

رأس المال الاجتماعي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي
دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد بغداد

Social Capital and Its Impact on Strategic Success Applied Study
in Rasheed Bank Baghdad

أ.م.د. مهدي عارف بريسم كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية	أ.م.د. سامي احمد عباس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية	أ.م.د. خالد مصطفى عطا كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
--	---	---

* المستخلص

تناول البحث رأس المال الاجتماعي كمتغير مستقل يابعده الفرعية المتمثلة في (البعد الإدراكي، البعد الهيكلي، البعد العلائقي) والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع يابعده الفرعية والمتمثلة في (التحسين المستمر، رضا الزبون، التنفيذ الفعال). وتجسدت مشكلة البحث في تساؤلات جوهرية مفادها مدى ادراك ادارة مصرف الرشيد اهمية العمل بمفهوم رأس المال الاجتماعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي وتم اختيار مصرف الرشيد في بغداد ليكون مجتمع الدراسة ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على (80) عاملاً من هم بدرجة مدير ومعاون ورؤساء اقسام ومشرفين ومسؤولي الرقابة والمتابعين المصرف، ويهدف معالجة البيانات استخدمت من الأساليب الاحصائية باعتماد البرنامج الاحصائي (Amos v.23 & Spss) للخروج بحصيلة علمية في اطار هذا الموضوع المهم، وقد توصل البحث الى جملة استنتاجات كان اهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي، وهذا يشير الى الدور الايجابي والمهم لرأس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وكانت ابرز التوصيات ضرورة تخصص المدبرين جزءاً من وقتهم للتفريق والتناغم والتأكد من صحة وسلامة السلوكيات التي يتصرف بها العاملين، مع ضرورة الحصول على رضا الزبائن والمستفيدين وكسب ولائهم الذي يقع ضمن اولويات برنامج استجابة المصرف للتغيرات البيئية المتلاحقة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الاجتماعي، البعد الإدراكي، البعد الهيكلي، النجاح الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، رضا الزبون

Abstract

The study dealt with social capital as an independent variable with its secondary dimensions, namely, (cognitive dimension, structural dimension, relational dimension) and strategic success as a variable in its secondary dimensions, namely (continuous improvement, customersatisfaction, effective implementation). There research was developed and distributed to (80) workers of the rank of director and assistant and heads of departments and supervisors and officials of control and follow-up in the bank. In order to process the data, a number of statistical methods were used using the statistical program (Amos v.23 & Spss) to produce a scientific outcome within this important subject. The research reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a relationship of significant significance between social capital and strategic success, to the positive and important role of social capital in achieving strategic success. The most important recommendations were that managers should devote part of their time to conciliation and harmony and to ensure the health and safety of the behaviors in which the employees act, with the need to obtain the satisfaction of customers and beneficiaries and their loyalty, which is one of the priorities of the program of the Bank's response to successive environmental changes.

Keywords: social capital, cognitive dimension, structural dimension, strategic success, effective implementation, customer satisfaction, continuous improvement.

المقدمة

ان التطورات المتسارعة في طبيعة العلاقات الاجتماعية والثقافية دفعت بمنظمات الاعمال الى الاهتمام بدراسة راس المال الاجتماعي فيما يتعلق بتحليل وبناء العلاقات الاجتماعية من خلال تعزيز الثقة وغرس روح التعاون والالتزام المشترك وتبادل المعلومات التي تشكل المركز الاساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق رضى العاملين والزبائن والمستفيدين والتي تساعد المنظمات على البقاء والنمو لتحقيق النجاح الاستراتيجي، لذلك تعددت الدراسات والبحوث بشأن كيفية تحقيق علاقات تفاعلية مع الاسرة العاملة من اجل الوصول الى النجاح الاستراتيجي، اذ تناول البحث اربعة مباحث حيث خصص الاول لعرض الاطر المنهجي وبعض الدراسات السابقة وتناول البحث الثاني الاطار النظري (راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي) وخصص المبحث الثالث عرض الجانب التطبيقي وخصص المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول
منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

اصبحت حاجة المنظمات الى دراسة راس المال الاجتماعي مطلباً ملحاً ومهماً مما انتج قدراً كبيراً من الصراع بين كثير من المنظمات في محاولتها لاقتناء راس المال الاجتماعي وتنشيطه وتطويره واستغلاله بشكل امثل في عملياتها وانشطتها الداخلية والخارجية، الا انه على الصعيد المحلي تعاني الكثير من المنظمات العراقية عامة والمصارف خاصة من مشكلة عدم ادراك الاهمية الحيوية لراس المال الاجتماعي وما له من اثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك نتيجة ضعف اهتمام القائمين على ادارة هذه المنظمات براس المال الاجتماعي وادراك اهميته في تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يعد الغاية الاسمي الذي تسعى اليه كل المنظمات وتبذل مجهوداً كبيراً من اجل الوصول اليه، وحيث لاحظت تلك المنظمات ان العلاقات الاجتماعية هي المحور الذي ينبغي ان تركز عليه لتحقيق الرضا والتفاعل من اجل تحقيقه. من هذا المنطلق جاء البحث ليؤكد على محور اساسي والمتمثل بما هية الطرق التي تمارسها الادارة لتجاه العلاقات الاجتماعية لتحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال قياس وتحليل اثر راس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالاسئلة الاتية:

- 1- ما طبيعة ومستوى راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي في مصرف الرشيد.
- 2- ما مدى ادراك ادارة مصرف الرشيد اهمية العمل بمفهوم راس المال الاجتماعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 3- الكشف عن الاثر الذي يحدثه راس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 4- معرفة مستوى تصورات الباحثين لأهمية راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي في مصرف الرشيد

ثانياً: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحليل وتشخيص وقياس راس المال الاجتماعي وعلاقته في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مصرف الرشيد وتحقيق الاهداف الاتية :-

- 1- التعرف براس المال الاجتماعي في الادبيات وخاصة في منظور ادارة الاعمال وتوضيح اهميته .
- 2- توجيه ادارة مصرف الرشيد بشأن الاهتمام براس المال الاجتماعي بناء على نتائج البحث الحالي.
- 3- التعرف على العلاقة ومستوى تأثير راس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي وامكانية في المصرف الرشيد.
- 4- الوقوف على مقاييس النجاح الاستراتيجي وامكانية تطبيقها وقياسها وصدقها.
- 5- تعريف المنظمات العراقية والمصارف خاصة بماهية راس المال الاجتماعي لتطوير رؤياهم حول كيفية بناء علاقات تفاعلية مع العاملين من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً : أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من حيوية موضوع راس المال الاجتماعي واثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الافراد العاملين في مصرف الرشيد في بغداد، وتبرز الأهمية النظرية لهذا البحث فيما تمثله من أهمية للتراكم المعرفي لراس المال الاجتماعي لرغد المكتبة العربية والعراقية بهذا الموضوع الحيوي ولمعرفة مدى أهميته في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتبرز الأهمية التطبيقية لهذا البحث في النتائج المؤمل ان تسفر عنها والتي ربما تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ومن خلال استثمار راس المال الاجتماعي وابعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وعليه تمكن أهمية البحث بالاتي.

- 1- الكشف عن طبيعة الممارسات التي تقوم بها ادارة المصرف بشأن تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- 2- ابراز أهمية متغيرات البحث في مصرف الرشيد بغداد والذي يعتمد عليه في تسهيل التعاملات المالية وتمويل المشروعات والتي لها دور في دعم الاقتصاد الوطني.
- 3- توجيه انظار ادارة المصرف حول أهمية شعور العاملين بالرضا ورفع مستوى ادائهم لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمصرف.
- 4- يمثل هذا البحث محاولة لفتح افاق بحثية جديدة في مجال راس المال الاجتماعي للوقوف على ابعاده واسباب نجاحه

رابعاً: فرضيات البحث

في ضوء الطروحات النظرية لكل من راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي فقد تم بلورة البحث في فرضيتين اساسيتين وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية كالآتي:

1-الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

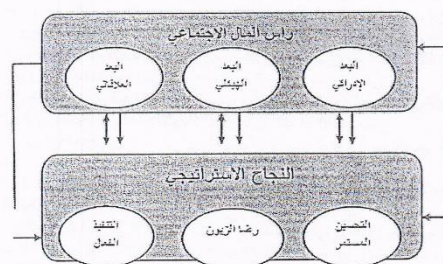
- أ- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين البعد الادراكي والنجاح الاستراتيجي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين البعد الهيكلي والنجاح الاستراتيجي
- ت- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين البعد العلاقتي والنجاح الاستراتيجي

2-الفرضية الرئيسية الثانية يؤثر راس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يؤثر البعد الادراكي وبدلالة معنوية بالنجاح الاستراتيجي.
- ب- يؤثر البعد الهيكلي وبدلالة معنوية بالنجاح الاستراتيجي
- أ- يؤثر البعد العلاقتي وبدلالة معنوية بالنجاح الاستراتيجي.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

في إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لأبعاد ومشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة المستقلة والمتعلقة بـ (البعد الادراكي، البعد الهيكلي، البعد العلاقتي) والتابعة والمتعلقة بـ (التحسين المستمر، رضا الزبون، التنفيذ الفعال). فضلاً عن توضيح تأثير تلك المتغيرات وابعادها في المنظمة المبحوثة قيد البحث، اذ سيكون هذا النموذج الموجه الأساسي لبناء فرضيات البحث وكما موضح في الشكل (1) ادناه.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار مصرف الرشيد في بغداد – العراق لاختبار الجانب التطبيقي وتم جمع البيانات للفترة من (2017/9/22-2017/4/14) وقد تمثلت عينة البحث بمجتمع البحث البالغ (80) متمثلة بالقيادات العليا من هم بدرجة مدير ومعاون ورؤساء اقسام ومشرفين ومسؤولي الرقابة والمتابعة في المصرف كونهم المسؤولين عن تحديد وتوجيه العلاقات لاجتماعية باتجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي للمصرف، وتم توزيع (80) استبانة ارجعت جميعها أي نسبة الاستجابة كانت (100%).

سابعاً: اداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة ذات مقياس خماسي الاستجابة (ليكرت) (اتفق بشدة- لا اتفق بشدة) وتتكون الاستبانة من جزئين خصص الاول لقياس راس المال الاجتماعي بابعاد (البعد الادراكي، البعد الهيكلي، البعد العلاقتي) التي تم اختيارها بالاستبانة بالمقياس الذي اعتمدته الباحث (Bueno&et.al,2002&Kono,2005) والمكون من 12 فقرة موزعة على ثلاث ابعاد لل فقرات من (1-12) وخصص الثاني لقياس تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاد (التحسين المستمر، رضا الزبون، التنفيذ الفعال) التي تم اعتمادها بالاستبانة بالمقياس الذي اعتمدته كل من الباحثين(Thomas,2002& Maller,2005) والمكون من(12) فقرة من (13-24). وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم اخضاعها لمعادلة معامل (الفاء كرونباخ) وبلغت قيمة راس المال الاجتماعي (0.0947) اما تحقيق النجاح الاستراتيجي بلغت قيمته (0.0946).

ثامناً: الأساليب المستخدمة في البحث

اعتمد البحث في تحليل نتائج البحث للمصرف المبحوث على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب طبيعة التساؤلات وفرضيات البحث والمتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار، معامل الفا - كرونباخ). وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (Amos.v.23, Spss-ver20) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج التي تمخض عنها البحث

تاسعاً: بعض الدراسات السابقة

١- دراسة (2004: ملك) بعنوان

"الشرعية التنظيمية لرأس المال الاجتماعي والقيادة التحولية"

تمثلت هذه الدراسة بالبحث في علاقة رأس المال الاجتماعي بالشرعية التنظيمية، ونمط القيادة التحولية في المنظمات غير الربحية، وهدفت الدراسة إلى خلق المعرفة والتعلم وتبنياً المنظمات الخدمية غير الربحية وقادتها في مواجهة التحديات التي تقف أمام تطور القطاع الخدمي لمجتمع الشيخوخة خصوصاً بعد القصور في الجانب الخدمي المقدم لكبار السن، مما جعله يمر بمراحل حرجية. فقد جرى تطبيق الدراسة في الجمعية الأمريكية للعوائل وخدمات المعمرين، وقد بلغ حجم العينة (246) فرداً ممن شكلوا نسبة (19.2%) من حجم العينة الكلي البالغ (1279) من فئة المدراء اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها:

أ- أن للشرعية التنظيمية تأثير على رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي بالإضافة إلى تأثيرها على مخرجات المنظمة.

ب- أن نشاط الاستثمار في رأس المال الاجتماعي الخارجي تأثير على المخرجات التنظيمية.

2-دراسة (kaiser:2007) بعنوان

Effects of different dimension of social capital on innovation evidence from Europe at the regional level. "تأثير الأبعاد المختلفة لرأس المال الاجتماعي في الابتكار ومؤثراته على مستوى أوروبا"

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير رأس المال الاجتماعي على النشاط الإبداعي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها عدم وجود تشكيلات أو وحدات إدارية تعني بالجوانب المرتبطة بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وغياب البرامج التدريبية الخاصة بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن دورها التوافقي بجمع الأفكار والمهارات وربط الأفكار الخلاقة، يعمل رأس المال الاجتماعي على تكوين المحيط الإبداعي.

3-(الحلالية والعزاي، 2009) بعنوان "رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي" هدفت الدراسة لقياس أثر رأس المال المعرفي في أسباب النجاح الاستراتيجي للمنظمات، وشملت الدراسة أربع شركات من قطاع الاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، ارتفاع مستوى منها أهمية رأس المال المعرفي والنجاح الاستراتيجي مع وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال المعرفي في نجاح الاستراتيجي لأفراد العينة.

4-دراسة (Black:2003) بعنوان "Role Organizational Culture in achieve Strategic success" "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"

هدفت الدراسة لقياس أثر الثقافة التنظيمية على العاملين في المنظمات وانعكاسها على تحقيق النجاح الاستراتيجي، وشملت الدراسة في مجموعة من الشركات العاملة في أمريكا وكندا، وشملت عينة الدراسة (250) شخص من العاملين في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أن تعزيز الثقافة التنظيمية للشركة لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أن تدريب على التوعية باختلاف الثقافات بين العاملين يزيد من الترابط الثقافي فيما بينهم مما يؤدي إلى خفض مستويات الصراع وتحسين ممارسات العمل وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة.

المبحث الثاني

الاطار النظري

أولاً: رأس المال الاجتماعي

أ- مفهوم رأس المال الاجتماعي

يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي للتعبير عن نموذجاً للتألف والتعاون في العلاقات أذ وصفه (Bourdieu, 1980:249) على أنه إجمالي الموارد الفعلية التي يمتلكها الفرد من خلال حصوله على شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية أو عضوية الجماعات، وعبر عنه (Coleman, 1988:94) على أنه نوع من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ويتشكل من الالتزامات والتوقعات فيما بين الأفراد وأماكن الحصول على المعلومات والمنافع، كما عرف (Burt, 1992:9) رأس المال الاجتماعي بأنه الاصنقاء والزعماء، والاتصالات العامة الكثيرة التي يستطيع الفرد من خلالها استلام الفرص لاستخدام أشكال أخرى من رأس المال. وكذلك بين (portes, 1995:12) رأس المال الاجتماعي بأنه قدرة الأفراد على قيادة الموارد المحدودة جداً بحكم عضويتهم في الشبكات أو الهياكل الاجتماعية الواسعة. كما أشار (Nahapiet & Ghoshal, 1998:242) إلى أن رأس المال الاجتماعي

هو مجموع من المصادر الفعلية والمحتملة المتجسدة داخل شبكات العلاقات والمتوفرة من خلالها والمأخوذة منها والتي تعود إلى الفرد أو الوحدة الاجتماعية ووصف (Leana, & vanburean, 1999:538) رأس المال الاجتماعي بأنه يعكس سمة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة والتعاون والالتزام المشترك بين أعضاء المنظمة الواحدة. فقد أكد (Gabbay & Leanders, 1999:3) أن رأس المال الاجتماعي يتمثل بمجموعة من الموارد غير الملموسة والتي تلعب دور بارز في بناء العلاقات الاجتماعية والتي تساعد في الوصول إلى الهدف. وقد تشكلت العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة راسم الاجتماعي جيد، فهو يتميز بالعلاقات المباشرة بين الأفراد وتضمنه علاقات الفك وعدم الثقة. كما وضح (Leana & Van Buren, 1999:538) أن رأس المال الاجتماعي هو مصدر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الاجتماعي والثقة المشتركة. ويشير (Fukuyami, 1999:30) على أنه معيار غير رسمي يخزن الأفراد على التعاون ويوضح طبيعة العلاقات التبادلية وبالتالي احتمالية دفع هؤلاء نحو انتهاك سلوكاً وتصرف معين. ويشير (Prusa & Cohen, 2001:87) أن رأس المال الاجتماعي بوصفه مجموعة العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل فعال وأشار (Adler & Wookwon, 2002:23) على أنه مورد مهم من موارد المنظمة يقع في شبكات العمل الخاصة، ويمكن من العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وهو التزام وتعاون ثنائي بين الطرفين لبنائه وإن أي انسحاب لأحد الأطراف يؤدي إلى هلاكه وتدميره. كما أنه لا يمكن امتلاكه، ويمثل النيات الحسنة في الأفراد أو الجماعات، ويمكن مصدره في الهيكل ومحتوى علاقات الفرد الاجتماعية، وتتدفق تأثيراته من المعلومات والتفوذ والتضامن الذي يجعل رأس المال الاجتماعي متاحاً للفرد. وأكد (Welch, 2002:2) إن لرأس المال صورتان هما هزيمة والثقة، ويمكن أن يعزز التعاون والالتزام وتبادل المعلومات التي تساعد المنظمة على البقاء والنمو وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وعرفة (Winter, 2002:2) على أنه مجموع الموارد الكامنة أو الحقيقية التي ترتبط معاً وتشكل جماعة عضوية تدعم ذاتها من خلال تماسكها، أما (Hitt & Lrland, 2002:5) وصفه على أنه يميز عن العلاقات بين الأفراد والمنظمات التي تسهل العمل وتخلق القيمة وتمكن الأشخاص من العمل بشكل جماعي. إذ يعكس قيمة تلك العلاقات الموجودة بين الأشخاص والمنظمات ووضح (Bueno & Salmador, 2004:556) أنه مجموعة الموارد الكامنة والمتربطة مع بعضها والمشتقة من شبكة العلاقات بين الأشخاص، ويشير (Daft, 2004:360) على أنه مفهوم مرتبط بالمعايير والقيم في كيفية عمل العاملين معاً وكيف يعمل أحدهم الآخر ويؤكد (James, et, al:2005:93) أن رأس المال الاجتماعي مورد من الموارد الأساسية للمنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، ويتجسد بالارتباطات والعلاقات التي تبني على أساس الثقة في شبكات العمل، وهواشبه ما يكون بمورد أخلاقي وهي انسانية. ووصف (Nisbet, 2007:528) رأس المال الاجتماعي بأنه الشبكات والمعايير المشتركة والقيم والتأهات التي تسهل التعاون داخلاً وبين الجماعات. وأشار (Zinn Bauer, 2007:16) أن رأس المال الاجتماعي تعبير عن طبيعة ونوعية الروابط الاجتماعية بين الأفراد والجماعات التي تتعلق بقوة المعايير الاجتماعية مثل الثقة، الالتزام والفهم المشترك الذي يؤدي إلى تلك الروابط الاجتماعية. ويشير (خلف, 2008:445) إلى أن (كوين، برومك) عرف رأس المال الاجتماعي على أنه الطاقات والعلاقات الاجتماعية والصلات الثقافية التي تؤمن التواصل بين العاملين سعياً لإنشاء التعاون وبما يحقق مصلحة العمل والعاملين أي أن رأس المال الاجتماعي استثمار كامن تتبدى صورته في ترسيخ حالات (المبادرة، غياب الصراعات، غلبة المصلحة الجماعة، فضلاً عن تقدم الخدمات في إطار من الشفافية والتفاني المعلوماتي. وعبر عنه (العنزي وصالح, 2009:370) على أنه عكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم. ومن وجهة نظر (Jerabek, 2011:38) فإن رأس المال الاجتماعي هو "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي ترتبط بحياة شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية القائمة على التعارف المتبادل والاعراف

ب : أهمية رأس المال الاجتماعي

تتمثل أهمية رأس المال الاجتماعي في السعي نحو ترسيخ علاقات العمل الداخلية والخارجية على نحو إيجابي وضمن معايير ومبادئ منطقية تمنحها القوة وتدعم فاعليتها وأن هذه العلاقات تمد قوة خفية تعمل على تحقيق عدد من الأهداف (خليف 2008:447) ومن أهمها

- 1- تنمية الروح الجماعية لدى العاملين وعلى نحو يدعم روح المبادرة والإبداع لديهم
 - 2- تدني مستوى الصراع وعلى نحو تجنب الأفراد حالات الرقابة القسرية وسطوة القانون
 - 3- انخفاض معدلات التسرب الوظيفي.
 - 4- تدني حدوث اللزومات في موقع العمل.
- أما العنزي وصالح (2009:372) و (فرحات، 2011:12-11) يشير إلى مزايا العمل بتطور رأس المال الاجتماعي أو فوائد الاستثمار في رأس المال الاجتماعي كالآتي:-
- 1- ترسيخ قيم الالتزام التنظيمي: من أجل زيادة ولاء العاملين والتزامهم لمنظمتهم ولابد من الجمع بين مصالح الإدارة العليا والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف مشتركة يعمل الجميع على تحقيقها وبذلك يعمل رأس المال الاجتماعي على منح العاملين الفرص الكافية لعمل المنفعة المشتركة.
 - 2- تحقيق صيغة العمل ذوا الأداء العالي: أن وجود الثقة بين مستويات الإدارية المختلفة يعمل على رفع مستوى الولاء لدى العاملين والتعاون الذي لا يمكن أن يتحقق من خلال الرقابة الرسمية وإنما يتطلب تعاوناً "حقيقياً" وثقة عالية وتتميز فعلاً وجداد بين مختلف المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الأداء العالي
 - 3- أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي:

أن المنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي تكون الالتزامات المشتركة بين المدراء ومروسيهم هي السمة المميزة الملائمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

4- وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري:

يساهم رأس المال الاجتماعي في تطور رأس المال الفكري إذ تقوم شبكات العلاقات الاجتماعية بتوفير الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها وذلك لتدريتها على أقاله علاقات اجتماعية متواصلة ومتنامية.

5- أداة تنقل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص الإبداع والتعلم: أن إيجاد قاعدة صلبة ومتنامية لرأس المال الاجتماعي يتطلب (الإداسة والتدعيم) المستمر الذي يكلف المنظمة أموالاً طائلة وعليه فإن إطار نظام العلاقات الإنسانية السليمة سينخفض من هذه الكلف إذ توفرت رؤية شفافة وواضحة لإدارة رأس المال الاجتماعي عن طريق تحسين العلاقات الوظيفية وتعليم أعضائها لقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها باستمرار، أما أن رأس المال الاجتماعي بإمكانه تجاوز الحواجز ليكون أداة تعلم فردية وجماعية واتخاذ القرارات ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات لتدريتها للعمل بمرونة وكفاءة عالية.

ج: خصائص رأس المال الاجتماعي

يمثل رأس المال الاجتماعي العلاقات الاجتماعية التي تجعل المنظمات تعمل بشكل فعال وتتمثل أهم خصائصه في وجود الثقة في التبادلات الاقتصادية التي تؤدي إلى المشاركة في المعايير، والالتزام الواسع، والألفة المشتركة المرتبطة بالعلاقات المعتمدة على التبادل التي تؤدي إلى انخفاض كلف الصفقات التجارية عند التعامل مع الآخرين في البيئات الاقتصادية غير المنتظم، ويؤدي رأس المال الاجتماعي إلى ظهور منظمات فاعلة، ومجتمع قوي ومتضام من خلال تجميع منافعها في المنظمات التي تبني الثقة والهوية المشتركة، واد (John & Durston, 1998:2) أن رأس المال الاجتماعي قابل للتعليم والتطوير والانتساب، فالثقة والمهارات الاجتماعية لتفريق العمل قد طورت من خلال العلاقات الاجتماعية، والإسرة والجيران، يمكن رأس المال الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وليس بالأفراد انفسهم، إذ لا يمكن امتلاكه ملكية خاصة (Adler, 2002:21).

ح: أبعاد رأس المال الاجتماعي

1- البعد الهيكلي: يشير هذا البعد إلى أدراك العاملين لأنفسهم كجزء من الشبكة الاجتماعية (Bueno & et.al, 2002:558) وإلى الروابط بين العاملين القادرين على خلق المعرفة ونشرها وعلائقة ودرجة التفاعل والتكوين الكثيف والمستمر للمشاعر نتيجة استخدام قنوات الاتصال الكثيرة الفاعلة (Whittaker & et.al, 2003:3-4)، ويتضمن البعد الهيكلي العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والمواقع الشبكية كمجهر للمعلومات والروابط الاجتماعية لتحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها (Kuo, Jensu & et.al, 2005:94). ويتألف البعد الهيكلي من الأهداف والتراكيب الهيكلية للشبكات الاجتماعية وكذلك القواعد والإجراءات التي تساهم في تحقيق التعاون وتسهيل العمل (Nakagw & Shaw, 2007:4)، ويغطي البعد الهيكلي الارتباطات بين الأفراد ذوي الرغبات المتماثلة إذ تعمل لمساعدة الأفراد للارتباط مع الآخرين وتمكنهم من تقييم المعرفة التي يمتلكها الأفراد الآخرين بسرعة دون الاتصال بكل فرد منهم وبالتالي فإن تلك الممارسات تعمل على بناء رأس المال الاجتماعي ونمو المنظمة وبناءها وبقائها (Silkose, 2012:4).

2- البعد الإدراكي: يشير هذا البعد إلى اللغة المشتركة والاعتقادات والطموحات والرموز والقيم والرؤية المشتركة بين العاملين (Kuo, jen-Su & et.al, 2005:94). كما أنه يشير إلى القبول والتوافق العام لأسلوب الإدارة والقيادة السائدة والتي تعد رد فعل للعوامل الثقافية والجغرافية المشتركة المكونة له (Bushnell & et.al, 2002:18). يشكل هذا البعد من خلال اشتراك المجتمع ثقافياً وانفتاحه حول المعاني المولدة والمحفزة كذلك القصص المشتركة واللغة المطورة وسياقات الكلام المتماثلة والرموز (Davenport & et.al, 2002:2)، يشمل البعد الإدراكي العناصر الأكثر شخصية ومعنوية للمواقف والاتجاهات المقبولة ومعايير السلوك والتعاون الذي يوفر المنافع ويبين المعايير والقيم والاتجاهات والمعتقدات (Kono, 2005:19). أن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعي إذ يتوقع العضو في الجماعة امتلاك الآخرين نفس المستوى من الإدراك بما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل وتقال الخبرات أما في حالة عدم إيمان الجماعة بنفس المدركات خصوصاً مع وجود الشعور بعدم العدالة يتولد الشعور بالاشك والعدائية وأحياناً إلى تفكك تلك المجتمعات وانقسامها (Milani, 2006:7).

3- البعد العلائقي: يشير هذا البعد إلى مجموعة من العلاقات غير رسمية والتي تتحدد من خلال الاحترام والصدقة والثقة والأمانة الناتجة من الالتزامات المتعددة والعلاقات الإنسانية والتفاعلات المتبادلة والتي يمكن تطويرها من خلال شبكات العمل الاجتماعية (Sankam, 2005:23). يركز هذا البعد في العلاقات الشخصية التي يعمل الأفراد على تطويرها مع بعضهم البعض عبر تاريخ من التفاعلات غير رسمية (Smerek & Denison, 2007:1) ويشير (Fussell & et.al, 2006:150) إلى ثلاث عناصر أساسية للبعد العلائقي وكالاتي:-

أ- الالتزام: يظهر عندما تتشكل الارتباطات بين الأفراد إذ أن الالتزام والمشاركة توضح المشاركة المعرفية في الأفكار بما يؤدي إلى أحساس قوي بالغاية.

ب- الروابط القوية: تشير قوة الترابط بين الأفراد والجماعات أو المنظمات من خلال تبني شبكات عمل قوية تعمل على انسجام الأفراد ومشاركتهم وتقاسم المعلومات بوصفهم أعضاء في جماعات العمل.

ت- الثقة : وتشير إلى عرض العاملين السلوك المتوقع منهم وهي قدرات يصعب على المنافسين إدراكها لأنها صعبة التقليد والإبدال، الإحلال والاختراق أذ تؤدي إلى تخفيض الكلف وتحسين الأداء من خلال عرض الأفراد السلوك المنسجم مع التوقعات (Hitt&Lrelad,2002:34) ولأهمية هذه الأبعاد سيتم اعتمادها في الجانب التطبيقي.

ثانيا: النجاح الاستراتيجي

أ- مفهوم النجاح الاستراتيجي

تباين الكتاب والباحثون حول تحديد دقيق لمفهوم النجاح الاستراتيجي كونه بعد من المواضيع المهمة التي تطورت من خلال التطور المفاهيمي للفكر التنظيمي الذي سبقه مفهومين الكفاءة والفاعلية فضلا عن كونه بعد مؤشرا " أساسيا" للتعرف على مدى قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها. وعليه أشار (Alvar,1979) إلى النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الإهداف التي تعمل على تحقيقها (الركابي، 2006:342-355) وعرفه (الركابي، 2004:342-129) على أنه يمثل قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الإهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ووضحه (Hitt,2001:91-98) على أنه قدرة المنظمة على عمل أشياء أفضل من المنافسين من خلال امتلاكها قدرات متجزه وقدرات جوهرية لا يمكن تقليدها وتمكنها من تطوير الميزات التنافسية والحصول على مركز تنافس متميز. وعبر عنه (الخفاجي والبغدادي، 2001:154-168) على أنه ناتج عن قدرة الإدارة الاستراتيجية على الانتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً متوقفاً، وتنفيذاً، ووصفه (Johnson&Scholes, 2002:476) على أنه يمثل النجاح في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها. ويرى (Maller,2002:1-4) على أنه يمثل التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة أذ يعد النجاح الاستراتيجي يساري التخطيط الاستراتيجي عن (العزاوي، 2008:127). ووصفه (Thomas,2005:3-4) على أنه يمثل القيادة والإدارة الناجحة التي تقم غرض المنظمة وما يحدث في البيئة الأعمال وتوقع الأحداث ومواجهة الواقع بنظرة طويلة الأمد. ويشير (الحسيني، 2006:2-5) بأن سر النجاح الاستراتيجي يكمن بالقدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها. وأكد (Ford,1986:589) أن النمو يصبح بديل الفاعلية لذا فإن المنظمات التي تمتاز بنمو عالي تعد منظمات فاعلة وناجحة. ويشير (العزاوي، 1999:8) بأن مفهوم النجاح الاستراتيجي يتفق من مدخلين (مؤشرين) هما الأول الكفاءة والثاني الفاعلية حيث لابد من الجمع بين أكثر من مدخل من مداخل الفعالية حيث ذلك يعطي صورة واضحة عن المنظمة وعن إنجازاتها أما بالجمع بين مؤشرات النجاح من خلال تحقيق المنظمات لأهدافها (الفاعلية) بصورة غير مباشرة ومؤشرات الموارد المتاحة (الكفاءة) وقد قامت عدة دراسات لا ثبات ذلك مثل (Quinn& Rohrbaugh,1983:363-377). ويشير (الساعدي، 2010:20) إلى النجاح الاستراتيجي من خلال مفهومي الكفاءة والفاعلية أذ هما وجهين لعملة واحدة وهي المنظمة الناجحة أو الفاعلة ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف والحفاظ على بقاء المنظمة ونموها وتطورها وأذ كانت الفاعلية أساس لنجاح المنظمة فإن الكفاءة شرط لبقائها أذ تحقق النجاح لأن الأولى جوهر المنظمة ومرشد لمدراءها في أداء الأنشطة المنظمة (ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال الذي ينعكس على المجتمع وأفراد لا يرتبط ذلك بتوفير السلع والخدمات بجودة عالية وتوفير فرص عمل الأفراد مع إعطاء نظره واضحة عن صحة ممار عمل المنظمة. وعبر عنه (العزاوي، 2008:212) على أنه درجة التزام المنظمات العامة بأداء المستفيدين (الحكومة، العاملين والمنظمات) وتقييمها لرضاها ومستويات اهتمامهم برأس المال البشري العامل فيها في إطار مسعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولا والتكيف مع المتغيرات البيئة المتلاحقة ثانيا واختيار النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك التحقيق مقاصدها الاستراتيجية لتطبيقاتها بعيدة الأمد وعبر عنه (الحل لمة والعزاوي، 2009:164) هي مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار، عبر (اعتماد استراتيجية واضحة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، مواهب العاملين وقيادة فاعلة وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة). عبر عنه (العزاوي، 2010:19) على أنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة والنمو والتعلم المستمر في ظل الإهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وعبر عنه (طاهر، 2011:69) على أنه قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها فبظلال وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطبيقاتها بعيدة الأمد. ووصفه (Daft,2001:261) على أنها قدرة الإدارة في الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة أو اقتناصه الفرص جديدة بعد أن حققت أهدافها في الوقت المحدد.

- ومن هذا المنطلق قد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى فعندما نقول أن هذه المنظمة ناجحة أو متفوقة أو مبدعة قد يفهم البعض أن جميع هذه المصطلحات يقصد بها المنظمة الناجحة إلا أن المنظمات لا تستطيع من تحقيق التفوق والإبداع ما لم تكن المنظمة ناجحة لكون النجاح يمثل الارضية الخصبة التي ينمو فيها التفوق والإبداع. يتضح مما ورد أعلاه

1- لم يتفق الباحثين على مفهوم محدد للنجاح الاستراتيجي وهذا يعود إلى:

أ- لاختلاف في المقاييس المتبعة للنجاح لاستراتيجي في المنظمات والعوامل المؤثرة في حدوثه فيها

ب- كونه مفهوم متعدد لوجه والمضامين أذ يشير إلى عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد.

2- يتفق الباحثين مع وجهة نظر (Quinn&Rohrbaugh) والتي تشير إلى أن الاختلاف في المفهوم يعود إلى أن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف ادراك الباحثين لهذا المفهوم وتفاوت اهتمامهم الشخصية بتغيرات تنظيمية دون أخرى نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية لقيم دون أخرى.

ثانيا: عوامل النجاح الاستراتيجي

لغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي فلا بد للمنظمات من تحديد عوامل النجاح الرئيسية لكونها تمثل الأساس التي يبنى عليها النجاح الاستراتيجي ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم عن عوامل النجاح التي تنفج بوجه العوائق و تحتويها (إسماعيل، 2010: 46). فقد عد (Hitt et al، 2003: 69). عوامل النجاح الرئيسية على أنها " تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المراكز التنافسية لكل المنظمات داخل أي صناعة معينة ". بينما أشار (تومسون ستركلاند، 2006: 114) "بالعوامل التي لها تأثير كبير على قدرة العاملين في تحقيق النجاح، والتي تشكل في النهاية الفرق بين النجاح والفشل الاستراتيجي " كما اضاف (Sukasame، 2005: 5) بأنها " بعض الأشياء التي يمكن من خلالها ان تدير الأمور على ما يرام بالنسبة للفرد أو المنظمة لضمان النجاح، كما أنها تمثل الأنشطة الإدارية أو الفردية التي يجب ان تدفع المنظمة إلى الاهتمام بها من اجل تحقيق أهداف ومستويات الأداء المطلوب " وأشار (كراجو جانت، 2003: 45) إلى ان تحديد عوامل النجاح الرئيسية يتطلب معرفة الإجابة على سؤالين رئيسيين هما: (ماهي متطلبات الزبائن) فالمنظمات تهتم بحاجات ومتطلبات زبائنها والاستماع لمقترحاتهم و التعرف على آراء الزبائن فيما يخص الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة. بينما حدد (إسماعيل، 2010: 93-92) عوامل النجاح الاستراتيجي في المنظمات العامة (بالروية، الرسالة، الثقافة، القيم) منطلقاً من وضع رؤية واضحة المعالم سوف تمهد الطريق نحو تحقيق الرسالة التي تؤمن بها المنظمة وتسمى الى تحقيقها في ظل ثقافة تنظيمية تدعم هذه التوجهات ومصدر مهم للقيم التي يجب توفرها لان القيم مثل العدالة والنزاهة والولاء والانتماء هي ركائز تركز عليها المنظمات العامة ، لتحقيق اهدافها اولا ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي.

اهمية وفوائد النجاح الاستراتيجي

ان البحث عن النجاح سمة ملازمة للمنظمات الناجحة وعلامة من علامات التخطيط الصحيح من اجل التطور والنمو، وان اهمية النجاح الاستراتيجي تتجلى في الفوائد التي تحققها عوامل النجاح للمنظمة ويرى (الكرخي، 2017: 169) أن فوائد عوامل النجاح الاستراتيجي تتلخص في الآتي:-

1- تدفع المنظمة على تركيز جهودها لبناء قدرات تمكنها من تحقيق النجاح.
2- تساعد المنظمة على اجراء التحليلات والدراسات التي تكشف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط ببيئة المنظمة.

3- تساعد المنظمة على بناء نظام لوضع اولوياتها وخياراتها من خلال اكتشاف عوامل النجاح الرئيسية لها.
4- تساعد عوامل النجاح الرئيسية المنظمة على وضع اهدافها الاستراتيجية والاهداف الفرعية لها.

وينسبر (المالكي، 2010: 38) الى ان عوامل النجاح تعني " تلك العوامل التي تحدد من قبل الادارة العليا والتي يعتمد عليها نجاح او فشل المنظمة في ادائها لا عملياتها وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى على وفق نشاطها وحجمها وطريقة ادائها لملها وهي تمثل عنصر حيوي لإنجاح استراتيجية المنظمة " ويؤكد كل من (الدوري وصالح، 2009: 167) ان النجاح الاستراتيجي يمثل معيار ذو اهمية كبيرة للمنظمة ويمكن تجسيد اهميته في الآتي:-

1- ان النجاح يمثل معيار يبين قدرة المنظمة على تأمين مواردها المختلفة المادية غير المادية لإنتاج مخرجات سليمة وخدمية لمدد الحاجات المتنامية لزبائنها.
2- يمثل النجاح وسيلة لمجابهة المنافسة المحتملة ومؤشر للقدرة على التكيف في مجتمع المعلومات والمعرفة الذي فرض انماط جديدة للحياة والعمل .

ويوضح (العنزي وآخرون 2014: 50) بان جميع المنظمات وبالرغم من اختلاف اهدافها واحجامها فهي تسعى الى تحقيق النجاح الاستراتيجي والذي يتجسد على ارض الواقع بتحقيق البقاء والاستقرار والنمو وان تلك الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود ادارة استراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق هذه الاهداف ونتيجة لذلك فان اهمية النجاح الاستراتيجي تظهر من خلال معرفة اهمية الادارة الاستراتيجية في المنظمة لان الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في اعتمادها على الادارة الاستراتيجية من عدمه، وتظهر اهمية الادارة الاستراتيجية في التقليل او التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة والذي يمثل نتيجة حتمية للتغيير الكمي والنوعي المتسارع في البيئة الخارجية بالإضافة الى انها تجعل المنظمة تمتلك تصورا كاملا وشمولي عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد. (القيسي والطلاني، 2014: 52) يتضح مما تقدم ان اهمية النجاح الاستراتيجي تتجلى في الفوائد التي تحققها الركائز الاساسية لهذا المفهوم وان هذه الركائز تتمثل في (عوامل النجاح الرئيسية، والتميز المؤسسي، والإدارة الاستراتيجية للمنظمة) بالإضافة الى ان اهمية مفهوم النجاح الاستراتيجي تظهر كونه يمثل معيار يستخدم لقياس قدرة المنظمة على تأمين مواردها وهو وسيلة لمجابهة المنافسة ومؤشر للقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

ابعاد النجاح الاستراتيجي

تمثل عملية قياس النجاح الاستراتيجي من مهام الادارة العليا متمثلة وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات (بني حمدان وصالح، 2006)، (الركابين، 2006)، (أبن حبتور، 2006) والمتمثلة بالأبعاد الآتية والتي استقر عليها البحث لاختبارها في الجانب العملي:-

1-التحسين المستمر: عملية مستمرة تهدف الى تحقيق التميز الدائم من خلال مشاركة العاملين في جميع خطوات عملية التحسين (زاهر، 2008: 273) ان فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم عملية البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة

والمهارات والقدرات للكفاءات البشرية العاملة في المنظمة، كما يعد عنصرًا أساسيًا في تخفيض الانحرافات على مستوى النشاطات، أن التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والموارد البشرية تعمل على تحقيق أعلى مستوى من الرضا للزبون نتيجة لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة (سونيا، 2004: 240)

2-التنفيذ الفعال: يشير الى ترجمة الفهم الخاص بالمدراء لاستراتيجية المنظمة بشكل أكثر إدراكاً لكيفية عمل المنظمة وكذلك يشير الى تسلسل الأنشطة والمهام وكم من الوقت سيستغرق تلك المهام، وكم سوف تكلف، وكيفية تأثيرها على الأنشطة اللاحقة، إذ ان المنظمات الناجحة لا تنظر الى البيئة كحاجز وإنما تتصرف بشكل مناسب لأجل تحقيق النجاح الاستراتيجي.

3-رضا الزبون: يعد رضا الزبون من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أداء المنظمات، يعد قياس رضا الزبون من أبرز آليات المتابعة المستخدمة لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء المنظمي، ووضع تصورات للتطوير والتغيير التنظيمي، وينصب قياس رضا الزبون عادة على (كمية) الخدمات المقدمة نظرا لان كمية المنتج يسهل قياسها وتحليلها وهي دليل على انجاز ونجاح المنظمة، لذلك يحرص اعضاء مجلس الادارة والتنفيذيين على ابراز الانجازات الكمية.

المبحث الثالث

التحليل الاحصائي / الجانب العملي

اولا : وصف وترميز متغيرات البحث

يوضح الجدول (1) وصف وترميز المتغيرات البحث لضمان الدقة والسهولة في التحليل الاحصائي كما مبين في ادناه.

الجدول رقم (1): وصف متغيرات البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز
راس المال الاجتماعي X	البعد الإدراكي	4	Q
	البعد الهيكلي	4	W
	البعد العلائقي	4	A
النجاح الاستراتيجي Y	التحسين المستمر	4	S
	رضا الزبون	4	D
	التنفيذ الفعال	4	K

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانيا : فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

من الجدول (2) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (2): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		متغيرات الدراسة
Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
0.941	0.101	0.176	0.220	البعد الإدراكي
0.900	0.200	0.202	0.080	البعد الهيكلي
0.938	0.091	0.160	0.070	البعد العلائقي
0.949	0.073	0.126	0.063	راس المال الاجتماعي
0.913	0.080	0.192	0.090	التحسين المستمر
0.955	0.067	0.186	0.070	رضا الزبون
0.954	0.066	0.124	0.024	التنفيذ الفعال
0.937	0.081	0.131	0.022	النجاح الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثالثاً. أنساق الأداة وثباتها

الثبات البنائي لأداة قياس البحث

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (3)

الجدول (3) : معاملات الثبات لأداة قياس البحث

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا للمتغير ولأبعاد	الصدق *
البعد الإدراكي	4	0.956	0.913
البعد الهيكلي	4	0.950	0.902
البعد العلاقتي	4	0.959	0.919
براس المال الاجتماعي	12	0.947	0.897
التحسين المستمر	4	0.953	0.908
رضا الزبون	4	0.953	0.909
التنفيذ الفعال	4	0.954	0.911
النجاح الاستراتيجي	12	0.946	0.894

المصدر : من اعداد الباحثين

يظهر الجدول (3) بان قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.942-0.959) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

رابعا: التحليل العاملي التوكيدي

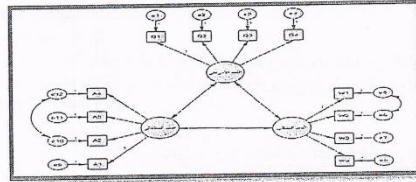
استعمل الباحث التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبنائه إذ تكون البحث من متغيرين رئيسيين و تم استخدام المؤشرات المبينة في الجدول (4) لبيان مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة.

الجدول (4) : يبين مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة

المؤشر	القاعدة العامة
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
χ^2 كاي سكوير	--
درجة الحرية (DF)	--
النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	(χ^2 / DF) درجة الحرية أقل من 5
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من 0.90
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين 0.05 - 0.08
2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	الأوزان المقبولة ≤ 0.05

١ : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير راس المال الاجتماعي

يبين الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج راس المال الاجتماعي وفقاً لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (12) فقرة اذ يتضح من الشكل (١) ان جميع فقرات متغير راس المال الاجتماعي هي اكبر من (0.05) وهي ضمن حدود مؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يحطي مؤشر جيد لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الأخرى ، اذ يتضح من جدول (5) الذي يمثل مؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين الأبعاد الثلاث انه جميع المؤشرات كانت جيدة وان جميع تقديرات الانموذج دالة احصائياً عند (0.05) ويتبين من خلال الشكل (1) ان جميع قيم الأوزان الانحدارية المعيارية لأبعاد راس المال الاجتماعي مساوية او اكبر من (0.05) وهو مؤشر جيد.



الشكل (١) : الانموذج الكامل لمتغير راس المال الاجتماعي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

الجدول (5) : بين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد راس المال الاجتماعي

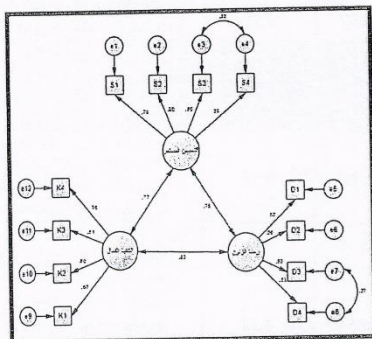
المؤشر	القاعدة العامة
١ - مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
أ	χ^2 كاي سكوير
ب	درجة الحرية (DF)
ت	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF
ث	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
ج	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
د	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
٢ - الأوزان الانحدارية المعيارية (التشعبات المعيارية)	الأوزان المقبولة $0.5 \leq$

2: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح الاستراتيجي

يبين الشكل (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج النجاح الاستراتيجي وفق المؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (12) فقره اذ يتضح من الشكل (2) ان جميع فقرات متغير النجاح الاستراتيجي هي اكبر من (0.5) وهي ضمن حدود مؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يعطي مؤشر جيد لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الأخرى، اذ يتبين من خلال جدول (6) الذي يمت لمؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين الأبعاد الثلاث انه جميع المؤشرات كانت جيدة وان جميع تقديرات الانموذج داله احصائيا عند (0.05) ويتبين من خلال الشكل (2) ان جميع قيم الأوزان الانحدارية المعيارية لأبعاد النجاح الاستراتيجي مساوية او اكبر من (0.5) هو مؤشر جيد

الجدول (6) : بين مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد النجاح الاستراتيجي

المؤشر	القاعدة العامة
١ - مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
أ	χ^2 كاي سكوير
ب	درجة الحرية (DF)
ت	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF
ث	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
ج	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
د	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
٢ - الأوزان الانحدارية المعيارية (التشعبات المعيارية)	الأوزان المقبولة $0.5 \leq$



الشكل (2) : الانموذج الكامل لمقياس النجاح الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

خامساً: بوصف وتشخيص متغيرات البحث لغرض التعرف على واقع رأس المال الاجتماعي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات إضافة الى تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف. وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة.

١-وصف وتشخيص رأس المال الاجتماعي: توضح نتائج الجدول (7) الى ان مستوى رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر العاملين في مصرف الرشيد جاءت مرتفعة بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (4.134) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (0.747) ومعامل اختلاف (8.151) اما على مستوى الأبعاد بلغ اعلى وسط حسابي عام عند البعد الادراكي إذ بلغ قيمته (4.293) وهو اعلى من الوسط وبمستوى جيد جدا إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.632) ومعامل اختلاف (14.538) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الأهمية. اما الفقرة الأكثر اسهاماً "في تشكيل هذا البعد الفقرة (١) (يدرك العاملون أهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الانجاز على رضا الزبون) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.48) وانحراف معياري (0.573) ومعامل اختلاف (12.790) اقل وسط حسابي عام فقد كان عند البعد الهيكلي إذ بلغ (4.35) وانحراف معياري (0.846) ومعامل اختلاف (21.001) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية. اما الفقرة التي ساهمت في تشكيل هذا البعد فقرة (7) (يخصص المديرون جزءاً من وقتهم للتأكد من صحة وسلامة الاجراءات والسلوكيات التي يتصرف بها العاملون لتحقيق التناغم والتوافق فيما بينهم) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.18) وانحراف معياري (0.854) ومعامل اختلاف (20.431)

لجدول (7): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ل فقرات رأس المال الاجتماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
البعد الادراكي						
١	يدرك العاملون في المصرف أهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الانجاز على رضا الزبون	4.48	0.573	12.790	1	اتفق تماماً
٢	يدرك جميع العاملين ادوارهم ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة للمصرف	4.25	0.626	14.729	3	اتفق تماماً
٣	يمتلك العاملون البقطة اتجاه اساليب العمل الجديدة كالأنظمة والتقنيات والتعاون مع الآخرين مع الآخرين	4.15	0.597	14.386	2	اتفق

٤	يمتلك العاملین ادراك عالي لكمیة وطبیعة الموارد المتاحة لإنجاز العمل.	4.29	0.697	16.247	4	اتفق تماما
	الوسط العام	4.293	0.623	14.538	١	
البند الوثائکی						
٥	یظهر العاملین رغبة في الالتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالمصرف عندما یطلب الامر التضحية بمصالحهم.	3.91	0.86	21.995	3	اتفق
٦	یفهم العاملین ادوارهم وكيفية العمل ضمن الاطر ومسؤولیات محددة.	3.94	0.876	22.234	4	اتفق
٧	یخصص المديرون جزءا من وقتهم لتأكد من صحة وسلامة الاجراءات والسلوكیات التي یصرف بها العاملین لتحقيق التناغم والتوافق فيما بينهم.	4.18	0.854	20.431	2	اتفق
٨	یتم توظيف المخاطرة والابتكار والابداع في المصرف لتحقيق المصلحة العامة.	4.11	0.795	19.343	1	اتفق
	الوسط العام	4.035	0.846	21.001	3	
البند العلاقی						
٩	عندما یواجه العاملین المشكلات في العمل یحاولون حلها بالبحث عن النصیحة والمساعدة من قبل الآخرين لإيجاد الحل المناسب لها.	4.23	0.746	17.636	2	اتفق تماما
١٠	یخصص العاملین جزءا من وقتهم لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض.	4.13	0.644	15.593	1	اتفق
١١	عندما يتم التعامل مع احد العاملین صعبی المراس ، غالیا ما يتم محادثته والاصغاء اليه لوضعه في المكان المناسب.	3.86	0.951	24.637	4	اتفق
١٢	لا تتفاعل الادارة العليا مع حالات الضعف او حالات الاداء العالی.	4.08	0.742	18.186	3	اتفق
	الوسط العام	4.075	0.771	18.914	٢	
	الوسط العام لمحور راس المال الاجتماعي	4.134	0.747	18.151		

المصدر : الجدول من اعداد الباحثین بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

2- وصف وتشخيص النجاح الاستراتيجي

تتأثر نتائج الجدول (8) الى ان مستوى النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصرف جاءت مرتفعة بشكل عام. اذا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (4.005) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.884) ومعامل اختلاف (22.84) اما على مستوى الابعاد بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بعد التحسين المستمر اذ بلغ (4.108) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.827) ومعامل اختلاف (20.131) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية اما الفقرة الاكثر اسهاما في تشكيل هذا البعد الفقرة (13) تتبنى ادارة المصرف برامج ومنهجيات عمل جديدة وبشكل مستمر لتحسين خدماته بوسط حسابي بلغت قيمته (4.28) وانحراف معياري (0.886) وبمعامل اختلاف (20.701) اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد رضا الزبون اذ بلغ (3.933) وانحراف معياري (0.927) ومعامل اختلاف (23.573) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية. اما الفقرة التي ساهمت في تشكيل هذا البعد فقرة (19) (سياسة تخفيض عمولات الخدمات تشجع الزبائن اقبال على الخدمات التي يقدمها المصرف) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.01) وانحراف معياري (0.907) ومعامل اختلاف (22.618)

الجدول (8): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية ل فقرات النجاح الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
بعد التحسين المستمر						
١٣	تتبنى ادارة المصرف برامج ومنهجيات عمل جديدة وبشكل مستمر لتحسين خدماتها .	4.28	0.886	20.701	3	اتفق
١٤	تعتمد ادارة المصرف على تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين بهدف تحسين خدماته	4.04	0.863	21.361	4	اتفق
١٥	تحدد ادارة المصرف متطلبات التحسين البشرية والمادية بخطة عمل محددة.	4.01	0.755	18.828	1	اتفق
١٦	تسعى ادارة المصرف للتعرف على مشكلات العمل واسبابها لمعالجتها بشكل مستمر.	4.1	0.805	19.634	2	اتفق
	الوسط العام	4.108	0.827	20.131	١	
باعتبار رضا الزبون						
١٧	تتلقى خدمات المصرف رغبات الزبون .	3.9	0.908	23.282	2	اتفق
١٨	تمتاز خدمات المصرف بمستوى عالي من الجودة.	3.88	0.933	24.046	3	اتفق
١٨	سياسة تخفيض عمولات الخدمات تشجع الزبائن على الاقبال للخدمات التي يقدمها المصرف.	4.01	0.907	22.618	١	اتفق
١٩	سياسة تخفيض عمولات الخدمات تشجع الزبائن على الاقبال للخدمات التي يقدمها المصرف.	3.94	0.959	24.340	4	اتفق
	الوسط العام	3.933	0.927	23.572	3	

ج- بعد التنفيذ الفعال					
٢٠	يخدم المصرف خدماته للزبائن ضمن مواعيد ثابتة ومحددة.	4	0.914	22.850	2
٢١	تنفذ الاعمال بطريقة فعالة داخل المصرف	3.95	0.825	20.886	1
٢٣	انجاز الاعمال الموكلة للعاملين تتم ضمن جداول زمنية محددة لها	3.84	0.892	23.229	3
٢٤	يتم اصال المعلومات من قبل العاملين الى المدراء بالسرعة الممكنة ووفق المطلوب	4.11	0.955	23.236	4
	الوسط العام	3.975	0.897	22.550	2
	الوسط العام لمختبر النجاح الاستراتيجي	4.005	0.884	22.084	

سادسا : اختبار فرضيات البحث

١- فرضيات الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسية الاول تشير نتائج الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بين راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي (**0.676) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.102) ي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية كانت النتائج كما موضحة في الجدول (٩) كالآتي :-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى تشير النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد الادراكي والنجاح الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بين البعد الادراكي والنجاح الاستراتيجي (**0.521) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.393) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية توضح النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد الهيكلي والنجاح الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بين البعد الهيكلي والنجاح الاستراتيجي (**0.699) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.627) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تشير النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد العلاقتي والنجاح الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بين البعد العلاقتي والنجاح الاستراتيجي (**0.460) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.102) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

الجدول (9) : يبين الارتباطات بين ابعاد راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي

الابعاد	قيمة الارتباط	قيمة التفاضل	قيمة التفاضل	قيمة التفاضل	قيمة التفاضل
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
الارتباط	0.521**	5.393	0.000	0.000	0.000
الارتباط	0.699**	8.627	0.000	0.000	0.000
الارتباط	0.460**	4.575	0.000	0.000	0.000
الارتباط	0.676**	8.102	0.000	0.000	0.000
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **					

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

2 - فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض ولكن قبل البدء بإجراء اختبار تحليل التأثير بين المتغيرات المستقلة (راس المال الاجتماعي) والمتعلقة في (البعد الإدراكي، البعد الهيكلي، البعد العلاقتي) والمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) يجب أولاً التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي لذا سيتم اختبارها وذلك عن طريق استخدام اختبار (VIF) وكما هو مبين في الجدول (10)

الجدول (10): يبين اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد راس المال الاجتماعي

البعد العلاقتي	البعد الهيكلي	البعد الإدراكي
قيم اختبار VIF		
1.655	1.338	00
1.655	00	1.335
00	1.338	1.335

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

اذ يتبين من خلال الجدول (10) ان جميع قيم الاختبار (VIF) هي اقل من (4) وبالتالي نستنتج بان البيانات لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي وعليه سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يؤثر راس المال الاجتماعي في النجاح الاستراتيجي (a) Constant مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني النجاح الاستراتيجي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد راس المال الاجتماعي والمتعلقة في (البعد الإدراكي، البعد الهيكلي، البعد العلاقتي) إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (80) موظف وسيتم تحليل التأثير بين المتغيرات، اذ يبين الجدول (11) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تشير نتائج الجدول (11) يؤثر راس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين راس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي (65.641) وهي اكبر قيمة (F) الجدولية البالغة (3.93) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية بين راس المال الاجتماعي في النجاح الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة التأثير (74%) وهذا يدل على ان زيادة راس المال الاجتماعي (X) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي (Y) بنسبة (74%) ، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان راس المال الاجتماعي يفسر ما مقداره (0.457) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (11) .

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كما موضحة في الجدول (11) كالآتي :-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى تشير النتائج يؤثر البعد الإدراكي وبدلالة معنوية في النجاح الاستراتيجي اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين البعد والتي تنص على (توجد الإدراكي والنجاح الاستراتيجي (29.081) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية بين البعد الإدراكي في النجاح الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة التأثير (0.575) وهذا يدل على ان البعد الإدراكي (X) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي (Y) بنسبة (58%) ، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان البعد الإدراكي يفسر ما مقداره (27%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (11)

جدول (11): تأثير أبعاد راس المال الاجتماعي في النجاح الاستراتيجي

إبعاد راس المال الاجتماعي	المتغير المستند	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
البعد الإدراكي	Y	1.537	0.575	29.081	3.93	0.000	معنوي
البعد الهيكلي	Y	1.644	0.585	74.429	3.93	0.000	معنوي
البعد العلاقتي	Y	2.413	0.391	20.933	3.93	0.000	معنوي
راس المال الاجتماعي	Y	0.940	0.724	65.641	3.93	0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية توضح النتائج يؤثر البعد الهيكلي وبدلالة معنوية في النجاح الاستراتيجي بلغ قيمة (F) المحسوبة بين البعد الهيكلي والنجاح الاستراتيجي (74.429) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (173)

(0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية بين البعد الهيكلي في النجاح الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة التأثير (0.585) وهذا يدل على ان زيادة البعد الهيكلي (X) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي (Y) بنسبة (59%)، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان البعد الهيكلي يفسر ما مقداره (49%) من المتغيرات التي تتركز على النجاح الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (11)

ج. اختيار الفرضية الفرعية الثالثة تشير النتائج بؤثر البعد العلاقتي وبدلالة معنوية في النجاح الاستراتيجي (F) بلغ قيمة (F) المحسوبة بين البعد العلاقتي والنجاح الاستراتيجي (20.933) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية بين البعد العلاقتي في النجاح الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة التأثير (0.931) وهذا يدل على ان زيادة البعد العلاقتي (X) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي (Y) بنسبة (93%)، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان البعد العلاقتي يفسر ما مقداره (21%) من المتغيرات التي تتركز على النجاح الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (11)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

- 1- تشير النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام برأس المال الاجتماعي من وجهة نظر العاملين في مصرف الرشيد وهذا يعود لارتفاع مستوى البعد الإدراكي لدى العاملين بأهمية دورهم في العمل ومواقفهم في تحقيق الأهداف العامة للمصرف من خلال وعيهم بأهمية العمل بأساليب جديدة، والتعاون مع الآخرين فضلاً عن ادراكهم العالي بأهمية التعامل بكيفية وطبيعة الموارد المتاحة لإنجاز العمل.
- 2- تشير النتائج ارتفاع البعد الهيكلي من وجهة نظر العاملين في المصرف الرشيد وهذا ناتج عن اهتمام قادة المصرف بتخصيص جزءاً من وقتهم للتأكد من صحة وسلامة السلوكيات التي يتصرف بها العاملين لتحقيق التوافق والتناغم فيما بينهم، فضلاً عن فهم العاملين لأدوارهم وكيفية العمل ضمن الأطر المحددة إلا أنه لم يكن بمستوى اهتمام البعد الإدراكي والعلاقاتي.
- 3- توضح النتائج ارتفاع مستوى اهتمام قادة المصرف بالبعد العلاقتي وذلك ناتج عن تعامل العاملين داخل المصرف مع المشكلات التي تواجههم بالبحث عن النصيحة والمساعدة لإيجاد الحل المناسب لها.
- 4- تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى النجاح الاستراتيجي في مصرف الرشيد وهذا ناتج من مساهمة إبعاده الفرعية وبالأخص بعد التحسين المستمر حيث تتبنى إدارة المصرف برامج ومنهجيات عمل جديدة لتحسين خدماتها باستمرار وتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين بهدف تحسين مستوى خدماتها.
- 5- ارتفاع مستوى رضا الزبون في مصرف الرشيد وهذا ناتج عن تخصيص سياسة عمولات الخدمات التي تشجع الزبائن على الاقبال للخدمات التي يقدمها، فضلاً عن كون مواعيد الخدمات المقدمة للزبائن ثابتة ومحددة وتمتاز بمستوى عالي من الجودة إلا أن هذا الارتفاع لن يكون بمستوى التحسين المستمر والتنفيذ الفعال.
- 6- ارتفاع مستوى التنفيذ الفعال وهذا ناتج من القدرة على إيصال المعلومات من قبل العاملين في المصرف إلى المدراء بالمسعى الممكنة ووفق المطلوب.
- 7- توضح النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي في المصرف الرشيد وهذا يؤكد بأن لرأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة أهمية بالغة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 8- يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبعاد رأس المال الاجتماعي وتحقيق النجاح الاستراتيجي اذ كانت أعلى قيمة معامل ارتباط مع البعد الهيكلي وهذا ناتج عن فهم مدراء المصرف لأهمية هذا البعد من حيث تحديد الأدوار والمسؤوليات والتأكد من صحة السلوكيات والإجراءات المتبعة، لخلق التناغم والتوافق بينهما أما أدنى قيمة معامل ارتباط كانت بين بعد العلاقتي وهذا يشير بأن هذا البعد دور كبير وفعال في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 9- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين رأس المال الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي وهذا التأثير نشأ بفعل تأثير البعد العلاقتي بالدرجة الأولى ومن ثم البعد الهيكلي، والبعد الإدراكي وهذا يشير بصورة عامة إلى أهمية هذه الأبعاد في تحقيق النجاح الاستراتيجي، اذ يجد العاملين عند التعرض للمشكلات الحلول والنصيحة والمساعدة من قبل الآخرين لإيجاد الحل المناسب ويخصص جزءاً من وقتهم لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض ويؤدي كل منهم أدوارهم ضمن أطر ومسؤوليات محددة.

التوصيات

- 1- توجيه الجهود نحو استثمار إبعاد رأس المال الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك بتعزيز ثقة العاملين بضرورة تبني هذه الأبعاد من أجل التحسين المستمر لأعمال المصرف والحصول على رضا الزبون وتنفيذ الأعمال بشكل فاعل وكفء.
- 2- تمهيق انظار ادارة المصرف الى ضرورة توظيف متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك بجعل المسؤولين عن تحقيق هذا النجاح من ذوي الخبرة والقدرة على التفكير بشكل يعمل على تعزيز علاقات العمل وخلق روح التعاون والتفاهم بين العاملين.
- 3- تمهيق وعي ادارة المصرف بالبعد الهيكلي كونهم يكن بالمستوى المطلوب من حيث مستوى الاهتمام وذلك من خلال تعزيز شعور العاملين بضرورة الالتزام والانتساب للمصرف وفهم لأدوارهم وأعمالهم وكيفية العمل ضمن أطر ومسؤوليات محددة.
- 4- توجيه انظار ادارة المصرف على ضرورة الاهتمام برضا الزبون كونها لم تنال الاهمية اللازمة.

- 5- ضرورة تعميق ثقافة العاملين نحو تعزيز البعد العلائقي وذلك بالتعامل مع الآخرين وفهم وجهات نظر بعضهم البعض والاصغاء الى الآخرين وتقديم النصيحة والمساعدة في انجاز الاعمال التي يكفون بها.
- 6- تعزيز البعد الادراكي وذلك لأهميته في تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال تعزيز ادراك العاملين لأهمية دورهم في انجاز العمل في الوقت المحدد، فضلا عن ادراكهم لأهمية ادوارهم ومواقعهم في تحقيق اهداف المصرف من خلال العمل بأساليب جديدة والتعاون مع الآخرين وفهم دقيق لكمية وطبيعة الموارد المتاحة لإنجاز العمل.
- 7- بحث العاملين على ضرورة العمل ضمن فرق عمل جماعية لتعزيز علاقات ببعضهم البعض ذلك لرفع روح الولاء والانتماء للعمل الجماعي الذي يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمصرف.
- 8- ضرورة وضع اجراءات ثابتة ومحددة تحدد طبيعة المسؤوليات والعلاقات بين العاملين.
- 9- ضرورة تبني المصرف لقادة تؤمن بأهمية راس المال الاجتماعي في تعزيز العلاقات الاجتماعية ولدورها الفعال في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المصادر

المصادر العربية

- [1]- خليف، سلطان، احمد، (2008)، "دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القوى المعيقة للتغيير" دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل والمعهد التقني /الموصل/مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مجلد (15)، العدد (11)، ص 441-468
- [2]- زكي، وليد رشاد، (2009)، رأس المال الاجتماعي بين السياق الواقعي والاقتراضي [http:// digital.ahram.org.eg](http://digital.ahram.org.eg)
- [3]- رشاد، وليد (2006)، "الجماعات المتشكلة في الفضاء العاملين بنأوا ومضامين تفاعلتها الاجتماعية" دراسة على عينة من المتفاعلين عبر الشبكة الدولية للمعلومات، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين الشمس، ص 92.
- [5]- رشاد، وليد، (2007)، "المواطنة في المجتمع الافتراضي تأملت نظرية على مرجعية الواقع" المصري ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الحادي عشر للمسؤولية الاجتماعية والمواطنة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، ص 23.
- [6]- احمد، عزت السيد، (2004)، الثورة الثقافية والتغيير، مجلة المعرفة، العدد (48).
- [7]- موسى، محمد الأمين، (2006)، مآزق التواصل البشري في عصر الانحراف الإعلامي، مجلة شبكة جامعة عمان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (11)، العدد (3).
- [8]- نجم، عبود نجم، 2003، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر الأردن.
- [9]- فرحات، غول، 2011، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ص 1-19.
- [10]- العنزي، سعد علي و صالح، احمد، 2009، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- [11]- الركابي، كاظم نزار، 2006، الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن. (من الحلالة، 2009)
- [12]- الركابي، كاظم نزار، 2004، الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. (من ناجي، 2014)
- [13]- الخفاجي، نعمة عباس خضير، واليغنادي، عادل هادي، 2001، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الاول للعلوم الادارية، (6-7/1). (من الاطروحة الغزاوي)
- [14]- الحسيني، فلاح حسن، 2006، الادارة الاستراتيجية: المراحل والعمليات، طبعة ثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن. (الحلالة)
- [15]- الغزاوي، سامي فياض، 1999، فاعلية بلدية المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في بلدية اربيل، المؤتمر العلمي الاول، جامعة ادهوك، العراق. (الحلالة)
- [16]- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2010، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الادارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية الادارية والاقتصادية، م (12) ع (1) من ص ص (8-41). (من الفياض)
- [17]- الحنزي، أميرة خضير كاظم، 2010 دور ابعاد ادارة علاقات الزبون والتفكير الادباعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية في النجف رسالة ماجستير ادارة الاعمال (غ.م) مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة. (من الفياض)

- [18]-الحلحلة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، 2009، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع(19)، ص ص(152-161). (الفياض)
- [19]-العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختيارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد / اطروحة دكتوراه ادارة عامة (غ.م) مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد. (الفياض)
- [20]-طاهر، مجيد حميد، (2011) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل - رسالة ماجستير ادارة عامة (غير منشورة)، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد . (ناجي)
- [21]-السابق، جروان (1985)، "معجم اللغات"، دار السابق للنشر، بيروت.
- [22]-البعلبكي، رمزي منير (2009)، "المورد الحديث بيروت دار العلم للملايين"
- [23]-العنزي، أميرة خضير كاظم، (2010) دور ابعاد ادارة علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير ادارة اعمال (غ.م) مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- [24]-الحلحلة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، (2009)، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع(19)، ص ص(162-101).
- [25]-زاهر، بسام، (2008). السياسات الادارية، مديرية الكتب والمطبوعات، سوريا، جامعة تشرين.
- [26]-سونيا محمد بكري، ادارة الجودة الكلية، دار الجامعة (2004,2003).
- [27]-المالكي، حنان رحيم، (2010) "تأثير عوامل النجاح الحرجة في ادارة المشروعات دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية" رسالة ماجستير - جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد.
- [28]-الكرخي، مجيد، (2017) "التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي"، ط ١، دار المناهج للنشر والتوزيع الاردن - عمان.
- [29]-العنزي سعد علي والذهان، إيمان عامر والعبيدي نور خليل، (2014) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط ١، الناظوري للنشر والتوزيع الاردن- عمان.
- [30]-القبيسي فاضل حمد، الطائي علي حसन، (2014). " الادارة الاستراتيجية نظريات، مداخل، امثلة وقضايا معاصرة " ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن - عمان.

المصادر الأجنبية

- [1]-Boundien,pierre,(1980),the forms of Capital ,in, J.G.Richardson (ed), Handbook of Theory and Rsearch for the Sociology of Education ,Green Wood press, New York p.249
من (أبو الفتوح، ٢٠٠٩، ١).
- [2]- Coleman,J.(1988),Social Capital in Creation of Human Capital American Journal of Sociology. 94 Supplement Sa5-S120.
نقلا عن (خليف، ٢٠٠٨، ٤٤٥).
- [3]-Fukuyaman, (1999), The Great Distraction: Human nature and Reconstitution of Social order, free press, New York.
من (أبو الفتوح، ٢٠٠٩، ١).
- [4]- Winter,I.(2000), TowardATheorized Understanding of Family life and social capital working paper ,No.2,Australian Institute of family studies.
من (أبو الفتوح، ٢٠٠٩، ١).
- [5]-Nahapiet.J.,&Choshal.S.(1998).Social Capital. Intellectual Capital and the Organizational Advantage Academy of Management Review.23:242-266.
- [6]-Leana .G.R.& Van Buren III.J.,(1999), Organization capital and Employment practices, Academy of Management Review.VOI.24,NO.3 ,PP.338-555.
- [7]-Prusak ,L., Cohen., (2001), How to invest in Social capital, Harvard Business review. June.
- [8]-Bueno,Eduardo,Rodriquez Oscar &Salnador(2002),The Role of social capital in Today Economy: Empirical Evidence and proposal of anewmodel of intellectual capital , The transparent Enterprise .Madrid ,Spain,November,(2002).
- [9]-Kuo .Jen Su,Yu-Je Lee& Yu-ChingTsail,(2005),The paradigm of knowledge Acquisition and social capital in Engineering Education : Empirical Research from Taiwanese universities Shou university ,UICEE2005, VOL.4.No,12.pp.93-96.

- [10]- Nakagaw.Yuko&Shaw.Rajib,(2004), Social Capital: Amissing link to disaster recovery international Journal of mass emergencies and disasters. VOL .22,NO.1,pp:5.34.
- [11]-Bushnell Don,Keith&Cupta Nils,(2002),"Building social capital and organizational Capacity in community -based nonprofit organizations through appreciative inquiry " Journal of practioner,Vol.34,No.4.
- [12]-Davenport.Elisabeth,Graham.Martin,Kennedy-Jessie&Taylor,(2003),Katharine managing social capital as knowledge management - some specification and representation issues .Napier university ,Edinburgh.
- [13]-Milani,Carlos,(2006),Social capital and local Development Theories :Lessons from the pintadasExperience, www.adm.ufba.br/apesqnepol/capital.htm.
- [14]- Kono.Hiroichi,(2005),The role of Social Capital in common property resources management and sustainable rural development :a case ofSrilank.
- [15]- Sankam .K&Vadakil.rex. Tomy,(2005), "Dimensions of social capital and New Expect ions from knowledge management tools" ,compendium of research paper.
- [16]-Smerek.Ryane&Denison .R.Daniel,(2007),"Social capital in organizations" Understanding the link to firm performance .university of Minigan.
- [17]-Fussell Hilary. Jill Harrison -Rexrode ,WilliamR.kennan& Vincent Hazleton ,(2006),"The relationship between social capital transaction cost ,and organizational out comes ,corporate communications an international Journal Vol.11,No.2,pp: 148-161.
- [18]- Black j. Richard ,(2003),"Organizational culture creating the influence needed for strategic sauces: Master of business administration . Henley management college .USA
- [19]- Hitt , Michael A.&Lreland,R.Duane,(2002),"The Essence leadership managing human and social capital",The journal of leadership and organizational studies ,Vol.1.9.No.1,pp:3-14.
- [20]-Johnson,G. &Scholes,k.(2002),Exploring Corporation Strategy ,6th ed., prentice -Hall, Financial Times.
- [21]- Thomas .C. ,(2005),Greating owning board ,v, vol.(21),No.(3).
- [22]-Quim .J.B.&Rohrbagh,(1983)strategic logical instrumentalism home wood,Illinoise. Richard .D. Irwin.
- [23]- Daft ,R.L.,(2001). Organization theory and design,7th\ed.South-western college publishing .Ohio.
- [24]-Daft.R,Noe.R.(2001),organization Behavior, Harcourt College publishers .Inc.
- [25]- James.j.HoffmanMark,L. Hoelscher&KarmaSheriff (2005), social capital ,knowledge management and sustained superior performance , Journal of knowledge management ,VOL.9NO.3,PP.93-100..
- [26]- Gabbay,S.M&Leander's, (1998) Social capital and opportunity in corporate R &D: The contingent effect of contact density on mobility. Expectation ,social science research ,24,pp. 189-217.
- [27]- Welch,Jack,(2002), Building and repairing trust,March.9.

مصادر الانترنت

- [1]- Daft ,Richard, L .(2004), Organization Theory and Design ,8th Edition, South - Wes term , USA. <http://www.moqatel.com>
- [2]- Hitt, Michael, A. & Ireland ,R. Duane,(2002),The Essence leaders Managing Human and social capital, The Journalof leadership and Organizational Studies, VOL.9,NO.,1,PP(3-14) . <http://www.moqatel.com>
- [3]- Danchev ,Alexi ,(2006)Social capital and sustainable behavior of the firm , Industrial Management and data system ,VOL.106,NO.7.PP:954-965.
- [4]- Timberlake, Sharon(2004) ,Social Capital and gender in the workplace, Journalof management Development, VOL .24,NO.1,PP.34-44,Emerald Group publishing .
- 1-Timberlake, Sharon ,(2005),Social capital and Gender in the work plaPP1

- 2-Pce, Journal of management development ,VOL.24.NO.1,(2005).
 [5]-Milani,Carlos,(2006)"Social capital and local development theories : Lessons from the pintadas Experience ,www.adm.ufba.br/apesqnepol capital .htm.
 [6]-Maller,B.S.(2002), strategic success :How to Implement your strategic plans.
 http=\\www.bmallers consulting .com.pp.(1-4)

أولاً: الفقرات المتعلقة براس المال الاجتماعي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
أ - البعد الإدراكي					
١	يدرك العاملون في المصرف أهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الانجاز على رضا الزبون				
٢	يدرك جميع العاملين ادوارهم ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة للمصرف				
٣	يمتلك العاملون البقطة اتجاه اساليب العمل الجديدة كالانظمة والتقنيات والتعاون مع الآخرين				
٤	يمتلك العاملون ادراك عالي لكمية وطبيعة الموارد المتاحة لانجاز العمل				
ب - البعد الهيكلي					
٥	يظهر العاملون رغبة في الالتزام والانساب للحدث ذات العلاقة بالمصرف عندما يتطلب التضحية بمصالحهم.				
٦	يفهم العاملون ادوارهم وكيف يكون العمل ضمن اطر ومسؤوليات.				
٧	يخصص المديرون جزءاً من وقتهم للتأكد من صحة وسلامة السلوكيات والاجراءات بها العاملون لتحقيق التناغم والتوافق بينهما.				
٨	يتم توظيف المخاطر أو الابتكار والإبداع في هذا المصرف لتحقيق المصلحة العامة.				
ج - البعد العلاقي					
٩	عندما يواجه العاملون المشكلات في العمل يحاولون حلها بالبحث عن النصيحة والمساعدة من الآخرين لإيجاد الحل المناسب لها.				
١٠	لا يخصص العاملون جزءاً من وقتهم لفهم وجهات نظر بعضهم البعض.				
١١	عندما يتم التعامل مع احد العاملين صعب المزاج ، غالباً ما يتم محادثته والاصغاء اليه لوضعه في المكان المناسب				
١٢	لا تتفاعل الادارة العليا مع حالات الضعف أو حالات الإداء العالي.				

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
أ - التحسين المستمر					
١٣	تبنى إدارة المصرف برامج ومهتجيات عمل جديدة وشكل مستمر لتحسين خدماتها .				
١٤	تعتمد إدارة المصرف على تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين بهدف تحسين خدماته				
١٥	تحدد إدارة المصرف متطلبات التحسين البشرية والمادية بخطة عمل محددة.				
١٦	تسعى إدارة المصرف التعرف على مشكلات العمل واسبابها لمعالجتها بشكل مستمر .				
ب - رضا الزبون					
١٧	تتلقى خدمات المصرف رغبات الزبون .				
١٨	تمتاز خدمات المصرف بمستوى عالي من الجودة.				
١٩	سياسة تخفيض عمولات الخدمات تشجع الزبائن على الاقبال للخدمات التي يقدمها المصرف				
٢٠	يقدم المصرف خدماته للزبائن ضمن مواعيد ثابتة ومحددة.				
ج - التنفيذ الفعال					
٢١	تنفيذ الاعمال بطريقة فعالة داخل المصرف.				
٢٢	تتجاوز الاعمال المطلوبة من قبل الإدارة من دون اخطاء				
٢٣	انجاز الاعمال الموكلة للعاملين تتم ضمن جداول زمنية محددة لها.				
٢٤	يتم ارسال المعلومات من قبل العاملين الى المدراء بالسرعة الممكنة ووفق المطلوب.				