



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

# رأس المال الاجتماعي مدخل لتعزيز إدارة التميز: دراسة تطبيقية في مستشفى ازادي / دهوك

أحمد إبراهيم رشيد سلطان

الدبلوم العالي التخصصي  
في إدارة الأعمال

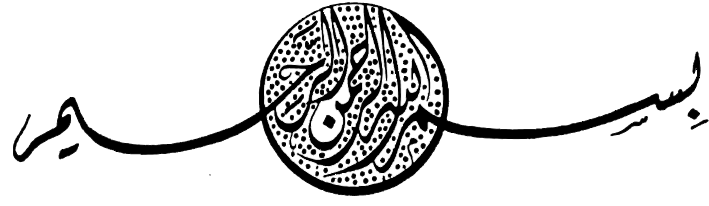
بإشراف  
المدرس الدكتور  
اسراء طارق حسين

# رأس المال الاجتماعي مدخل لتعزيز إدارة التميز دراسة تطبيقية في مستشفى ازادي / دهوك

رسالة تقدم بها الطالب  
أحمد إبراهيم رشيد سلطان

الى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال

بإشراف  
المدرس الدكتورة  
اسراء طارق حسين



﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ

عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ

۝٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥ ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق

الآية: 1-5

## بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الْآخِرَةِ نُؤْتِهِ مِنْهَا وَسَنَجْزِي الشَّاكِرِينَ﴾

### شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى اله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين، وبعد، اذ لا يسعني وانا انتهي من كتابة هذه الرسالة الا ان اقول الحمد لله حمدا طيبا مباركا على نعمته علي، فكل خير وجدته في عملي كان بفضل الله وحده.

في الوقت الذي انهي فيه اعداد هذه الرسالة اتقدم بالعهد وفاء وبالجميل اعترافا لاستاذتي الفاضلة المشرفة على هذه الرسالة المدرس الدكتورة اسراء طارق حسين التي منحتني الوقت والجهد الكبيرين في المتابعة والارشاد مما ساعدني في تخطي الكثير من الصعوبات وتذليل العقبات التي اعترضت سبيل تقديمي خلال مسيرة بحثي هذه إذ كانت لارائها السديدة وتوجيهاتها الحكيمة الفضل الاول في اخراج هذه الرسالة على ما هي عليه، وفقها الله لعمل المزيد من فعل الخير جزاها عني كل خير وعرفان.

كما ويطيب لي ان اتقدم بفائق التقدير والاحترام الى اساتذة كلية الادارة والاقتصاد الافاضل والعاملين فيها.

وانتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاساتذة الافاضل رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وابداء الملاحظات التي ستكون موضع اهتمام الباحث. والشكر الجزيل لمستشفى ازادي لمساعدتهم لي في تسهيل مهمة دراستي التطبيقية وفقهم الله لما بذلوه من جهود.

وانتقدم بجزيل الشكر والتقدير لعمي الدكتور حكمت رشيد لجهوده المبذولة في إتمام رسالتي.

ولايفوتني ان اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الخالص لزملائي في الدراسة واصدقائي في الحياة .

واهدي ثمرة جهدي الى والدي العزيز حفظه الله الذي لطالما كان مثالا لي ووالدتي الغالية حفظها الله، والى اخوتي وخواتي لتشجيعهم لي طوال مدة دراستي واسال الله العظيم ان يجزيهم عني خير الجزاء.

كما اتقدم بجزيل شكري وامتناني الى كل من كان له فضل علي ولم اذكر اسمه فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

## المستخلص

تميزت الدراسات الحديثة بتقديم طروحات فكرية اتسمت بالوعي والافق الواسع والايمان بأهمية استيعاب التطورات الحديثة التي لامست بشكل ملحوظ مفاصل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكلها ظهرت على اثرها مصطلحات علمية اثرت العلوم السلوكية والادارية بموضوعات ذات مضامين جديدة كان من ابرزها التوجه نحو بناء العلاقات الاجتماعية وعدها الركيزة الاساسية لقوة المنظمة ضمن مفهوم راس المال الاجتماعي الذي حظي بضمانة واسعة لما له من اثار ايجابية في ترسيخ اواصر التعاون وبناء التفاعلات الاجتماعية التي تستمد منها المنظمة تميزها.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين راس المال الاجتماعي باباعده (الهيكلي والعلاقاتي والادراكي) بوصفها متغيرات مستقلة وادارة التميز بوصفه متغيرا معتمداً، وحددت مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات منها:

- هل لدى المستشفى المبحوث تصور واضح عن مفهوم رأس المال الاجتماعي وادارة التميز وابعادها؟

- كيف يمكن لابعاد راس المال الاجتماعي من تعزيز ادارة التميز؟

واختير مستشفى ازادي / دهوك ميداناً لاجراء الدراسة ضمن عينة عشوائية بلغت (110) فرد من العاملين شملت مستويات وظيفية مختلفة، علما ان الباحث اعتمد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة، واستندت الدراسة الى انموذج افتراضي يوضح العلاقة التاثيرية بين ابعاد الدراسة المتمثلة براس المال الاجتماعي وادارة التميز، وفق مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي اخضعت للاختبار باعتماد عدد من الاساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- ثمة علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز على المستوى الكلي.
- ثمة تاثير معنوي لراس المال الاجتماعي في ادارة التميز.
- واعتماداً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، خلصت الى مجموعة من المقترحات اهمها
- دعم ابعاد راس المال الاجتماعي بالمنظمة المبحوثة بنشر ثقافة التعاون ودعم العلاقات الاجتماعية وبيان دورها في تعزيز التميز في اداء الانشطة وزيادة فعاليتها.
- تعزيز العمل المشترك في اطار الافادة من ابعاد راس المال الاجتماعي وتفعيل اثره في بناء ادارة تؤمن بالتميز والابداع.

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب - ج	قائمة المحتويات
ج - د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
هـ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
12-2	<b>الفصل الأول: منهجية الدراسة</b>
2	أولاً: مشكلة البحث
3 - 2	ثانياً: أهمية البحث
3	ثالثاً: أهداف البحث
3	رابعاً: فرضيات البحث
4	خامساً: أساليب جمع البيانات
5 - 4	سادساً: مجتمع البحث وعينته
5	سابعاً: حدود الدراسة
6 - 5	ثامناً: أساليب تحليل البيانات
23-13	<b>الفصل الثاني: رأس المال الاجتماعي</b>
15-13	أولاً: رأس المال الاجتماعي: النشأة والمفهوم
17 - 15	ثانياً: أهمية رأس المال الاجتماعي
18 - 17	ثالثاً: خصائص رأس المال الاجتماعي
23 - 18	رابعاً: قنوات رأس المال الاجتماعي
36-24	<b>الفصل الثالث: إدارة التميز</b>
26-24	أولاً: مفهوم إدارة التميز

27-26	ثانياً: أهمية ادارة التميز
28	ثالثاً: أهداف ادارة التميز
31-28	رابعاً: ابعاد ادارة التميز
33-31	خامساً: دوافع إدارة التميز (أسبابها)
35-33	سادساً: متطلبات ومعوقات ادارة التميز
53-36	<b>الفصل الرابع: الجانب العملي</b>
38-36	المبحث الأول: وصف خصائص الأفراد المبحوثين
49-39	المبحث الثاني: وصف أبعاد الدراسة
53-50	المبحث الثالث: اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها
56-54	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات</b>
54	المبحث الاول: الاستنتاجات
56	المبحث الثاني: المقترحات
65-57	<b>المصادر</b>
60-57	أولاً: المصادر العربية
65-61	ثانياً: المصادر الاجنبية
-	الملاحق
A – B	المستخلص باللغة الإنكليزية

## ثبت الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	الدراسات السابقة	3
2	الدراسات ذات الصلة بادارة لتمييز	5
3	قيم معامل Cronbach's Alpha	12
4	مفاهيم راس المال الاجتماعي	14
5	عدد من مفاهيم ادارة التميز لدى عدد من الباحثين	25
6	الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة	38
7	التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الهيكلية	40
8	التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير العلاقاتية	41
9	التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الادراكية	42
10	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لبعد التغيير في المهام	43
11	التوزيعات التكرارية والنسبية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير السياسات والاستراتيجيات	44
12	التوزيعات التكرارية والنسبية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير. الموارد البشرية	45
13	التوزيعات التكرارية والنسبية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير. التركيز على الزبون	46
14	التوزيعات التكرارية والنسبية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ادارة العمليات	47
15	التوزيعات التكرارية والنسبية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العلاقات والموارد	48
16	التوزيعات التكرارية والنسبية والاطوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نتائج الاعمال	49

17	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الاجتماعي وإدارة التميز	50
18	نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير الهيكلي والعلاقاتي والادراكي وإدارة التميز	51
19	نتائج تأثير الرأس المال الاجتماعي في إدارة التميز	52
20	نتائج تأثير تحليل متغيرات الرأس المال الاجتماعي (الهيكلي والعلاقاتي والادراكي) في إدارة التميز	53

### ثبت الاشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	مخطط البحث	9
2	قنوات رأس المال الاجتماعي	20
3	دوافع إدارة التميز	33

### ثبت الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	استبانة المحكمين
2	الاستبانة
3	المقابلات

## المقدمة

اجتهد العديد من الباحثين والمنظرين بتقديم طروحات ومفاهيم اثرت مجالات مختلفة من العلوم الاجتماعية والاقتصادية والادارية، ونتيجة تقارب هذه العلوم مع بعضها وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع، اللذين كان لهما الفضل في انضاج الكثير من المفاهيم الادارية ومنها موضوع راس المال الاجتماعي الذي لاقى صدى واستحساناً من لدن الباحثين في علم الادارة وتحديدا في مجال السلوك التنظيمي لما له من اثر في تجسيد العلاقات والروابط الاجتماعية التي تحكمها مجموعة من القيم والمعايير كالثقة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون الذي تحاول كل منظمة أياً كانت توجهاتها الوصول اليها وبناء ذلك النسيج الاجتماعي الذي يمنحها القوة والتماسك اذا ارادت البقاء والنمو والتميز في اداء وادارة اعمالها وتقديم افضل المنتجات في ظل تحديات البيئة التنافسية التي باتت تهدد مستقبل الكثير من المنظمات، ونخص بالذكر المنظمات التي ترعى الجوانب الصحية فهي بحاجة الى جهد استثنائي لدعم اواصر التعاون وتعزيز انشطتها الاجتماعية بالتركيز في الابعاد الاساسية لراس المال الاجتماعي متمثلة بالبعد الهيكلي والبعد العلاقتي والادراكي.

وانسجاما مع هذه الابعاد تبرز ادارة التميز كمدخل حديثا يركز في تطوير وتنمية أنشطة واستراتيجيات المنظمة للحصول على اعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فالتميز يأتي ضمن مبادرات منظميه داخلية، فضلا عن اتباع منهج يسوده روح المبادرة والتعاون وبذلك شكل هذا المدخل انموذجا مهما لادارة المنظمات وعاملا مساعدا لها لضمان نجاحها وتطورها المستقبلي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف طبيعة العلاقة بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز من خلال بناء اطار ميداني وبيان طبيعة العلاقة والاثر بين هذه المتغيرات.

وعلى وفق ذلك شملت الدراسة خمسة فصول ضم الاول مبحثين عرضا الاول منهجية الدراسة والثاني اختص بعرض الدراسات السابقة، و تناول الفصل الثاني والثالث تقديم اطار نظري لمتغيري الدراسة، اذ عرض الفصل الثاني راس المال الاجتماعي من حيث المفهوم، الاهمية، الخصائص، الابعاد، اما الفصل الثالث فقد تناول ادارة التميز من حيث المفهوم، الاهمية، الاهداف الابعاد، الدوافع، المتطلبات، المعوقات، واختص الفصل الرابع بتقديم الاطار العملي للدراسة ضمن ثلاثة مباحث قدم الاول وصف لمجتمع الدراسة، وتناول الثاني وصف متغيرات الدراسة، اما المبحث الثالث فقد عرض اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها، واخيرا جاء الفصل الخامس ليختتم الدراسة بتقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

## الفصل الاول

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة، وذلك من خلال التطرق الى المنهج البحثي المستخدم والإجراءات المنهجية التي تم تبنيها في تحديد توجهات الدراسة، وتحقيقاً لذلك تم التطرق للمباحث الآتية:

**المبحث الأول: الدراسات ذات الصلة**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

## المبحث الاول

### الدراسات ذات الصلة

تهتم الأدبيات الإدارية بتقديم العديد من الدراسات الغنية بمحتوياتها العلمية ومعلوماتها القيمة، إذ أنها تمثل نتاج جهد وعمل مثمر لباحثين وكتاب كرسوا جل اهتمامهم ووقتهم لإنجازها وفسحوا المجال لإجراء المزيد من البحوث والدراسات، من هذا المنطلق وبهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم التعرض لهذه الدراسات للوقوف على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، إذ إن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات راس المال الاجتماعي وإدارة التميز، جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الاشكاليات والظواهر في بيئات وميادين كثيرة وعلى هذا النحو تسعى الدراسة إلى بلورة المنظور البحثي بما يحقق مرامي الدراسة الحالية، وفي هذا السياق نستعرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية وعلى النحو الآتي:

أولاً: بعض الدراسات المتعلقة براس المال الاجتماعي

الجدول (1)

الدراسات السابقة

1- دراسة حمد وآخرون، 2019

عنوان الدراسة	العلاقة بين راس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية: بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في اقليم كردستان.
منهجية الدراسة	تمحورت مشكلة الدراسة حول تفسير العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسة راس المال الاجتماعي، تقاسم المعرفة، جودة الخدمة التعليمية، اجريت الدراسة على عينة من الجامعات الحكومية في اقليم كردستان العراق، استخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية لاستخراج معاملات $F, R, t$ .
أهم الاستنتاجات	يوجد تأثير معنوي لراس المال الاجتماعي في تحسين جودة الخدمة التعليمية ولتقاسم لمعرفة.
أهم التوصيات	ضرورة اعتماد مجموعة من الاليات والممارسات الادارية الي تعزز بناء راس المال الاجتماعي وخلق البيئة المناسبة لتنمية عملية التبادل المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالشكل الذي يخدم تحسين نوعية التعليم.

دراسة العطيوي والغانمي، 2018

عنوان الدراسة	العلاقة بين قنوات راس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل: الدور لوسيط للصراع دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.
منهجية الدراسة	تعتمد فكرة الدراسة على تحديد العوامل التي تساهم في زيادة فاعلية جماعات العمل، وذلك من خلال تعظيم منافع قنوات راس المال الاجتماعي وتقليل التكاليف والمساوئ المرتبطة بها من اجل تعزيز فاعلية الجماعة، شملت الدراسة عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية البالغ عددهم (262) موزعين على (75) قسم علمي، وقد تبنت الدراسة مدخل السيسومترك في جمع بيانات راس المال

الاجتماعي والسيكو مترك في جمع باقي المتغيرات، واستخدمت في عملية تحليل البيانات معامل الارتباط البسيط والانحدار الخطي المتعدد لاثبات صحة الفرضيات.	
ان الاقسام العلمية الاكثر فاعلية هي تلك الاقسام التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات الاغلاق وقنوات التجسير.	أهم الاستنتاجات
ضرورة امتلاك الكلية مستوى مقبول من الروابط الاجتماعية داخل القسم وما بين الاقسام الاخرى وذلك من خلال تشجيع الانشطة الاجتماعية.	أهم التوصيات

دراسة: Sadeghi & Bahamiriyan, 2015 ( راس المال الاجتماعي )

Study the Relationship between Social Capital of Organization and Empowering Staff of Universities: A Case Study of Applied Science Centers of Kermanshah	عنوان الدراسة
دراسة العلاقة بين راس المال الاجتماعي وتمكين العاملين : دراسة حالة	
استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين راس المال الاجتماعي وتمكين الافراد العاملين، اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة المدروسة تم اللجوء الى استمارة الاستبيان لجمع البيانات حيث تم اختيار 152 مركز من مراكز العلوم التطبيقية كعينة للدراسة، استخدم الباحث تحليل الارتباط البسيط لاختبار الفرضيات.	منهجية الدراسة
توجد علاقة ارتباط قوية بين راس المال الاجتماعي وتمكين العاملين.	أهم الاستنتاجات
زيادة تمكين الافراد العاملين من خلال منحهم الصلاحيات التي تؤهلهم لاداء اعمالهم، بحرية والابتعاد عن فرض اللوائح والتشريعات التي تعيق تقدمهم واثبات ذاتهم.	أهم التوصيات

## الجدول (2)

### بعض الدراسات ذات الصلة بإدارة التميز

دراسة خليل: 2014

عنوان الدراسة	تأثير ابعاد ادارة الموهبة في ادارة التميز : بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد.
منهجية الدراسة	تبلورت مشكلة الدراسة حول حقيقة لايمكن انكارها في ظل عولمة المعرفة وتقارب الاسواق الا وهي حرب المواهب، كما ان مدخل ادارة التميز يعد خطوة مهمة اساسية في تطوير المنظمات، وعلى اساس هذا التصور الفكري استهدفت الدراسة تشخيص العلاقة بين ابعاد ادارة الموهبة وادارة التميز، شملت الدراسة شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد بوصفها مجتمعا للبحث، اختيرت منها عينة قصدية بلغت (55) ضمت مدراء وخبراء ورؤساء اقسام، واعتمدت الدراسة الاحصاء اللامعلمي باستخدام معامل الارتباط الرتب ليختبر واقع المنظمات المستهدفة.
أهم الاستنتاجات	ان الشركتين بحاجة ماسة لاعادة النظر في ادارة لعمليات وتصميمها اذ لم تعد ادارة عملياتها عمل تميز بقدر ما تعد عامل تراجع.
أهم التوصيات	ان ادارة التميز لابد ان يمتد ارتباطها بابعاد ادارة الموهبة عامة وليس ببعد المحافظة على الموهبة.

دراسة: المدو: 2016

عنوان الدراسة	اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية.
منهجية الدراسة	تمثلت مشكلة الدراسة حول تحديد مستوى وتأثير ادارة التميز في الاداء الجامعي، تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استمارة الاستبانة، اذ تم توزيعها على عينة تضمنت (31) تدريس في عدد من الكليات الاهلية، لجا الباحث الى استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لاثبات صحة الفرضيات (معامل الارتباط سبيرمان، معامل الاختلاف، معامل الانحدار الخطي البسيط).

أهم الاستنتاجات	تبين ان ادارة التميز في الكليات الاهلية مرتبطة ومؤثرة بقوة في الاداء الجامعي وعلى مستوى الابعاد.
أهم التوصيات	على الكليات الاهلية الاستفادة من ارتباط وانعكاس ادارة التميز في الاداء الجامعي بما ينسجم مع حاجات المجتمع.

دراسة: 2018, Nafei ( ادارة التميز )

عنوان الدراسة	Organizational Success as a Mediating Variable of the Relationship between organizational learning and Organizational Excellence: A study on Telecommunications Sector in Egypt دور النجاح التنظيمي كمتغير وسيط بين التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي: دراسة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في مصر.
منهجية الدراسة	استهدفت الدراسة تحديد دور النجاح التنظيمي كمتغير وسيط ، وتأثير التعلم التنظيمي على التميز التنظيمي، تم اختيار قطاع الاتصالات في مصر كمجتمع للدراسة، اعتمد الباحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات منها انموذج الانحدار المتعدد.
أهم الاستنتاجات	هناك تأثير كبير للتعلم التنظيمي باعتباره متغير مستقل على التميز التنظيمي باعتباره متغير معتمد.
أهم التوصيات	ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والنظر اليه باعتباره اداة لحل المشاكل التنظيمية. الاستمرار في تعزيز السياسات التي تسعى الى تمكين الافراد العاملين عن طريق زيادة تفويض السلطات واتباع اللامركزية في العمل.

#### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- الاسهام في وضع الاطار النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة.
- 2- الاستفادة من الجانب العلمي لتلك الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة.
- 3- التعرف على اهم ما توصلت اليه تلك الدراسات والبدء من حيث انتهت به تلك الدراسات.

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تستمد الكثير من المنظمات حيويتها وديموتها من قدرتها على مواكبة التطورات ومواجهة التحديات المستمرة في بيئتها المتغيرة، الا ان ذلك يحتم عليها تبني مفاهيم ومداخل جديدة في العمل تستلهم منها قوتها وبقائها، وقد بين الباحثون في طروحاتهم خلال السنوات القليلة الماضية اهمية العلاقات الاجتماعية وعدوها المحرك الاساسي لعمل المنظمات وذلك ضمن مفهوم اطلق عليه راس المال الاجتماعي الذي استحوذ ولفت انتباه رجال الاعمال لما له من اثر في تحقيق مردودات ايجابية تمثلت في ترسيخ قيم العمل وبناء العلاقات الاجتماعية ما بين جمهور المتعاملين داخل المنظمة وخارجها، وبذلك وجدت المنظمات ضالتها ومنها المنظمات الصحية وحاجتها لتطبيق مفهوم راس المال الاجتماعي الذي يخدم تطلعاتها ويمنحها امكانية الارتقاء بتقديم خدمات تتسم بالتميز الذي بات يمثل مدخلاً مهماً وخطوة اساسية تسعى المنظمات الى تنبيه وبناء ادارة قائمة على ركائز متميزة للحفاظ على ذاتها وسط بيئة مليئة بالتحديات والاحداث السريعة.

وعلى اساس هذا التصور الفكري فان غياب مفهوم (راس المال الاجتماعي) او اهماله في المنظمات وخاصة الصحية قد يولد اثارا سلبية تنعكس على تميز انشطتها وضعف التركيز في اعمالها مما يجعلها عرضة للفشل وفقدان توازنها ومكانتها امام نظيراتها في مجالات الاعمال.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع تطبيق ابعاد راس المال الاجتماعي في المستشفى المبحوث؟
- 2- ما واقع تطبيق ابعاد إدارة التميز في المستشفى المبحوث؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد راس المال الاجتماعي وإدارة التميز؟
- 4- هل هناك تأثير لابعاد راس المال الاجتماعي في إدارة التميز؟

ثانياً: اهمية الدراسة: تنقسم اهمية الدراسة الى:

أ- الاهمية العلمية:

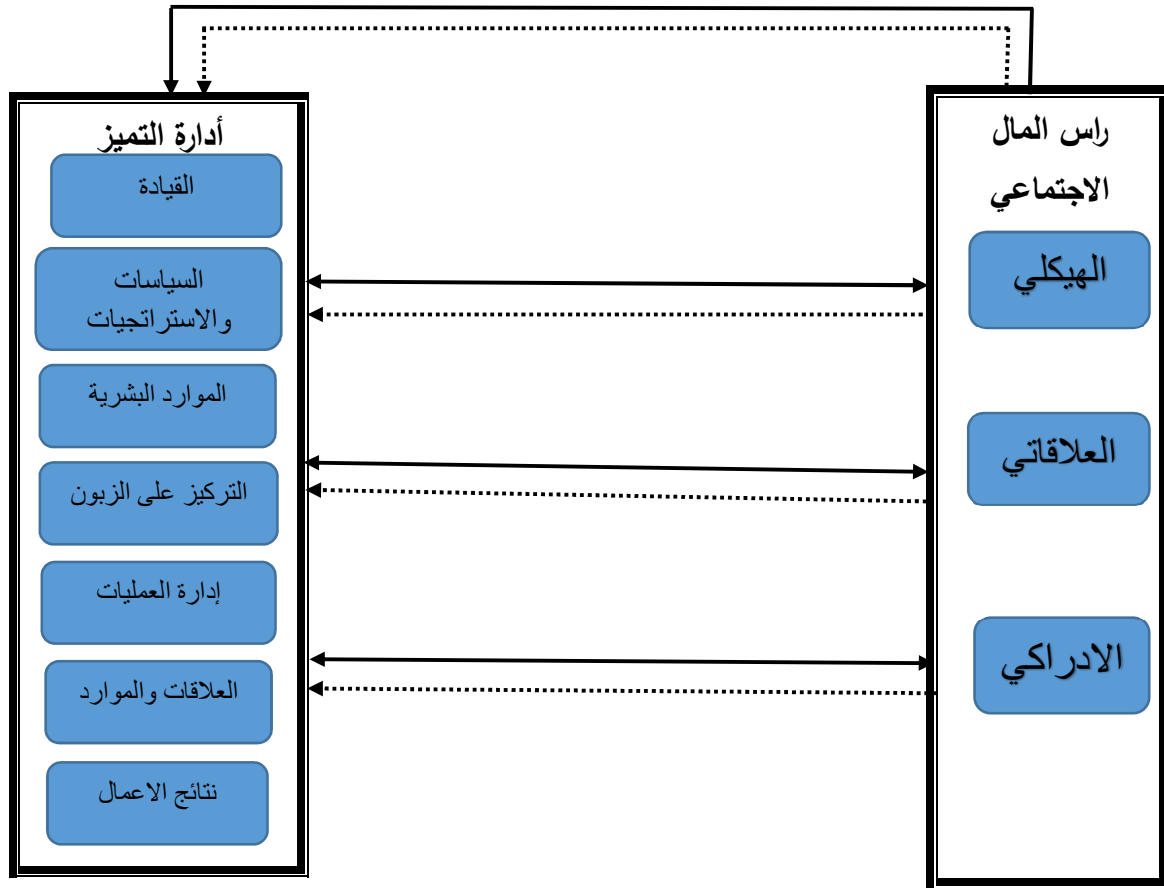
تبرز الاهمية العلمية للدراسة من المتغيرات المبحوثة (راس المال الاجتماعي وإدارة التميز) التي تساعد في بلورة رؤية واضحة يستلهم منها المقنون أسساً علمية في ادارت منظماتهم والافادة من الاطر الفكرية المطروحة حول الموضوع ليتسنى لهم النهوض والارتقاء بواقع اعمالهم التي تعزز من امكانية تقديم منتجات وخدمات ترضي جميع الاطراف المستفيدة من خدمات المنظمة.

ب- **الاهمية العملية:** تتجلى الاهمية العملية للموضوع من اهمية القطاع الخدمي الذي تم سلط الضوء عليه المتمثل (بمستشفى ازادي/ دهوك)، اذ يشكل ركيزة اساسية يسهم في تقديم خدمات جليلة لكلهم افراد المجتمع، ومن هذا المنطلق يمكن توجيه انظار الافراد العاملين والمسؤولين بصدد تركيز جهودهم وبناء توجهات صحيحة لاعتماد راس المال الاجتماعي الذي يساعد في تعزيز ادرة التميز والخروج باستنتاجات وتوصيات تخدم الميدان المبحوث.

**ثالثاً: اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق جملة اهداف تمثلت بالاتي:

- 1- تقديم اطار نظري عن متغيرات الدراسة (راس المال الاجتماعي، ادارة التميز) في ضوء طروحات الكتاب والباحثين وبما يساعد في اعطاء تصور واضح للجهات المستفيدة وذات العلاقة في مجتمع البحث عن اهمية الموضوع وامكانية الافادة منه.
- 2- التعرف الى واقع تطبيق راس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة من خلال تشخيص ابعاده الثلاثة المتمثلة (الهيكلي والعلاقاتي والادراكي).
- 3- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد راس المال الاجتماعي وادارة التميز.
- 4- تقديم توصيات تساعد المنظمة المبحوثة في بناء تصور عن زيادة يبين اهمية راس المال الاجتماعي وامكانية الاستفادة منه في تعزيز ادارة التميز.

#### رابعاً: مخطط الدراسة



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الى عدد من الفرضيات

الفرضية الرئيسة الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز، ومنها

تتفرع الفرضيات الاتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد الهيكلي وادارة التميز.
- ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد العلاقتي وادارة التميز.
- ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البعد الادراكي وادارة التميز.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين راس المال الاجتماعي وإدارة التميز، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يؤثر البعد الهيكلي تأثيراً معنوياً في إدارة التميز.

ب- يؤثر البعد العلاقتي تأثيراً معنوياً في إدارة التميز.

ت- يؤثر البعد الإدراكي تأثيراً معنوياً في إدارة التميز.

سادساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

**الحدود الزمانية:** انحصرت الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي وزعت فيها استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين في المدة الواقعة بين 2019/7/15 الى 2019/9/15.

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في مستشفى آزادي/ دهوك.

**الحدود البشرية:** شملت الحدود البشرية الأفراد المستجيبين الذين بلغ عددهم (110) ضمت عينة من الأفراد العاملين والمسؤولين في مستشفى آزادي/ دهوك.

**سابعاً: أسلوب جمع البيانات:** نظراً للطبيعة الوصفية التي اعتمدتها الدراسة، فقد استعمل الباحث أسلوبين لجمع البيانات

أ- أسلوب البحث المكتبي: اعتمد الباحث في مراجعة الإطار النظري مصادر المتمثلة بالكتب

والمراجع العلمية من رسائل وإطاريح ودوريات عربية واجنبية، وما توافر من المواقع العلمية على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

ب- أسلوب البحث الميداني

ان الباحث اعتمد على مقاييس جاهزة لإعداد استمارة الاستبيان، فقد اعتمد على المقياس الذي اعده (الجعبري، 2009) فيما يخص (إدارة التميز)، أما (راس المال الاجتماعي) فقد اعتمد المقياس الذي اعده (احمد، 2016).

اعتمدت استمارة الاستبيان وسيلة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، إذ روعي في صياغتها تشخيص وقياس بعدي الدراسة فيها. إذ وزعت (120) استمارة على الأفراد المبحوثين استرد منها (110) استمارة بشكل صالح للتحليل.

وقد اعتمد الباحث على الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ رتبت على عدة فقرات وقد استعمل مقياس ليكرت الثلاثي، إذ تراوحت الأوزان بين (اتفق) وقد نالت الوزن (3) واتفق الى حد ما (2) ولا اتفق بالوزن (1)، وصممت الاستمارة على أساس ثلاثة أجزاء، الجزء الأول المختص

بالمعلومات التعريفية بالافراد المبحوثين واشتملت على (الجنس والعمر ومدة الخدمة والمؤهل العملي والعنوان الوظيفي و سنوات الخدمة)، في حين اشتمل الجزء الثاني والثالث من الاستمارة على المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة (راس المال الاجتماعي، ادارة التميز) التي بلغت (40) فقرة بواقع (4) فقرات لكل متغير من متغيرات الدراسة.

وفضلا عن ذلك فقد اجري عدد من المقابلات الشخصية ضمت مسؤولين في مناصب ادارية مختلفة من اداريين وفنيين الى جانب عدد من الموظفين، وذلك بقصد التعرف عن كثب وملامسة الواقع والرد على استفسارات وملحوظاتهم المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتوضيح فقراتها لتوخي الدقة في الاجابة والوصول الى نتائج شفافة ودقيقة.

#### ثامناً: أساليب تحليل البيانات

استخدمت الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل التوصل الى اهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، اذ اعتمدت على البرمجة الاحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الاساليب الاحصائية بالنقاط الاتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف الى اجابات الافراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان.
- 2- الانحراف المعياري: يستعمل للتعرف الى مدى انحراف استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط البسيط Spearman يستعمل لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين ابعاد الدراسة.
- 4- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير المعتمد.

#### ثبات الاستبانة

يشير الى اتساق مقياس البحث عبر مدد زمنية مختلفة، ويتحقق منه استعمال اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الموضح في الجدول (3)

### الجدول (3)

قيم معامل Cronbach's Alpha لمتغيرات الدراسة ومؤشراته

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	
1 البعد الهيكلي	0.87	
2 البعد العلاقتي	0.74	
3 البعد الادراكي	0.78	
1 القيادة	0.74	
2 السياسات والاستراتيجيات	0.71	
3 الموارد البشرية	0.78	
4 التركيز على الزبون	0.76	
5 إدارة العمليات	0.72	
6 العلاقات والموارد	0.80	
7 نتائج الاعمال	0.84	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

## الفصل الثاني

### راس المال الاجتماعي

### Social Capital

#### أولاً: راس المال الاجتماعي: النشأة والمفهوم

بيّنت عدد من الدراسات ان البدايات الاولى لظهور مفهوم راس المال الاجتماعي تعود الى مجموعة من الباحثين (Karl Marx, 1818), (Georg (Emile Durkheim 1858–1917), (John Dewey, 1859–1952), (Simmel, 1858–1918)، وقد اكدوا آنذاك على اثر الثقافة في التنمية الاقتصادية، في حين اشار اخرون الى ان بدايات استعمال المصطلح تعود لكتابات Lyda J. Hanifan in 1916 حينما اكد اهمية مشاركة المجتمع في تعزيز الاداء المؤسسي، وبعد ان غاب المفهوم عن الاستعمال مدة من الزمن، ظهر من جديد على يد فريق من العلماء الكنديين اثناء دراسة المجتمعات الحضرية (Sadeghii & Bahamiriyan, 2015, 139).

اما اول عرض منهجي للمصطلح ودخوله في اطار المناقشات الاكاديمية فيعود للعالم الفرنسي (Pierre Bourdieu, 1986) في كتابه عن راس المال الثقافي وكذلك في كتابات James (S. Coleman, 1988)، وقد لمع استعمال المفهوم بشكل واضح في عام 1993م على يد Robert (D. Putnam)، وتحديدًا في أطروحته (لعِب البولينغ منفردًا)، والذي أشار فيه إلى أن انسحاب الأمريكيين من الفضاء الاجتماعي العام وتراجع مشاركتهم الاجتماعية والسياسية يشكل خطراً على الديمقراطية الأمريكية (الكفاوين، 2017، 594).

وجاء (Putnam) ليركز على الشبكات الاجتماعية ومعايير التبادل المتناسكة فيها والمرافقة لها، وحدد عدة مكونات لراس المال الاجتماعي تمثلت في الالتزامات الأخلاقية والمعايير والقيم الاجتماعية، وبشكل خاص الثقة، والشبكات الاجتماعية، خاصة الجمعيات التطوعية، وأشار إلى أن المجتمعات التي تملك عدداً أكبر من التنظيمات المدنية هي الأكثر ديموقراطية وتقدماً من الناحية الاقتصادية، ويعود ذلك الى الدور الذي تؤديه تلك المنظمات في تكوين رأس المال الاجتماعي (Jones & Taylor, 2012, 61).

ويشير (Castro & Cepeda, 2016, 418) الى أن مصطلح رأس المال الاجتماعي قد ظهر في دراسات المجتمع ليوضح أهمية بقاء شبكات العلاقات الشخصية و عملها في ترسيخ الثقة

وتفعيل التعاون وزيادة الأداء الجماعي في المجتمعات ويوضح أن الاستعمال المبكر لهذا المصطلح جاء ليوضح العلاقات بين الظواهر الاجتماعية.

ويتضح أن مصطلح رأس المال الاجتماعي قد واجه اختلافا في وجهات النظر في تعريفه، شأنه شأن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الاجتماعية، حتى إن عددا من الباحثين وصف المفهوم أنه مبهم وشديد المرونة والاتساع والتجريد ، وفيما يأتي نعرض عددا من التعريفات كما أوردها عدد من الباحثين.

#### الجدول (4)

##### مفاهيم راس المال الاجتماعي

المفهوم	السنة والصفحة	الكاتب
هو كثافة الروابط وهرميتها التي تؤثر في مستوى الاتصال بين اعضاء شبكة العمل وتسهل تبادل المعلومات فيما بينهم.	2011,510	Gachter et al
الموارد المتراكمة من خلال العلاقات بين الافراد وينظر اليه في كثير من الاحيان على انه السبب والنتيجة لشبكات التواصل الاجتماعي ويمكن لهذه الموارد ان تتخذ شكل المعلومات القيمة والعلاقات الشخصية او القدرة على تنظيم المجموعات وهذا يعطي القدرة للوصول الى الافراد من الخارج والاسهام في الحصول على المعلومات المناسبة.	2015,79	بدرواي والخفاجي
انه الثروة الحقيقية المتصلة في النسيج الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية التنظيمية التي تعمل على تعبئة جهود الافراد لتسهيل انجاز المهام الموكلة لهم في العمل.	2012,16	Dougherty
أنه يشير إلى المؤسسات، والعلاقات والمعايير التي تشكل نوعية التفاعلات الاجتماعية وكميتها.	2012,12	Prasad et., al
يمثل أحد الأصول التي يتم إنتاجها عندما يتفاعل الافراد ويعملون على ايجاد علاقات من الثقة والتفاهم المشترك فيما بينهم.	2014,232	Kiptot & Franzel

المفهوم	السنة والصفحة	الكاتب
هم خاصية التنظيم لاجتماعي كالشبكات الاجتماعية، المعايير المشتركة، والثقة، والمعاملة بالمثل، والتعاون المتبادل لتحقيق المكاسب.	2015,3	Kittikunchotiwut
شبكة من العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة يمكن من بها تنشيط الموارد المادية والاقتصادية.	2015,307	Jian &Zhou
وجود شبكة مشتركة من العلاقات الاجتماعية تولد الاحساس بالثقة بين الافراد.	2016,1	Addis&Joxhe
مجموعة من الخصائص الاجتماعية التي تمتلكها المنظمات مثل شبكة العلاقات، الثقة، التي يمكن ان تحسن من كفاءة المجتمع عبر تسهيل الاجراءات والتعاون من اجل المنفعة المتبادلة.	2019,162	حمد واخرون

المصدر: من اعداد الباحث

#### ثانياً: أهمية رأس المال الاجتماعي:

حظي مفهوم رأس المال الاجتماعي بعناية كثير من الباحثين والمفكرين في الأعوام العشرة الأخيرة من القرن الماضي، على الرغم من وجود خلاف بينهم في الأسباب التي أدت إلى ذلك إذ يعتقد (Maguire) أن أحد الأسباب التي أدت إلى قدرة رأس المال الاجتماعي على لفت الانتباه بصورة كبيرة، هو اعتماد المجتمع المدني عليه. وبغض النظر عن دقة هذا القول، واختلاف الكتاب في رؤيتهم للأسباب التي دعت إلى جذب الانتباه للمفهوم، لا يستطيع أحد أن ينكر الارتباط الذي حصل بين مفهومي رأس المال الاجتماعي والمجتمع المدني، هذا الارتباط الذي يمكن أن نجده في ما ذكره (Fukuyama) بقوله:

المجتمع المدني ارتبط برأس المال الاجتماعي ونهض بواسطته، لكنه لا يشكل رأس المال الاجتماعي نفسه. " (أبو زاهر، 2010، 5).

وقد تعددت أهمية رأس المال الاجتماعي لتشمل جوانب عدة منها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فعلى الصعيد الاقتصادي يسهم رأس المال الاجتماعي في التوصل لوضع اسس وعلاقات وإجراءات عمل بالسوق لا تركز في مفهوم الربحية. (السروجي، 2009، 54).

ويضيف (فوكوياما) أن أهمية رأس المال الاجتماعي تكمن في كونه يمثل دالة اقتصادية، فهو يخفض تكلفة التعاملات الاقتصادية، إذا ارتبط باليات التنظيم الرسمي للعقد، لأنه يفترض وجود درجة كبيرة من النية الحسنة في أثناء التفاوض، فهو يؤكد على عامل الثقة المتبادلة بين المتعاملين، مما يمنع الأطراف المتعاقدة من استغلال المنافذ غير المتوقعة في أثناء عقد الصفقات الاقتصادية وما بعدها.

ومن وجهة نظر (Cohen & Prusak) فقد بينا أن رأس المال الاجتماعي يسهم في إيجاد العوائد الاقتصادية التي ابرزها (العبادي، 2014، 178).

- مشاركة افضل للمعرفة المنسوبة الى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والاطر والاهداف المشتركة.
- كلف اقل للصفقات التي تتحقق من المستوى العالي للثقة وروح التعاون سواء داخل المنظمة او بين المنظمة وشركائها.
- معدلات دوران اقل تقلبا وهذا بدوره يقلل من كلف التغير وتدريب العاملين والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة لديهم.
- اتخاذ قرارات مستقرة ومتتالية من الفهم المشترك للموضوع.

اما عن أهميته الاجتماعية فقد برز في ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي، والعمل على تطوير الهويات الجماعية ومنحها للجماعات المهتمة، ودمج التشكيلات الاجتماعية المتفرقة، وتزويد الجماعات بمفاهيم تروج للاستقرار السياسي والمجتمع المدني، أي إن علاقة رأس المال الاجتماعي بالمجتمع المدني ترتبط في معظم الأحيان - بالعمل السياسي والمؤسسي.

ويكتسب رأس المال الاجتماعي أهمية خاصة بوصفه ظاهرة مجتمعية تمثل مظهرا من مظاهر البناء الاجتماعي، فهو أصل جمعي يمنح الأعضاء رصيда من الثقة المتبادلة بين أفرادهم. (لورانس، 2005، 195).

وأوضح (Zimmermann et al., 2018, 84) أن رأس المال الاجتماعي يساعد المنظمات في التغلب على العقبات التي تحول دون تحسين القدرة على ادارة المخاطر، وتشير دراسة (Liu, 2018, 259)، أن رأس المال الاجتماعي يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات مستقرة متأية

من الفهم المشترك للموضوع، وايضا معدلات دوران قليلة، مما يقلل من كلفة تدريب العاملين وتغييرهم والمحافظة على المعرفة والثقافة التنظيمية لديهم.

ومما يزيد في أهمية رأس المال الاجتماعي المعطاء، أنه نتيجة تنمية وطنية شاملة وذلك عن طريق إنشاء الجمعيات الأهلية الطوعية وتفعيلها، والمساعدة على قيام عناصر المجتمع المدني ومؤسساته المختلفة (بشير، 2016، 53).

ويمارس رأس المال الاجتماعي دورا فاعلا في تقليص الآليات الرسمية فضلا عن انتقاء الجوانب السلبية لها ويقابل هذه الأهمية جوانب قد تكون موضع نقد من قبل الآخرين وبالذات عندما يكون رأس المال الاجتماعي مدخلا للتعصب الأعمى وتفشي امراض البيروقراطية وفي هذا منحى للقول إنه أحد المعايير التي تقاس بها قوة المجتمعات، الى حد عده علامة لمستوى التقدم أو التراجع السياسي والاجتماعي مما يعني انه القوة التي تعزز من امكانيات التطور الاقتصادي في المجتمع بديمومة العلاقات الاجتماعية ثم إيجاد انماط منظمة منها ، وفي ذلك تأكيد على أن رأس المال الاجتماعي يجسد مجموعة من الاصول والموارد المشتركة ، التي لها تأثير في المستويات التنظيمية من خلال دوره الفاعل في تلبية الاحتياجات وعلى نحو يمكنها من البقاء في عالم تسوده المنافسة وتعتريه التغييرات، وبهذا فهو يؤمن حالة التشارك المعرفي ويعزز القيمة ويسهم في خفض التكلفة لكونه يجسد حالة الموائمة بين قدرات الأفراد المختلفة الذين تحكمهم معايير وتؤمن فعلهم قيم وعلى نحو يجلي سيادة العلاقات الاجتماعية بوجهها الصحيح أي ان له اثرا في تنظيم السلوكيات عند استثماره بشكل صحيح. (Lavado A. ، C. , et al 2010 ، 81).

### ثالثاً: خصائص راس المال الاجتماعي

يمكن بيان ابرز الخصائص التي تميز راس المال الاجتماعي عن غيره من اشكال رؤوس الأموال المساهمة في تنمية المجتمع بالاتي (الطائي، 2014، 152) :-

1- ليس راس المال الاجتماعي كينونة واحدة او تكوينا بسيطا، وانما هو تكوين مركب من كينونات، وتكوينات مختلفة مما يجعله يتسم بنوع من التعقيد لكونه يرتبط بقضايا تتعلق بطبيعة الإنسان كالثقة، والالتزام، والميول للتواصل مع الاخر بشبكات العلاقات الاجتماعية.

2- خلافا للأشكال التقليدية، يمثل راس المال الاجتماعي رصيد علاقات ينشأ جراء تفاعل الأفراد مع بعضهم او على نطاق المنظمات، وهو لا يتكون نتيجة معرفة علمية او مهارة فنية ولهذا يتسم بانه غير ملموس مقارنة مع راس المال المادي، وهذه الصفة تجعله صعب القياس، الا انه يتمثل مع الأشكال الأخرى من راس المال في امكانية استثماره للحصول على منافع وعوائد مستقبلية.

3- ان رأس المال الاجتماعي يماثل استعمال المعرفة التي لا تستهلك بالاستعمال بله تنمو وتنتج أكثر بالاستخدام المكثف الفعال.

4- رأس مال الاجتماعي اقرب الى الايثار والغرض الأعلى الذي يتعلق بالمجتمع والجماعة منه الى الكينونة الفردية، والغرض الذاتي الأدنى.

5- رأس المال الاجتماعي في كثير من الأحيان ينتج بشكل عفوي، او يأتي نتيجة ثانوية للدين، والتقاليد وغيرها من العوامل التي تقع خارج سيطرة الحكومة، لذا يجب توجيهها ايجابيا لصالح المجتمع.

واشار (حافظ واخرون، 2012، 186) إلى أن خصائص رأس المال الاجتماعي تتمثل بالاتي:

- 1- يمكن استخدامه لأغراض مختلفة.
- 2- يمكن ان يكون بديلا او مكملا لانواع اخرى من رأس المال.
- 3- يحتاج الى التنمية المستدامة ليبقى فاعلا دون اندثار.
- 4- عدد من اشكال رأس المال الاجتماعي هي موجودات عامة فهي ليست ملكية خاصة للمستفيدين منها.

#### رابعاً: قنوات رأس المال الاجتماعي

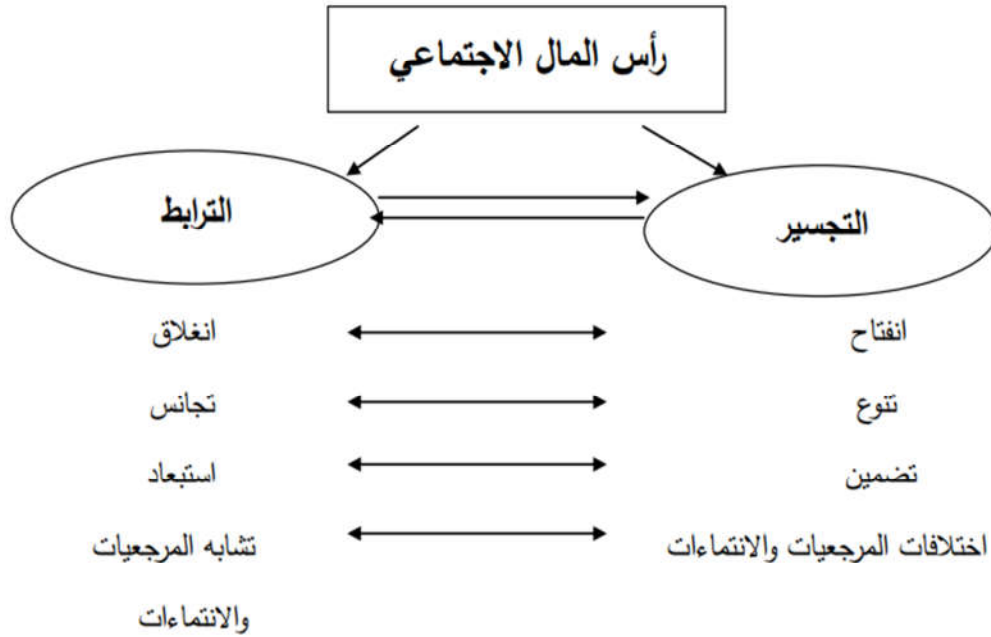
اتفق اغلب الباحثين على وجود نوعين مختلفين من القنوات التي من خلالها تتدفق موارد رأس المال الاجتماعي في الجماعات (Oh et al, 2006) (Leana & Burt, 2000)، (Rauch et al, 2008) (Tiwana, 2015)، النوع الأول من هذه القنوات يطلق عليه قنوات الإغلاق (Conduits Closure) أما النوع الثاني من قنوات رأس المال الاجتماعي فيطلق عليه قنوات التجسير (Bridging Conduits). وتتم عبر هذه القنوات مختلف الموارد، منها موارد تعبيرية مثل الثقة والاحترام والتعاون والمشاركة، وموارد ادائية مثل المواد والمعلومات وما شابه ذلك. وهذه القنوات لا تقتصر على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة بل تشمل أيضا جميع العلاقات التي يمكن ان تتبلور خارج الجماعة وفيما يأتي توضيح لكل نوع من أنواع القنوات (بشير، 2016، 67)، (العطوي والغانمي، 2018، 13).

## • قنوات الترابط

يقصد بقنوات الترابط التي تعرف أيضا بقنوات الاغلاق او قنوات التماسك - ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية التي يكون فيها أعضاء الجماعة مرتبطين بعلاقات اجتماعية تتصف بكونها علاقات ايجابية قوية ومتعددة ومتبادلة، ويشير اخر ان العلاقات الاجتماعية الايجابية هي وجود مشاعر الود والاحترام والمحبة بين أعضاء الجماعة، وتقل في الوقت نفسه علاقات العداوة والبغضاء والكراهية. ولا تقتصر علاقات الإغلاق فحسب على كونها علاقات ايجابية بل هي علاقات قوية. ويقصد بالعلاقات الاجتماعية القوية ان هنالك تكرارا في الاتصال والاستمرارية في الاتصال بين أعضاء الجماعة فضلا عن ان مقدار المشاعر الايجابية المرغوبة تكون بمستوى عال وشديد.

## • قنوات التجسير

يقصد بقنوات التجسير - التي تعرف أيضا بقنوات الانفتاح او قنوات التنوع - ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية التي فيها أعضاء الجماعة يرتبط بعلاقات اجتماعية مع أفراد آخرين مختلفين سواء على المستوى الأفقي، مثل العلاقة مع زملاء من مجموعات عمل متنوعة، أو على المستوى العمودي، مثل العلاقة مع الإدارة العليا. وتشير العلاقات الأفقية خارج الجماعة إلى عمليات الاتصال المتكررة التي تحدث بين جماعة ما والأفراد الموجودين في المجموعات الوظيفية الأخرى. اذ يوفر هذا النوع من الروابط فرصة واسعة للجماعة من اجل تبادل المعلومات والوصول إلى النصيحة والدعم الاجتماعي والنفسي فهي بمثابة قنوات بديلة يمكن أن تلجأ إليها الجماعة وأعضاؤها، أما العلاقات العمودية خارج الجماعة فإنها لا تتعلق بالارتباط بالأطراف العاديين الموجودين خارج الجماعة، بل تركز في العلاقات الاجتماعية مع الأطراف الآخرين الذين يمتلكون القوة والنفوذ داخل المنظمة مثل القيادات العليا، وهذه الأطراف تعزز من قابلية الجماعة في الحصول على الموارد المهمة وتحميها من التهديدات الخارجية وتساعد في التنسيق والتفاوض مع الجهات الأخرى داخل المنظمة أو خارجها ويوضح الشكل التالي الفرق بين التجسير والترابط في رأس المال الاجتماعي.



الشكل (2)

### قنوات رأس المال الاجتماعي

المصدر: الحوراني، محمد. (2009م). تطوير مقياس لرأس المال الاجتماعي عبر الإنترنت في المجتمع الأردني. مجلة اتحاد الجامعات العربية للآداب، الأردن، المجلد 6 العدد (2)، ص444.

### 3. التشكيلة المتوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي

أكد الباحثون أهمية تحقيق حالة التكامل أو النظرة المتوازنة لقناتي رأس المال الاجتماعي والابتعاد عن النظرة الأحادية وهذه التشكيلة المتوازنة أو المثالية تساعد جماعات العمل على استثمار أقصى ما يمكن من منافع العلاقات الاجتماعية بمواردها الأداة والتعبيرية المتنوعة وتوظيفها لتحقيق أهداف العمل وتحسين مستوى الأداء، ولا يقصد بالتشكيلة المتوازنة أن يحقق كل عضو من أعضاء جماعة العمل روابط اجتماعية مع جميع أعضاء مجموعته وكذلك علاقات اجتماعية مع أعضاء الجماعات الأخرى، فهذا لا يمكن أن يتحقق بسبب محدودية الوقت والعناية التي يمكن أن يخصصها الفرد للمحافظة على علاقات اجتماعية. لذلك لا بد للجماعة أن تراعي تحقيق مستوى معتدل لكل نوع من أنواع قنوات رأس المال الاجتماعي من أجل كسب الثقة والتعاون من جهة والموارد النادرة والقيمة من جهة أخرى. وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن النظرة المتوازنة لقنوات

رأس المال الاجتماعي تحقق مخرجات تنظيمية أفضل من النظرة الأحادية التي تركز وتعنى بنوع معين من القنوات على حساب النوع الآخر.

#### خامساً : أبعاد رأس المال الاجتماعي:

تنبثق أبعاد رأس المال الاجتماعي من التعريفات المتعددة التي سبقت الإشارة إليها فكل تعريف من التعريفات يشير إلى بعد أو أكثر من أبعاد رأس المال الاجتماعي، وتشكل الثقة جزءاً أساسياً من رأس المال الاجتماعي فهي تشير إلى الملامح الاجتماعية مثل القيم والمعايير الأساسية بما فيها الثقة، ويؤكد البعض الآخر على بعد الشبكات الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة، وقد استخلص الباحث بعد مراجعة مستفيضة لما عرضته الأدبيات حول الموضوع الأبعاد الرئيسية الآتية التي اجمع عليها أغلب الباحثين، والتي اعتمدت في الدراسة الميدانية كمقياس للرأس المال الاجتماعي.

#### 1. البعد الهيكلي Structural Dimension

يتألف البعد الهيكلي من الأهداف والتراكيب الهيكلية للشبكات الاجتماعية القواعد والإجراءات التي تسهم في تحقيق التعاون وتسهيل العمل الجماعي عبر الاشتراك في الشبكة العلاقاتية والذين هم بالأساس قادرين على خلق المعرفة ونشرها (عبد الدائم، 2014، 451).

ويشير (احمد، 2016، 356) ان البعد الهيكلي يتألف من الهياكل الشبكية والبناء الموضوعي غير الشخصي (الرسمي) للعلاقة بين الافراد العاملين والموجودات فضلاً عن احتوائه لقضايا حول ما الذي يمكن الوصول اليه وكيف وما هي الفرص المتاحة للعمل مع ملاحظة ان تشكيل الشبكات ذات الكثافة والجودة داخل المنظمة وخارجها تؤهل القائمين بالتوافق مع الاستخدام والتناغم المستقبلي مع التغييرات البيئة غير المتوقعة.

ويختص هذا البعد بخصائص شبكة العمل وهي كالآتي:

أ. **قوة شبكة العمل (Network Strength):** مفهوم مهم في دراسة الشبكات الاجتماعية ويستعمل للتمييز بين العلاقات الاجتماعية القوية التي تتطلب التزاماً كبيراً ، وضعف الروابط الاجتماعية التي لا تتطلب التزاماً كبيراً مما يدل على وجود مجتمعات أقل أي فرعية ضمن شبكات كبيرة، (Kovanovic et al، 2014، 2).

ب- **نطاق شبكة العمل (Network Range):** يصف المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين مثل المرؤوسين والأنداد والمشرفين ضمن شبكة عمل محددة إذ تعزز العلاقات المتباينة بشكل واضح من الإجماع في الرأي والاتفاق، وكذلك في تحقيق العدالة والعناية في العمل،

وتحقق المعايير والثقة بتوسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين على إيجاد علاقات قوية مع الآخرين في العمل. (العطوي، 44، 2009).

**ج- تكرار الإتصال: (Connect Frequency)** يصف الكيفية التي يتصل بها العاملون ببعضهم عن طريق الايميل أو التلفون أو المقابلات الشخصية وجها لوجه حيث تقود التفاعلات الكثيرة والمتكررة فرص أكبر للوصول والإتصال مع الآخرين، وتعزز من المساعدة المتبادلة وتزيد من تفاهم الأفراد بعضهم مع بعض. (سعيد والزيادي، 85، 2018).

## ٢- البعد العلاقتي: Relational Dimension

هو نوع من العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد مع بعضهم عبر تاريخ من التفاعلات غير الرسمية، ويتركز البعد العلاقتي حسب رأي (Smerek & Denison, 2007, 1) في الأصول والموجودات المتجذرة في تلك العلاقات القائمة على الثقة والالتزام بالقيم والمعايير التي توجد الفرصة لبناء العلاقات بين الاعضاء ، ويشير (Sankarn، 32 ، 2005) ان هذا البعد يتكون من مجموعة العلاقات غير الرسمية للأفراد، التي تتحدد من خلال الاحترام المتبادل والصداقة والأمانة والالتزام المتبادل، والتي تنطلق من الثقة والالتزامات المتعددة التي يمكن تطويرها بشبكات العمل، ويتضح مما سبق أن البعد العلاقتي «يتجسد في الثقة والزمانة والتعاون والاحترام المتبادل والالتزام المشترك والصداقات الناتجة من الارتباطات القوية التي يمكن تطويرها بشبكات العمل الاجتماعية، ويغطي هذا البعد العلاقات الإنسانية والتفاعلات المتبادلة بتشكيل العلاقة الاجتماعية» (الدليمي، ٢٠٠٩، ٢٩)، ويتفق اغلب الباحثين على وجود ثلاثة جوانب للثقة:

أ. **الثقة الذاتية:** تعرف أنها شعور من الثقة في قدرات الفرد الذاتية، والصفات، والحكم، وتتمثل في اثنين من العوامل الرئيسية هما (الفعالية الذاتية، واحترام الذات)، (Krint, 2015, 2).

ب. **الثقة الشخصية:** تعرف انها دالة على القابلية (القدرة والاحسان، العناية والاستقامة، سلامة الشخص المقابل (الموثوق به)، ووفق هذا التعريف تتحدد ثلاثة أنواع للثقة الشخصية متمثلة (بالثقة العاطفية، والثقة الإدراكية، والثقة المبنية على الاستقامة) فالثقة العاطفية هي التي تقوم على اساس ادراك نوايا الآخرين ودوافعهم لتحقيق منافع متعددة وتقديم العناية الشخصية، اما الثقة الإدراكية تتمثل بحالة اعتقاد الشخص بان الآخرين يمكن الاعتماد عليهم ولديهم لاستعداد والكفاءة والاخلاص والعدالة، في حين تمثل الثقة المبنية على الاستقامة بالمصداقية في العمل وسمعة الشخص (العطوي، 46، 2009).

ج. الثقة الادارية (الثقة المؤسسية): أو ما تعرف بالثقة غير الشخصية ، وهي الشعور بالثقة حول ماتقوم به المنظمة من فرض وتحديد للقوانين والتنظيمات والسياسات التي تحمي حقوق الفرد وتتجنب ايقاع الاذى به ، وهي بذلك تعتمد على زرع الشعور بالثقة والتركيز على الخصائص المدركة من النظام بدلا من الخصائص الفردية ، وتشمل هذه الثقة ثلاثة أنواع هي نفسها الأنواع في الثقة الشخصية (الإدراكية، والعاطفية، والاستقامة) (Yang،2005،9).

### ٣- البعد الإدراكي: Cognitive Dimension

يشكل هذا البعد باشتراك المجتمع ثقافيا، وانفتاحه على المعاني المولدة والمحفوظة، والقصص المشتركة، واللغة المطورة، وسياقات الكلام المتماثلة، والرموز. ويشمل البعد الإدراكي العناصر الأكثر شخصية ومعنوية والمواقف والاتجاهات المقبولة ومعايير السلوك والتعاون الذي يوفر المنافع ويبين المعايير والقيم والاتجاهات والمعتقدات (Kono ، 2005 ، 19)، ويرى (Milani،2006،7) أن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية أيضا، إذ سيتوقع العضو في الجماعة امتلاك الآخرين نفس المستوى من الإدراك، بما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات. ويتضمن البعد الإدراكي أيضا القبول والتوافق العام للإسلوب القيادة والإدارة الذي يعد رد فعل للعوامل الثقافية المشتركة المكونة للبعد الإدراكي.

## الفصل الثالث

### إدارة التميز

### Excellence Management

#### أولا مفهوم إدارة التميز

لقد حث ديننا الحنيف على اداء العمل فقال في كتابه الكريم " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" (سورة التوبة، 105)، وقرن رسول الله صلى الله عليه وسلم أداء واتقان العمل بحجة الله له، إذ قال: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" (رواه الطبراني والبيهقي)، فقد جاءت الشريعة الإسلامية محفزة ومؤيدة للتميز (آل مزروع، 2010، 2).

وفي ظل المعطيات الجديدة لبيئة الاعمال المتغيرة توجهت انظار المنظمات نحو تبني مفاهيم حديثة تستمد منها حيويتها وتطورها، اذ بات من الصعب البقاء والاستمرار ومواكبة الاحداث والتغيرات الغير مسبوقه دون وجود ادارة كفوءة ومتميزة قادرة على العمل بطريقة غير مألوفة واستغلال الفرص للوصول الى اهدافها.

ولغرض الوقوف على مفهوم ادارة التميز ينبغي ان نتتبع نشأة هذا المفهوم وبداياته، اذ نجد ان مفهوم التميز او ما يطلق عليه "Excellence" ليس حديث الاكتشاف فقد اشارت البحوث ان اول من اهتم به وتناوله بالكتابة هم الفلاسفة الصينيون وذلك منذ الاف السنين (المعاني واخرون، 2011، 305)، واستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته الى الانكليزية "Best Braver, Mightter" اي الافضل، الشجاع، واكثر قدرة وقوة، "، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار، فالتميز لا ينفصل عن فكرة الخير فقد كان التميز انذاك يعتبر مصدر الهام لتحسين الذات والسعي المستمر لنقل المعرفة من خلال الحوار والتجربة. (anninos, 2007, 309).

اما من حيث المعنى اللغوي فقد ورد في اللغة العربية (المعجم الوسيط) اسم مصدر من الفعل (تميز)، الذي يعني امتاز يقال تميز القوم اي انفرد، وفي اللغة الانكليزية فقد ورد في قاموس (الموسوعي) بمعنى (تفوق، ابداع، اتقان) اي ما يبدع به الفرد ويتميز به عن الآخرين (البحيصي، 2014، 28).

وبذلك فالتميز هو الصمود أمام التحديات، والرغبة في عمل الأشياء التي يرى غير المتميزين صعوبة في عملها، والمنظمة التي تسعى إلى التميز في اداء عملها هي التي تقبل التحدي

وتمتلك التصميم والإرادة الحقيقية لذلك، وتستجمع قواها ومكوناتها لمواجهته العقبات والتصدي لها، لتنتقل بعد ذلك نحو التميز بكل ثقة وبكل ما أوتيت من إمكانيات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية (الهلالات، 2014: 147).

وانطلاقاً من هذه الخلفية فقد استمرت الجهود العلمية في تطوير هذا المفهوم لتظهر إدارة التميز التي ركزت على تحقيق أهداف المنظمة الكلية وذلك من خلال اتباع افضل الممارسات الادارية والمبادرات الابداعية على كافة المستويات الادارية، وهذا ما اكده (Kal, 2001,19) حينما نظر الى ادارة التميز على أنها عبارة عن تفاعل مجموعة من العناصر متمثلة بالاتي:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
  - الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
  - النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
  - النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.
- وقد تباينت رؤى الباحثين والكتاب حول اعطاء تعريف محدد لأداة التميز وذلك لاختلاف وجهات نظرهم ومجالات اعمالهم وفيما يلي نعرض بعض من هذه التعريفات، وكما موضحة في الجدول (5)

#### الجدول (5)

عدد من مفاهيم ادارة التميز لدى عدد من الباحثين

الباحث	السنة والصفحة	التعريف
المعاني	2010,306	عمليات تنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.
أبو عمشه	2011,1	هي "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.
Nafei	2018,245	قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها في ضوء التركيز في الزبائن والتعلم المستمر و تطوير الافراد و التوجه نحو النتائج، ويجاد قيمة لأصحاب المصلحة ومن ثم تحقيق النجاح على المدى

الطويل.		
الجهد المستمر لإنشاء اطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف الى المشاركة وحفز الافراد العاملين على تقديم المنتجات التي تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن.	2017,22	Saleh & Watson
الممارسات الفريد للمنظمة التي تسعى لتحقيق مجموعة من المفاهيم الاساسية: التعلم المستمر . تطوير الشراكة والمسؤولية الاجتماعية و التزام القيادة و التركيز في النتائج، المشاركة وتحديد الاهداف و تنمية الافراد، الابتكار والتحسين.	2017,48	Al-Dhaafri et, al
مجموعة من الجهود التنظيمية المخططة والرامية الى تحقيق مزايا تنافسية دائمة للمنظمة.	2018,28	Arqawi et.,al
حالة من الابداع الاداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الاداء، والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة وما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه الزبائن واصحاب المصلحة.	2018,60	شوقي

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: أهمية ادارة التميز

يعد التميز وتنفيذ متطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، ٢٠١٢، ٣٠) بوصفها تعبيراً عن القابليات والاعمال المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهمة بها، وتعبر عن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها وتفوقها في تحقيق أهدافها ليكون ذلك محصلة العمليات كافة التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف الوصول إليها، فهو المرآة التي تعكس عملها (المشهداني، ٢٠١٢، 55)، إذ انه قمة الأداء في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التعامل والتكيف والتطوير، الذي يشكل الميزة التنافسية، والتركيز على القيم المضافة المساعدة لتأسيس مجال التميز. ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لابد من مواصلة الجهد والمحافظة عليه وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني والكلام، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعاً،

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه على أرض الواقع ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقانات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة. وتتجسد أهمية إدارة التميز بالآتي: (الجبوري، 2012: 77).

أ- منح القيادة رؤية واضحة مقترنة بثبات الهدف تساعد إدارة المنظمة على اعتماد عدد من الأنظمة المستندة على الحقائق والعمليات.

ب- تساعد المنظمة على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها، وتحديد العناصر الكفوءة من مروضيها الذين يكونون بحاجة إلى دعم واسناد لغرض تحسين الأداء المنظمي، وتشخيص الانحرافات والاطفاء، والاشتراك بإتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها.

ج- تكون سببا في الحصول على النتائج التي ترضي أصحاب المصالح بالمنظمة، وإيجاد قيمة مستمرة للزبون.

د- تسهم في التوجه نحو التعلم والابداع والتحسين المستمر، وإحداث التغييرات المستهدفة في المنظمة ومحاولة تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

ويرى (الشهراني، 2017، 38) ان أهمية إدارة التميز تتمثل بالآتي:

1. تساعد على توجيه الجهود المبذولة نحو العمل ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية وتحقيق الاهداف المميزة، وتطوير اليات العمل مما ينعكس بشكل ايجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، واستمرار عمل المنظمات ونجاحها.

2. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كافة الاتجاهات و بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

3. القدرة على ادارة العمليات واستعمال الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات الاطراف المستفيدة من اجل الوصول الى نتائج ايجابية وكسب رضا الزبائن وولائهم.

4. كسب ولاء الافراد العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم الى بذل طاقاتهم وجهودهم مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

5. تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغييرات المتسارعة واشتداد حدة المنافسة.

6. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل؛ اذ يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي توفر الكثير من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.

7. تبني إعادة هندسة العمليات؛ لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم النشاطات كافة، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول الى المخرجات.
8. الدقة في أعمال المنظمة كافة واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين المنتجات والعمليات.

### ثالثاً: اهداف ادارة التميز

- تهتم ادارة التميز بتحقيق جملة من الاهداف تتمثل بالاتي (خيرى، 2014، 23):
1. ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك بالمبادرات المتميزة التي تعمل على رفع كفاية مستوى المنظمة والوصول الى تحقيق الميزة التنافسية.
  2. الاسهام في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل تكون فيه قادر على التنافس، وتحقيق الإبداع والابتكار والتميز.
  3. تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات وذلك، بأقل التكاليف والجهود.
  4. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير على مستوى المنظمة، والافراد العاملين، وذلك عن طريق تطبيق اليات التميز.
  5. نشر أفضل الممارسات، وحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع.
  6. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في الاتجاهات كافة، وبين كل الأنشطة والمستويات والعناصر، بما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
  7. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ كمعالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
  8. تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية التي تنشط دور المنظمات في رفع كفاية الاداء.

### رابعاً: ابعاد ادارة التميز

تباينت اراء الباحثين في تحديد الابعاد الاساسية لادارة التميز، باختلاف توجهاتهم ومجالات اعمالهم الا ان هناك مجموعة من الابعاد تم التركيز عليها لانسجامها مع معطيات الدراسة ، وقد تناولها الباحث بشي من التفصيل:

1- **تميز القيادة:** المنظمات التي تمتلك قيادة متميزة تعمل على استغلال امكانياتها التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية، التي تساعد على مواجهة التحديات وتخطي الازمات، اذ ان للقيادة تأثيرا مباشرا على تنمية الافراد وتشجيعهم وبناء العلاقات المتماسكة التي تساعد على التفكير المتجدد للوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتهم (Aldrin&Gayatri,2014, 357)، واكدت دراسة (Sharma&Gupta,2011,167) ان القيادة المتميز هي التي توفر بيئة تستطيع من خلالها بناء العلاقات وتطوير اواصر التعاون بين جميع الاطراف لتحقيق التوازن بين اهداف الفريق والاهداف المنظمة واطهار التعاطف بالتمسك بالخصوصية والحفاظ على الموضوعية. وقد لخص (حسين، 2017، 38) خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم ادارة التميز بالعناصر الاتية:

- اعطاء القائد الاولوية للعناية بالزبائن.
  - اعتماد مبدأ التعاون بين الافراد والمجموعات، بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية.
  - يجب ان يتحلى القائد بثقافة التميز ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين.
  - الايمان ان العمل الجماعي يحفز الافراد ويؤدي الى تعبئة جهودهم وترسيخ اسهاماتهم
  - الالتزام بالسلوك الاخلاقي عند التعامل مع اصحاب المصلحة.
- 2- **تميز ادارة العمليات:** المنظمة التي تنتهج اسلوب التميز في ادارتها تعتمد مجموعة مترابطة من الانشطة التي تعنى بمعالجة المدخلات وازدادة قيمة لها للحصول على مخرجات ذات جودة عالية، ويتم ذلك بتجنب الاخطاء وفهم قدرات كل نشاط من أنشطة العمليات للتعرف إلى الانحرافات السلبية في اثناء اداء العمليات والعمل على تصحيحها، مع اجراء متابعة مستمرة واعداد التقارير لتحديد الاسباب الجذرية للانحرافات، مع الاخذ بملحوظات الزبائن التي يمكن بها التعرف إلى اخطاء العمليات والعمل على تحسينها بالتغذية العكسية، واجراء تقييم مستمر للموردين والقضاء على المدخلات غير المقبولة للعمليات (عبد الوهاب وسليمان، 2014، 6).

ويرى ( shsehadeh et.al,2016,6 ) ان المنظور الاستراتيجي الحديث لادارة العمليات يهدف الى زيادة القيمة المضافة للزبائن بالقيادة القوية و تمكين الافراد واستعمال افضل الممارسات والتطبيقات التكنولوجية التي تسهم في تعزيز التميز باداء العمليات وتقديم منتجات عالية الجودة وبتكلفة مناسبة وازدادة قيمة استثنائية للزبائن.

3- **تميز الموارد البشرية:** يشكل الافراد العاملون المورد الاكثر اهمية في اطار التميز فنجاح وتفوق المنظمة مرهونان بكفاية افرادها ومستوى مهاراتهم (حسن، 2010، 42)، ولأجل التزام الافراد العاملين برؤية المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية والتي اهمها تسليم قيمة مضافة للزبون وصولا لتحقيق النجاح وكسب ثقة الجميع، يتطلب الامر إيجاد بيئة عمل فعالة ومتميزة تهتم بإدارة طاقات العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لضمان توفير كادر مؤهل لتنفيذ الاعمال (عبد الله وآخرون، 2013، 21). ويمثل التميز في الموارد البشرية اطار للقيم والمعايير والمؤشرات الاساسية التي تساعد المنظمة في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين من خلال التقييم المستمر للأنشطة والفعاليات التي يمارسها الافراد (Khabare et al., 2014, 85).

4- **العلاقات والموارد:** ويقصد به كيف تخطط وتدير المنظمة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بالأطراف الخارجيين والموردين في اطار دعم السياسة والاستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمتوقعة للمنظمة (الاخضر، 2018، 106). ويجب ان تركز العلاقات داخل المنظمة على الثقة والعمل الجماعي وتبادل المصالح، وغالبا ما تعتمد ادارة التميز التخطيط وادارة العلاقات الداخلية والخارجية من اجل دعم السياسات والاستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة (المدو، 2016، 373).

5- **التركيز في الزبائن:** المنظمات التي تبحث عن التميز عليها ان تفهم حاجات زبائنهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية لتحسين مستوى استجابتها والحفاظ على حصتها السوقية والتفوق على منافسها وذلك ببناء وتطوير الاستراتيجيات لرصد كل مايدور بالبيئة الخارجية من تغيرات في انواق الزبائن وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية للوقوف على مجريات الاحداث ومعالجة اي عقبات للحفاظ على علاقاتها مع زبائنهم الذي يعود عليها بالفائدة من ناحية اسعاد الزبائن، الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم، وتحسين الحصة السوقية للمنظمة، وتحقيق النجاح والتميز للمنظمة (Singh, 2015, 191).

6- **السياسات والاستراتيجيات:** يعنى هذا البعد توضيح الاسلوب او الالية التي تتبعها المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية بتحويلها الى خطط واجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز، ففي قطاع الاعمال لابد من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الاداري والخدمي والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته و تعكس طريقة فهم المنظمة لعملائها والمتطلبات المحيطة وارتكاز السياسات والاستراتيجيات في تلك المعلومات بوصفها

مدخلات في عمليات التطوير المستقبلية (خليل، 2014، 119)، ويتطلب تطوير الاستراتيجية جمع البيانات والمعلومات وتحليل العناصر الأساسية للنجاح وأهمها: (عبد الله، 2013، 19).

1. تحديد عنصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. الاستدامة التنظيمية طويلة الأمد التي تضم الحاجة للقدرات الجوهرية الحالية والمستقبلية التي تمتلكها المنظمة.
3. تحديد احتياجات المنظمة من الموارد والقوة العاملة المؤهلة.

**7- نتائج الأعمال:** تعكس عناية المنظمات بنتائج الأعمال أهمية هذا البعد في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبلوغ التميز، فامتلاك المنظمة لنظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري يعكس أهمية هذا البعد (خليل، 2014، 122).

وذكر (سهمود، 2013، 32) أن المنظمات المتميزة تعنى بتحقيق النتائج المتميزة فيما يتعلق بالنتائج الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من أهداف طبقاً للخطط الموضوعة حيث ينصب هذا البعد على معرفة الآتي:

1. الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المنظمة للنجاح والتميز، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.

2. الإجراءات والتدابير التشغيلية المستعملة لرصد وفهم نتائج الأداء الرئيسية وتحسينها.

#### خامساً: دوافع إدارة التميز (أسبابها)

يصعب على المنظمات التي تعتقد فكرة إدارياً جامداً مدة طويلة أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، لذلك عليها أن تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يأتي (الأخضر، 2018، 100) (اللوح، 2017، 27) (حسين، 2017، 32):

#### 1- التغيير سريع وثابت

من منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير في ظل اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظ بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير

من خلال تبني مداخل ادارة التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها .

## 2- المنافسة بلا حدود

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة في مدة قصيرة، ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية مهمة من الدول والمنظمات أوقاتاً طويلة، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى في انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح واليات السوق.

وظهرت في تلك المدة مفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر وكان من الطبيعي أن تطفر في تلك المدة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة، فما نشاهده المنافسة بلا حدود.

## 3- حفظ المكان والمكانة

يساعد التميز على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمنظمة نفسها، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التي لابد أن تبدأ من داخل المنظمة، ويهمننا في هذا المجال أن نؤكد أن التميز ليس هو التميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنه مفهوم أكبر يتعدى إلى التميز في ( القوى البشرية ، الثقافة التعليمية ، الهيكل التنظيمي ، القيادات التعليمية ) وعلى الجانب الآخر ، فالمكانة تعكس الموقع التنافس للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في المجال أو الصناعة نفسها وللتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن بين أدائها وأداء المنظمة المنافسة، وبغض النظر عن نوع المنظمة ونشاطها فإن المنظمة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة بمزيج التنسيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

## 4- تنامي الشعور بالجودة

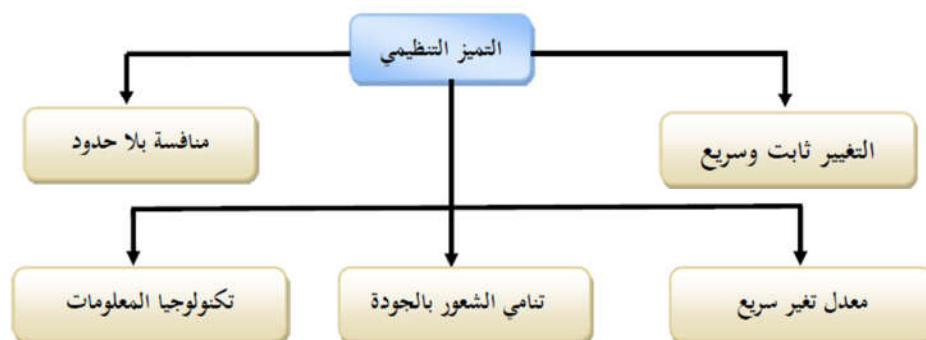
تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

ويؤكد هذا الحقيقة كل من Wireen and Hungre قولهما: «ان المنظمات التي تطبق الإثارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفسه الفكر الداري»

### 5- تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات أنها تلك الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التي استعملها الانسان ويمكن أن يستعملها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها وبثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها.

ان مقدار التأثير الذي أخذته تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع. فالكثير من النظم الالكترونية والرقمية غيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، فالمنظمة التي لا تستطيع أن تعظم الافادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم، والشكل (3) يلخص دوافع التميز.



الشكل (3)

### دوافع ادارة التميز

المصدر: الاخضر، صياحي، 2018، دور القيادة التحويلة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

### سادساً: متطلبات ومعوقات ادارة التميز

يتطلب التطبيق الناجح لادارة التميز من المنظمات ان توفر مجموعة من المقومات الداعمة للوصول الى نتائج ايجابية تمكنها من جني ثمار التطبيق، (Adebanjo, 2008, 10) وقد لحصت هذه الدراسة مجموعة من هذه المتطلبات:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية.

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات الجودة وشروطها ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة الجودة وضبط مداخل تصحيح الانحرافات.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد توظيفها وآلياته لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات للتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتكوينها وتنميتها وتوجيه أدائها. كما يتضمن قواعد تقويم الأداء واليات وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. اعتماد نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة واليات لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه الأداء ومتابعه وتقويم النتائج والإنجازات.
8. . نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات فرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

وبعد التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات وقد بين، (الاخضر، 2018، 107) هذه المعوقات بالاتي:

1. غموض بعض القوانين وأنظمة المنظمة في وصف الآليات الديناميكية التي يجب إتباعها في إيجاد التميز واستدامته، فالتميز يبني على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادأة في إيجاد الحلول، فضلا عن الالتزام بالتشريعات والأنظمة.
2. انعدام الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرائق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة كالقربة والتوجه السياسي مما يقف عائقا أمام فرص التميز التنظيمي.

3. تقادم هياكل الأجور والرواتب وانعدام الاكتراث أو العناية بتعديلها، فهي تبقى عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية التي لا تتناسب مع احتياجات المتميزين من أفرادها، وبذلك تكون عاجزة عن تحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة، مما ينتج عنه غالبا تسرب المتميزين منهم إلى منظمات أخرى قد تكون منظمات منافسة.

4. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

وأضافت (الشهراني، 2017، 40) مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمات إلى التميز.

1. غياب الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز في الأهداف الآتية فحسب.
2. عدم تقبل التغيير ومقاومته، والقلق والخوف من فقدان شيء من المصالح الذاتية والمكتسبات الشخصية، لذا قد تستغرق عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة فترة طويلة.
3. قلة العناية بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، وترك التعامل معها بالطرائق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
4. انعدام وضوح قرارات القادة، وانعدام التوفيق بين رؤيتهم الشخصية و الحقائق والمعلومات الفعلية.
5. تبني نظام إداري هزيل تسوده الرتابة والروتين في الأعمال، مما يكبح روح المبادرة في المنظمة، هذا فضلا عن انعدام توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
6. عدم الرغبة في تغيير أساليب العمل المعروفة، لأن أي تغيير في الطرائق والأساليب يتطلب نفقات وتكاليف جديدة لا ترغب المنظمة في تحملها.
7. تعدد صور إهدار الموارد، وبخاصة ما تعلق بالموارد البشري، وهذا من خلال تعيين العاملين ذوي الكفاءة في أماكن غير مناسبة و تتعدم فيها المبادرة في إيجاد الحلول الإبداعية التي تعود بالفائدة على المنظمة.

واضاف (اللوح، 2017، 31) ان هناك معوقات تحول دون تحقيق التميز هي:

- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الاخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة عمل المنظمة.
- تفعيل التطبيق قبل اعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مبدأ التميز.

## الفصل الرابع

### وصف متغيرات الدراسة وتحليلها

تتطلب منهجية الدراسة تحديد ماهية المتغيرات الرئيسة والفرعية في نموذجها وفرضياتها، ولتحقيق ذلك يهدف الفصل الحالي استعراض الاطار الميداني بتقديم اجابة عن تساؤلات الدراسة والوقوف على استجابات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة، وتحديد نوع العلاقات الارتباطية وقوتها بين متغيراتها، فضلا عن قياس اثر هذه المتغيرات للتحقق من صحة فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)، التي يمكن توضيحها بما يأتي:

المبحث الاول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

### المبحث الاول

#### وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مستشفى ازدي التعليمي أوسع مستشفى بني على مستوى محافظة دهوك لسنة (1984) وتكون المستشفى من (8) طوابق و (458) سرير و يخدم اكثر من مليوني شخص في دهوك والمناطق المحيطة بمحافظة نينوى (سجلات مستشفى ازدي، 2019).

- المستشفى يتكون من (19) قسما مع شعبها. وقد انشئت اقسام جديدة في (2008) منها مركز القلب ومركز دهوك للامراض الكبد والجهاز الهضمي وشعبة الامراض النفسية وشعبة الحضانة.
- عام 2011 فتحت و جددت اقسام منها توسيع قسم الاشعة و فتح قسم أطفال الانابيب وفتح مركز للعمليات وامراض القلب وتوسيع قسم الرنين.
- وانشئت اقسام أخرى مرتبطة بالمستشفى مثل بيوت الأطباء المقيمين واقسام الممرضين للبنات و الأولاد و مذكر الادوية وصيانة الأجهزة الطبية والحضانة الأطفال.
- عدد جميع الموظفين (945).
- نسبة المراجعين للمستشفى 1200 شخص يوميا.
- نسبة ادخال المرضى للرداهات 72 مريضا يوميا.
- نسبة العمليات الصباحية للمرضى 27 عملية.

- يعمل الكادر على مدار 24 ساعة على 3 وجبات في المستشفى.

### الوصف الخاص بالأفراد المبحوثين

تمثل مجتمع الدراسة مستشفى ازادي دھوك، إذ تم توزيع 120 إستمارة استبيان على موظفي مستشفى ازادي واسترد منها 110 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي مايمثل 91.66% من عدد الإستمارات الكلي وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً وعلى نحو ممتاز.

1. توزيع الأفراد المبحوثين وفق الجنس: أشرت معطيات الجدول (6) أن 61.81% من الأفراد المبحوثين يمثلون فئة الذكور، في حين نجد أن نسبة الإناث هي 38.18%، الأمر الذي يولد عندنا إنطباعاً أن المنظمة المبحوثة يغلب عليها الطابع الذكوري أي تركز على الذكور.
2. توزيع الأفراد المبحوثين وفق العمر: يعكس الجدول (6) أن نسبة الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من سن 35) كان 42.72% وقد مثلوا أعلى نسبة قياساً بالفئات العمرية الأخرى، ونجد أن الفئة العمرية (35-45) نسبتهم 30% في حين تجلت الفئة العمرية (45-55) بنسبة 21.81%، أما ما أعمارهم 55 فأكثر فكانت نسبتهم هي الأقل وهي 5.45%.

3. توزيع الأفراد المبحوثين وفق التحصيل العلمي: يعكس الجدول (6) أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس هي الأعلى في المنظمة المبحوثة حيث جاءت نسبتهم 36.36% وجاءت نسبة حملة شهادات الدبلوم الفني بالمرتبة الثانية وبلغت 27.27%، كما وبلغت نسبة حملة شهادات الدكتوراة 18.18% وجاءت نسبة حملة الشهادات الماجستير بنسبة أقل 9.09% وجاءت الاعدادية فما دون كأقل نسبة وكانت 9.09%.

4. توزيع الأفراد المبحوثين وفق سنوات الخدمة: يعكس الجدول (5) أن نسبة 29.09% هي الأعلى في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن فئة (16 - 20) أي أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 - 20) تليها النسبة 22.72% للأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم (11 - 15) وبعدها جاءت النسبة 17.27% للذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (10 - 6) تليها نسبة فقد بلغت 12.27% للذين كانت سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات أما أقل نسبة فقد بلغت 8.18%.

جدول (6)

الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

الجنس											
أنثى						ذكر					
النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد	
38.18		42		61.81		68					
العمر											
55- فأكثر		55-45		45_35		أقل من 35 سنة					
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
5.45	6	21.81	24	30	33	42.72	47				
التحصيل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية فما دون			
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
18.18	20	9.09	10	36.36	40	27.27	30	9.09	10		
سنوات الخدمة											
25 فأكثر		25-21		20-16		15 - 11		10 - 6		أقل من 5 سنوات	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
8.18	9	10	11	29.09	32	22.72	25	17.27	19	12.27	14

المصدر: من اعداد الباحث

## المبحث الثاني

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يهدف المبحث الحالي إلى وصف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتشخيصها، للوصول إلى المعالجات المنطقية لمشكلة الدراسة، بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات، وفيما يأتي وصف هذه المتغيرات وتشخيصها.

### أولاً: وصف وتشخيص متغير الراس المال الاجتماعي

اعتمدت الدراسة في وصف الراس المال الاجتماعي وتشخيصه على ثلاثة متغيرات فرعية على النحو الآتي:

#### • وصف المتغير الهيكلي وتشخيصه

يبين الجدول (7) الفقرات من (X1-X4) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة تجاه متغير الراس المال الهيكلي، اذ يتضح وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين على فقرات هذا المتغير بلغت 57.05%، كما بلغت نسبة الاتفاق الى حد ما (33.26) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (9.075%) وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (2.479) وإنحراف معياري قدره (0.648)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كانت الفقرة X2 اذ جاءت بنسبة (70.0%) وتكرار قدره (77) التي نصت إلى (يرغب العاملون ان يكونوا دوما متفقيين مع بعضهم في العمل) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.663) والانحراف المعياري (0.546)، واستناداً الى هذه النتائج فإن الافراد المبحوثين لديهم استعداد جيد للتعاون والمشاركة في العمل للوصول الى افضل اداء.

## الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الهيكلي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.679	2.463	10	11	33.6	37	56.4	62	X1
0.546	2.663	3.6	4	26.4	29	70	77	X2
0.6437	2.445	8.2	9	39.1	43	52.7	58	X3
0.7249	2.348	14.5	16	35.5	39	49.1	54	X4
0.648	2.479	9.075		33.65		57.05		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

### • وصف متغير الراس المال العلاقتي وتشخيصه

يوضح الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (X5-X8) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى استجابة المبحوثين عن فقرات متغير الراس المال العلاقتي، اذ يتبين وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (54.1%)، وبلغت نسبة الاتفاق الى حد ما (33.4%) أما عدم الإتفاق فقد بلغت نسبة (12.5%)، وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (2.415) وانحراف معياري قدره (0.672)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كانت الفقرة (x7) هي الأكبر بنسبة (67.3%) وتكرار قدره (74) التي نصت على (اشعر بالارتياح مع زملائي في العمل بسبب اخلاصهم لي) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.590) والانحراف المعياري (0.639)، وطبقاً لهذه النتائج فإن المستشفى المبحوثة لديها عناية بتهيئة اجواء مناسبة للعمل تسهم في بناء علاقات متماسكة وتنمية روح الالفة والاخلاص واشاعة روح الثقة والتفاني في العمل.

### الجدول (8)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير العلاقتي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.7911	2.1273	25.5	28	36.4	40	38.2	42	X5
0.6984	2.3545	12.7	14	39.1	43	48.2	54	X6
0.6396	2.5909	8.2	9	24.5	27	67.3	74	X7
0.563	2.5909	3.6	4	33.6	37	62.7	69	X8
0.6727	2.4152	<b>12.5</b>		<b>33.4</b>		<b>54.1</b>		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### • وصف متغير الراس المال الادراكي وتشخيصه

يعرض الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (X9-X12) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات الخاصة بمتغير الراس المال الادراكي، اذ يتفق (51.17%) من المبحوثين على اهمية هذا المتغير، في حين بلغت نسبة الاتفاق الى حد ما (42.17%)، أما عدم الإتفاق فقد شكلت نسبة (6.57%) وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (2.452) وانحراف معياري قدره (0.752)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كانت الفقرة (X10) اذ شكلت النسبة الاكبر والبالغة (60.9%) وتكرار قدره (67) التي نصت على (اعتقد اني اشترك مع زملائي بالالتزام نحو رؤية عامة) ويدعم ذلك الوسط حسابي (2.581) والانحراف المعياري (0.548)، واجملاً فإن هذه النتائج تؤكد الادراك والوعي الذي يتصف به المبحوثون وخاصة فيما يتعلق بالتزامهم بسياقات العمل وقواعد التي تساعد في استقرار العمل بالمستشفى المبحوثة وايجاد السبل الكفيلة بتطويرها.

### الجدول (9)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الادراكي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.537	2.5182	1.8	2	44.5	49	53.6	59	X9
0.548	2.5818	2.7	3	36	40	60.9	67	X10
0.641	2.3455	9.1	10	47.3	52	43.6	48	X11
0.694	2.364	12.7	14	40.9	45	46.4	51	X12
0.752	2.452	6.57		42.17		51.17		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: وصف وتشخيص متغير ادارة التميز

#### • وصف متغير القيادة وتشخيصه

يعرض الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (X13-X16) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات الخاصة بمتغير القيادة و تشير النتائج الى نسبة إتفاق متوسطة بلغت (43.175%)، في حين بلغت نسبة عدم الإتفاق (19.32%) وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي قدره (2.224) وإنحراف معياري (0.728)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت هذا المتغير الفقرة (X14) وجاءت بنسبة اتفاق الى حد ما (49.1%) والتي نصت إلى (تتبنى ادارة المستشفى برامج المسؤولية تجاه المجتمع (الصحة و السلامة و حماية البيئة و مقابلة حالات الكوارث والازمات التي يتعرض لها المجتمع) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.209) والانحراف المعياري (0.715).

الجدول (10)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.717	2.209	17.3	19	44.5	49	38.2	24	X13
0.715	2.209	23.6	26	49.1	54	27.3	30	X14
0.763	2.200	20.9	23	38.2	42	40.9	45	X15
0.718	2.281	15.5	17	40.9	45	43.6	48	X16
0.728	2.224	19.32		43.175		37.5		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

• وصف متغير السياسات والاستراتيجيات وتشخيصها

يوضح الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (X17-X20) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بمتغير السياسات والاجراءات، اذ تبين ان اغلب المبحوثين يتفقون الى حد ما على فقرات هذا المتغير اذ بلغت نسبتهم (49.325%)، في حين بين (17.95%) منهم عدم اتفاقهم وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي قدره (2.14725) وانحراف معياري (0.6945)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الاتفاق كان المتغير X20 اذ بلغت (60.9%) وتكرار قدره (67) التي نصت على (تعتمد المستشفى على مقاييس محدد لالاء لمتابعة نسب الإنجاز في تنفيذ خططها القصيرة وطويلة الاجل) ويدعم ذلك الوسط حسابي (2.081) والانحراف المعياري (0.622).

### الجدول (11)

التوزيعات التكرارية والنسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير السياسات  
والاستراتيجيات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.710	2.163	18.2	20	47.3	52	34.5	38	X17
0.770	2.109	24.5	27	40.0	44	35.5	39	X18
0.676	2.236	13.6	15	49.1	54	37.3	41	X19
0.622	2.081	15.5	17	60.9	67	23.6	26	X20
0.6945	2.147	17.95		49.325		32.725		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### • وصف متغير الموارد البشرية وتشخيصه

يوضح الجدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (X21-X24) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بمتغير الموارد البشرية، وأشارت النتائج الخاصة بالمؤشرات الكلية الى ان (45.0%) من المبحوثين اتفقوا الى حد ما على فقرات هذا المتغير، و بالمقابل اعرب (21.375 % (عن عدم اتفاقهم،، وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (2.122) وانحراف معياري قدره (0.732)، ومن بين أهم الفقرات التي ابدى المبحوثين اتفاقهم عليها X23 وباللغة نسبته (51.8%) التي نصت على (توجه ادارة المستشفى العاملين على اتباع الممارسات الاخلاقية وتحسين علاقتهم مع المرضى) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.172) والانحراف المعياري (0.675).

الجدول (12)

التوزيعات التكرارية والنسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير. الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.747	2.136	21.8	24	42.7	47	35.5	39	X21
0.789	2.100	26.4	29	37.3	41	36.4	40	X22
0.675	2.172	15.5	17	51.8	57	32.7	36	X23
0.718	2.081	21.8	24	48.2	53	30.0	33	X24
0.732	2.122	21.375		45.0		33.65		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### وصف متغير التركيز على الزبون

يوضح الجدول (13) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (X25-X28) التي توضح اجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات الخاصة بمتغير التركيز في الزبون، اذ تشير النتائج الى وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (48.4) كما وبلغت نسبة المتفقين الى حد ما (42.025) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (9.52) وجاء كله بوسط حسابي (2.245) وإنحراف معياري قدره (0.667)، ومن على أهم المتغيرات التي عززت نسبة الاتفاق كان المتغير X28 هو الأكبر بنسبة (62.7) التي نصت اختيار مصادر موثوقة لتوريد الادوية والاجهزة الطبية لتجنب الاخطاء في التشخيص والعلاج)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.018) والانحراف المعياري (0.716).

الجدول (13)

التوزيعات التكرارية والنسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير. التركيز على الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.67	2.28	12.7	14	46.4	51	40.9	45	X25
0.53	2.51	1.8	2	44.5	49	53.6	59	X26
0.73	2.16	20.0	22	43.6	48	36.4	40	X27
0.71	2.01	3.6	4	33.6	37	62.7	69	X28
0.60	2.24	9.52		42.02		48.4		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

• وصف متغير إدارة العمليات وتشخيصها

تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود نسبة إتفاق مقبولة الى حد ما بلغت (47.95 %) وبالمقابل اعرب (22.725 %) عدم اتفاقهم عن وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (2.065) وانحراف معياري قدره (0.539)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت هذا المتغير كان المتغير X30 هو الأكبر بنسبة (50.0%) والذي نص على (يتم اجراء التحسين مستمر للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.154) والانحراف المعياري (0.693).

#### الجدول (14)

التوزيعات التكرارية والنسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ادارة العمليات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.741	2.100	%22.7	25	%44.5	49	%32.7	36	X29
0.693	2.154	%17.3	19	%50.0	55	%32.7	36	X30
0.722	2.027	%24,5	27	%48.2	53	%27.3	30	X31
0.716	1.981	26.4	29	%49.1	54	%24.5	27	X32
0.539	2.0655	22.725		47.95		(29.3)		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### • وصف متغير العلاقات و الموارد وتشخيصها

تشير معطيات الجدول (15) إلى ان (42.97 %) من المبحوثين اتفقوا الى حد ما على فقرات هذا المتغير، في حين عبر (31.12%) عن عدم اتفاقهم وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (1.94725) وإنحراف معياري قدره (0.74225)، ومن قراءة المؤشر الكلي للوسط الحسابي يتضح انه اقل من الوسط الفرضي (2) وهذا يفسر وجود عدد من المعوقات في عملية الحصول على الموارد المالية فضلا عن ضعف العلاقات وتدني مستوى الاتصالات مع الاطراف ذات العلاقة مع المستشفى المبحوثة.

الجدول (15)

التوزيعات التكرارية والنسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العلاقات والموارد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.783	2.136	24.5	27	37.3	41	38.2	42	X33
0.720	1.936	29.1	32	48.18	53	22.7	25	X34
0.725	1.736	42.7	47	40.9	45	16.4	18	X35
0.741	1.981	28.2	31	45.5	50	26.4	29	X36
0.7422	1.947	31.12		42.97		25.92		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

• وصف متغير نتائج الاعمال وتشخيصها

تشير معطيات الجدول (16) إلى وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (42.05%) في حين اتفق الى حد ما (40.225%)، أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (17.725%) وجاء كله بوسط حسابي (2.971) وإنحراف معياري قدره (0.725)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت هذا المتغير كانت الفقرة X37 هي الأكبر بنسبة (52.7%) التي نصت على (تركز المستشفى في الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للمرضى) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.445) والانحراف المعياري (0.725).

الجدول (16)

التوزيعات التكرارية والنسبية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نتائج الاعمال

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		ت
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
0.643	2.445	8.2	9	39.1	43	52.7	58	X37
0.763	2.200	20.9	23	38.2	42	40.9	45	X38
0.744	2.181	20.0	22	41.8	46	38.2	42	X39
0.752	2.145	21.8	24	41.8	46	36.4	40	X40
0.725	2.971	17.725		40.225		42.0 5		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

### المبحث الثالث

#### اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة الخاصة بالعلاقة والأثر، وما يمكن أن ينتج منها من فرضيات فرعية في المستشفى قيد الدراسة، وذلك وفق محورين رئيسيين كما يأتي:

#### المحور الأول: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

##### 1. تحليل علاقات الارتباط بين الراس المال الاجتماعي وإدارة التميز

يظهر الجدول (17) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين راس المال الاجتماعي وإدارة التميز في المستشفى قيد الدراسة، بدلالة قيمة معامل الارتباط والبالغة ( $0.68^*$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن المستشفى المبحوثة تعتمد على راس المال الاجتماعي في تعزيز إدارة التميز.

وبناءً على ما سبق، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين راس المال الاجتماعي وإدارة التميز.

#### الجدول (17)

##### نتائج تحليل علاقة الارتباط بين راس المال الاجتماعي وإدارة التميز

إدارة التميز	الراس المال الاجتماعي
$0.68^*$	

$N=110$  \*  $P \leq 0.05$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويوضح الجدول (18) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المتعلقة بالفرضيات

الفرعية الأولى والثانية والثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى كما يأتي:

- اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الهيكلي وإدارة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.43$ )، مما يفسر أن هناك توجهاً مقبولاً من لدن المستشفى المبحوثة بالمتغير الهيكلي حيث العاملين على الالتزام وتقاسم الواجبات وتبادل الخبرات لتخطي العقبات وتجاوز المشكلات وتم الوصول إلى إدارة تتسم بالتميز في أداء أنشطتها.

- وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير العلاقتي وإدارة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.623$ )، وتفسر هذه النتيجة عناية المستشفى قيد الدراسة بالمتغير العلاقتي تأكيداً على العلاقات التي تسهم في بناء جسور الثقة التي لها في تعزيز إدارة التميز، وتؤكد هذه النتيجة قبول

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغير العلاقتي وادارة التميز.

- يوضح الجدول (18) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الاداري وادارة التميز، اذ بلغ معامل الارتباط (0.604)، وتفسر هذه النتيجة الادراك الجيد الذي يمتلكه العاملون في المستشفى قيد الدراسة تجاه مسؤوليتهم وحرصهم على الالتزام والتعلم والتعاون من اجل تحقيق اعلى مستويات الإنجاز تم الوصول الى بناء ادارة تتسم بالتميز والابداع، وتؤكد هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى، التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغير الاداري وادارة التميز.

### الجدول (18)

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير الهيكلي والعلاقتي والاداري وادارة التميز

ادارة الميز	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.43	الهيكلية
0.623	العلاقاتية
0.604	الاداري

$$N=110 * P \leq 0.05$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

### المحور الثاني: تحليل الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، إذ أجريت الاختبارات بتحليل الانحدار الخطي البسيط كما يأتي:

#### 1. تأثير راس المال الاجتماعي في ادارة التميز

يوضح الجدول (19) تأثير الراس المال الاجتماعي بوصفه متغيراً مستقلاً في ادارة التميز بوصفها متغيراً معتمداً إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للراس المال الاجتماعي في ادارة التميز، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ( 11.684 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتى حرية ( 108.1 ) ومستوى معنوية (0.5)، وقد فسر تأثير راس المال الاجتماعي في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.46)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن

السيطرة عليها او انها غير داخله في انموذج لانحدار، و بلغت قيمة ( $B_1$ ) (1.299) وهي تشير الى ان تغير بمقدار وحدة واحدة في متغير الراس المال الاجتماعي يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (1.299) ومن شان ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "يوثر راس المال الاجتماعي في ادارة التميز معنوياً".

### الجدول (19)

#### نتائج تأثير الراس المال الاجتماعي في ادارة التميز

المستقل	ادارة التميز				
	$B_0$	$B_1$	$R^2$	المحسوبة F	الجدولية F
الراس المال الاجتماعي	0.280	1.299 (4.403)	0.46	11.684	4

( ) تشير إلى قيمة T المحسوبة.  $d.f. = (108.1)$   $N = 110$   $*P \leq 0.05$   
(3.031) قيمة T الجدولية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

- تبين نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (20) وجود تأثير معنوي لمتغير راس المال الهيكل في ادارة التميز، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (108.1) ومستوى معنوية (0.5)، وقد فسر تأثير راس المال الهيكل في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.21)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها او انها غير داخله في انموذج لانحدار، و بلغت قيمة ( $B_1$ ) (0.40) وهي تشير الى ان تغير بمقدار وحدة واحدة في متغير راس المال الهيكل يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (0.40)، ومن شان ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص الى "يوثر راس المال الهيكل في ادارة التميز معنوياً".

- تشير نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (19) إلى وجود تأثير معنوي لمتغير راس المال العلاقتي في ادارة التميز، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.58) وهي اكبر من قيمتها الجدولية

### الجدول (20)

نتائج تأثير تحليل متغيرات الراس المال الاجتماعي (الهيكل والعلاقاتي والادراكي) في ادارة التميز

ادارة التميز					المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المستقل
4	12.31	0.21	0.39 (4.09)	0.40	الهيكلية
	12.58	0.39	0.41 (4.94)	0.323	العلاقاتية
	9.37	0.36	0.381 (4.953)	0.204	الادراكية

( ) تشير إلى قيمة T المحسوبة. d.f. = (108.1) N = 110 \*P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

البالغة (4) عند درجتى حرية (109.1) ومستوى معنوية (0.5)، وقد فسر تأثير رأس المال العلاقتى في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.39)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في انموذج لانحدار، و بلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.41) وهي تشير ان تغير بمقدار وحدة واحدة في متغير رأس المال العلاقتى يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (0.41)، ومن شأن ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يوثر الراس المال العلاقتى في ادارة التميز معنوياً".

- يوجد تأثير معنوي للراس المال الادراكي في ادارة التميز، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.37) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتى حرية (108.1) ومستوى معنوية (0.5)، وقد فسر تأثير رأس المال الادراكي في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.36)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في انموذج لانحدار، وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.381) وهي تشير الى ان تغيراً بمقدار وحدة واحدة في متغير الراس المال العلاقتى يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (0.381)، ومن شأن ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يوثر الراس المال الادراكي في ادارة التميز معنوياً".

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

يستعرض هذا الفصل خلاصة ما توصلت اليه الدراسة من الاستنتاجات المستوحاة من نتائج الجانب العملي، وصولاً الى تحديد المقترحات الملائمة لهذه الاستنتاجات .

#### المبحث الاول: الاستنتاجات

1. اظهرت مؤشرات الوصف والتشخيص الى وجود اتفاق عام حول توافر متغيرات راس المال الاجتماعي (الهيكلية، العلاقاتية، الادراكية) ، ووجود انسجام بإجابات المبحوثين مما يعطي انطباع جيد بان المستشفى عينة الدراسة تمتلك الركائز الاساسية للراس المال الاجتماعي .
  2. تبين من المؤشرات الكلية للأوساط الحسابية والخاصة بمتغيرات راس المال الاجتماعي ان المتغير الهيكلية حظية بأعلى نسبة وجود من خلال حصوله على اعلى وسط حسابي وهذا يؤكد اهتمام المستشفى المبحوثة بوضع التسهيلات وتبسيط الاجراءات التي من شأنها ان تشجع العمل الجماعي وتزيد من مستوى التفاعلات والاتصالات وهذا مؤشر جيد .
  3. كشفت نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بمتغير ادارة التميز عن توافر اغلب ابعاده وينسب مقبولة وهذا ما يعبر عن وعي وإدراك المستشفى المبحوثة بأهمية هذه المتغيرات كدالة للتميز ،
  4. كما اكدت نتائج الوصف والتشخيص ان متغير العلاقات والموارد لم يحقق نسبة استجابة مقبولة فقد جاء المؤشر الكلي للوسط لحسابي اقل من الوسط الفرضي ، وهذا يؤشر ان المستشفى المبحوثة تعاني من صعوبة في الحصول على الموارد المالية لتمويل نفقاتها فضلا عن قلة الدعم من الاطراف الخارجية .
  5. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير راس المال الاجتماعي وادارة التميز وعلى المستوى الكلي ، وهذا يعكس مدى ادراك المسؤولين في المستشفى بأهمية هذا البعد في تعزيز ادارة التميز
- اشترت نتائج التحليل الى تفاوت درجة علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد راس المال الاجتماعي في ادارة التميز ، اذ جاء البعد العلاقاتي بالمرتبة الاولى من حيث الارتباط ، وجاء البعد الادراكي بالمرتبة الثانية ، وجاء البعد الهيكلية بالمرتبة الثالثة .

6. كشفت نتائج التحليل الى وجود تأثير معنوي بين متغيرات الدراسة وعلى النحو لاتي :
- اوضحت نتائج التحليل ان هناك تأثيراً معنوياً للراس المال الاجتماعي في ابعاد ادارة التميز على المستوى الكلي .
  - اشرت نتائج التحليل ان هناك تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من ابعاد الراس المال الاجتماعي في ادارة التميز ، حيث جاء البعد العلاقتي بالمرتبة الاولى من حيث قوة التأثير ، ثم البعد الهيكلي بالمرتبة الثانية، اما المرتبة الثالثة فكان للبعد الادراكي .

## المبحث الثاني: المقترحات

في ضوء ما خلصت اليه لدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات وكما يأتي :

1. ضرورة المحافظة على العلاقات الاجتماعية وحث المسؤولين وجميع الافراد العاملين في المستشفى المبحوثة على تعزيز اواصر التعاون واشاعة روح الثقة بين جمهور المتعاملين داخل المستشفى وخارجها .
2. السعي الدائم والدؤوب نحو البحث عن افضل الاساليب لتحقيق الاهداف من اجل ضمان البقاء والاستمرار في ظل تنافسة الاسواق ، ولعل ادارة التميز هو الخيار الامثل وان لم يكن الوحيد .
3. زيادة وعي الافراد المبحوثين بأهمية العمل وفق ابعاد راس المال الاجتماعي التي تعزز من امكانية التواصل وديمومة علاقاتهم الاجتماعية مع البيئة المحيطة بهم .
4. تعزيز اليات التعاون بين الادارات والاقسام لتسهيل انسيابية المعلومات، والمحافظة على مد جسور التواصل التي تسهم في تحسين اداء العمل
5. التوجه نحو اعتماد خطوات مدروسة للمحافظة على مستوى مقبول لابعاد ادارة التميز وخاصة فيما يتعلق بعملية الحصول على الموارد وبناء العلاقات مع الاطراف ذات العلاقة لما لها من اثر في تميز المستشفى المبحوثة .
6. ضرورة اتباع المستشفى المبحوثة المنهج العلمي في تطبيق ادارة التميز من اجل النهوض بمستوى عمل انشطتها والارتقاء بإداء اعمالها .
7. على المستشفى المبحوثة الاستفادة من ارتباط وانعكاس راس المال الاجتماعي في ادارة التميز بما ينسجم مع حاجات المجتمع وسوق العمل .

## قائمة المصادر

### المصادر العربية

#### أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: سجلات مستشفى ازادي، 2019.

#### ثالثاً: الرسائل والاطاريح

1. الأخضر، صياحي، (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، الجزائر.
2. آل مزروع، بدر بن سليمان (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
3. البحيصي، عبد المعطي محمود، (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي، بحث ميدانية على الكليات التقنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
4. بشير، امل محمد عبد الرحمن، (2016)، دور العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي دراسة حالة (متطوعي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
5. الجعيري، تغريد عيد، 2009، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الضفة الغربية، فلسطين.
6. حسن، عبدالمحسن أحمد حاجي، (2010)، ممارسات ادارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
7. حسين، عدي، (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الى كلية، قسم علم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائرية.
8. سهمود، إيهاب عبد رية، (٢٠١٣)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسات، غزة.

9. الشهراني، نورة عبد الله حازم، 2018، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، الرياض.
10. الفاعوري. اسماء (2012م). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
11. اللواح، باسم عمر محمود، (2017)، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة لشركات الوسطة للأوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
12. المشهداني، آمنة عبد الكريم، (٢٠١٢)، "رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
13. الهلالات، صالح على عودة (2014): إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### رابعاً: الدوريات

1. أبو زاهر، ناديا (2010): محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي، مجلة علوم.
2. أحمد، فريدة حسن، (2016) رأس المال الاجتماعي وأثره في نظم إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة النهرين، الإدارة والاقتصاد، مجلة النهرين، ، المجلد 8، العدد 46.
3. بدرابي، عبد الرضا، الخفاجي، رشا مهدي صالح، (2015)، العاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 36.
4. الجبوري، هدير خيون عاشور (2012) "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز" دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية، المجلد 5، العدد 17.

5. حافظ، عبدالناصر، النقار، عبدالله حكمت، حميد، وفاء عدنان، (2012) الاستثمار الفاعلية لذكاء الاعمال وفقا لمدخل راس المال الاجتماعي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 63.
6. حمد، حسيبة سليم، خال، سارا خالد، محمد، جيمس بابك، 2018، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمات التعليمية، المجلة الاقتصادية للعلوم الادارية ، Vol 25 ، NO.111.
7. خليل، أريج سعد، (2014)، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3.
8. الدليمي، محمود فهد، (2009) دور راس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 43.
9. السروجي، طلعت (2009): رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
10. سعيد، سناء عبد الرحيم، الزيايدي، اركان عبدالله ردام الزيايدي، (2018)، تأثير راس المال الاجتماعي في تعزيز التمكين النفسي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 24، العدد 105.
11. الطائي، فيصل علوان، (2014) المكتبات العامة و دورها في تنمية رأس المال الاجتماعي: المكتبة المركزية العامة في محافظة كربلاء أنموذجا، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 12، العدد 1.
12. العبادي، هاشم فوزي، (2014)، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري و رأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لأداء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، جامعة الكوفة، مجلة الغري، المجلد 8، العدد 31.
13. عبد الدائم، علي عبد السلام، (2014)، دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 435، العدد 36.
14. عبد الله، أنيس أحمد، (2013)، التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 28.

15. عبد الوهاب، نادية لطفي، سلمان، سناء محمود، (2014)، استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات، مجلة الدنانير، المجلد 4، العدد 8.
16. العطوي، عامر علي، الغانمي، أسماء عبد الواحد، 2018 العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل: الدور الوسيط للصراع دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 16.
17. الكفاوين، محمود (2017) مهنية الخدمات الاجتماعية و رأس المال الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31، العدد 4.
18. المدو، الاء عبد الكريم غالب، (2016)، اثر إدارة التميز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 9.

#### خامسا: المؤتمرات

1. شوقي، قبطان (2010): إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي، "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، الشلف - الجزائر.
2. لورانس، إي (2005): القضايا وقيم التقدم، ترجمة شوقي جلال، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة.

#### سادسا: الكتب

1. العاني، مزهر، وجودا، شوقي. وحجازي هيثم (2010م). (إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي). ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. المعاني، د. أحمد، عريقات، د. أحمد، الصالح، د. أسماء، جرادات، د. ناصر، (٢٠١١)، قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

#### المصادر الاجنبية

1. Addis, Elisabetta, Joxhe, Majlinda, 2016, Gender Gaps in Social Capital: A theoretical interpretation of the Italian evidence, Working paper, Dipartimento di scienze sociali ed economiche.
2. Adebajo, D., Crawford, N., McKenna, K., 2008, " Journal of Business Excellence" ,BPIR Management Brief – vol.1, No.3.
3. Al-Dhaafri, Hassan Saleh, Al-Swidi, Abdullah Kaid, Al-Ansi, Ali Ali, 2016, Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2.
4. Aldrin, Anitha, Gayatri, 2014, Leadership Not A Title Nor A Position, International Journal current Research and Academic Review, Vol 2., No.8.
5. Anninos, Loukas N , 2007, The Archetype Of excellence In Universities And TQM , Journal Of Management History , Vol. 13 No. 4.
6. Arqawi, Samer.m, Al hila, Amal , Abu Nser, Samy, Shobaki, Mazen, 2018.
7. Castro, Ignacio, Cepeda, 2016, Social capital, absorptive capacity and entrepreneurial behaviour in an international Context, European Journal of International Management , Vol. 10, No. 4.
8. Doughty, Hannah; Allan, Julie (2012): Social Capital and the Evaluation of Inclusiveness in Scottish Further Education Colleges. Journal of Further and Higher Education, V.32, N.3. Pp 275-284. (EJ804798), ERIC.
9. Gachter, Martin & Savage, David & Torgler, Benno, (2011), "The relationship between stress, strain and social capital", Policing: An

- International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 34 Iss: 3 pp. 515 - 540
- 10.Jian, Zhao Quan, Zhou, Yu Lu,2015, Corporate Social Capital, Market Orientation, Organizational Learning and Service Innovation Performance: An Empirical Survey in the Pearl, River Delta of China, Journal of Industrial Engineering and Managemen,Vol,8,No2.
  - 11.Jones, Tim & Taylor, Shirley, (2012), "Service loyalty: accounting for social capital", Journal of Services Marketing, Vol. 26 Iss: 1 pp. 60 – 75.
  - 12.Kal, Kristensen,2001,Benchmarking Excellence, Journal Measuring business Excellence,Vol.5.
  - 13.Khabare, Kobra, Mirkamali, 2Sayed-Mohammad, pourkarimi, Javad,2014, Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment:An Emphasis on Enabler Processes, International J. Soc. Sci. & Education, Vol.4.
  - 14.Kiptot, Evelyne & Franzel, Steven, (2014), "Voluntarism as an investment in human, social and financial capital: evidence from a farmer-to-farmer extension program in Kenya", Agric Hum Values (2014) 31:231-243.
  - 15.Kittikunchotiwut, Ploychompoo,2015, The role of social capital on absorptive capacity and organizational innovation, Journal of Business Management Research, No.6.
  - 16.Kono. Hiroichi, (2005) "The role of social capital in common property resources management and sustainable rural development": a case of Srilank.

17. Milani Carlos, (2006), "Social capital and Local Development Theories: Lessons from the Pintadas Experience, [www.adm.ufba.br/apesqnepolcapital.htm](http://www.adm.ufba.br/apesqnepolcapital.htm).
18. Kovanovic, V., Joksimovic, S., Gasevic, D., & Hatala, M. (2014). What is the source of social capital? The association between social network position and social presence in communities of inquiry.
19. Krintz, Chandra ,(2015), BUILDING SELF CONFIDENCE.
20. Lavado A,C,,et.al., 2010, Social and organizational capital: Building the context for innovation In dustrial marketing management cotents lists available at science Direct Vol.39.
21. Liu, C., (2018) "Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice", Tourism Management Journal, Vol. 64.
22. Nafei, Wageeh A.,2018, Organizational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 1.
23. Nisbet, Peter, (2007), "Human capital vs social capital Employment security and self-employment in the UK construction industry", International Journal of Social Economics, Vol. 34 No. 8, pp. 525-537
24. 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. 828.
25. Sadeghi, Mehdi, Bahamiriyan, Manijeh,2015, Study the Relationship between Social Capital of Organization and Empowering Staff of

- Universities: A Case Study of Applied Science Centers of Kermanshah, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol4, No,. 2.
- 26.Sankarn. K & Vadakel – rex Tomy (2005), "Dimentions of Social Capital and New Expections from Knowledge Management Tools",Compendium of research paper.
  - 27.-Sharma,Aarti,Gupta,Pooja, 2011, The Changing Role Of Managerial Excellance , Current Scenario, International Journal of Multidisciplinary Research, Vol.1.
  - 28.Sheahadeh, Rana Mohammad, Maqableh , Mahmoud, Orsan Al-Zoubi, Mohammad ,2016, Review the Operational Excellence Factors of Service Firms: A Literature Review, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.3.
  - 29.Singh, Hardeep, Singh, Bikrampal,2014, Total quality management: today's business excellence strategy, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 32.
  - 30.Smerek. Ryane & Denison. R. Daniel. (2007) "Social Capital in Organizations": Understanding the link to firm performance. University of Mihigan.
  - 31.Stok, Zlatka Mesko, Markic, Mirko, Bertoncelj, Andrej,2010, Elements of organizational culture leading to business excellence, vol. 28 , No. 2.
  32. Saleh & Watson. Degree of Employee Awareness of the Reality of Excellence in Performance at the Technical University of Palestine (Kadoorei), International Journal of Academic Management Science Research, Vol.22.

33. Yang, J. (2005). The role of trust in organizations: Do foci and bases matter? (Doctoral dissertation, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The Interdepartmental Program in Business Administration (Management) by Jixia Yang BA, Nanjing University, China, 1999).
34. Zimmermann, A., Oshri, I., Lioliou, E., & Gerbasi, A., (2018) "Sourcing in or out: Implications for social capital and knowledge sharing", Journal of Strategic Information Systems, Vol. 27.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الطبيب.... المحترم

السيد الموظف... المحترم

تحية طيبة..

م/استمارة الاستبانة

يروم الباحث إلى اعداد رسالة الدبلوم الموسومة " الراس المال الاجتماعي مدخل لتحقيق ادارة التميز : دراسة ميدانية في مستشفى ازادي / دهوك.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بدقة وعناية، وذلك بوضع علامة (√) على الإجابة التي ترونها مناسبة، ونود أعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيرا نشمن جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا

المشرفة

د. إسراء طارق حسين

الباحث

أحمد إبراهيم رشيد

اولاً : خصائص الافراد المبحوثين

الجنس : ذكر ( ) انثى ( ).

العمر : العمر : أقل من ٣٥ سنة ( ) ، ٣٥ - ٤٥ سنة ( ) ، ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة ( ) ، ٥٥ سنة فأكثر ( ).

التحصيل العلمي : اعدادية فما دون ( ) ، دبلوم فني ( ) ، بكالوريوس ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( ).

سنوات الخدمة : أقل من ٥ سنوات ( ) ، ٦ - ١٠ سنوات ( ) ، ١٦ - ٢٠ سنة ( ) ، ٢١ - ٢٥ ( ) ، ٢٥ فأكثر ( ).

أولاً : راس المال الاجتماعي : هو تلك العلاقات بين الافراد والمنظمات التي تسهل العمل وتخلق القيمة وتمكن الاشخاص من العمل بشكل جماعي، وان لراس المال الاجتماعي يعكس قيمة تلك العلاقات الموجودة بين الاشخاص والمنظمات.

- ابعاد الراس المال الاجتماعي

أ- البعد الهيكلي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	يظهر العاملون رغبة في الالتزام والانتساب للاحداث ذات العلاقة بالمستشفى حتى عندما يتطلب الامر التضحية بمصالحهم الخاصة.			
٢	يرغب العاملون ان يكونوا دوما متفقين مع بعضهم البعض في العمل.			
٣	هناك مشاركة للعاملين بالمعلومات والخبرات والمواهب والثقة بشكل عفوي.			
٤	يعمل الافراد العاملون على تقسيم المهمات والواجبات جميعها على وفق المعاملة بالمثل.			

ب- البعد العلاقتي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	لدي الثقة بان الادارة ستهتم دائما بحاجتي الشخصية بالعمل.			
٢	واثق بانني يمكن ان اشارك مع الادارة بصعوبات العمل التي تواجهني.			
٣	اشعر بالارتياح مع زملائي في العمل بسبب اخلاصهم لي.			
٤	لدي ثقة تامة بزملائي لاني اشعر بانهم سيقدمون التضحيات لي حينما احتاج اليها.			

## ت- البعد الادراكي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	لدي المام بالمصطلحات (القواعد الفنية والمفردات التخصصية التي يستخدمها زملائي في العمل).			
٢	اعتقد اني اشترك مع زملائي بالالتزام نحو رؤية عامة.			
٣	يدرك العاملون اهمية دورهم في العمل واثر كل من الترك والتغيب والتباطؤ في الانجاز.			
٤	يدرك العاملون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل كالأنظمة والتقنيات والتعاون مع الاخرين، فهم ينظرون اليها كفرص للتحسين وتطوير الاداء.			

ثانياً :ادارة التميز : بانها القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها بتكامل لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك الى مستوى من المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة وترابط. ابعاد إدارة التميز

## أ- القيادة

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	تمتلك ادارة المستشفى رؤية واضحة ورسالة تلتزم بها وتعمل عل نشرها ليطلع عليها الافراد العاملين وبقية اصحاب المصلحة.			
٢	تتوفر في المستشفى معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الاقدمية، والمؤهل العلمي، الخبرة...).			
٣	تهتم ادارة المستشفى بتهيئة بيئة عمل يسودها ثقافة التركيز على سلامة المرضى وتقديم الخدمات لهم.			
٤	تتبنى ادارة المستشفى برامج المسؤولية تجاه المجتمع (الصحة، السلامة، حماية البيئة، مقابلة حالات الكوارث والازمات التي يتعرض لها المجتمع).			

ب- السياسات والاستراتيجيات

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	تعتمد المستشفى الاسلوب العلمي عند وضع الخطط الاستراتيجية وتقوم بتعديلها لتتوافق مع البيئة المحيطة بها وصولا لاهدافها المستقبلية.			
٢	تواكب المستشفى التحولات المهمة في التكنولوجيا وسوق الرعاية الصحية وتفضيلات المرضى.			
٣	لدى المستشفى امكانية استحداث خطط لمواجهة الحالات الطارئة وسرعة تنفيذها.			
٤	تعتمد المستشفى على مقاييس محددة للاداء لمتابعة نسب الانجاز في تنفيذ خططها القصيرة وطويلة الاجل.			

ج- الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	يوجد توصيف للوظائف يتفق مع السياسات والاجراءات التي تقوم بها المستشفى وتعتبر اساس للتقييم.			
٢	تهتم المستشفى بتوفير كافة الاجراءات للحفاظ على سلامة وامان وراحة العاملين (كالتامين الصحي، بيئة عمل صحية ومريحة).			
٣	توجه ادارة المستشفى العاملين على اتباع الممارسات الاخلاقية وتحسين علاقتهم مع المرضى.			
٤	توفر المستشفى للعاملين برامج تدريبية مستمرة حسب الحاجة التطويرية لهم.			

#### د - التركيز على الزبون

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	تهتم المستشفى بتحديد عروض الخدمات الصحية وخصائصها التي تلبي حاجات المرضى وتوقعاتهم الايجابية عن الخدمة.			
٢	تسعى المستشفى لابتكار اساليب جديدة في طريقة تقديم الخدمة للمرضى.			
٣	اختيار مصادر موثوقة لتوريد الادوية والاجهزة الطبية لتجنب الازعاج في التشخيص والعلاج.			
٤	تهتم المستشفى بسماع صوت المريض والتحاور معه لمعرفة مدى رضاه او استيائه من الخدمات المقدمة له.			

#### هـ - إدارة العمليات

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لتعريف المرض والمستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الاساسية في المستشفى.			
٢	يتم اجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية لتقليل الوقت والجهد وتقليل كلف الخدمات.			
٣	لدى المستشفى انظمة عمل فعالة ورشيقة لانجاز خطط الاعمال.			
٤	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة.			

و- العلاقات والموارد

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	تحرص المستشفى على توسيع قاعدة النشاطات (اقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع العملاء والموردين)			
٢	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المنظمة مع بعض الاطراف المجتمعية الاقرب لها			
٣	لدى المستشفى الموارد المالية الكافية لتغطية نفقاتها السنوية			
٤	تحرص المستشفى على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع الافراد العاملين			

ز- نتائج الأعمال

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
١	تركز المستشفى على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للمرضى			
٢	تهتم المستشفى بتقديم واجهة اعلامية تتسم بالشفافية والمصداقية والالتزام			
٣	للمستشفى سمعة ممتازة في ادائها لأعمالها			
٤	من اوليات المستشفى تحديد مشاكل واحتياجات الافراد العاملين والحرص على تلبيتها			

## المقابلات

الاسماء	المنصب الوظيفي
د. طلال رشيد سلطان	معاون المدير
د. مجيد قاسم	رئيس قسم القلبية
د. لاوين شهاب	رئيس قسم باطنية
د. وان احمد	رئيس قسم الجراحة
د. ديار طيب	رئيس قسم الصيدلية
د. محسن ياسين	استشارية
د. نشوان محمد	مجاري بولية

أولاً : راس المال الاجتماعي : هو تلك العلاقات بين الافراد والمنظمات التي تسهل العمل وتخلق القيمة وتمكن الاشخاص من العمل بشكل جماعي، وان لراس المال الاجتماعي يعكس قيمة تلك العلاقات الموجودة بين الاشخاص والمنظمات.

- ابعاد الراس المال الاجتماعي

أ- البعد الهيكلي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	يظهر العاملون رغبة في الالتزام والانتساب للاحداث ذات العلاقة بالمستشفى حتى عندما يتطلب الامر التضحية بمصالحهم الخاصة.			
2	يرغب العاملون ان يكونوا دوما متفقين مع بعضهم البعض في العمل.			
3	هناك مشاركة للعاملين بالمعلومات والخبرات والمواهب والثقة بشكل عفوي.			
4	يعمل الافراد العاملون على تقسيم المهمات والواجبات جميعها على وفق المعاملة بالمثل.			

ب- البعد العلاقتي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	لدي الثقة بان الادارة ستهتم دائما بحاجتي الشخصية بالعمل.			
2	واثق بانني يمكن ان اشارك مع الادارة بصعوبات العمل التي تواجهني.			
3	اشعر بالارتياح مع زملائي في العمل بسبب اخلاصهم لي.			
4	لدي ثقة تامة بزملائي لاني اشعر بانهم سيقدمون التضحيات لي حينما احتاج اليها.			

## ت- البعد الادراكي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	لدي المام بالمصطلحات (القواعد الفنية والمفردات التخصصية التي يستخدمها زملائي في العمل).			
2	اعتقد اني اشترك مع زملائي بالالتزام نحو رؤية عامة.			
3	يدرك العاملون اهمية دورهم في العمل واثركل من الترك والتغيب والتباطؤ في الانجاز.			
4	يدرك العاملون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل كالأنظمة والتقنيات والتعاون مع الاخرين، فهم ينظرون اليها كفرص للتحسين وتطوير الاداء.			

ثانياً :ادارة التميز : بانها القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها بتكامل لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك الى مستوى من المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة وترابط. ابعاد إدارة التميز

## أ- القيادة

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	تمتلك ادارة المستشفى رؤية واضحة ورسالة تلتزم بها وتعمل عل نشرها ليطلع عليها الافراد العاملين وبقية اصحاب المصلحة.			
2	تتوفر في المستشفى معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الاقدمية، والمؤهل العلمي، الخبرة...).			
3	تهتم ادارة المستشفى بتهيئة بيئة عمل يسودها ثقافة التركيز على سلامة المرضى وتقديم الخدمات لهم.			
4	تتبنى ادارة المستشفى برامج المسؤولية تجاه المجتمع (الصحة، السلامة، حماية البيئة، مقابلة حالات الكوارث والازمات التي يتعرض لها المجتمع).			

ب- السياسات والاستراتيجيات

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	تعتمد المستشفى الاسلوب العلمي عند وضع الخطط الاستراتيجية وتقوم بتعديلها لتتوافق مع البيئة المحيطة بها وصولا لاهدافها المستقبلية.			
2	تواكب المستشفى التحولات المهمة في التكنولوجيا وسوق الرعاية الصحية وتفضيلات المرضى.			
3	لدى المستشفى امكانية استحداث خطط لمواجهة الحالات الطارئة وسرعة تنفيذها.			
4	تعتمد المستشفى على مقاييس محددة للاداء لمتابعة نسب الانجاز في تنفيذ خططها القصيرة وطويلة الاجل.			

ج- الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	يوجد توصيف للوظائف يتفق مع السياسات والاجراءات التي تقوم بها المستشفى وتعتبر اساس للتقييم.			
2	تهتم المستشفى بتوفير كافة الاجراءات للحفاظ على سلامة وامان وراحة العاملين (كالتامين الصحي، بيئة عمل صحية ومريحة).			
3	توجه ادارة المستشفى العاملين على اتباع الممارسات الاخلاقية وتحسين علاقتهم مع المرضى.			
4	توفر المستشفى للعاملين برامج تدريبية مستمرة حسب الحاجة التطويرية لهم.			

د- التركيز على الزبون

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	تهتم المستشفى بتحديد عروض الخدمات الصحية وخصائصها التي تلبي حاجات المرضى وتوقعاتهم الايجابية عن الخدمة.			
2	تسعى المستشفى لابتكار اساليب جديدة في طريقة تقديم الخدمة للمرضى.			
3	اختيار مصادر موثوقة لتوريد الادوية والاجهزة الطبية لتجنب الازعاج في التشخيص والعلاج.			
4	تهتم المستشفى بسماع صوت المريض والتحاور معه لمعرفة مدى رضاه او استيائه من الخدمات المقدمة له.			

هـ- إدارة العمليات

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لتعريف المرض والمستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الاساسية في المستشفى.			
2	يتم اجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية لتقليل الوقت والجهد وتقليل كلف الخدمات.			
3	لدى المستشفى انظمة عمل فعالة ورشيقة لانجاز خطط الاعمال.			
4	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة.			

و- العلاقات والموارد

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	تحرص المستشفى على توسيع قاعدة النشاطات (اقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع العملاء والموردين)			
2	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المنظمة مع بعض الاطراف المجتمعية الاقرب لها			
3	لدى المستشفى الموارد المالية الكافية لتغطية نفقاتها السنوية			
4	تحرص المستشفى على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع الافراد العاملين			

ز- نتائج الأعمال

ت	الفقرات	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق
1	تركز المستشفى على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للمرضى			
2	تهتم المستشفى بتقديم واجهة اعلامية تتسم بالشفافية والمصداقية والالتزام			
3	للمستشفى سمعة ممتازة في ادائها لأعمالها			
4	من اوليات المستشفى تحديد مشاكل واحتياجات الافراد العاملين والحرص على تلبيتها			

## المقابلات

الاسماء	المنصب الوظيفي
د. طلال رشيد سلطان	معاون المدير
د. مجيد قاسم	رئيس قسم القلبية
د. لاوين شهاب	رئيس قسم باطنية
د. وان احمد	رئيس قسم الجراحة
د. ديار طيب	رئيس قسم الصيدلية
د. محسن ياسين	استشارية
د. نشوان محمد	مجاري بولية

and management of excellence, according to a set of main and sub-hypotheses that have been tested by the adoption of some statistical methods, and the study reached a set of conclusions, the most important of which are:

- There is a significant correlation between the social capital and the management of excellence at the macro level.
- There is a significant impact of social capital in the management of excellence.

Based on the findings of the study, I concluded a number of proposals, the most important of which are:

- Supporting the social capital dimensions of the researched organization through spreading the culture of cooperation and supporting social relations and demonstrating its role in promoting excellence in the performance of activities and increasing its effectiveness.
- Enhancing joint work within the framework of benefiting from the dimensions of social capital and activating its role in building an administration that believes in excellence and creativity

## **Abstract**

Recent studies were distinguished by the presentation of intellectual ideas characterized by awareness and broad horizon and the belief in the importance of accommodating developments that touched significantly all the joints of social, economic and political life, and There emerged scientific terms that influenced behavioral and administrative sciences with topics with new contents, most notably the trend towards building social relations and counted as the main pillar of the strength of the organization, Within the concept of social capital, which received wide attention because of its positive effects in consolidating the bonds of cooperation and building social interactions from which the organization derives its excellence and growth. Accordingly, the present study aimed to provide a theoretical framework and application that tests the nature of the relationship and influence between social capital dimensions (structural, relationship, cognitive) as independent variables management excellence as an approved variable, identified the problem of the study several questions, including:

- Does the researched hospital have a clear excellence management and its dimensions?
- How can the removal of social capital from the management of excellence?

Azadi Hospital / Dohuk field was selected to conduct the study within a random sample of (110) staff included different functional levels, note that the researcher adopted the questionnaire as the main tool for collecting data on the phenomenon studied, and the study was based on a hypothetical model showing the effectual relationship between the study Social finance

**social capital entrance to enhance  
management of excellenceapplied study in  
Azadi hospital -Duhok**

**Ahmed Ibrahim Rashid Sultan**

**To  
The Council of College of Administration and  
Economics  
Mosul University  
In  
Partial Fulfillment of the Requirements for The degree  
Of Higher Diploma In Business Administration**

**Supervised by  
Lecturer**

**Dr. Israa Tariq Hussen**

**The University of Mosul**  
**College of Administration & Economics**



# **social capital entrance to enhance management of excellence applied study in Azadi hospital -Duhok**

**Ahmed Ibrahim Rashid Sultan**

**Specialist Higher Diploma  
in Business Administration**

**Supervised by  
Lecturer  
Dr. Israa Tariq Hussen**