

أسلوب العمل الجماعي كأحد متطلبات بناء الرأس المال الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية

- حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز SADEG -

The style of collective work as one of the requirements for the construction of social capital in Algerian companies

-Case study: Algerian electricity and gas distribution company -

د. المهدي هتهات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة قاصدي مباح- ورقلة (الجزائر)، hathat.elmehdi@univ-ouargla.dz

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/30

تاريخ الارسال: 2023/01/29

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة الكامنة بين أسلوب العمل الجماعي وعملية بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية بشكل عام، و في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز SADEG بشكل خاص، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية للعمل الجماعي المتمثلة في المشاركة، التعاون، الثقة و الزمالة (القابلية الاجتماعية)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 62 موظفا يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسة، أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير قوية و ايجابية بين أسلوب العمل الجماعي، وذلك عبر توطيد العلاقات التنظيمية و الروابط الاجتماعية بين أفراد فريق العمل من جهة و عملية بناء وتنمية رأس المال الاجتماعي من جهة أخرى في المؤسسة محل الدراسة. كلمات مفتاحية: عمل جماعي، مشاركة، تعاون، زمالة، ثقة، رأس مال اجتماعي.

**Abstract:**

the objective of this study is to highlight the nature of the relationship between the style of collective work and the process of building social capital in Algerian companies in general and in the electricity distribution company and Gaz in particular, through a set of sub-dimensions of collective work such as: participation, cooperation, trust and fraternity (social capacity) To achieve the objectives of this research, we used the descriptive approach through a questionnaire tool that was distributed to a random sample of 62 employees occupying different positions. regarding the results obtained, it has been found that there is a strong and positive impact relationship between the style of collective work on the one hand through the consolidation of relationships and social ties between the members of the work team and the process of building and developing social capital on the other hand in the firm under study.

**Keywords:** collective work; participation; cooperation; fraternity; trust; social capital.

## مقدمة:

إن نجاح المؤسسات في الوقت الحالي لم يعد يقتصر فقط على عملية إدارة شؤونها المالية و التجارية بصفة جيدة و ذكية، بل تعد ذلك إلى مجموعة أخرى من العوامل، فالاستثمار في المورد البشري، والعمل على ترقية مستوى العلاقات الاجتماعية بين العاملين و تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل بيئة العمل، و القدرة على تعزيز شعور الانتماء لدى العاملين أصبحت من العوامل الرئيسة التي قد تكون قوة دافعة لنمو و ازدهار المؤسسات باختلاف أحجامها و أنشطتها في بيئة تشهد الكثير من التعقيد و عدم الاستقرار .

علاوة على ذلك، يعكس رأس المال الاجتماعي جميع العلاقات المهنية والروابط والمعايير المشتركة والثقة التي تجمع الموظفين و فرق العمل وقادة المؤسسات، وهو بمثابة الإطار الذي يحافظ على ترابط المؤسسات و تماسكها. و تساهم العلاقات المتينة بين أفراد الفريق الواحد في زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.

و عليه فإن مسعى بناء رأس مال اجتماعي وتنميته يفرض على إدارة المؤسسات اعتماد آلية منهجية و هادفة لإدارة هذه العلاقات الاجتماعية و تنميتها، وبالطريقة ذاتها التي يدبرون بها شؤونهم المالية و التجارية. و يعد أسلوب العمل الجماعي من بين أهم السبل التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق ذلك، لما له من تأثير قوي على تماسك العاملين مع بعضهم البعض، وبالتالي تماسك تنظيم المؤسسة ككل. فتعاون أفراد العمل ضمن فريق واحد و توظيف كل إمكانياتهم ومهاراتهم لتحقيق هدف مشترك من شأنه إرساء قنوات الاتصال البناء و المثمر، بالإضافة إلى توطيد أوصل الثقة و الزمالة ( القابلية الاجتماعية) و تعزيز قيم التكافل و التعاون بينهم.

إذن تأسيسا على ذلك، سنحاول ضمن هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية:

أين يكمن دور أسلوب العمل الجماعي في عملية بناء الرأس المال الاجتماعي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة ؟  
وللإجابة على هذه الإشكالية بطريقة منهجية، نضع الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تهتم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتطبيق أسلوب العمل الجماعي داخل محيط العمل من خلال تشجيع

و تتمين عوامل المشاركة، التعاون والتكافل، الثقة، الزمالة ؟

2- ما مستوى توافر الراس المال الاجتماعي لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز؟ وهل ترغب في تنميته ؟

3- هل هناك علاقة تأثير لأسلوب العمل الجماعي في دعم عملية بناء الرأس المال الاجتماعي في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء و الغاز من خلال المشاركة، التعاون، الثقة والزمالة ؟

بغرض الإلمام بمجثبات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسة، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك اهتمام من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتطبيق أسلوب العمل الجماعي من خلال تعزيز المشاركة، التعاون، الثقة و الزمالة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** ترغب الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببناء و تنمية رأس مالها الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة تأثير لأسلوب العمل الجماعي في بناء و تنمية الرأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

■ الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة و تنمية الرأس المال الاجتماعي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

■ الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين روح التعاون و تنمية الرأس المال الاجتماعي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

■ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة و تنمية الرأس المال الاجتماعي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

■ الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الزمالة ( القابلية الاجتماعية) و تنمية الرأس المال الاجتماعي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما نرمي من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- الكشف عن المضامين الفكرية الحديثة لمفهوم الرأس المال الاجتماعي و العمل الجماعي.
- تحديد مستوى أسلوب العمل الجماعي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة
- إبراز مدى توفر الرأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة كونه يعزز قيم الزمالة و التماسك و التضامن بين الموظفين.

■ اختبار طبيعة العلاقة الكامنة التي تربط أسلوب العمل الجماعي بمفهوم رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية و لاسيما في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز. من خلال قياس مستوى التعاون، الزمالة، الثقة و المشاركة.

ولإثراء الموضوع و الإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة، سوف نستخدم المنهج الوصفي من اجل الإلمام بكل جوانب الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة التي تم الاعتماد فيه على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وذلك من خلال محاور التالية :

1- السياق النظري لأسلوب العمل الجماعي و الرأس المال الاجتماعي

2- إجراءات الدراسة الميدانية

3- اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.

1- السياق النظري لأسلوب العمل الجماعي و الرأس المال الاجتماعي

1-1- أساسيات أسلوب العمل الجماعي.

1-1-1- مفهوم أسلوب العمل الجماعي:

هناك العديد من التعاريف لمصطلح العمل الجماعي Collective work ، ومن أبرزها نذكر مايلي:

- " العمل الجماعي يعني العمل على هدف مشترك يؤدي إلى ظهور معارف جديدة متعلقة بالعمل ، استعمال لغة مشتركة بين أعضاء الجماعة ، إنشاء قواعد للعمل و احترام كل عضو لهذه القواعد وتنفيذ الأعمال المشتركة .." (Béatrice et Yvon, 1999, p65)
- " العمل الجماعي هو تجميع مجموعة من الأفراد حول هدف محدد، قد يكون لمعالجة مشكلة ما أو لأداء مهمة معقدة أو بسيطة في المؤسسة.." (piquet, 2009, p7)
- كذلك هناك من ينظر للعمل الجماعي على انه تضافر مجموعة من المهارات أو مجموعة من المهام الفردية المنجزة اللازمة لتحقيق أهداف مشتركة " (Lauren et Bernard, 1997, p73)
- أيضا يعرف العمل الجماعي على انه عبارة عن مجموعة من الأشخاص يجتمعون على تحقيق هدف مشترك عن طريق التفاعل فيما بينهم، هذا التفاعل يتم عن طريق الاتصال، التنسيق، التعاون و التشارك في مختلف المهام فيما بينهم.." (Guillaume, 2006, p23)
- إجمالا نستنتج أن العمل الجماعي هو ذلك النمط من العمل الذي يركز بصفة أساسية على روح الجماعة والفريق ( وليس الفرد) لتحقيق هدف مشترك، و لتنفيذ الأعمال المشتركة يجب استعمال لغة اتصال مشتركة و قواعد عمل موحدة بين جميع أعضاء فريق العمل

### 1-1-2- أهمية أسلوب العمل الجماعي:

تتجلى أهمية العمل الجماعي بالنسبة للمؤسسة في عدة نقاط ، منها نذكر مايلي:

- للـ **توطيد العلاقات الاجتماعية:** يعمل العمل الجماعي على بناء العلاقات الاجتماعية الايجابية بني أعضاء فريق العمل الجماعي فيصبحون أكثر تعاونا فيما بينهم، كما يساهم التواصل في تكوين روابط قوية داخل بيئة العمل وخارجها، ويعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينهم.
- للـ **التنوع في الآراء و الأفكار:** يعد العمل الجماعي وسيلة لتبادل الخبرات و المعارف، وزيادة نسبة توافق الآراء و الأفكار، وأساليب حل المشكلات و بالتالي تحقيق أكبر قدر من الفائدة للجميع.
- للـ **توفير شبكة التعاون:** عندما يشارك أعضاء فريق العمل الجماعي في مساعدة بعضهم ، و يتعاونون فيما بينهم للوصول للأهداف المشتركة بذلك تتوفر شبكة التعاون لانجاز الأعمال بكفاءة عالية في وقت قصير.
- للـ **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** إن تقاسم مسؤولية المشاركة في صنع القرار، و تقاسم الأعمال و المهام، و التدريب الكافي، و مشاركة عبء العمل بني أعضاء فريق العمل الجماعي يقلل ضغط العمل على الأفراد مما يساهم في انجاز الأعمال بكفاءة عالية .
- للـ **رفع الروح المعنوية:** العمل الجماعي يرفع الروح المعنوية، و ذلك من خلال الشعور بأهمية الانجازات، و تحقيق الأهداف المشتركة، و الشعور بالانتماء و الولاء فيما بين أعضاء فريق العمل الجماعي، كما يزيد التقدير و التحفيز من شعور الفرد تقدير ذاته، فيساعد على خلق الروح الايجابية لديهم مما يمكنهم من الاستجابة لمتغيرات العمل بسرعة.

لل تطوير الحياة المهنية: يولد العمل الجماعي بين الأفراد تشابك الخبرات و تنميتها و اكتساب مؤهلات مهنية تساعده على تطوير مهاراته المهنية و الحصول على موقع وظيفي أفضل.

لل تحسين القدرة على حل النزاعات: العمل الجماعي يعمل على حل المشاكل و النزاعات التي تطرأ بسبب اختلاف كيفية تعامل الأشخاص مع المواقف ذاتها، لذلك يتعلم أطراف العمل الجماعي في هذه الحالات القدرة على حل النزاعات، و السير نحو الهدف المشترك، و يقلل الفوارق الفردية بينهم، و يؤدي لتقليل من حدوث الانقسامات.

### 1-1-3- متطلبات أسلوب العمل الجماعي:

هناك مجموعة من المقومات و متطلبات نجاح أسلوب العمل الجماعي في أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ومن أبرزها نذكر مايلي :

- المشاركة: مدى اهتمام أعضاء فريق العمل الجماعي بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج المسطرة
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق .
- الحساسية: وهي ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، و مدى رغبتهم لتكوين جو مريح
- تحمل المخاطر: مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، و العمل على تحدي نقاط ضعف الخطط و الاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها .
- الالتزام: مدى شعور الفرد بالإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، و التقسيم العادل للمهام بين الأعضاء .
- التيسير: مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات لحل المشكلات، و تسوية النزاعات ضمن الفريق، و توضيح مهام و قضايا العمل التي تواجه الفريق.
- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط و حل المشكلات، و حرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

### 1-1-4- أشكال العمل الجماعي:

يتميز أسلوب العمل الجماعي بعدة ادوار في المؤسسة ، فهو وسيلة لتبادل المعارف و الخبرات، وعامل أساسي لتقريب الآراء و الأفكار، و بالتالي تتعدد أشكاله بتعدد وظائفه ، وهي كالآتي :

#### 1-1-4-1- العمل الجماعي التنسيقي : يعرفه Schermerhor بأنه: " مجموعة من الآليات التي تستعملها المؤسسة لربط

مختلف نشاطات و حداثها في شكل متناسق.. " (Carmen, 2008, p24)

كما يعرف أيضا " نشاط إدراكي لتجميع و تزامن مختلف الجهود من أجل الانسجام في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.. " (Lamarque et Maymo, 2007, p04)

وعليه نستخلص أن هذا الشكل من العمل الجماعي يركز بالأساس على آلية التنسيق و التشاور في إدارة الفريق الموكل بإنجاز المهام ، بحيث هناك مجموعة من الآليات التي تسمح بإنجاز مختلف المهام بشكل متناسق و بصورة جماعية كآلية التكليف المتبادل والتي تعني العمل على تنسيق جهود الأفراد عبر الاتصالات غير الرسمية ، كذلك آلية توحيد العمليات ، توحيد المؤهلات، توحيد النتائج و آلية الإشراف المباشر .

**1-1-4-2- العمل الجماعي التعاوني:** تم الاهتمام في علوم التسيير بدراسة الأهمية التي يحققها العمل التعاوني على الكفاءة و جودة إنجاز الأعمال .

يتمحور هذا الشكل من العمل الجماعي حول آلية التعاون ، بحيث يعرف على انه " هو عمل يتعلق بالتنظيم الهرمي الرسمي للمؤسسة، حيث يكون مخططا له من قبل وله آجال للتنفيذ ، ويتم عن طريق تجزئة الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية في شكل مهام يتولى كل قسم أو مجموعة أو شخص إنجاز الجزء الموكل إليه، فيتحقق الهدف العام بالتنسيق بين مختلف الأطراف المتعاونة وضمن تنفيذ كل عضو مهمته الموكلة إليه" (Yvan, 2007, p02)

و في ضوء ذلك، تتضح متطلبات العمل الجماعي التعاوني المتمثلة في: الهدف المشترك، توفر الجماعة و الفريق، عملية تجزئة الأهداف و توفر وسائل اتصال مرنة وفعالة.

**1-1-4-3- العمل الجماعي التشاركي :** يتميز هذا النوع من العمل الجماعي بخاصية التشارك والتفاعل بين أفراد فريق العمل بحيث يعرف العمل التشاركي على انه " عمل مشترك ينجز من طرف العديد من الأشخاص مما يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك، و ذلك عن طريق حدوث تفاعل بين الأفراد، بحيث يتشارك الأفراد في إنجاز هذا الهدف كل حسب مهاراته و معارفه و خبراته و الأدوار التي يقوم بها في ديناميكية الجماعة" (Dominique, 2007).

## 1-1- الرأس المال الاجتماعي Social capital

### 1-1-1- مفهومه:

التعريف المعتمد لدى الأمم المتحدة لرأس المال الاجتماعي بأنه الموارد المتأصلة في العلاقات الاجتماعية التي تسهل العمل الجماعي، وتشمل موارد رأس المال الاجتماعي الثقة و المعايير وشبكات الجمعيات التي تمثل أي جماعة تجتمع باستمرار لغرض مشترك.

تجدر الإشارة أن جون دوي John Dewey يعد أول من استخدم رأس المال الاجتماعي كاتجاه عام في المدرسة والمجتمع عام 1899 ورغم ذلك لم يحدد مفهوما له، حيث ركز على الاتصال التعبيري عن رأس المال الاجتماعي، و استخدامه من خلال تغيير المعلومات، و تحديد المشكلات و مواجهتها وإدارة الصراع، وحيث ترتبط العالقات الاجتماعية بالقدرات الفردية وبذلك فقد استخدم رأس المال الاجتماعي قديما دون تحديد مفهومه. ( طلعت، 2009، ص11)

- هو عبارة عن تركيبة من العلاقات الاجتماعية المبنية على الثقة، و المشاركة و التبادلية.. (Serageldin et Grootaert, 1997, p81)

- هو قابلية الأشخاص للعمل الاجتماعي للأغراض المشتركة داخل المجموعات و التنظيمات (Knowles, 2006, p26).

إذن تأسيساً على ذلك، يمكن النظر للرأس المال الاجتماعي على انه عبارة عن رصيد من الروابط المشتركة والقيم الاجتماعية التي تحكم العلاقة التنظيمية و الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، بالتعاون، التكافل، الإيثار، التسامح، الثقة وغيرها... الخ و التي تؤثر إيجاباً على قابليتهم للعمل مع بعض و تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب جماعي، مما يعزز من تماسك المجموعة داخل محيط العمل .

كما تعتبره الاتجاهات الحديثة أحد مواد التنظيم الاجتماعي ومصدراً كامناً للقيمة يمكن العمل على تقويته وتدعيمه وتحويله إلى أهداف إستراتيجية مثمرة بالنسبة للمؤسسة.

### 1-1-2- أهمية:

من أبرزها نذكر مايلي:

- تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز مشاركة المعارف والابتكار، وتوفير مزيد من فرص التطور الوظيفي.
- يسمح رأس المال الاجتماعي بحل المشكلات الجماعية، من خلال المعايير و الشبكات التي تعد أداة قوة للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف المعاملات بين الأفراد نتيجة لوجود العمل الجماعي التعاوني. بالإضافة إلى تكاليف تدريب العاملين واستخدامهم و المحافظة على المعرفة فيما بينهم. كما يشمل خفض معدلات تسرب الموظفين.
- يساعد على تعزيز الكفاءة الإنتاجية بشكل عام، و زيادة معدلات النمو وبناء الثقة.

### 1-1-3- بناء و إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة :

يعتمد نجاح المؤسسات في استقطاب الموظفين الجدد والمحافظة على الموظفين الحاليين، بالإضافة إلى تعزيز مستوى العلاقات الاجتماعية بينهم. بحيث يفرض هذا الطموح على إدارة المؤسسات اعتماد آلية منهجية و هادفة لإدارة هذه العلاقات الاجتماعية و تنميتها، وبالطريقة ذاتها التي يديرون بها الشؤون المالية و التجارية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكنهم البدء بتقييم رأس المال الاجتماعي في المؤسسة وفق ثلاثة أبعاد: (2023/01/20 على الساعة 21:00 [/https://www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com))

➤ **التحفيز:** ما مدى استعداد الموظفين لبناء العلاقات والحفاظ عليها، وهل تتوفر لهم البيئة الملائمة التي تشجع على بناء هذه العلاقات؟

➤ **سهولة الوصول:** هل يحظى الموظفون بالوصول إلى العلاقات والشبكات المهنية التي يسعون لبنائها؟

➤ **الكفاءة:** هل تتوفر لدى الموظفين العوامل اللازمة لبناء العلاقات والشبكات المهنية والحفاظ عليها، مثل الوقت والموارد والمهارات وغيرها؟

و بناء على هذه التقييمات، يمكن لقادة المؤسسات استخدام أساليب عديدة مع مجموعة من المبادرات الفردية والمؤسسية بهدف بناء العلاقات في مكان العمل أو تعزيزها. والتي تسهم بشكل عام في بناء رأس مال اجتماعي للمؤسسة.

### 1-1-4- دور العمل الجماعي في بناء رأس المال الاجتماعي:

- يعتبر العمل الجماعي مكوناً رئيسياً من مكونات رأس المال الاجتماعي حيث أن التعاون الطوعي و الشعور بالتضامن

والتغلب على معضلات العمل الجماعي يؤدي إلى تراكم رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة. (زايد، 2010)

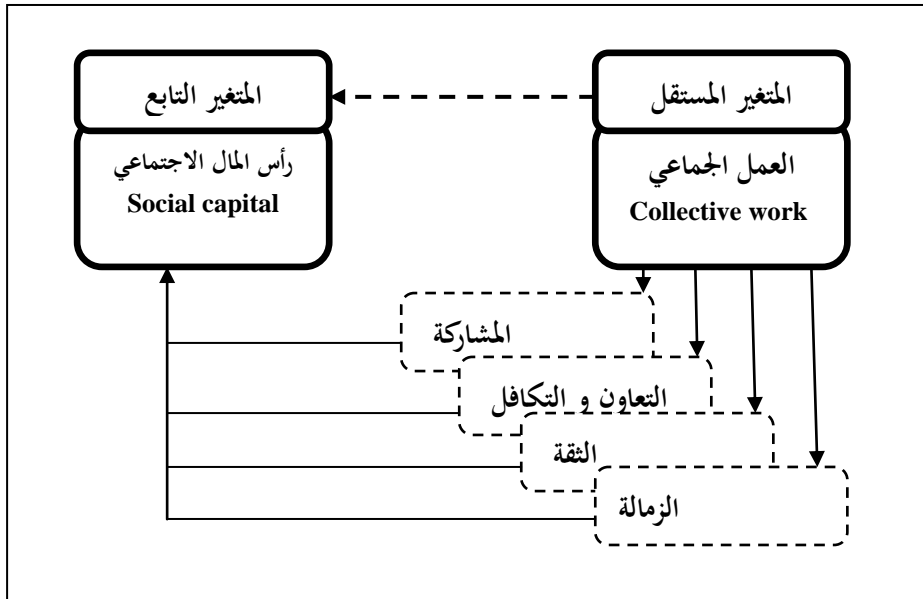
- نتيجة العمل الجماعي الناجح تكون الثقة وهي خاصية جماعية تعتمد على العلاقات الايجابية بني الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وتسمح بالتالي من بناء ثروة حقيقية في فرق العمل الجماعي والجماعات وخاصة إذا كانت هذه الثقة قوية و فاعلة وتستند إلى الروابط القوية المتماسكة بين المؤسسة وشركائها. كذلك التوافق الاجتماعي في الآراء الذي يعد من ابرز ركائز العمل الجماعي هو مؤشر إيجابي عن وجود رأس مال اجتماعي في المؤسسة.
- أيضا الوحدة و التماسك الاجتماعي التي تعتبر نتاج للعمل الجماعي، والتي تعد سمة ملازمة للرأس المال الاجتماعي، ولها فوائد قيمة جدا ومفيدة لجميع أعضاء فريق العمل وتقوي الروابط التنظيمية داخل المؤسسة.

## 2- إجراءات الدراسة الميدانية.

### 2-1- متغيرات و نموذج الدراسة:

تحاول هذه الورقة البحثية اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرين اثنين: المتغير المستقل المتمثل في العمل الجماعي و المتغير التابع متمثل في رأس المال الاجتماعي. بحيث الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### 2-2- مجتمع و عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "SADEG" فرع من مجمع سونلغاز" بورقلة، في مختلف المستويات و المصالح التنظيمية موزعين كالأتي : رؤساء مصالح، إطارات ، أعوان التحكم ، وموظفين موزعة على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت 62 مفردة.



الجدول(01): إحصائيات الاستبيانات الموزعة

النسبة	العدد	الاستمارات
%100	62	الاستمارات الموزعة
% 91.93	57	الاستمارات المسترجعة
% 8.06	05	الاستمارات غير المسترجعة
% 11.29	07	الاستمارات الملغاة
%80.64	50	الاستمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الباحث

### 2-3- صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) من خلال عرضها على بعض الأساتذة الزملاء في مجال التخصص، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة إلى أن أصبحت في صورتها النهائية.

### 2-4 - ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

الجدول(02): ثبات الاستبيان

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
جيد	0.720	04	المشاركة
مقبول	0,657	05	الثقة
مقبول	0.441	05	التعاون و التكافل
مقبول	0.350	04	الزمالة ( القابلية الاجتماعية)
جيد	<b>0,758</b>	<b>18</b>	العمل الجماعي
مقبول	<b>0.688</b>	<b>11</b>	الرأس المال الاجتماعي
جيد	<b>0.820</b>	<b>29</b>	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (02) أن معامل الثبات الكلي لأبعاد متغير العمل الجماعي بلغ ما قيمته 0.758 وهي تعتبر درجة ثبات جيدة. كذلك أن معامل الثبات الخاص بالرأس المال الاجتماعي بلغ ما قيمته 0.688 وهي تعتبر درجة ثبات مقبولة. في حين معامل الثبات لجميع عبارات أداة الاستبيان بلغت 0.820 وهي قيمة جيدة و مؤشر ايجابي على ثبات و مصداقية الأداة، وعليه يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية .

### 3- اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج

#### 3-1- التحليل الوصفي لنتائج إجابات أفراد العينة حول متغير العمل الجماعي :

قصد التعرف على مستوى العمل الجماعي من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة، فقد تضمن هذا المتغير كما ذكرنا آنفا أربع أبعاد (المشاركة، الثقة، التعاون و التكافل،الزمالة)

أسلوب العمل الجماعي كأحد متطلبات بناء الرأس المال الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية  
حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز SADEG

الجدول رقم(03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمل الجماعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	العمل الجماعي
01	متوسطة	0.890	3.56	المشاركة	
03	مرتفعة	1.074	3.39	الثقة	
04	متوسطة	1.105	3.37	التعاون و التكافل	
02	متوسطة	1.083	3.53	الزمالة(القابلية الاجتماعية)	
	متوسطة	1.104	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على مخرجات SPSS).

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة في المؤسسة المدروسة حول العمل الجماعي، قد أظهرنا موافقتهم حول العمل الجماعي المتمثلة بأبعاده في (المشاركة، الثقة، التعاون و التكافل، الزمالة) وقد جاءت درجة الموافقة متوسطة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور العمل الجماعي ككل (3.65) و الانحراف المعياري (1.10) إذ احتل المرتبة الأولى بعد "المشاركة" بمتوسط حسابي (3.56) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد "الزمالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) بعد "الثقة" بمتوسط حسابي (3.39) في حين جاء بعد "التعاون و التكافل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط على العموم، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 3-2- التحليل الوصفي لنتائج إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الاجتماعي:

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للمتغير التابع (الرأس المال الاجتماعي) كما هو موضح في الجدول التالي رقم(06) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم(04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الاجتماعي

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الرأس المال الاجتماعي	3.50	1.04	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين قد أظهرنا موافقة متوسطة حول مستوى رأس المال الاجتماعي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع (3.501) و الانحراف المعياري له قدر ب (1.043) وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم(05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمل الجماعي و الرأس المال الاجتماعي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	1.104	3.65	العمل الجماعي
2	1.043	3.50	الرأس المال الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

3-3- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث تم الاعتماد معامل الالتواء، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): معامل الالتواء

معامل الالتواء	المتغيرات
0.284	المشاركة
0.683	الثقة
0.466	التعاون و التكافل
1.163	الزمالة(القابلية الاجتماعية)
0.698	متغير العمل الجماعي
0.563	متغير الرأس المال الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق رقم (06) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال [0.284، 1.163] وهو بذلك اقل من 03 أي ضمن المجال [-3، 3]، إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة.

### 3-4- اختبار فرضيات الدراسة

#### 3-4-1- اختبار الفرضيات الرئيسية:

3-4-1-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على أن " هناك اهتمام من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتطبيق أسلوب العمل الجماعي من خلال تعزيز المشاركة، التعاون، الثقة و الزمالة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". فمن خلال القيم المتحصل عليها و المبينة في الجدول رقم (03) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للعمل الجماعي بجميع أبعاده (المشاركة، التعاون و التكافل، الثقة، و الزمالة) قد بلغ 3.65 ودرجة موافقة متوسطة مما يدل على وجود مستوى مقبول لاهتمام المؤسسة بتشجيع أسلوب العمل الجماعي في محيط العمل. وتأسيسا على ذلك يمكننا إثبات صحة الفرضية الأولى.

3-4-1-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على " ترغب مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببناء و تنمية رأس مالها الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". فمن خلال القيم المتحصل عليها و المبينة في الجدول رقم (04) يتضح أن المتوسط الحسابي للمتغير الرأس المال الاجتماعي قد بلغ 3.50 ودرجة موافقة متوسطة مما يدل على وجود مستوى مقبول نسبيا لوجود رأس مال اجتماعي في المؤسسة محل الدراسة، وتأسيسا على ذلك يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية.

### 3-1-4-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص على " هناك علاقة تأثير لأسلوب العمل الجماعي في بناء و

تنمية الرأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

- الفرضية الصفرية H0: "ليس هناك علاقة تأثير لأسلوب العمل الجماعي في بناء و تنمية الرأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

- الفرضية البديلة H1: "هناك علاقة تأثير لأسلوب العمل الجماعي في بناء و تنمية الرأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

للتحقق من وجود أثر لأسلوب العمل الجماعي في دعم الرأس المال الاجتماعي تم إجراء اختبار تحليل التباين الانحدار للتحقق من ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة الكلي Sig	المعاملات	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
			النمطية Bêta					الانحدار	خطأ التنبؤ
0.687 <sup>a</sup>	0.506	0.000	0.68	65.892	1.375	1	1.375	1	
					1.072	48	83.625		
						50	85.000		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق رقم (07) يتضح أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0.000 وهو بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 (Sig=0.000<=0.05)، و نظرا لان قيمة F المحسوبة بلغت (65.89)، فإن هذا يثبت صلاحية النموذج. كما يتضح أن معامل الارتباط (R) قد بلغ ما قيمته 0.687 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين العمل الجماعي و رأس المال الاجتماعي، إضافة إلى أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي 0.50 وهذا يعني أن 50٪ من التباين في المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (العمل الجماعي)، أما ما نسبته 50٪ فتعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة ( من بين هذه العوامل نجد العدالة التنظيمية، التمكين الإداري، نظام الأجور و المكافآت، إدارة النزاعات المهنية وغيرها...) ، وبالتالي فإن محور العمل الجماعي له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0.68) ، وهذا يعين أن الزيادة بدرجة واحدة في العمل الجماعي تؤدي إلى زيادة بـ 0.68 درجة في دعم رأس المال الاجتماعي، أي أن هناك عالقة طردية، وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر إيجابي لأسلوب العمل الجماعي في دعم عملية بناء الرأس المال الاجتماعي لدى المؤسسة محل الدراسة، وعليه نستطيع إثبات صحة الفرضية الثالثة مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1

3-4-2- اختبار الفرضيات الفرعية:

3-4-2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

- **H0**: لا توجد علاقة تأثير لبعء المشاركة في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- **H1**: توجد علاقة تأثير لبعء المشاركة في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

3-4-2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

- **H0**: لا توجد علاقة تأثير لبعء التعاون و التكافل في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- **H1**: توجد علاقة تأثير لبعء التعاون و التكافل في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

3-4-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H0**: لا توجد علاقة تأثير لبعء الثقة في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- **H1**: توجد علاقة تأثير لبعء الثقة في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

3-4-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H0**: لا توجد علاقة تأثير لبعء الزمالة (القابلية الاجتماعية) في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- **H1**: توجد علاقة تأثير لبعء الزمالة (القابلية الاجتماعية) في دعم و تنمية رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين أبعاد العمل الجماعي وتنمية رأس المال الاجتماعي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد العمل الجماعي في دعم الرأس المال الاجتماعي

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل العمل الجماعي	معامل الارتباط بيرسون <b>R</b>	مستوى الدلالة <b>Sig</b>	العدد <b>N</b>
رأس المال الاجتماعي	المشاركة	0.994	0.000	50
	التعاون و التكافل	0.760	0.000	50
	الثقة	0.894	0.000	50
	الزمالة	0.876	0.000	50

المصدر: من إعداد الباحث (اعتماداً على مخرجات SPSS).

من خلال الجدول السابق رقم(08) نلاحظ ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بني المشاركة ودعم وتطوير رأس المال الاجتماعي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.994) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى  $H_0$  ويتم قبول الفرضية الفرعية البديلة الأولى  $H_1$ .

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين بعد التعاون و التكافل من جهة ودعم وتطوير رأس المال الاجتماعي من جهة أخرى حسب أفراد عينة الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.760) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الصفرية الثانية  $H_0$  و يتم قبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية  $H_1$ .

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين بعد الثقة ودعم وتطوير رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.894) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة الثالثة  $H_1$ .

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين بعد الزمالة ( القابلية الاجتماعية) ودعم وتطوير رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.876) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة الرابعة  $H_1$ .

#### خاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية يمكننا استخلاص النتائج التالية :

- يعتبر الاهتمام برأس المال الاجتماعي بشكل عام احد المسببات في تحقيق الاستقرار و التماسك التنظيمي داخل محيط العمل.
- العمل الجماعي أسلوب بناء و مثمر من شأنه زيادة و تحسين جودة أداء الفرد والجماعة، وبالتالي أداء المؤسسة ككل.
- أن هناك التزام نسبي من قبل الإدارة العليا بتشجيع نمط العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة وذلك عبر انتهاز أسلوب المشاركة النسبية في إدارة شؤون المؤسسة، حث العاملين على التحلي بالتعاون والتكافل، الثقة و الزمالة فيما بينهم. وهذا من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة .
- تحرص الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز على تشجيع العامل و تحفيزه للاندماج مع زملائه في المؤسسة من خلال ضمان حمايته وتوفير الأمن والسلامة له مما ينعكس إيجابا على استمرارية و ديمومة أسلوب العمل الجماعي
- تحظى العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل باهتمام نسبي من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما أن هناك رغبة متوسطة في بناء رأس مال اجتماعي وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- هناك علاقة تأثير كبيرة بين العمل الجماعي و عملية بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسة المبحوثة وهذا من خلال وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة.
- هناك علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين ابعاد المشاركة ، التعاون، الثقة و الزمالة من جهة وتنمية الرأس المال الاجتماعي وذلك من جهة نظر أفراد العينة المستجوبة.
- النمط التنظيمي المركزي السائد في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لا يعطي هامش كبير للموظفين للمشاركة و المساهمة في إدارة شؤون المؤسسة وهو ما يثر سلبا على تنمية رأس المال الاجتماعي، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات:

- 🔗 العمل أكثر على تعزيز الثقافة العمل الجماعي في جميع المصالح و المستويات التنظيمية لدوره المهم في التقليل من الحوادث المهنية وإصابات العمل و التكاليف بشكل عام ، وذلك من خلال تدابير و إجراءات تحفيزية (منح، ترقية، هدايا و تكريمات لأفضل فريق عمل...و هكذا)، للاندماج أكثر ضمن فرق العمل و الابتعاد عن العمل الفردي .
- 🔗 باعتبار أن النمط الإداري المركزي هو السائد بالمؤسسة المدروسة و مجمع سونلغاز بشكل عام ، ضرورة تبني نمط الإدارة بالأهداف التي تقتضي الرفع من مستوى المشاركة والتفاعل في وضع الخطط و الاستراتيجيات بين العاملين والإدارة العليا مما يساعد في إشاعة الثقة التي تعد من أهم العوامل المساهمة في زيادة مخزون رأس المال الاجتماعي.
- 🔗 ضرورة توفير المتطلبات و المستلزمات الحديثة و العصرية للعمل التي تشجع أسلوب العمل الجماعي
- 🔗 العمل على تقييم للمخاطر لكل الوظائف ومواقع و وضع رؤى لتقليلها، وآلية التعامل معها واكتشاف الأخطاء المهنية و محاولة السيطرة عليها، وتسطير برنامج للعمل الجماعي.
- 🔗 الاهتمام أكثر بتنمية العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل، و التي تؤثر حتما في مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد و تماسكهم .
- 🔗 المتابعة الدائمة و المستمرة لمحيط العمل، وذلك عبر التقاط و رصد كل المعطيات و لاسيما إشارات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة) التي تعتبر معلومات مجزأة، ناقصة غير كاملة...الخ، والعمل على ترجمتها وتحويلها إلى مؤشرات تعكس وضعية المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، والتي بدورها تساعد الإدارة العليا وضع الإجراءات و اتخاذ القرارات الاستباقية المناسبة.
- 🔗 ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية عموما و المؤسسة المدروسة بالخصوص لآلية اليقظة الاجتماعية باعتبارها وسيلة من وسائل الاستباق والتكيف مع مختلف الصدمات و المخاطر الاجتماعية التي قد تحدث في محيط العمل. و التي تساهم حتما في عملية بناء رأس المال الاجتماعي للمؤسسة وتعزيز قيمه.

### المصادر والمراجع:

- طلعت مصطفى السروجي، 2009، رأس المال الاجتماعي ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
- سعد علي العنزي ، 2006، مجلة دراسات إدارية " الاستثمار ف رأس المال ا الاجتماعي " ، جامعة البصرة، المجلد الأول، العدد الثاني، العراق.
- زايد أجمد، 2010، رأس المال الاجتماعي لدى شرائح المهنة من الطبقة الوسطى ، مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، مصر .
- Béatrice Barthe et Yvon Quéinnec ،1991.Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie ،Université Toulouse2 (laboratoire travail cognition) France.
- Alexandre piquet ،2009 ،Guide pratique du travail collaboratif Théories méthodes et outils au service de la collaboration Telecom Bretagne Département Lussi،France.
- Laurent Karsenty et Bernard Pavard ،1997 .Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif ، journal Réseaux ، N 5/85.
- Guillaume Gronier. 2006 ،Psychologie. Ergonomique du travail collectif assisté par ordinateur: l'utilisation du collecticiel dans les projets de conception de produits ،Thèse de Doctorat ،Université de France .
- Carmen Kantchono ،2008،Rapport de stage de maitrise à la coordination des relations Internationales ،Ecole Nationale D'administration publique ،Montréal Canada.
- Lamarque Eric & Maymo Vincent ،2007،L'analyse des mécanismes conventionnels de la coordination intra organisationnelle le cas du processus de production d'un crédit immobilier ،16ème conférence Internationale de Management Stratégique ،Montréal Canada.
- Yvan potin ،2007،Travail coopératif: quand la distance permet le rapprochement ،Article dans (center de Ressources en économie Gestion) ، université de Versailles، France
- Dominique Fazilleau ،2007 ،de travail collaboratif: définition et outils. Article disponible sur:( <http://datice.ac-creteil.fr/Travail-collaboratif-definition-et>)
- Serageldin Ismail and Grootaert Christian،1997،Defining Social capital Bretagne : An integrating review ،Washington ،D. C ،The world Bank.
- S.Knowles. 2006. Is social capital part of the institutions continuum and is it a deep determinant of development unu world Institute of development Economics Research ( UNU – WIDER). Research paper No 25.
- <https://www.mckinsey.com>