



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مسار: علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

موسومة بـ:

الرأسمال الاجتماعي والثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي

"دراسة حالة" بمدينة الثقافة لولاية - تيارت - بلهوارى.

إشراف الأستاذ:

داود عمر

من إعداد الطالبتين:

- بلكل حليلة

- بن قومان حورية

السنة الجامعية : 2017-2018

## قائمة المحتويات :

.....	شكر وتقدير	.....
.....	اهداء	.....
.....	ملخص الدراسة :	.....
أ	مقدمة	.....
2	الفصل الأول: البناء النظري	.....
3	أولاً: أسباب اختيار الموضوع	.....
3	ثانياً: أهمية الدراسة	.....
3	ثالثاً: أهداف الدراسة	.....
4	رابعاً: الدراسات السابقة	.....
9	خامساً: الإشكالية	.....
10	سادساً: الفرضيات	.....
11	سابعاً: التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية	.....
14	ثامناً: المقاربات النظرية للدراسة	.....
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	.....
21	المبحث الأول: الرأس المال الاجتماعي	.....
21	1- مفهوم الرأس مال الاجتماعي Social capital:	.....
21	2- أهمية الرأس مال الاجتماعي	.....
22	3-تنظيمات الرأس مال الاجتماعي	.....
24	4- مكونات الرأس مال الاجتماعي	.....
25	5-انتقادات الرأس مال الاجتماعي	.....
26	المبحث الثاني: الرأس المال الثقافي	.....
26	1- مفهوم الرأس المال الثقافي	.....
26	2- طرق الرأس المال الثقافي	.....
27	3- أشكال الرأس مال الثقافي	.....
28	4- الحالات التي تتطلب قياس الرأس مال الثقافي	.....
29	5- فوائد قياس الرأس مال الثقافي	.....
30	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي	.....
30	1- مفهوم الأداء الوظيفي	.....
30	2- أهمية الأداء الوظيفي	.....
31	3-محددات الأداء الوظيفي	.....

32	5-عناصر الأداء الوظيفي.....
33	6- العوامل المؤثرة على الأداء.....
34	7-أنماط الأداء الوظيفي.....
34	8-خطوات قياس الأداء.....
35	9- معايير لقياس وتقييم مستوى الأداء.....
37	10- الأداء السلبي و الأداء المتكلف.....
38	11- النماذج الفكرية العامة لتحسين الأداء.....
42	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة
43	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة
42	1- مجالات الدراسة.....
44	2-تقديم عام للمؤسسة.....
50	3- منهج الدراسة.....
52	4-عينة الدراسة وخطواتها.....
52	5- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:.....
54	المبحث الثاني : عرض وتحليل و مناقشة النتائج.....
54	1- خصائص العينة.....
57	2- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
68	3- مناقشة و تفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.....
71	الاقتراحات والتوصيات:.....
72	خاتمة :.....
73	قائمة المصادر و المراجع.....
77	الملاحق.....

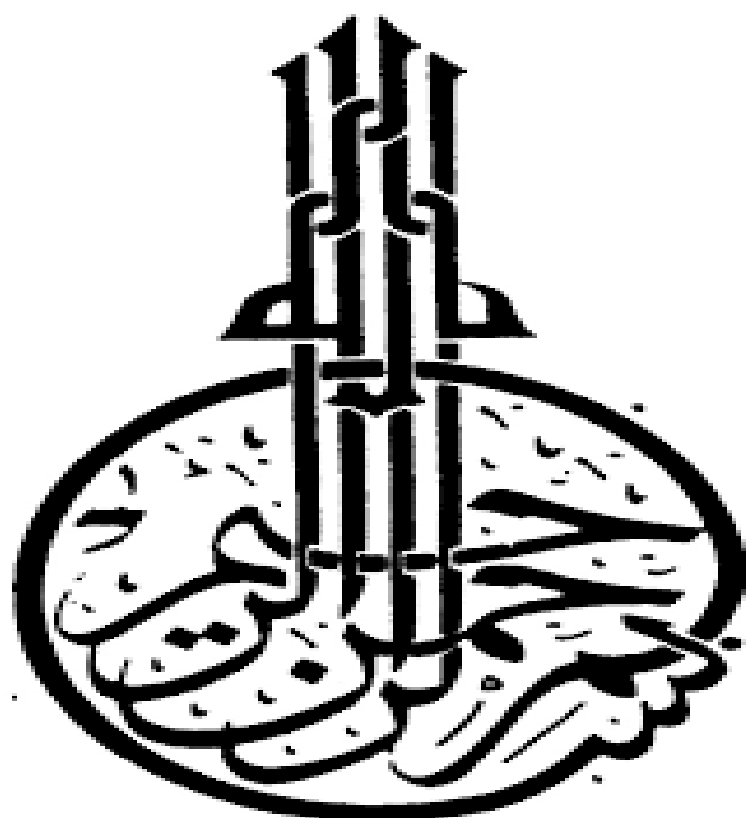
## فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
39	نموذج تحسين الأداء ومقاييسه	1
40	نموذج الأداء الفعال	2

## فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
54	جنس أفراد العينة	1
54	سن أفراد العينة	2
55	مستوى التعليمي الافراد العينة	3
55	الحالة العائلية لافراد العينة	4
56	المستوى الوظيفي لافراد العينة	5
56	أقدمية أفراد العينة	6
57	العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالقرارات الادارية	7
57	التأقلم الداخلي للعمل وعلاقته لمساعدة الإدارة	8
59	الانتماء العروشي وعلاقته بتحسين الاداء	9
50	الاتصال وعلاقته بمعرفة المهام	10
61	الثقة وعلاقتها بتحسين الأداء	11
62	العصامية وعلاقتها بتقييم الاداء	12
62	المطالعة وعلاقتها بمعرفة المهام	13
64	المشاركة في الأنشطة الثقافية وعلاقتها بالمساهمة في الإنتاج	14
65	القدرة المعرفية وعلاقتها بتقييم الأداء	15
66	الأنترنت وعلاقتها بتقييم الأداء	16
67	العادات والتقاليد الاجتماعية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي	17





# شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

النمل 19

أتقدم بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف " داود عمر " الذي تفضل بقبول الإشراف على مذكرتنا، نشكره على صبره في توجيهنا وحسن متابعته لنا، فقد كان عوننا لنا بعد عون الله تعالى فجزاء الله خيرا، وشكر عميق إلى مدير مديرية الثقافة الذي استقبلنا بترحيب لإجراء دراستنا الميدانية لإتمام بحثنا هذا.

# اهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى كل من منحنا أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا  
العمل بصورة مرضية يرضي الله تعالى  
إلى كل أستاذة قسم العلوم الاجتماعية  
وبالأخص أساتذة تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية  
إلى كل زملائنا وأصدقائنا "طلبة دفعة 2018"  
إلى كل من يحمل لقب " بلكل " ولقب " بن قومان"  
إلى كل عمال مكتبة الإحسان  
إلى كل من حملتهم ذاكرتنا ولم تحملهم مذكرتنا

## ملخص الدراسة :

يعتبر الرأسمال الاجتماعي و الثقافي و علاقتهما بالأداء الوظيفي من أهم العناصر المهمة التي يتوقف عليها مسار المنظمة .

من خلال هذا قامت دراستنا بالانطلاق من التساؤل المركزي مفاده :

هل يساهم الرأسمال الاجتماعي و الثقافي في تحسين الأداء الوظيفي ؟

وبهدف الإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضية التالية :

يساهم الرأسمال الاجتماعي و الثقافي في تحسين الأداء الوظيفي .

وللتحقق من مدى صدق الفرضية العامة قسمت الدراسة الراهنة إلى ثلاثة فصول والتي جاءت على النحو التالي: **الفصل الأول:** البناء النظري المتضمن تقديم للدراسة التي تحتوي على أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ،الإشكالية ، الفرضيات ،بالإضافة إلى مفاهيم متعلقة بالدراسة تليها الدراسات السابقة لكل من المتغير المستقل (الرأسمال الاجتماعي و الثقافي) ، و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .

فيما تناول **الفصل الثاني:** الإطار النظري لدراسة الموضوع بالتفصيل حيث قسمنا الدراسة إلى ثلاثة مباحث بحيث

**المبحث الأول :** الرأسمال الاجتماعي ، المبحث الثاني : الرأسمال الثقافي ، المبحث الثالث : الأداء الوظيفي .

فيما تناول **الفصل الثالث:** الإطار المنهجي للدراسة الذي يدرس العلاقة التي توجد بين الرأسمال الاجتماعي و الثقافي و الأداء الوظيفي من خلال البرهنة بمجموعة من البيانات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل و المناقشة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها مساهمة الرأسمال الاجتماعي في تحسين الاداء الوظيفي ، والفرضية الجزئية الثانية مساهمة الرأسمال الثقافي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي .

ثم ناقش نتائج الدراسة بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بتوضيح نقاط التشابه و الاختلاف بينهما ، ولقد استخدمنا في دراستنا الميدانية على منهج دراسة حالة في مديرية الثقافة بإتباع ادوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان و بعض السجلات و الوثائق التي ساعدتنا في الحصول على المعلومات وجمع البيانات للوصول إلى صحة الفرضية العامة .

## مقدمة :

يعد مفهوم الرأسمال الاجتماعي والثقافي من المفاهيم التي أصبحت ذائعة الصيت ، وواسعة الانتشار في الآونة الأخيرة على رغم من حداثة استخدامه في بداية الثمانينات من القرن العشرين على يد بيربورديو عام 1983 و جيمس كولمان عام 1988 ، حيث أصبح يحتل صدارة الاهتمام في المنظمة باعتباره مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطوير والتميز بما يمتلكه صاحبه من معارف ومهارات ، والذي يتناول أهم المشكلات الاجتماعية المرتبطة بهذا المفهوم خاصة الرأسمال الاجتماعي الذي يلعب دور بارزا في صيانة المشكلات الاجتماعية كالفقر والبطالة ومدى قدرة المجتمعات الإنسانية أن تتعايش مع بعضها البعض ، عند النظر لرأس المال الثقافي فهو تعبير عن مجموعة من الرموز والقدرات الثقافية واللغوية والمعاني التي تمثل الثقافة السائدة ، ويركز هذا على أشكال المعرفة الثقافية والاستعدادات التي تعبر عن الرموز الداخلية المندمجة تعمل على إعداد الفرد بإيجابية.

لذلك يعتبر الرأسمال الاجتماعي والثقافي مركز اهتمام المنظمات ، حيث أنه أحد عناصر الانتاج ومحددات الإنتاجية وهذا ما جعل السعي وراءه استقطاب أصحابه ، والذي من شأنه ان يرفع من مستويات الاداء ، فالأداء الوظيفي هو مجموعة الطاقات والقدرات والجهود الذي يبذلها الفرد لأداء عمل معين تلازمه الرغبة في أداءه وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل الإدارة وبالتالي فهو يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وقد دعمنا دراستنا الميدانية بشواهد محل الدراسة بمديرية الثقافة بولاية تيارت.

ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول حيث تناولنا في الفصل الأول تقديم الدراسة الذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة والدراسات السابقة والإشكالية والفرضية والمفاهيم الجزئية والإجرائية للدراسة تليها المقاربات النظرية للدراسة ، ثم الفصل الثاني اطار النظري للدراسة قسمناه الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول : الرأسمال الاجتماعي ، والمبحث الثاني : الرأس المال الثقافي ، والمبحث الثالث: الأداء الوظيفي ، يأتي الفصل الثالث: والأخير الاطار المنهجي والميداني للدراسة ، تناولنا فيه مبحثين المبحث الأول الجانب المنهجي للدراسة ، والمبحث الثاني: علاقة المتغير المستقل بالمتغير ، وفي الأخير خاتمة التي تعمم بخلاصة عامة للاستنتاج العام للدراسة.

# الفصل الأول: البناء النظري

## تمهيد:

يحتل الرأسمال الاجتماعي والثقافي أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف المحددة، وفي هذا الصدد طرحنا إشكالية الدراسة المتمحورة حول معرفة دور الرأسمال الاجتماعي والثقافي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى أسباب وأهمية و أهداف الدراسة، وأهم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع

#### أ- أسباب ذاتية:

- خلال دراستنا الاستكشافية طالبنا المدير بالاطلاع على عملنا بغية الاستفادة منه، ما شجعنا على الإصرار في تناول هذا الموضوع.
- الرغبة في تناول هذا الموضوع والاطلاع أكثر بصفة دقيقة على مختلف جوانبه.

#### ب- أسباب موضوعية:

- قلة الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع في جامعة ابن خلدون.
- نظراً لأن الموضوع يساعدنا في مستقبلنا المهني.
- محاولة التوصل إلى صياغة اطار مفاهيمي وتصوري للمشكلة البحثية التي تتعلق بالرأسمال الاجتماعي والثقافي والأداء الوظيفي.

### ثانياً: أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة الراهنة قيمتها العلمية والعملية في إثراء المعرفة النظرية، والميدانية من جهة أخرى.

- حاجة مديرية الثقافة إلى مثل هذه الدراسة المتخصصة والتي تأمل أن تقدم دراستها الراهنة إلى إضافة بسيطة عملية التي تركز عليها إدارة المؤسسة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- معرفة ما مدى تأثير الرأسمال الاجتماعي والثقافي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- معرفة كيف يساهم الرأسمال الاجتماعي والثقافي في تطوير الأداء الوظيفي.
- محاولة اقتراح حلول لبعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة إن وجدت.
- معرفة أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسة المكتسبة من رأسمال الاجتماعي والثقافي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

رابعاً: الدراسات السابقة

1-دراسات المتعلقة بالرأسمال الاجتماعي :

1-1- دراسة السمالوطني، اقبال الامير، 2002:

تؤكد على دور التنشئة الاجتماعية لثقافة الانتماء والتطوع وأوضحت أهم المؤسسات الاجتماعية ذات التأثير التربوي الذي له وحدة فبي تحقيق التفاعل الايجابي وتأكيد التماسك والترابط بين أفرادها بينما تقدمه من نتائج خبرات تكتيب من خلالها الأفراد والاتجاهات نحو قيم المرغوبة كما أوضحت الأسرة وجماعة الرفاق والمؤسسات التعليمية والدينية ووسائل الاعلام في تنمية ثقافة التطوع.

2-1- دراسة ماير، سوزان كيري ( Mair, Kerry Susan2009 )

أكدت على أهمية تدريب طلاب جامعة ولاية مونتانا على العمل التطوعي ونشر ثقافة التطور وذلك بالتدريب المستمر وتكوين علاقات وروابط اجتماعية بين الطلاب مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين بعضهم البعض، والشعور بالتمكين.

3-1- دراسة معوض سمر سعيد، 2010:

استهدفت الكشف عن العوامل المؤثرة في تنمية الرأس المال الاجتماعي الخاصة بالجمعيات وتحديد مصادر الرأس المال الاجتماعي في الجمعيات الأهلية والوقوف على دور الجمعيات الأهلية لتنمية الرأسمال الاجتماعي ومعوقات هذا الدور، وتوصلت النتائج إلى ضعف المشاركة للشباب والشابات أقل من 40 عاما في الأنشطة التطوعية للجمعيات الأهلية عينة الدراسة، وأكدت النتائج على ان جمعيات تنمية المجتمع لديها كفاءة اتصالية عالية بعكس الجمعيات ذات الطابع الديني فهي جمعيات منغلقة على ذاتها، وأن علاقات ونشاط القائمين على الجمعيات الأهلية هو العامل الرئيسي.

4-1- دراسة علي، رانيا فتحي ، 2010:

تستهدف معرفة دور المنظمات الغير حكومية في تطوير رأس المال الاجتماعي لمدينة بور سعيد وتحقيق التنمية المستدامة، وجاءت النتائج لتؤكد أن الرأس المال تعتبر قاعدة أساسية حيث لا يمكن التنمية والاصلاح والتحديث الاجتماعي والاقتصادي والسياسي أن يحقق أهدافه في غياب نسق قيمي وأخلاقي يدعم العلاقات والتفاعلات المتبادلة ويعزز من مساحات الثقة الواجب توافرها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرأسمال الاجتماعي يرتبط بطبيعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد وداخل المنظمات التي يشكلونها باختيارهم الحر، كما أنه يقوم بدور فعال في التنمية الشاملة.

5-1- دراسة الحسيني، رباب، 2015:



أكدت على أن الرأسمال الاجتماعي يتضمن العلاقات العارضة في التفاعلات الاجتماعية مثل علاقات الحي أو مواقع العمل، أو القرابة كما أنه يتضمن العلاقات التي تعمل على الالتزامات الشخصية، مثل مشاعر الامتنان والاحترام والصدقة ومتضمن أيضا الشكل المؤسسي.

## 2- دراسة حول الرأس المال الثقافي:

### 1-2- دراسة "ماريانوجروندونا" (يتوقف الاسهام البحثي في مسألة الرأسمال الثقافي):

درس حالة التنمية في بلاده، وأرجع سبب تعثرها إلى العوامل الثقافية أساسا، وذلك في دراسته غير المنشورة بعنوان (مثلث التنمية).

وفي هذه الدراسة يقابل "جروندونا" بين ست ثنائيات مختلفة تميز بين الشعوب المتقدمة والنامية كما يلي:

- الموقف من الثروة: هل يتم صناعتها أم وراثتها؟

- الموقف من المنافسة: هل تميل إلى التسابق أم إلى التحاسد؟

- الموقف من الاستهلاك: هل يتوجه نحو الأجيال اللاحقة أم نحو الأجيال الحالية؟

- الموقف من العمل: هل تعتبر متعة أم مشقة؟

- الموقف من الوقت: هل هو زمني واقعي أم نفسي تخيلي؟

- الموقف من الحياة: هل نضعها أم تضعنا؟

ومن الواضح أنه لم يبتعد كثيرا عن جيرانه في الشمال، إذ انساق بشكل ما إلى القول بالاحتمية الثقافية، فالموقف الأول في كل ثنائية مما سبق من ثنائياته رآه الموقف الثقافي للشعوب المتقدمة، بينما الموقف الثاني هو الموقف الثقافي للشعوب النامية أو المتخلفة، وهي رؤية مردود عليها بالنماذج من الدول النامية أو قطاعات فيما مثلما في حالة الهند التي تتبو مكانة مرموقة على سلم التقدم العالمي في بعض القطاعات كبرمجيات الكمبيوتر.

### 3- الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

#### 3-1- دراسة المتعب المقعب، 1995 (حول أثر البيئة الإدارية على فعالية الأجهزة الأمنية): وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

✓ الكشف عن تأثير العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية على السلوك الإداري للعاملين في الأجهزة الإدارية الأمنية بالمملكة العربية السعودية.  
 ✓ الكشف عن مدى نجاح تطبيق النظريات الحديثة والنماذج الإدارية الغربية على الأجهزة الإدارية الأمنية بالمملكة العربية السعودية دون الأخذ في الاعتبار بمؤثرات البيئة المحلية واختلافها عن البيئة الغربية التي نشأت فيها.  
 ✓ التعرف على السلوك الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية من حيث التثبيت بالعلاقات الغير الرسمية المبنية على الروح القبائلية والعشائرية على حساب العلاقات الرسمية المبنية على القانون واللوائح والإجراءات.

#### 3-2- دراسة المانع، 2006 (بعنوان تقنيات الاتصال وعلاقتها في كيفية تحسين الاداء):

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأجهزة الأمنية والمعوقات التي تواجهها مع تقديم توصيات التي تساهم في الحد من هذه المعوقات، فقد اتبع "مانع" المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بأخذ عينة عشوائية حجمها يمثل 40 بالمائة من المجتمع الأصلي، اهم النتائج التي توصل اليها المانع تمثلت في ان واقع تقنية الاتصال الإداري في جهاز الأمن العام متأخر، وان استخدام تقنيات الاتصال يحقق فعالية كبيرة جدا في اداء المهام، وان اهم المعوقات التي تواجهه باستخدام التقنية هو قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين، بالإضافة الى عدم صيانتها الصيانة مما يؤدي الى كثرة أعطالها.

#### 3-3- دراسة ناصر بن محمد بن عقيب (تحت عنوانالعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي) :

دراسة تطبيقية على ضباط الأمن خاصة بمدينة الرياض، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.

حيث تهدف الدراسة الى التعرف على واقع العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الانسانية والاداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة، وانطلقت الدراسة من اشكالية مفادها: ما طبيعة واقع العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات

الامن الخاصة، واعتمدت على المنهج الوصف التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط قطاع قنوات الامن الخاصة بمدينة الرياض التي يبلغ عددهم 558 ضابط، حيث تتكون عينة الدراسة من 50 % من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وفي الأخير توصل الباحث على النتائج التالية:

- ان معظم افراد عينة الدراسة على عام تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات انسانية طيبة، وانهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة وتسود بينهم المودة ويشعرون بالرضى الوظيفي.
- العمل بالأنظمة والتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني وانهم يبذلون قساوة جهدهم في انجاز المهام المسندة اليهم.
- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط الأمن الخاصة وجمع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الانسانية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط الامن الخاصة نحو صلة العلاقات الانسانية للأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة:

أفادتنا الدراسات السابقة التي اعتمدها في البحث في جمع التراث النظري حول الرأسمال الاجتماعي والثقافي و الأداء الوظيفي و بصفة عامة ، فقد أفادتنا في الحصول على الخلفية العلمية لإجراء البحث ، كذلك للبحث عن جذور المشكلة العلمية ، بالإضافة إلى أنها ساعدتنا على التوصل إلى صياغة الأهداف و الحصول على الأفكار و الأدوات ، و كذلك الإجراءات التي يمكن أن نستفيد منها في حل مشكلتنا ، و من جهة أخرى ساهمت الدراسة في اختيار أدوات جمع البيانات الأنسب للدراسة ونوع المنهج الملائم للدراسة ، و مقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة.

و باستقراء نتائج الدراسات المتعلقة بالرأسمال الاجتماعي و الثقافي يتضح لنا أنها ركزت على تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية الرسمية لأهميتها في تنمية المجتمعات .

### خامسا: الإشكالية

يعد الأداء عنصرا هاما نال نصيب وافر من الاهتمام في الدراسات والبحوث الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية الموضوع على المستوى الفردي والمؤسسي من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، لذلك أصبح الاهتمام بتحسين رفع مستوى الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى كفاءة الموظفين ومدى قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

لقد أصبح الاهتمام بتوفير متطلبات العمل التي تحيط بالموظفين والصيانة بهم أمرا مهما لمعظم المنظمات، وذلك من خلال إحاطتهم والإلمام بالعديد من المتغيرات المتواجدة في مكان العمل، وذلك بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين، من ظروف فيزيقية واجتماعية ما من شأنه أن يساهم بشكل كبير في خلق جو مريح للعمل وتحقيق التميز الذي يضمن للمنظمة بقاءها ضمن المنظمات الناجحة. لذا تلجأ معظم المنظمات بشتى أنواعها إلى تركيز الجهود حول تحسين أداء عنصرها البشري الذي يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطوير والتميز بما يمتلك من معارف ومهارات.

إن كل أداء وظيفي ما هو إلا المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها المتممة لمهام الوظائف ولا تتم هذه الوظائف إلا وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية و القواعد و الإجراءات والطرق المحددة للعمل.

وعليه فإن الأداء يتفرع إلى صنفين أو نوعين، هناك أداء داخلي الذي ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد على أساس أداء أفراد المؤسسة وقدرتها على الاستثمار باستخدام وسائل مالية متاحة والأداء الخارجي ناتج عن الأداء الذي يظهر بالنتائج المنتظرة.

إن انعدام أو تدني المؤهلات الضرورية والاستعدادات ربما قد يؤدي إلى اختلال في مستوى الأداء الوظيفي، حيث يعتبر الأداء الوظيفي معيارا وأساسا لقياس مدى تطور نجاح أي مستوى أو فشلها .

ونظرا لأهمية الرأسمال الاجتماعي والثقافي فقد يؤثر على أدائه الوظيفي لذلك سنحاول في هذه الدراسة تقصي عن مدى وجود علاقة بين الرأسمال الاجتماعي والثقافي والأداء الوظيفي ومن هنا نطرح التساؤل المركزي التالي:

- هل يساهم الرأسمال الاجتماعي والثقافي في تحسين الأداء الوظيفي؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الرأس مال الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي؟

- هل يساهم الرأس مال الثقافي في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟

سادسا: الفرضيات

أ- الفرضية العامة:

- يساهم مستوى الرأس مال الاجتماعي والثقافي في تحسين الأداء الوظيفي.

ب- الفرضيات الجزئية:

- كلما كان الرأس مال الاجتماعي تحسن مستوى الأداء الوظيفي.

- كلما كان الرأس مال الثقافي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.

## سابعاً: التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية

### أ- المفاهيم المتعلقة بالرأس المال الاجتماعي والثقافي:

**الرأسمال:** هو مفهوم مستمد من علم الاقتصاد الكلاسيكي، و يعني الثروة التي تشكل نوع من انواع الاصول و يستخدم للإشارة الى القوة المالية الخاصة بالمنشآت أو الأفراد.

هو النقود او غيرها من الممتلكات التي يمتلكها الافراد او المنشآت و يستخدم الرأسمال بهدف تأسيس مؤسسة او شركة.

**الأسهم:** هي ورقة مالية تمثل نسبة من رأسمال الخاص في شركة ما.

**العلاقات الإنسانية:** يعد وجود علاقات تفاعلية انسانية بين البشر من ضروريات الحياة والتواصل بينهم بغض النظر عن جنسهم أو لونهم أو معتقداتهم فهذا النمط من العلاقات يحتاجه البشر في حياتهم اليومية<sup>1</sup>.

**الحقل التربوي:** مجال اعادة الانتاج الطبقي والرأسمال الثقافي باعتباره رهان لتضارب المصالح وتنازع السلعة من أجل انتاج المجتمع فهو في حد ذاته يعتبر انتاج.

**الاندماج الاجتماعي:** يشمل في تطوير منظمات مدنية وتكوين علاقات بين الأفراد داخل المنظمة حيث أن الرأسمال الاجتماعي يمثل في هذا البناء الاجتماعي شبكة العلاقات العامة<sup>2</sup>.

**التنظيمات: organisation:** أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة وواضحة.

**السلطة الرمزية:** هي شبه سحرية التي تسمح بالحصول على ما يعادل ما تم الحصول عليه بالقوة المادية والاقتصادية بفضل الأثر المتميز للتداول وتبدي عبر مجموعة من القرابة الصغيرة والمسترة جدا غير أنها كفيلة بإبراز الوضع السامي لشخص معين<sup>3</sup>.

**الهابيتوس:** يعني نوعا من القواعد للأفعال التي تساعد على تميز طبقة ما كالتبقة المسيطرة من طبقة أخرى، مثل الطبقة المسيطرة عليها في الميدان الاجتماعي.

1- محمد عبد الغنى حسن، رضوي محمد هلال: التسويق الاجتماعي وإدارة رأس المال الاجتماعي، القاهرة، مركز تطوير الأدافوا للتنمية، 2009، ص ص 57\_58.

2- أحمد زايد وآخرون، رأس المال الاجتماعي لدي الشرائح المهنية من الطبقة الوسطي، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، د.س، ص 5.

3- عزت حجازي، رأس المال الاجتماعي كأداة تحليلية في العلوم الاجتماعية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثالث والأربعون - العدد الأول - يناير 2006، ص 65.

**عملية التعليم:** من خلالها يتم تطوير القيم والمهارات والفهم يمكن خلالها التدريب على الثقة الاجتماعية وبالتالي تسهيل التفاعلات الايجابية بين الطلاب والمعلمين والموظفين يمكن القول إذن أن الرأسمال الاجتماعي والثقافي من الثروات الناتجة عن إقامة شبكة مستقرة من العلاقات التفاعلية والتعاوية وما يحظى به الافراد بتقديم معنوي يتكون من المؤهلات و القدرات التي يحصل عليها الفرد نتيجة التعلم والرغبة في المعرفة والتجربة التاريخية المتراكمة التي تكوّن ما يسمى بالهابتوس.

#### ❖ التعريف الإجرائي للرأسمال الاجتماعي:

هو كل ما يمثل مجموعة من الاتصالات والعلاقات والمعارف والصدقات والسندات (ديون أو ديون رمزية) التي تعطي للفاعل تقريبا (سماكة اجتماعية كبيرة)، فالفرد عضو في الشبكات الاجتماعية المختلفة المتنوعة، وهذه الشبكات هي مفتاح الفوائد المادية والرمزية، حتى يستثمر بها لزيادة رأس المال الكلي الخاص به مثل: علاقة الجيران والعمل والقرابة.... الخ.

#### ❖ التعريف الإجرائي للرأس المال الثقافي:

هو مجموعة الرموز و المهارات والقدرات الثقافية و اللغوية والمعاني التي تمثل الثقافة السائدة، والتي اختيرت لكونها جديرة بإعادة انتاجها واستمرارها ونقلها خلال العملية التربوية، وذلك بالتركيز على أشكال المعرفة الثقافية والاستعدادات التي تعبر عن رموز داخلية مندمجة تعمل على اعداد الفرد للتفاعل بإيجابية مع مواقف التنافس و تفسير العلاقات و الأحداث الثقافية<sup>1</sup>.

#### ب- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- الأداء: كلمة الأداء إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance
- المأخوذة من الكلمة الفرنسية performer والتي أتم أو أنجز أو أدى accomplim
- الكفاءة: هي مجموعة من القوى والمبادئ التي تمر بها شيء ما وتساهم في الوصول الى نتائج مطلوبة بشكل صحيح.
- الدافعة: هي قوى داخلية للفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه في تحقيق غاية ما تعد مهمة له بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية.
- الرقابة: هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما أو تنظيم تطبيق العملة ذات الطبيعة الميكانيكية.

1-عبد السلام بن عبد السلام، عبد العالي، بيبير بورديو، الرمز و السلطة، دار توبقال للنشر، المغرب، ط3، ص69.



-**الفاعلية:** هي القدرة على أداء الأعمال الصحيحة أي تحديدها في حتى تتمكن المؤسسة من أدائها وقد تعرف بأنها الإنتاج وتعني أن فاعلية أي فرد تتحدد كمية الإنتاج التي يستطيع تحقيقها.

-**الحوافز:** هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته خاصة في أداء عمله.

ويمكن القول إذن أن الأداء الوظيفي هو القيام بأنشطة ومهام سواء كانت فكرية أو يدوية ينتج عنها تحويل المدخلات التعليمية إلى مخرجات وفق لمواصفات فنية ومعدلات محددة.

❖ **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة تلك النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبين وفق للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والقواعد والاجراءات والطرق المحدودة للعمل.<sup>1</sup>

---

1 - سهيل ادريس، المسهل قاموس فرنسي، ط31، دار الأداء، بيروت، 2003، ص 56.

## ثامنا: المقاربات النظرية للدراسة

### 1- مقارنة الهابيتوس " عند بيابورديو" حول الرأسمال الاجتماعي والثقافي:

تناولت الرأسمال الاجتماعي والثقافي حيث استمد بورديو مفهوم الهابيتوس من " مارسيل موس " فعمل على تطويره اعتمادا على معالجة هذا المفهوم بالعودة الى وجوده في نصوص فلسفية "لأرسطو" ونوربت الياس " وفيير "هوسل".

وتترجمه بعض المؤلفات (الاييتوس ) فهو كلمة يونانية مشتقة من الفعل اللاتيني "Habere" ويعني فصل الملكية (التملك) "Anoir".

الهابيتوس بالنسبة لبورديو هو مبدأ مولد لاستراتيجية يمكن الفاعلين من التوافق مع الموافق غير المتوقعة والدائمة التغير، نسق من الاستعداد الدائم القابل للتطور والتحول، يعمل كل لحظة بشكل اللارادي غالبا بدمجه بالخبرات السابقة كمصفوفة من الإدراك اتوالتقييمات ويتيح انجاز مهام اللانهائية التنوع.<sup>1</sup>

-ان الهابيتوس هو واحد من ثلاثة مفاهيم نجدها حاضرة في الجهاز التحليلي "لبورديو" في اطار ما يسميه "نظرية الممارسة" تتمثل هذه المفاهيم في مفهومه " الحقل " " Field " رأسمال Capital والهابيتوس "Habitus".

-ويتمثل الهابيتوس بمجموعة من الصفات أو الطباع التي تجعل فردا ما يملك ويعرف وفق طرائق محددة تتم بلورتها بواسطة العيش بين النظم الاجتماعية معينة مثلا البيت في منطقة القائل في الجزائر، النظام المدرسي الفرنسي، وعليه فان الهابيتوس حسب رؤية بورديو لا يعني أنه غير خاضع كليا للضغوط مثلما هو أيضا غير خاضع كليا لتحكم الفرد وسيطرته المطلقة أي أنه ما يسير عليه الفرد وفق بيئة التي وجد نفسه فيها ويتعرف من خلال آلياتها الممنوحة كفرد يجب عليه الالتزام بالسير بحسب معطياتها<sup>2</sup>.

ويقصد لنا بورديو مثلا مستمدا من اللهجة الفرنسية في الأقاليم البعيدة من باريس، فهذه اللهجة وان كانت تضع الفرد الفرنسي في تلك الأقاليم في وضع نسبي في باريس، فانه أمر يصعب عليه القيام بتغييره وذلك ان أعوام العيش والنمو في احدى القرى الإقليمية بشكل تلقائيا جعلته يقوم بتدريب قدراته الصوتية على تهجي الأصوات بطريقة معينة وتكون

1- أحمد موسى البيودي، مابين الفعل والبناء الاجتماعي، بحث في نظرية الممارسة لدى بورديو، مجلة اضافات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2009، ص 13.

2- عبد الله عبد الرحيم يتيم، بير بورديو أنثروبولوجيا، مجلة اضافات، العدد الرابع عشر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2011، ص 71

مجسدة للثقافة المحلية ومنقسمة لأدوار ما يحيطون به قِيَمهم وعاداتهم وتقاليدهم فيها منظومه حياة تمثل قاعدة يجب الانصهار تبعاً لمقومتها وما يجب أن يسير عليه الفرد<sup>1</sup>.

- ويعرف الهابيتوس أيضاً بأنه بناء ذهني ومعرفي يمكن للأفراد التعامل مع العالم الاجتماعي وهو منتج خارجي يتشكل من خلال التنشئة الاجتماعية وبواسطة التعلم، فعبّر التنشئة والتعليم يتكون لدي الفرد رأسمال نوعي مخزون يستخدمه بشكل لا إرادي أثناء الممارسة المختلفة<sup>2</sup>.

لذا فالهابيتوس هو نظام من الخطط الواعية و غير الواعية في التفكير والإدراك والاستعدادات التي تعمل كوسيط بين الموضوعية والممارسة، ويعتبر الهابيتوس عملية إعادة انتاج الهيمنة الاجتماعية والثقافية لأن الأفكار و الأفعال التي يولدها تتواءم مع التعلم الموضوعية أو التعلم التي يمكن ملاحظتها امبريقياً في الواقع<sup>3</sup>.

لذا فهو يمثل اشتقاقات جديدة يهياً على أساس الأفراد و استعداداتهم للخوض في الحياة واتخاذ ذلك بمثابة القاعدة الأساسية التي تسير من خلال كل توجهاتهم وانماط أفعالهم في الحياة اليومية، ويوضح بورديو في موضع آخر حيث يقول ان الهابيتوس الذي يتشكل ويكتسب في الأسرة يعتبر أساساً عملية بناء الخبرات التعليمية، كما يتشكل الهابيتوس الذي تصوغه المدرسة فيما يعد أساس عملية بناء الخبرات التالية مثل: استقبال واستيعاب كل الرسائل الخاصة بالثقافة أو الصناعة و بخبرات العمل.

وطبقاً لما سبق فإن الهابيتوس ليس مرتبطاً بتصورات الافراد وخصائصهم واتجاهاتهم الشخصية فقط ولكن أيضاً مرتبط بالاستعدادات الجمعية مثل انماط التفكير، الإدراك، التقدير، والممارسة وعليه فإن الهابيتوس يؤثر في الأفعال اليومية مثل التدوق الملابس الاثاث العادات الاستهلاك والانشطة وقت الفراغ لأنه نتاج ظروفه الموضوعية ذاتها.

ويرتبط الهابيتوس برأس المال الثقافي، حيث أن الهابيتوس الخاص بالشرائح الثقافية والاجتماعية المهنية يتفاعل كطرف مكمل مع الأنواع المختلفة كالرأس المال ويشكل في الواقع شكلاً من الرأس المال الرمزي، يمكن التعبير بالصيغة التالية، وللهابيتوس مستويات لرؤية متماسكة ومتفاعلة مع بعضها البعض، والمجتمع عند بورديو قد أصبح عقل لعب بين

1 - نفس المرجع السابق عبد الله عبد الرحيم يتم.

2- أحمد موسى البدويابين الفعل والبناء الاجتماعي، بحث في نظرية الممارسة.

3- خالد عبد الفتاح، نظرية الممارسة، بيار بورديو، مقال منشور على شبكة الانترنت، 2010-kananaonline.com-users- sociology-poststs-1557440 vu : 06/12/2017, h :13 :54

الفاعلين الذين يراهنون على مصالح فردية ومشاركة ومثلما يوجد هابتوس في الفرد بالنسبة للمجتمع ويعتمد الأفراد الخضوع له بشكل معين، يوجد أيضا هابتوس في المجتمع بالنسبة إلى الأفراد ويجدر بالمجتمع تنظيم هذه الفكرة وصياغة وحدة ناظمة، إن بورديو ينظر إلى الهابتوس من خلال ثلاث مستويات هي:

✓ **المستوى الأول:** هابيتوس الفرد: ثمرة التجربة الخصوصية التي يعيشها الانسان في سيرته الذاتية، ومن خلال تفاعل عالمه الشخصي للمحيط الخارجي وتطبيقه لبرامج الهابتوس ومؤثرات الظروف التاريخية.<sup>1</sup>

✓ **المستوى الثاني:** هابيتوس الجماعة المحلية المحيطة بالفرد: من الأسرة وجماعة الأقارب وجماعة الجيران والأصدقاء، إذ يرى بورديو أن هذه الجماعات تمتلك الهابتوس الخاص بها، الناتج عن تماثل الظروف الوجود الذي يؤدي إلى تآلف الممارسات وانصهار الفرد في الجماعة، وهو الأمر الذي يتيح الممارسات تكون متماثلة موضوعيا دون أي حساب أو فقد يقلل تأثير الهابتوس الجماعي في الفرد ممتدا إلى نهاية العمر.

✓ **المستوى الثالث:** هابتوس المجال: إذ يرى بورديو أن لكل مجال من المجالات القائمة (السياسي الاقتصادي الثقافي) في مجتمع الهابتوس الخاص بها، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والأساليب الفنية والمرجعيات ونظم المعتقدات الواجب توافرها في عضو هذا المجال دون غيره من المجالات، فالهابتوس العلمي على سبيل المثال يحدد نمط الانتاج العلمي لجيل من العلماء يختلف عن الأجيال السابقة واللاحقة بمعنى تحديد الميزات التي يمكن أن يتكيف لها ما هو على شاكلة ذلك المجال و يأخذ بمقتضاته و يندرج تحت لوائه و بالتالي يعمل وفق لما تقتضيه مصلحة و أسس حاجات ذلك المجال.

كما ان للهابتوس مستويات فانه لا سمات اذ يأخذ سمات محددة أهمها الاستمرارية "Durable" والشمولية "Exhaustive" والقدرة على التكيف والتحويلية "Trasposable"

➤ **فالاستراتيجية:** حيث يمارس الهابتيون وظيفة عبر الزمن وفي مختلف المراحل الزمنية تعني ردود ذهنية وحسية وعاطفية وشعورية تتسم بطابع الديمومة والاستمرارية.

➤ **أما الشمولية:** فهذا يعني أنه لا يترك أية رواسب أو معطيات تخرج من منطقة الداخلي بمعنى أنه لا يسمح بمنطق الخروج من مساره الكلي وعبر الزمن.

1- أحمد موسى البدوي، نفس المرجع السابق.

➤ **أما التسويلية:** فهذا يعني أن الهابيتيون قادر على ممارسة دوره في مختلف الموافق الاجتماعية في مختلف قطاعات التكوينات الاجتماعية المتنافرة.

## 1-2- انتقادات لمفهوم الهابيتوس في نظرية بورديو:

أ- **العلاقة بين الهابيتوس والعادة:** إذن إن العلاقة بين الهابيتوس والعادة من العلاقة الغامقة في نظرية بورديو وإحدى نقاط ضعفها فبورديو لم يوضح بشكل كافي كيف تتولى الممارسات الجديدة.

ب - **المحدودية:** دور الجوانب الذاتية في الممارسة إذ يذهب "نيكوسموزاليس-N mouzalis" إلى أن " بورديو" على الرغم من تصغيره الذاتي بالموضوعي فالفاعلين بقىود حتمية تجعل من الصعب عليهم أن يصبروا الشروط الموضوعية المفروضة عليهم.

ج- **التعليم:** فالعناصر المشكلة للهابيتوس هي التنشئة الاجتماعية و لم يعطي بورديو اهمية كبيرة سوى الى التعليم على تحكم الجماعة المسيطرة على التعليم بأسلوب يحد من قدرة الأفراد والجماعات على تغيير الأوضاع السائدة.

رغم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية الا انها ستقربنا من دراستنا الميدانية المتمثلة في دراسة رأس المال الاجتماعي والثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث أنها تساعدنا من خلال مناقشتنا لنتائج الدراسة بالأداء الوظيفي، حيث أنها تساعدنا من خلال مناقشتنا لنتائج الدراسة كمقاربة تفسر لنا ما توصل اليه في اختبار الفرضيات.<sup>1</sup>

## 2- نظرية حركة العلاقات الانسانية للأداء الوظيفي:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية أولى النظريات الادارية التي اصطبغت بالطابع الاكاديمي العلمي، وظهرت فيها إسهامات الجامعات ومراكز البحث العلمي المتطورة التي كانت موجودة خلال العقود الاولى من القرن الماضي كما أنها جاءت نشأتها بمثابة رد فعل لظهور النظريات الادارية الكلاسيكية مثل الادارة العلمية وتكمن أهمية هذه النظرية في اعتمادها على التجارب والدراسات العلمية الواقعية، ويعتبر "التون مايو" الاستاذ بجامعة "هارفارد" رائد هذه النظرية والذي أجرى تجاربه العلمية الشهيرة باسم تجارب "هاثورن Hawthorne" بالتعاون مع شركة "ويسترت الكتريك" في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث مرت هذه التجارب بعدة مراحل واستغرقت المدة الممتدة من

1- علي أسعد حلقة الهابيتيون في سوسولوجيا بورديو، مقال منشور على الانترنت في موقع شبكة المعلوماتية  
www.annabaa.org/nbanews/2012/03/1968.htm.Vu le :15/01/2018 à 9h00

1927 إلى 1937 ثم استمرت بعد ذلك في سلسلة تجارب أخرى 1943 إلى 1946 في مصانع الطائرات ومصانع الأعمال المعدنية وغيرها من المؤسسات الإنتاجية الأخرى، حيث انتقلت هذه النظرية وتجاربها من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أوروبا وقد شملت هذه الدراسات مجموعة من المؤسسات الاجتماعية وخاصة الإنتاجية من هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة شركة "باتا bata" في مجال الأحذية.

2. دراسة "باردية brdet" في فرنسا.

3. دراسة "يوجتسولر" في فرنسا.

4. دراسة معهد "نافستوك Navistok" في إنجلترا.

على العموم فقد توصلت التجارب الأولى لمدرسة العلاقات الإنسانية لبعض الحقائق التي طرحتها في عدد من النتائج العامة لهذه التجارب ومن أهم هذه الحقائق بإنجلترا:

✓ ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية الى جانب العلاقات الرسمية التي تلعب دورا أساسيا في رفع مستوى الإنتاجية.

✓ إن قياس كمية العمل المهني والإداري أو الفني لا يمكن أن تقاس فقط ضمن معايير الوقت والحركة الآلية بقدر ما تقاس أيضا حسب طبيعة الأوضاع الاجتماعية والنفسية والفيزيائية التي توجد داخل مؤسسات الإنتاج والعمل.<sup>1</sup>

✓ تحديد نظم الدافعية في العمل ليس فقط على أساس الحوافز المادية والاقتصادية بل أيضا الاعتماد على نظم تقدير العاملين من خلال الترقية كحافز معنوي، الذي يساهم بدوره في تحقيق رضا العاملين وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية.

✓ إعطاء أهمية لدور النقابات العمالية باعتبارها عناصر مادية ومهنية تعزز من وضع العمال والإدارة في تطور أساليب العمل كالتدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية، وذلك لصالح العمال والإدارة معا في تحقيق أهدافها المتمثلة غالبا في الإنتاجية.

✓ تبني نظم جديدة للدافعية "نظام الحوافز والمكافآت" وبالتالي تحقيق الإنتاجية.

✓ نظرية العلاقات الإنسانية حالها حال نظريات الكلاسيكية الجديدة التي كان هدفها الوحيد هو تحقيق الإنتاجية على حساب استغلال الفرد واعتباره آلة، لكنها تختلف

1- داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، ص1، دار الكتاب الحديث، 2006، ص 223.

عن النظريات السابقة فقط في أساليب استغلال هذا المورد وزيادة دافعيته للعمل من أجل الرفع من مستوى الإنتاجية والتسيب من الأداء الوظيفي للعامل.

نظرا لأن المقاربة الفكرية تقربت من المؤشرات التي تقيدها الاستثمارة فيما ستساعدنا على تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي سنتناولها من خلال الفرضيات.

اخترنا هذه المقاربة النظرية وذلك لأهميتها في الرأسمال الاجتماعي والثقافي والأداء الوظيفي والتي ستمكننا من إيجاد حلول واقتراحات وتوصيات للمؤسسة لتفادي بعض المعوقات.

# الفصل الثاني: الإطار النظري لِلدراسة



## المبحث الأول: الرأسمال الاجتماعي

### 1- مفهوم الرأسمال الاجتماعي Social capital:

يشير عند بورديو لكم الموارد الفعلية أو المحتملة التي يتم الحصول عليها من خلال امتلاك شبكة من العلاقات الدائمة المرتكزة على الفهم والوعي المتبادل، وذلك في اطار الانطواء تحت لواء جماعة معينة، فالانتماء إلى جماعة ما يمنح كل عضو من أعضائها سندا من الثقة والأمان الاجتماعي.<sup>1</sup>

كما يشير الرأس المال الاجتماعي إلى الموارد المتاحة التي يمتلكها الأفراد سواء كانت كمية أم كيفية، والتي يمكن أن تستخدم بطريقة استراتيجية للحصول مزايا أو موارد أخرى واقتصادية على وجه الخصوص، ولذلك فإن الرأسمال الاجتماعي يمثل قوة تساعد على خلق وترسيخ مزايا اجتماعية للفاعلين، وتساهم في تمتين الشبكات الاجتماعية لتشمل المجتمع بأكمله بما تحويه تلك الشبكات من فعاليات تقوم على كل ما من شأنه تقوية النظام الاجتماعي وزيادة التفاعل والتماسك الاجتماعيين.<sup>2</sup>

### 2- أهمية الرأسمال الاجتماعي:

تكمن أهمية الرأسمال الاجتماعي في زيادة مستوى الثقة بين الأفراد ووجود القيم و الأهداف المشتركة، وتكوين علاقات ايجابية وتبادل الخبرات وتطوير رأسمال فكري وكفاءة ادارة العمل الجماعي، وبالتالي القدرة على حل المشكلات وتحقيق المصالح العامة وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

فكلما استطاع الأفراد تطوير شبكات اجتماعية وتنظيمية كلما استطاعوا تطوير قيم و أهداف مشتركة وكلما زادت مستويات الثقة بينهم كلما ازدادت قدرتهم على العمل المشترك وهنا فإن الرأسمال الاجتماعي يساهم مساهمة فعالة في تنمية الرأسمال البشري. كما أنه يساعد على اكثر العلاقات الايجابية التي يستطيع من خلالها تحقيق أهدافهم و أهداف الجماعة التي يعيشون في كنفها، وعليه فإن الرأسمال الاجتماعي يساعد على التعاون ومساعدة الآخرين من خلال الثقة المشتركة و بالتالي فان من المحتمل وجود أخطار في المجتمعات التي تفقد الكثير من الرأسمال الاجتماعي.

1-محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، التسويق الاجتماعي، ادارة الرأس المال الاجتماعي، سلسلة التطوير الاجتماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية OPIG، القاهرة، ط1، 2009، ص 25.

2- أحمد أبوزيد، توظيف رأسمال الاجتماعي، مستقبلات، مجلة العربيين الكويت، فيفري 2010، ص 45.

يساهم في مرونة المنظمات حيث يركز على العمل الجماعي والثقة المتبادلة كما يجعل الانتاجية مرتفعة كذلك الدافعية للعمل والالتزام الاجتماعي العام فهو يمثل أحد المقومات التي تنظم تلبية الاحتياجات المحلية للمجتمع وتحقيق الأهداف الحقيقية ويساعد على انشاء وتعزيز القيم التي تشجع الشباب على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وتعليم أفضل و حياة ديموقراطية أكثر قوة، يساعد على تحقيق الديمقراطية من خلال الاهتمام بالمصالح العامة وليس الخاصة وبالتالي ينعكس ذلك على أساليب الإدارة.

### 3-تنظيمات الرأسمال الاجتماعي:

أصبح الاعتماد على التنظيمات لإشباع الحاجات المجتمعية ظاهرة عامة في المجتمع الحديث وينظر إلى التنظيمات بوصفها جماعات كبرى على درجة عالية من التنظيم والانتظام، يسهل انتاج الرأس المال الاجتماعي وتساعد على تنمية المهارات القيادية، المدنية، التطوعية، من أهم هذه التنظيمات نذكر على النحو التالي: الأسرة، التنظيمات الدينية، الروابط العرقية، المجتمع المحلي، المجتمع المدني، المدرسة<sup>1</sup>.

**3-1 الأسرة:** إن الروابط بين الآباء والأبناء تكون ارتباطية قوية تؤدي إلى تحكم اجتماعي غير رسمي فعال كما تسمح لمراقبة نشاطات الشباب ومن هنا فإن الأسرة هي المسهم الأول و الرئيسي في تكوين قيم الفرد وعلاقته بالمجتمع، و مدى ثقته بالآخرين كما تمثل محور العلاقات في المجتمع وحلقة وصل بين الفرد و المجتمع المحيط به بمؤسساته المختلفة من هنا فإن الأسرة تعتبر أحد تنظيمات الرأسمال الاجتماعي.

**3-2 التنظيمات الدينية:** حيث يمثل الدين مصدر الرأسمال الاجتماعي، فالتعاليم السماوية تنطوي على مفاهيم تساعد على تراكم مفهوم رأسمال الاجتماعي مثل : التكافل الاجتماعي، التعاون على البر و التقوى والدين. لا يساهم في تكوين رأسمال اجتماعي فقط فهو رابط يساهم في تنمية المجتمع، وإنما قد يساهم في إضعاف ثقة فئات المجتمع من أبناء الديانات المختلفة في بعضهم البعض وعلى العكس من ذلك الفئات ذات الديانة الواحدة يوجد فيما بينهم رأسمال اجتماعي قوي بالرغم من ذلك قد نجد في أحيان أخرى الرأسمال الاجتماعي بين الفئات من ديانات مختلفة<sup>2</sup>.

1- محمد عبد الفتاح، جمعية الأهلية النسائية وتنمية المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية القاهرة، 2011، ص50.

2- إنجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين الرأسمال الاجتماعي، دراسة حالة لجمعيات الأهلية في مصر، ط1، 2010، ص25.

**3-3 الروابط العرقية:** هي اتحاد أشخاص يتشاركون في الأعراف والثقافات لتحقيق الأهداف المشتركة، وهي من الممكن أن تسهم في تقوية الروابط الاجتماعية بين بعض الأفراد لكنها في نفس الوقت من الممكن أن تعمل على عزل البعض الآخر، فالأفراد من ثقافات مختلفة عن جماعة معينة يتم عزلها عن هذه الجماعة، ولا يتم تكوين علاقات قوية معهم فذلك انخفاض الثقة فيهم.

فالأهداف بينهم وبين هذه الجماعة تكون مختلفة، ويظهر ذلك في الجماعات القبلية، حيث يتواجد بين أفراد القبيلة الواحدة عادات وتقاليد وأعراف مشتركة وبالتالي أهداف مشتركة ومستويات عالية من الثقة<sup>1</sup>.

**3-4 المجتمع المحلي:** إن التفاعل الاجتماعي بين الجيران و الأصدقاء يمكن أن يولد رأسمال اجتماعي بما فيه من عمل من أجل المصلحة المشتركة، حيث تقوم المجتمعات بالتأثير على أعضائها.

ويميز المجتمع المحلي أشكال التنظيم الاجتماعي، وما يسوده من تقدير خاص للقيم و المعايير التي من شأنها تدعيم الاتفاق و الاتصال بين الأفراد وبالتالي زيادة معدلات الثقة وتقوية العلاقات فيما بين الأفراد مما يعزز الرأس المال الاجتماعي.

**3-5 المجتمع المدني:** يضمن مجموعة متنوعة من الهيئات و المنظمات كالأحزاب السياسية، النقابات العمالية، الروابط و الاتحادات المهنية، ويتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا المنظمات غير الحكومية وقد يمتد ليشمل منظمات القطاع الخاص الملتزمة بمسؤولياتها المجتمعية ففيه تتكون أصول رأسمال اجتماعي سواء كانت في شكل علاقات وروابط جمعية أم في شكل قيم جمعية تصب في تدعيم الثقة كي يتيح للأفراد الحوار والنقاش و التنظيم المستقل، ويحقق تواصل و اندماج في إطار أهداف عامة، ويعمل هذا التواصل على تدعيم علاقات الثقة الأفقية و الرأسية.

**3-6 المدرسة:** كأحد تنظيمات الرأس المال الاجتماعي تمثل تنظيم مجتمعي تتشكل الحياة الاجتماعية لأفراده و للأعضاء المنتمين إليه من خلال علاقاتهم مع التنظيمات المجتمعية الأخرى. وتكون بذلك المدرسة هي تنظيم المجتمعي الذي يحقق من خلاله الأهداف المجتمعية للتعليم ومن خلال هذه العلاقات ومن خلال التعاون تكون المدرسة المزيد من الرأسمال الاجتماعي.

1- دعاء فكري احمد بيدق، مفهوم الرأس المال الاجتماعي وأثره على النشاط الاقتصادي، رسالة ماجستير لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2008، ص45.

#### 4- مكونات الرأسمال الاجتماعي:

إن الرأس المال الاجتماعي يمثل الموارد الكامنة في البناء الاجتماعي والتي يقوم أعضاء الجماعة بالحصول عليها، ونقلها من أفعال تعبيرية إلى أفعال غائية أي نقلها من مجرد أفعال عادية تعبر عن ممارسات اجتماعية عادية وتدعم الأوضاع الحالية، إلى أفعال مقصودة موجهة إلى تحقيق غايات معينة وأوضاع أفضل أي أن الرأس المال الاجتماعي يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي مجموعة من الموارد، بناء اجتماعي، أفعال<sup>1</sup>.

-بالنسبة لمجموعة الموارد: فهي إما موارد اجتماعية أو رمزية يستخدمها الفرد في ممارساته الاجتماعية.

-أما الفعل الاجتماعي: هو الطريقة التي يستخدم بها الفاعل هذه الموارد إيجابا ام سلبا، وذلك في اطار علاقات البناء الاجتماعي وقدرته على تأسيس علاقات مع المجتمع تقوم على الجمعية والاندماج الاجتماعي.

ولقد تم تحديد ثلاثة عناصر أساسية تكون رأسمال اجتماعي وهي الأشخاص و قوة العلاقة بينهم والموارد، أما الأول فيقصد به عدد من الأشخاص داخل شبكة العلاقات الاجتماعية وهم على استعداد على مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، والثاني هو قوة العلاقة بين الأشخاص وهي ما يحدد مدى استعداداتهم للتعاون والثالث هو الموارد التي يمتلكها الأفراد سواء كانت موارد شخصية وتمثل رأسمال بشري او الموارد الاجتماعية تشمل الروابط و العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد.

1-انجي محمد عبد الحميد, نفس المرجع السابق، ص27.

## 5-انتقادات الرأسمال الاجتماعي:

-التواصل الاجتماعي الذي يتخذ شكل العصابات الإجرامية التي تنشأ في الأماكن التي ينقصها رأس المال الاجتماعي الإيجابي<sup>1</sup>.

-شكل قنوات مؤثرة و فعالة للقيم بأعمال ضارة و سلبية كالتدخين و تعاطي المخدرات.

-انخفاض الرأسمال الاجتماعي في مستواه يؤدي إلى وجود صراع ونزاع بدلا من التعاون بين المجموعات.

-يقيد حرية أعضاء المجموعة و استقلالهم الذاتي و تعبيرهم عن هويتهم و هذا ما يتجاهل الطبيعة المختلفة للأعضاء و يجعل لديهم رغبة في التحرر من القيود و الالتزامات.

-إن الشبكات و المجموعات يمكن أن تفرض التزام صارم، وبالتالي تقلل حريات و الإبداع الفردي و تخلق ضغط للاستسلام إلى التوسط.

-إن الأعضاء الذين يتوافر لديهم قدرا كبيرا من الرأسمال الاجتماعي و يتأثرون بقرارات المجلس و أنشطته عن باقي الأعضاء مما يؤدي إلى تهميش الآخرين و عزلهم.

-يقلل من فرص الإبداع و الابتكار داخل التنظيم<sup>2</sup>.

---

1- فرانسيس فوكوياما، رأسمال اجتماعي واقتصادي العالمي، دراسات عالمية، مركز الامارات للدراسات في البحوث الاستراتيجية، ط5، أبو ظبي، 1992، ص35.

2- دعاء فكري أحمد بيدق، مفهوم الرأسمال الاجتماعي و اثره على النشاط الاقتصادي رسالة ماجستير لكلية الاقتصاد و العلوم السياسية، القاهرة، 2008، ص61.

## المبحث الثاني: الرأس المال الثقافي.

### 1- مفهوم الرأس المال الثقافي:

يقرر بيار بورديو أن رأس المال الثقافي يتشكل من خلال الإلمام والاعتقاد على الثقافة السائدة في المجتمع وخاصة القدرة على استخدام لغة راقية *educated longue* ويؤكد على أن امتلاك رأس المال الثقافي يختلف باختلاف الطبقات، ولهذا فإن النظام التعليمي يدعم امتلاك هذا النمط من الرأسمال وهذا يجعل من الصعوبة بإمكان على معظم أفراد الطبقة الدنيا النجاح في هذا النظام.

- هو مصطلح سيبيولوجي أضافه إلى مصطلحات الرأسمال المادي والرأسمال الاجتماعي والاقتصادي ويعني به مجموعة المنابت والينابيع والمصادر الثقافية التي ينهل بها الفرد وتنوع العادات والتقاليد والأعراف السرديات والأساطير والرمز والدين والفنون.

- هو جملة المؤهلات الفكرية التي ينتجها المحيط الأسري والنظام التربوي وتشكل أحد الأدوات والتوجيه والتحكم والتأثير في الفرد ويتم مراكمتها عبر الزمن وتميرها من شخص إلى آخر عن طريق المحاكاة والمشاركة والتقليد وينتقل كذلك من جيل إلى آخر عبر آلية إعادة الإنتاج والاحترام والنفوذ.

### 2- طرق الرأس المال الثقافي:

إن الرأس المال الثقافي ينتقل إلى الأفراد بطريقتين :

- من خلال الأسرة: يكتسب أنماط التفكير و الاستعدادات ويكتسب قيما محددة للسلوك.<sup>1</sup>

ويسمى بالراس المال الثقافي الموروث عن طريق وضع العائلة وعلاقتها بالمجالات الثقافية المختلفة و يحقق هذا الشكل أرباحا في المحل الأول و يحقق مكاسب التميز داخل نظام التعليمي، كما انه يحقق اربحا في سوق العمل و يحقق مكاسب للفرد في كافة المجالات و يتشكل رأسمال الثقافي الموروث من خلال منح العائلات لأبنائها بمجموعة من انماط الحياة المتميزة و شبكة العلاقات الاجتماعية القوية و التي تصبح شكلا من التميز منه الاجيال الأخرى.

1- حسين ابراهيم، عبد العظيم، بيار بورديو الفلاح الفرنسي الفصيح، مقال منشور على شبكة الانترنت في موقع الحوار المتمدن، 2011، ص 50.

-**عن طريق نظام التعلم:** الذي يعتبره بورديو العائق الثقافي الاكبر لأنهم سؤول عن اعادة انتاج الاوضاع الاجتماعية القائمة و الذي يكون على أساس المؤهل التعليمي و عدد سنوات الدراسة و يتوقف اكتساب هذا النوع من رأسمال على بعض العوامل:

- ✓الفترة الزمنية.
- ✓طبيعة المجتمع.
- ✓طبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها.
- ✓القدرات الذاتية.
- ✓السمات الجسدية للفرد.

و يسمى الرأسمال الثقافي المكتسب عبر التعلم يعمل على تصويغ قيم و ثقافة الطبقة المسيطرة بوصفها الثقافة و القيم الموضوعية للمجتمع بأكمله، و هو نوع من العنف الرمزي الذي لا يلتفت اليه احد، و يقوم نظام التعليم بتحويل القيم و ثقافة الطبقة المسيطرة الى معرفة و يكافئ الطلاب الذين ينفذون العمليات و إعادة انتاج هذه القيم و الثقافة.

و ثمة ترابط بين الرأسمال الثقافي الموروث و المكتسب، حيث يمكن الفرد ان يطور الرأسمال الثقافي الموروث من خلال قدراته العضوية لذا فان الرأسمال الثقافي عند بورديو يعبر عن القدرات و المهارات العقلية و الجسدية و كل أشكال المعرفة و خبرات التي يتحصل عليها الفرد اما نتيجة اكتسابه لعائلة و جماعة معينة او المؤهلات الذاتية و تنميتها و تطويرها.

### **3- أشكال الرأسمال الثقافي:**

- 1-الميل و النزاعات الراسخة و العادات المكتسبة من عمليات التنشئة الاجتماعية.
- 2-امبريقيا في أشكال موضوعية مثل الكتب و الأعمال الفنية و الأدبية و الشهادات العلمية.
- 3-الممارسات الثقافية مثل زيارة المتاحف و ارتياد المسارح و حضور الندوات و غيرها من الممارسات المختلفة في مجال الثقافة كالعروض الفنية و السينمائية الهادفة.
- 4-مجال فكري متخصص له منطوق خاص و عملياته المميزة و له مؤسساته الخاصة مثل التعلم، الجمعيات العلمية و الدوريات.
- 5-صعوبة و أيديولوجية في التبعية و الاستقلال عن المجالات الاجتماعية الأخرى كالالاقتصاد و السياسة.

6-مراكز البحوث و الملتقيات و المنتديات بما تمنحه للفرد من قدرة على الإبداع و بلورة الفكر العميق الذي يساهم في رصانة المجتمع.<sup>1</sup>

يتوزع الرأسمال الثقافي حسب بيار بورديو الى ثلاثة عناصر هي:

1- شكل متجسد في الهابيتوس الثقافي و تكمل وظيفته في جعل الإنسان كائن اجتماعيا و مشاركا في الفضاء العام.

2- شكل موضع في مستوى الثاني يتكون من منابع ثقافية و خبرات رمزية مثل الكتب و الآثار الفنية و الأدوات الرقمية، تتمثل مهمتها في خزن و حفظ العناصر الثقافية.

3- شكل مؤسسي في مقام ثالث ويتمثل في العناوين المدرسية و المتاحف و المكتبات و دور الثقافة و المسرح و السينما و تتمثل مهمته في عرض للمنتجات الثقافية للفرجة و التقبل و التداول و التوزيع و الاستعراض و الاستهلاك و بالتالي تحول هذه المؤسسات الى سوق ثقافي<sup>2</sup>.

#### 4- الحالات التي تتطلب قياس الرأسمال الثقافي:

-التقييم عند بيع و شراء شركة تقدير رأسمال الثقافي سيعطيك معلومات ثمينة على إمكانيتها المستقبلية.

-المعايير النموذجية عندما يكون عندك عدة حالات تريد مقارنتها ضمن شركات او بين شركات، رأسمال الثقافي يقدم اداة قياسية و مصطلحات فنية.

-تطوير المنظمة نتيجة تقدير الرأسمال الثقافي سيحدد بدقة مناطق التطوير و التحسين و يسمح لك ايضا بقياس التحسينات بثبات بمرور الوقت.

-تقرير خارجي فهناك طلب متزايد للشفافية في تقرير شركة، الرأس المال الثقافي يقدم التكميليات للتقارير المالية التقليدية ويزود بوجهة نظر شاملة وموجهة نحو مستقبل شركته.<sup>3</sup>

1- حسين ابراهيم، عبد العظيم، نفس المرجع السابق، ص 54.

2Pierre.bourdieu, the formes of capital ing- richardeson (ed) handbok of theory ,anderescard for the sociologez of education, neusyorkgreenwood, press1987-v-286.

3- حسين ابراهيم، عبد العظيم، علم الاجتماع بيار بورديو، 2013، ص58.



## 5- فوائد قياس الرأسمال الثقافي:

- فهم أفضل للأصول غير المالية وأهميتها في خلق قيمة الشركة.
- لغة مشتركة ومصطلحات فنية بالإضافة إلى نظام إدارة الحاجات المعنوية.
- زيادة الشفافية والإمكانيات للتقارير الداخلية والخارجية.
- وصفة عمل تشمل فكرة استراتيجية عمل للشركة ممزوجة مع شروط السوق في بيئة عمل المختارة إحدى وسائل التقييم لقوة وصفة العمل وعلى سبيل المثال ما مدى فائدة تميز الشركة في بيئة العمل.
- الهيكل التنظيمي لرأسمال كنتيجة لجهود العاملين لتحويل معرفتهم لمصلحة الشركة فهو توظيف يعتمد على الأفراد.
- ملكيات ثقافية يمكن أن تعرف كمعرفة محلية ومحمية وأمثلة لملكيات الثقافية براءات الاختراع، اتفاقيات ترخيص برامج متطورة خاصة التي تضع المزايا التنافسية والاحتكارات المؤقتة.
- العمليات: يهدف راس المال العملية لجعل من الممكن المستخدمين زيادة العائد المالي على معرفتهم وقدرتهم... الخ وهذا الهدف يقابل بزيادة حالات رأسمال البشري للتركيز على قدرته الرئيسية وأمثلة رأسمال العمليات طرق عمل منظورة بشكل جيد، دعم قدرة قابلة للاستخدام مرة ثانية وتأثير تنظيمي.
- يستعمل الموظفون معرفتهم لإرضاء طلبات الزبائن ولتحويل معرفتهم إلى تراكيب وعمليات قابلة للاستعمال.
- الإدارة المسؤولة عن التطوير العام لرأسمال الثقافي خلال تحسين استعماله لصنع القيمة لحملة اسهم الشركة وأصحاب الحصص الآخرين.<sup>1</sup>

1 -Nantin, social capital :A theory.Q.socialstuercture and action stucturalanlysis in the social sciences,19canbrigde.

## المبحث الثالث: الأداء الوظيفي.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي

على الرغم من تعدد التعاريف لمصطلح الأداء الوظيفي إلا أن جلها لا يخرج عن كونه عبارة «مجموع الطاقات والقدرات و الجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل معين تلازمه الرغبة في أداء العمل، وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل الإدارة وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.»<sup>1</sup>

### 2- أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

-الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل. وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات النقل والترقية.

-ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد و هذا ما يزيد الفرد الاهتمام بعمله.

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدلى العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

-كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الادارية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الادارية للعمل بنشاط و حيوية، حيث تجعل الرؤساء يتبعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار و تحفز للعمل بفاعلية.

-يمكن القول بان الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا

لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة أيضا.<sup>2</sup>

1- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984، ص 52.

2- علي السليمي، إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989، ص 110.

### 3-محددات الأداء الوظيفي:

نجد محددات الأداء الوظيفي تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها لأداء وظيفته.

- مدى إدراكه بمتطلبات وظيفته.

### 3-1 الجهد:(كمية الجهد المبذولة).

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

### 3-2 القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد لآخر وتتغير من فترة إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحقيقها وتقديرها.

### 3-3 نمط الإشراف:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل الجهد فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة.<sup>1</sup>

4- مؤشرات الاداء: يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد و الوحدات الادارية و المنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات و أهمها:

### 4-1-الانتاجية :

الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب من العمل مدى إنجاز المهام و الواجبات بدقة و اتقان و سرعة القدرة على الإبداع و الابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام و أسلوب التعامل مع الموظفين، مستوى التعاون مع فريق العمل، المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات.

1- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005،ص100.

#### 2-4 الفعالية:

الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى اكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأداء التي يتم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على مستوى الفرد فتشير إلى مدى قدرة الفرد إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

#### 3-4 الكفاءة:

تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد.

- ويؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات منها ان المؤسسة تهتم بالأشياء المادية للقياس مثل الربح وحجم المبيعات و إغفال الجوانب الأقل قابلية للقياس مثل التوازن الاقتصادي للمؤسسة وإدارتها اسس اقتصادية علمية سليمة.<sup>1</sup>

#### 5-عناصر الأداء الوظيفي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير الكثير من الباحثين<sup>2</sup>، إلا أن أهمها يكون فيما يلي:

#### 5-1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

#### 5-2-كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

#### 5-3-المثابرة والوثوق:

وتشمل الجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإشارد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

1-العربي عطية، اثر تكنولوجيا المعلومات على الاداء للعاملين في الاجهزة الحكومية محلية،مجلة الباحث العدد 10، الجزائر،جامعة ورقلة،2012،ص232.

2-عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص63.

## 6- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي :

**6-1- غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها لأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز او محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير او مؤشرات لإنتاج و الاداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الضعيف.

**6-2- عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين. لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

**6-3- اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى الأداء الموظف بترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

## 6-4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي وانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

## 6-5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الاخرين وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب قيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## 7- أنماط الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها ويمكن ابراز أهم هذه النظريات في الآتي:

### 1- أداء المهمة والأداء السياقي:

#### 1-1- أداء المهمة:

تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في كمية الأداء، الاتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي لأداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

#### 1-2- الأداء السياقي:

يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء الوظيفي وإنما تقتبس جوانب الأداء الوظيفي التي ترتبط بمهام محددة وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يساهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفاعلية التنظيمية وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عدد من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية) بينما تضم المجموعة الثانية عدد من الأبعاد التي تشير التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).<sup>1</sup>

## 8- خطوات قياس الأداء:

يمكن تحديد خطوات قياس العاملين كالتالي:

✓ **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتقييم الوظائف.

1- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

✓**الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير وإعلام المقيمين بها لابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، ولا تخرج عن هذه الأسس من ثلاث أسس:

1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس في العمل.

2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يحققها أو يقدمها أو عدد المكالمات الهاتفية التي يتقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- النتائج التي يصل إليها او يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف، من البديهي التقويم يكون دائما من الرئيس لمرووسه إلا أن هناك من يقيم الزملاء ويقيم المرؤوسين.

4- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

✓**الخطوة الثالثة:** اطلاع المرؤوسين على أداء العاملين والمناقشة بالتقارير عن اداء كل عامل.

✓**الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي الخروج عن المعايير المحددة<sup>1</sup>.

## 9- معايير لقياس وتقييم مستوى الأداء:

- إن الأداء أي كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهريا محسوسا **otherbehavior** أو يكون سلوكا ضمنيا **covertbehavior** فالسلوك الظاهري يأخذ صورا يمكن ملاحظتها مثل الحركة البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله الفرد، أما السلوك المستمر فهو طابعه ذهني غير محسوس كالعمل الإداري ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء فقياس فعالية الأداء لعمل يغلب مهامه وأنشطة السلوك المستمر أصعب بكثير من قياس فعالية الأداء لعمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر، وقد تصنف هذه المعايير في ما يلي:

1- نوري منير، الوجيز للموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2011، ص 166.

### - معايير تصف النتائج outcomers :

توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة الزمن العائد حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لا شك ان هذه المعايير اكثر دقة وصف الاداء الجيد الا انه من الصعب استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي اعمالا غير ملموسة كالأعمال الادارية.

### -معايير تصف الخصائص الشخصية traits:

يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح و كفاءة.<sup>1</sup>

---

1-مقال بعنوان تقييم أداء العاملين، منشور في الموقع الالكتروني لمجموعة إدارة الموارد البشرية-[http://www.hrm.com/vb/show\\_the\\_ruad.php](http://www.hrm.com/vb/show_the_ruad.php) ,vu :23/12/2017



## 10- الأداء السلبي و الأداء المتكلف:

### ➤الأداء السلبي:

يشير الى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في اداء الفرد لمهامه الوظيفية و بعد سلوك الرغبة في الانسحاب و ترك العمل اكثر السلوكيات تنبؤ بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة اليه، عندما يبدأ الفرد في تغير بدون عذر، غياب الاتقان في ادائه و انخفاض الانتاجية<sup>1</sup>.

### ➤الأداء المتكيف:

اصبح الاداء المتكيف اكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، اعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع و التكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف و المهام المستخدمة، و يشير الاداء المتكيف الى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد و قدرته على تغير سلوكه و ذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة و الانتقال المستمر من حال الى اخر.

1- هلال محمد عبد الغني، مهارات ادارة الاداء، مركز التطوير، القاهرة، 1996، ص44.

## 11- النماذج الفكرية العامة لتحسين الأداء:

أ-النموذج الفكري الشامل لتحسين الاداء و أساليبه و مقاييسه:طور هذا النموذج كل من دين Dean و ريبلي Ripley في المجلد الأول عن رواد تحسين الأداء ثم عدل في المجلدات الأخرى، وقد ضمن المؤلفات فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تقييم وتحسين الأداء ويتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة التكنولوجيا الأداء البشري<sup>1</sup> هي:

➤ **المستوى الأول:** ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها كل من رواد الحركة.

➤ **المستوى الثاني :** ويتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل أربعة عائدات هي:

1- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن التعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب.

2- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل تنبثق عنه تعلم سريع في مواقع العمل.

3- إعادة تصميم العمليات والأنظمة تنبثق عنه إعادة تصنيف والموائمة بين الأنظمة وعملية العمل.

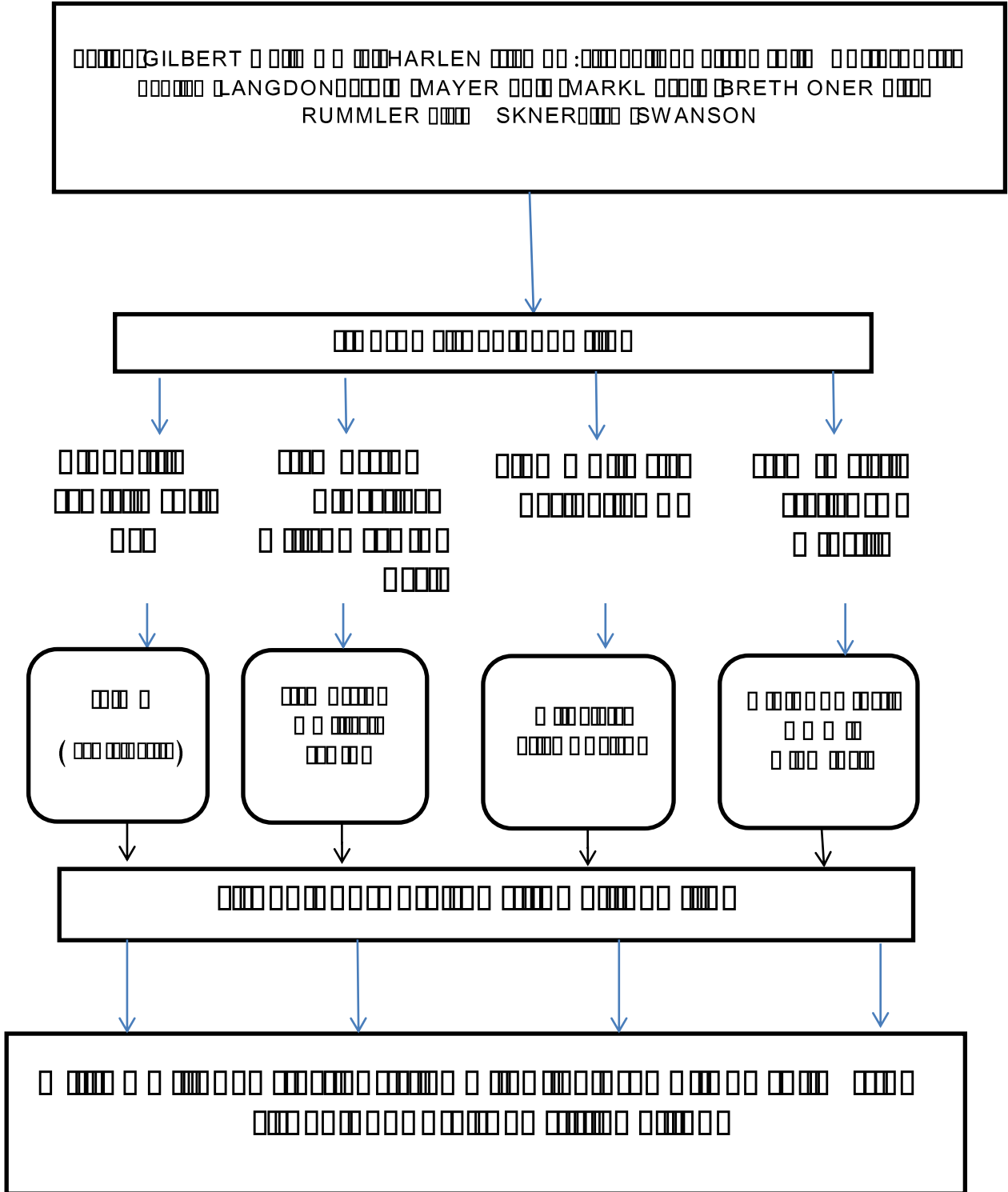
4-حضارة (ثقافة المنظمة) وتنبثق عنه التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل.

➤ **المستوى الثالث:** ويتضمن مقاييس اختيار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء.

➤ **المستوى الرابع:** يتضمن تصور لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وادخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها، وتصب هذه العملية في المستوى الأول من النموذج لتكون عملية وضع النماذج الفكرية وأساليب ومقاييسه عملية نامية مستمرة مما يثري حركة التكنولوجيا فكرياً ونظرياً وممارسة وعملاً.

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2014، ص 130.

مقاييسه.



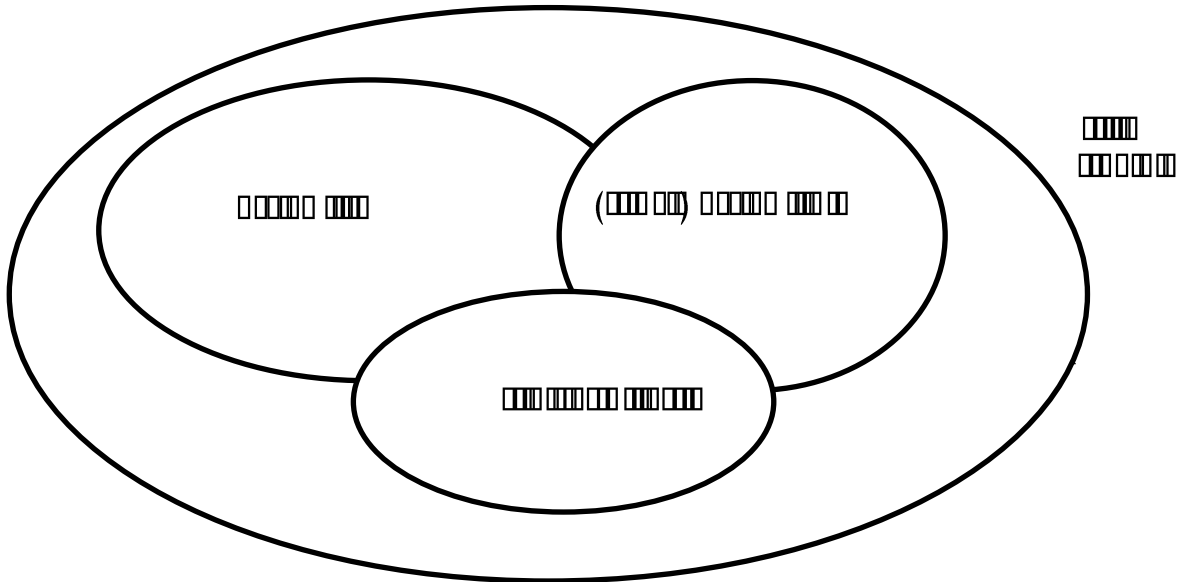
### ب- نموذج الأداء الفعال:

نستطيع أن نقدم النموذج التالي لتحليل و تفسير أداء الافراد وهو نموذج الأداء الفعال عناصر الأداء الفعال للموظف هو نتاج العوامل التالية:

- كفايات الموظف أي معلومات ومهارات و اتجاهاته.

-بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد و القيود و الهيكل التنظيمي و نظام الاتصال و السلطة وأسلوب القيادة ونظام الحوافز و الثواب و العقاب.

-متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات و المسؤوليات و الادوات و التوقعات المطلوبة من الموظف وكذلك الطرق و الاساليب و الادوات و المعدات المستخدمة<sup>1</sup>.



المعلومات والمهارات (02) الاتجاهات

1- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2011، ص 222-223.

### ج-نموذج للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) (1998):

تحدث هذا النموذج على أحد رواد حركة تحسين الأداء (ISPI) فان ندرة مؤتمر العام الذي عقدته الجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) بشيكاغو وهو "روجر مايديسون" (rogerm-eddison)، نستطيع اعتباره نموذج فكري التي تتبناه تلك الجمعية اذ أعلنت في نشرة صادرة عنها عن تنظيم ورشة عمل لمدة 03 أيام عنوانها "إنجاح عملية الانتقال من التدريب إلى تحسين الاداء البشري "" وما بين لنا فيه أن هناك ست خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء البشري أن يقوم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري، الخطوات الست التي قام بها :

-تحليل الأداء performance analysis.

-تحليل الأسباب Causalanaysi.

-اختبار التدخل (الأسلوب ) المناسب وتصميمه Sélection and

.désignation of approprié interventions

-إدارة المتغير change management.

-التقييم<sup>1</sup> Evaluation.

---

1- محمد زويد العتيبي : الطريق بالابداع والتميز الاداري ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ،

# الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

**تمهيد:** إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية وتقديم عرض تحليلي لواقع أثر تطوير الأداء الوظيفي بمديرية الثقافة، لنتوصل إلى معرفة أثر العناصر المكونة للرأس المال الاجتماعي والثقافي في تحسين الأداء الوظيفي، ذلك باستخدام أدوات مناسبة كالاستبيان والمقابلة والملاحظة.

### 1- مجالات الدراسة

#### أ- الموقع والمساحة (المجال المكاني):

تقع مديرية الثقافة ببلدية تيارت، يحدها شمالا مشروع المكتبة وجنوبا بنايات موجودة، شرقا طريق باتجاه المنظر الجميل، ومن الغرب ثانوية بلهوارى محمد، تبلغ مساحتها الاجمالية 4050 م<sup>2</sup>.

#### ب- المجال البشري :

يعتبر المجال البشري هو المجتمع الأصلي الذي تنتطبق على أفراده مختلف الوسائل و الادوات لجمع البيانات.

يتكون مجتمع الدراسة من 30 مفردة تتوزع بين إطارات وموظفين دائمين.

#### ج-المجال الزمني:

تتمثل في زيارتنا لمديرية الثقافة من أجل اجراء تقرير التربص والذي دام حوالي 15 يوم، وذلك بعد توجيهنا من طرف جامعة ابن خلدون قسم العلوم الاجتماعية بتيارت حيث قسمت الى ثلاث مراحل :

- **المرحلة الأولى:** استغرقت التفرقة حوالي يومين من 10 جانفي الى 12/2018 والتي قمنا فيها بإجراء جولة استطلاعية لمديرية الثقافة، والتعرف على طبيعة سير العمل فيها بغرض الحصول على معلومات.
- **المرحلة الثانية:** استغرقت أربعة أيام تم فيها المقابلة مع العمال بحيث طرح مجموعة من الاسئلة وكانت المقابلة شخصيا من أجل توضيح أي سؤال غير واضح.
- **المرحلة الثالثة:** استغرقت يومين حيث تم فيها توزيع أسئلة الاستبيان على كل الموظفين والتي كانت متساوية للجميع من أجل جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج.

## 2-تقديم عام للمؤسسة 2-1نشأة مديرية الثقافة:

لقد عرف القطاع الثقافي في الجزائر استقرار بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 414/94 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 احداث مديريات الثقافة على مستوى كل الولايات محددًا بذلك المهام الموصلة لها، هذا المرسوم الذي أعطى دفعا جديدا لديناميكية العمل الثقافي وتنظيمه وتسيير هياكله.

بعد صدور هذا المرسوم أصبحت مديرية الثقافة هي الممثل الوحيد لوزارة الثقافة على مستوى الولاية والمؤسسات الثقافية التابعة لها، فهي تعمل على تنفيذ السياسة العامة للثقافة بالدولة وتنفيذ برامج الوزارة المتعلقة بالتنشيط الثقافي والتراث والتخطيط وذلك بالتنسيق مع المجلس الشعبي البلدي وكذا الجمعيات الفاعلة بالولاية.

تم تسجيل سنة 1988 مشروع وحيد من طرف مصالح مديرية الشباب والرياضة، ويتمثل في دراسة وانجاز دار الثقافة بولاية تيارت، وكانت تقدر نسبة الانجاز عند تسليم المشروع الى مديرية الثقافة نهاية 1995 بـ 10 بالمائة.

### 2-2-الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية تيارت:

يسير مديرية الثقافة مدير يعين بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالثقافة، وتنتهي مهامه بالطريقة نفسها، تشمل كل مديرية الثقافة على أربع (04) مصالح ويمكن أن تضم كل مصلحة منها ثلاث مكاتب على الأكثر تبعا لجسامة التي تضطلع بها، وتبين بدقة كيفية التطبيق بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية.

### أ-مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين:

تهتم مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين بإعداد مخطط تسيير المستخدمين ومتابعة تنفيذ واحصاء الحاجات إلى الموارد البشرية الضرورية للسير الحسن للقطاع، ضمان سير الممتلكات المنقولة والعقارية، إعداد المخططات السنوية لتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

### ب- مصلحة النشاطات الثقافية: تتمثل مهامها فيما يلي:

- اقتراح كل تدبير يندرج في اطار تجديد الأهداف المحددة في مجال ترقية وتوزيع النشاطات الثقافية.

- ترقية كل شكل من أشكال العمل الثقافي.



- العمل من أجل ترقية الثقافة الوطنية من خلال إعداد برامج محددة تتعلق بالتنشيط وترقية الثقافة.

- التشجيع بالاتصال مع الهياكل المعنية على مشاركة المتعاملين الثقافيين في التظاهرات الثقافية الوطنية ومتابعتها.

- دعم برامج الجمعيات الثقافية في مجال ترقية الثقافة ونشرها.

- اعداد برامج التنشيط الثقافية والتظاهرات الفنية والسهر على تنفيذها.

**ج- مصلحة الفنون والآداب :** والتي تنحصر نشاطاتها فيما يلي:

-دعم الإبداع الفني بواسطة آليات الدعم القانونية.

-ترقية كل عمل يهدف الى صقل المواهب الفنية السامية.

-إعداد بنك المعطيات المتعلقة بالمبدعين والابداع الفني.

-إحصاء الرصيد الموسيقي والغنائي والرقص الشعبي وتسجيله واعادة احيائه.

-ترقية تنظيم المعارض والمسابقات التي تهدف الى تشجيع اعادة انتاج الاعمال

الفنية.

-اقتراح التدابير التشجيعية لإنتاج الأعمال الأدبية ونشرها.

-تنظيم الشبكة الوطنية للمكتبات وقاعات المطالعة العمومية.

**د- مصلحة التراث الثقافي:**

تهتم مصلحة التراث الثقافي بتسيير الملفات المتعلقة بالممتلكات الثقافية المادية واللامادية التي تنظمها الولاية حيث يتم إعداد ملفات تسجيل في قائمة الجرد الاضافي والتصنيف في قائمة التراث الوطني (المعالم التاريخية والمواقع الاثرية ) كما يتم التنسيق بين مختلف المصالح والهيئات الولائية في كل ما يتعلق بحماية وتسيير الممتلكات الثقافية.

## ❖ لوحة التوجيه لمديرية الثقافة لولاية تيارت

الطابق الارضي :

على اليمين :

-موزع الهاتف.

-قاعة الانتظار.

-قاعة الأرشيف.

على اليسار :

-مصلحة النشاطات الثقافية.

-مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية.

-مخزن.

-مكتب الإعلام الآلي.

-الطابق تحت الأرضي

على اليسار :

-فضاء متعدد النشاطات

الطابق الأول :

على اليمين :

-مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.

-مكتب التخطيط والتكوين.

-ومكتب الإدارة والوسائل.

**على اليسار :**

-مكتب المعالم والمواقع التاريخية.

← مكتب ترقية الانتاج السمعي البصري.

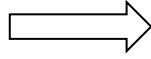
-مكتب المطالعة العمومية والكتاب.

-مصلحة التراث الثقافي.

**الطابق الثاني:**

**على اليمين :**

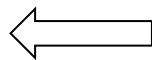
-مكتب المدير.



-مكتب أمانة المدير.

**على اليسار :**

-مكتب الصفقات والمشاريع الثقافية.



-مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين.

-قاعة الاجتماعات.

## 3-2 - آفاق مشاريع القطاع الثقافي بالولاية :

يمكن أن توفير مصلحة الإدارة آفاق المشاريع المستقبلية فيما يلي :

- ✓ تم اقتراح ضمن المخطط المقبل ابتداء من سنة 2010 العمليات التالية :
- ✓ اقتراح تهيئة وترميم وتجهيز قاعة سينما.
- ✓ اقتراح تهيئة وترميم وتجهيز قاعة السينما الأمير بفرندة.
- ✓ اقتراح تسجيل دراسة وإنجاز مكتب ولاية كبرى و من الوزارة.
- ✓ اقتراح إحداث مسرح جهوي.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى وجود مشروع وحيد لم يعرف الانطلاق إلى اليوم لأسباب تتعلق بالوزارة الوصية، والمعهد الجهوي للموسيقى بواهران ويتعلق الأمر بتهيئة المعهد البلدي للموسيقى بتيارت ليكون ملحقة للمعهد الجهوي بواهران والمسجل منذ سنة 2006.

## 4-2- استراتيجة عمل النشاط الثقافي :

أكدت مصلحة الإدارة والتخطيط من خلال اقتراح المشاريع وإنجازها على ضرورة توفر محيط مؤسسات تابع للقطاع ويعتبر في صلب العمل الثقافي قاعدة نشاط ترتكز عليه المديرية في تنفيذ مختلف برامج النشاط الثقافي خاصة في ظل تولي مدير الثقافة رئيسا لمجلس الإدارة التابعة لدار الثقافة، أو المكتب الولائية المحدثة أخيرا وكذا المخولة لمديرية بحكم المادة 03 من مرسوم انشائها ولعل أهم أنواع الأنشطة والمؤسسات :

- **النشاط الثقافي :** الذي تحتوي قاعة مطالعة كبرى وعلى ورشات دار الثقافة (ورشات الأشغال اليدوية، ورشات المسرح والهواء الطلق وقاعة العروض).

- **المطالعة العمومية:** المكتبات الحضرية والشبه الحضرية على إجمالي 42 بلدية وعددها 51 مكتبة حديثة النشأة ناهيك عن 25 مطالعة قديمة.

- **المكتبة المتنقلة:** والمتمثلة في شاحنة تم استلامها مع الوزارة الوصية بإمكانها التعريف بالكتاب والمطالعة العمومية لا سيما برنامج المديرية لدي الجامعة وحتى المناطق النائية.

- **السينما:** قاعة متوفرة لسينما والمجهزة بأجهزة البث السينماتوغرافي إلى جانب قاعة مهياة لاحتضان هذا النوع من النشاط.

- **المسرح:** المسرح الجهوي من خلال تجسيد الأحكام المادة 05 المرسوم التنفيذي رقم 18/07 المؤرخ في 16 جانفي 2005 والمتضمنة القانون الأساسي للمسارح الجهوية.

-الموسيقى: اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل بداية الأشغال التهيئة لتوفر المشروع على رخصة برنامج تقدر ب 30.000.000.00 دج لتذكر فإن ولاية تيارت دوائر كبرى تفتقر إلى مؤسسات ثقافية من شأنها المساهمة في تنشيط المحيط.  
**2-5- كيفية تسيير مديرية الثقافة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي:**

من خلال مقابلتنا النائب مدير مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين، تبين وجود إدارة خاصة مكلفة بمتابعة تنفيذ بإعداد تسيير المستخدمين وإحصاء الحاجات الى الموارد البشرية الضرورية لتسيير الحسن للقطاع.

### - أهداف القطاع الثقافي :

- تشجيع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترفيه والتنشيط الثقافي والفني.
- تنشيط أعمال الجمعيات ذات طابع ثقافي وتنسيقها وتمسك بطاقة خاصة لها.
- تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة.
- تقترح وتساعد على الاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع.
- انشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي وأقامتها.
- تتابع وتقترح بالتشاور مع مؤسسات وجمعيات ثقافية وشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج العمل الثقافي متعددة السنوات.
- تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات.
- تسهر على تطبيق التسريع في مجال المعالم والأثار التاريخية والطبيعية.
- تتابع العمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميميه.
- تشارك في عمليات ترقية الصناعات التقليدية المحلية التي تسهر على المحافظة عليها.
- تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات القافية الموجودة في الولاية وتقترح أي اجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها.
- تقيم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها.
- تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية

### - التأثير المباشر وغير المباشر على المجتمع:

يتبين من خلال حجم النشاطات الثقافية المنتظمة خلال فترات معينة عبر تراث ولاية تيارت ومن خلال الأرقام الواردة في الأنشطة الثقافية المنفذة:

- الولاية شهدت نقلة نوعية ومتميزة للعمل الثقافي الذي مس كل شرائح المجتمع وكل فئاته بأطباقها واذواقها، حيث كانت كل فضاءات العروض الثقافية والفنية مسرحا للفعل الثقافي واكب طموحات شرائح المجتمع خاصة الشبابية منها التي تجاوزت بشكل ملحوظ مع هذه البرامج المتنوعة.

-تمكنت مصالح قطاع الثقافة مع جرد لكل قدرات والطاقات الابداعية للولاية واكتشاف مواهب في مختلف مجالات الفن والادب، استطاعت هذه المواهب ان تسجل حضورها الثقافي على مستوى المشهد الثقافي الجزائري بدعم من السلطات المحلية التي لم تتوانع في دعم الفعل الثقافي.

-الجمعيات المنشطة في هذا المجال كانت جل هذه النشاطات فرصة التعريف بالمخزون الثقافي وابرز اعلامها ومشايخها، كما كانت مناسبة للمبدعين للفصح عن قدراتهم والاحتكاك بالأسماء الثقافية والفنية التي استضافتها الولاية في اطار البرامج الثقافية وهذا ما يكسب رأسمال اجتماعي وثقافي.

### 3-منهج الدراسة:

#### تمهيد:

بعدما تم التعرف على الجانب النظري في الفصول السابقة، سيتم التطرق في هذا الفصل على الجانب التطبيقي أو الميداني الذي يعتبر أهم خطوات البحث العلمي حيث يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الحقائق التي هي بصدد دراستها والذي يتم التطرق في هذا الفصل والتعرف على أهم الإجراءات المنهجية اللازمة.

#### أولاً: المنهج

إن اختيار المنهج في أي بحث علمي يرتبط أساساً على طبيعة الموضوع أو مشكلة الدراسة حيث يعرف المنهج بأنه «الطريقة التي يسلكها الباحث على الإجابة على الأسئلة انها خطة تبين تعدد طرق و إجراءات جمع وتحليل البيانات حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتحديد و تصميم البحث ويختلف تصميم البحث باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة او توصيفها أو إيجاد العلاقة او السبب او الأثر بين مجموعة من العوامل<sup>1</sup>».

و بما أننا ندرس الراس المال الاجتماعي و الثقافي و علاقتها بالأداء الوظيفي فإن المنهج المستخدم هو منهج دراسة حالة بكونه يعتمد على دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار<sup>2</sup>.

كما انه خذا المنهج طريقة للبحث تتناول احداث و ظواهر و ممارسات موجودة ومتاحة للدراسة و القياس من خلال منهجية عملية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم يتوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .

1-فايزة جمعة النجار و آخرون، أساليب البحث العلمي، دار الراية، عمان الأردن، ط2، 2010 ص36.

2- سعد صالح البشير، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 35.

### ثانيا: أدوات جمع البيانات

-**الاستبيان:** هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمرتبطة مع بعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث ويتوفق عدد الأسئلة في الاستبيان على حجم البيانات المراد جمعها وتحليلها<sup>1</sup>.

-**المقابلة:** هي المحادثة أو الحوار بين الباحث وشخص أو عدة أشخاص من جهة أخرى سواء باستخدام الأسئلة المغلقة أو المفتوحة.

-**الملاحظة:** هي المشاهدة والملاحظة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجل الملاحظات أولا بأول لذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات<sup>2</sup>.

### 4- عينة الدراسة وخطواتها

نوع العينة التي سنستخدمها في دراستنا هو المسح بالعينة، بحيث ان مجتمع البحث يتكون من 30 مفردة تتوزع بين إطارات وموظفين دائمين وموظفين بعقود ما قبل التشغيل.

### -الخطوات الرئيسية لتنفيذ المسح بالعينة:

✓التخطيط للمسح.

✓تصميم وسحب العينة.

✓تصميم استمارة البحث.

✓جمع البيانات الخام.

✓تبويب و تحليل ونشر نتائج المسح.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات:

### 5- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

#### أ- البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تقييم الأسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام الطريقة الكلاسيكية بالجدول المركبة بهدف الوصول الى دلالات ذا قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 263.

2- حكيم يونس كرو، العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان، دار دجلة، 2008، ص 151.



### ب- البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السلمية في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تحور عام عن آخر المستجدات التي تحدث في مجال بحثنا الحالي<sup>1</sup>.

---

1- أحمد حسين الرفادي، مناهج البحث العلمي، تعليقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2007، ص 181.

## المبحث الثاني : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

### 1-خصائص العينة:

#### 1-1-جنس أفراد العينة :

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	12	%40
إناث	18	%60
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته %60 من أفراد العينة هم إناث و ما نسبته %40 ذكور ، و هذا يدل على التوزيع المتساوي بالتقريب للجنسين و يرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ونوع التخصص الذي تحتاج إليه المؤسسة .

#### 1-2-سن أفراد العينة :

الجدول رقم ( 2 ) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	13	%43.4
من 30 – 39 سنة	13	%34.3
أكبر من 39	04	%13.3
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته %43.4 من أفراد عينة البحث التي تقل أعمارهم من 30 سنة و التي تتراوح أعمارهم من 30 و39 سنة هم الشريحة الأكبر في عينة البحث و تليها نسبة %13.3 لأفراد الأكبر من 39 ، و هذا ما يدل على أن أغلب الموظفين في مديرية الثقافة بتيارت هم شباب و هذا ما يعكس اهتمام فئة لشباب بكل ما هو جديد في المجال الثقافي ، مما يتطلعون دائما إلى المساهمة في النشاطات الثقافية و تحسين العلاقات الانسانية و الاجتماعية ، أو لعدم ايجادهم مناصب عمل في مجالات أخرى .

### 1-3- المستوى التعليمي للأفراد العينة :

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
10%	3	متوسط
16.7%	5	ثانوي
73.3%	22	جامعي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 37.3% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي تاليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي 16.7% الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط 10% في حين تتعدم نسبة الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي و هذه النسبة تعكس المستوى التعليمي الجيد لمعظم أفراد العينة ، ما يعني انهم مؤهلين علميا، و عليه فمديرية الثقافة بتيارت تعتمد في تسيير عملها على من لديهم مستوى جامعي لان مناصب العمل متوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات، التي لديها مستوى التعليمي عالي ، و هذا ما يتناسب مع طبيعة العمل بالمؤسسة تعتمد على موظفين مؤهلين و هذا ما يعكس المستوى الثقافي و العلمي في مجتمع الدراسة .

### 1-4- الحالة العائلية لأفراد العينة :

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
46.7%	14	اعزب
53.3%	16	متزوج
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبة 53.3% من ارقام العينة البحث متزوجون، تاليها نسبة 46.7% للأفراد الغير المتزوجين فيما تتعدم فئة المطلقين و الأراامل ، و عليه نلاحظ ان اكبر نسبة للموظفين المتزوجين مما يعني ان هؤلاء العمال لديهم مسؤوليات اتجاه عائلاتهم تجعلهم متمسكون بوظيفتهم و يتعاملون اكثر مع الظروف السائدة للمؤسسة .

**1-5- المستوى الوظيفي لأفراد العينة :**  
**الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.**

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
70%	21	إطار
13.3%	4	عون تحكم
16.7%	5	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 70% من أفراد عينة البحث تتمثل في الإطارات و تليها نسبة 16.7% لأعوان التنفيذ، اما اعوان التحكم جاءت نسبتها 13.3% و هذا يعني ان مديرية الثقافة في تيارت تعتمد على توزيع متباعد نسبيا للموظفين من حيث المستوى الوظيفي و تحتل الاطارات نسبة كبيرة ، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على درجة كبيرة من تسيير العمل ، و هذا ما يوضح توزيع المهام حسب المستوى الوظيفي .

**1-6- اقدميه أفراد العينة :**  
**الجدول رقم (06) يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية.**

النسبة المئوية %	التكرار	الاقدمية
56.7%	17	اقل من 05 سنوات
43.3%	13	من 10 الى 15 سنة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 56.7% من افراد عينة البحث نقل اقدميتهم عن 5 سنوات، تليها نسبة 43.3% للأفراد الذين تتراوح اقدميتهم من 10 الى 15 سنة، حيث تنعدم للأفراد الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 16 الى 20 ومن 21 فاكثراً، وان المؤسسة تمتلك افراد ذوي اقدمية في العمل من نسبة تسيير المؤسسة، باعتبار ان المورد البشري محرك لكل عملية وان العامل الذي يتمتع بأقدمية في العمل تمنح له مع الوقت وخبرة تؤهله ليحتل منسب اعلى في المؤسسة، ويصبح يعتمد عليه في القرارات التي تخص المؤسسة.

## 2-العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (07): يبين العلاقات الانسانية و علاقتها بالقرارات الادارية.

المجموع		عادية		حسنة		جيدة		معاملة الموظفين مساعدة القرارات الادارية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%76.7	23	%16.7	5	%26.7	8	%33.3	10	كلها
%23.3	07	%0	0	%6.7	2	%16.7	05	بعضها
%100	30	%16.7	5	%33.4	10	%50	15	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم 07 ، و المرتبطة بمعاملة الموظفين و علاقة القرارات بمساعدة العامل او الموظف في عمله، نلاحظ ان نسبة 33.3% من مجموع افراد العينة اقرو بان القرارات الإدارية كلها مساعدة للعامل في عمله و الممثلين في 10 عمال، الذين معاملة الموظفين لهم جيدا ، و نسبة 26.7% من مجموع افراد العينة اقرا بان القرارات الادارية كلها مساعدة في العمل و الممثلين 08 عمال دون الذين لهم معاملة حسنة من طرف زملائهم الموظفين و نسبة 16.7% من مجموع افراد العينة اقروا بان القرارات الادارية كلها مساعدة في العمل و ممثلين في 05 عمال الذين تكون معاملة الموظفين لهم عادية ، وتكرر نسبة 16.7% اقروا بان بعض القرارات الادارية مساعدة في العمل و الممثلين في 05 عمال الذين تكون معاملة الموظفين لهم جيدا ، و نسبة 6.7% الذين اقروا بان بعض القرارات الادارية مساعدة في العمل و الممثلين عاملين الذين تكون معاملة الموظف لهم حسنة ، حيث تنعدم عند الموظفين لهم عادية . من خلال المعطيات هذه يتضح ان موظفين لها انعكاس الادارية المساعدة في العمل الى حد ما ، خاصة بالنسبة للذين تكون معاملة زملائهم لهم جيدة و كذا حسنة و هم الذين يتقبلون القرارات الادارية المساعدة في العمل دون رد ، و هذا ما يفسر أن التعامل الإداري بين الموظفين و القرارات التي تصدرها الإدارة لما لها من مساعدة في العمل تساهم في السير الحسن للأداء الوظيفي بخلق جو من التفاهم والتعاون والمشاركة في عملية صنع القرار، للخروج بمصداقيته دون رد لما له تحسين الأداء الوظيفي و هذا ما يفسر دور العامل الإنساني في المعاملة بين الموظفين تفسيرا للنظرية النيوكلاسيكية ( العلاقات الإنسانية).

**الجدول رقم (08): يبين التأقلم الداخلي للعمل و علاقته بمساعدة الإدارة.**

المجموع		احيانا		دائما		التأقلم مساعدة الإدارة
		%	ت	%	ت	
%66.7	20	%10	3	%56.7	17	الاجتهاد
%33.3	10	%16.7	5	%16.7	05	الاكتفاء
%100	30	%26.7	8	%70	22	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم 08 والتي تربط شعور الموظف و علاقة ذلك بمساعدة الإدارة ، نلاحظ ان : ما نسبة 56.7% من مجموع افراد اقروا بأن تساعدهم على و الممثلين عامل (ة) لخم شعور دائم بالتأقلم مع زملائهم الموظفين ، و نسبة 10% الذين تحفزهم الإدارة على الاجتهاد في 03 عمال (ة) احيانا ما يكون لهم شعور بالتأقلم مع زملائهم الموظفين ، و نسبة 16.7% الذين اقروا بان الإدارة تساعدهم على الشعور بالفناعة و الممثلين لهم شعور دائم بالتأقلم مع زملائهم و تتكرر النسبة في الذين تساعدهم الإدارة في الاكتفاء و لهم شعور بالتأقلم في بعض الاحيان مع الزملاء .

و منه نستنتج من هذه المعطيات ان مساعدة الإدارة بالمبادرة على الاجتهاد تساعد الموظفين بالشعور بالتأقلم الدائم على عكس مساعدتهم على الشعور بالاكتفاء، حيث تقربنا هذه العلاقة من دراسة بيار بورديو للرأسمال الاجتماعي و الثقافي فحتى لا يشعر الموظف بانه مقيد بما هو مطلوب منه يتم تحفيزه على خلق أفكار جديدة في الإبداع و التميز لتنمية قدراته الذهنية و الفكرية، و منه تنمية الموارد البشرية ، فخلال دراستنا الاستطلاعية لمديرية الثقافة لاحظنا ان هناك مساعدات داخل المديرية و ذلك يدخل في القدرات و المهارات الموظفين<sup>1</sup> .

1- مقابلة رقم (01) موجهة مع موظف في مكتب الجمعيات ومؤسسات الثقافة، التابع لمديريات الثقافة يوم 2018/02/17 الساعة 14:00.

الجدول رقم (09): يبين الانتماء العروشي وعلاقته بتحسين الأداء.

المجموع		نادرا		احيانا		دائما		الانتماء العروشي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تحسين الأداء
53.3%	16	46.7%	14	3.3%	1	3.3%	1	المنح
33.4%	10	26.7%	08	6.7%	2	//	//	الترقية
13.3%	4	13.3%	04	//	//	//	//	القناعة الشخصية
100%	30	86.7%	26	10%	3	3.3%	1	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة أعلاه بالجدول رقم 09 الذي يوضح لنا علاقة الانتماء العروشي وتأثيره على الموظفين في محيط العمل المرتبط بتحسين الأداء وفق المنح والترقية وارتباطه بالقناعة الشخصية للموظفين، نلاحظ أن: نسبة 3.3% من مجموع أفراد العينة الذين ترتبط تحسين مستوى أدائهم بالمنح المقدمة والممثلين عامل، دائما ما انتمائه العروشي يؤثر عليه في علاقته بالموظفين في محيط عمله، ونفس النتيجة بالنسب للذين تقدم لهم منح حتى يكون هناك تحسين في أداء عملهم وممثل عامل أحيانا ما يؤثر عليه انتمائه العروشي في علاقته مع زملائه الموظفين، ونسبة 46.7% للذين تقدم لهم منح تحفزهم على التحسين في أداء عملهم والممثلين 14 عامل نادرا ما تؤثر عليهم انتمائاتهم العروشية، ونسبة 6.7% من مجموع أفراد العينة يرقون في وظيفتهم حتى يكون هناك تحسين في أداء وظيفتهم والممثلين عاملين ما يؤثر عليهم الانتماء العروشي بعلاقته مع زملائه الموظفين، ونسبة 26.7% الذين يرقون في وظيفتهم والممثلين 8 عمال نادرا ما يؤثر عليهم الانتماء العروشي بعلاقتهم مع زملائهم الموظفين، ونسبة 13.3% من مجموع أفراد العينة أقروا بان تحسين أداء عملهم راجع إلى قناعتهم الشخصية والممثلين 4 عمال، من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن كلما كان هناك تحفيز للأداء الوظيفي من خلال المنح والمقدمة والترقية في الوظائف يقلل ذلك من تأثير الانتماء العروشي في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض، وهذا ما يساهم في خلق الدافعية للعمل بكفاءة وانتاجية جيدة.

الجدول رقم (10): يبين الاتصال وعلاقته بمعرفة المهام.

المجموع		احرص خلال العمل فقط		احرص حتى خارج العمل		الاتصال معرفة المهام
		%	ت	%	ت	
%66.7	20	%16.7	5	%50	15	جيدة
%23.4	7	%6.7	2	%26.7	5	حسنة
%10	3	%3.33	1	%6.7	2	متوسطة
%100	30	%26.7	8	%73.4	22	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (10) والتي توضح علاقة الاتصال الدائم مع زملاء العمل بمعرفة المهام في مجال العمل، نلاحظ أن نسبة 50 % من مجموع أفراد العينة الذين أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمهامهم، والممثلين 15 عامل (ة) لديهم حرص داخل وخارج مكان العمل، ونسبة 16.7% الذين لديهم معرفة جيدة لمهامهم والممثلين 5 عمال يحرصون على وجود اتصال دائم داخل محيط العمل فقط، و16.7% من مجموع أفراد العينة الذين أقرروا بأن معرفتهم لمهامهم حسنة والممثلين 5 عمال لديهم اتصال دائم حتى محيط العمل، ونسبة 6.7% الذين لديهم معرفة حسنة لمهامهم والممثلين عاملين يحرصون على وجود اتصال دائم خلال العمل فقط، وبنسبة 6.7% من مجموع أفراد العينة أفادوا بأن لديهم معرفة متوسطة لمجال عملهم والممثلين عاملين الذين لهم اتصال داخل خارج المؤسسة، وبنسبة 3.3% الذين مستواهم متوسط في معرفة مهامهم والممثلين وهذا يرجع إلى الاتصال في العمل فقط.

من خلال هذه المعطيات المبنية يتضح لنا أن كلما كان هناك اتصال كانت هناك معرفة جيدة لمهام كل عامل في مجال عمله خاصة الفئة التي تحرص على وجود اتصال دائم سواء داخل أو خارج المؤسسة، وهذا يفسر لنا أن وجود روابط وعلاقات اجتماعية للمؤسسة هذا ما يكسب رأسمال اجتماعي وتنوع ثقافي يساهم في تنمية القدرات والمعارف والعلاقات الرسمية وغير الرسمية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال دراستنا الاستطلاعية الاستكشافية لمجموعة من المقبلات مع مجموعة من الموظفين بمديرية الثقافة اتضح لنا أن الاتصال داخل المؤسسة في نشاط دائم، وذلك لأن المهام مشعبة في تواصل و ترابط ، و أيضا بالنسبة للجانب الغير الرسمي للمديرية من حيث التعاونيات التي تقدمها المؤسسة خارج إطارها بتقديم بعض التطوعات فيها نوع من التعاطف .



الجدول رقم (11): الثقة وعلاقتها بتحسين الأداء.

المجموع		بعض الثقة		ثقة كاملة		الثقة بالمدير ارتباط تحسين الأداء
		%	ت	%	ت	
%40	12	%10	3	%30	9	منح
%40	12	%16.7	5	%23.3	7	ترقية
%20	6	%6.7	2	%13.3	4	قناعة شخصية
%100	30	%33.3	10	%66.7	20	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (11) والمرتبطة بثقة المدير وعلاقة ذلك بتحسين الأداء، نلاحظ أن نسبة 30% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن تحسين مرتبب بالمنح والممثلين 9 عمال لديهم ثقة كاملة بالمدير ونسبة 10% تحسين أدائهم مرتبب بالمنح والممثلين 3 عمال لديهم بعض الثقة بالمدير، ونسبة 23.3% من مجموع أفراد العينة أقرروا بان تحسين الأداء مرتبب بالترقية والممثلين 7 عمال لديهم ثقة كاملة بالمدير، وبنسبة 16.7% تحسين الأداء مرتبب بالترقية والممثلين 5 عمال لديهم بعض الثقة بالمدير، وبنسبة 13.3% من مجموع أفراد العينة اقرروا بان تحسين الأداء مرتبب بقناعتهم الشخصية والممثلين 4 عمال لديهم ثقة كاملة بالمدير، وبنسبة 6.7% تحسين الأداء مرتبب بقناعتهم الشخصية والممثلين عاملين لديهم بعض الثقة بالمدير.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا ان كسب ثقة المدير مرتببة بالمنح والترقية المقدمة من قبله وهذا يعطي تحسين ملحوظ في الأداء الوظيفي.

ويتبين لنا ان هناك علاقات بين المدير وموظفيه فيها نوع من العاطفة والتقدير للجهد الذي يبذله موظفيه<sup>1</sup>، وهذه العلاقة تقربنا من نظرية العلاقات الإنسانية للأداء الوظيفي بارتباطها بموضوع تحسين الأداء والعلاقة الجيدة بين المسؤول والموظفين.

1- مقابلة رقم (02) مع موظفة التابعة لمكتب الادارة والوسائل (ل.ر) يوم 2018/02/15 الساعة 14:30.

الجدول رقم (12): العصامية وعلاقتها بتقييم الأداء.

المجموع		أحيانا		دائما		العصامية في أداء العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
56.7	17	10	3	46.7	14	التقييم الشخصي للأداء الوظيفي
36.6	11	10	3	26.7	8	الجيد
6.7	2	3.3	1	3.3	1	الحسن
%100	30	23.3	7	76.7	23	المتوسط
						المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (12) المرتبطة بعصامية العامل في أداء وظيفته وعلاقته بتقييمه الشخصي لأداء وظيفته، نلاحظ أن 46.7% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن تقييم أدائهم بالمستوى الجيد لوظيفتهم والممثلين 14 من العمال الذين دائما يعتمدون على قدراتهم في أداء عملهم، ونسبة 10% الذين أقرروا بأن تقييم أداء مستواهم الوظيفي جيد والممثلين 3 من العمال الذين أحيانا ما يعتمدون على قدراتهم، ونسبة 26.7% من أفراد الذين أقرروا أن تقييم أداء وظيفتهم بالمستوى الحسن والممثلين 8 من العمال الذين دائما يعتمدون على أنفسهم في أداء وظيفتهم ونسبة 10% الذين أقرروا بأن تقييم أداء وظيفتهم بالحسن والممثلين 3 عمال الذين أحيانا ما يعتمدون على أنفسهم، ونسبة 3.3% من مجموع أفراد العينة الذين أقرروا بأن تقييم أدائهم وظيفتهم بالمستوى المتوسط والممثلين عامل من الذين يعتمدون على أنفسهم في أداء وظيفتهم وكذلك بالنسبة للذين أحيانا ما يعتمدون على أنفسهم في أداء عملهم، ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن العصامية في أداء العمل لدى كل موظف لها انعكاس إلى حد ما على تقييم الأداء خاصة بالنسبة للذين دائما لهم الاعتماد على النفس في أداء وظيفتهم، وهذا يبين لنا أننا نجح الأداء مرتبط بالتقييم الذاتي، وذلك يفسر لنا بأن من يتولى مسؤوليته في أداء وظيفته تساعده على التزود بمعلومات ومعطيات وظيفية وسلوكية هامة بكيفية ممارسة الفرد لوظيفته، وبيانا لدراسة بيار بورديو للرأسمال الاجتماعي والثقافي أن عصامية العامل في عمله تساهم في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم(13): يبين المطالعة وعلاقتها بمعرفة المهام.

المجموع		لا أطلع		احيانا		نعم		المطالعة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	معرفة المهام
66.6	20	6.6	2	26.7	8	33.3	10	جيدة
20	6	10	3	//	//	10	3	حسنة
13.3	4	6.6	2	6.6	2	//	//	متوسطة
%100	30	23.2	7	33.3	10	43.3	13	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (13) مرتبطة بالمطالعة داخل المكتبة التابعة للمؤسسة وعلاقة ذلك بتطوير المعرفة الوظيفية لهام العامل، ألاحظ أن 33.3% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن لهم معرفة جيدة في مجال عملهم والممثلين 10 عمال لديهم مطالعة على الكتب، ونسبة 26.7 % الذين لديهم معرفة جيدة لمهامهم أحيانا ما يطالعون على الكتب الموجودة في مكتبة المديرية، ونسبة 6.6% الذين لديهم معرفة جيدة في اختصاص عملهم يمثلون عاملين لا يطالعون في المكتبة الخاصة بالمؤسسة، ونسبة 10% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن لديهم معرفة حسنة لمهامهم والممثلين 3 عمال يطالعون على الكتب الموجودة بمكتبة المؤسسة، ونفس النسبة الذين لا يطالعون على الكتب في المؤسسة، ونسبة 6.6% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن لهم معرفة متوسطة حول مهامهم والممثلين عاملين أحيانا ما يطالعون الكتب، وتكرر النسبة للذين لا يطالعون الكتب.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن هناك معرفة وثقافة سائدة في المؤسسة لحبهم للمطالعة والاهتمام بها، أما الفئة القليلة التي ليس لها علاقة بالمطالعة ترجع إلى أن ثقافتهم غير كافية لتوهمهم إلى التميز في عملهم و بالتالي حدوث مشاكل داخل العمل، رغم هذا الجانب السلبي إلا أن الجانب الإيجابي في هذه العلاقة يساعد على كسب رأسمال ثقافي.

الجدول رقم (14): يبين المشاركة في الأنشطة الثقافية وعلاقتها بالمساهمة في الإنتاج.

المجموع		لا أطلع		أحيانا		نعم		المشاركة في الأنشطة الثقافية في المساهمة الإنتاجية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78%	24	3.3%	1	10	3	66.7%	20	مساهمة كبيرة
13.3%	04	3.3%	1	3.3	1	6.7%	2	مساهمة متوسطة
6.7%	02	6.7%	2	//	//	//	//	مساهمة ضئيلة
100%	30	13.3%	4	13.3	4	73.4%	22	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (14) والمرتبطة بالمشاركة في النشاطات الثقافية في المؤسسة و علاقتها بالمساهمة في رفع الإنتاج ، نلاحظ أن نسبة 66.7% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن مساهمتهم في رفع الإنتاج كبيرة و الممثلين 20 عامل الذين يشاركون في كل النشاطات الثقافية ، و نسبة 10% الذين لهم مساهمة كبيرة رفع الإنتاج و يشاركون في بعض النشاطات الثقافية للمؤسسة ، و نسبة 3.3% لهم مساهمة كبيرة في رفع الإنتاج و غير معنيين بالمشاركة في المشاركة بالنشاطات الثقافية للمؤسسة و الممثلين عامل واحد ، حيث أن الذين لا يساهمون في النشاطات الثقافية للمؤسسة بمساهمة ضئيلة بنسبة 6.7% و الممثلين عاملين .

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن كلما كان هناك مشاركة في النشاطات الثقافية للمؤسسة ساهم ذلك في رفع الإنتاج خاصة للذين مساهمتهم كبيرة في رفع الإنتاج في نفس الوقت يشاركون في كل النشاطات الثقافية ، و تفسيراً لهذه المعطيات يتبين من خلال حجم النشاطات الثقافية للمنظمة خلال فترات معينة عبر التراث لولاية تيارت ، ومن خلال الأرقام الواردة في الأنشطة الثقافية المنفذة و أن الولاية شهدت نقلة نوعية و متميزة بالعمل الثقافي بالمساهمة في تحسين الإنتاج، و يتضح لنا من هذه العلاقة أن ما فسره بير بورديو لدور الفعل الثقافي في كسب رأسمال ثقافي ، كما قد أفادتنا المقابلة التي اجريت بمديرية الثقافة لدور الفعل الثقافي في كسب رأسمال ثقافي ، كما قد أفادتنا المقابلة التي اجريت بمديرية الثقافة أن هناك جمعيات متصلة بكل ما هو ثقافي مثل جمعية الاثار السمعي

البصري مكونة من 10 أفراد و كذا تعاونيات المقدمة في اطار الثقافة و المنشطة في بعض البرامج التلفزيونية<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (15) : القدرة المعرفية و علاقتها بتقييم الأداء .**

المجموع		اثق في بعضها		اثق فيها		القدرة المعرفية تقييم مستوى الأداء
		%	ت	%	ت	
%50	15	%16.7	5	%33.3	10	الجيد
%33.3	10	%16.7	5	%16.7	5	الحسن
%16.7	5	%10	3	6.7	2	المتوسط
%100	30	%43.4	13	%56.7	17	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (15) و المرتبطة بقدرة المعرفة و علاقتها بتقييم أداء الموظف لمستواه ، نلاحظ أن نسبة 33.33% من مجموع أفراد العينة أقرب بأن مستوى أدائهم بالتقييم الجيد و الممثلين 10 عمال الذين لديهم ثقة كاملة بقدرتهم المعرفية ، وبنسبة 16.7% الذين كان تقييمهم لمستوى أدائهم جيد و الممثلين 5 عمال لهم بعض الثقة في قدرتهم المعرفية ، و تتكرر النسبة في تقييم أداء المستوى الحسن عند كل من الذين يمتلكون ثقة كاملة و كذلك بالنسبة للذين لديهم بعض الثقة ، و بنسبة 6.7% من مجموع أفراد العينة الذين أقروا بأن تقييم أدائهم بالمستوى المتوسط و الممثلين عاملين ، و بنسبة 10% تقييم أدائهم بالمستوى المتوسط و الممثلين 3 عمال الذين لديهم بعض الثقة في قدرتهم المعرفية ، من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن القدرة المعرفية لها انعكاس نوعا ما على تقييم الموظف لمستوى أدائه خاصة بالنسبة للذين لديهم ثقة كاملة في قدرتهم المعرفية ، و هذا ما يفسر لنا بأن هناك تقييم شخصي لأداء الأفراد بحكم الملاحظات ، و تفسيراً لنظرية الهابتوس فإنها تقربنا من هذه العلاقة حيث ان للتنشئة الاجتماعية دور في تكوين رأسمال نوعي مخزون.

1- مقابلة رقم (03) موجهة مع موظف بمصالح الادارة و التخطيط و التكوين .( س .ف .ك ) يوم 14 فيفري 2018 ، بتوقيت 14:00 .

الجدول رقم (16): الأنترنت و علاقتها بتقييم الأداء .

المجموع		لا		نعم		دور الأنترنت في تأهيل المعارف
%	ت	%	ت	%	ت	تقييم مستوى الأداء
76.7%	23	10%	3	66.7%	20	الجيد
13.3%	04	3.3%	1	10%	3	الحسن
10%	03	6%	6	10%	3	المتوسط
100%	30	13.33%	4	86.7%	26	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم ( 16 ) المرتبطة بالأنترنيت و دورها في تأهيل المعارف و علاقة ذلك بتقييم الأداء، نلاحظ أن نسبة 66.7% من مجموع أفراد العينة بأن مستواهم جيد من خلال تقييمهم لأداء عملهم و الممثلين بـ 20 عامل من أجابوا بأن الأنترنت لها دور في تأهيل المعارف ، و نسبة 10% الذين أقرروا بأن لديهم مستوى جيد في الأداء و الممثلين بـ 3 عمال كانت إجاباتهم بأن للأنترنت دور في تأهيل المعارف ، و نسبة 33.3% قيموا مستوى أدائهم بالحسن و الذين أقرروا بأن مستواهم متوسط في أداء عملهم و الممثلين بـ 3 عمال أكدوا بأن للأنترنت دور في تأهيل المعارف و تنعدم عند الاحتمال السلبي بدور كبير في تأهيل المعارف و علاقة ذلك بمستوى تقييم أداء العامل لعمله خاصة الذين لهم مستوى جيد في تقييم أداء عملهم ، من هذا المنطلق يتبين لنا كسب رأسمال ثقافي يتطلب وجود وسائل الاتصال و الإعلام وهذا ما لاحظناه في مديرية الثقافة أن لها عتاد سمعي بصري يكسبها نوع من هذا الرأسمال ، كما ان لها موقع خاص بها [dc-tiaret.dz](http://dc-tiaret.dz)

تفسيرا لدراستنا الاستطلاعية الاستكشافية التي سجلت هذه الملاحظات التي تخص موضوع بحثنا فإنها تقربنا من المقاربة النظرية للرأسمال الاجتماعي و الثقافي<sup>1</sup>.

1- مقابلة رقم (04) موجهة مع موظف مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين (س.ف.ك) يوم 14 فيفري 2018 بتوقيت 14:00 مساء .

**الجدول رقم (17): العادات و التقاليد الاجتماعية و علاقتها بالالتزام الوظيفي .**

المجموع		لا تتوافق		مع بعض		تتوافق		العادات والتقاليد الالتزام
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%83.2	25	//	//	%36.7	11	%46.7	14	دائما
%16.7	5	%6.7	2	%3.3	1	%6.7	2	أحيانا
%100	30	%6.7	2	%40	12	%50	16	المجموع

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (17) التي تربط العادات و التقاليد بالالتزام الوظيفي ، نلاحظ أن نسبة 33.3% من مجموع أفراد العينة دائما لديهم احترام و التزام بمواعيد الحضور و الانصراف و الممثلين بـ 14 عامل عاداتهم و تقاليدهم الاجتماعية تتوافق مع كل عادات و تقاليد زملائهم الموظفين ، و نسبة 36.7% من مجموع أفراد العينة أحيانا ما يحترمون مواقيت الحضور و الانصراف للعمل و الممثلين عاملين عاداتهم و تقاليدهم الاجتماعية تتوافق مع كل زملائهم الموظفين ، و نسبة 3.3% أحيانا ما يلتزم بمواقيت العمل عاداته و تقاليدهم الاجتماعية تتوافق مع بعض زملائه الموظفين ، و نسبة 6.7% أحيانا ما يلتزمون بمواعيد الحضور و الانصراف و الممثلين عاملين لا تتوافق عاداتهم و تقاليدهم مع زملائهم الموظفين من خلال هذه المعطيات يتبين لنا بأن هناك التزام وظيفي المرتبط باحترام مواقيت الانصراف و الحضور للعمل بحيث أن هذا راجع إلى العادات التي يكسبها كل عامل خارج مجال التقاليد الاجتماعية مع العلم ان العادة تكتسب ولا تعطى، وبما أنها تتوافق معهم كلهم هذا يساهم في تفادي المشاكل و العراقيل في محيط العمل ، أما الاختلاف الذي مثل نسبة قليلة في توافق العادات و التقاليد الاجتماعية بين الزملاء وهذا ناتج عن عدم التزام العامل بمواقيت العمل الخاصة بالمؤسسة.

### 3- مناقشة و تفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة :

من خلال الفصول النظرية السابقة التي عالجت موضوع الرأسمال الاجتماعي و الثقافي و علاقتهما بالأداء الوظيفي ، و ما أسفرت عنه النتائج التي تم عرضها و تحليلها سابقا ، لنناقش الآن نتائج الدراسة في ضوء فروضها و في ضوء الدراسات السابقة .

#### 1-2- نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

##### ➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

أن نسبة 76.7 % من مجموع أفراد عينة البحث اقرروا بأن القرارات الادارية كلها مساعدة في العمل ، و 50% من العاملين الذين لديهم معاملة جيدة مع الموظفين ، و نسبة 76.7% أقرروا بأن لديهم اعتماد على أنفسهم في أداء عملهم ذات شخصية حيث يساهم ذلك في تقييم كل عامل لمستوى وظيفته ، و نسبة 66.7% من الذين لديهم ثقة كاملة بالمسؤول (المدير ) و علاقة ذلك بتحسين الأداء المرتبط بالمنح و الترقية المقدمة للعاملين ، و نسبة 73.33% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أقرروا بأن هناك شعور بالتأقلم الدائم مع الزملاء الموظفين و مساعدة ذلك في تشجيع الإدارة إلى الاجتهاد ي تحقيق التميز و الابداع.

في حين نجد نسبة 4.7 % من مجتمع البحث أن التقبل للانتماء العروشي له علاقة بالحوافز المقدمة في تحسين الأداء الوظيفي و هذا ينتج لنا علاقات و روابط اجتماعية وطيبة ، و نسبة 50% يؤكدون بأن الحرص على الاتصال الدائم خارج و داخل محيط العمل له علاقة بمدى معرفة الموظف بمهامه في مجال عمله .

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها أن الرأسمال الاجتماعي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي .

##### ➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد أن :

نسبة 73.33% أقرروا بأن لهم مستوى تعليمي جامعي و مساهمة ذلك في تناسب المستوى مع العمل ، و نسبة 56.7% أقرروا بأن لهم ثقة في قدرتهم المعرفية دون تردد و مساهمة ذلك في تقييم أدائهم بالمستوى الجيد أكثر من الحسن و المتوسط ، و نسبة 86.7% أكدوا بأن للأنترنت دور في تأهيل المعارف و علاقة ذلك بالمساهمة في التقييم الشخصي الفردي لمستوى أداء كل عامل ، و نسبة 80% أقرروا بأن لديهم مساهمة كبيرة في رفع الانتاج ذلك من خلال مشاركتهم في النشاطات الثقافية للمؤسسة بنسبة 73.32% .



في حين نجد نسبة 76.7% من أفراد مجتمع البحث لديهم معرفة جيدة لمهام عملهم و هذا راجع إلى تنمية قدراتهم المعرفية والفكرية من خلال حب المطالعة ، كما نجد نسبة 46.7 % من المبحوثين الذين يوافقون على أن عاداتهم و تقاليدهم تتوافق مع كل الموظفين و علاقة ذلك في احترام مواعيد الانصراف و الحضور داخل العمل .

من خلال ما تقدم يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية مفادها على العموم ان الرأسمال الثقافي يساهم في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي قد ثبت صدقها ميدانياً .

### ➤ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الرأسمال الاجتماعي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ، و قد تجلّى ذلك في النتائج التي أكدت بأن الثقة تساهم في فاعلية الأداء و بالتالي تحسين مستوى الأداء و تكوين علاقات اجتماعية طيبة و تبادل المعرفة ، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة " السمالوطي " في دراسته حول دور التنشئة الاجتماعية في ثقافة الانتماء و التنمية . و من خلال وجود ارتباط المعاملة بين الموظفين و مساهمة ذلك بتقبل القرارات التي تساهم في مساعدة العامل ، اذا خلق تفاعل و تحفيز العاملين لإنجاز المهام ، وكذا تحديد العلاقات التي تعمل على الالتزامات الشخصية و التفاعلات الاجتماعية ، وهذا التشابه في النتائج يمكن رده إلى دراسة

" الحسني، رباب" على أن الرأسمال يتضمن العلاقات الاجتماعية مثل مشاعر الاحترام و الامتنان للصدّاقة و متضمن أيضاً الشكل المؤسسي ، في حين أخلفت الدراسة الراهنة التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بدور العلاقات الإنسانية في الرفع من الأداء الوظيفي ، و قد تشابهت النتائج التي يمكن ردها إلى نفس الأدوات ( الملاحظة ، المقابلة ن الاستمارة ، السجلات و الوثائق ) مع دراستنا الحالية .

و من خلال دراستنا التي مفادها أن التأقلم يساهم في تقبل المساعدات الإدارية بالتشجيع على الاجتهاد داخل العمل مما يعكس لنا نتائج دراسته التطبيقية على ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو صلة العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي بإخلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية .

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى ان تعزيز الثقة بالمدير راجع إلى تقديم العلاوات من منح و ترقية لتحسين الأداء الوظيفي لكل عامل في مجال عمله و هذا يحفزه مادياً و معنوياً على الاجتهاد بأداء مهامه .

في حين اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة "سوزان كيري" بأن تعزيز الثقة يعود إلى التدريب على العمل التطوعي لتكوين علاقات اجتماعية والشعور بالتمكين، و قد يعود هذا الاخلاف و التباين في النتائج إلى اختلاف الأبعاد المكانية والزمانية للدراسة .

كما اتفقت الدراسة الراهنة التي لخصت لنا بأن توافق العادات و التقاليد الموجودة بين الفئات المهنية يساعد على وجود التزام وظيفي داخل المؤسسة وبالتالي تفادي وقوع مشاكل داخل العمل و المساهمة في تماسك جماعات العمل .

إضافة إلى أن نتائج الدراسة التي فسرت لنا أن بوجود اتصال دائم بالمؤسسة و حرص العامل على ذلك داخل و حتى خارج مجال العمل باستخدام تقنيات حديثة تحقق فعالية كبيرة في معرفة وأداء المهام كمواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمؤسسة والحسابات الفيسبوكية الخاصة لكل موظف التي من خلالها يبني علاقات رسمية وغير رسمية بالتواصل والتبادل ومشاركة المعارف والمعلومات وهذا يكسب للفرد رأسمال ثقافي يساعده على معرفة مهامه وكل ما يخص مجال عمله وبالتالي الأداء الجيد للمهام. وقد تشابهت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة "مانع" الى ان واقع تقنيات الاتصال الإداري يحقق فعالية كبيرة عالية في أداء المهام.

وقد اختلفت نتائج دراستنا الراهنة التي مفادها ان المشاركة في النشاطات الثقافية للمؤسسة يعمل على مساهمة في رفع انتاج المؤسسة وكذا رفع من مستوى الاداء، مع نتائج دراسة "معوض سمر سعيد" الى ضعف المشاركة في الأنشطة التطوعية بالجمعيات الاهلية(عينة الدراسة)، ويرجع هذا الاختلاف ربما الى تفاوت في حجم العينة او نوع عينة الدراسة المستخدمة وكذا الاطار الزمني والمكاني لها، ولقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي ترى بان تنمية او كسب رأسمال اجتماعي يعود الى الكفاءة الاتصالية العالية.

### 1-3-النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية (يساهم الرأسمال الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي)، (يساهم الرأسمال الثقافي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي) ثبت صدقها الميداني، بالإضافة إلى اتفاق كثير من نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا الراهنة، يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها (يساهم الرأس الاجتماعي والثقافي في تحسين الاداء الوظيفي) ذات سند فعلي واقعي.

#### ➤ استنتاج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة يتضح لنا أن الرأسمال الاجتماعي والثقافي لا يمكن الفصل بينهما، خاصة عند دراسة علاقتهما في تحسين الأداء الوظيفي، والذي يعتمد كلياً على مثل هذا النوع من الرأسمال الذي يساهم بدوره في زيادة الانتاج والرفع من الكفاءات والمهارات العلمية والمعرفية وتوطيد العلاقات الاجتماعية داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة و الوصول للأهداف المسطرة.

## الاقتراحات والتوصيات:

- يجب ان تبني قواعد العولمة الشاملة للجميع، هي قوة عظيمة تستمد منها عوامل التمكين.
- يحتاج الرأسمال الاجتماعي والثقافي الى بذل جهد أشمل من اجل صوغ مستقبل مشترك، اساسها إنسانيتنا المشتركة ما تتسم به من تنوع.
- زيادة حالة الاستقطاب بين من يمتلكون ومن لا يمتلكون.
- تعبئة الموارد من اجل التنمية.
- السياسة المالية والإنفاق الاجتماعي.
- تدفقات الرأسمال الخاص.
- جعل المعونة اكثر اتساما بالفعالية.
- استجابة المؤسسة بقضايا البيئة والعمل.
- تحقيق الصالح الذاتي.
- تعيين الاتجاهات والمشاكل وتقديم تقارير وتقديم المساعدة التقنية.
- وضع قواعد رسمية وخطط استراتيجية.
- زيادة تدفق المعلومات فيما بين المجتمعات والأفراد ومن ثم زيادة الثروات المعرفية.
- يجب على الموظف الاستعداد الكامل ورغبة قوية لبذل جهد ممكن نيابة عن المنظمة إسهاما في تحقيق أهدافها مع الحرص الكامل عن مصالح المنظمة في أوقات العمل.
- حرص العاملين الكامل على استمرار عضويتهم بالمنظمة(اي يحافظ الموظف على وظيفته ومنظّمته)
- عدم التأخر عن مواعيد العمل.
- يجب الارتقاء بمستوى كفاءة المنظمة والاستفادة المثلى من الكفاءة النادرة من العاملين وحسن استغلال الموارد البشرية استغلالا كاملا.

## خاتمة :

بعد البحث المطول حول الرأسمال الاجتماعي والثقافي ومساهمتهما في تحسين الأداء والرفع من مستواه الوظيفي، لاستنتاج العلاقة بينهما فكانت النتائج التي توصلنا اليها الى ان كسب الرأسمال اجتماعي وثقافي لدى كل فرد عامل يساعده في التميز والإبداع و الاجتهاد في وظيفته، وهذا ما يحقق للمؤسسة أهدافها المرسومة خلف استراتيجيات مخططة على المدى البعيد أو القصير، وبالتالي تحقيق تنمية مستدامة.

حيث انه لا يمكن تكوين مورد بشري خارج اطار العلاقات الاجتماعية والعوامل الثقافية، فحتى يكون لدى الفرد اداء وظيفي تنفيذي ومستمر لابد أن تشتت فيه مجموعة من العادات المكتسبة و معارف قبلية وكذا التفاعل الإيجابي في خلق علاقات تساعده على التحفز والدافعية للعمل، فكلما طور العامل من روابطه الاجتماعية سواء الرسمية او الغير الرسمية بالاحتكاك مع الاخرين سواء داخل او خارج اطار العمل تنوعت افكاره واساليبه ومهاراته الذهنية بالتميز في الأداء الوظيفي اي الاخذ بمعيار المنظمة الناجحة تسير مواردها البشرية خلف تنشئة اجتماعية مرغوب فيها لدى كل فرد عامل، وهذا يخلق تأثير إيجابي في تنمية المجتمعات بصفة عامة، و بصفة خاصة بالنسبة للمنظمات.

## قائمة المصادر و المراجع:

- (1). أحمد حسين الرفادي، مناهج البحث العلمي، تعليقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2007.
- (2). أحمد زايد وآخرون، رأس المال الاجتماعي لدي الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، (د.س).
- (3). انجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين الرأسمال الاجتماعي، دراسة حالة لجمعيات الأهلية في مصر، ط1، 2010.
- (4). بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984.
- (5). بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984.
- (6). حسين ابراهيم، عبد العظيم، علم الاجتماع بيار بورديو، 2013.
- (7). حكيم يونس كرو، العزاوي : مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان، دار دجلة، 2008.
- (8). حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2014.
- (9). داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، ص1، دار الكتاب الحديث، 2006.
- (10). دعاء فكري احمد بيدق، مفهوم الرأس المال الاجتماعي وأثره على النشاط الاقتصادي، رسالة ماجستير لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2008.
- (11). رحيم يونس كروم العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي ط1، عمان ، دار دجلة، 2008.
- (12). زويلف مهدي حسن، ادارة الافراد في منظور كمي، مكتبة الاقصى، الرياض، 1993.
- (13). سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2011.

- 14).سعد صالح البشير، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000.
- 15).سهيل ادريس، المسهل قاموس فرنسي، ط31، دار الأداء، بيروت، 2003.
- 16).عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 17).عبد السلام بن عبد السلام، عبد العالي، ببير بورديو، الرمز و السلطة، دار توبقال للنشر، المغرب، ط3.
- 18).علي السليمي، إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989 .
- 19).علي السليمي، إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، دار غريب، القاهرة، 1989.
- 20).فايزة جمعة النجار و آخرون، أساليب البحث العلمي، دار الراية، عمان الأردن، ط2، 2010 .
- 21).فرانسيس فوكو ياما، رأسمال اجتماعي واقتصادي العالمي، دراسات عالمية، مركز الامارات للدراسات في البحوث الاستراتيجية، ط5 ، أبو ظبي، 1992.
- 22).محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد :التفكير والبحث العلمي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 263.
- 23).محمد زويد العتيبي : الطريق الى الابداع والتميز الإداري ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 .
- 24).محمد زويد العتيبي، الطريق الابداع والتميز الإداري، ط1ن دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 25).محمد عبد الغنى حسن، رضوي محمد هلال :التسويق الاجتماعي وإدارة رأس المال الاجتماعي، القاهرة، مركز تطوير الأداة والتنمية، 2009 .
- 26).محمد عبد الغنى حسن، رضوى محمد هلال، التسويق الاجتماعي، ادارة الرأس المال الاجتماعي، سلسلة التطوير الاجتماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية OPIG، القاهرة، ط1، 2009.
- 27).محمد عبد الفتاح، جمعية الأهلية النسائية وتنمية المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية القاهرة، 2011.
- 28).محمد عبد الله الرفاعي، مقدمة في المسح بالعينة(دن)، 2012.

29).محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

30).محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

31).نوري منير، الوجيز للموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2011.

32).نوري منير، الوجيز للموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

33).هلال محمد عبد الغني، مهارات ادارةالاداء، مركز التطوير، القاهرة، 1996.

### المراجع الاجنبية :

34).Pier.bourdieu, the formes of capital ing- richardeson (ed) handbok of theory , and rescard for the sociologez of education, neusyorkgreenwood, press1987-v-286.

35).Nantin, social capital :A theory.Q.socialstuercture and action stucturalanlysis in the social sciences,19canbrigde

### مقالات و المواقع الإلكترونية:

36).<https://www.reanchgate-net/publication/319964508>.

37).حسين إبراهيم، عبد العظيم، بيار بورديو الفلاح الفرنسي الفصيح، مقال منشور على شبكة الأنترنت في موقع الحوار المتمدن، 2011.

38).علي أسعد حلفة ، الهابتيون في سوسيولوجيا بورديو، مقال منشور على الانترنت في موقع شبكة المعلوماتية

[www.annabaa.org/nbanews/2012/03/1968.htm](http://www.annabaa.org/nbanews/2012/03/1968.htm).

39).مقال بعنوان تقييم أداء العاملين، منشور في الموقع الإلكتروني لمجموعة إدارة الموارد البشرية : [https://www.hrm-grop.com/vb/show\\_the\\_ruad.php](https://www.hrm-grop.com/vb/show_the_ruad.php)

40).خالد عبد الفتاح، نظرية الممارسة، بيار بورديو، مقال منشور على شبكة الانترنت، [kananaonline-com-users- sociology-poststs-1557440](http://kananaonline-com-users-sociology-poststs-1557440) .2010

## رسائل جامعية :

(41).دعاء فكري أحمد بيدق، مفهوم الرأسمال الاجتماعي واثره على النشاط الاقتصادي رسالة ماجستير لكلية الاقتصاد و العلوم السياسية، القاهرة، 2008.

(42).طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.

## المباحث :

(43).أحمد موسى اليدوي، ما بين الفعل والبناء الاجتماعي، بحث في نظرية الممارسة لدى بورديو، مجلة إضافات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2009.

(44).أحمد موسى البدوي ما بين الفعل والبناء الاجتماعي، بحث في نظرية الممارسة، (د.س).

## المجلات :

(45).أحمد أبوزيد، توظيف رأسمال الاجتماعي، مستقبلات، مجلة العربيين الكويت، فيفري 2010.

(46).عبد الله عبد الرحيم يتيم، بير بورديو أنثروبولوجيا، مجلة إضافات، العدد الرابع عشر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2011.

(47).العربي عطية، اثر تكنولوجيا المعلومات على الاداء للعاملين في الاجهزة الحكومية محلية ، مجلة الباحث العدد 10، الجزائر، جامعة ورقلة، 2012.

(48).عزت حجازي، رأس المال الاجتماعي كأداة تحليليه في العلوم الاجتماعية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثالث والأربعون - العدد الأول - يناير 2006.

## المقابلات :

(1).مقابلة رقم (01) موجهة مع موظف في مكتب الجمعيات ومؤسسات الثقافة، التابع لمديريات الثقافة يوم 2018/02/17 الساعة 14:00.

(2).مقابلة رقم (02) مع موظفة التابعة لمكتب الادارة والوسائل (ل.ر) يوم 2018/02/15 الساعة 14:30.

(3).مقابلة رقم (03) موجهة مع موظف بمصلح الإدارة و التخطيط و التكوين .( س.ف.ك ) يوم 14 فيفري 2018 ، بتوقيت 14:00.

(4).مقابلة رقم (04) موجهة مع موظف مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين (س.ف.ك) يوم 14 فيفري 2018 بتوقيت 14:00 مساء.



الملاحق

الاستبيان :

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الاختيار المناسب

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن .....

3-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

4-الحالة العائلية: أعزب  متزوج

مطلق  أرمل

5-المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6-عقد العمل: دائم  مؤقت

7- الأقدمية: أقل من 5 سنوات

من 10 الى 15 سنة

من 16 الى 20 سنة

من 20 فأكثر

## المحور الثاني: الرأسمال الاجتماعي.

1- هل لديك أصدقاء العمل في حسابك الخاص في الفيسبوك؟

نعم  لا

2- معاملتك مع الموظفين:

جيدة  حسنة  عادية  متوترة   
صراعية

3- هل لديك شعور بالتأقلم مع زملائك الموظفين؟

دائماً  أحياناً  نادراً

4- ها انتماء العروضية تؤثر على علاقتك مع الموظفين في محيط عملك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

5- تحرص على وجود اتصال دائم مع زملائك في العمل؟

أحرص حتى خارج مجال عملك  أحرص خلال عملي فقط   
لا أحرص على ذلك

6-1 هل تثق في مديرك؟

ثقة كاملة  بعض الثقة  لا أثق فيه تماماً

6-2 هل تثق في بعض المسؤولين في العمل؟

أثق فيهم كلهم  في بعضهم فقط  لا أثق في أي واحد منهم

7- هل تعاني من مشاكل مع زملائك في العمل؟

دائماً  أحياناً  نادراً

8- هل تسمح لزملائك الموظفين في مساعدتك في عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

9- هل تعتمد على نفسك في كل ما تقوم به في عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

### المحور الثالث : الرأس مال الثقافي

10- هل تطالع الكتب الموجودة في مكتبة المؤسسة ؟

نعم  احيانا  لا اطالعها

11-تناقش زملائك في العمل في مواضيع:

ثقافية  اجتماعية سياسية  تتعلق بالعمل فقط  لا أناقش معهم

12- هل ترى ان مستواك التعليمي و مستوى زملائك الموظفين مناسب لعملك ؟

مناسب  غير مناسب

13-ماهي اللغات الأجنبية الاكثر اتقا لديك ؟

الفرنسية  الإنجليزية  الإسبانية  الألمانية

14- تساهم في المشاركة في النشاطات الثقافية للمؤسسة ؟

كلها  بعضها  لا اساهم  ابدأ

15- هل تثق في قدراتك المعرفية في مجال عملك ؟

اثق فيها  اثق في بعضها  لا اثق فيها ابدأ

16- هل الانترنت تساعدك في الاجتهاد و الإبداع في مجال عملك ؟

نعم  لا

17- هل تعتقد ان الانترنت دور في تأهيل معارف في مجال عملك ؟

نعم  لا

18-هل انت مطلع كل النشاطات والمهام داخل محيط المؤسسة ؟

كلها  بعضها  غير مطلع

19-هل عاداتك و تقاليدك الاجتماعية تتوافق مع عادات وتقاليد زملائك الموظفين ؟

معهم كلهم  تتوافق مع بعضهم  لا تتوافق تماما

## المحور الرابع : الاداء الوظيفي

20- هل تعتبر نفسك تساهم في رفع الانتاج للمؤسسة ؟

مساهمة كبيرة  مساهمة متوسطة  مساهمة ضئيلة

21- هل تعتقد انك تبذل جهدا كافيا في اداء عملك ؟

نعم  لا

22- هل تعتقد ان القرارات التي تتخذها الادارة مساعدة لأداء عملك ؟

كلها  بعضها  غير مساعدة

23- هل تحترم مواعيد الحضور والانصراف ؟

دائما  احيانا  لا التزم

24- تحسين اداء عملك مرتبط بـ :

المنح المقدمة  الترقية المنتظرة  قناعتك الشخصية

أخرى اذكرها : .....

25- هل تعتبر ان الادارة تساعدك على :

الاجتهاد في عملك  الاكتفاء بما هو مطلوب من فقط  التهاون في عملك

أخرى اذكرها .....

26- تقييم اداء وظيفتك بالمستوى :

الجيد  الحسن  المتوسط  تحت المتوسط  الضعيف

27- معرفتك لمهامك في مجال عملك :

جيدة  حسنة  متوسطة  تحت المتوسط

ضعيفة

## دليل المقابلة :

1. ماهي المصلحة المكلفة بإدارة الموارد البشرية ؟
2. هل يوجد لديكم موقع خاص للإنترنت ؟
3. ماهي الهيئات التي منحت لكم في الآونة الأخيرة ؟
4. علاقتكم بالمؤسسات الأخرى التي شاركتم بها على أي أساس تبنى ؟
5. العلاقات العامة أين تتوزع أكثر ؟ وأعطي مثال عن ذلك
6. هل يوجد اتصال داخل المؤسسة ؟
7. هل هناك مساعدات داخل المديرية ؟
8. كيف تصف علاقتك كموظف مع المدير في الجانب الغير الرسمي ؟
9. ماهي مهام مصلحة التخطيط والتكوين ؟
10. من هو الموظف الذي يكون محل الثقة عند المدير ؟
11. هل لديكم اتفاقيات مع مؤسسات أخرى ؟ في أي طابع تصنعها أكثر في طابع الإنساني أم في العملي أكثر ؟
12. ماهي الجمعيات الثقافية الموجودة في المديرية؟
13. أليدكم تعاونيات مع مؤسسات خارج إطاركم الثقافي ؟ أعطي مثال ذلك .
14. هل حجم النشاطات الثقافية المنتظمة لها تأثير على المجتمع ؟