2015).

ترى الباحثة أن نظرية النجاح والوجود تبين كيفية تكوين رأس المال الاجتماعي لدى الطبقات الاجتماعية وأن الثقة تبنى في المجتمعات والطبقات الغنية، وتكون الثقة قليلة في الطبقات الفقيرة نتيجة لمعاناتهم لمشاق الحياة.

- نظريات التنشئة الاجتماعية: إن هذه النظريات تقوم على افتراض أن الخبرات الاجتماعية التي يكتسبها الفرد من العائلة والأصدقاء والمعارف والمدرسة وأنواع تفاعلاته الاجتماعية الأخرى،

لها التأثير الأكبر على رغبته في أن تكون جزءاً من رأس المال الاجتماعي، وتأثيرها يكون أكثر من تأثير الخبرات التي يكتسبها في حياته لاحقاً. وتفترض هذه النظرية أن القيم الجوهرية التي يكتسبها الفرد في بداية حياته، والتي تستمر من خلال دورة حياته، يكون لها التأثير الأكبر في رأس ماله الاجتماعي، ومن أبرز المساهمين في بلورة هذه النظريات هو كل من (Jennings & Niemi) و (Kohlberg) (الربيعاوي وعباس، 2015).

تعتبر الباحثة أن نظريات التنشئة الاجتماعية للفرد تعتمد على التعلم للخبرات الاجتماعية من الصغر وتبلور قدرته ورغبته على أن يكون فاعلاً اجتماعياً، يتصف بالتعاون والثقة والزمالة.

● **نظرية الاختيار الرشيد:** حيث تحدث "كولمان" أن رأس المال الاجتماعي ينتج عن العلاقات والشبكات المترامية بين الأفراد، والتي تؤدي إلى خلق الثقة مما يساهم بخلق قنوات التواصل والتعاون (كولمان، 1990).

● **نظرية الفعل الاجتماعي للعالم "فيبر":** ينشأ المجتمع من خلال التفاعل الاجتماعي الذي يقصد به سلوك الناس الذين يرتبطون بعضهم البعض عن وعي. ويقوم الناس بتشكيل النظم من خلال عملية التفاعل. مع أن الناس تقوم بإنشاء مؤسسات مثل المدارس والمصانع ودور للعباد، فإن هذه المؤسسات تؤثر بدورها على الناس. ويعود ذلك في جانب منه إلى وجود ضغوط لمراقبة قواعد هذه المؤسسات وإجراءاتها (عبد الجواد، 2002).

● **النظريات المجتمعية:** ترى هذه النظرية أن رأس المال الاجتماعي هو حصيلة لخصائص العلاقات الاجتماعية الناتجة عن ثقافة المجتمع ودور المؤسسات الاجتماعية فيه، وأنه ملك للمجتمع وليس للأفراد. وتركز هذه النظريات على دراسة الأنظمة الاجتماعية ومؤسساتها الرئيسية. ويمكن التمييز بين نوعين منها وهما:

- النظريات التي تركز على المجتمع: ترى هذه النظريات أن ندرة المجتمع على خلق رأس المال الاجتماعي بين الأفراد تتحدد بالخبرات الطويلة الأمد للمنظمة الاجتماعية، والمبينة على خبراتها التاريخية والثقافية المتكونة عبر الزمن. وإن أول من تبنى صياغة هذه النظريات هو "روبرت بورديو" على دراسة تحليل مستوى أداء المنظمات في شمال وجنوب إيطاليا، وتوصل إلى أن الاختلاف في أدائها، وفي مشاركة الأفراد فيها يعود إلى الاختلاف في مخزون رأس المال الاجتماعي بين شمال إيطاليا وجنوبها الناتج عن الاختلافات التاريخية والاجتماعية بينهما. وإن

نظريات رأس المال الاجتماعي التي تركز على دراسة تأثيرات المجتمع والتي أسهم في صياغتها (Fukuyama) الذي قام بدراسة العلاقة بين الثقة ورأس المال الاجتماعي وتأثيرها في الاقتصاد القومي، وتوصل إلى أن رأس المال الاجتماعي هو حسيمة لمجمل العوامل مثل الدين والتقاليد والخبرات التاريخية المشتركة.

- النظريات المؤسسية: تقوم هذه النظريات على فكرة أساسية مفادها إن رأس المال الاجتماعي لا يظهر بشكل مستقل عن التأثيرات السياسية والحكومية، إذ يتأثر وبشكل كبير بالسياسات الناتجة عن المؤسسات الحكومية. وتفترض أن أي تعديل أو تأثير في سلوك الفرد يكون استجابة للتغيرات التي تحدث في الظروف العامة. ومن أبرز المساهمين في بناء هذه النظريات كل من (Keefen & Knack) اللذان صاغا نظرية رأس المال الاجتماعي، التي تؤكد على أن ظهوره وتطوره يعتمد على نوعية المؤسسات السياسية والقانونية والاقتصادية الموجودة في ذلك المجتمع (الريبعوي وعباس، 2015).

5.5.2.1.2. أهمية رأس المال الاجتماعي:

ذكر "فوكو ياما" أن لرأس المال الاجتماعي تبعات مهمة تؤثر إيجابياً في طبيعة الاقتصاد الصناعي الذي سيتمكن المجتمع من إقامته. ولو انتشرت الثقة بين جميع القائمين بأي مشروع تجاري، نتيجة اشتغالهم وفق مجموعة مشتركة من المعايير الأخلاقية، فسوف تتخفف تكاليف ممارسة الأنشطة الاقتصادية انخفاضاً ملحوظاً. وسوف تتحسن قدرة المجتمع على ابتكار أشكال تنظيمية جديدة، لأن المستوى المرتفع من الثقة سيسمح بظهور مجموعة واسعة ومتنوعة من العلاقات الاجتماعية (فوكو ياما، 1995).

وأشار "الريبعوي وعباس" أن هناك مجموعة من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال رأس المال الاجتماعي والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

- يعد وسيلة مهمة للحد من التفكك الاجتماعي مع تدعيم أواصر الثقة المتبادلة.
- يقلل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المنظمة من روح مبادرة وثقة.
- توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي للمنظمة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص. وبالتالي يُمكن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي (الريبعوي وعباس، 2015).

ترى الباحثة أن أهمية رأس المال الاجتماعي تتمثل في وجود نوع من الثقة والتعاون والزمالة بين العاملين، الأمر الذي يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف المشتركة في أي منظمة.

- وأكد "الربيعاوي وعباس" بأن رأس المال الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية.
- يمكن أن تملك المنظمة ميزة تنافسية عالية، عبر التركيز على الثقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية.
- يطور رأس المال الاجتماعي قاعدة المعرفة عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة.
- إن الثقة والمعلومات من الصفات الأخلاقية التي تحد من الغش والانتهازية في مجال الأعمال (الربيعاوي وعباس، 2015).

ترى الباحثة أن رأس المال الاجتماعي له أهمية كبيرة في خلق الثقة والتعاون والزمالة وتوسيع الآفاق بين الموظفين، والتخلص من الضغوط النفسية والصراعات، وبالتالي انعكاس ذلك على قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية عالية.

وأكد "المفرجي وصالح" ان فوائد رأس المال الاجتماعي تتلخص ايضاً بالآتي:

- يبرر التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام.
- يعتبر عاملاً مساعداً في جعل عمل المنظمة مرناً.
- يمثل وسيلة لإدارة العمل الجماعي (المفرجي وصالح، 2003).

وذكر "بوتنام" إن عدم الثقة، والهروب من المسؤولية، والاستغلال، والانعزال، والفوضى والركود تقوي بعضها في جو ضار وخانق من دوائر الرذيلة. ويشير هذا الجدل إلى أنه ربما يوجد على الأقل حالتان من التوازن المتسع تنتهي إليهما كل المجتمعات التي تواجه مشاكل العمل الجماعي (أي جميع المجتمعات) والتي بمجرد أن تصل إليها، تصبح داعمة لنفسها. ومن مظاهر وجود رأس المال الاجتماعي، الثقة الاجتماعية، ومعايير التبادل، وشبكات المشاركة المدنية، والتعاون الناجح داعمة لبعضها البعض الآخر. وتحتاج المؤسسات المتعاونة الفعالة إلى المهارات والثقة المنظمة (بوتنام، 1993).

ترى الباحثة أن لرأس المال الاجتماعي أهمية كبيرة في تطوير روح الولاء لدى العاملين في المؤسسة، والتي تعمل على ترسيخ معايير التعاون والثقة والزمالة لخلق بيئة صالحة بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

ويرى "موردن" أن المجتمعات التي تتمتع برأس مال اجتماعي كبير تتحلى بقدرة على الاندماج الاجتماعي بالقدرة على تطوير وتبني أشكالاً جديدة من التنظيم والإدارة بشكل أسهل من المجتمعات التي تتمتع بقدرة أقل من رأس المال الاجتماعي (موردن، 2004).

وأكد "نجم" أن تطوير وتدعيم رأس المال الاجتماعي في أي جماعة يمكن أن يعمل على تحقيق أغراض متعددة منها:

- الاستقرار: حيث أن رأس المال الاجتماعي هو مقياس لدرجة التماسك الاجتماعي وبالتالي مقياس للاستقرار الاجتماعي، وهذا ما نجده في علاقات الثقة بين الأطراف المختلفة في الشركة أو الجماعة المحلية أو المجتمع عموماً.
- دعم التعاون: وهذا ما يتم بين أعضاء الشركات أو الجماعات الأخرى بنفس القدر من التعاون.
- النتائج العملية: إن لرأس المال الاجتماعي تجليات عديدة حيث ينظر للفريق اليوم في الإدارة، على أنه يمثل الرؤية الأشمل في حين العمل الفردي هي الرؤية الجزئية (نجم، 2011).

تستنتج الباحثة أن للإدارة العليا دوراً كبيراً في خلق بيئة اجتماعية صحية قائمة على الثقة والتعاون والزمالة على كافة المستويات في المنظمة، من خلال المصارحة والمشاركة والتفاعل، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين الاتصال الفعال بين الموظفين والشعور بالرضا الوظيفي وتوضيح الأدوار بين العاملين وزيادة الأداء.

6.5.2.1.2. مكونات رأس المال الاجتماعي:

- الثقة: تتركز معايير الثقة على مسائل تتعلق بقيم غيبية عميقة وشديدة التعقيد مثل طبيعة الله ومفهوم العدالة، ولكنها قد تشمل أيضاً قيماً دنيوية مثل المعايير الحرفية والمهنية وآداب السلوك (فوكو ياما، 1995).

وذكر "الربيعاوي وعباس" أن الثقة هي الركن الأول من أركان رأس المال الاجتماعي، وأمر حيوي لكل الأعمال المبتكرة داخل المنظم، وتؤدي إلى السلوك التعاوني والعلاقات طويلة الأمد. وعُرفت الثقة بأنها: رغبة الموظف أن يكون عرضة لتصرفات صاحب العمل على أساس أن يعمل على تلبية احتياجاته بغض النظر عن الرقابة، وتؤدي إلى إقامة علاقة بين الرؤساء والموظفين، مما يمكن الاتصال الفعال بينهم ويوضح الأدوار وزيادة الأداء (الربيعاوي وعباس، 2015).

كما ذكر "فوكو ياما" أن الثقة لا تعتبر ضرورية للتعاون: المصلحة الذاتية الواعية، إضافة إلى آليات قانونية مثل العقود الرسمية، ويمكنها التعويض عن غياب الثقة، وفسح المجال أمام الغرباء للتعاون معاً لإنشاء مؤسسات تعمل من أجل أهدافهم المشتركة. بهذا يمكن أن تتشكل الجماعات اعتماداً على المصلحة الذاتية في أي وقت، وهي تتمتع بالاستقلالية التامة عن الثقافة. بينما تعد العقود الرسمية والمصلحة الذاتية من الأسس المهمة للمجتمع البشري، إلا أن أكثر المؤسسات فاعلية وكفاءة تعتمد على مجتمعات تتبنى معايير أخلاقية مشتركة، ولا تحتاج هذه المجتمعات إلى عقود رسمية شاملة، ولا ترتيبات قانونية تنظم العلاقات بين أفرادها، لأن هؤلاء الأفراد أجمعوا منذ البداية على الالتزام بقواعد أخلاقية ومعنوية تشكل أساساً لبناء الثقة المتبادلة في بينهم (فوكو ياما، 1995).

تستنتج الباحثة إن وجود الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة يؤدي إلى خلق قنوات الاتصال الفعالة، وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء والأفكار والمعرفة والخبرات، وخلق بيئة عمل صحية وجذابة من شأنها توفير الراحة للموظفين، ورغبتهم في العمل بكفاءة وفاعلية والعمل بجد وإخلاص وتسخير كل كفاءاتهم وخبراتهم للرفي في المؤسسة لتحقيق أهدافها بأكمل وجه.

- **التعاون:** ويتمثل في الأسرة التي يتعاون أفرادها وتتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة، وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحدده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين (الربيعاوي وعباس، 2015).

وذكر "فوكو ياما" أن الاقتصاد في أي مجتمع يشكل واحداً من أكثر مجالات التواصل الاجتماعي والإنساني دينامية وحيوية، إذ يكاد لا يوجد شكل من أشكال النشاط الاقتصادي يمكن الاستغناء فيه عن التعاون والتكافل الاجتماعي. بينما يعمل الناس ضمن مؤسسات اقتصادية لتلبية حاجاتهم الفردية، يحقق مكان العمل أيضاً وظيفة اجتماعية، فيجذب الأفراد خارج إطار حياتهم الخاصة ويكسر عزلتهم ويربط بينهم في رحاب عالم اجتماعي أشمل (فوكو ياما، 1995).

ترى الباحثة أن للتعاون أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على أداء العاملين، حيث يساعد التعاون على التماسك والتلاحم بين الأفراد وتقوية العلاقات، والتي تساهم بدورها في بناء مؤسسة سليمة متماسكة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتمكنها من مقاومة مشاكل العصر وتحدياته.

• **الزمالة:** لم تعد المنظمات مبنية على الإكراه إطلاقاً فهي أصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة. والثقة هنا لا تعني أن الناس يحبون بعضهم بل تعني أن بإمكان الناس أن يثق بعضهم ببعض الآخر، وهذا يتطلب أن يفهم بعضهم بعضاً، وبالتالي تعتبر عملية الاضطلاع بمسؤولية العلاقة ضرورة مطلقة بل واجب سواء على الشخص العضو في المنظمة أو مستشاراً فيها أو مورداً فإنه ينبغي أن يكون مديناً بتحملة للمسؤولية تجاه العلاقة مع كل شخص يعمل معه وعلى عمل كل من يعتمد عليه والذي بالمقابل يعتمد على عمله الخاص (الربيعاوي وعباس، 2015).

وأكد "الشريف" في مقاله "احترام الزمالة واجب" أن وصف الزمالة يطلق على بعض الموظفين الذين يعملون في مؤسسة واحدة أو قطاع بحيث يشكلون تكاملاً في العمل كل في موقعه وضمن اختصاصه في المؤسسة التي تحتضن الجميع. وتعتبر الزمالة ركناً أساسياً من أركان التقدم بل أنها تتعدى مسمى الزمالة لتصبح بمسمى الأخوة مما يعطي انطباعاً عن أهميتها ودورها في التطوير. (الشريف، 2013)

ويرى "بوتنام" أن مخزون رأس المال الاجتماعي، مثل الثقة، والمعايير والشبكات يكون داعماً لنفسه وتراكمياً. ويترتب على دوائر الفضيلة توازنات اجتماعية تتميز بمستويات عالية من التعاون، والتبادل، والمشاركة المدنية، والرفاهية الجماعية. وهذه الخصائص هي التي تميز المجتمع المدني (بوتنام، 1993).

7.5.2.1.2 مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي:

من الواضح أنه ليست هناك طريقة مباشرة لقياس حجم رأس المال الاجتماعي في أي مجتمع في وقت معين. ولهذا، فإن الطريقة الوحيدة لتكوين فكرة كمية عنه هي اعتماد أسلوب الاستفتاءات. يتم تحضير استبانة فيها أسئلة تخص الأبعاد المختلفة لمفهوم رأس المال الاجتماعي وفق التعريف المعتمد، ويتم توجيه الأسئلة إلى عينة عشوائية من المجتمع المعني، ثم يتم تحليل الإجابات واستنباط مؤشرات قليلة يتم استعمالها بعد ذلك ممثلة بحجم رأس المال الاجتماعي في الوقت الذي يتم فيه

طرح الاستبانة. وعند تحديد نوعية الأسئلة التي من المفيد طرحها في الاستبانة يجب أن نذكر أن رأس المال الاجتماعي، كما تم تعريفه، يتولد كنتيجة عملية تفاعل بين الأفراد (نصر وهلال، 2006).

وقام "الجباعي" بوضع واقتراح المعايير الآتية لقياس رأس المال الاجتماعي كميًا:

- الاعتراف المتبادل بالتساوي في الفرص والكرامة الإنسانية والوطنية والجدارة والاستحقاق والمكانة الاجتماعية، والاحترام المتبادل.
- الثقة: الثقة المتبادلة بين الأفراد (الشراكة في العمل، والثقة بالمؤسسات).
- التعاون في المجالات المختلفة، خاصة في أداء العمل.
- العمل التطوعي في المجالات المختلفة، وخاصة في أوقات الأزمات.
- الشعور بسمو الرابطة الإنسانية والرابطة الاجتماعية (الوطنية)، وسمو القانون العام (كحسن الوفادة وأشكال التعبير عنها في الحياة اليومية).
- القدرة على نقد المؤسسات القائمة ومراجعتها ومساءلتها ومحاسبتها والعمل على إصلاحها، أو عدم الحؤول دون ذلك.
- الإمكانية الجذرية للحوار والمناقشة العامة والتفكير بمبادئها المعرفية والتحلي بأخلاقياتها (الجباعي، 2016).

8.5.2.1.2. أنواع وصور رأس المال الاجتماعي:

- رأس مال اجتماعي رسمي: وتشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.
- رأس مال اجتماعي غير رسمي: ويقصد به مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية كتجمعات الجيران والأصدقاء (الربيعاوي وعباس، 2015).

تعتبر الباحثة أن صور رأس المال الاجتماعي الرسمي والمتمثل في الثقة بين العاملين والتعاون والزمالة من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، أما بخصوص رأس المال غير الرسمي والمتمثل بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاديين، فهي مجموعة القيم والعادات والتي تنتج عن علاقات التفاعل بين الناس.

كما فرق "بوتنام" في مقالته "Bowling Alone" بين نوعين من الروابط التي يستند عليها رأس المال الاجتماعي على النحو الآتي:

- رأس المال الاجتماعي الترابطي وهو الذي يخلق الانسجام في مجتمعات معينة حيث يجمع بين الأشخاص الذين يتشابهون فيما بينهم كالانتماء العرقي أو السن مثلاً.
- رأس المال الاجتماعي التوصيلي والذي يجمع بين الأشخاص الذين لا يشبه بعضهم بعضاً حيث رأى "بوتنام" إن رأس المال التوصيلي هو الأفضل لتحقيق ترابط اجتماعي بشكل أوسع (بوتنام، 2000).

وقد رأى "الربيعاوي وعباس" الشبكات والروابط الاجتماعية التي يستند إليها رأس المال الاجتماعي بما يلي:

- بناء اجتماعي يمتد من الأسرة ليشمل جماعات الجيرة والأصدقاء والنوادي وما يطلق عليه جماعات المساعدة الذاتية للمجتمع المدني والمؤسسات بكافة صورها وأحجامها.
- مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية، التي تتكون في إطار هذا البناء، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ العامة كالثقة والتبادلية والالتزام بما تفرضه العضوية في هذه الجماعة من واجبات.
- فائق من الموارد الفيزيكية والبشرية يمتلكها أفراد الجماعة.
- الأفراد الذين ارتضوا الانضمام طوعية إلى هذا البناء الاجتماعي، شريطة أن يتوفر في الأفراد الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق استفادة متبادلة فيما بينهم، بما يمكنهم من الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد التي توفرها الجماعة.
- مجموعة من الأهداف التي يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها، وقد ترتبط الأهداف بالجماعة ذاتها، أو بالمجتمع الأوسع (الربيعاوي وعباس، 2015).

9.5.2.1.2. بناء وتطور رأس المال الاجتماعي:

- تعتمد مدى قدرة الفرد على الوصول إلى الموارد عبر رأس المال الاجتماعي على شبكة علاقاته الاجتماعية (معارفه وانتماءاته المختلفة وعضويته في روابط ومؤسسات مختلفة)، وعلى قوة هذه العلاقات وثباتها، وعلى الموارد المتوفرة لشبكة العلاقات التي يقيمها الفرد. وهذا لا يعني أن الفرد يرث هذه الشبكة من العلاقات دون تدخل أو جهد منه. صحيح أن الظروف الموضوعية

تحدد الإطار الممكن لشبكة هذه العلاقات، لكن للفرد دوراً في تحديد سعة واستمرارية هذه العلاقات (الانتماء أو عدم الانتماء لأحزاب أو نقابات أو نواذٍ وجمعيات، ... إلى آخره)، لكن ليس كل العلاقات ودرجة تأثيرها وثباتها خاضعة لاختيار الفرد (نصر وهلال، 2007).

- إن الأفراد لا يبنون رأس المال الاجتماعي بأنفسهم، بل يصاغ عندما يتشاركون بالمعايير والقيم وإنشاء الثقة المتبادلة. وتوجد ثلاث ممارسات من قبل الإدارة في المنظمة للاستثمار في رأس المال الاجتماعي، وهي: إقامة الروابط وتعزيز الثقة وتشجيع التعاون بين العاملين. وإن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى الروابط الضعيفة، والثقة الهشة ولا تعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي (الربيعاوي وعباس، 2015).

- وأكد "فوكو ياما" أن اكتساب رأس المال الاجتماعي يتطلب ترويضاً وتعويداً على الالتزام بالمعايير الأخلاقية، مثل: الإخلاص والأمانة والجدارة بالثقة. فضلاً عن ذلك كله، يجب على الجماعة تبني جملة من المعايير المشتركة قبل أن يصبح بالإمكان تعميم الثقة بين أعضائها. بكلمات أخرى لا يمكن الحصول على رأس المال الاجتماعي بمجرد إعطاء الأفراد حرية التصرف كما يطلو لهم. فهو مؤسس على انتشار فضائل اجتماعية لا فردية (فوكو ياما، 1995).

- كما ذكر "بورديو" أن بناء رأس المال الاجتماعي يعتمد على:

• حجم شبكة العلاقات والتي يمكن إدارتها بكفاءة بين العاملين من قبل الإدارة من حيث الاستغلال الجيد لصور رأس المال الأخرى والذي يمتلكها الأعضاء الآخرون المشاركون في شبكة العلاقات.

• أن يكون هناك الحد الأدنى من التجانس الموضوعي بين العاملين أو أعضاء الجماعة.
• جهداً متواصلاً للحفاظ على التماسك داخل الجماعة وتعاوناً، والذي يتطلب الكثير من الإدراك والفهم المتبادل بين أعضاء الجماعة، سواء كانت أسرة أو أمة أو جماعة وحزباً سياسياً (بورديو، 1986).

كما أكد "كولمان" في مقالته "دور رأس المال الاجتماعي في خلق رأس المال البشري" أن رأس المال الاجتماعي ليس كياناً واحداً، حيث أنه مجموعة من الكيانات المختلفة والتي تكون ضمن عنصرين مشتركين هما:

- الأول أن الكيانات جميعها تتشكل من بعض جوانب البناء الاجتماعي.
- والثاني فيكون أفعالاً معينة من فاعلين سواء كانوا أشخاص أو هيئات داخل البناء.

حيث أن رأس المال الاجتماعي يتم إنتاجه ويحقق الأهداف المعينة والتي لا يمكن تحقيقها في غيابه، مثل رأس المال الطبيعي ورأس المال البشري ليس تبادلياً ولكن يكون محدد بأنشطة معينة (كولمان، 1988).

ترى الباحثة أن للإدارة العليا في المنظمة دور كبير في تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي وبناء الثقة والتعاون والزمالة بين العاملين، وذلك بتوفير الرغبة لدى القوة العاملة بتجاوز متطلبات العمل الرسمية؛ من أجل مساعدة بعضهم البعض وإخضاع مصالحهم الشخصية لمصلحة المنظمة.

10.5.2.1.2 نماذج لبناء رأس المال الاجتماعي:

- نموذج المنفعة العامة: ومعناه أن بُعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية، إذ أن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق مخزون رأس المال الاجتماعي في المنظمة.
- نموذج المنفعة الخاصة: يركز على الفرد وقابليته وملكاته الفردية المترجمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي وبراءة الاختراع (الريعاوي وعباس، 2015).

11.5.2.1.2 مصادر رأس المال الاجتماعي:

تُوجد الأنظمة الأخلاقية مجتمعات أخلاقية، لأن اشتراكها بلغات الخير والشر يُزود أعضائها بحياة بشرية مؤسسة على قواعد أخلاقية. وأي مجتمع أخلاقي سوف يحاول ما أمكن خلق درجة من الثقة بين أعضائه، بغض النظر عن ماهية القواعد الأخلاقية الدقيقة التي تتدخل في مثل هذه العملية. وتنتج بعض الرموز والقيم أكثر من غيرها في تشجيع الثقة وتوسيع مداها في المجتمع الأشمل (فوكو ياما، 1995).

وقد حدد "الربيعاوي وعباس" مصادر رأس المال الاجتماعي كما يلي:

- مصادر رأس المال الاجتماعي من الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية والذي يتكون من (علاقات السوق، العلاقات الهرمية في الهيكل التنظيمي).
- مصادر رأس المال الاجتماعي من محتوى الروابط الاجتماعية، والتي لها الدور المهم في تكوين الفرص والرغبات والدوافع والقدرات، إذ يتم إيجادها من خلال العلاقات والروابط الاجتماعية.
- مصادر رأس المال الاجتماعي من فوائده ومخاطره، والذي يساعد الإدارة على خلق المعرفة عبر تطوير رأس المال الفكري والتأثير في ظروف التبادل الفكري، الذي يعتمد على جمع المعرفة والخبرة من أطراف متعددة. ويؤدي رأس المال الاجتماعي إلى خلق مجموعة من العاملين الكفؤين ومساعدتهم في فهم إجراءات عملهم، وتطوير الإبداع من خلال خلق رأس المال الفكري والكفاءة في العمل الفريقي، كما يسهل تبادل الموارد بين الوحدات التنظيمية.
- يوفر رأس المال الاجتماعي أساساً للمدخل الشمولي لاحتواء العاملين في عملية التخطيط، من خلال رسم الشبكة الاجتماعية وتحليلها، وبما يسهل تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
- مصادر رأس المال الاجتماعي من خلال قدرات الشبكة الاجتماعية: تعتمد القيمة النهائية لرأس المال الاجتماعي على قدرة الشبكة الاجتماعية من خلال قيام الروابط فيها بمعالجة الاحتمالات والمواقف المهمة وإيجاد القابليات المكتملة (الربيعاوي وعباس، 2015).

2.1.2.1.2. أهم الممارسات التي تشجع على بناء رأس المال الاجتماعي من قبل الإدارة العليا:

يلعب الاندماج الاجتماعي دوراً محورياً في الحياة الاقتصادية نظراً لأن من يقوم بالنشاط الاقتصادي المجموعات وليس الأفراد. فيعتمد التقدم الاقتصادي على كفاءة التنظيم والابتكار بنفس درجة اعتماده على التنمية ككل. فيعتبر "موردين" أن العادات الأخلاقية، مثل القدرة على التواصل بشكل تلقائي مع الآخرين، أمراً محورياً في التنمية التنظيمية أو الابتكار التنظيمي، لذلك فهي تلعب دوراً مهماً في تكون الثروة الثقافية والاقتصادية. فتؤدي الأنواع المختلفة من العادات الأخلاقية إلى أنواع مختلفة أيضاً من التنظيم الاقتصادي، وبالتالي تؤدي إلى تنوع كبير في الهياكل التنظيمية (موردين، 2004).

ويؤكد "فوكو ياما" أن ثمة فوائد أخرى تنتج عن وجود نزعة قوية نحو التواصل الاجتماعي، وبعضها لا علاقة له بالمجال الاقتصادي، إذ يمكن لمجتمع الثقة العالية أن ينظم مكان العمل على

أسس أكثر مرونة وقدرة على تشكيل الجماعات، مع إعطاء مسؤوليات وصلاحيات أوسع للفئات الدنيا من العاملين فيه. وبالمقابل، يجب على مجتمعات الثقة المتدنية أن تعزل أعمالها وتقيدهم بسلسلة من الإجراءات والأنظمة والبيروقراطية. ومن المؤكد أن يجد العمال متعة كبيرة في مكان العمل، إذا ما عملوا بوصفهم راشرين يمكن الوثوق بهم، ليس مجرد أجزاء هامشية في آلة صناعية ضخمة ابتكرها الآخرون (فوكو ياما، 1995).

كما أكد " الربيعاوي وعباس" أن من أهم الممارسات تكون بما يلي:

- أنظمة المكافآت والحوافز.
- التدريب على المهارات.
- الموقع المشترك: إن جمع الأفراد والجماعات في موقع منعزل يخلق فرصاً ضعيفة لتقاسم المعلومات وبناء رأس المال الاجتماعي.
- هيئات الممارسة من خلال توفير العطل وأوقات الفراغ من أجل الاجتماعات وتوفير الدعم في المكاتب ووسائل الاتصال الإلكترونية مثل التصفح على شبكات الانترنت (الربيعاوي وعباس، 2015).

3.1.2. وزارة العدل الفلسطينية:

مقدمة:

تأسست وزارة العدل الفلسطينية بعد التوقيع على اتفاقية أوسلو والتي تم بموجبها تسليم الصلاحيات الإدارية والقانونية الكاملة على المناطق التي انسحبت منها قوات الاحتلال الصهيوني، حيث ضمت وزارة العدل في ذلك الحين (المحاكم الفلسطينية، والنيابة العامة، وسجل الأراضي، والسجل التجاري، وسجل الشركات، وديوان الفتوى والتشريع، ومركز الطب الشرعي). وقد رسمت لنفسها أهدافاً استراتيجية وأخرى جزئية منها العمل على دعم وتمكين مؤسسات العدالة والمساهمة في تطوير الإطار القانوني والتشريعي والعمل على حماية حقوق المواطن وحياته الأساسية، والنهوض بمستوى الأداء ورفع كفاءة وقدرات الوزارة لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات تحقيق رسالتها.

1.3.1.2. من أهم اختصاصات ومهام الوزارة:

- الإشراف الإداري على المحاكم وتطوير نظام إدارة المحاكم بكافة أنواعها ودرجاتها والرقعي بمستوى الأداء الإداري والتقني.
- تعيين مقر ودوائر اختصاص محاكم الصلح ودوائر اختصاص كافة المحاكم النظامية.
- مراقبة شؤون القضاء ومتابعة المخالفات التي تقع من القضاة لواجباتهم ومقتضيات وظيفتهم وطلب التحقيق مع القضاة وإقامة الدعوى التأديبية عليهم.
- اعتماد مشروع الموازنة الخاصة بالسلطة القضائية.
- المسؤولية عن النيابة العامة حيث تضطلع النيابة باختصاصها في إقامة دعوى الحق العام تحت مسؤولية وإشراف السلطة التنفيذية من خلال وزير العدل، الذي يقوم بتعيين مكان عمل أعضاء النيابة العامة ونقلهم خارج دائرة المحكمة المعينين أمامه، وطلب التحقيق معهم وإقامة الدعوى التأديبية عليهم.
- إعداد التشريعات لإنشاء المحكمة الدستورية والمحاكم الإدارية والنيابة الإدارية وهيئة قضايا الدولة.
- إعداد أنظمة اعتماد المحكمين والمترجمين.
- إنشاء سجل للمحكمين المعتمدين لدى الوزارة وفقاً للقرارات والتعليمات والأنظمة الخاصة بقوائم المحكمين المعتمدين.
- تنظيم مهنة الترجمة وإصدار رخص ممارسة المهنة بناءً على الأسس المحددة بموجب القانون والأنظمة التنفيذية الخاصة بذلك.
- إنشاء سجل للمترجمين المرخصين في وزارة العدل.
- إقامة العلاقات مع المؤسسات القانونية والحقوقية الوطنية والدولية وتبادل الرأي في مختلف القضايا الحقوقية الإنسانية.
- إعداد الأبحاث والدراسات القانونية.
- تطوير الوزارة ورفع كفاءة وقدرات الموظفين.
- إنشاء المعهد القضائي الفلسطيني.
- جمع ونشر وحفظ الوثائق والتشريعات والأبحاث والمعلومات مما يساعد على حسن إدارة العدالة.
- متابعة مركز الطب الشرعي.
- متابعة المعمل الجنائي وتولى إدارته.
- متابعة شكاوى المواطنين من وحدة شكاوى المواطن وحقوق الإنسان.

2.3.1.2. الإدارات العامة التابعة لوزارة العدل:

- الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
- الإدارة العامة للشؤون المالية.
- الإدارة العامة للطب العدلي.
- الإدارة العامة للشؤون القانونية.
- الإدارة العامة للوسائل البديلة وحل النزاعات.
- الإدارة العامة للإشراف الإداري عن المحاكم.
- الإدارة العامة للسجل العدلي والتصديقات (خدمات الجمهور) (فلسطين، وزارة العدل الفلسطينية. 2004).

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات المحلية المتعلقة بالإدارة العليا:

دراسة (سيد وآخرون، 2011) بعنوان استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة:

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، حيث تم التطرق لمفهوم الميزة التنافسية كعامل تتأثر بالاستراتيجيات الإدارية العليا. وذلك من أجل الوصول لتقديم اقتراحات وتوصيات لمتخذي القرار وراسمي السياسات، وإلقاء الضوء على طرق الوصول لميزة تنافسية في الخدمات المقدمة، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات المساهمة العامة في مدينة نابلس، والبالغ عددهم (39) شركة بحجم عينة بلغت (33) شركة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود علاقة طردية قوية بين استراتيجية التمايز والاختلاف والميزة التنافسية، أما بالنسبة لباقي الاستراتيجيات فلم يستنتج أي علاقة بين استراتيجية النمو وقيادة التكلفة من جهة والميزة التنافسية من وجهة أخرى.

دراسة (الجعبري، 2008) بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية "من وجهة نظر المديرين":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، حيث أجريت الدراسة في جنوب الضفة الغربية عام 2007م، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته للمشكلة موضوع البحث، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة بحث رئيسية، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (115) مديراً منظمة أهلية أو من ينوب عنه، من أصل (471) منظمة أهلية مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوماً جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته، وبغض النظر عن الجنس والخبرة أو المؤهل العلمي والعمر وموقع الجمعية، وأن مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي الأكثر إدراكاً لمفهوم الإبداع المؤسسي، ويمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن عقد دورات في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.

دراسة (زيدية، 2007) بعنوان أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ولهذا الغرض تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية (قوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، قوة وصفات الشخصية)، وأثرها على الأهداف الاستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية، والودائع وتحقيق متطلبات الربح وزيادة حجم التمويل والإقراض اللازم لدعم الاقتصاد. وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (122) موظفاً في الإدارة العليا في المصارف التجارية وقد تم الحصول على البيانات من خلال (74) استبانة، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها: ضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف استراتيجية أخرى وإمكانية تطبيق الدراسة على مستويات استراتيجية أخرى، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية.

دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلستينية وميزتها التنافسية "دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري)، كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية بورتر (الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة) بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، من خلال عناصر التوجيه الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم استبانة تتناسب مع متغيرات مشكلة البحث والفرضيات، ووزع الباحث (165) استبانة تم استعادة (118) منها، وقد جرى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجيه الإستراتيجي والميزة التنافسية.

2.2.2. الدراسات المحلية المتعلقة برأس المال الاجتماعي:

دراسة (الكفارنة، 2015) بعنوان دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين "دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة (2001-2014)":

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الجمعيات الأهلية في فلسطين بالتركيز على جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة ودورها في بناء رأس المال الاجتماعي، ومعرفة مدى تطبيقها لمعايير الشفافية والنزاهة في بناء رأس المال الاجتماعي والاستفادة من الموارد والمشاريع المتاحة لها بعدالة، وكذلك التعرف على هذه الجمعيات في تحقيق التنمية المبنية على النوع الاجتماعي، عند عملية بناء رأس المال الاجتماعي وذلك خلال الفترة الممتدة بين الأعوام (2001 - 2014)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن يسهم رأس المال الاجتماعي بشكل كبير في الاهتمام بالبعد المجتمعي التعاوني، وإشراك الفئات المجتمعية في تحديد الأولويات ومتابعة تنفيذها، لتشكل عاملاً حاسماً في نجاح البرامج للمؤسسة وتعظيم منجزاتها، كما يتم تحديد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية الديمغرافية للأسر الفقيرة المستهدفة في التمكين الاقتصادي في محاولة لفهم كامل احتياجات الفئة المستهدفة وربطها ببرامج مصممة لمكافحة الفقر بفاعلية.

3.2.2. الدراسات العربية المتعلقة برأس المال الاجتماعي:

دراسة (هادي ومشكور، 2017) بعنوان دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي: ركز البحث على كشف الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، وطبق هذا البحث على عينة عشوائية مكونة من (31) موظفاً في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. وقد سعى البحث إلى اختيار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية، إذ توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها وجود علاقة تأثير على المستوى الكلي للثقة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي.

دراسة (عبد الدائم، 2016) بعنوان دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي "دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ":
يهدف هذا البحث إلى التعرف على تحليل دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي لدائرة صحة بغداد الكرخ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينته بلغ تعدادها (50) فرداً، وتوصل تحليل (SPSS) إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل ومستوى إبعاد رأس المال الاجتماعي، وحسب نتيجة البحث فإن موضوع التماثل التنظيمي قليل الاهتمام في وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ موضع البحث، نتيجة لاتساع موضوع رأس المال الاجتماعي وتعدد مصادرها.

دراسة (حمد، 2015) بعنوان رأس المال الاجتماعي "مقارنة تنموية":
يحاول هذا البحث مقارنة مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته وأبعاده وخصائصه ويركز بشكل خاص على دوره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. هذا الدور الذي يتمثل في قدرته على تفسير مدى نجاحات التنمية، فعلى المستوى الاقتصادي للتنمية يسهم رأس المال الاجتماعي في زيادة ونمو الإنتاج، وعلى المستوى الاجتماعي للتنمية يسهم في حل الكثير من القضايا الاجتماعية من خلال التعاون والتبادل في المعلومات والخبرات، أما على المستوى السياسي فهو يعد الرابط والصلة التي تربط الأفراد بمؤسسات المجتمع المدني خاصة بعد الثقة. فهو له أهميته، إذ يتعاون من خلالها أفراد الجماعة بشفافية مع بعضهم البعض من جانب ومع المجتمع ككل من جانب آخر.

دراسة (بدر اوي والخفاجي، 2015) بعنوان العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة":
اعتمدت الدراسة رأس المال الاجتماعي بأبعاده الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل، الاستغراق باعتباره متغيراً رئيسياً ومؤثراً في الأداء التنظيمي وبكونه متغيراً معتمداً على الفاعلية، الكفاءة، التطوير، الرضا، الإبداع، الجودة. أجريت الدراسة على عينة من مديري الإدارات الوسطى عددها (70) فرداً استخدمت الدراسة استبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، باستخدام مقياسي (Likert) الخماسي، وأبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن رأس المال الاجتماعي بكل أبعاده (الزمالة، الثقة، التعاون والتكافل، الاستغراق) له دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركة لتحسين الأداء.

دراسة (وليد، 2015) بعنوان اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي: يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى إسهام التحسن المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي، أي يمكن من خلال التحسين المستمر، ومواكبة كافة التقدّمات والتطورات التي يشهدها العالم، كما يشكل رأس المال الاجتماعي تركيبة من المعرفة والعلاقات التعاونية السائدة داخل المنظمة، والتي تساعد في تحقيق أهدافها. وقد تم اختيار عدد من الموظفين العاملين في الكلية كعينة للبحث وبواقع (30) فرداً. واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على بيانات البحث والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وأن خضعت لمقاييس الصدق والثبات. ولإدخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)، وقد أفرزت هذه الأدوات عدد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحسن المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي.

دراسة (العبادي، 2014) بعنوان العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

"بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة":

يهدف البحث إلى تسليط الضوء وبشكل أساسي على تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في رأس المال الاجتماعي، والذي بدوره سيسهم في توجيه القيادات الإدارية في جامعة الكوفة في تلمس مواطن القوة والضعف في أدائها بما يتعلق بمتغيرات البحث. وجمعت البيانات من عينة من الكليات في جامعة الكوفة شملت (317) شخصاً من ملاك الهيئة التدريسية في (19) كلية. وبعد استخراج نتائج البحث تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها: يوجد إدراك واضح نحو الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري من وجهة نظر التدريسيين، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو الاهتمام بالدرجة الأولى بتوسع حالة الوعي المعرفي من خلال الاهتمام بقراءة كل ما هو جديد من أبحاث علمية ودوريات منشورة لغرض زيادة المعرفة، ومن ثم الاهتمام بقدراتهم الشخصية والعمل على تطويرها، وبعد ذلك الاهتمام بالمهارات التي يمتلكونها، لغرض تسخيرها لخدمة الجامعة وكلياتها.

دراسة (أحمد، 2014) بعنوان رأس المال الاجتماعي وأثره في نظم إدارة المعرفة"دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة النهرين":

يهدف البحث إلى الكشف عن أثر عناصر رأس المال الاجتماعي والمتمثلة في (العلاقات، الإدراك، الهيكل) في نظم إدارة المعرفة في جامعة النهرين، حيث تم اختيار عينة البحث لتشمل كل من الموظفين الإداريين والفنيين في جامعة النهرين، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة ووزعت على عينة بلغت (40) فرداً أُستعيد منها (31) استبانة صالحة للتحليل، ويهدف معالجة البيانات

استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية (SPSS) وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لرأس المال الاجتماعي في نظم إدارة المعرفة.

دراسة (ولي، 2012) بعنوان رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي وأبعادهما وانعكاس تلك العلاقة في الأداء الوظيفي:

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي وأبعادهما وانعكاس تلك العلاقة في الأداء الوظيفي.

انتهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلاً وحُدّدت مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن مشكلة البحث، والتي جرى اختبارها بأدوات إحصائية تخمينية عن مشكلة البحث، والتي تم اختبارها بأدوات إحصائية متعددة، وتم إعداد استبانة وزعت على كافة الملاكات الصحية في سبعة مستشفيات من مجموع إحدى عشر مستشفى عاملاً في القطاع الخاص في مدينة اربيل حيث بلغ عددهم (199) فرداً كعينة للبحث. وقد استنتج البحث بأن الأداء الوظيفي يتحسن بتطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة وزيادة درجة الالتزام من قبل الأفراد العاملين.

دراسة (صبري، 2012) بعنوان دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي
" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات:"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بعدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات. في مستوى تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في الهيئة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (260) فرداً استعيد منها (133) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت 85%. وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) وتحليل التباين (Enova)، وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث، بما ينعكس إيجابياً على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للمنظمة، وتعزيز مستوى رأس المال الاجتماعي لدى الموظفين، عن طريق تشجيعهم على بناء العلاقات بعضهم مع بعض عن طريق الاهتمام بصيغ العمل الجماعي والتدريب والممارسات غير الرسمية والاهتمام بالاتصال الفاعل بين الموظفين، وذلك بما يساعد على بناء وتوسيع شبكات عملهم الاجتماعية.

دراسة (العطوي، 2009) بعنوان العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي:

يقدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وفاعلية المنظمة من خلال الدور الوسيط للأداء السياقي، وفق صيغة تبين انعكاس نتائج استثمار المنظمات في الموارد الاجتماعية على مستوى فاعليتها. فمن منظور رأس المال الاجتماعي اختبر الباحث تأثير (البعد الهيكلي، وبعد العلاقات، والبعد الإدراكي) على الأداء السياقي وفاعلية المنظمة. ومع بيانات جمعت من عينة من (201) من العمال في معمل إسمنت المثنى. اختبر الباحث فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد للمتغير الوسيط (Mediator Variable). وأثبتت اغلب النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت، والتي على أساسها صاغ الباحث جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات الإدارية الضرورية لبناء رأس المال الاجتماعي الداخلي وتحسين مستوى الأداء السياقي للعاملين.

دراسة (ملحم، 2009) بعنوان رأس المال الاجتماعي: عناصره ومؤشرات قياسه وأهميته في حياة المؤسسة الاقتصادية:

تشكل الدراسة لبنة أساسية في تحديد مفهوم رأس المال الاجتماعي، وتحديد عناصره ومؤشرات قياسه، وتعد من الدراسات، التي تساهم في الجهود القائمة لبلورة مفهوم عربي متكامل وواضح عن رأس المال الاجتماعي، والجدير ذكره إن هذه الجهود ما زالت في بداياتها، إذ لا يزال الموضوع يكتنفه قدر كبير من الغموض، سواء فيما يتعلق بتعريفه وتحديد أبعاده وآليات تشكله وكيفية الاستثمار فيه وأهمية ذلك على صعيد التنمية. وتحاول الدراسة تتبع موضوع رأس المال الاجتماعي في حياة مؤسسة اقتصادية هي شركة الوليد للغزل والنسيج بحمص، في محاولة لقياسه وتبني أبعاده وأهميته استناداً إلى دراسة ميدانية جرت خلال عام 2009 بأسلوب المسح بالعينة.

4.2.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة برأس المال الاجتماعي:

دراسة أرات (Arat, 2013) بعنوان صياغة تكوين رأس المال الاجتماعي لدى النساء التركيات: إن الغرض من الدراسة هو تحديد تكوين رأس المال الاجتماعي للمرأة التركية. وتألفت هذه الدراسة من (170) امرأة من النساء ذوات الإعاقة المنخفضة التي تقطن بالقرب من مدن الصفيح. أجرى المؤلفون تحليل الانحدار اللوجستي لدراسة تكوين رأس المال الاجتماعي (المشاركة المدنية والثقة والمشاركة الاجتماعية والشبكات الاجتماعية) للنساء من حيث ستة متغيرات (العمر والمستوى التعليمي والعمالة والحالة الاجتماعية وملكية المنازل والمراكز المجتمعية ومدة الإقامة في نفس

الحي) في أربعة مراكز مجتمعية مختلفة في أنقرة، تركيا. وتشير نتائج الانحدار اللوجستي إلى أن طول الإقامة في الحي نفسه كان مرتبطاً بالبقاء على اتصال مع الجيران (الشبكات الاجتماعية) والثقة في تقديم الخدمات البلدية (الثقة)، وكان المستوى التعليمي للمرأة مرتبطاً بالتصويت (المشاركة المدنية) واستخدام الخدمات البلدية (المشاركة الاجتماعية). وينبغي إجراء المزيد من البحوث عن طريق مقارنة خلق رأس المال الاجتماعي للمرأة والرجل عن طريق إضافة متغيرات أخرى.

دراسة لي (Li, 2010) بعنوان متى يكون رأس المال الاجتماعي مهماً لقطاع الصحة " الأدوار الوسيطة التي تقوم بها العرقية والدخل والجنس":

بعض الدراسات التجريبية ناقشت رأس المال الاجتماعي ذات العلاقة الإيجابية بالصحة، لم تجرى سوى بحوث قليلة على كيفية توزيع رأس المال الاجتماعي، وعمّا إذا كانت مسائل رأس المال الاجتماعي تتعلق بالصحة بشكل موحد أو تفاضلي، عبر الأوضاع الاجتماعية-الاقتصادية أو الجماعات العرقية الأثنية في الولايات المتحدة.

يسعى هذا البحث إلى معالجة التغيرات من خلال دراسة توزيع رأس المال الاجتماعي عبر الفئات العرقية الأثنية والدخل والتعليم والفئات الجنسية للسكان، من خلال ثلاث مجموعات سكانية أسيوية أمريكية، فهو يحقق فيما إذا كان رأس المال الاجتماعي مرتبطاً بصحة الأمريكيين الأسيويين وإذا كان الأمر كذلك، فهل يتم دراسة هذه الجماعات بسبب العرق أو الدخل والجنس.

وكشفت النتائج أن الأشخاص أصحاب البشرة البيضاء والإناث والأفراد ذوي الدخل الأعلى وذوي مستوى تعليم أكثر لديهم مستويات من رأس المال الاجتماعي، ويبين تحليل الانحدار اللوجستي أنه في حين أن رأس المال الاجتماعي، ولا سيما رأس المال الاجتماعي الهيكلي يرتبط عموماً بنتائج صحية أفضل، حيث أن أبعاد رأس المال الاجتماعي يرتبط بزيادة خطر التدخين، والأهم من ذلك وجدت الدراسة أن رأس المال الاجتماعي والصحة في تجمعات الانتماء العرقي، مثل الفيتناميين وذوي الدخل المنخفض وأشخاص يحصلون على عوائد أعلى من رأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الأثر السلبي لرأس المال الاجتماعي على التدخين أقوى بكثير بالنسبة للمرأة منه لدى الرجل.

دراسة رومي (Roomi, 2009) بعنوان أثر تطور واستخدام رأس المال الاجتماعي في نمو عملية المشاريع المملوكة من قبل النساء:

بناء على نموذج نمو الشركات في تشرشل ولويس، توضح هذه الدراسة أثر بناء واستخدام رأس المال الاجتماعي من قبل سيدات الأعمال في مراحل مختلفة من نموهن. وهو يسلط الضوء على اختلافات الصناعة وكذلك معايير السلوك القائمة على الثقة والالتزام، التي من خلالها نجحت في تحويل اتصالاتها إلى موارد مفيدة، والمساهمة في نمو وتطوير أعمالهم. الأصدقاء والأسرة فضلاً عن الشبكات المخصصة للنساء فقط في مرحلة الوجود؛ والعملاء والموظفين والموردين في مرحلة البقاء على قيد الحياة؛ والشبكات المختلطة، فضلاً عن المستشارين التجاريين والمهنيين في مراحل النجاح والإقلاع؛ وقد وجد أن الموردين أو الموزعين في مرحلة النضج هم المصدر الرئيسي لرواد الأعمال "رأس المال الاجتماعي". وتؤكد الدراسة أن استخدام رأس المال الاجتماعي يساعد النساء المشتغلات بالأعمال الحرة في الحصول على المعلومات والمشورة والأفكار، فضلاً عن الموارد المالية والبشرية. وتوفر هذه الموارد أو المساعدة غير الرسمية، عاملاً حافزاً في تنمية أعمالها.

دراسة جيل (Jel, 2007) بعنوان عندما تحضر النساء الرياديات من أجل النمو والتطور

" أثر رأس المال الاجتماعي والتدريب في إقناء الموارد":

تتناول هذه الدراسة تأثير رأس المال الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي والاحتياجات التدريبية لـ (421) امرأة من منظمي المشاريع على اقتناء الموارد المالية اللازمة للنمو. وكشفت النتائج أن النساء صاحبات المشاريع ذات الموارد المرتفعة للنمو يملن إلى استخدام شبكات اجتماعية أكثر رسمية ويحتجن إلى التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي والإنتاج/العمليات. وتقدم الدراسة الدعم للعملية التي يمكن من خلالها أن تكون الموارد الرأسمالية الرسمية وغير الرسمية داخل الشركات المملوكة للنساء، بمثابة سوابق حاسمة للنمو والتوسع المحتملين في السوق. ويأخذ هذا البحث خطوة أولية هامة في فهم عملية الكيفية التي تستفيد بها رائدات الأعمال وتبني موارد داخلية وخارجية.

5.2.2. التعقيب على الأبحاث والدراسات:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدى الباحثة والاستعانة بها في تصميم الاستبانة والمنهجية التي استخدمت. وقد جاءت الدراسة الحالية مكملّة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة فيما يتعلق بالإدارة العليا وعلاقتها في تنمية رأس المال الاجتماعي (من وجهة نظر العاملين) في وزارة العدل الفلسطينية.

ومن أهم الجوانب التي اختلفت وتشابهت فيها الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية ما يلي:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في الجداول (1.2) (2.2-أ) (2.2-ب) (2.2-ج) (2.2-د) يمكن ملاحظة ما يلي:

- جميع الدراسات المتعلقة بالإدارة العليا استخدمت الإدارة العليا متغير مستقل.
- الدراسة الحالية استخدمت الإدارة العليا متغير مستقل.
- الدراسات التي استخدمت رأس المال الاجتماعي كمتغير تابع هي دراسة (الكفارنة، 2015؛ هادي ومشكور، 2017؛ عبد الدايم، 2016؛ وليد، 2015؛ العبادي، 2014؛ صبري، 2012).
- الدراسات التي استخدمت رأس المال الاجتماعي كمتغير مستقل هي دراسة (بدرأوي والخفاجي، 2015؛ أحمد، 2014؛ ولي، 2012؛ العطوي، 2009)، ودراسة (Arat, 2013؛ Roomi, 2009).
- الدراسة الحالية استخدمت رأس المال الاجتماعي كمتغير تابع.
- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.
- تراوحت عينة الدراسات ما بين (30) و(421) فرداً.
- استخدمت كافة الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة (Li, 2010) حيث استخدمت المسح التمثيلي.
- حسب علم الباحثة لا توجد دراسات سابقة عن موضوع دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي (من وجهة نظر العاملين).

الجدولان الآتيان يوضحان المقارنة بين الدراسات السابقة

جدول رقم 1.2: مقارنة الدراسات المتعلقة بإدارة العليا.

الرقم	اسم الباحث والسنة	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
1	سيد وآخرون (2011)	استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية.	هدفت إلى تقصي أثر استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات العامة الفلسطينية.	الوصفي التحليلي	33 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> وجود علاقة طردية قوية بين استراتيجيات التمايز والاختلاف والميزة التنافسية. بالنسبة لباقي الاستراتيجيات فلم يستنتج أي علاقة بين استراتيجية النمو وقيادة التكلفة من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى.
2	الجعبري(2008)	دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.	هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجيه الاستراتيجي.	الوصفي التحليلي	115 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوماً جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته، بغض النظر عن الجنس والخبرة أو المؤهل العلمي والعمر وموقع الجمعية. تعزيز الثقة بين الموظفين يتمثل في قدرتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية. إن الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي عقد الدورات في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.
3	زيدية (2008)	أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية.	التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية.	المسحي الوصفي	122 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية، وتحديد الاهداف الاستراتيجية.
4	الدهدور (2006)	العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية.	هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجيه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية.	المنهج الوصفي	165 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> أهم النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجيه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

جدول رقم 2.2-أ: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي

الرقم	اسم الباحث والسنة	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
1	الكفارنة (2015)	دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين.	التعرف على دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين، دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة.	المنهج الوصفي التحليلي	1 مؤسسة	دراسة حالة	<ul style="list-style-type: none"> توصلت الدراسة إلى أن يسهم رأس المال الاجتماعي بشكل كبير في الاهتمام بالبعد المجتمعي التعاوني وإشراك الفئات المجتمعية في تحديد أولويات ومتابعة تنفيذها لتشكيل عاملاً حاسماً في نجاح البرامج للمؤسسة وتعظيم منجزاتها. كما ويتم تحديد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية الديمغرافية للأسر الفقيرة المستهدفة في التمكين الاقتصادي في محاولة لفهم كامل احتياجات الفئة المستهدفة وربطها ببرامج مصممة لمكافحة الفقر.
2	هادي ومشكور (2017)	دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي.	هدف البحث للكشف على دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي.	البحث الوصفي	31 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> وجود علاقة تأثير على المستوى الكلي للثقة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي.
3	عبد الدايم (2016)	دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي.	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي لدى صحة بغداد الكرخ.	البحث الوصفي	50 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل ومستوى أبعاد رأس المال الاجتماعي، وحسب نتيجة البحث فإن موضوع التماثل التنظيمي قليل الاهتمام في وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد نتيجة لانتساع موضوع رأس المال الاجتماعي وتعدد مصادره.
4	بدر اوي والخفاجي (2015)	العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي.	هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي في شركة الحفر العراقية في البصرة.	المنهج الوصفي	70 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> أبرز النتائج أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده الزمالة، الثقة، التعاون، والتكافل، الاستغراق له دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركة لتحسين الأداء.
5	وليد (2015)	اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي.	يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى إسهام التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي.	المنهج الوصفي	30 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي.

جدول رقم 2.2-ب: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي.

الرقم	اسم الباحث والسنة	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
6	العبادي (2014)	العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.	تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري ورأس المال في رأس المال الاجتماعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة.	المنهج الوصفي	317 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> يوجد إدراك واضح نحو الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري من وجهة نظر التدريسيين، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو الاهتمام بالدرجة الأولى بتوسيع حالة الوعي المعرفي من خلال الاهتمام بقراءة كل ما هو جديد من أبحاث علمية ودوريات ومنتشورات لغرض زيادة المعرفة، ومن ثم الاهتمام بقدراتهم الشخصية والعمل على تطويرها، وبعد ذلك الاهتمام بالمهارات التي يمتلكونها لغرض تسخيرها لخدمة الجامعة.
7	أحمد (2014)	رأس المال الاجتماعي وأثره في نظم إدارة المعرفة.	الكشف عن أثر عناصر رأس المال الاجتماعي المتمثلة في العلاقات، الإدراك، الهيكل في نظم إدارة المعرفة في جامعة النهرين.	المنهج الوصفي	50 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لرأس المال الاجتماعي في نظم إدارة المعرفة.
8	ولي (2012)	رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي وأبعادهما وانعكاس تلك العلاقة في الأداء الوظيفي.	يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي وأبعادهما وانعكاس تلك العلاقة في الأداء الوظيفي.	المنهج الوصفي التحليلي	199 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> استنتج البحث بأن الأداء الوظيفي يتحسن بتطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة وزيادة درجة الالتزام من قبل الأفراد العاملين.
9	صبري (2012)	دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي.	تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة ب عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات. في مستوى تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية.	المنهج الوصفي	260 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث، بما يعكس إيجابياً على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للمنظمة. تعزيز مستوى رأس المال الاجتماعي لدى الموظفين، عن طريق تشجيعهم على بناء العلاقات بعضهم مع بعض عن طريق الاهتمام بصيغ الحل الجماعي والتدريب والممارسات غير الرسمية.

جدول رقم 2.2-ج: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي.

الرقم	اسم الباحث والسنة	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
10	العطوي (2009)	بعنوان العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي.	يقدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وفاعلية المنظمة من خلال الدور الوسيط للأداء السياقي، وفق صيغة تبين انعكاس نتائج استثمار المنظمات في الموارد الاجتماعية على مستوى فاعليتها.	المنهج الوصفي	201 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> • أثبتت اغلب النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات حيث صيغت فرضيتان أساسيتان للبحث مفادها وجود علاقة ارتباط وأثر بين إبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الاداء السياقي للكادر التدريسي.
11	أرات (2013)	صياغة تكوين رأس المال الاجتماعي لدى النساء التركيات.	إن الغرض من الدراسة هو تحديد تكوين رأس المال الاجتماعي للمرأة التركية	المنهج الوصفي	170 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> • تشير النتائج إلى أن طول الإقامة في الحي نفسه كان مرتبطاً بالبقاء على اتصال مع الجيران (الشبكات الاجتماعية) والثقة في تقديم الخدمات البلدية (الثقة)، وكان المستوى التعليمي للمرأة مرتبطاً بالتصويت (المشاركة المدنية) واستخدام الخدمات البلدية (المشاركة الاجتماعية). وينبغي إجراء المزيد من البحوث عن طريق مقارنة خلق رأس المال الاجتماعي للمرأة والرجل عن طريق إضافة متغيرات أخرى.
12	لي (2010)	متى يكون رأس المال الاجتماعي مهما لقطاع الصحة: الأدوار الوسيطة التي تقوم بها العرقية والدخل والجنس.	يسعى هذا البحث إلى معالجة التغيرات من خلال دراسة توزيع رأس المال الاجتماعي عبر الفئات العرقية الأثنية والدخل والتعليم والفئات الجنسية للسكان، من خلال ثلاث مجموعات سكانية أسيوية أمريكية، فهو يحقق فيما إذا كان رأس المال الاجتماعي مرتبطاً بصحة الأمريكيين الأسيويين وإذا كان الأمر كذلك، فهل يتم دراسة هذه الجماعات بسبب العرق أو الدخل والجنس.	مسح تمثيلي	مسح تمثيلي	مسح تمثيلي	<ul style="list-style-type: none"> • كشفت النتائج أن الأشخاص أصحاب البشرة البيضاء والإناث والافراد ذوي الدخل الأعلى وذوي مستوى تعليم أكثر لديهم مستويات من رأس المال الاجتماعي، ويبين تحليل الانحدار اللوجستي أنه في حين أن رأس المال الاجتماعي، ولا سيما رأس المال الاجتماعي الهيكلي يرتبط عموماً بنتائج صحية أفضل، حيث أن أبعاد رأس المال الاجتماعي يرتبط بزيادة خطر التدخين. • وجدت الدراسة أن رأس المال الاجتماعي والصحة في تجمعات الانتماء العرقي، مثل الفيتناميين وذوي الدخل المنخفض وأشخاص يحصلون على عوائد أعلى من رأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الأثر السلبي لرأس المال الاجتماعي على التدخين أقوى بكثير بالنسبة للمرأة منه لدى الرجل.

جدول رقم 2.2-د: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي.

الرقم	اسم الباحث والسنة	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
13	رومي (2009)	آثر تطور واستخدام رأس المال الاجتماعي في نمو عملية المشاريع المملوكة من قبل النساء.	توضح هذه الدراسة أثر بناء واستخدام رأس المال الاجتماعي من قبل سيدات الأعمال في مراحل مختلفة من نموهن.	المنهج الوصفي	سيدات الأعمال في شركة تشرتشل ولويس	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> • أن الموردين و/ أو الموزعين في مرحلة النضج هم المصدر الرئيسي لرواد الأعمال "رأس المال الاجتماعي". • تؤكد الدراسة أن استخدام رأس المال الاجتماعي يساعد النساء المشتغلات بالأعمال الحرة في الحصول على المعلومات والمشورة والأفكار، فضلاً عن الموارد المالية والبشرية. وتوفر هذه الموارد و/ أو المساعدة غير الرسمية، عاملاً حافزاً في تنمية أعمالها.
14	جيل (2007)	عندما تحضر النساء الرياديات من أجل النمو والتطور: أثر رأس المال الاجتماعي والتدريب في إقناء الموارد.	تتناول هذه الدراسة تأثير رأس المال الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي والاحتياجات التدريبية للنساء من منظمي المشاريع على اقتناء الموارد المالية اللازمة للنمو.	المنهج الوصفي	421 شخص	الاستبانة	<ul style="list-style-type: none"> • كشفت النتائج أن النساء صاحبات المشاريع ذات الموارد المرتفعة للنمو يميل إلى استخدام شبكات اجتماعية أكثر رسمية، ويحتاج إلى التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي والإنتاج/العمليات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين) يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات الدراسة، صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج وصف العلاقات بين المتغيرات، أو استخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العدل الفلسطينية وفروعها في المحافظات الشمالية، بإستثناء موظفي الإدارة العليا، حيث بلغ عددهم (120) في العام 2018م، وذلك حسب دائرة شؤون الموظفين في الوزارة.

3.3 عينة الدراسة

قد تم حساب حجم عينة الدراسة حيث بلغ (92) موظفاً بنسبة خطأ مقدارها (5%) من مجتمعها باستخدام موقع حساب العينات www.surveysystem.com، و(Krejcie & Morgan, 1970). وقامت الباحثة بتوزيع (109) استبانة، استلمت الباحثة منها (90) صالحة تم استخدامها في التحليل الإحصائي أي بنسبة (97%) من حجم العينة، وقد رفضت (19) استبانة غير مكتملة، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية، والجدول (1.3-أ) و(1.3-ب) تبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول 1.3-أ: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية بحسب الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والراتب (ن=90).

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	45	50
	أنثى	45	50
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	13	14.4
	بكالوريوس	56	62.2
	ماجستير	21	23.3
المسمى الوظيفي	موظف/ة	39	43.3
	رئيس/ة شعبية	5	5.6
	رئيس/ة قسم	24	26.7
	مدير/ة دائرة	16	17.8
	رئيس/ة وحدة	6	6.7

جدول 1.3-ب: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية بحسب سنوات الخبرة، والراتب (ن=90).

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	21.1
	6-10 سنوات	47	52.2
	11-15 سنة	9	10
	أكثر من 15 سنة	15	16.7
الراتب	أقل من 3000 شيكل	34	37.8
	من 3000-4000 شيكل	27	30
	من 4000-5000 شيكل	12	13.3
	أكثر من 5000 شيكل	17	18.9

تبين الجداول السابقة توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية من حيث مستويات كل متغير، وتكراره، ونسبته المئوية.

4.3 أدوات الدراسة

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت الباحثة ببناء الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (2.3).

جدول 2.3: أقسام أداة الدراسة الرئيسية.

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	5
الثاني	محور دور الإدارة العليا	30
الثالث	محور رأس المال الاجتماعي	19

يبين الجدول السابق أقسام أداة الدراسة وعدد فقرات كل قسم منها، وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لبناء مقاييس الدراسة وخصائصها السيكومترية:

1.4.3. محور دور الإدارة العليا:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، استخدمت الباحثة مقياس دور الإدارة العليا في هذه الدراسة، والمكون من (30) فقرة.

1.1.4.3. دلالات صدق محور دور الإدارة العليا وثباته:

تم التحقق من دلالات صدق محور دور الإدارة العليا وثباته باستخدام دلالات الصدق والثبات الآتية:

1.1.1.4.3. صدق المحتوى:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال كما هو ظاهر في ملحق رقم (4)، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على بنود الأداة، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

2.1.1.4.3. صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق بناء محور دور الإدارة العليا، حيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون، تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباطها بالمجال ككل، كما هو مبين في الجداول (3.3-أ) و(3.3-ب) و(3.3-ج) و(4.3).

الجدول 3.3-أ: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير دور الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الأول: دور الإدارة العليا في التخطيط		
0.729 ^{**}	يشترك كل الموظفين في عملية التخطيط كل حسب عمله	1.
0.566 ^{**}	تقوم الوزارة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية	2.
0.685 ^{**}	تحدد خطة الوزارة موازنات تقديرية خاصة بجميع أوجه أنشطتها	3.
0.621 ^{**}	خطط الوزارة محددة زمنياً	4.
0.879 ^{**}	تتسم خطة الوزارة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة	5.
0.827 ^{**}	تقوم الوزارة عند إعداد الخطة بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف	6.
0.876 ^{**}	تقوم الوزارة عند إعداد الخطة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات	7.
0.865 ^{**}	عملية التخطيط لدى الوزارة مستمرة	8.
0.836 ^{**}	تقوم الوزارة بوضع خطط قابلة للتنفيذ	9.
0.749 ^{**}	تشارك الوزارة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد خطتها	10.
0.545 [*]	تقوم الوزارة بإعداد دورات تدريبية لتطوير قدرات الموظفين في التخطيط	11.
0.726 ^{**}	تتضمن خطة الوزارة أهدافاً واضحة لدى الموظفين	12.
0.641 ^{**}	تتضمن خطة الوزارة سياسات خاصة بتنمية رأس المال الاجتماعي	13.

الجدول 3.3-ب: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير دور الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الثاني: آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا		
0.722**	تسعى الإدارة العليا أن يكون نظام الحوافز المطبق واضح لدى جميع الموظفين	1.
0.902**	يعمل نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بالوزارة	2.
0.807**	تسود العدالة بنظام الحوافز المطبق من قبل الوزارة على جميع الموظفين	3.
0.798**	ينمي نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا روح الفريق	4.
0.893**	تشجعني الوزارة في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بدائرتي	5.
0.878**	تقدم الإدارة العليا في الوزارة عبارات الثناء والشكر للموظفين	6.
0.845**	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تكوين علاقات جيدة فيما بينهم	7.
0.708**	تتسم الترقيات التي يحصل عليها الموظفين في الوزارة بالعدالة	8.
0.773**	يتم تكريم الموظفين المميزين من خلال حفلات تعدها الوزارة	9.
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي في الوزارة		
0.503*	يحدد الوصفي الوظيفي المعمول به في الوزارة دور كل موظف دون التداخل مع الوظائف الأخرى	10.
0.690**	تعمل الإدارة العليا جاهدة إلى تقليص الصراعات بين الموظفين نتيجة الهيكل التنظيمي	11.

الجدول 3.3-ج: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير دور الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
12.	تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح في الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة	0.686**
13.	تحرص الإدارة العليا على منع الازدواجية في العمل داخل إدارات الوزارة	0.785**
14.	تعمل الإدارة العليا على تطبيق وحدة الأمر بحيث يتلقى المرؤوس تعليمات العمل من رئيس واحد فقط	0.834**
15.	تحرص الإدارة العليا أن يرفع الموظف تقارير العمل إلى مسؤول واحد فقط	0.630**
16.	يتسم نظام الاتصالات المعمول به في الوزارة بالفاعلية بين الإدارات والأقسام	0.855**

الجدول 4.3: قيم معاملات ارتباط المجالات بالبعد الذي تنتمي إليه.

رقم المجال	المجال	معامل ارتباط الفقرة مع البعد
1	التخطيط	0.882**
2	آليات التحفيز	0.894**
3	الهيكل التنظيمي	0.783**

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (3.3-أ) و(3.3-ب) و(3.3-ج)، (4.3) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور دور الإدارة العليا ودرجته الكلية، تراوحت ما بين (0.783 - 0.894)، كذلك تراوحت ما بين (0.503 - 0.983) لفقرات محور دور الإدارة العليا مع مجال كل فقرة وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها مع البعد، أو مع المقياس ككل عن (0.25).

3.1.1.4.3. ثبات المقياس:

استخدمت الباحثة طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest Method) حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظف، بفارق زمني مدته أسبوعان، حيث طُبِق على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وتنتمي لمجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج معامل الثبات، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات مقياس والجدول (5.3) يوضح ذلك:

الجدول 5.3: ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور دور الإدارة العليا.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط	13	0.948
آليات التحفيز	9	0.951
الهيكل التنظيمي	8	0.934
الدرجة الكلية لمحاور دور الإدارة العليا	30	0.970

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن معامل (الاتساق الداخلي) لمحور دور الإدارة العليا (0.970). وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

2.4.3. محور تنمية رأس المال الاجتماعي:

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والأدب التربوي وعدد من المقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قامت ببناء مقياس لرأس المال الاجتماعي وتكون المقياس في صورته الأولية من (19) فقرة تقيس في مجملها مستوى رأس المال الاجتماعي.

1.2.4.3. دلالات صدق وثبات مجال رأس المال الاجتماعي:

استخدمت الباحثة صدق المحكمين أو ما يعرف بصدق المحتوى، وذلك بعرض الأداة على عشرة محكمين كما هو ظاهر في ملحق رقم (4) من ذوي الاختصاص من الأساتذة المتخصصين من

الجامعات الفلسطينية، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات ومدى وضوحها، وقد اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق لا تقل عن (85%) بين المحكمين، وبعد التحكيم تم تعديل عدد من الفقرات، كما تم حذف (2) فقرة.

1.1.2.4.3. صدق البناء:

للتحقق من صدق بناء محور رأس المال الاجتماعي تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمقياس ككل، كما هو مبين في الجداول (6.3-أ) و(6.3-ب) و(7.3).

2.1.2.4.3. صدق الاتساق الداخلي/ واقع رأس المال الاجتماعي:

الجدول 6.3-أ: قيم معاملات ارتباط فقرات رأس المال الاجتماعي مع درجة مجالاتها.

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الأول: درجات الثقة بين موظفي وزارة العدل		
0.485*	يوجد حاجة للرقابة المباشرة أثناء تأدية العمل	1.
0.731**	أتمتع بحرية التعبير عن آرائي في العمل	2.
0.694**	أطلع الإدارة العليا على مشاكلي في العمل	3.
0.65**	تتمتع الإدارة العليا بمصداقية في التعامل مع الموظفين	4.
0.844**	يستطيع الموظف الإفصاح عن المعلومات تجاه الإدارة العليا	5.
0.660**	تتفهم الإدارة العليا وجهة نظري في مجال عملي	6.
0.832**	أحترم زملائي بالعمل في الوزارة	7.

الجدول 6.3-ب: قيم معاملات ارتباط فقرات رأس المال الاجتماعي مع درجة مجالاتها.

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
المجال الثاني: درجات التعاون بين موظفي وزارة العدل		
0.904**	أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي في الوزارة كلما اقتضت الحاجة	8.
0.913**	أقدم العون لزملائي في مجال العمل دون انتظار مقابل	9.
0.921**	أعمل سوية مع زملائي كعضو في فريق واحد	10.
0.936**	أساهم في تطوير الأداء مع زملائي	11.
0.936**	أقوم بالاتصال المستمر مع زملائي في أداء العمل لتحقيق أهداف الوزارة	12.
0.916**	أقوم بمساعدة زملائي بحل المشكلات التي تواجه الوزارة	13.
0.919**	أتفق مع زملائي لما فيه مصلحة العمل	14.
المجال الثالث: درجات الزمالة بين موظفي وزارة العدل		
0.765**	أشعر أنني جزء من فريق عمل فاعل داخل الوزارة	15.
0.876**	تتسم علاقاتي مع زملائي الموظفين بالاحترام	16.
0.759**	أبادر إلى تقديم المساعدة انطلاقاً من الصداقة فيما بيننا	17.
0.843**	أعمل مع زملائي في الوزارة كأسرة واحدة	18.
0.792**	أقدم تنازلات لزملائي في سبيل مصلحة الوزارة	19.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 7.3: قيم معاملات ارتباط المجالات بالبعد الذي تنتمي إليه.

معامل ارتباط الفقرة مع البعد	المجال	رقم المجال
0.946**	الثقة	1
0.920**	التعاون	2
0.912**	الزمالة	3

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (6.3-أ) و(6.3-ب)، (7.3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات رأس المال الاجتماعي ودرجته الكلية تراوحت بين (0.946 - 0.912)، وتجدر الإشارة

أن جميع معاملات الارتباط كما تشير الجداول السابقة كانت ذات درجات مقبولة ودلالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

3.1.2.4.3 ثبات محور رأس المال الاجتماعي:

استخدمت الباحثة ثبات التجانس الداخلي (Consistency) من أجل تعزيز المصداقية، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات محور رأس المال الاجتماعي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، والجدول (8.3) يوضح ذلك:

الجدول 8.3: ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور رأس المال الاجتماعي.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقة	7	0.914
التعاون	7	0.947
الزمالة	5	0.908
الدرجة الكلية لمحاور رأس المال الاجتماعي	19	0.959

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن معامل (الاتساق الداخلي) لمحور رأس المال الاجتماعي (0.959). وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

5.3 طريقة تصحيح محوري الأداة (دور الإدارة العليا ورأس المال الاجتماعي)

يحتوي المقياس على (30) فقرة لمحور دور الإدارة العليا و(19) فقرة لمحور رأس المال الاجتماعي، أمام كل فقرة خمسة اختيارات هي موافق بشدة، وموافق، ومحايد، ومعارض، ومعارض بشدة، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على محوري دور الإدارة العليا ورأس المال الاجتماعي ما بين (30 - 150) درجة، حيث أن الدرجة (30) تمثل الحد الأدنى من مستوى دور

الإدارة العليا، والدرجة (150) تمثل الحد الأعلى من مستوى دور الإدارة العليا ولتفسير الدرجات تم توزيع المدى على ثلاثة مستويات دور الإدارة العليا (1- 2.33 مستوى منخفض)، (من 2.34- 3.66 مستوى متوسط)، (3.67 - 5 مستوى مرتفع).

6.3 إجراءات الدراسة

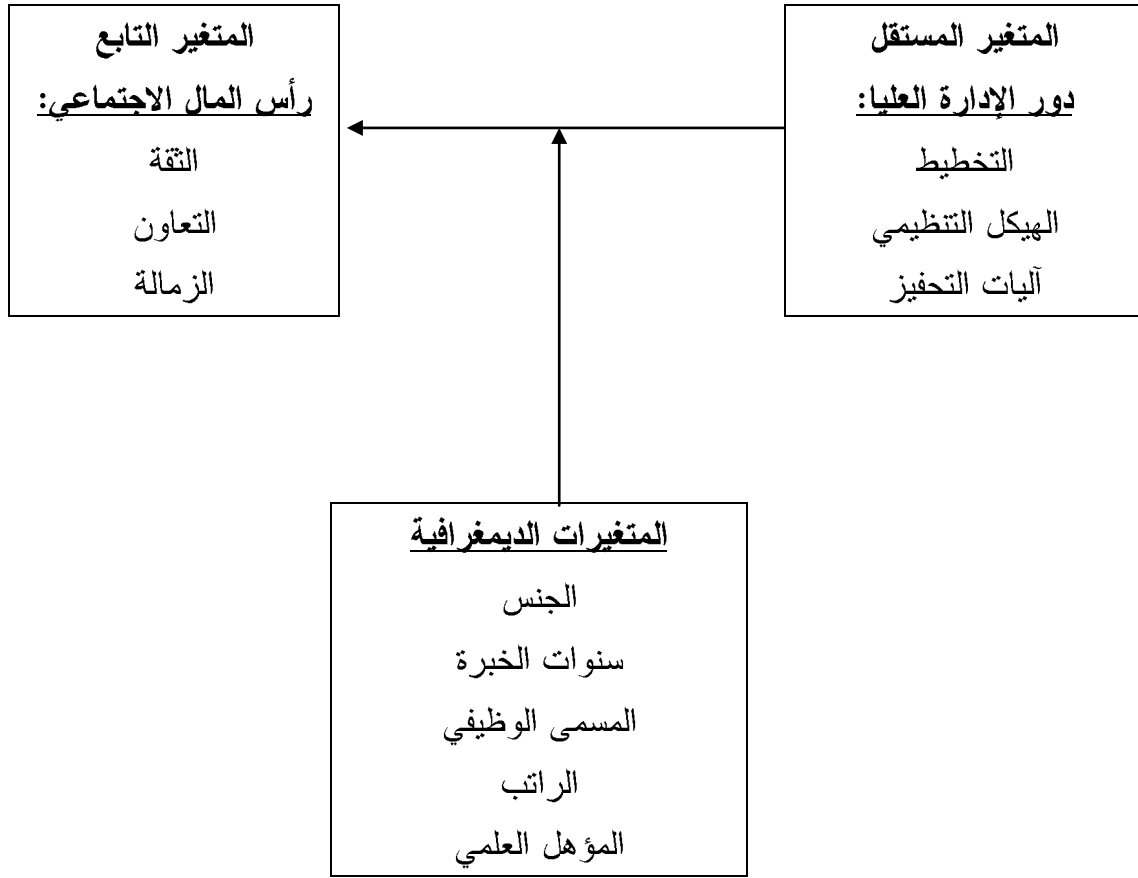
تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع، وهو موظفي وزارة العدل الفلسطينية بإستثناء موظفي الإدارة العليا، ومن ثم الحصول على الأذن بالسماح بتطبيق أدوات الدراسة في الوزارة.
- تحديد عينة الدراسة، واختيارها، حيث قامت الباحثة بالتنسيق مع وزارة العدل، وتبليغهم بموعد إجراء الدراسة.
- بناء أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المنشور في هذا المجال، والإجراءات الملائمة التي قامت بها الباحثة.
- حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
- تطبيق الأدوات على عينة الدراسة.
- جمع البيانات.
- معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.

7.3 نموذج الدراسة

- استخدمت الباحثة المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة العليا، وينفرع عنه المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التخطيط، الهيكل التنظيمي، آليات التحفيز).

- إتمدت الباحثة المتغير التابع والمتمثل في رأس المال الاجتماعي، وينفرد عنه المتغيرات التابعة المتمثلة في (الثقة، التعاون، الزمالة)، كما هو موضح كالآتي:



8.3 تصميم الدراسة

تم معالجة نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديمغرافية

الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).

المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (دبلوم فأقل، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).

المسمى الوظيفي: وله خمس مستويات (موظف/ة، ورئيس/ة شعبة، ورئيس/ة قسم، ومدير/ة دائرة، ورئيس/ة وحدة).

سنوات الخبرة: وله أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 6 - 10 سنوات، و15 - 11 سنة، وأكثر 15 سنة).

الراتب (بالشيكل): وله خمس مستويات (أقل من 3000 شيكل، ومن 3000-4000 شيكل، ومن 4000-5000 شيكل، وأكثر من 5000 شيكل).
 المتغيرات المستقلة: وتتكون من محور دور الإدارة العليا بمجالاته (التخطيط، وآليات التحفيز، والهيكل التنظيمي).
 المتغيرات التابعة: وتتكون من محور رأس المال الاجتماعي بمجالاته (الثقة، والتعاون، والزمالة).

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. رقت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس التجانس الداخلي (ألفا كرونباخ).
- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample t-test).
- اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Sample t-test) لقياس رأس المال الاجتماعي باختلاف الجنس لعينة الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس رأس المال الاجتماعي باختلاف مؤهل أفراد عينة الدراسة، العلمي ومساهم الوظيفي، وسنوات الخبرة، وراتبهم الشهري.
- استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين دور الإدارة العليا ورأس المال الاجتماعي.
- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) لتوضيح القدرة التنبؤية لبعده دور الإدارة العليا في رأس المال الاجتماعي.
- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لمقاييس الدراسة المستخدمة، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم. وفيما يلي عرضاً للنتائج والتي توصلت إليها الدراسة:

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: ما دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Matrix Correlation) لدلالة العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة العليا) والمتغير التابع (تنمية رأس المال الاجتماعي) لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين) عام 2018م، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

الجدول 1.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة العليا) وتنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.

تنمية رأس المال الاجتماعي	المجال	
0.699**	معامل الارتباط	الإدارة العليا
0.000	الدلالة الإحصائية	

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (1.4) إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات محور (الإدارة العليا) ومحور تنمية رأس المال الاجتماعي مقدارها (0.699) عند مستوى دلالة (0.000).

1.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى دور الإدارة العليا ولكل فقرة من فقرات بعد دور الإدارة العليا بمجالاته (التخطيط، وآليات التحفيز، والهيكل التنظيمي) والجدول (2.4-أ)، (2.4-ب)، (3.4)، (4.4)، (5.4)، (6.4) توضح ذلك:

الجدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال التخطيط.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	4	خط الوزارة محددة زمنياً	3.41	1.00	68.2	متوسطة
2	11	تقوم الوزارة بإعداد دورات تدريبية لتطوير قدرات الموظفين في التخطيط	3.35	1.16	67.0	متوسطة
3	3	تحدد خطة الوزارة موازنات تقديرية خاصة بجميع أوجه أنشطتها	3.34	0.98	66.8	متوسطة

الجدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال التخطيط.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
4	2	تقوم الوزارة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية	3.34	1.10	66.8	متوسطة
5	8	عملية التخطيط لدى الوزارة مستمرة	3.18	1.01	63.6	متوسطة
6	9	تقوم الوزارة بوضع خطط قابلة للتنفيذ	3.14	1.13	62.8	متوسطة
8	7	تقوم الوزارة عند إعداد الخطة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات	3.08	1.15	61.6	متوسطة
9	10	تشارك الوزارة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد خطتها	3.04	1.01	60.8	متوسطة
10	12	تتضمن خطة الوزارة أهدافاً واضحة لدى الموظفين	3.03	1.18	60.8	متوسطة
11	6	تقوم الوزارة عند إعداد الخطة بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف	2.95	1.15	59.0	متوسطة
12	1	يشارك كل الموظفين في عملية التخطيط ككل حسب عمله	2.86	1.14	57.2	متوسطة
13	13	تتضمن خطة الوزارة سياسات خاصة بتنمية رأس المال الاجتماعي	2.70	1.06	54.0	متوسطة
		الدرجة الكلية لدور الإدارة العليا في (التخطيط)	3.12	0.83	62.4	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجداول (2.4-أ)، (2.4-ب) أن مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.12) والانحراف المعياري (0.83) والوزن النسبي (62.4%)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها (خطط الوزارة محددة زمنياً) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) والتي نصها (تتضمن خطة الوزارة سياسات خاصة بتنمية رأس المال الاجتماعي في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة).

الجدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال آليات التحفيز.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	5	تشجعتي الوزارة على المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بدائرتي	2.86	1.17	57.2	متوسطة
2	6	تقدم الإدارة العليا في الوزارة عبارات الثناء والشكر للموظفين	2.82	1.17	56.4	متوسطة
3	3	تسود العدالة بنظام الحوافز المطبق من قبل الوزارة على جميع الموظفين	2.82	1.20	56.4	متوسطة
4	7	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تكوين علاقات جيدة فيما بينهم	2.81	1.17	56.2	متوسطة
5	4	ينمي نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا روح الفريق	2.76	1.19	55.2	متوسطة
6	6	تسعى الإدارة العليا أن يكون نظام الحوافز المطبق واضح لدى جميع الموظفين	2.66	1.11	53.2	متوسطة
7	8	تتسم الترقيات التي يحصل عليها الموظفين في الوزارة بالعدالة	2.64	1.26	52.8	متوسطة
8	2	يعمل نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بالوزارة	2.63	1.18	52.6	متوسطة
9	9	يتم تكريم الموظفين المميزين من خلال حفلات تعدها الوزارة	2.53	1.15	50.6	متوسطة
		الدرجة الكلية لدور الإدارة العليا في مجال (التحفيز)	2.93	0.89	58.6	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (3.4)، أن مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: آليات التحفيز، كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (58.6%)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها (تشجعتي الوزارة في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بدائرتي) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها (يتم تكريم الموظفين المميزين من خلال حفلات تعدها الوزارة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

الجدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال الهيكل التنظيمي.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	7	تحرص الإدارة العليا أن يرفع الموظف تقارير العمل إلى مسؤول واحد فقط	3.02	1.18	60.4	متوسطة
2	2	لدي اطلاع كافٍ على الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة	3.02	1.18	60.4	متوسطة
3	1	يحدد الوصف الوظيفي المعمول به في الوزارة دور كل موظف دون التداخل مع الوظائف الأخرى	3.00	1.11	60.0	متوسطة
4	6	تعمل الإدارة العليا على تطبيق وحدة الأمر بحيث يتلقى المرؤوس تعليمات العمل من رئيس واحد فقط	2.96	1.12	59.2	متوسطة
5	8	يتسم نظام الاتصالات المعمول به في الوزارة بالفاعلية بين الإدارات والأقسام	2.90	1.17	58.0	متوسطة
6	5	تحرص الإدارة العليا على منع الازدواجية في العمل داخل إدارات الوزارة	2.90	1.13	58.0	متوسطة
7	4	تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح في الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة	2.90	1.07	58.0	متوسطة
8	3	تعمل الإدارة العليا جاهدة إلى تقليص الصراعات بين الموظفين نتيجة الهيكل التنظيمي	2.77	1.09	55.4	متوسطة
الدرجة الكلية لدور الإدارة العليا في مجال (الهيكل التنظيمي)						
			2.72	0.96	54.4	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (4.4) أن مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: الهيكل التنظيمي، كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.72) والانحراف المعياري (0.96) والوزن النسبي (54.4%)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها (تحرص الإدارة العليا أن يرفع الموظف تقارير العمل إلى مسؤول واحد فقط) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها (تعمل الإدارة العليا جاهدة إلى تقليص الصراعات بين الموظفين نتيجة الهيكل التنظيمي) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمجالات المحور الأول، فقد جاءت نتائجها كما في الجدول (5.4)

الجدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات (دور الإدارة العليا) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الرقم في الاستبانة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	1	التخطيط من قبل الوزارة	3.12	0.83	62.4	متوسطة
2	3	الهيكل التنظيمي في الوزارة	2.72	0.96	54.4	متوسطة
3	2	آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا	2.93	0.89	58.6	متوسطة
		الدرجة الكلية لدور الإدارة العليا	2.93	0.78	58.6	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (5.4) أن مجالات مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية كانت جميعها متوسطة، حيث جاء المجال رقم (1) (التخطيط من قبل الإدارة العليا) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاء المجال رقم (3) (الهيكل التنظيمي في الوزارة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محور أداة الدراسة الأول (مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا) لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الثلاث، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات المحور الأول لأداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأداة ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكّية (3)، والجدول التالي تبين ذلك.

الجدول 6.4: نتائج اختبار T لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.

الرقم	المجالات	العينة (ن=90)		قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	التخطيط من قبل الوزارة	3.12	0.83	1.420	89	0.159
2	آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا	2.72	0.96	-2.644	89	*0.010
3	الهيكل التنظيمي في الوزارة	2.93	0.89	-0.674	89	0.502
	الدرجة الكلية لمحور دور الإدارة العليا	2.93	0.78	-0.839	89	0.404

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وقيمة اختبار (3)

يتضح من نتائج الجدول (6.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة لمجالات (التخطيط من قبل الوزارة، والهيكل التنظيمي في الوزارة، والدرجة الكلية)، فقد جاءت قيم (T) غير دال إحصائياً وموجبة للمجال الأول (التخطيط) وسالبة لمجال (الهيكل التنظيمي في الوزارة) وهذا يدل على أنها كانت غير مرتفعة عن المتوسط. كذلك يتبين من الجدول وجود فروق دال إحصائياً بين متوسط العينة لمجال (التحفيز)، ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت قيمة (T) دال إحصائياً وسالبة وهذا يعني أنّ مجال آليات التحفيز في الإدارة العليا كانت مرتفعة وأكبر وبشكل دال إحصائياً من المستوى المتوسط، وهذا يعبر عن أهمية أو قيمة هذا المجال وأن تقديراته مرتفعة.

2.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى دور الإدارة العليا ولكل فقرة من فقرات دور رأس المال الاجتماعي بمجالاته (درجات الثقة، ودرجات التعاون، ودرجات الزمالة) بين موظفي وزارة العدل، والجدول (7.4) و(8.4)، (9.4) و(10.4)، و(11.4) توضح ذلك:

الجدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة على محور دور رأس المال الاجتماعي في مجال درجات الثقة بين موظفي وزارة العدل.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	7	أحترم زملائي بالعمل في الوزارة	4.05	0.97	81.0	مرتفعة
2	1	يوجد حاجة للرقابة المباشرة أثناء تأدية العمل	3.42	1.14	68.4	متوسطة
3	3	أطلع الإدارة العليا على مشاكلي في العمل	3.32	1.15	66.4	متوسطة
4	2	أتمتع بحرية التعبير عن آرائي في العمل	3.27	1.09	65.4	متوسطة
5	6	تفهم الإدارة العليا وجهة نظري في مجال عملي	3.04	1.05	60.8	متوسطة
6	5	يستطيع الموظف الإفصاح عن المعلومات تجاه الإدارة العليا	3.03	1.12	60.6	متوسطة
7	4	تتمتع الإدارة العليا بمصداقية في التعامل مع الموظفين	2.88	1.09	57.6	متوسطة
الدرجة الكلية						متوسطة
			3.29	0.84	65.8	

يتضح من خلال نتائج الجدول (7.4) أن درجة دور رأس المال الاجتماعي بمجالاته (درجات الثقة) في وزارة العدل الفلسطينية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (65.8%)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها (أحترم زملائي بالعمل في الوزارة) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4)، والتي نصها (تتمتع الإدارة العليا بمصداقية في التعامل مع الموظفين) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة على محور دور رأس المال الاجتماعي في مجال درجات التعاون بين موظفي وزارة العدل.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	2	أقدم العون لزملائي في مجال العمل دون انتظار مقابل	3.88	1.05	77.6	مرتفعة
2	3	أعمل سوية مع زملائي كعضو في فريق واحد	3.84	0.99	76.8	مرتفعة
3	4	أسهم في تطوير الأداء مع زملائي	3.82	1.05	76.4	مرتفعة
4	7	أنفق مع زملائي لما فيه مصلحة العمل	3.80	1.04	76.0	مرتفعة
5	5	أقوم بالاتصال المستمر مع زملائي في أداء العمل لتحقيق أهداف الوزارة	3.71	1.00	74.2	مرتفعة
6	1	أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي في الوزارة كلما اقتضت الحاجة	3.68	1.04	73.6	مرتفعة
7	6	أقوم بمساعدة زملائي بحل المشكلات التي تواجه الوزارة	3.55	1.09	71.0	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال درجات التعاون	3.75	0.87	75.0	مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (8.4)، أن درجة دور رأس المال الاجتماعي بمجال (درجات التعاون)، في وزارة العدل الفلسطينية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.87) ووزن نسبي (75.0%)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها (أقدم العون لزملائي في مجال العمل دون انتظار مقابل) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها (أقوم بمساعدة زملائي بحل المشكلات التي تواجه الوزارة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

الجدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة على محور دور رأس المال الاجتماعي في مجال درجات الزمالة بين موظفي وزارة العدل.

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الاستجابة
1	2	تتسم علاقتي مع زملائي الموظفين بالاحترام	3.96	0.95	79.2	مرتفعة
2	3	أبادر إلى تقديم المساعدة انطلاقاً من الصداقة فيما بيننا	3.83	0.97	76.6	مرتفعة
3	4	أعمل مع زملائي في الوزارة كأ أسرة واحدة	3.73	1.05	74.3	مرتفعة
4	5	أقدم تنازلات لزملائي في سبيل مصلحة الوزارة	3.51	1.09	70.2	متوسطة
5	1	أشعر أنني جزء من فريق عمل فاعل داخل الوزارة	3.43	1.07	68.6	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال درجات الزمالة						
			3.69	0.82	73.8	مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (9.4)، أن درجة دور رأس المال الاجتماعي بمجال (درجات الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.82) ووزن نسبي (73.8%)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها (تتسم علاقتي مع زملائي الموظفين بالاحترام) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (أشعر أنني جزء من فريق عمل فاعل داخل الوزارة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمجالات البعد الثاني (دور رأس المال الاجتماعي)، فقد جاءت نتائجها كما في الجدول (10.4)

الجدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لمجالات محور دور رأس المال الاجتماعي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الرقم في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1	2	درجات التعاون بين موظفي الوزارة	3.75	0.87	75.0	مرتفعة
2	3	درجات الزمالة بين موظفي الوزارة	3.69	0.82	73.8	مرتفعة
3	1	درجات الثقة بين موظفي الوزارة	3.29	0.84	65.8	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور رأس المال الاجتماعي						
			3.58	0.73	71.6	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (10.4) أن مجالات محور (دور رأس المال الاجتماعي) من حيث: درجات التعاون، والزمالة، والثقة في وزارة العدل الفلسطينية كانت بين المتوسطة والمرتفعة، حيث جاء المجال رقم (2) (درجات التعاون بين موظفي الوزارة) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء المجال رقم (1) (درجات الثقة بين موظفي الوزارة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محور أداة الدراسة الثاني (دور رأس المال الاجتماعي) لدى العينة، إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الثلاثة، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات المحور الثاني لأداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأدوات ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3)، لأنها تفصل ما بين التقديرات

المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (3)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

الجدول 11.4: نتائج اختبار T لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لدور رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.

الرقم	المجالات	العينة (ن=90)		قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	درجات الثقة بين موظفي الوزارة	3.29	0.84	3.293	89	*0.001
2	درجات التعاون بين موظفي الوزارة	3.75	0.87	8.243	89	*0.000
3	درجات الزمالة بين موظفي الوزارة	3.69	0.82	7.967	89	*0.000
	الدرجة الكلية لمحور دور رأس المال الاجتماعي	3.58	0.73	7.497	89	0.000*

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وقيمة اختبار (3)

يتضح من نتائج الجدول (11.4) وجود فروق ذو دلالة إحصائياً بين متوسط العينة لمجالات محور دور رأس المال الاجتماعي (الثقة، والتعاون، والزمالة) ودرجته الكلية، ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت قيمة (T) دالة إحصائية وموجبة وهذا يعني أنّ محور دور رأس المال الاجتماعي (الثقة، والتعاون، والزمالة) ودرجته الكلية كانت مرتفعة وأكبر وبشكلٍ دالٍ إحصائياً من المستوى المتوسط، وهذا يعبر عن أهمية أو قيمة هذا المحور بمجالاته وأن تقديراته مرتفعة.

3.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين دور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟

والفرضية التابعة له والتي تنص على:

لا توجد علاقة نحو إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.

من أجل فحص صحة الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Matrix Correlation) لدلالة العلاقة بين المتغير المستقل (دور الإدارة العليا) بمجالاته (التخطيط من قبل الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي في الوزارة، وآليات التحفيز من قبل الإدارة العليا) والمتغير التابع (تنمية رأس المال الاجتماعي) بمجالاته (التعاون، الثقة، الزمالة) لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية، (من وجهة نظر العاملين) والجدول (12.4) يوضح ذلك:

الجدول 12.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة العليا) والمتغير التابع (رأس المال الاجتماعي) لدى العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

الدرجة الكلية	الزمالة	الثقة	التعاون	دور الإدارة العليا/ رأس المال الاجتماعي
0.536**	0.500**	0.465**	0.433**	معامل الارتباط ر
0.684**	0.498**	0.571**	0.713**	
0.607**	0.353**	0.494**	0.733**	
0.699**	0.514**	0.585**	0.722**	

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (12.4) إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين (دور الإدارة العليا) بمجالاته (التخطيط من قبل الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي في الوزارة، وآليات التحفيز من قبل الإدارة العليا) و(تنمية رأس المال الاجتماعي) بمجالاته (التعاون، الثقة، الزمالة) مقدارها (0.699) عند مستوى دلالة (0.000).

4.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) بتنمية رأس المال الاجتماعي من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟

والفرضية التابعة له والتي تنص على:

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.

ومن أجل فحص صحة الفرضية الثانية، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي (Regression) ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

الجدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار علاقة دور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطيني.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	B معامل التأثير	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط
الانحدار	23.592	1	23.592			1.671			
الخطأ	24.702	88	0.281	84.044	*0.00	0.699	7.746	0.489	0.699
المجموع	48.294	89							

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

تشير نتائج الجدول السابق إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (69.9%) من دور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة

العدل الفلسطينية، أي أن للإدارة العليا دور مهم وأساس في تحديد مستوى تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (R^2) (Adjusted) قد بلغ (0.489) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) عند العاملين في وزارة العدل الفلسطينية، ويعني ذلك أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمستوى تنمية رأس المال الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما تؤكدته القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (0.6)، ويدعم هذه النتيجة النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (12.4) التي أشارت بأن العلاقة بين الإدارة العليا وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) عند العاملين في وزارة العدل الفلسطينية كانت طردية موجبة، بمعنى كلما زاد دور الإدارة العليا تزداد معه درجة تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) عند العاملين في وزارة العدل الفلسطينية وترتفع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (84.044)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.746).

5.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: هل يختلف واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي تنص على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب حسب ما تشير إليه الجداول اللاحقة. ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Sample t-test) لدلالة الفروق حسب متغير الجنس، واستخراج المتوسطات الحسابية حسب متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب)، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، واختبار المقارنات البعدية (LSD) للتعرف على دلالة الفروق في واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول رقم 14.4: نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول
في واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية
(من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الجنس.

المجال/ الجنس	ذكر (ن=45)		أنثى (ن=45)		(T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التعاون	3.42	0.75	3.15	0.90	1.514	0.134
الثقة	3.85	0.84	3.6667	0.90	1.000	0.320
الزمالة	3.81	0.74	3.57	0.89	1.355	0.179
الدرجة الكلية	3.69	0.69	3.46	0.76	1.483	0.142

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (14.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع رأس المال الاجتماعي
من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)
(0.142)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أننا نقبل
الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
لواقع درجة رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية
(من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الجنس.

أما بخصوص الاستجابات حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة،
الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يبين
الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.90	2.74	13	دبلوم فأقل	التعاون
0.83	3.34	56	بكالوريوس	
0.72	3.49	21	ماجستير	
0.84	3.29	90	المجموع	
1.03	3.61	13	دبلوم فأقل	الثقة
0.91	3.66	56	بكالوريوس	
0.55	4.08	21	ماجستير	
0.87	3.75	90	المجموع	
1.05	3.80	13	دبلوم فأقل	الزمالة
0.83	3.59	56	بكالوريوس	
0.63	3.90	21	ماجستير	
0.82	3.69	90	المجموع	
0.76	3.38	13	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.77	3.53	56	بكالوريوس	
0.55	3.82	21	ماجستير	
0.73	3.58	90	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (15.4)، وجود فروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (16.4) يبين ذلك:

الجدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع رأس المال الاجتماعي
*0.030	3.648	2.438	2	4.876	بين المجموعات	التعاون
		0.668	87	58.141	داخل المجموعات	
			89	63.017	المجموع	
0.139	2.017	1.504	2	3.007	بين المجموعات	الثقة
		0.745	87	64.856	داخل المجموعات	
			89	67.863	المجموع	
0.303	1.209	0.826	2	1.652	بين المجموعات	الزمالة
		0.683	87	59.407	داخل المجموعات	
			89	61.058	المجموع	
0.173	1.791	0.955	2	1.910	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.533	87	46.384	داخل المجموعات	
			89	48.294	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (16.4)، أن قيمة الدلالة قد بلغت على درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية، من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (0.173)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\geq \alpha)$ في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجال التعاون، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة على درجة واقع رأس المال الاجتماعي (0.030)، وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة $(0.05 \geq \alpha)$ أي أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة واقع رأس المال الاجتماعي، من حيث: التعاون في وزارة العدل الفلسطينية من وجهة

نظر الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة لصالح أي فئة كانت الفروق، فقد تم استخدام اختبار (LSD) والجدول رقم (17.4) يبين ذلك:

الجدول 17.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المقارنات	المتوسط	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم فأقل	2.74	0.59458*	0.74935*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (17.4): وجود فروق جوهرية في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون في وزارة العدل الفلسطينية "من وجهة نظر الموظفين" تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين مستوى (دبلوم فأقل) وبين مستويات (بكالوريوس، وماجستير) لصالح مستويات (بكالوريوس، وماجستير).

الجدول رقم 18.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	موظف/ة	39	3.27	0.86
	رئيس/ة شعبة	5	2.68	0.82
	رئيس/ة قسم	24	3.29	0.86
	مدير/ة دائرة	16	3.41	0.79
	رئيس/ة وحدة	6	3.59	0.72
	المجموع	90	3.29	0.84
الثقة	موظف/ة	39	3.87	0.80
	رئيس/ة شعبة	5	3.08	0.88
	رئيس/ة قسم	24	3.88	0.72
	مدير/ة دائرة	16	3.57	1.03
	رئيس/ة وحدة	6	3.59	1.28
	المجموع	90	3.75	0.87

الجدول رقم 18.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.80	3.85	39	موظف/ة	الزمالة
0.92	2.96	5	رئيس/ة شعبة	
0.78	3.66	24	رئيس/ة قسم	
0.89	3.63	16	مدير/ة دائرة	
0.75	3.56	6	رئيس/ة وحدة	
0.82	3.69	90	المجموع	
0.64	3.66	39	موظف/ة	الدرجة الكلية
0.82	2.91	5	رئيس/ة شعبة	
0.72	3.61	24	رئيس/ة قسم	
0.86	3.54	16	مدير/ة دائرة	
0.89	3.58	6	رئيس/ة وحدة	
0.73	3.58	90	المجموع	

يتضح من خلال الجداول (18.4-أ) و(18.4-ب) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (المسمى الوظيفي)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (19.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم 19.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

واقع رأس المال الاجتماعي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	2.667	4	0.667	.939	0.445
	داخل المجموعات	60.349	85	0.710		
	المجموع	63.017	89			
الثقة	بين المجموعات	3.844	4	0.961	1.276	0.286
	داخل المجموعات	64.020	85	0.753		
	المجموع	67.863	89			
الزمالة	بين المجموعات	3.825	4	0.956	1.420	0.234
	داخل المجموعات	57.234	85	0.673		
	المجموع	61.058	89			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.569	4	0.642	1.194	0.319
	داخل المجموعات	45.725	85	0.538		
	المجموع	48.294	89			

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، و الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (0.319)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة $(\alpha \geq 0.05)$ ، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	أقل من 5 سنوات	19	3.59	0.68
	6-10 سنوات	47	3.28	0.79
	11-15 سنة	9	2.80	1.24
	أكثر من 15 سنة	15	3.21	0.82
	المجموع	90	3.2921	0.84
الثقة	أقل من 5 سنوات	19	3.93	0.98
	6-10 سنوات	47	3.75	0.85
	11-15 سنة	9	3.66	0.58
	أكثر من 15 سنة	15	3.58	0.97
	المجموع	90	3.75	0.87
الزمالة	أقل من 5 سنوات	19	3.81	0.80
	6-10 سنوات	47	3.68	0.78
	11-15 سنة	9	3.66	1.11
	أكثر من 15 سنة	15	3.58	0.86
	المجموع	90	3.69	0.82
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	19	3.78	0.67
	6-10 سنوات	47	3.57	0.74
	11-15 سنة	9	3.38	0.69
	أكثر من 15 سنة	15	3.46	0.83
	المجموع	90	3.58	.73

يتضح من خلال الجدول (20.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (سنوات الخبرة)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (21.4) يبين ذلك.

الجدول رقم 21.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع رأس المال الاجتماعي	
0.136	1.896	1.303	3	3.909	بين المجموعات	التعاون	
0.136	1.896	0.687	86	59.107	داخل المجموعات		
			89	63.017	المجموع		
0.680	0.505	0.391	3	1.174	بين المجموعات	الثقة	
			0.775	86	66.689		داخل المجموعات
				89	67.863		المجموع
0.891	0.207	0.146	3	.438	بين المجموعات	الزمالة	
			0.705	86	60.620		داخل المجموعات
				89	61.058		المجموع
0.489	0.815	0.445	3	1.335	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
			0.546	86	46.959		داخل المجموعات
				89	48.294		المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (21.4)، أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، و الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة (0.489)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة $(\alpha \geq 0.05)$ ، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أما بخصوص معرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث استجابات الباحثين حول واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون والثقة والزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى على متغير الراتب فالجدول (22.4) يبين ذلك.

الجدول رقم 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الراتب.

المجال	الراتب بالشيكل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	أقل من 3000 شيكل	34	3.25	0.97
	من 3000-4000 شيكل	27	3.18	0.77
	من 4000-5000 شيكل	12	3.41	0.43
	أكثر من 5000 شيكل	17	3.44	0.89
	المجموع	90	3.29	0.84
الثقة	أقل من 3000 شيكل	34	3.86	0.70
	من 3000-4000 شيكل	27	3.78	0.97
	من 4000-5000 شيكل	12	3.64	0.64
	أكثر من 5000 شيكل	17	3.57	1.14
	المجموع	90	3.75	0.87
الزمالة	أقل من 3000 شيكل	34	3.83	0.84
	من 3000-4000 شيكل	27	3.64	0.85
	من 4000-5000 شيكل	12	3.48	0.78
	أكثر من 5000 شيكل	17	3.64	0.81
	المجموع	90	3.69	0.82
الدرجة الكلية	أقل من 3000 شيكل	34	3.65	0.65
	من 3000-4000 شيكل	27	3.53	0.80
	من 4000-5000 شيكل	12	3.51	0.60
	أكثر من 5000 شيكل	17	3.55	0.89
	المجموع	90	3.58	.73

يتضح من خلال الجدول (22.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (الراتب)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (23.4) يبين ذلك.

جدول رقم 23.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الراتب.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع رأس المال الاجتماعي
0.730	0.433	0.313	3	0.938	بين المجموعات	التعاون
		0.722	86	62.079	داخل المجموعات	
			89	63.017	المجموع	
0.690	0.490	0.380	3	1.140	بين المجموعات	الثقة
		0.776	86	66.723	داخل المجموعات	
			89	67.863	المجموع	
0.597	0.631	0.438	3	1.315	بين المجموعات	الزمالة
		0.695	86	59.743	داخل المجموعات	
			89	61.058	المجموع	
0.913	0.175	0.098	3	0.294	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.558	86	48.000	داخل المجموعات	
			89	48.294	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الراتب (0.913) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة واقع رأس المال الاجتماعي، من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى إلى متغير الراتب.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي، لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين فيها)، وكذلك التعرف على دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات، وستحاول الباحثة مناقشة ما تمخض عن التحليل الإحصائي لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على: ما دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)؟

بالإشارة إلى نتائج الجدول (1.4) والذي يوضح وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات المتغير المستقل دور الإدارة العليا بمجالاته المختلفة (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز)، والمتغير التابع تنمية رأس المال الاجتماعي بمجالاته المختلفة (التعاون، الثقة، الزمالة) مقدارها (0.699) عند مستوى دلالة (0.000).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين دور الإدارة العليا، من حيث التخطيط والتحفيز والهيكل التنظيمي ورأس المال الاجتماعي، من حيث الثقة والزمالة والتعاون. مع العلم بأن دور الإدارة العليا في وزارة العدل الفلسطينية ما زال متوسط من حيث (التخطيط، الهيكل التنظيمي، آليات التحفيز)، ولم يرتقي إلى المستوى المطلوب إلا أن هذا الدور يخلق الثقة والتعاون والزمالة بين الموظفين أي أن معدلات رأس المال الاجتماعي بين الموظفين تزداد بزيادة الدور الذي تقوم به الإدارة العليا.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سيد وآخرون، 2011) التي أوجدت علاقة طردية قوية بين استراتيجيات الإدارة العليا والميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة.

واتفقت مع دراسة (زيديه، 2007) التي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية، وهي مصادر قوة الإدارة العليا بتحديد الأهداف الاستراتيجية.

كما اتفقت مع نتائج دراسة (الدهدار، 2006) التي أوجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

ودراسة (بداوي، والخفاجي، 2015) التي كشفت أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الزمالة، والثقة، والتعاون، والاستغراق) له دور مهم في تقديم الدعم وتحسين الأداء.

كما واتفقت مع دراسة (وليد، 2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي.

وكذلك دراسة (ولي، 2012) والتي استنتجت بأن الأداء الوظيفي يتحسن بتطوير رأس المال الاجتماعي وزيادة درجة الالتزام من قبل العاملين.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة بنتائج دراسة (Li, 2010) التي أظهرت أن قيمة رأس المال الاجتماعي يتوقف على السياق الجماعي.

وتتفق مع دراسة (Roomi, 2009) والتي أظهرت نتائجها أن هناك أثراً لتطور استخدام رأس المال الاجتماعي في نمو عملية المشاريع.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الدائم، 2016) والتي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي في دائرة صحة بغداد الكرخ.

1.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية؟

بالعودة إلى الجداول رقم (2.4-أ)، (2.4-ب) والذي يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من موظفي وزارة العدل نحو دور الإدارة في التخطيط كانت بدرجة متوسطة على الفقرات كافة، إلا أنه وجد تفاوت في هذه الاستجابات، حيث كانت أعلى الفقرات هي (خطط الوزارة محددة زمنياً) نزولاً إلى أدنى استجابة وهي (تتضمن خطة الوزارة سياسات خاصة بتنمية رأس المال الاجتماعي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية التخطيط برمتها في الوزارة غير ناضجة، ولا يتم إعداد الخطط حسب الأصول العلمية وتتم دون إشراك حقيقي لجميع الموظفين والمجتمع المحلي، ولا تراعي بالشكل المطلوب الظروف المحيطة وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإنما يتم إعدادها من خلال فريق استشاري من خارج الوزارة ومساعدة بعض الموظفين. وتؤكد الباحثة أن عملية التخطيط الموجودة تحتاج إلى تطوير وتعزيز حتى تقوم بخلق المزيد من قنوات التواصل والاتصال وإشراك جميع الموظفين لتعزيز الثقة والتعاون والزمالة بشكل أكبر بين الموظفين

وأما بخصوص آليات التحفيز فيشير الجدول رقم (3.4) إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على فقرات المجال كافة، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (تشجعي الوزارة في

المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بدائرتي) وأدنى استجابة على الفقرة (يتم تكريم للموظفين المميزين من خلال حفلات تعدها الوزارة).

ترى الباحثة السبب في ذلك إلى وجود عدم رضا كافٍ من الموظفين على نظام الحوافز الموجود وعدالته، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى قناعات المبحوثين بأن دور الإدارة العليا في الاهتمام بنظام الحوافز لم يصل إلى ما يطمح إليه الموظفين.

وبخصوص الجدول رقم (4.4) والخاص بمحور دور الإدارة العليا بمجال الهيكل التنظيمي، والذي يوضح بأن استجابات المبحوثين كانت متوسطة على فقرات المجال جميعها، فقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (تحرص الإدارة العليا أن يرفع الموظف تقارير العمل إلى مسؤول واحد فقط)، وترى الباحثة هذه النتيجة وبالرغم من أنها في المرتبة الأولى إلا أنها غير مرتفعة حيث بلغت قيمتها 60.4 في حين كانت ادني استجابة على الفقرة (تعمل الإدارة العليا جاهدة إلى تقليص الصراعات بين الموظفين نتيجة الهيكل التنظيمي).

وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة العدل الفلسطينية تعتمد هيكل تنظيمي لا يراعي حاجات الموظفين بالشكل الكافي، وإن عدم مشاركتهم في إعداد الخطط الهيكلية العامة وعدم نضوج عملية التخطيط ينعكس بدوره على الصيغة النهائية للهيكل التنظيمي المعتمد في الوزارة، حيث أنه ومن المفترض أن ينتج هيكل تنظيمي جديد بعد كل عملية تخطط وفقا للأنشطة والبرامج التي يجب أن تنفذها وتقوم بها الوزارة، ووفقا للخطة الموضوعية، وهذا ما أوضحه المبحوثين أن رضاهم عن الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة لم يكن بدرجة عالية، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الحالي هيكل لا يتماشى وإختصاصات الوزارة الحالية، فهناك العديد من الإدارات والوحدات موجودة على الهيكل التنظيمي الحالي ولم تعد من إختصاصات وزارة العدل، مثل الإدارة العامة للإشراف الإداري على المحاكم والتي تتضمن خمس دوائر معتمدة على هيكلية الوزارة الحالية، مع العلم بأن هذه الإدارة أصبحت من إختصاص مجلس القضاء الأعلى، وأن هناك العديد من الموظفين المسكنين على هذه الإدارة والتي لم تعد من إختصاص وزارة العدل، مما يؤدي إلى خلق العديد من الإشكاليات لدى الإدارة العليا ولدى الموظفين المسكنين على الإدارة العامة للإشراف الإداري على المحاكم.

وتفسر الباحثة نتائج الجدول رقم (5.4) والذي يوضح خلاصة مجالات دور الإدارة العليا الثلاثة مرتبة حسب الأهمية، وهي (التخطيط، والتحفيز، والهيكل التنظيمي)، فقد كانت استجابات أفراد الوزارة منطقية، وذلك لإدراك الموظفين التام بأن عملية التخطيط في الوزارة ما زالت غير ناضجة وهي أساس كل عمل، وهي الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الأخرى، وأن عملية التخطيط في الوزارة تحتاج إلى تطوير وتعزيز من قبل الإدارة العليا للتخلص من أسباب المشاكل الموجودة، كمشكلة الهيكل التنظيمي وذلك لتحقيق التكامل لدى الوزارة والتخلص من السلبيات.

أما بخصوص التحفيز حيث جاء بالدرجة الثانية وتعزو الباحثة هذه النتيجة لإدراك العاملين لدور التحفيز وتأثيره على أدائهم وعملهم، لارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج والعمل، حيث يعتبر التحفيز الأداة التي قد تمكن الإدارة العليا من إحداث تغيير نحو الأفضل، والمساهمة في توجيه سلوك العاملين حسب المصلحة المشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال خلق طاقة وتوليد نشاط إبداعي كبير لدى العاملين.

وبخصوص الهيكل التنظيمي فقد جاء في المرتبة الأخيرة وتفسر الباحثة هذه النتيجة لإدراك الموظفين أن الهيكل التنظيمي هو نتيجة للوظيفة الإدارية الأولى، وهي التخطيط، وأن أساس التجديد هو تعزيز وتنمية عملية التخطيط والنظر للمستقبل لضمان حصر الموارد المادية والبشرية، ومن ثم وضع آليات عادلة وواضحة لتحفيز الموارد البشرية لتحقيق الخطط والأهداف المنشودة كل في موقعه وأن كل مدير مسؤولاً عن تنفيذ الخطة، ومسؤولاً عن أي انحراف في إطار هيكل تنظيمي لا يوجد فيه تداخل بالمهام والمسؤوليات ويقلص الصراعات.

أما بخصوص الاستجابات التي أظهرها الجدول رقم (5.4)، والتي تظهر الدرجة الكلية لبعده دور الإدارة العليا، والتي كانت نتائجها متوسطة، فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن دور الإدارة العليا في التخطيط وآليات التحفيز والهيكل التنظيمي لم يرتق إلى المستوى المطلوب، وأن الإدارة العليا في وزارة العدل تحتاج إلى وضع أسس واضحة في تنمية عملية التخطيط والنهوض بها، وأن تكون بمشاركة فاعلة من قبل جميع الموظفين وجعلهم جزءاً من صنع القرار داخل الوزارة، وضرورة وضع آليات تحفيز واضحة وعادلة، والعمل على تجديد الهيكل التنظيمي ليتماشى واختصاصات الوزارة الحالية.

حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العبادي، 2014)، والتي أظهرت وجود إدراك واضح نحو الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري من وجهة نظر التدريسيين والاهتمام بقدراتهم الشخصية والعمل على تطويرها.

وانتقلت مع دراسة (الجعبري، 2008) التي أوضحت أن مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي الأكثر إدراكا لمفهوم الإبداع المؤسسي.

وكذلك دراسة (وليد، 2015) التي أظهرت أن امتلاك الموظفين في المنظمة المبحوثة القدرة الكافية على إنجاز مهامهم وواجباتهم بشكل تعاوني مع الأفراد الآخرين الذي يتعاملوا معهم.

وتتفق مع نتائج دراسة (أحمد، 2014) والتي أظهرت نتائجها أن نتائج ارتفاع رأس المال الاجتماعي يختلف من متغير إلى متغير آخر وحقق بعد الإدراك أعلى مستوى من بين المتغيرات، وهذا يعود إلى قدرة العاملين على إدراك أهمية أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف.

2.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)؟

جاءت نتيجة دور رأس المال الاجتماعي على مجال (درجات الثقة) في وزارة العدل الفلسطينية حسب الجدول رقم (7.4) متوسطة على الدرجة الكلية، أما أعلى الاستجابات في مجال الثقة فكانت (أحترم زملائي بالعمل في الوزارة)، والتي كانت نتيجتها مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود العلاقات الطيبة بين الموظفين أنفسهم والتفافهم حول بعضهم ووجود علاقات اجتماعية فيما بينهم.

ثم جاءت الاستجابات متوسطة وأدناها، (تتمتع الإدارة العليا بمصداقية في التعامل مع الموظفين)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين الموظفين والإدارة العليا، وذلك بسبب وجود بعض المأخذ، كتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وعدم وجود أسس واضحة في الترقية، الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقيتها لدى الموظفين.

أما بخصوص النتائج المتعلقة بمجال درجات التعاون كما جاء في الجدول رقم (8.4)، فقد جاءت الدرجة الكلية لها مرتفعة، وكانت كل العبارات مرتفعة والتي تبدأ من (أقدم العون لزملائي في مجال العمل دون انتظار مقابل أعلاها) وأدناها (أقوم بمساعدة زملائي بحل المشكلات التي تواجه الوزارة)، حيث كانت نتيجتها متوسطة بمقدار (71.0).

تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود علاقات طيبة ومتينة بين الموظفين وتعاون مستمر في تأدية مهامهم وواجباتهم الوظيفية، وقدرتهم على العمل كفريق واحد، واستعدادهم لنقل مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم فيما بينهم.

أما نتائج مجال الزمالة كما بين الجدول رقم (9.4)، فإن الدرجة الكلية جاءت مرتفعة حيث جاء أعلاها (تتسم علاقتي مع زملائي الموظفين بالاحترام) وأقلها عبارة (أشعر أنني جزء من فريق عمل فاعل داخل الوزارة).

حيث ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى حرص الموظفين على تنمية روح الزمالة فيما بينهم، وذلك من خلال بناء بيئة اجتماعية صحية قائمة على الاحترام المتبادل، وتقديم العون والمساعدة فيما بينهم، والعمل ضمن أسرة واحدة، والشعور بأن كل موظف جزء من فريق وتعزيز الدور الإيجابي فيما بينهم.

ويوضح الجدول رقم (10.4) خلاصة مجالات محور رأس المال الاجتماعي الثلاثة مرتبة حسب الأهمية وهي (التعاون، والزمالة، والثقة)، بالرغم من أن درجات التعاون والزمالة بين موظفي الوزارة جاءت مرتفعة إلا أن الدرجة الكلية لبعده رأس المال الاجتماعي متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود التعاون والزمالة بين الموظفين في تأدية مهامهم وواجباتهم مع العلم بأن هذه النتيجة نتيجة منطقية مع الدور الذي تقوم به الإدارة العليا من خلال مهامها، بمعنى أنه كلما زاد دور الإدارة العليا زادت معه درجة تنمية رأس المال الاجتماعي، أي أن هناك دور ولكن يحتاج إلى تطوير وتعزيز.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (بداري والخفاجي، 2015) والتي أظهرت أن للثقة بعداً مهماً في رأس المال الاجتماعي داخل الشركة، وأن التعاون والتكافل بناء ذو قيمة موجودة في فرق العمل داخل الشركة، مما يشير إلى أن التعاون والتكافل الحقيقي هو نتيجة العمل الجماعي الناجح، وأنه بُعد مهم من أبعاد رأس المال الاجتماعي أن ينتج تفوق تنظيمي ويحقق ميزة تنافسية مستدامة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2008) والتي أظهرت أن تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن عقد دورات في مجال الإبداع، ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الدايم، 2016) والتي أشارت نتائج الإجابة على الفقرات المتعلقة برأس المال الاجتماعي إلى ظهوره بمستوى عالٍ.

3.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين دور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟

والفرضية التابعة له والتي تنص على:

لا يوجد علاقة نحو إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.

فبالإشارة الى الجدول (12.4) فإنه يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال التخطيط وكل من مجالات رأس المال الاجتماعي الثلاثة (التعاون، الثقة، الزمالة)، وعلى الدرجة الكلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.433، 0.465، 0.500، 0.536) على التوالي، وقد كانت معاملات الارتباط متقاربة الى حد ما.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال التخطيط وكل من مجالات رأس المال الاجتماعي الثلاثة (التعاون، الثقة، الزمالة)، مع العلم بأن عملية التخطيط تحتاج إلى إنماء وتطوير بحيث يكون التخطيط قائم على تحديد الأهداف المشتركة، ومشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط وفي صنع القرار، وخلق قنوات اتصال فاعلة بين الإدارات والوحدات والتنسيق فيما بينها والعمل على تشجيع تدفق المعلومات بين الموظفين وبناء روح الفريق الواحد والعمل المشترك، وأن يصبح كل فرد مسؤولاً من موقعة في تحقيق خطط وأهداف المؤسسة، الأمر الذي يخلق روح الزمالة بين الموظفين وبناء جسور الثقة، ومن ثم التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، وبالرغم من أن عملية التخطيط في وزارة العدل لم ترتقي إلى المستوى المطلوب من (وجهة نظر الموظفين)، إلا أن تنمية رأس المال الاجتماعي تزداد كلما زاد الدور الإيجابي في عملية التخطيط.

وتبين من النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال الهيكل التنظيمي وكل من مجالات رأس المال الاجتماعي الثلاثة (التعاون، الثقة، الزمالة) وعلى الدرجة الكلية، حيث بلغ معاملات الارتباط (0.713، 0.571، 0.498، 0.684) على التوالي، ويتضح بأن معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي ومجال التعاون هو الأعلى بين معاملات الارتباط.

أما بخصوص الاستجابات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، فقد أوضح المبحوثين أن الهيكل التنظيمي الحالي وبالرغم من أنه لا يلبي الاحتياجات الحالية للوزارة، إلا أنه يوجد تنسيق بين الموظفين وتواصل فيما بينهم لانجاز المهام الموكلة لهم لتحقيق اهداف الوزارة، الامر الذي يعزز ويعمل على تنمية رأس المال الاجتماعي.

وفيما يتعلق بآليات التحفيز وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وكل من مجالات رأس المال الاجتماعي الثلاثة (التعاون، الثقة، الزمالة)، وعلى الدرجة الكلية، حيث بلغ معاملات الارتباط (0.733، 0.494، 0.353، 0.607) على التوالي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز الحالي وبالرغم من أنه نظام يحتاج إلى تطوير إلا انه يخلق رأس مال اجتماعي، ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين ما زالوا يشعرون أنهم بحاجة إلى

بعضهم البعض لأن الانسان هو كائن إجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش والعمل بمفرده، الأمر الذي يزيد من ضرورة تعاونهم فيما بينهم.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دالة إحصائية بين (دور الإدارة العليا) بمجالاته (التخطيط، الهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) من قبل الإدارة العليا وتنمية (رأس المال الاجتماعي) بمجالاته (التعاون، الثقة، الزمالة) مقدارها (0.699).

حيث تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن للإدارة العليا دور في تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال المهام التي تقوم بها (التخطيط، الهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز)، وأن رأس المال الاجتماعي يزداد كلما زاد دور الإدارة العليا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صبري، 2012) التي أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى رأس المال الاجتماعي.

كما تتفق مع دراسة (أحمد، 2014) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة.

وتتفق مع دراسة (زيديه، 2007) التي أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي بين مصادر قوة الإدارة العليا وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (بداويوالخفاجي، 2015) والتي أظهرت أن رأس المال الاجتماعي بكل أبعاده له دور مهم في تقديم الدعم اللازم في الشركة وتحسين الأداء.

وتتفق ودراسة (وليد، 2015) والتي أفرزت نتائجها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي.

4.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) بتنمية رأس المال الاجتماعي من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟

والفرضية التابعة له والتي تنص على:

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لدور الإدارة العليا من حيث (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي، من حيث (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.

يوضح الجدول رقم (13.4) نتيجة تحليل الانحدار بين دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي، فقد وجد أثر لدور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي، فقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R2) قد بلغ (0.489)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) عند العاملين في وزارة العدل الفلسطينية، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (48.9%) من دور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) في تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية، أما النسبة الباقية والبالغة 51.1% فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا يعني أيضاً أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً أو غير أساسياً في تفسير تنمية رأس المال الاجتماعي، ويعني ذلك أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمستوى تنمية رأس المال الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.01) وهذا ما تؤكدته القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (0.6)، ويدعم هذه النتيجة النتائج التي تم التوصل إليها في الجداول (1.4) و (7.4) التي أشارت بأن العلاقة بين الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) عند العاملين في وزارة العدل الفلسطينية كانت طردية موجبة، بمعنى أنه كلما زاد دور الإدارة العليا زاد معه درجة تنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) عند العاملين في وزارة العدل الفلسطينية وترتفع.

وترى الباحثة أن للإدارة العليا تأثيراً في تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال الوظائف التي تقوم بها. بالرغم من أن عملية التخطيط في وزارة العدل لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، وأن الهيكل

التنظيمي المعتمد هيكل يحتاج إلى تعديل، وعدم اعتماد آليات تحفيز واضحة وعادلة إلا أنه يوجد دور للإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي، حيث أنه كلما زاد دور الإدارة العليا من خلال وظائفها (التخطيط، الهيكل التنظيمي، آليات التحفيز) تزداد درجة تنمية رأس المال الاجتماعي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صبري، 2012) التي أظهرت نتائج التحليل إلى وجود أثر معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى رأس المال الاجتماعي.

كما وتتفق مع دراسة (أحمد، 2014) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لرأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة، إذ كانت علاقات التأثير جميعها قوية وذات دلالة معنوية، وهذا يفسر أهمية رأس المال الاجتماعي في تعزيز نظم المعرفة.

5.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: هل يختلف واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب؟

للإجابة على هذا السؤال، تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع رأس المال الاجتماعي، من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب. وسوف يتم مناقشة النتائج كما يلي:

يشير الجدول (14.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة وعلى الدرجة الكلية في وزارة العدل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

وتفسير الباحثة هذه النتيجة بأن رأس المال الاجتماعي لا يقتصر على جنس معين سواء كان ذكراً أو أنثى بل يحتاجه الجميع، حيث أن التعاون والثقة والزمالة تعطي نوع من الترابط والتماسك والتكاتف بين الموظفين داخل الوزارة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية بين الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى تغليب الصالح العام على الصالح الخاص، وبالتالي حل الإشكاليات الموجودة بشكل جماعي وموضوعي.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوم جيد وواضح حول الإبداع المؤسسي وأهميته بغض النظر عن الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Li, 2010) والتي أظهرت أن الإناث لديهم مستويات من رأس المال الاجتماعي أعلى من الذكور.

يتبين من الجدول (16.4)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة واقع رأس المال الاجتماعي، من حيث: الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الموظفين بمختلف مؤهلاتهم العلمية يتمتعون بروح الثقة العالية في تعاملهم مع بعضهم البعض، وتسود بينهم علاقات زمالة جيدة. حيث تعتبر الثقة الركن الأول والأساس من أركان رأس المال الاجتماعي، وهي مسؤولية جماعية تؤدي إلى نمو روح الزمالة بين الموظفين.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوم جيد وواضح حول الإبداع المؤسسي وأهميته بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Arat, 2013) والتي أظهرت أن المستوى التعليمي للمرأة مرتبطاً ويؤثر على المشاركة المدنية في تكوين رأس المال الاجتماعي.

وتختلف أيضاً مع دراسة (Li, 2010) والتي أظهرت أن مستوى الأشخاص ذو التعليم الأكثر لديهم مستويات من رأس المال الاجتماعي أكثر.

والجدول رقم (17.4) يبين أنه يوجد فروق جوهرية في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون فقط في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين مستوى (دبلوم فأقل) ومستويات (بكالوريوس، وماجستير) لصالح مستويات (بكالوريوس، وماجستير).

تستنتج الباحثة أن سبب هذا الاختلاف بين الموظفين من حملة الدبلوم وزملائهم من حملة البكالوريوس والماجستير، إلى أن الموظفين من حملة البكالوريوس والماجستير لديهم ثقافة أعلى نحو التكاتف والتعاون مع زملائهم من الموظفين ذوي التحصيل العلمي الأقل. بالإضافة إلى أن موقعهم الوظيفي يحتم عليهم تجميع الجهود وبث روح التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

يوضح الجدول (19.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ترى الباحثة هذه النتيجة منطقية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، يمارسون التعاون فيما بينهم ويتقنون ببعضهم البعض، ويتمتعون بروح الزمالة. حيث أن رأس المال الاجتماعي ينمو ويتزعرع بين الموظفين في الوزارة من جهة، وبين كافة المستويات الإدارية من جهة أخرى.

يشير الجدول (21.4)، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك إلى إن أكثر من 50% من الموظفين لديهم خبرات متشابهة من (6-10) سنوات، حيث كان له تأثير في استجابات عينة الدراسة نحو واقع رأس المال الاجتماعي بمختلف

مجالاته، وكذلك فإن موظفي وزارة العدل يشعرون بأنهم أسرة واحدة فيما يخص التعاون والثقة والزمالة بغض النظر عن خبراتهم.

تنفق هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوم جيد وواضح حول الإبداع المؤسسي وأهميته بغض النظر عن الخبرة.

والجدول (23.4) يبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، والثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير الراتب.

وتعزو الباحثة سبب ذلك، إلى أن الراتب لا يلعب دوراً هاماً في رأس المال الاجتماعي بمجالاته المختلفة، لأن التعاون والثقة والزمالة هي ممارسات بين الموظفين، وإحساس بأن الأعمال الموكلة إليهم، يجب إنجازها بالتعاون والمشاركة الجماعية، بغض النظر عن القضايا المالية المتعلقة بالراتب.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Li, 2010) والتي أظهرت أن الأفراد ذوي الدخل الأعلى لديهم مستويات أعلى من رأس المال الاجتماعي.

2.5 استنتاجات الدراسة

بناءً على ما سبق في هذه الدراسة، فقد توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

- تستنتج الباحثة أن للإدارة العليا دوراً هاماً في خلق بيئة عمل صحية قائمة، يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين العاملين في الإدارات والوحدات التابعة للوزارة.
- أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة الروابط الضعيفة في الوزارة، والثقة الهشة وانعدام التعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتعاون بين الموظفين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.
- يعتبر رأس المال الاجتماعي الرسمي والمتمثل في الثقة بين العاملين والتعاون والزمالة من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة.
- للتعاون والثقة والزمالة دور كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على أداء العاملين، وتقدم خدمات للمواطنين، حيث يساعد رأس المال الاجتماعي على التماسك والتلاحم بين الموظفين وتقوية العلاقات، والتي تساهم بدورها على بناء مؤسسة سليمة متماسكة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتقديم خدمة أفضل للمواطنين.

3.5 التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

- ضرورة وضع الخطط والأهداف الواضحة للوزارة ومشاركة العاملين في عملية التخطيط لضمان التواصل والتنسيق بين الإدارات والوحدات لزيادة الارتباط المثمر البناء الذي يقوم على أواصر من الثقة والتعاون والزمالة.
- توصي الباحثة بتعديل الهيكل التنظيمي الحالي بحيث يكون مرناً يتسم بالتغيرات ويحدد الصلاحيات خالياً من الازدواجية ويوضح العلاقات.
- يجب على الوزارة إتباع نظام حوافز واضح وعادل لخلق الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتوطيد العلاقات فيما بينهم ليسود مناخ الثقة والتعاون والزمالة بين الموظفين.
- قيام الإدارة العليا بوزارة العدل على الاستثمار في رأس المال الاجتماعي وتشجيع إقامة الروابط وتعزيز الثقة والزمالة وتشجيع التعاون لتحقيق مستوى أعلى من الرضى الوظيفي والإنجاز.
- العمل على إضافة رأس المال الاجتماعي كعنصر أساسي في استراتيجيات وخطط الوزارة.
- تعزيز الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين وهي عامل مهم في بناء الثقة والتعامل والزمالة بين العاملين.
- عقد دورات تدريبية للموظفين وزيادة مهاراتهم والتي لها الدور الكبير في بناء العلاقات وشبكات العمل.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

- أبو النصر، م. (2009): الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة/ مصر.
- أبو النصر، م، محمد، ي. (2017): التنمية المستدامة مفهومها أبعادها ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة/ مصر.
- بدران، أ. (2014): التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مركز الدراسات الفقهية والإسلامية، كلية الاقتصاد والإدارة، القاهرة/ مصر.
- بوتنام، ر. (1993): كيف تنجح الديمقراطية، كما ورد في ترجمة إيناس عفيف: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1081 كورنيش النيل، جاردن سيتي/ القاهرة. 1993.
- جواد، ش. (2010): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.
- حريم، ح. (2016): مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، شفا بدران، شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية، عمان/ الأردن.
- الحميري، ب. (2015): الإدارة الوظائف والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.
- الربيعاوي، س، عباس، ح. (2015): رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.
- السالم، م. (2009): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر.
- الطائي، ر، قداة، ع. (2010): إدارة الجودة الشاملة، جامعة القدس المفتوحة، عمان/ الأردن.
- عامر، س. (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان/الأردن.
- العامري، ص، والغالب، ط. (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- العاني، هـ. (2007): الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.

- عبد الجواد، م. (2002): قراءات معاصرة في نظريات علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، مصر
- عبوي، ز. (2016): في إدارة المعرفة والمعلومات الإلكترونية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- عرفة، س. (2012): إدارة التغيير، منتدى سور الأزبكية، مصر.
- العلاق، ب. (2008): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- الغزو، ف. (2010): القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- فلسطين، وزارة العدل الفلسطينية (2004)، الهيكلية والخطة التطويرية.
- فوكو ياما، ف. (1995): الثقة الفصائل الاجتماعية ودورها في خلق الرقعة الاقتصادية، كما ورد في ترجمة معين الإمام: منتدى العلاقات العربية والدولية.1995.
- قاقيش، ح، وآخرون. (2009): التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب: جامعة القدس المفتوحة.
- الكرخي، م. (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، دولة قطر.
- محمد، م. (2006): القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع المدني العربي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- المفرجي، ع، صالح، أ. (2003م): رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة/مصر.
- موردين، ت. (2004): أساسيات علم الإدارة، كما ورد في ترجمة خالد العامري: دار الفرقان للاستثمارات الثقافية، الجيزة/مصر.2004.
- نجم، ن. (2011): إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان/الأردن.
- نصر، م، هلال، ج. (2006): قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين.
- نصر، م، هلال، ج. (2007): قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين.

- أحمد، ف. (2014): رأس المال الاجتماعي وأثره في نظم إدارة المعرفة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة النهرين"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية -مجلة الدنانير-العدد التاسع /2016.
- بدرأوي، ع، الخفاجي، ر. (2015): العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة/العراق.
- الجعبري، ط. (2008): دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس/ فلسطين.
- حمد، إ. (2015): رأس المال الاجتماعي مقارنة تنموية، جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع/ دمشق-مجلة جامعة دمشق-المجلد 31 -العدد الثالث-2015.
- الدهدار، م. (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال/ فلسطين.
- زبيدة، م. (2007): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- سيد، ح، وآخرون. (2011): استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال/ فلسطين.
- صبري، ر. (2012) دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماع "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، معهد الإدارة/ العراق.
- العبادي، ه. (2014): العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة/العراق.
- عبد الدائم، ع. (2016): دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي. دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.

- العطوي، ع. (2009): العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال/ العراق.
- الكفارنة، م. (2015): دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين، دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة (2001-2014)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، الدراسات العليا، قسم اقتصاديات التنمية/غزة، فلسطين.
- ملحم، إ. (2009) رأس المال الاجتماعي: عناصره ومؤشرات قياسه وأهميته في حياة المؤسسة الاقتصادية، جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع/ دمشق
- هادي، م، مشكور، م. (2017): دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، بحث كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد/ العراق.
- ولي، أ. (2012): رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي وأبعادهما وانعكاس تلك العلاقة في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المالكات الصحية في عينة من مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، العراق.
- وليد، ح. (2015): اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي-مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية-العدد السادس والأربعين.

الدراسات الأجنبية

- Arat, G. (2013). Social Capital Formation among Turkish woman, The University of Hong Kong.
- Jel,K. (2007).Woman Entrepreneurs Preparing For Growth the Influence of Social Capital and Training on Resource Acquisition, Farmer School of Business, Miami University.
- Li, Sh. (2010).When does Social Matter forHealth. The Moderating Roles of Ethnicity Income and Gender, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Social Work and Political Science) in The University of Michigan.
- Roomi,M. (2009).Impact of Social Capital Development and Use in the Growth Process of Women – Owned Firm, University of Bedfordshire Business School.

المقالات المحكمة

- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital.
- Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory: The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, and London, England 1990.
- Putnam, R. (2000). Bowling alone: the collapse and revival of American community.
- World Bank Governance Washington D.C. 1993 capital social

المواقع الإلكترونية

- <http://www.alrai.com/article/592701.htm> - علي الشريف-احترام الزمالة واجب - صحيفة الرأي - accessed on: 7/4/2018.
- <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm> - Bourdieu1986- accessed on: 10/10/2017.
- <http://www.mominoun.com/articles/4538> عبد الكريم الجباعي رأس المال - الاجتماعي دلالاته وحدوده نحو بناء جسور لتقنة بدلا من المتاريس - accessed on: 5/12/2017.
- <https://www.oecd.org/sti/inno/36701575.pdf>-accessed on: 25/1/2018.
- <http://www.surveysystem.com>- accessed on: 1/3/2018.

الملاحق

الملحق رقم (1): هيكلية وزارة العدل الفلسطينية



الملحق رقم (2): الاستبانة قبل التعديل



جامعة القدس

برنامج التنمية المستدامة

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الاستبانة:

تاريخ تعبئة الاستبانة:

أختي الموظفة، أخي الموظف:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الإدارة العليا وعلاقتها بتنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة/ جامعة القدس، وعليه أرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، علماً بأن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

ناهد حامد قزاز

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

ضع علامة (X) امام الإجابة التي تناسبك

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- المسمى الوظيفي: موظف/ة خدمات موظف/ة رئيس/ة شعبة رئيس/ة قسم مدير/ة دائرة رئيس/ة وحدة
- 4- الراتب (بالشيكل): أقل من 2000 من 2000 إلى 3000 من 3000 إلى 4000 أكثر من 4000

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء وضع علامة (X) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

المحور الأول: دور الإدارة العليا:

المجال الأول: التخطيط وتحديد الأهداف من قبل الإدارة العليا

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تسود ثقافة التخطيط					
2	لدي معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب التخطيط وتحديد الأهداف					
3	لدي معرفة جيدة بعملية التخطيط ووضع الأهداف للوزارة					
4	خطط وأهداف الوزارة واضحة لدى جميع العاملين					
5	يتم إشراكي في عملية التخطيط ووضع الأهداف					
6	اتعاون مع زملائي في وضع الخطط والأهداف					
7	أشارك في دورات تدريبية معدة من قبل الوزارة لتطوير قدراتي في إعداد الخطط وتحديد الأهداف					

المجال الثاني: آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	تعتمد الإدارة العليا نظام حوافز واضح				
2	يعمل نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بالوزارة				
3	تطبق الوزارة نظام الحوافز				
4	ينمي نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا روح الفريق				
5	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات				
6	قدمت لي الإدارة العليا في الوزارة عبارات الثناء والشكر الشفوية				
7	يتمتع الزملاء بعلاقات جيدة				
8	اشعر بعدالة الترقيات التي تحصل في الوزارة				
9	تقدم الإدارة العليا حفلات تكريم للموظفين المميزين				

المجال الثالث: الهيكل التنظيمي في الوزارة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	الصفى الوظيفي يتماشى مع هيكلية الوزارة				
2	لدي اطلاع كاف على الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة				
3	يوجد صراعات نتيجة الهيكل التنظيمي الحالي				
4	خطوط السلطة والمسؤولية واضحة في الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة				
5	يوجد ازدواجية في العمل داخل إدارات الوزارة				
6	يوجد أكثر من مسئول أتلقى منه الأوامر				
7	يوجد أكثر من مسئول ارفع له تقارير العمل				
8	تتم الاتصالات بكفاءة بين الإدارات في الوزارة				

المحور الثاني: تنمية رأس المال الاجتماعي:

المجال الأول: درجات الثقة بين موظفي وزارة العدل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أحتاج إلى رقابة مباشرة في تأدية عملي					
2	أتمتع بحرية التعبير عن آرائي في العمل					
3	أطلع الإدارة العليا على مشاكلي في العمل					
4	أشعر بمصداقية التعامل مع الإدارة العليا					
5	يتوفر لدي الإفصاح عن المعلومات تجاه الإدارة العليا					
6	تتفهم الإدارة العليا وجهة نظري					
7	أحترم زملائي بالعمل في الوزارة					

المجال الثاني: درجات التعاون بين موظفي وزارة العدل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي في الوزارة كلما اقتضت الحاجة					
2	أقدم العون لزملائي دون انتظار مقابل					
3	أعمل سوية مع زملائي كعضو في فريق واحد					
4	أسهم في تطوير الأداء مع زملائي					
5	أقوم بالاتصال المستمر مع زملائي في أداء العمل لتحقيق الأهداف					
6	أقوم بمساعدة زملائي بحل المشكلات التي تواجه الوزارة					
7	أنتفخ مع زملائي لما فيه مصلحة العمل					

المجال الثالث: درجات الزمالة بين موظفي وزارة العدل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	لا أشعر بضغط العمل طالما يسود العمل روح الفريق بالوزارة				
2	تتسم علاقاتي مع زملائي الموظفين بالاستقرار				
3	أبادر بتقديم المساعدة انطلاقاً من الصداقة والألفة فيما بيننا				
4	أعمل مع زملائي في الوزارة كأسرة واحدة				
5	أقدم تنازلات شخصية تصب في مصلحة الوزارة				

الملحق رقم (3): استبانة الدراسة بعد التعديل



جامعة القدس

برنامج التنمية المستدامة

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الاستبانة:

تاريخ تعبئة الاستبانة:

أختي الموظفة، أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة/ جامعة القدس، وعليه أرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، علماً بأن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

ناهد حامد قزاز

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

ضع علامة (X) امام الإجابة التي تناسبك

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 3- المسمى الوظيفي: موظف/ة رئيس/ة شعبة رئيس/ة قسم مدير/ة دائرة رئيس/ة وحدة
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- الراتب (بالشيكل): أقل من 3000 من 3000 إلى 4000 من 4000 الى 5000 أكثر من 5000

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء وضع علامة (X) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

المحور الأول: دور الإدارة العليا:

المجال الأول: التخطيط من قبل الإدارة العليا

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يشارك كل الموظفين في عملية التخطيط كل حسب عمله					
2	تقوم الوزارة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية					
3	تحدد خطة الوزارة موازنات تقديرية خاصة بجميع أوجه أنشطتها					
4	خطط الوزارة محددة زمنياً					
5	تتسم خطة الوزارة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة					
6	تقوم الوزارة عند إعداد الخطة بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	تقوم الوزارة عند إعداد الخطة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات					
8	عملية التخطيط لدى الوزارة مستمرة					
9	تقوم الوزارة بوضع خطط قابلة للتنفيذ					
10	تشارك الوزارة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد خطتها					
11	تقوم الوزارة بإعداد دورات تدريبية لتطوير قدرات الموظفين في التخطيط					
12	تتضمن خطة الوزارة أهدافاً واضحة لدى الموظفين					
13	تتضمن خطة الوزارة سياسات خاصة بتنمية رأس المال الاجتماعي					

المجال الثاني: آليات التحفيز من قبل الإدارة العليا

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تسعى الإدارة العليا أن يكون نظام الحوافز المطبق واضح لدى جميع الموظفين					
2	يعمل نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بالوزارة					
3	تسود العدالة بنظام الحوافز المطبق من قبل الوزارة على جميع الموظفين					
4	ينمي نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة العليا روح الفريق					
5	تشجعي الوزارة في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بدائرتي					
6	تقدم الإدارة العليا في الوزارة عبارات الثناء والشكر للموظفين					
7	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تكوين علاقات جيدة فيما بينهم					
8	تتسم الترقيات التي يحصل عليها الموظفين في الوزارة بالعدالة					
9	يتم تكريم الموظفين المميزين من خلال حفلات تعدها الوزارة					

المجال الثالث: الهيكل التنظيمي في الوزارة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يحدد الوصف الوظيفي المعمول به في الوزارة دور كل موظف دون التداخل مع الوظائف الأخرى					
2	لدي اطلاع كافٍ على الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة					
3	تعمل الإدارة العليا جاهدة إلى تقليص الصراعات بين الموظفين نتيجة الهيكل التنظيمي					
4	تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح في الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة					
5	تحرص الإدارة العليا على منع الازدواجية في العمل داخل إدارات الوزارة					
6	تعمل الإدارة العليا على تطبيق وحدة الأمر بحيث يتلقى المرؤوس تعليمات العمل من رئيس واحد فقط					
7	تحرص الإدارة العليا أن يرفع الموظف تقارير العمل إلى مسؤول واحد فقط					
8	يتسم نظام الاتصالات المعمول به في الوزارة بالفاعلية بين الإدارات والأقسام					

المحور الثاني: تنمية رأس المال الاجتماعي:

المجال الأول: درجات الثقة بين موظفي وزارة العدل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يوجد حاجة للرقابة المباشرة أثناء تأدية العمل					
2	أتمتع بحرية التعبير عن آرائي في العمل					
3	أطلع الإدارة العليا على مشاكلي في العمل					
4	تتمتع الإدارة العليا بمصداقية في التعامل مع الموظفين					
5	يستطيع الموظف الإفصاح عن المعلومات تجاه الإدارة العليا					
6	تتفهم الإدارة العليا وجهة نظري في مجال عملي					
7	أحترم زملائي بالعمل في الوزارة					

المجال الثاني: درجات التعاون بين موظفي وزارة العدل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي في الوزارة كلما اقتضت الحاجة				
2	أقدم العون لزملائي في مجال العمل دون انتظار مقابل				
3	أعمل سوية مع زملائي كعضو في فريق واحد				
4	أسهم في تطوير الأداء مع زملائي				
5	أقوم بالاتصال المستمر مع زملائي في أداء العمل لتحقيق أهداف الوزارة				
6	أقوم بمساعدة زملائي بحل المشكلات التي تواجه الوزارة				
7	أنتفق مع زملائي لما فيه مصلحة العمل				

المجال الثالث: درجات الزمالة بين موظفي وزارة العدل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	أشعر أنني جزء من فريق عمل فاعل داخل الوزارة				
2	تتسم علاقاتي مع زملائي الموظفين بالاحترام				
3	أبادر إلى تقديم المساعدة انطلاقاً من الصداقة فيما بيننا				
4	أعمل مع زملائي في الوزارة كأسرة واحدة				
5	أقدم تنازلات لزملائي في سبيل مصلحة الوزارة				

الملحق رقم (4): أسماء وأعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة.

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة
2	د. رشيد جيوسي	جامعة القدس
3	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
4	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
5	د. شهناز النجار	الجامعة العربية الأمريكية
6	د. عبد الرحمن التميمي	جامعة القدس
7	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة
8	د. رائد سليمان	جامعة القدس المفتوحة
9	د. مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية
10	د. محمد ابو شربة	الجامعة العربية الأمريكية

فهرس الملاحق

- 142 الملحق رقم (1): هيكلية وزارة العدل الفلسطيني
- 143 الملحق رقم (2): الاستبانة قبل التعديل
- 148 الملحق رقم (3): استبانة الدراسة بعد التعديل
- 153 الملحق رقم (4): أسماء وأعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة.

فهرس الجداول

- جدول رقم 1.2: مقارنة الدراسات المتعلقة بالإدارة العليا. 76
- جدول رقم 2.2-أ: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي. 77
- جدول رقم 2.2-ب: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي. 78
- جدول رقم 2.2-ج: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي. 79
- جدول رقم 2.2-د: مقارنة الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي. 80
- جدول 1.3-أ: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية بحسب الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والراتب (ن=90). 82
- جدول 1.3-ب: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية بحسب سنوات الخبرة، والراتب (ن=90). 83
- جدول 2.3: أقسام أداة الدراسة الرئيسية. 83
- الجدول 3.3-أ: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير دور الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه. 85
- الجدول 3.3-ب: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير دور الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه. 86
- الجدول 3.3-ج: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير دور الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه. 87
- الجدول 4.3: قيم معاملات ارتباط المجالات بالبعد الذي تنتمي إليه. 87
- الجدول 5.3: ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور دور الإدارة العليا. 88
- الجدول 6.3-أ: قيم معاملات ارتباط فقرات رأس المال الاجتماعي مع درجة مجالاتها. 89
- الجدول 6.3-ب: قيم معاملات ارتباط فقرات رأس المال الاجتماعي مع درجة مجالاتها. 90
- الجدول 7.3: قيم معاملات ارتباط المجالات بالبعد الذي تنتمي إليه. 90
- الجدول 8.3: ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور رأس المال الاجتماعي. 91
- الجدول 1.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة العليا) وتنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية. 96
- الجدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال التخطيط. 96
- الجدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال التخطيط. 97

الجدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال آليات التحفيز.	98
الجدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة لمحور دور الإدارة العليا في مجال الهيكل التنظيمي.	99
الجدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات (دور الإدارة العليا) مرتبة تنازلياً.	100
الجدول 6.4: نتائج اختبار T لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.	101
الجدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة على محور دور رأس المال الاجتماعي في مجال درجات الثقة بين موظفي وزارة العدل.	102
الجدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة على محور دور رأس المال الاجتماعي في مجال درجات التعاون بين موظفي وزارة العدل.	103
الجدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية ودرجة الموافقة على محور دور رأس المال الاجتماعي في مجال درجات الزمالة بين موظفي وزارة العدل.	104
الجدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لمجالات محور دور رأس المال الاجتماعي مرتبة تنازلياً.	105
الجدول 11.4: نتائج اختبار T لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لدور رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.	106
الجدول 12.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة العليا) والمتغير التابع (رأس المال الاجتماعي) لدى العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.	107
الجدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار علاقة لدور الإدارة العليا (التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية.	108
الجدول رقم 14.4: نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول في واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الجنس.	110
الجدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	111

الجدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	112
الجدول 17.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	113
الجدول رقم 18.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	113
الجدول رقم 18.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	114
الجدول رقم 19.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	115
الجدول رقم 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	116
الجدول رقم 21.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	117
الجدول رقم 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الراتب.....	118
جدول رقم 23.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع رأس المال الاجتماعي من حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) تعزى لمتغير الراتب.....	119

فهرس المحتويات

أ	الإقرار
ب	شكر وتقدير
ج	المصطلحات:
و	الملخص
ز	ABSTRACT

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 المقدمة
2.1	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3.1	3.1 مبررات الدراسة
4.1	4.1 أهمية الدراسة
5.1	5.1 أهداف الدراسة
6.1	6.1 أسئلة الدراسة
7.1	7.1 فرضيات الدراسة
1.7.1	1.7.1 الفرضية الرئيسية الأولى:
2.7.1	2.7.1 الفرضية الرئيسية الثانية:
3.7.1	3.7.1 الفرضية الرئيسية الثالثة:
8.1	8.1 حدود الدراسة
9.1	9.1 هيكلية الدراسة

10	الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة
1.2	1.2 الإطار النظري
1.1.2	1.1.2 مفهوم الإدارة
1.1.1.2	1.1.1.2 مستويات الإدارة
1.1.1.1.2	1.1.1.1.2 مستوى الإدارة العليا

- 13.....2.1.1.1.2 مستوى الإدارة الوسطى
- 14.....3.1.1.1.2 مستوى الخط الإداري الأول (الإدارة الدنيا)
- 15.....2.1.1.2 أهم مهارات ومعارف مديري مستويات الإدارة:
- 15.....1.2.1.1.2 المعارف التخصصية:
- 15.....2.2.1.1.2 المهارات الفكرية:
- 16.....3.2.1.1.2 المهارات الإنسانية:
- 16.....4.2.1.1.2 المعارف الإدارية:
- 17.....5.2.1.1.2 المهارات الفنية:
- 17.....6.2.1.1.2 المهارات الإدارية:
- 18.....3.1.1.2 معارف ومهارات مدراء مستوى الإدارة العليا
- 18.....4.1.1.2 مهام الإدارة العليا
- 20.....1.4.1.1.2 التخطيط
- 20.....1.1.4.1.1.2 مفهوم التخطيط
- 21.....2.1.4.1.1.2 أهمية وفوائد التخطيط
- 22.....3.1.4.1.1.2 مبادئ التخطيط
- 23.....4.1.4.1.1.2 أنواع التخطيط
- 25.....5.1.4.1.1.2 مراحل عملية التخطيط
- 27.....2.4.1.1.2 التحفيز
- 27.....1.2.4.1.1.2 مفهوم التحفيز
- 28.....2.2.4.1.1.2 أهمية التحفيز
- 28.....3.2.4.1.1.2 فوائد تحفيز العاملين
- 29.....4.2.4.1.1.2 نظريات التحفيز
- 34.....5.2.4.1.1.2 أنواع الحوافز
- 35.....6.2.4.1.1.2 أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها
- 36.....7.2.4.1.1.2 مراحل تصميم نظام الحوافز:
- 37.....8.2.4.1.1.2 العوامل المشجعة لحماس العاملين
- 37.....3.4.1.1.2 هياكل المنظمة
- 38.....1.3.4.1.1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي
- 38.....2.3.4.1.1.2 العملية التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي مناسب يساعد المنظمة على القيام بما يلي:

39	3.3.4.1.1.2 خصائص التنظيم الجيد
43	2.1.2 رأس المال الفكري
43	1.2.1.2 نشأة رأس المال الفكري
44	2.2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري
44	3.2.1.2 أهمية رأس المال الفكري
45	4.2.1.2 مكونات رأس المال الفكري
47	5.2.1.2 رأس المال الاجتماعي
48	1.5.2.1.2 نشأة رأس المال الاجتماعي وتطوره
48	2.5.2.1.2 مفهوم رأس المال الاجتماعي
50	3.5.2.1.2 رأس المال الاجتماعي وصور رأس المال الأخرى
51	4.5.2.1.2 المدارس الفكرية لرأس المال الاجتماعي ونظرياته:
53	5.5.2.1.2 أهمية رأس المال الاجتماعي:
55	6.5.2.1.2 مكونات رأس المال الاجتماعي:
57	7.5.2.1.2 مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي:
58	8.5.2.1.2 أنواع وصور رأس المال الاجتماعي:
59	9.5.2.1.2 بناء وتطور رأس المال الاجتماعي:
61	10.5.2.1.2 نماذج لبناء رأس المال الاجتماعي:
61	11.5.2.1.2 مصادر رأس المال الاجتماعي:
62	12.5.2.1.2 أهم الممارسات التي تشجع على بناء رأس المال الاجتماعي من قبل الإدارة العليا:
63	3.1.2 وزارة العدل الفلسطينية:
64	1.3.1.2 من أهم اختصاصات ومهام الوزارة:
65	2.3.1.2 الإدارات العامة التابعة لوزارة العدل:
66	2.2 الدراسات السابقة
66	1.2.2 الدراسات المحلية المتعلقة بالإدارة العليا:
68	2.2.2 الدراسات المحلية المتعلقة برأس المال الاجتماعي:
68	3.2.2 الدراسات العربية المتعلقة برأس المال الاجتماعي:
72	4.2.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة برأس المال الاجتماعي:
75	5.2.2 التعقيب على الأبحاث والدراسات:

81	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
81	1.3 منهج الدراسة
82	2.3 مجتمع الدراسة
82	3.3 عينة الدراسة
83	4.3 أدوات الدراسة
84	1.4.3 محور دور الإدارة العليا:
84	1.1.4.3 دلالات صدق محور دور الإدارة العليا وثباته:
84	1.1.1.4.3 صدق المحتوى:
84	2.1.1.4.3 صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):
88	3.1.1.4.3 ثبات المقياس:
88	2.4.3 محور تنمية رأس المال الاجتماعي:
88	1.2.4.3 دلالات صدق وثبات مجال رأس المال الاجتماعي:
89	1.1.2.4.3 صدق البناء:
89	2.1.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي/ واقع رأس المال الاجتماعي:
91	3.1.2.4.3 ثبات محور رأس المال الاجتماعي:
91	5.3 طريقة تصحيح محوري الأداة (دور الإدارة العليا ورأس المال الاجتماعي)
92	6.3 إجراءات الدراسة
92	7.3 نموذج الدراسة
93	8.3 تصميم الدراسة
94	9.3 المعالجة الإحصائية

95	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
95	1.4 نتائج أسئلة الدراسة
	1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: ما دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)؟
95	1.1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية؟
96	

2.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما واقع رأس المال الاجتماعي من حيث:

التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)؟ 101

3.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين دور الإدارة العليا

(التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة)

في وزارة العدل الفلسطينية؟ 107

4.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لدور الإدارة العليا من حيث

(التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) بتنمية رأس المال الاجتماعي من حيث (التعاون، الثقة،

الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟ 108

5.1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: هل يختلف واقع رأس المال الاجتماعي من

حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف

المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب؟ 109

120 الفصل الخامس: مناقشة النتائج وأهم التوصيات

1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 120

1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على: ما دور الإدارة العليا في تنمية رأس

المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)؟ 120

1.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة العليا

من حيث: التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز في وزارة العدل الفلسطينية؟ 122

2.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما واقع رأس المال الاجتماعي من حيث:

التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين)؟ 125

3.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين دور الإدارة العليا

(التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) وتنمية رأس المال الاجتماعي (التعاون، الثقة، الزمالة)

في وزارة العدل الفلسطينية؟ 127

4.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لدور الإدارة العليا من حيث

(التخطيط، والهيكل التنظيمي، وآليات التحفيز) بتنمية رأس المال الاجتماعي من حيث (التعاون، الثقة،

الزمالة) في وزارة العدل الفلسطينية؟ 130

5.1.1.5. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس: هل يختلف واقع رأس المال الاجتماعي من

حيث: التعاون، الثقة، الزمالة في وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر الموظفين) باختلاف

المتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب؟ 131

135	2.5 استنتاجات الدراسة
136	3.5 التوصيات
137	قائمة المصادر والمراجع
142	الملاحق
154	فهرس الملاحق
155	فهرس الجداول
158	فهرس المحتويات