



ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف م.م. زياد كاظم جبر دهش

المستخلص

ان البيئة التنافسية الحالية تولد ضغوطاً هائلة على المنظمات للحفاظ على ممارساتها الإدارية بالتزامن مع التحديات التي يواجهونها، ولكي تظل قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات الزبائن فأن ذلك يتطلب تغييراً مستمراً في عالم العمل، وقوة العمل التنافسية واعتماد تقنيات إدارة جديدة وحيوية لجميع المنظمات، وعليه فأن الموظفين هم المصدر الرئيس الذي يتيح للمنظمات الحصول على الحد الأقصى من مواردها المحدودة وهكذا، فأن مواقف وسلوكيات الموظفين والاهتمام بآرائهم في العمل ذو أهمية قصوى في البيئة العالمية والتنافسية القائمة ويحتاج هذا الامر الى قيادة استراتيجية قادرة على تعزيز نسيج العلاقات الاجتماعية ، ومن هنا جاء هذا البحث من اجل التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي ، وقد تم تطبيق البحث في مديرية الشباب والرياضة في مدينة النجف الاشرف ، وتم بناء نموذج هيكلي للعلاقات بين المتغيرات ثم اختبار هذه العلاقات ، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وقدم عدد من التوصيات بشأنها.

وحيث بلغ حجم المجتمع (455) فرداً وهنا يكون حجم العينة المطلوبة (209) فرداً وعليه تم توزيع (250) استمارة على الموظفين في مديرية الشباب والرياضة وتم تجميع (220) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (88%) واستبعاد (7) غير صالحة، وكان عدد الاستمارات الصالحة (213) استمارة.

الكلمات والمصطلحات الرئيسية : القيادة الاستراتيجية ، رأس المال الاجتماعي

Abstract

The current competitive environment creates massive pressure on organizations in order to keep their administrative practices with current challenges they face, it will take continues change from organizations to stay competitive and satisfying customers' needs. Also it takes competitive workforce and adopting new and vital management techniques for all organizations. Therefore, employees are the main source that allow organizations to acquire the maximum of their limited resources. So attitudes and behaviors of employees are vital in competitive world environment.

This situation needs strategic leadership that could enhance social relationships within work, thus this study was conducted to explore practices of strategic leadership and its effect on social capital, this study was conducted within Directorate of Youth and Sport in Al-Najaf Governorate, a structural model was built between variables then relationships were tested, conclusions and recommendations were given.

The population size was 455 individuals, so required sample size was 209. Therefore, 250 questionnaires were distributed to employees of Directorate of Youth and Sport, 220 questionnaires were collected in which only 213 were valid for statistical analysis.

Keywords: Strategic Leadership, Social Capital



المبحث الاول - المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من المساهمات النظرية لكثير من العلماء والكتاب في مفهوم القيادة الإستراتيجية، ورأس المال الاجتماعي، إلا أن هناك اهتمام قليل حول دراسة العلاقة بينهما في المنظمات. لذا جاءت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم الربط بين القيادة الإستراتيجية ورأس المال الاجتماعي وانعكاس ذلك على عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- (1) ما هو تصور عينة الدراسة في المجتمع المبحوث عن مفهوم وممارسات القيادة الإستراتيجية ورأس المال الاجتماعي؟
- (2) هل لدى المنظمة المبحوثة فكرة واضحة المعالم عن تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية؟
- (3) التوسع في دراسة بناء رأس مال اجتماعي وعدم تقوية الفرص على المنظمات العراقية في الإفادة منه في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها الاجتماعية.
- (4) ما طبيعة العلاقة والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإبعاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بحيوية الموضوع الذي يعالجه والذي يركز على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية من جهة ورأس المال الاجتماعي من جهة أخرى، ولاسيما إن الاتجاه الحديث للمنظمات يقتضي بالتركيز على المحافظة على الموارد غير الملموسة لما لها من أثر واضح في زيادة الأداء التنظيمي لها وتحقيق النجاحات المستمرة. كما يكتسب البحث أهمية ميدانية تتميز في تقديم الأسس التي تمكن المنظمة المبحوثة من التعرف على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد رأس المال الاجتماعي والمجالات المتاحة لتطبيقها في تلك المنظمة باتجاه تعزيز تواجدهما والوقوف على مضامين هذه العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة.

ويمكن بيان أهمية البحث في الآتي

- أ- تناولها لمتغيرين مهمين وهما القيادة الإستراتيجية ورأس المال الاجتماعي، إذ إن للربط بينهما دوراً فاعلاً في توفير بيئة تعليمية وتحقيق أهدافها بما يتعلق بالحفاظ على الموارد غير الملموسة، وبما يضمن لها تحسين أدائها عن طريق التكامل بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد رأس المال الاجتماعي.
- ب- تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها وممارساتها وعلاقتها بأبعاد رأس المال الاجتماعي.
- ت- محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري وبما يساهم في إثراء المكتبة العراقية وعلى النحو الذي يمكن من تأكيد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.



ث- تقديم أسس علمية سليمة يمكن أن تستفيد منها المنظمة المبحوثة في وضع وصياغة إستراتيجيات جديدة تضمن التوجه نحو استثمار القيادة الإستراتيجية وبالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في تعزيز رأس المال الاجتماعي.

ثالثاً - أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد رأس المال الاجتماعي، ومن هذا الهدف يمكن تأشير الأهداف الفرعية التالية التي يسعى البحث لتحقيقها:

1- تحليل وتشخيص واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية ورأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة.

2- دراسة طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث وتحليلها والاستفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم عينة البحث.

3- سعيها وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها إلى إدراك الباحثين وعينة البحث بضرورة التعرف على هذه المفاهيم بوصفها أحد الركائز التي تحقق أهداف المنظمة وغايتها.

4- تفعيل دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز رأس المال الاجتماعي بالمنظمات العراقية بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص وتشجيعها على اعتماد هذه العلاقة استناداً إلى مبررات علمية وعملية مدروسة وبما يسهم في زيادة أدائها التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها فقد بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد وتشتق منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين تحديد التوجه الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين اكتشاف المقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة ورأس المال الاجتماعي.



الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة ورأس المال الاجتماعي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية معنويا في رأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد، وتشقق منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر تحديد التوجه الاستراتيجي معنويا في رأس المال الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر اكتشاف المقدرات الجوهرية معنويا في رأس المال الاجتماعي.

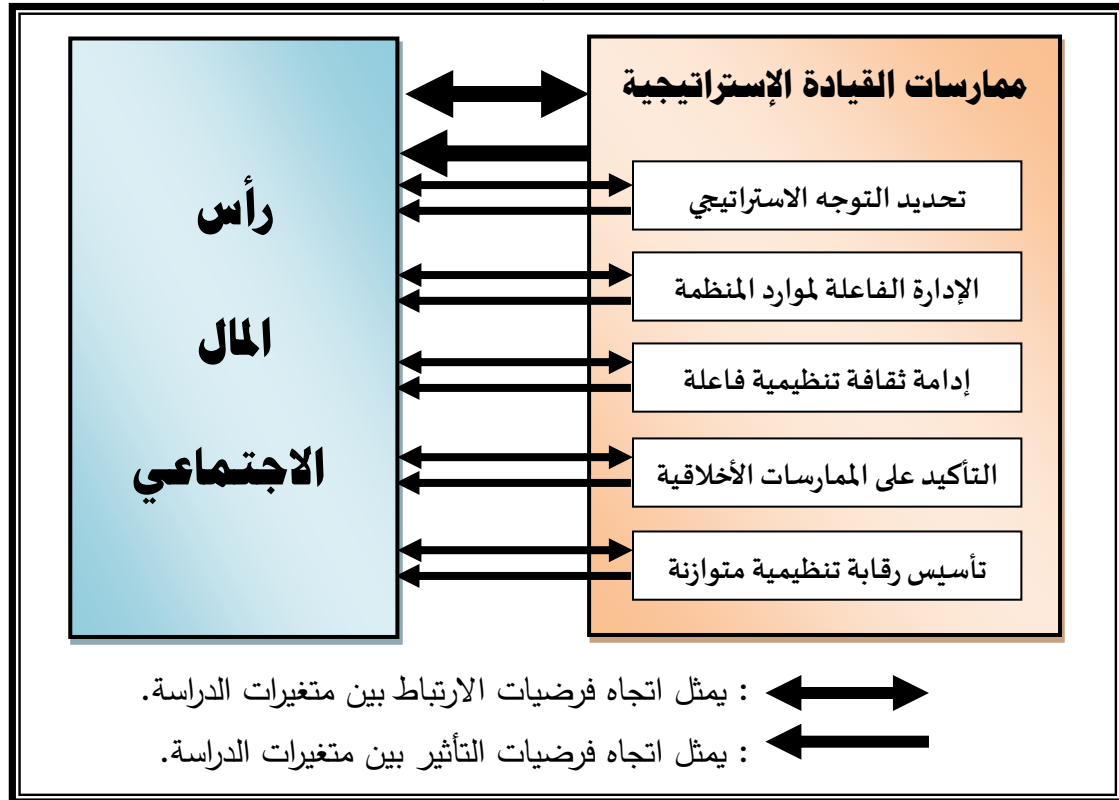
الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تطوير رأس المال البشري معنويا في رأس المال الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة الذاتي معنويا في رأس المال الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة الفاعلة الذاتي معنويا في رأس المال الاجتماعي.

خامساً- انموذج البحث:

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وفي إطار هذا البحث تلتقي ممارسات القيادة الإستراتيجية بعلاقات تفاعلية متساقطة على وفق تداخلات معينة فيما بينها مكونة في نهاية الأمر متغيراً رئيساً يمكن أن يرتبط ويؤثر في رأس المال الاجتماعي، لذا جرت صياغة مخطط البحث الفرضي في ضوء فرضيات البحث ومضامينه الميدانية، والشكل (1) يوضح المخطط الآتي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



سادسا: اختبار الصدق والثبات

(1) صدق المحكمين :

يشير الصدق الى مدى استطاعة الدراسة او اجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه (عطيفة، 1996: 261)، حيث ان قدرة الاداة المتخصصة بجمع البيانات على قياس ما وضعت من اجل قياسه وتحقيق الغرض الذي وضعت من اجله تكون في هذه الحالة صادقة، وهذا يشير الى شمول استمارة الاستبيان لجميع العناصر الداخلة في التحليل بالإضافة الى وضوح الفقرات وان تكون واضحة ومفهومة عند استخدامها، (عبيدات، 1995: 179) ومن هنا تم القيام بعرض الاستمارة على عدد من الخبراء المحكمين من اعضاء الهيئة التدريسية ذوي العلاقة بمتغيرات البحث وقد تم الاخذ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

(2) ثبات اداة الدراسة :

يشير الثبات الى انه الاتساق في الاداة ، اي الامكان بالحصول على النتائج نفسها لو تم اعادة استخدام الاداة نفسها مرة اخرى، وهو مدى تقييم الاداة لنتائج متشابهة في حالة تكرار الاختبار، وقد تم احتساب ثبات الاداة باستخدام طريقة الاتساق الذاتي وهي معادلة (الفا كرونباخ) والبالغة (60%)، وقد اظهرت ثباتا بدرجة جيدة، وانها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، وكما موضح في الجدول (1)

الجدول (1)

معاملات الثبات لابعاد اداة الدراسة باستخدام طريقة الفا كرونباخ

المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل (Cronbach's Alpha)
ممارسات القيادة الاستراتيجية	X	25	0.923
تحديد التوجه الاستراتيجي	x1	5	0.709
اكتشاف المقدرات الجوهرية	x2	5	0.751
تطوير رأس المال البشري	x3	5	0.675
ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة	x4	5	0.808
ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة	x5	5	0.635
الثقة	y1	5	0.662
شبكات الاستغراق المدني	y2	3	0.629
معايير المعاملة بالمثل	y3	3	0.636
رأس المال الاجتماعي	Y	11	0.683
الاستبانة بشكل عام		36	0.907

المصدر : مخرجات الحاسوب

(3) الصدق البنائي

في نمذجة المعادلة الهيكلية او المهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) يتم تمثيل المتغيرات بمجموعة المتغيرات المقاسة او الفقرات وذلك من اجل بناء النموذج الهيكلية البنائي، حيث تعد من الطرق الجيدة التي يمكن استخدامها في الاختبارات ذات المتغيرات المتعددة، ويتم الحكم على الصدق البنائي للنموذج البنائي باعتماد مجموعة مؤشرات تسمى (مؤشرات جودة المطابقة)، والموضحة في الجدول

الجدول (2) بعض مؤشرات جودة او حسن المطابقة بحسب (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة	أن تكون (Chi-square) غير دالة
	القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
جودة المطابقة (GFI)	(GFI> 0.90) تطابق أفضل	(GFI=1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح	(AGFI>0.90) تطابق أفضل	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA)(0.05-0.08)	تطابق أفضل (RMSEA<0.05)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI>0.90) تطابق أفضل	(NFI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI>0.95) تطابق أفضل	(CFI=1) مطابقة تامة

Byrne, Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.

ان نموذج قياس متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية هو نموذج مكون من خمسة ابعاد اساسية وهذه الابعاد هي (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) وكل منها يتكون من عدة فقرات فرعية، ومن خلال مراجعة البيانات الواردة ضمن النموذج في الشكل (2) يتضح بان المؤشرات غير مقبولة وذلك لأن قيمة هي اكبر من قيمتها المقبولة البالغة (0.08) بالإضافة الى ان المؤشرات الاخرى لم تقترب من القيم المقبولة وهذا يشير الى انه لا يمكن قبول النموذج لأنه غير مطابق للشروط المطلوبة وعليه يجب ان نقوم بمجموعة من التعديلات بالاعتماد على التعديلات التي يتم اقتراحها ضمن اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (3) .



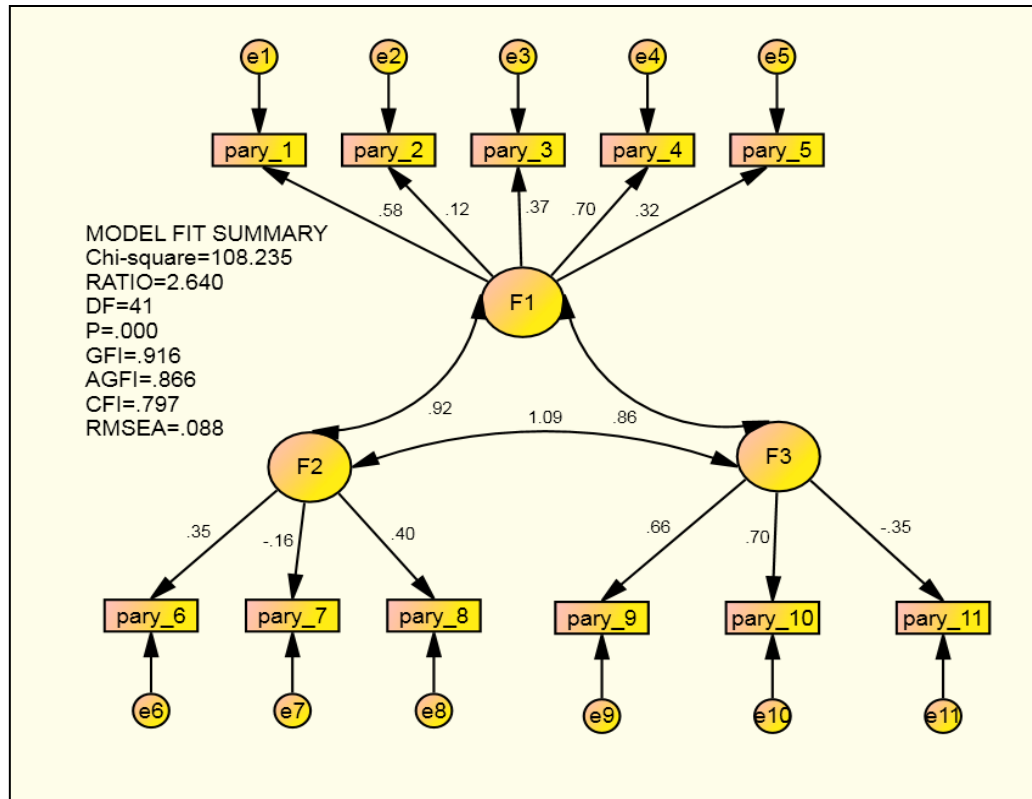
وبعد ان تم اجراء التعديل على النموذج يكون النموذج النهائي بعد التعديل مطابقا لشروط جودة المطابقة المطلوبة (*Goodness of Fit*)، وهذا يشير الى صدق فرضية النمذجة الهيكلية التي نفترض بان الفقرات



للأبعاد ضمن النموذج قادرة على قياسه، وقبول قيم معاملاتها التي حققت الشرط بأنها اكبر او تساوي (0.40) (Costello & obsborne,2006)، وبذلك اصبح النموذج مقبول.

(2) رأس المال الاجتماعي

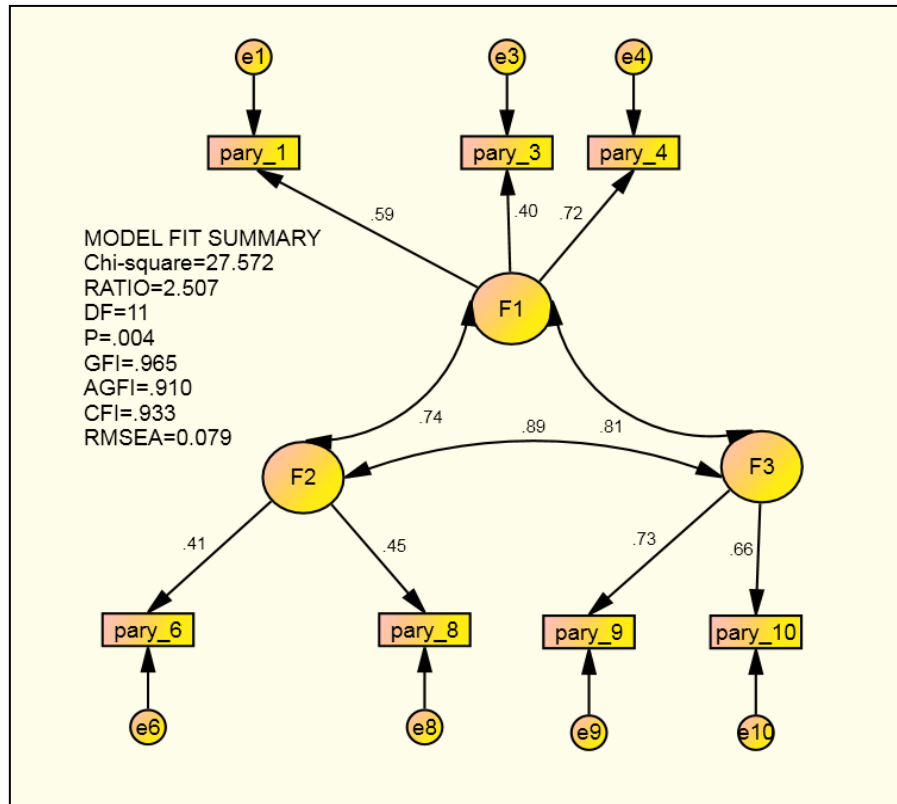
يتكون نموذج الاداء الاستراتيجي من ثلاثة ابعاد اساسية (الثقة، شبكات الاستغراق المدني، معايير المعاملة بالمثل) وكل بعد يتكون من عدد من الفقرات، ويتضح من الشكل (4) عدد من مؤشرات جودة المطابقة للأبعاد والفقرات .



الشكل (4) نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير رأس المال الاجتماعي

المصدر : نتائج الحاسوب

من خلال مراجعة البيانات الواردة ضمن النموذج في الشكل (4) يتضح بأن المؤشرات غير مقبولة وذلك لان القيمة هي اكبر من قيمتها المقبولة البالغة (0.08) بالإضافة الى ان المؤشرات الاخرى لم تقترب من القيم المقبولة وهذا يشير الى انه لا يمكن قبول النموذج لأنه غير مطابق للشروط المطلوبة وعليه يجب ان نقوم بمجموعة من التعديلات بالاعتماد على التعديلات التي يتم اقتراحها ضمن اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وكما في الشكل (5) .



الشكل (5) الانموذج المعدل لمتغير رأس المال الاجتماعي

المصدر : نتائج الحاسوب

وبعد هذا الاجراء والتعديل على النموذج يكون النموذج النهائي بعد التعديل مطابقا لشروط جودة المطابقة (*Goodness of Fit*) المطلوبة، وهذا يشير الى صدق فرضية النمذجة الهيكلية التي تفترض بان الفقرات للأبعاد ضمن النموذج قادرة على قياسه، وقبول قيم معاملاتها التي حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40) (Costello & obsborne, 2005)، وبذلك اصبح النموذج مقبول.

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً- مفهوم القيادة الإستراتيجية Concept of Strategic Leadership

أدركت المنظمات عموماً، أن من يصنع التفوق والتميز الإستراتيجي هي القيادة الإستراتيجية، فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع، وتسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير احتمالات مستقبل أعمال المنظمة في قطاعها العالمي والدولي والإقليمي والمحلي، لذا فهي رأس مال بشري واجتماعي ومعرفي وعقلي لمنظمات الأعمال تحمل ثقافة النخبة عمقاً وأفقاً غزارةً ونضجاً ووعياً وإرادة وقيماً ومنطقاً ورمزاً (الخفاجي، 2008: 37).

ان مفهوم القيادة الاستراتيجية تعني مجموعة من القرارات والأنشطة التي يدلي بها رئيس الإدارة والقدرة على الاستيعاب، والتكيف مع الحكمة الإدارية وهي الحكمة والرؤية وتخطيط القدرات في بيئة غير مستقرة ومعقدة، وبعبارة أخرى، القيادة الاستراتيجية هو النشاط الذي يؤدي الى صنع القرار لتحقيق خطط أنسب لتحقيق الاهداف المطلوبة (Aslan, & Şendoğdu .2011:629)



انفعالي عالي. والقائد ذو الذكاء الانفعالي يستطيع فهم نفسه جيداً وله حافز عالي وتعاطف مع الآخرين ولهم مهارات شخصية فاعلة (العبادي وآخرون، 2012: 592).

وإن التباين بين الادوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من انماط القيادة الاستراتيجية ومنها :

1- نمط الادارة بالمشاركة : وفيه يمارس أعضاء الادارة العليا ومساعدتهم مهام الاستراتيجية على افضل وجه ويتم صياغة رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ويعد مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية.
2- نمط الادارة التشريعية : وهنا يسيطر اعضاء الادارة العليا على كافة الامور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع الى المستويات الاخرى والمساعدين نظرا لما يتمتع به اعضاء الادارة من وضع قانوني .

3- نمط الادارة التنفيذي : وهنا يكون خلاف الادارة التشريعية فنجد اهتمام اعضاء الجهاز الاداري التنفيذي وعدم اهتمام اعضاء الادارة العليا بالاستراتيجية أي بمعنى ان الرئيس الاعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه .

4- نمط الادارة الفوضوية : وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الادارة العليا والادارة التنفيذية . لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة .وكما مبين في الشكل (6) الآتي :



الشكل (6) انماط القيادة الإستراتيجية

المصدر : الزعبي، محمد موسى، (2010)، "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية الى مجلس كلية الدراسات العليا في جامع نايف العربية للعلوم الامنية.



وهناك الاستخدام الكامل لرأس المال البشري وقدراتهم وقدرات العاملين من النساء، وأخيراً قمة الموارد غير الملموسة مثل العلامة التجارية والمعرفة والمعلومات للزبائن. وفي كل الحالات فإن الإدارة الفاعلة لموارد المنظمة أساسية في زيادة قيمة المنظمة (Wheatley et al., 1996:18).

3- إدامة الثقافة التنظيمية الفاعلة:

تعرف الثقافة التنظيمية على إنها (مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها)، ولأن الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة أداء المنظمة لأعمالها وتساعد على تنظيم والرقابة على سلوك العاملين، فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكيل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات (والتي تعني تشكيل ثقافة المنظمة) يعدُّ من أهم وظائف القادة الإستراتيجيين (Vera & Crossan, 2004:224).

4- التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

إن فاعلية العملية المستخدمة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تزداد عندما تستند إلى تطبيقات أخلاقية. والمنظمات ذات النشاطات التي تلتزم الأخلاقيات تشجع وتمكّن الأفراد في كل المستويات التنظيمية للعمل بشكل أخلاقي عندما يكون عمل ذلك ضروري لتنفيذ استراتيجيات المنظمة. بالمقابل، فإن الممارسات الأخلاقية والحكم تحقق تحسين لرأس المال الاجتماعي في المنظمة. وبخلاف ذلك فإن الممارسات غير الأخلاقية إذا ظهرت في أي منظمة فقد تصبح مقبولة للعديد من المديرين والعاملين في المنظمة، وأن إحدى الدراسات وجدت مثل هذه الحالات، إذ إن المديرين من المحتمل أن يلتزموا بإجراءات غير أخلاقية إذا لم يكونوا قادرين على تحقيق أهدافهم. أي أنهم يلتزمون ببعض الإجراءات لمساعدة أنفسهم على تحقيق أهدافهم (Hitt et al., 2007:375).

5- تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة:

ينظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنها تمثل جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الإستراتيجية (الخفاجي، 2008:89). فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المنظمة تحقق مخرجاتها المطلوبة. والرقابة تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المنظمة وتحفز وتدعم التغيير الاستراتيجي. والرقابة تعطي مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ.

رابعاً- مفهوم رأس المال الاجتماعي:

إن جذور رأس المال الاجتماعي تمتد إلى الأسرة والصف والمدرسة والقبيلة والمجتمع المحلي والدين. وإن كل هذه الوحدات الاجتماعية تكون المرجعية الفكرية لأي فرد، وأن هذه المرجعية تظهر في علاقات التبادل الاجتماعي من جديد، وهكذا. وإن عملية الجمع والمبادلة تربطها العديد من العوامل والأبعاد التي تحكم سيرها وعملها (القيسي والطائي، 2014:727).

وبنفس الصدد اعلاه يؤكد (Hess, 2016:10) أن تكوين الشبكات الاجتماعية من خلال الأسر، والمنظمات، والفصول الدراسية، ومجموعات الأصدقاء أو أي نوع آخر من العلاقة لكل شخص أو



مجموعة في الشبكة وتعتبر العقدة التي تتلقى وتنقل المعلومات. وتتكون الشبكة من مجموعة من العقد إلى جانب كل من العلاقات التي تربط بينها من خلال هذه العلاقات، على شبكة الإنترنت ليتم إنشاء علاقات إلى كلا الطرفين كل من يقدم المعلومات ومن يقيد ذلك.

ويعدُّ رأس المال الاجتماعي، أحد أبرز مكونات رأس المال الجوهري للمنظمات، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري (IC)، ورأس المال التنظيمي (OC)، ورأس المال الزبائني (CC). ولقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي، يتسع ليشمل شبكات الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي (العنزي وصالح، 2009: 368).

إنَّ تعريفات رأس المال الاجتماعي كثيرة جداً؛ إلاَّ إنَّ الفرضية الجوهرية لرأس المال الاجتماعي هي أن الشبكات الاجتماعية تمتلك قيمة وأن هذه العلاقات الاجتماعية تؤثر على النتائج الاقتصادية (Jones & Taylor, 2012: 61).

وعرّف (Adler & Kwon, 2002: 17) رأس المال الاجتماعي بأنه "النية الحسنة التي تولدت من نسيج العلاقات الاجتماعية" مما يعني أن التعاون والعلاقات المتبادلة هي في صميم هذا المفهوم. وقد علق (Coleman, 1988: 98) حول رأس المال الاجتماعي بأنه: "يتم تعريف رأس المال الاجتماعي من خلال وظيفته فهو ليس كيان منفرد، ولكنه مجموعة متنوعة يشترك مع عنصرين: وهذه العناصر جميعاً تتألف من بعض جوانب الهياكل الاجتماعية، وهي تسهل بعض الإجراءات للجهات الفاعلة - سواء كانوا أشخاص أو شركات فاعلة- في إطار الهيكل". وكذلك عرّف (Portes, 1995: 12) رأس المال الاجتماعي بأنه (قدرة الأفراد على قيادة الموارد الشحيحة بحكم عضويتهم في الشبكات أو الهياكل الاجتماعية الواسعة). في حين عرفه (Prasad et al., 2012: 12) بأنه (المؤسسات، والعلاقات والمعايير التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية). وقد وجد الباحثون أن رأس المال الاجتماعي يسهل تبادل الموارد وابتكار المنتجات.

خامساً - أهمية رأس المال الاجتماعي:

يذكر كل من (Cohen & Prusak, 2001: 10) أن رأس المال الاجتماعي يخلق العوائد الاقتصادية لمنظمات الأعمال والتي من بينها الآتي:

(1) مشاركة أفضل للمعرفة المنسوبة إلى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والأطر والأهداف المشتركة.

(2) كلف أقل للصفقات التي تتحقق من المستوى العالي للثقة وروح التعاون سواء كان داخل المنظمة، أو بين المنظمة وزبائنها وشركائها. لذلك فإن المنظمات التي تتصف بكونها تمتلك شبكات عمل نشيطة وفاعلة ومخزون عميق من الثقة وحس واضح بهوية المنظمة، فأنها تحصل على نجاح كبير في مجال إنجاز العمل، مقارنة بتلك المنظمات التي تتصف بكونها إلى حدٍ ما مجزأة.

(3) معدلات دوران أقل تقلباً، وهذا بدوره يقلل من كلف التغير وتدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة لديهم.

(4) اتخاذ قرارات مستقرة متأتية من الفهم المشترك للموضوع.



ومن جانبه أكد (السروجي، 2009:78) ان رأس المال الاجتماعي يسهم في التواصل على أساس العلاقات والعمل في السوق والتي لا ترتكز فقط على مفهوم الربحية بل تهتم بالعلاقات الاجتماعية. كما يكتسب رأس المال الاجتماعي أهمية خاصة كظاهرة اجتماعية والتي تمثل مظهر من مظاهر بناء الاجتماعي فهو يعد مصدراً من مصادر الثقة المتبادلة بين الافراد(حمد، 2015: 146)

سادساً: مكونات رأس المال الاجتماعي:

وفقاً للباحث (Putnam)، يستمر رأس المال الاجتماعي إذا سادت الثقة في العلاقات. فالثقة نفسها تنشئ في شبكات الاستغراق المدني وعبر معايير المعاملة بالمثل وتشكل نوعين إضافيين من رأس المال الاجتماعي، وقد أوضح (Jerabek, 2011:54-55) أن مكونات رأس المال الاجتماعي تتمثل بالآتي:-

1- الثقة Trust:

إنَّ الثقة هي أشبه بمواد تشحيم الحياة المدنية (Putnam, 2000: 20-22; Putnam, 2001:21-22; 21;1993a:13). فكلما ارتفع مستوى الثقة المتبادلة في المجتمع، كلما ارتفع احتمال التعاون. والتعاون في حد ذاته يعزز الثقة. والثقة الضرورية لدعم التعاون ليست رجل أعمى؛ لأنها تحتوي على التنبؤ عن سلوك فاعل المستقل. ويمكن أن تنمو الثقة الاجتماعية في البيئة الحديثة المعقدة من مصدرين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً وهما: معايير المعاملة بالمثل والشبكات المشاركة المدنية(Putnam, 1993:171).

2- شبكات الاستغراق المدني Networks of Civic Engagement:

يمكننا تتبع فكرة الشبكات الاستغراق المدني، إذ إنها تعود إلى الأستاذ (Alexis de Tocqueville, 1835:40). حيث أنه قدم مفهوم المجتمع المدني ويطلق عليها (Putnam) اسم (شبكات الاستغراق المدني - networks of civic engagement) الذي يشكل الجمعيات. وهذا يعني، أن المجتمع المدني يقع في المستوى الوسيط للمجتمع. والتوقع الأكثر أهمية حول المجتمع المدني هو أنه يقوي الأداء الديمقراطي للدولة. إذ تعدُّ الجمعيات مدارس للديمقراطية؛ وهي تطور الفضائل نحو التضامن والمشاركة بين المواطنين والاختلاط مع الأفراد الناشطين في أفراد المجتمع. أن أساس ديمقراطية الأغلبية هو أن الجمعيات تسعى إلى تحقيق السلع المشتركة (Karolewski, 2006:169).

3- معايير المعاملة بالمثل Norms of Reciprocity:

يشير (Putnam) إلى مفهوم معايير (Coleman) وهو عدالة المعايير الاجتماعية في نقل حقوق العمل والسيطرة من الفاعل الأول إلى الفاعل الآخر، في حالة كون الإجراء خارجي. وفي بعض الأحيان، ينتزع السوق التكاليف الخارجية، ولكنها حالة نادرة. وتنشأ المعايير، إذا كان العمل يمتلك تكاليف خارجية مماثلة لعدة جهات فاعلة، وإذا لم تنشأ أسواق حقوق السيطرة بسهولة، وإذا لم ينخرط الفاعل الفردي بنجاح في تبادل حقوق السيطرة (Arregle, 2007:75).

هناك تحديات تواجه رأس المال الاجتماعي وتشكل العقدة الرئيسية وتفكك الروابط، فإن الأزمة تشكل تحدياً كبيراً لواضعي السياسات في كيفية بناء أنواع "صحيحة" واجتماعية في الوقت "المناسب" في مواجهة الأزمة الاقتصادية الحالية. والتعقيد الإضافي هو عدم التجانس من تأثير الأزمة بين البلدان ودخلها وعلى سبيل المثال، تساؤلات حول ما إذا كانت الأزمة تضرب سكان الريف أو الحضر أكثر من



البلدان النامية قد ولدت جدلاً واسعاً في الأدب. بالاعتماد على أبحاثهم فإن الفقراء في المناطق الحضرية عانت أكثر خلال الأزمة فإن الأسر الريفية يمكن أن تنتج الغذاء للتخفيف من آثار ارتفاع معدلات التضخم واقترح على نتيجة عكسية: حمل الريفيين الفقراء عبئاً أثقل بسبب زيادة الاعتماد على الاقتصاد في المناطق الحضرية من خلال موسمي عمل خارج المزرعة ويوضح أن الخلافات سببها مجموعة من العوامل، مثل عدم الاندماج في الأسواق الحرة والاعتماد على التجارة الخارجية (Wong, 2013:113).

المبحث الثالث الجانب التطبيقي

اولا / اختبار علاقات الارتباط

1: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

يتضح من الجدول (4) بان الفرضية الفرعية الاولى قد تحققت وذلك بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين (التوجه الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي)، وهي علاقة موجبة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.337)، وعند مراجعة قيمة معامل المعنوية (P) يتضح بان العلاقة معنوية، وبالنسبة للارتباط على المستوى الفردي اتضح ان العلاقات معنوية باستثناء علاقة واحدة هي (التوجه الاستراتيجي ومعايير المعاملة بالمثل) حيث اتضح من النتائج انها غير معنوية بالاعتماد على قيمة (P) التي كانت اكبر من (0.05).

الجدول (4) علاقات الارتباط لمتغيرات التوجه الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي

	x1	y1	y2	y3	Y
x1	1	0.444**	0.343**	-0.117-	0.337**
		0.000	0.000	0.088	0.000
y1	0.444**	1	0.302**	0.262**	0.733**
	0.000		0.000	0.000	0.000
y2	0.343**	0.302**	1	0.108	0.729**
	0.000	0.000		0.115	0.000
y3	-0.117-	0.262**	0.108	1	0.616**
	0.088	0.000	0.115		0.000
Y	0.337**	0.733**	0.729**	0.616**	1
	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: نتائج الحاسوب

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يشير الجدول (5) عن تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (المقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.315)، ومن ملاحظة قيمة معامل المعنوية (P) يتضح ان العلاقة معنوية وبالنسبة للارتباط على المستوى الفردي اتضح ان العلاقات معنوية بالاعتماد على قيمة (P) التي كانت اصغر من (0.05).



الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية ورأس المال الاجتماعي

	x2	y1	y2	y3	Y
x2	1	0.466**	0.308**	-0.147*	0.315**
		0.000	0.000	0.032	0.000
y1	0.466**	1	.302**	0.262**	0.733**
	0.000		0.000	0.000	0.000
y2	0.308**	0.302**	1	0.108	0.729**
	0.000	0.000		0.115	0.000
y3	-0.147*	0.262**	0.108	1	0.616**
	0.032	0.000	0.115		0.000
Y	0.315**	0.733**	0.729**	0.616**	1
	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: نتائج الحاسوب

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من متابعة قيم الجدول (6) يتضح بأن الفرضية قد تحققت وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.395)، وعند مراجعة قيمة معامل المعنوية (P) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، وبالنسبة للارتباط على المستوى الفردي اتضح ان العلاقات معنوية باستثناء علاقة واحدة هي (تطوير رأس المال البشري ومعايير المعاملة بالمثل) حيث اتضح انها غير معنوية بالاعتماد على قيمة (P) التي كانت اكبر من (0.05).

الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

	x3	y1	y2	y3	Y
x3	1	0.451**	0.378**	-0.034-	0.395**
		0.000	0.000	0.620	0.000
y1	0.451**	1	0.302**	0.262**	0.733**
	0.000		0.000	0.000	0.000
y2	0.378**	0.302**	1	0.108	0.729**
	0.000	0.000		0.115	0.000
y3	-0.034	0.262**	0.108	1	0.616**
	0.620	0.000	0.115		0.000
Y	0.395**	0.733**	0.729**	0.616**	1
	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: نتائج الحاسوب

4 / اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تشير نتائج الجدول (7) عن تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية الفاعلة ورأس المال الاجتماعي)، فقد بلغت قيمتها (0.289)، وعند مراجعة قيمة معامل المعنوية (P) يتضح بأن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة معنوية، وبالنسبة للارتباط الفردي اتضح ان العلاقات معنوية حيث كانت قيمة (P) اصغر من الشرط المطلوب البالغ (0.05) وبخصوص العلاقة (الثقافة التنظيمية الفاعلة ومعايير المعاملة بالمثل) كانت قيمتها سلبية وضعيفة.



الجدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورأس المال الاجتماعي

	X	y1	y2	y3	Y
X	1	0.495**	0.396**	-0.126-	0.385**
		0.000	0.000	0.065	0.000
y1	0.495**	1	0.302**	0.262**	0.733**
	0.000		0.000	0.000	0.000
y2	0.396**	0.302**	1	0.108	0.729**
	0.000	0.000		0.115	0.000
y3	-0.126-	0.262**	0.108	1	0.616**
	0.065	0.000	0.115		0.000
Y	0.385**	0.733**	0.729**	0.616**	1
	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: نتائج الحاسوب

ثانياً / تحليل علاقات التأثير

بعد تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات فان انموذج البحث وفرضياته يستلزمان تحديد تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية ورأس المال الاجتماعي، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية واختبار هذه الفرضية يستلزم الامر تحديد التأثير وفقاً للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وكما يلي:

1 / تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز رأس المال الاجتماعي

يوضح الجدول (10) تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل في تعزيز رأس المال الاجتماعي كمتغير معتمد، حيث حقق بعد تحديد التوجه الاستراتيجي اثراً ذو دلالة معنوية في تعزيز رأس المال الاجتماعي، وقد كانت هذه العلاقة معنوية فقد كانت قيمة (f) المحسوبة هي اكبر من قيمة (f) الجدولية، كما وان نموذج الانحدار كان بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

تعزيز رأس المال الاجتماعي + 0.186 = 0.337 (تحديد التوجه الاستراتيجي)

ومن نتائج تحليل الانحدار يتضح ان قيمة الفا (0.186) وقيمة بيتا (0.337) وهذا ينتج ان اي تغيير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغيير بمقدار (0.337) في المتغير المعتمد، كما ان المتغير المستقل يفسر (11.4%) من التباين الحاصل في رأس المال الاجتماعي ، فقد بلغت قيمة معامل التفسير (0.114) .

الجدول (10) نتائج تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز رأس المال الاجتماعي

F		R ²	تعزيز رأس المال الاجتماعي		المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.00	27.04	0.114	0.337	0.186	المتغيرات المستقلة
					تحديد التوجه الاستراتيجي

*P<0.05 N=203

2/ تأثير اكتشاف المقدرات الجوهرية في تعزيز رأس المال الاجتماعي



4/ تأثير ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في تعزيز رأس المال الاجتماعي

يوضح الجدول (13) تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل في تعزيز رأس المال الاجتماعي كمتغير معتمد، حيث حقق بعد ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة اثراً ذو دلالة معنوية في تعزيز رأس المال الاجتماعي، وقد كانت هذه العلاقة معنوية فقد كانت قيمة (f) المحتسبة هي اكبر من قيمة (f) الجدولية، كما وان نموذج الانحدار كان بالصيغة الآتية :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

تعزيز رأس المال الاجتماعي + 0.137 = 0.289 (ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة)

ومن نتائج تحليل الانحدار يتضح ان قيمة الفا (0.137) وقيمة بيتا (0.289) وهذا ينتج ان اي تغيير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغيير بمقدار (0.289) في المتغير المعتمد، كما ان المتغير المستقل يفسر (8.4%) من التباين الحاصل في تعزيز رأس المال الاجتماعي باعتباره متغيراً معتمداً، فقد بلغت قيمة معامل التفسير (0.084) .

الجدول (13) نتائج تأثير ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة في تعزيز رأس المال الاجتماعي

F		R ²	تعزيز رأس المال الاجتماعي		المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
4.00	19.285	0.084	0.289	0.137	ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة

*P<0.05 N=203

5/ تأثير الرقابة التنظيمية المتوازنة في تعزيز رأس المال الاجتماعي

يوضح الجدول (14) تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل في تعزيز رأس المال الاجتماعي كمتغير معتمد، حيث حقق بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة اثراً ذو دلالة معنوية في تعزيز رأس المال الاجتماعي، وقد كانت هذه العلاقة معنوية فقد كانت قيمة (f) المحتسبة هي اكبر من قيمة (f) الجدولية، كما وان نموذج الانحدار كان بالصيغة الآتية :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

تعزيز رأس المال الاجتماعي + 0.194 = 0.333 (الرقابة التنظيمية المتوازنة)

ومن نتائج تحليل الانحدار يتضح ان قيمة الفا (0.194) وقيمة بيتا (0.333) وهذا ينتج ان اي تغيير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغيير بمقدار (0.333) في المتغير المعتمد، كما ان المتغير المستقل يفسر (11.1%) من التباين الحاصل في تعزيز رأس المال الاجتماعي باعتباره متغيراً معتمداً، فقد بلغت قيمة معامل التفسير (0.111) .

الجدول (14) نتائج تأثير الرقابة التنظيمية المتوازنة في تعزيز رأس المال الاجتماعي

F		R ²	تعزيز رأس المال الاجتماعي		المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
4.00	26.259	0.111	0.333	0.194	الرقابة التنظيمية المتوازنة

*P<0.05 N=203



وبعد ان تم اجراء الاختبار على المستوى العوامل الفرعية يتم اختبار الفرضية الرئيسة إذ يتضح من الجدول (15) تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تعزيز رأس المال الاجتماعي كمتغير معتمد، حيث حققت ممارسات القيادة الاستراتيجية اثر ذو دلالة معنوية في تعزيز رأس المال الاجتماعي، وقد كانت هذه العلاقة معنوية فقد كانت قيمة (f) المحتسبة هي اكبر من قيمة (f) الجدولية، كما وان نموذج الانحدار كان بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

تعزيز رأس المال الاجتماعي + 0.237 = 0.385 (ممارسات القيادة الاستراتيجية)

ومن نتائج تحليل الانحدار يتضح ان قيمة الفا (0.237) وقيمة بيتا (0.385) وهذا ينتج ان اي تغيير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغيير بمقدار (0.385) في المتغير المعتمد، كما ان المتغير المستقل يفسر (14.8%) من التباين الحاصل في تعزيز رأس المال الاجتماعي باعتباره متغيرا معتمدا، فقد بلغت قيمة معامل التفسير (0.148) .

الجدول (15) نتائج تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز رأس المال الاجتماعي

F		R ²	تعزيز راس المال الاجتماعي		المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
4.00	26.699	0.148	0.385	0.237	ممارسات القيادة الاستراتيجية

*P<0.05 N=203

وعلى مستوى الابعاد مجتمعة تشير النتائج التحليلية في الجدول (16) والشكل (7) الى أن (ممارسات القيادة الاستراتيجية) مجتمعة كان لها تأثير معنوي في (تعزيز رأس المال الاجتماعي)، حيث اشارت النتائج الى تأثير معنوي للابعاد (تطوير رأس المال البشري، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) بالاعتماد على قيمة (P-Value) التي كانت معنوية، بينما لم تظهر الابعاد الاخرى (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية، ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة) علاقات معنوية حيث كانت قيمة (P-Value) مستوى المعنوية اكبر من (0.05)، حيث اظهرت الابعاد (تطوير رأس المال البشري، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) تأثيرا معنويا، بينما كان تأثير البعد الاستراتيجي غير معنوي ضمن نموذج الانحدار المتعدد، وان القدرة التفسيرية للنموذج العام بلغت (42.5%) من قيمة التغير الحاصلة في المتغير التابع فقد بلغت قيمة مامل التفسير (R²=0.425) .

ومن هنا يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_5$$

$$Y = 2.745 + 0.316(x_3) + 0.171(x_5)$$

تعزيز رأس المال الاجتماعي (1.159 + 0.426 تطوير رأس المال البشري) + 0.334 (ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة)

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_5$$

$$Y = 2.745 + 0.316(x_3) + 0.171(x_5)$$



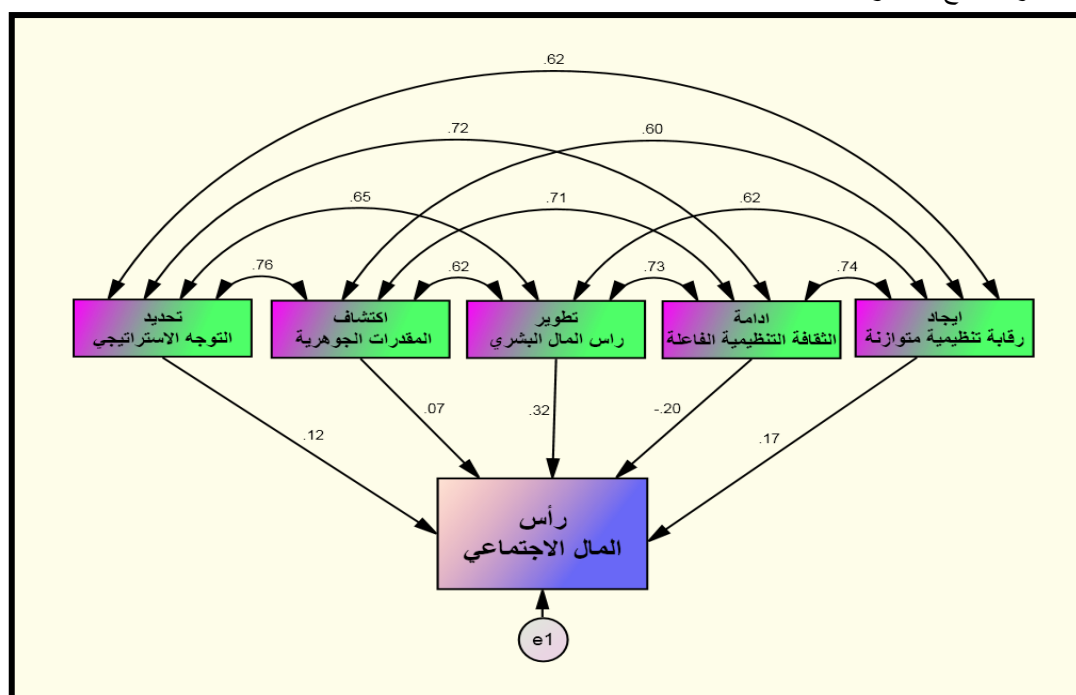
= تعزيز رأس المال الاجتماعي ($2.745 + 0.316$ تطوير رأس المال البشري $+ 0.171$) (إيجاد رقابة تنظيمية متوازنة)

الجدول (16) خلاصة نتائج التحليل لأثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تعزيز رأس المال الاجتماعي

الابعاد	α	β	R2	Df	F	P
تحديد التوجه الاستراتيجي	2.745	0.119	0.185	5,207	9.419	0.268
اكتشاف المقدرات الجوهرية		0.068				0.515
تطوير رأس المال البشري		0.316				0.001
ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة		0.202-				0.092
ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة		0.171				0.006

قيمة (F) الجدولية $(0.05) = 2.70$ ، $(0.01) = 6.99$

المصدر : نتائج الحاسوب



الشكل (7) معاملات النموذج لتأثير الابعاد مجتمعة

المصدر : نتائج الحاسوب

وفي ضوء المؤشرات التحليلية السالفة الذكر يتضح أن جميع ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية كان لها أثر معنوي في رأس المال الاجتماعي وبشكل جزئي، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها، وكانت قوة التأثير متفاوتة بين الابعاد .



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات وكالاتي :

- (1) إنّ موضوع القيادة الإستراتيجية من الموضوعات المعاصرة التي لا زالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتطبيقي. إذ لا زالت الأدبيات تقتصر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الإستراتيجية والتشغيلية لموضوع القيادة الإستراتيجية.
- (2) إنّ مديرية الشباب والرياضة التي ترغب بالنجاح في خوضها للمنافسة في مجال عملها، بالمقارنة مع غيرها من المديريات الأخرى ينبغي عليها أن تسلط الأضواء على موضوع رأس المال الاجتماعي الذي من شأنه أن يساعد المديرية على تحقيق نتائجها المرجوة.
- (3) إنّ دراسة طبيعة القيادة الإستراتيجية ، تساعد المنظمات على زيادة أدائها التنظيمي والوقوف بحزم أمام التهديدات التنظيمية التي تواجه هذه المؤسسات والذي يحد من فشلها بالاستجابة للتغيير التنظيمي.
- (4) إنّ مديرية الشباب والرياضة المبحوثة قد أشرت استعداداً عالياً لدى أفرادها بالقيادة الإستراتيجية ولاسيما في تعزيز التوجه الإستراتيجية والتأكيد على ممارسات القيادة الأخلاقية.
- (5) إنّ القائد الإستراتيجي لا يؤخذ دور القيادة أو المشاركة في أنشطة القيادة للحصول على المركز أو الشرف، أو المكافآت الشخصية الأخرى...الخ. وأنما لديهم قضية على أساس القيمة أو الرسالة التي يريدون تعزيزها، وهم ينخرطون في القيادة من أجل تعزيز هذه القضية أو تحقيق هذه الرسالة.
- (6) لقد أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام في المديرية التي تعمل ضمن القطاع الرياضي يولون اهتماماً وبدرجات متفاوتة لمتغيرات الدراسة وخصوصاً ما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية، كما أنهم يبدون اهتماماً كبيراً في تعزيز رأس المال الاجتماعي والعمل على تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة إلى تحقيق التمايز في الخدمات المقدمة من قبل مديرية الشباب والرياضة المبحوثة.
- (7) لقد تبين من النتائج التي تم التوصل إليها أن المديرية عينة الدراسة لديها اهتمام أكبر باستخدام رأس المال الاجتماعي بهدف توجيه جهود المورد البشري لخدمة الشباب ككل، على اعتبار أن هذا الاهتمام يزيد من الالتزام التنظيمي لأفرادها العاملين فيها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في فقرة الاستنتاجات توصي الدراسة بما يأتي:-

- (1) ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم الذي تناولها البحث بشكل أكثر تفصيلي، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على القيادة الإستراتيجية ورأس المال الاجتماعي.



- 5- Mahdia, Omar Rabeea & Almsafir, Mahmoud Khalid, (2014), "The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment", International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September
- 6- Deininger,. & Mpuga, (2005), "Does greater accountability improve the quality of public service delivery? Evidence from Uganda", World Development, Vol. 33 No. 1, pp. 171-91
- 7- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. Academy of Management Journal, 44, 134–143
- 8- Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1996). Self-organization: The irresistible future of organizing. Strategy and Leadership, 24, 18–24.
- 9- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. The Academy of Management Review, 29, 222–240.
- 10- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", 1st ed., South-Western, New York
- 11- Hess, W. D. (2016). Social Capital and the Academic Experience in College Residential Learning Communities (Doctoral dissertation, California State University, San Marcos).
- 12- Jones, Tim & Taylor, Shirley, (2012), "Service loyalty: accounting for social capital", Journal of Services Marketing, Vol. 26 Iss: 1 pp. 60 – 75
- 13- Adler, S.P. and Kwon, S. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", Academy of Management Review, Vol. 27 No. 1.
- 14- Coleman, J. (1988), "Social capital in the creation of human capital", American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. 95-120.
- 15- Portes, A. (1995) "Economic Sociology and the Sociology of Immigration: A Conceptual Overview," in Alejandro Portes (ed.), The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship, New York: Russell Sage Foundation
- 16- Prasad, Sameer & Tata, Jasmine & Guo, Xuguang, (2012), "Sustaining small businesses in the United States in times of recession: Role of supply networks and social capital", Journal of Advances in Management Research, Vol. 9 Iss: 1 pp. 8- 28
- 17- Cohen, D. and Prusak, L. (2001), "How to invest in social capital", Harvard Business Review, Vol. 79 No. 5, pp. 86-93
- 18- Jerabek, Hynek, (2011), " Social Capital Theory Towards a Methodological
- 19- Putnam, R.D. (2007), "E Pluribus Unum: diversity and community in the twenty-first century. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture", Scandinavian Political Studies, Vol. 30 No. 2, pp. 137-74.
- 20- Arregle, Jean-Luc & Hitt, Michael & Sirmon, David & Very, Philippe, (2007), " The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", Journal of Management Studies 44:1 January, 0022-2380.
- 21- Wong, S. (2013). From economic meltdown to social crunch: Lessons about social capital and economic crises. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 72, 107-119)