



Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

راس المال الاجتماعي ومدى اسهامه في تعزيز ادارة التميز دراسة تطبيقية في مستشفى ازادي / دهوك

م.د. اسراء طارق حسين الملاح
جامعة الموصل، كلية الادارة
والاقتصاد، الموصل

الباحث / احمد ابراهيم رشيد
جامعة الموصل، كلية الادارة
والاقتصاد، الموصل

esraaalmalah@yahoo.com Ahmadalsultan@yahoo.com

Received: 15/7/2020

Accepted :6/9/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



المستخلص

استهدفت الدراسة الكشف عن دور رأس المال الاجتماعي المتمثل بابعاده (الهيكلي ، العلاقاتي ، الاداري) في تعزيز ادارة التميز في مستشفى ازادي / دهوك ، ولأجل التوصل إلى هدف الدراسة تم تسليط الضوء على متغيرات الدراسة نظرياً من خلال تأطير المفاهيم والاسهامات الأدبية للباحثين في هذا المجال ، اما ميدانياً فقد تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من الأفراد عينة البحث الذين تمثلوا بالمسؤولين والأفراد العاملين من اداريين وفنيين، إذ تم توزيع (120) استمارة على الأفراد المبحوثين، وتم استرداد (110) بشكل صالح للتحليل. واستخدمت عدة اساليب احصائية في التعامل مع البيانات واختبار الفرضيات ومنها الوسط الحسابي ، ومعامل الارتباط ، ومعادلة خط الانحدار، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية لمتغيراته إذ يقوم هذا المنهج على وصف الموقف ثم يقرنه بتحليله، لتتوالى العملية إلى استخلاص النتائج ، تم التوصل الى عدد من النتائج كان اهمها وجود علاقة وتأثير ذات دلالة معنوية لابعاد رأس المال الاجتماعي في إدارة التميز في المستشفى المبحوثة وكانت جميع التأثيرات جيدة ، الامر الذي يفسر لنا بان هناك اهتمام ملموس من لدن المستشفى المبحوثة برأس المال الاجتماعي الذي انعكس ايجاباً على عملية تميز وادارة انشطتها، وخرجت الدراسة بتقديم عدة مقترحات ابرزها زيادة الدعم بابعاد الراس المال الاجتماعي بالمنظمة المبحوثة عبر نشر ثقافة التعاون ودعم العلاقات الاجتماعية وبيان دورها في تعزيز التميز في اداء الأنشطة وزيادة فعاليتها فضلاً عن امكانية الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها المستشفى المبحوثة فيما يخص راس المال الاجتماعي والتي ظهر لها تأثير واضح في ادارة التميز .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ رأس المال الاجتماعي، ادارة التميز.

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

اجتهد العديد من الباحثين والمنظرين بتقديم طروحات ومفاهيم أثرت مجالات مختلفة من العلوم الاجتماعية والادارية والاقتصادية، ونتيجة تقارب هذه العلوم مع بعضها وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع، اللذين كان لهما الفضل في انضاج الكثير من المفاهيم الادارية ومنها موضوع رأس المال الاجتماعي الذي لاقى صدى واستحسانا من لدن الباحثين في علم المنظمة وخاصة في مجال ادارة الاعمال لما له من اثر في تجسيد العلاقات والروابط الاجتماعية التي تحكمها مجموعة من القيم والمعايير كالشفافية والوضوح والتعامل وفق مبدأ المشاركة واحترام اراء الاخرين الذي تحاول كل منظمة أيا كانت توجهاتها الوصول اليها وبناء ذلك النسيج الاجتماعي الذي يمنحها القوة والتماسك اذا ارادت البقاء والتميز في اداء وادارة اعمالها ، ونخص بالذكر المنظمات التي تهتم بالجوانب الصحية فهي بحاجة الى جهد استثنائي لدعم اواصر التعاون وتعزيز انشطتها الاجتماعية وذلك من خلال الاهتمام بأبعاد رأس المال الاجتماعي المتمثلة في (الهيكلية ، العلاقاتية ، والادراكية).

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 منظمته داخلية، فضلا عن اتباع منهج يسوده روح المبادرة والتعاون وبذلك شكل هذا المدخل نموذجا مهما لادارة المنظمات وعاملا مساعدا لها لضمان نجاحها وتطورها المستقبلي.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لتسلط الضوء على متغير رأس المال الاجتماعي الذي يشكل احد الركائز الاساسية ولاسيما للمنظمات الصحية التي غالبا ما تكون بأمس الحاجة لبناء شبكة متماسكة من العلاقات الاجتماعية تضيء جو من الالفة والتآزر في العمل تسهم في بناء ادارة متميز شعارها الاستغلال الافضل لمواردها المادية والبشرية الذي يضمن لها الوصول الى اهدافها بأفضل الطرق ، لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز .

وبناءً على ما سبق فقد تم تأطير مضمون الدراسة الحالية في ثلاثة محاور اخص الاول بعرض منهجية الدراسة من حيث المشكلة والاهمية والاهداف وانموذج الدراسة وفرضياتها ، في حين اخص المحور الثاني بالاطار النظري للدراسة وقد تضمن راس المال الاجتماعي من حيث المفهوم والاهمية والابعاد ، ومفهوم واهمية ادارة التميز ، اما المحور الثالث فقد عرض الجانب العملي للدراسة من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ومن ثم اختبار انموذجه وفرضياته ، اما المحور الرابع فيعرض الاستنتاجات والمقترحات .

المحور الأول : الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة

تستمد الكثير من المنظمات حيويتها وديمومتها من قدرتها على مواكبة التطورات ومواجهة ما يدور من احداث مستمرة في بيئتها المتغيرة، الا ان ذلك يحتم عليها تبني مفاهيم ومدائل 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 رأس المال الاجتماعي الذي استحوذ ولفت انتباه رجال الاعمال لما له من اثر في تحقيق مردودات ايجابية تمثلت في توحيد الجهود وترسيخ القيم الاجتماعية ما بين جمهور المتعاملين داخل المنظمة وخارجها، وبذلك وجدت المنظمات ضالتها ومنها المنظمات الصحية وحاجتها لتطبيق مفهوم راس المال الاجتماعي الذي يخدم تطلعاتها في تكوين مناخ اجتماعي قائم على التوافق وانكار الذات واحترام اراء الاخرين لترسم بذلك خارطة جديدة للعمل تحمل في مضامينها معاني القوة والتماسك الذي يولد ادارة غير تقليدية قائمة على التميز في ادارة انشطتها وبلوغ اهدافها بكفاءة وفاعلية للحفاظ على ذاتها وسط بيئة مليئة بالتحديات والاحداث السريعة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الاتية:

- 1- ما واقع تطبيق ابعاد راس المال الاجتماعي في مستشفى ازادي / دهوك ؟
- 2- اي الابعاد أكثر وضوح في مستشفى ازادي / دهوك والخاصة براس المال الاجتماعي ؟
- 3- ما مستوى توافر ابعاد ادارة التميز في مستشفى ازادي / دهوك واي الابعاد أكثر تطبيقاً ؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد راس المال الاجتماعي وادارة التميز؟
- 5- هل هناك تأثيراً معنوياً لابعاد راس المال الاجتماعي في ادارة التميز؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الى:

- أ- الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من خلال الاتي
 - 1- اثارة انتباه الأفراد المبحوثين الى أهمية راس المال الاجتماعي وادارة التميز باعتبارهم من المفاهيم الادارية التي لها تأثير في نشر الوعي الاجتماعي واشاعة روح التعاون والتفاني في العمل للوصول الى التميز في ادارة الأنشطة الخاصة بالمستشفى المبحوثة .
 - 2- من المؤمل ان تسهم الدراسة الحالية في بلورة رؤية واضحة يستلهم منها المعنيون أسساً علمية في ادارت منظماتهم من خلال الاطر الفكرية المطروحة حول الموضوع ليتسنى لهم الارتقاء بواقع اعمالهم وامكانية تقديم منتجات ترضي جميع الجهات المستفيدة من خدمات المنظمة.
 - 3- لفت انتباه الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع الى امكانية التوسع في دراسته مستقبلاً وذلك بربطه مع متغيرات اخرى تخدم مجالات وقطاعات مختلفة .

ب- الأهمية العملية:

- 1- تتجلى الأهمية العملية للموضوع من أهمية القطاع الخدمي الذي تم تسلط الضوء عليه المتمثل (بمستشفى ازادي/ دهوك)، اذ يشكل ركيزة اساسية يسهم في تقديم خدمات جليلة لكلهم أفراد المجتمع،
- 2- توجيه انظار الافراد العاملين والمسؤولين بصدد تركيز جهودهم وبناء توجهات صحيحة لاعتماد راس المال الاجتماعي الذي يساعد في تعزيز ادارة التميز والخروج باستنتاجات وتوصيات تخدم الميدان المبحوث.
- 3- يساعد في تقديم مقاييس يمكن ان تستفيد منها المنظمة المبحوثة في تشخيص الواقع الخاص بها .

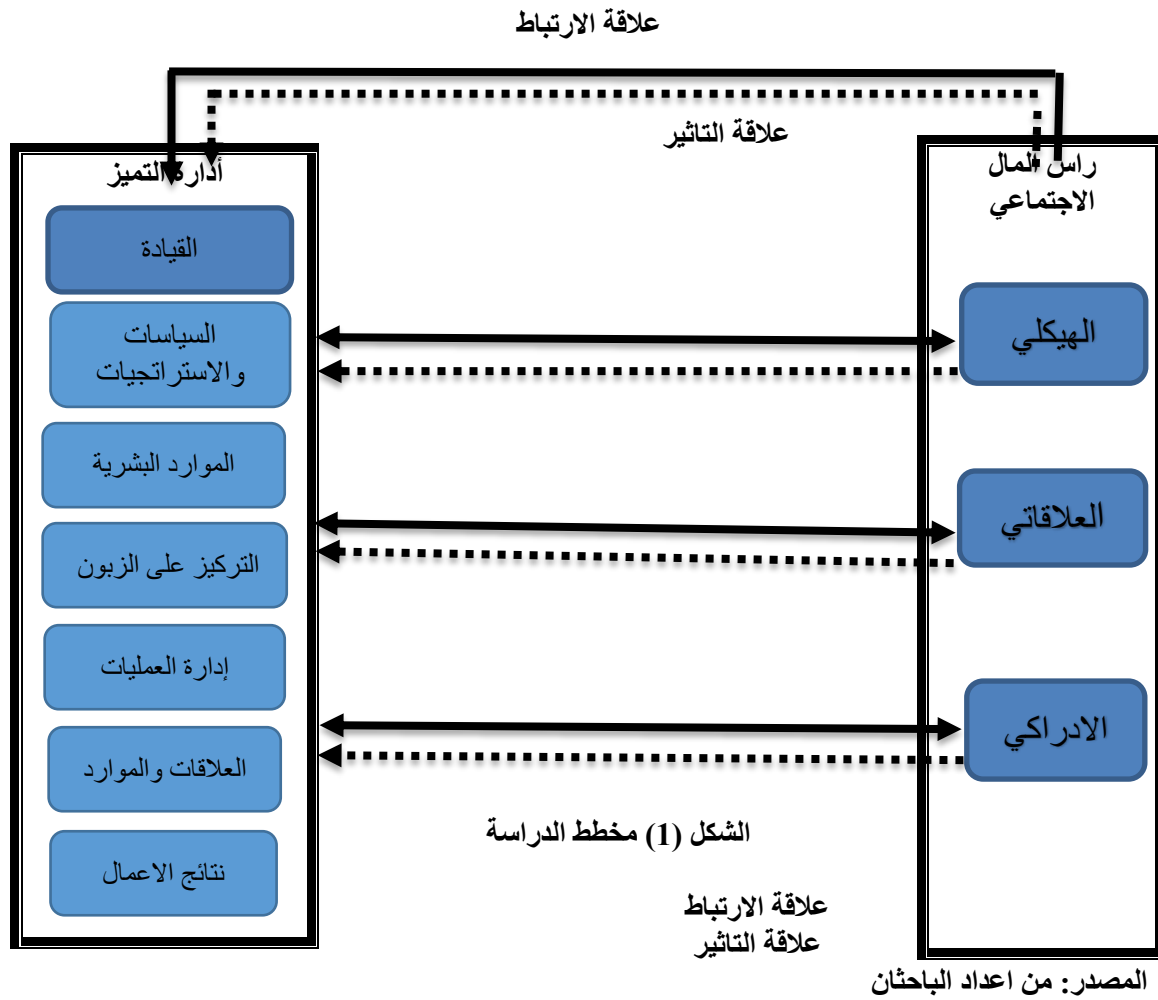
ثالثاً: اهداف الدراسة

تستهدف 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 الدراسة عن أهمية الموضوع ومدى الافادة منه.
- 2- التعرف الى واقع تطبيق راس المال الاجتماعي في مستشفى ازادي / دهوك من خلال تشخيص ابعاده الثلاثة المتمثلة (الهيكلي والعلاقاتي والادراكي) واي الابعاد اكثر وضوحاً .
- 3- الكشف عن مستوى توافر ابعاد ادارة التميز في مستشفى ازادي/ دهوك والمتمثلة (تميز القيادة، تميز ادارة العمليات، التميز في الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الزبائن، السياسات والاستراتيجيات ، نتائج الاعمال)، وايهما اكثر تطبيقاً .
- 4- تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد راس المال الاجتماعي وادارة التميز.
- 5- تقديم توصيات تساعد المنظمة المبحوثة في بناء تصور واقعي يبين أهمية راس المال الاجتماعي ومدى اسهامه في تعزيز ادارة التميز.

رابعاً: مخطط الدراسة :

يحاول الباحثان من خلال مخطط الدراسة توضيح العلاقة بين ابعاد راس المال الاجتماعي وادارة التميز والشكل (1) يوضح ذلك .



خامساً: فرضيات الدراسة

- بناءً على ما تم إثارته من تساؤلات في مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:
1. تتوافر أبعاد راس المال الاجتماعي في الميدان المبحوث .
 2. يتباين مستوى توافر أبعاد راس المال الاجتماعي لدى الميدان المبحوث.
 3. تتوافر ابعاد ادارة التميز د في الميدان المبحوث.
 4. يتباين مستوى توافر ابعاد ادارة التميز في الميدان المبحوث.
 - 5 . توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتي:
 - 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.
 - 6 . يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- يؤثر البعد الهيكلي تأثيراً معنوياً في ادارة التميز.
 - ب- يؤثر البعد العلاقتي تأثيراً معنوياً في ادارة التميز.
 - ت- يؤثر البعد الادراكي تأثيراً معنوياً في ادارة التميز.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالاتي:

الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للدراسة للفترة الواقعة بين 2019/7/20 الى 2019/10/17.
الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في مستشفى ازادي/ دهوك.
الحدود البشرية: ضمت عينة من الافراد العاملين والمسؤولين الذين بلغ عددهم(110) في مستشفى ازادي/ دهوك.

سابعاً: اسلوب جمع البيانات

استخدم الباحثان اسلوبين لجمع البيانات

أ- اسلوب البحث المكتبي: اعتمد الباحثان في مراجعة الاطار النظري على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالكتب والمراجع العلمية من رسائل واطاريح ودوريات عربية واجنبية.

ب- اسلوب الدراسة الميداني

لجأ الباحثان الى استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، اذ روعي في صياغتها تشخيص وقياس بعدي الدراسة فيها(راس المال الاجتماعي ، وإدارة التميز)، اذ وزعت (120) استمارة على الافراد المبحوثين استرد منها (110) استمارة بشكل صالح للتحليل.

وقد لجأ الباحثان الى استخدام مقاييس جاهزة لإعداد استمارة الاستبيان ، والجدول (1) يبين المصادر التي تم الاعتماد عليها في تحديد محاور استمارة الاستبيان ومقاييسها.

فضلا عن ذلك فقد اجري الباحثان عدد من المقابلات الشخصية ضمت مسؤولين في مناصب ادارية مختلفة من اداريين وفنيين الى جانب عدد من الموظفين، وذلك بقصد ملامسة الواقع والتعرف عن كثب لملاحظات واستفسارات المستجيبين فيما يتعلق بتوضيح فقرات الاستبيان وتوضيحها لتوخي الدقة في الاجابة والوصول الى نتائج شفافة ودقيقة.

المحاور	المتغيرات	الابعاد	المصادر
المحور الاول	راس المال الاجتماعي	الهيكلية	(Abdeldaiem,2014),(Ahmed,2016), Kovanovic et al,2014) (Saeed & Al-Ziyadi,2018)
		العلاقاتية	(Smerek & Denison,2007) (Bashir,2016) (Abdullah,2009) (Sankarn 2005)
		الادراكية	(Kono ، 2005) ,(Milani، 2006)
المحور الثاني	ادارة التميز	تميز القيادة	(Aldrin&Gayatri,2014) Hussein,2017) (Sharma&Gupta,2011)
		تميز ادارة العمليات	(Abdel-Wahab & Salman,2014,) (shsehadeh et.al,2016) (Hassan,2010)
		التميز في الموارد البشرية	(Hassan,2010) (Abdullah,2013) (Khabare et al.,2014) (Al-Akhdar,2018), (Al –Medo,2016)
		التركيز في الزبائن	(Singh,2015)
		العلاقات والموارد	(Al-Akhdar,2018)
		السياسات والاستراتيجيات	(Khalil,2014) .(Abdullah,2013)
نتائج الاعمال	(Sahmood,2013),(Khalil,2014)		

ج- : ثبات الاستبانة

يشير الى اتساق مقياس البحث عبر مدد زمنية مختلفة، ويتحقق منه استعمال اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الموضح في الجدول (2)

الجدول (2)
قيم معامل Cronbach's Alpha

المتغير	الفا كرونباخ للمتغير
راس المال الاجتماعي	0.81
ادارة التميز	0.76

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 والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف الى اجابات الافراد المستجيبين حول فقرات الاستبيان.
- 2- الانحراف المعياري: يستعمل للتعرف الى مدى انحراف استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية 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.

تاسعاً : وصف مجتمع الدراسة

يمثل مستشفى ازادي التعليمي اوسع مستشفى على مستوى محافظة دهوك تأسس سنة (1984) حيث يخدم هذا المستشفى اكثر من مليونين شخص في محافظة دهوك والمناطق المحيطة بمحافظة نينوى ، وتتكون المستشفى من (8) طوابق و (458) سرير ويضم (19) قسم مع شعبها ، وقد تم انشاء اقسام جديدة في (2008) منها مركز القلب / مركز دهوك للأمراض الكبد والجهاز الهضمي / وشعبة الامراض النفسية / الحضانه ، وفي عام 2011 فتحت و جددت اقسام منها توسيع قسم الاشعة / فتح قسم أطفال الانابيب / فتح مركز للعمليات وامراض القلب / وتوسيع قسم الرنين ، الى جانب انشاء اقسام مرتبطة بالمستشفى مثل بيوت الأطباء المقيمين / واقسام الممرضين للبنات و الأولاد / مذكر الادوية / وصيانة الاجهزة الطبية / وحضانه للاطفال، ويبلغ العدد الكلي للموظفين (945) ، اما عن نسبة المراجعين للمستشفى فتصل الى (1200) مريض يوميا، ونسبة ادخال المرضى للرداهات (72) مريض ، اما عن نسبة العمليات الصباحية للمرضى فتبلغ (27) عملية ، ويعمل الكادر على مدار (24) ساعة موزعين على (3) وجبات .

المحور الثاني : راس المال الاجتماعي وادارة التميز طروحات نظرية

اولاً: راس المال الاجتماعي Social Capital

1- مفهوم راس المال الاجتماعي

اشارت عدد من الدراسات الى ان البدايات الاولى لنشأة راس المال الاجتماعي تعود لكتابات Lyda J. Hanifan in 1916 حينما اكد على 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 & Bahamiryan, 2015, 139).

اما اول عرض منهجي للمصطلح ودخوله في اطار المناقشات الاكاديمية فيعود للعام الفرنسي (1986) Pierre Bourdieu، 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)، وتحديدا في أطروحاته (لعبة البولنغ منفردا)، والذي أشار فيه إلى أن انسحاب الأمريكيين من الفضاء الاجتماعي العام وتراجع مشاركتهم الاجتماعية والسياسية يشكل خطرا على الديمقراطية الأمريكية (Al-Kafawain, 2017, 594). وجاء (Putnam) ليركز على الشبكات الاجتماعية ومعايير التبادل المتناسكة فيها والمرافقة لها، وحدد عدة مكونات للراس المال الاجتماعي تمثلت في الالتزامات الأخلاقية والمعايير والقيم الاجتماعية، وبشكل خاص الثقة، والشبكات الاجتماعية، خاصة الجمعيات التطوعية، وأشار إلى أن المجتمعات التي تملك عددا أكبر من التنظيمات المدنية هي الأكثر ديموقراطية وتقدما من النواحي الاقتصادية، ويعود الفضل الى الدور الذي تؤديه تلك المنظمات في الاهتمام برأس المال الاجتماعي (Jones & Taylor, 2012, 61).

ويشير (Nahapiet & Ghoshal ، 1998) الى أن مفهوم رأس المال الاجتماعي قد ظهر في الدراسات المجتمعية 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.(Castro & Cepeda,2016 ,418).

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 غامض وشديد المرونة والانتساع والتجريد، وهو يتناول أشياء غير ملموسة ولا يمكن فهمها إلا في السياق الاجتماعي، وفيما يأتي نعرض عدداً من التعريفات كما اوردها عدد من الباحثين وكما موضحة في الجدول (3) .

الجدول (3)

عدد من مفاهيم راس المال الاجتماعي

المفهوم	السنة والصفحة	الكاتب
مجموعة من الموارد المتراكمة التي تنشأ 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 إلى الافراد من الخارج وجمع المعلومات المفيدة.	2015,79	Badrawi& Al-Khafaji
يمثل خاصية التنظيم الاجتماعي كالشبكات الاجتماعية، المعايير المشتركة، والثقة، والمعاملة بالمثل، والتعاون المتبادل لتحقيق المكاسب.	2015,3	Kittikunchotiwt
شبكة من العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة يمكن من بها تنشيط الموارد المادية والافتراضية.	2015,307	Jian &Zhou
وجود شبكة مشتركة من العلاقات الاجتماعية تولد الاحساس بالثقة بين الافراد.	2016,1	Addis&Joxhe
مجموعة من القيم التي تتولد لدى الافراد كنتيجة مباشرة او غير مباشرة لعضويتهم في روابط اجتماعية ، ومؤسسات حكومية او غير حكومية ، تقليدية او حديثة على نحو يساعدهم على تحقيق اهدافهم المشتركة، ومواجهة التحديات المشتركة بطريقة سلمية وفي سياق من التفاعل البناء.	2018,21	Abdul Rahman& Al-Hussaini
نسيج من العلاقات الاجتماعية يظهر من خلالها الافراد العاملين تعاطفهم وانسجامهم تجاه بعضهم البعض مما يولد حالة من الثقة والاحترام والتعاون تنعكس بصورة ايجابية على اداء اعمالهم .		الباحثان

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

2: 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 (فوكوياما Fukuyama) بقوله: المجتمع المدني يرتبط برأس المال الاجتماعي ونهض بواسطته، لكنه لا يشكل رأس المال الاجتماعي نفسه..". (Abu Zahir,2010,5).

وقد تنوعت أهمية راس 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 ترتكز في مفهوم الربحية. (Al-Suruji,2009,54).

ومن وجهة نظر (Cohen& Prusak) فقد بينا ان راس المال الاجتماعي له اسهامات في زيادة العائدات الاقتصادية وابرزها (Al-Abadi,2014,178)

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

اما عن اهمية الاجتماعية فقد برز في ترسيخ العمل الجماعي بوصفه ظاهرة مجتمعية تمثل مظهرا من مظاهر البناء الاجتماعي، فهو أصل جمعي يمنح الأعضاء رصيذا من الثقة المتبادلة بين أفرادها.. (Hamad,2015,145).

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 متأتية 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، أنه نتيجة تنمية وطنية شاملة وذلك عن طريق إنشاء الجمعيات الأهلية الطوعية وتفعيلها، والمساعدة على قيام عناصر المجتمع المدني ومؤسساته المختلفة. (Bashir,2016,53).

ويمارس رأس المال الاجتماعي دورا فاعلا في تقليص الاجراءات 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 للتمسك الأعمى وتفشي امراض البيروقراطية وفي هذا منحى للقول إنه أحد المؤشرات 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 (Lavado Aavado A. ،C. , et al.,2010, 81).

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان أهمية راس المال الاجتماعي تكمن من خلال الفوائد والمنافع المنظورة وغير المنظورة والتي تولد حالة من الارتياح النفسي والتماسك الاجتماعي تستمد منها المنظمة قوتها والتفوق في اداء اعمالها وتحقيق مردودات اجتماعية واقتصادية تسهم في زيادة ارباحها .

3: 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 جزء اساسيا من رأس المال الاجتماعي فهي تشير إلى الملامح الاجتماعية كالمعتقدات والقيم الأساسية بما فيها الثقة، ويؤكد البعض الآخر على بعد الشبكات الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون لاجل تحقيق المنفعة المتبادلة، وقد استخلص الباحثان بعد مراجعة مستفيضة لما عرضته الادبيات حول اكثر الابعاد التي لاقت اجماع من لدن الباحثين، والتي اعتمدت في الدراسة الميدانية كمقياس للراس المال الاجتماعي.

أ- 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 (Abdeldaiem,2014,451).

ويشير (Ahmed,2016.356) ان البعد الهيكلي يتألف من الهياكل الشبكية والبناء الموضوعي غير الشخصي (الرسمي) للعلاقة بين الافراد العاملين والموجودات فضلا 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 التغيرات البيئة غير المتوقعة. ويختص هذا البعد بخصائص شبكة العمل وهي كالآتي:

1- قوة شبكة العمل (Network Strength): يعد من المفاهيم المهمة في دراسة الشبكات الاجتماعية ويستعمل للتفرقة ما بين العلاقات الاجتماعية القوية التي تحتاج التزاما كبيرا، وضعف الروابط الاجتماعية التي لا تحتاج التزامات كثيرة مما يدل على وجود مجتمعات اقل اي فرعية ضمن شبكات كبيرة، (Kovanovic et al,2014, 2).

2- نطاق شبكة العمل (Network Range): يعبر عن المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للأفراد العاملين كالمرووسين والمشرفين ضمن شبكات عمل محددة التي تعزز العلاقات المتباينة بشكل واضح للوصول الى الإجماع والاتفاق في الرأي، وتحقيق العدالة والعناية في العمل، وبناء المعايير والثقة بتوسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين على توفير علاقات عمل قوية مع الآخرين (Al-Atwi & Al-Ghanimi, 2018, 44).

3- تكرار الإتصال (Connect Frequency): يبين الكيفية التي يتصل بها العاملون ببعضهم عن طريق الإيميل أو التلفون أو المقابلات الشخصية وجها لوجه حيث تقود التفاعلات الكثيرة والمكررة فرص أكبر للوصول والإتصال مع الآخرين، وتعزز من المساعدة المتبادلة وتزيد من تفاهم الأفراد بعضهم مع بعض (Saeed & Al-Ziyadi, 2018, 85).

ب- البعد العلاقتي: Relational Dimension

هو نوع من العلاقات الشخصية التي يطورها الأفراد العاملين مع بعضهم عبر تاريخ من التفاعلات غير الرسمية، ويتركز البعد العلاقتي حسب رأي (Smerek & Denison, 2007, 1) في الأصول والموجودات المتجدرة في تلك العلاقات القائمة على الثقة والالتزام بالقيم النبيلة التي توجد الفرصة لبناء العلاقات بين الاعضاء، ويشير (Sankarn, 2005, 32) ان هذا البعد هو محصلة لمجموعة من العلاقات غير الرسمية للأفراد، التي تتحدد عن طريق احترام الآخرين والصدق في التعامل والأمانة والالتزام المتبادل، والتي تنطلق من الثقة والالتزامات المتعددة التي يمكن تطويرها بشبكات العمل، ويتضح مما سبق أن البعد العلاقتي «يتجسد في الثقة والزمالة والتعاون والاحترام المتبادل والالتزام المشترك والصدقات الناتجة من الارتباطات القوية التي يمكن تطويرها بشبكات العمل الاجتماعية، ويغطي هذا البعد العلاقات الإنسانية والتفاعلات المتبادلة بتشكيل العلاقة الاجتماعية» (Abdullah, 2009, 29) ويتفق اغلب الباحثين على وجود ثلاثة جوانب للثقة:

1- الثقة الذاتية: تعرف أنها شعور من الثقة في قدرات الفرد الذاتية، والحكم، والصفات، وتتمثل في اثنين من العوامل الأساسية هما (الفعالية الذاتية، واحترام الذات) (Bashir, 2016, 96).

2- الثقة الشخصية: تعرف انها دالة على القدرة والاحسان، العناية والاستقامة، سلامة الشخص المقابل الموثوق به، (yang, 2005, 8)، ووفق هذا التعريف تتحدد ثلاثة أنواع للثقة الشخصية متمثلة (بالثقة العاطفية، والثقة الإدراكية، والثقة القائمة 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 بالمصادقية في العمل وسمعة الشخص (Al-Atwi, 2018, 46).

3- الثقة الإدارية (الثقة المنظمة): وهي الشعور بالثقة حول ما تقوم به المنظمة حول تحديد القوانين والتشريعات والسياسات التي تحافظ على حقوق الأفراد العاملين وابعاد الأذى عنهم، وهي بذلك تستند في عملها على زرع الشعور بالانتماء والثقة والتركيز على الخصائص المدركة من النظام بدلا من الخصائص الفردية، وتشمل الثقة الإدارية ثلاثة أنواع هي نفسها الأنواع في الثقة الشخصية (الإدراكية، والعاطفية، والاستقامة) (Yang, 2005, 9).

ج- البعد الإدراكي: Cognition Dimension

يقوم هذا البعد على اشتراك افراد المجتمع ثقافيا، وقبوله للمعاني المولدة والمحفوظة، والقصص واللغة المشتركة، ، 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 والانسجام العام لإسلوب القيادة والإدارة الذي يعد رد فعل للعوامل الثقافية المشتركة المكونة للبعد الإدراكي.

ثانياً: إدارة التميز Excellence Management

1- مفهوم ادارة التميز

في ظل المعطيات الجديدة لبيئة الاعمال المتغيرة تتجه 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 و متميزة قادرة على العمل بطريقة غير مألوفة واستغلال الفرص للوصول الى اهدافها.

ولغرض الوقوف على مفهوم ادارة التميز ينبغي ان نتبع 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 واستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته الى الانكليزية "Best, Braver, Mightter" اي الأفضل، الشجاع، واكثر قدرة وقوة، "، أما عند الاغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار، فالتميز لايفصل عن فكرة الخير فقد كان التميز انذاك يعتبر مصدر الهام لتحسين الذات والسعي المستمر لنقل المعرفة من خلال الحوار والتجربة. (anninos, 2007,309).

وعليه 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 لمواجهة العقبات والتصدي لها، لتنتقل بعد ذلك نحو التميز بكل ثقة وبكل ما أوتيت من إمكانات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية. (Al Hilalat,2014,147).

وانطلاقاً من هذه الخلفية فقد استمرت الجهود العلمية في تطوير هذا المفهوم لتظهر ادارة التميز التي ركزت على تحقيق اهداف المنظمة الكلية وذلك من خلال اتباع افضل الممارسات الادارية والمبادرات الابداعية على كافة المستويات الادارية.

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 (4).

الجدول (4)

عدد من مفاهيم ادارة التميز لدى عدد من الباحثين

التعريف	السنة والصفحة	الباحث
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 الفريدة 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	Shawky
قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها في ضوء التركيز في الزبائن والتعلم المستمر و تطوير الافراد و التوجه نحو النتائج، و ايجاد	2018,245	Nafei
مجموعة من الانشطة والفعاليات التنظيمية الموجهة نحو بناء منظمة تؤمن بأهمية المشاركة الفاعلة للعاملين وتحفيزهم لاستثمار جهودهم وطاقاتهم الكامنة واداء اعمالهم على افضل وجه لتقديم منتجات فريدة ومتميزة		الباحثان

الجدول : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

2: أهمية ادارة التميز

يعد التميز وتنفيذ متطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في ظل تحديات البيئة التنافسية (Al Faouri,2012,30) بوصفها تعبيراً عن القابليات والاعمال المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهتمة بها، وتعبير 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 (Al-Mashhadani,2012,55)، إذ انه قمة الأداء في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تستند 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، وتحمل 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 ادارة التميز بالاتي: (Al-Shahrani,2017,38)

أ- تسهم في زيادة الجهود المبذولة نحو رفع مستوى فاعلية العمل وكفاءته لتحقيق التميز في تنفيذ الاهداف ، وتطوير البات العمل بما ينعكس بشكل ايجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، واستمرار عمل المنظمات ونجاحها.

ب- تبسيط عمليات الاتصال بين المستويات الادارية والوظيفية داخل المنظمة وما بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

ج- القدرة على ادارة عمليات المنظمة واستعمال مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات الاطراف المستفيدة من اجل الوصول الى نتائج ايجابية وكسب رضا الزبائن وولائهم.

د- كسب التزام الافراد العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم الى بذل اقصى طاقاتهم لأجل تميز المنظمة وتقديمها.

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

بناءً على ما تقدم تبرز أهمية ادارة التميز من خلال الجهود الحثيثة على متابعة انشطتها وتنفيذها وفق تخطيط وادارة طموحة تؤمن بالتطور والتحسين المستمر لاعمالها وحرصها على اكساب الافراد العاملين مهارات جديدة تنمي لديهم روح الابتكار والابداع لتقديم منتجات ترضي توقعات الزبائن وتضاهي ما يقدمه المنافسون .

3: ابعاد ادارة التميز

تباينت آراء 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 الباحثان بشي من التفصيل:

أ- تميز القيادة: المنظمات التي تمتلك قيادة متميزة تعمل على استغلال امكانياتها التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية، التي تساعد على مواجهة التحديات وتخطي الازمات، إذ ان للقيادة تأثيراً مباشراً على تنمية الافراد وتشجيعهم على اقامة علاقات متماسكة 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 وازهار التعاطف بالتمسك بالخصوصية والحفاظ على الموضوعية.

وقد لخص (Hussein,2017,38) خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم ادارة التميز بالعناصر الاتية:

1- اعطاء القائد الاولوية للعناية بالزبائن.

2- اعتماد مبدأ التعاون بين الافراد والمجموعات، بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية.

3- يجب ان يتحلى القائد بثقافة التميز ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين.

4- الايمان ان العمل الجماعي يحفز الافراد ويؤدي الى تعبئة جهودهم وترسيخ اسهاماتهم

5- الالتزام بالسلوك الاخلاقي عند التعامل مع اصحاب المصلحة.

ب- تميز ادارة العمليات: المنظمة التي تنتهج اسلوب التميز في ادارتها تعتمد على مجموعة مترابطة من الانشطة التي تعنى بمعالجة المدخلات واطافة 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 (Abdel-Wahab & Salman, 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 واطافة قيمة استثنائية للزبائن.

ج- التميز في الموارد البشرية: يشكل الافراد العاملون المورد الاكثر اهمية في اطار التميز فنجاح وتفوق المنظمة مرهونان بكفاية افرادها ومستوى مهاراتهم (Hassan, 2010, 42)، ولاجل التزام الافراد العاملين بروية المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية والتي اهمها تسليم قيمة مضافة للزبون وصولا لتحقيق النجاح وكسب ثقة الجميع، يتطلب الامر إيجاد بيئة عمل فعالة ومتميزة تهتم بادارة طاقات العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لضمان توفير كادر مؤهل لتنفيذ الاعمال (Abdullah, 2013, 21).

ويمثل التميز في الموارد البشرية اطار للقيم والمعايير وأحد المؤشرات المهمة التي تساعد المنظمة في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين من خلال التقييم المستمر للأنشطة والفعاليات التي يمارسها الافراد (Khabare et al., 2014, 85).

د- 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 (Al-Akhdar, 2018, 106).

ويجب ان ترتكز 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 (Al-Medo, 2016, 373).

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

و- السياسات واستراتيجيات: يعنى هذا البعد توضيح الاسلوب او الالية التي تتبعها المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها ورويتها المستقبلية بتحويلها الى خطط واجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز، ففي مجال الاعمال لابد من اشتمال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الاداري والخدمي والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته و تعكس طريقة فهم المنظمة لعملائها وما يحيط بها من احداث، واعتمادها في بناء سياساتها واستراتيجياتها على المعلومات بوصفها مدخلات في عمليات التطوير المستقبلية (Khalil, 2014, 119)، ويتطلب تطوير الاستراتيجية تجميع البيانات والمعلومات وتحليل العناصر الاساسية للنجاح واهمها: (Abdullah, 2013, 19).

1. تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. الاستدامة التنظيمية طويلة الامد التي تضم الحاجة للقدرات الجوهرية الحالية والمستقبلية التي تمتلكها المنظمة.

3. تحديد احتياجات المنظمة من الموارد والقوة العاملة المؤهلة.

ي- نتائج الاعمال: تعكس عناية المنظمات بنتائج الاعمال اهمية هذا البعد في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وبلوغ التميز، فامتلاك المنظمة لنظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الاساليب الاحصائية المناسبة لتحديد الاختلافات السببية في اداء وتنفيذ العمليات والانشطة والعمل على القضاء على هذه لاختلافات بشكل جذري يعكس اهمية هذا البعد (Khalil, 2014, 122).

وذكر (Sahmood,2013,32) ان المنظمات المتميزة تعنى بتحقيق النتائج المتميزة فيما يتعلق بالنتائج الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من اهداف طبقا للخطط الموضوعة حيث ينصب هذا البعد على معرفة الاتي:

1. الاجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المنظمة للنجاح والتميز، وهي مخرجات الاداء الرئيسية.
2. الاجراءات والتدابير التشغيلية المستعملة لرصد وفهم نتائج الاداء الرئيسية وتحسينها.

ثالثاً : العلاقة بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز

تؤكد دراسة (بدر اوي والخفاجي ، 2015 ، 85) ان راس المال الاجتماعي يؤدي دوراً محورياً في نجاح المنظمة من خلال اسهامه في بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية القائمة على الالفة والتعاون ومد جسور الثقة بين الافراد العاملين التي تولد دافعاً ايجابياً نحو اداء الاعمال بكفاءة وفاعلية ، ووصفت، دراسة (Pudawawan&Sutarlan,2018,68) ان التماسك الاجتماعي النابع من عمق العلاقات في الشبكات الاجتماعية يساعد على تبادل الافكار والمعلومات والمعرفة مما يضيف قيمة متميزة للعمل ويحسن من مستوى اداء العاملين ، واطهرت دراسة (Agyapong et al,2017,5) ان المنظمات التي تمتلك راس مال اجتماعي مرتفع تتفوق في مستوى انتاجها مقارنة مع تلك المنظمات التي يكون راس مالها منخفض ، كما بينت الدراسة ان راس المال الاجتماعي يعمل على تحسين قدرة الاعمال في جمع الموارد وسرعة في انجاز العمل وخفض التكاليف التي تحقق افضل مستوى من الكفاءة .

المحور الثالث / الاطار العملي

وصف متغيرات الدراسة وتحليلها

أ- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا المحور العرض الاحصائي لنتائج الدراسة من خلال تشخيص وتحليل نتائجها ، حيث تضمن هذا المحور جانبان رئيسيان ، الاول يركز على متغير راس المال الاجتماعي ، اما الجانب الثاني فيتناول ادارة التميز ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يغطي الاوزان التصاعدية (1،2،3) ، واعتماد على اساس ذلك الوسط الفرضي البالغ (2) كمتوسط اداة للقياس ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمعالجة البيانات الخاصة باجابات المبحوثين وتشخيصها .

1: وصف تشخيص متغير راس المال الاجتماعي

تبين المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (5) أن قيم الوسط الحسابي لأبعاد راس المال الاجتماعي بلغت (2.479) للمتغير الهيكلي ، و(2.415) للمتغير العلاقتي، و(2.452) للمتغير الادراكي ، ومن الملاحظ أن جميع هذه القيم كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (2) ، الأمر الذي يفسر لنا توافر ابعاد راس المال الاجتماعي لدى الميدان المبحوث. وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية الاولى للدراسة والتي مفادها (تتوافر ابعاد راس المال الاجتماعي في الميدان المبحوث) .

ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الأبعاد توافراً لدى الميدان المبحوث هو المتغير الهيكلي كونه سجل أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (26%) في حين أقل الأبعاد توافراً لدى الافراد المبحوثين هو الادراكي كونه سجل أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (30%). وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية للدراسة والتي نصها (يتباين مستوى توافر أبعاد راس المال الاجتماعي لدى الميدان المبحوث) .

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لراس المال الاجتماعي

ت	أبعاد البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفق معامل الاختلاف
أبعاد راس المال الاجتماعي					
1	المتغير الهيكلي	2.479	0.648	26%	الاول
2	المتغير العلاقتي	2.415	0.672	27%	الثاني
3	المتغير الادراكي	2.452	0.752	30%	الثالث

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الاحصائية

2. وصف وتشخيص متغيرات إدارة التميز

• أظهرت المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (6) أن قيم الوسط الحسابي لمتغيرات ادارة التميز بلغت (2.224) لمتغير القيادة، و (2.147) لمتغير السياسات ولاستراتيجيات، و (2.122) لمتغير التركيز على الزبون، و(2.065) لمتغير ادارة العمليات و (1.947) لمتغير العلاقات والموارد و(2.971) لمتغير نتائج الاعمال، ومن الملاحظ أن جميع هذه القيم كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (2) باستثناء متغير العلاقات والموارد، الأمر الذي يفسر لنا توافر أغلب ابعاد ادارة التميز لدى الميدان المبحوث. وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية الثالثة للدراسة والتي مفادها (تتوافر ابعاد ادارة التميز في الميدان المبحوث) . ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الأبعاد توافراً لدى الميدان المبحوث هو متغير نتائج الاعمال كونه سجل أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (24%) في حين أقل الأبعاد توافراً لدى الافراد المبحوثين هو متغير العلاقات والموارد لكونه سجل أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (38%). وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرابعة للدراسة والتي نصها " يتباين مستوى توافر أبعاد ادارة التميز لدى الميدان المبحوث.

جدول (6) المؤشرات الاحصائية لمتغيرات ادارة التميز

ت	أبعاد البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفق معامل الاختلاف
أبعاد ادارة التميز					
1	متغير القيادة	2.224	0.728	33%	الخامس
2	متغير السياسات والاستراتيجيات	2.147	0.6945	32%	الرابع
3	متغير الموارد البشرية	2.122	0.732	34%	السادس
4	متغير لتركيز على الزبون	2.24	0.60	27%	الثالث
5	متغير ادارة العمليات	2.065	0.539	26%	الثاني
6	متغير العلاقات والموارد	1.947	0.7422	38%	السابع
7	متغير نتائج الاعمال	2.971	0.725	24%	الاول

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الاحصائية

ب - تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
يتناول هذا المحور قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الخامسة وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) .
1. تحليل علاقة الارتباط بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز
يظهر الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين راس المال الاجتماعي وادارة 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 ادارة التميز.
وبناءً على ما سبق، يمكن إثبات صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز).

الجدول (7)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين راس المال الاجتماعي وادارة التميز

ادارة التميز	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.68*	راس المال الاجتماعي

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

SPSS المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي ويوضح الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المتعلقة بالفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة المنبثقة من الفرضية الخامسة كما يأتي:

- اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الهيكلي وادارة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.43)، مما يفسر ان هناك توجهها مقبولاً من لدن المستشفى المبحوثة باتجاه حث العاملين على الالتزام وتقاسم الواجبات وتبادل الخبرات لتخطي العقبات وتجاوز المشكلات للوصول الى ادارة تتسم بالتميز في اداء انشطتها وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الخامسة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغير الهيكلي وادارة التميز).
- وأشار الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير العلاقتي وادارة التميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.623)، وتفسر هذه النتيجة عناية المستشفى قيد الدراسة بالمتغير العلاقتي وتأكيدها على تقوية العلاقات التي تسهم في بناء جسور الثقة والاحترام المتبادل التي تسهم في تعزيز ادارة التميز، وتؤكد هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الخامسة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغير العلاقتي وادارة التميز).
- يوضح الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الاداري وادارة التميز، إذ 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 من اجل الوصول الى ادارة تتسم بالتميز والابداع، وتؤكد هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الخامسة ، التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغير الاداري وادارة التميز).

الجدول (8) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات راس المال الاجتماعي وادارة التميز

ادارة الميز	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.43*	الهيكلية
0.623*	العلاقاتية
0.604*	الادارية

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

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

ج: قياس التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية السادسة 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 (9) 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 داخلية في نموذج لانحدار، وبلغت 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 شأن ذلك ان يقود الى قبول الفرضية السادسة التي تنص على ("يؤثر راس المال الاجتماعي في ادارة التميز معنوياً).

الجدول (9)

نتائج تأثير راس المال الاجتماعي في ادارة التميز

ادارة التميز					المعتمد
الجدولية F	المحسوبة F	R ²	B ₁	B ₀	المستقل
4	11.684	0.46	1.299 (4.403)	0.280	الراس المال الاجتماعي

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

(3.031) قيمة T الجدولية

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

• كشفت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (10) الى وجود تأثير معنوي لمتغير راس المال الهيكلي في ادارة التميز، فقد 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 الهيكلي في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.21)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في النموذج لانحدار، و بلغت قيمة (B₁) (0.40) وهي تشير الى ان تغير بمقدار وحدة واحدة في متغير راس المال الهيكلي يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (0.40)، ومن شان ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية السادسة التي تنص الى ("يؤثر راس المال الهيكلي في ادارة التميز معنوياً).

• تشير نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (10) الى وجود تأثير معنوي لمتغير راس المال العلاقتي في ادارة التميز، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.58) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (109.1) ومستوى معنوية (0.5)، وقد فسر تأثير راس المال العلاقتي في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.39)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في النموذج لانحدار، و بلغت قيمة (B₁) (0.41) وهي تشير الى ان تغير بمقدار وحدة واحدة في متغير راس المال العلاقتي يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (0.41)، ومن شان ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية السادسة التي تنص ("يؤثر الراس المال العلاقتي في ادارة التميز معنوياً).

• يوجد تأثير معنوي للراس المال الادراكي في ادارة التميز، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.37) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (108.1) ومستوى معنوية (0.5)، وقد فسر تأثير راس المال الادراكي في ادارة التميز بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.36)، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في النموذج لانحدار، و بلغت قيمة (B₁) (0.381) وهي تشير الى ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في متغير الراس المال العلاقتي يؤدي الى تغيير في ادارة التميز بمقدار (0.381)، ومن شان ذلك ان يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية السادسة التي تنص ("يؤثر الراس المال الادراكي في ادارة التميز معنوياً).

الجدول (10)

نتائج تأثير تحليل متغيرات الراس المال الاجتماعي (الهيكلي والعلاقتي والادراكي) في ادارة التميز

ادارة التميز					المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المستقل
4	12.31	0.21	0.39 (4.09)	0.40	الهيكلي
	12.58	0.39	0.41 (4.94)	0.323	العلاقتي
	9.37	0.36	0.381 (4.953)	0.204	الادراكي

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

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

المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

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

أولاً : الاستنتاجات

- 1- وجود اتفاق عام حول توافر متغيرات رأس المال الاجتماعي (الهيكلية ، العلاقاتية ، الإدراكية) ، ووجود انسجام بإجابات الباحثين مما يعطي انطباع جيد بان المستشفى عينة الدراسة تمتلك الركائز الأساسية للراس المال الاجتماعي .
- 2- حقق المتغير الهيكلي اعلى 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 التفاعات والاتصالات وهذا مؤشر جيد .
- 3- هناك تباين في نسب توافر متغيرات ادارة التميز فقد احتل متغير نتائج الاعمال بالمرتبة الاولى ، بينما جاء متغير ادارة الموارد والعلاقات بالمرتبة الاخيرة ،
- 4- لم يحقق متغير العلاقات والموارد 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- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير رأس المال الاجتماعي وادارة التميز وعلى المستوى الكلي ، وهذا يعكس مدى ادراك المسؤولين في المستشفى بأهمية هذا البعد في تعزيز ادارة التميز
- تتفاوت درجة علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد رأس المال الاجتماعي في ادارة التميز ، اذ جاء البعد العلاقاتي بالمرتبة الاولى من حيث قوة الارتباط ، وجاء البعد الإدراكي بالمرتبة الثانية ، وجاء البعد الهيكلي بالمرتبة الثالثة .
- 6- يوجد تأثير معنوي بين متغيرات الدراسة وعلى النحو الاتي :
 - هناك تأثيرا معنويا للراس المال الاجتماعي في ابعاد ادارة التميز على المستوى الكلي .
 - هناك تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من ابعاد الراس المال الاجتماعي في ادارة التميز ، حيث جاء البعد العلاقاتي بالمرتبة الاولى من حيث قوة التأثير ، ثم البعد الهيكلي بالمرتبة الثانية ، اما المرتبة الثالثة فكان للبعد الإدراكي

ثانياً : المقترحات

- في ضوء ما خلصت اليه الدراسة 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- امكانية الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها المستشفى المبحوثة فيما يخص رأس المال الاجتماعي والتي ظهر لها تأثير واضح في ادارة التميز
 - 3- ايلاء اهتمام اكبر للمتغير الإدراكي والذي يمثل المتغير الثالث للراس المال الاجتماعي من خلال التأكيد على القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تؤمن بها المستشفى المبحوثة .
 - 4- التأكيد على زيادة الممارسات الايجابية التي شأنها ان تزيد من مستوى فاعلية وكفاءة العمل لبلوغ التميز في كافة الانشطة الادارية .
 - 5- معالجة نقاط الضعف التي جعلت من نسبة توافر بعض متغيرات ادارة التميز ليست بالمستوى المطلوب (متغير العلاقات والموارد ، متغير الموارد البشرية) .
 - 6- على المستشفى المبحوثة الاستفادة من ارتباط وانعكاس رأس المال الاجتماعي بابعاده الثلاثة في ادارة التميز بما ينسجم مع تطلعات المستشفى المبحوثة وخططها المستقبلية للارتقاء بواقع اعمالها الداخلية وخدمة زبائنها .

قائمة المصادر

- 1-Al-Abadi, Hashem Fawzi, ,2014, Study of the relationship between human and social capital. An exploratory study to perform a sample of teachers at the University of Kufa, University of Kufa, Al-Ghari Magazine, Volume 8, No. 31..
- 2-Abdeldaiem, Ali Abdel-Salam, 2014, the role of organizational symmetry in developing social capital, an analytical study on a sample of employees of the Ministry of Health, Journal of the Iraqi University, Volume 435, No. 36.
- 3-Abdel-Wahab, Nadia Lutfi, Salman, Sanaa Mahmoud, 2014, Using the European Excellence Model to Evaluate the Performance of Organizations, Journal of Dinars, No. 8.
- 4-Abdullah, Anis Ahmed, 2013, Excellence in the Performance of Health Organizations in Accreditation with Dirig Standards, Tikrit University Journal for Administrative and Economic Sciences, Volume 9, No. 28.
- 5-Abu Zahir, Nadia (2010): An attempt to understand the problem of social capital , journal of Human sciences, No 46.
- 6-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.
- 7-Abdel Rahman, Tariq Attia, Al-Husseini, Lamia Saad,2018, The role of social capital in promoting the community affiliation of farmers in a village in Sharkia Governorate, The Journal of Sustainable Agricultural Sciences, Volume 44, No,1.
- 8-Ahmed,Farid Hussein,2016,Social capital and its effect in systems of knowledge management: field study in Al- Nahrain University, , journal of Dananeer ,No 9.
- 9- Agyapong ,Frederick Owusu, Ahmed, Agyapong, Poku ,Poku,2017, Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: the mediating role of innovation, Business & Management, University of West, Florida, USA.
- 10-Al Faouri,asmaa,2012, The effect of the effectiveness of the ERP systems on distinguished organizational performance: Applied study In the Greater Amman Municipality, an unpublished Master Thesis, Middle East University. Jordan.
- 11-Al Hilalat, Saleh Ali Odeh,2014, Excellence Management Modern Practice in Management, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 12-Al-Akhdar, Sayahi, 2018, the role of transformational leadership in achieving organizational excellence in the economic institution: case study of the Condor complex in Bordj Bou Arreridj, PhD thesis , Mohamed Boudiaf University, M'sila.
- 13-Al-Atwi, Amer Ali, Al-Ghanimi, Asmaa Abdel Wahid, 2018, The relationship between social capital channels and the effectiveness of working groups: the mediating role of conflict An analytical study of the views of a sample of faculty members in the faculties of Al-Qadisiyah University, Al-Muthanna Journal of Federal and Economic Sciences, Muthanna University, College of Administration and Economics, Vol 8, Issue 1.
- 14-Albhaisi, Mahmood Abdelmouty,2014The role of empowering employees in achieving organizational excellence: field study in technical colleges in Gaza strip ,Thesis / Dissertation, business administration, Faculty of Economics and Administrative Science.

- 15-Al-Dhaafri, Hassan Saleh, Al-Swidi, Abdullah Kaid, Al-Ansi, Ali Ali,2017, **Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police**, *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 2.
- 16-Aldrin, Anitha, Gayatri,2014, **Leadership Not A Title Nor A Position**, *International Journal current Research and Academic Review*, Vol 2.,No.8.
- 17-Al-Dulaimi, Mahmoud Fahd, 2009, **The role of intellectual capital in improving the quality of services**, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Vol 11, No. 43.
- 18-Al-Kafawain, Mahmoud, 2017, **professional in social services and social capital**, *An-Najah University Journal for Humanities Research*, Volume 31, No. 4.
- 19-Al-Mashhadani, Amna Abdul Karim, 2012, **“Human Capital and Promoting a Culture of Excellence in Performance and Their Impact on the Organizational Status”**, a thesis submitted to obtain a master’s degree at the College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 20-Al-Medo, Alaa Abdul-Karim Ghaleb, 2016, **The Impact of Managing Excellence in University Performance: An Exploratory Study of a Sample of Private Colleges**, *The Journal of Dinars*, Volume 1, No. 9.
- 21-Al-Shahrani, Noura Abdullah Hazim,2018, **The role of the Department of Academic Competencies in achieving organizational excellence**, Master Thesis, King Khalid University.
- 22-Al-Suruji, Talaat ,2009, **Social Capital**, *The Anglo-Egyptian Library*, Cairo
- 23-Anninos, Loukas N ,2007, **The Archetype Of excellence In Universities And TQM** , *Journal Of Management History* , Vol. 13 No. 4.
- 24- Msallam, Abdalqader A, Al hila,Amal ,Abu Nser, Samy, Shobaki, Mazen, 2019,**Advertising its impact on achieving institution: Excellence in Palestine technical college** ,*international journal of academic management science research*, Vol. 3 Issue 9,
- 25-Badrawi, Abdul-Redha, Al-Khafaji, Rasha Mahdi Saleh, 2015, **The Relationship between Social Capital and Organizational Performance**, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol 13, No. 36.
- 26-Bashir , Amal Mohamed Abdel Rahman ,2016,**The Role of Voluntary Work in Enhancing the Social Capital Values, A study Case the volunteers of Palestine Red Crescent Society in the Gaza Strip**, Thesis Dissertation, Faculty of Commerce, The Islamic University–Gaza
- 27-Castro, Ignacio, Cepeda, 2016, **Social capital, absorptive capacity and entrepreneurial behaviour**
- 28- Hamad, Esaaf, 2015, **Social Capital, A Development Approach**, *Damascus University Journal*, Volume 31, No. 3.
- 29-Hamad, Hassiba Selim, Khal, Sara Khaled, Mohamed, and Jemen Babak, 2018, **The Relationship between Social Capital and Knowledge Sharing and its Impact on Improving the Quality of Educational Services**, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol 25, No,11.
- 30-Hassan, Abdul Mohsen Ahmed Haji,2010, **Human Resource Management Practices and their impact in Institutional excellence: An applied study at Zain Kuwait Cellular Communications Company**, Master Thesis in Business Administration, Middle East University.

- 31- Hussein, abbdée ,2017, The role of social responsibility in achieving organizational excellence for the institution: A case study Cement Corporation And its derivatives Chlef , Master Thesis, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Abdel Hamid bin Badis Mostaganem, Algeria, in an international Context, European Journal of International Management , Vol. 10, No. 4.
- 32-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 Management,Vol,8,No2.
- 33- Jones, Tim Taylor, Shirley, 2012, "Service loyalty: accounting for social capital", Journal of Services Marketing, Vol. 26,No 1.
- 34-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.
- 35-Khalil, Areej Saad, 2014, The Impact of Dimensions of Talent Management in Excellence Management. An Analytical Research of a Sample of Companies from the Ministry of Industry, Baghdad, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol 16, No. 3.
- 36-Kittikunchotiwut, Ploychompoo,2015, The role of social capital on absorptive capacity and organizational innovation, Journal of Business Management Research, No.6.
- 37-Kono. Hiroichi, 2005, "The role of social capital in common property resources management and sustainable rural development": a case of Srilank.
- 38-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
- 39-Krintz, Chandra , 2015, Building Self Confidence.
- 40-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.NO.39.1
- 41-Lawrence, ,2005, Issues and Values of Progress, translated by Shawqi Jalal, Supreme Council of Culture, Cairo.
- 42-Liu, C., 2018, "Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice", Tourism Management Journal, Vol. 64.
- 43-Meaning, Ahmad, Erekat, Ahmad, Al-Saleh, Asma, Jaradat, Nasser, 2011, Contemporary Administrative Issues ", Wael Publishing House, First Edition, Amman, Jordan.
- 44-Milani Carlos, 2006, "Social capital and Local Development Theories: Lessons from the Pintadas Experience, www.adm.ufba.br/apesqnepolcapital.htm
- 45-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.
- 46-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, Vol.4. No. 2.

47-Saeed, Sana Abdul Rahim, Al-Ziyadi, Abdullah Radam Al-Ziyadi, 2018, The Impact of Social Capital on Promoting Psychological Empowerment of Workers, Journal of Economic and Administrative Sciences Vol. 24, No. 105.

48-Sahmood, Ehab Abd Rabo, 2013, The reality of the Excellence Department at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European model of excellence (EFQM), Master Thesis, Al-Aqsa University, Academy of Management and Policy, Gaza.

49-Saleh & Watson, 2017, 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.

50-Sankarn. K & Vadakel – rex Tomy, 2005, "Dimensions of Social Capital and New Expectations from Knowledge Management Tools", Compendium of research paper.

51-Sharma, Aarti, Gupta, Pooja, 2011, The Changing Role Of Managerial Excellence, Current Scenario, International Journal of Multidisciplinary Research, Vol.1.

52-Shawky, Captain, 2010, Excellence Management, Modern Philosophy for the Success of Organizations in the Era of Globalization, Working Paper Presented to the International Conference, "Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises outside the Hydrocarbon Sector in the Arab Countries", Chlef - Algeria.

53-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.

54-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.

55-Singh, Hardeep, Singh, Bikrampal, 2015, Total quality management: today's business excellence strategy, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 32.

56-Smerek. Ryane & Denison. R. Daniel. (2007) "Social Capital in Organizations": Understanding the link to firm performance. University of Michigan.

57- Pudawawan, Bayn, Sutarlan, Sulistiyani, Improving Employees' Performance Through Social Capital, Journal of Business and Management, Vol. 20, No. 8.

58-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.

قائمة الملاحق

ملحق (1)

المقابلات الشخصية

المنصب الوظيفي	الاسماء
معاون المدير	د. طلال رشيد سلطان
رئيس قسم القلبية	د. مجيد قاسم
رئيس قسم باطنية	د. لاوين شهاب
رئيس قسم الجراحة	د. وان احمد
رئيس قسم الصيدلية	د. ديار طيب
طبيب اثنشاري	د. محسن ياسين
طبيب اخصائي (مجري بولية)	د. نشوان محمد

Social capital and the extent of its contribution to enhancing the management of excellence: An applied study at Azadi Hospital / Duhok

Ahmed Ibrahim Rashid

Israa Tareq Hussein Almallah

Ahmadalsultan@yahoo.com

esraaalmalah@yahoo.com

Received: 15/7/2020

Accepted :6/9/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The study aimed to reveal the role of social capital represented by its dimensions (structural, relational, and cognitive) in strengthening the management of excellence in Azadi Hospital / Duhok. In order to reach the goal of the study, the study variables were highlighted in theory through framing concepts and literary contributions for researchers in this field, In the field, the questionnaire was used as a basic tool to collect data from the individuals in the research sample who were represented by officials and individuals working from administrators and technicians, as (120) forms were distributed to the respondents, and (110) were retrieved from them in a way that is valid for analysis. Several statistical methods have been used in dealing with data and testing study hypotheses, including central tendency measures, correlation coefficient, and the regression line equation, A set of conclusions was reached the most important of which was the existence of the relationship and the moral impact of social capital in all its dimensions in the distinction management in the researched hospital and all the effects were good, which explains to us that there is tangible interest by the hospital examined with social capital, which reflected positively on the process of excellence and management Its activities, The study is out with several proposals, the most prominent of which is to support the dimensions of social capital in the researched organization by spreading the culture of cooperation and supporting social relations and clarifying its role in promoting excellence in the performance of activities and increasing their effectiveness as well as The possibility of benefiting from the strengths of the researched hospital in relation to social capital, which had a clear impact on managing excellence.

Keywords / Social Capital, Excellence Management