



## اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي

### دراسة تحليلية في الكلية التقنية الإدارية / كوفة- جامعة الفرات الأوسط التقنية

أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي م. منذر عباس شعلان الطرفي

[mundher97@atu.edu.iq](mailto:mundher97@atu.edu.iq)

[Ak.amer@atu.edu.iq](mailto:Ak.amer@atu.edu.iq)

[kco.mag@atu.edu.iq](mailto:kco.mag@atu.edu.iq)

جامعة الفرات الأوسط التقنية- الكلية التقنية الإدارية/ كوفة

#### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى إسهام التحسين المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي، أي يمكن من خلال التحسين المستمر مواكبة كافة التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم، كما يشكل رأس المال الاجتماعي تركيبة من المعرفة والعلاقات التعاونية السائدة داخل المنظمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في تحديد أهمية اعتماد التحسين المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي من قبل أفراد العينة المبحوثة. واختيرت الكلية التقنية الإدارية كوفة كميدان للبحث، وتم اختيار عدد من الموظفين العاملين في الكلية كعينة للبحث وبواقع (30) فرداً. واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على بيانات البحث والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان خضعت لمقاييس الصدق والثبات وإدخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)، وقد كانت نتائج البحث النتائج معظمها تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي، وعليه فإن من أهم التوصيات هي التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق التحسين المستمر في عملياتها المختلفة وتوظيف هذه التحسينات في تنمية رأس المال الاجتماعي .

#### Abstract

This research aims to clarify the extent to which continuous improvement contributes to the development of social capital, that is, through continuous improvement, it can keep pace with all the advances and developments that the world is witnessing, and social capital is a combination of knowledge and cooperative relations prevailing within the organization that help it achieve its goals. The research problem indicates that there is a clear deficiency in determining the importance of adopting continuous improvement in developing social capital by the members of the surveyed sample. The Administrative Technical College of Kufa was chosen as the field for research. A number of employees working in the college were selected as a sample for research, with (30) individuals. The questionnaire was adopted as a main tool for obtaining research data, which was prepared based on a number of ready-made measures that were previously subject to validity and reliability measures. In order to enter and analyze the research data, the ready-made statistical program (SPSS) was used. The results of the research, most of them confirm the existence of a correlation and influence between continuous improvement and the development of social capital, and accordingly, one of the most important recommendations is to emphasize the need to increase the interest of the researched organization in applying continuous improvement in its operations. And employing these improvements in developing social capital.



## المقدمة

يشير التحسين المستمر في إحدى مفاهيمه إلى إقامة منظمة يضع أفرادها التعليم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها والأخذ بنظر الاهتمام بان ابتكارات ومهارات اليوم ستصبح متقدمة غداً والبحث عن مداخل جيدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بغية تطوير نماذج جديدة للعمل تسود العالم كله، وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون، وبذلك فإن رأس المال الاجتماعي يمثل الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية سواء كانت داخل بيئة العمل التنظيمي أم خارجها، ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه، كما يشكل رأس المال الاجتماعي مجموع الموارد الفعلية، أو الحقيقية التي تتراكم للفرد، أو المجموعة، وفق امتلاك شبكة علاقات قوية أكثر أو أقل القائمة على الاشتراك بالمعرفة أو بالإدراك. وسنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين التحسين المستمر ورأس المال الاجتماعي إذ يقسم البحث إلى أربعة مباحث، يركز الأول على المنهجية العلمية للبحث، في حين يقسم المبحث الثاني إلى فترتين، تركز الأولى على مفهوم التحسين المستمر وبعض الموضوعات المتعلقة به، في حين تركز الثانية على مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهم موضوعاته، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة في ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة، فضلاً عن تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابع وبالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث، وأخيراً خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث:

يشكل التحسين المستمر الاتجاه الحديث في مواكبة كافة التقدّمات التي يشهدها العالم وبالشكل الذي يساعد المنظمة على تجنب التقدّم في العمل، وهو شكل من أشكال إدارة الجودة التي تركز على إجراء تحسينات تدريجية صغيرة للعمليات التنظيمية، بدلاً من محاولة تحقيق تغييرات كبيرة، ففي مجال تقديم الخدمات العامة أو أداء مهام العمل الوظيفي يمكن استخدام التحسين المستمر لتحقيق أهداف مثل زيادة دقة إجراءات العمل، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة رضا رؤساء العمل أو الإدارة العليا أو توفير أعلى جودة يؤدي إلى قوة تنظيمية متماسكة، ويمثل رأس المال الاجتماعي فكرة مجردة لا ظاهرة ملموسة، حيث يركز في المقام الأول على قيمة العلاقات الاجتماعية وأهميتها؛ ويشمل مجموعة من أنظمة القيم الاجتماعية والثقافية والالتزامات والشبكات والأصدقاء والمؤسسات التي تعزز التعاون وتسهل الإجراءات الجماعية لتحقيق المنفعة المتبادلة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكما يساعد رأس المال الاجتماعي المنظمة في بناء شبكة عمل قوية تساعد على الإبداع والتميز في ظل البيئة التي تعمل ضمنها . وعلى الرغم من هذه الأهمية تتجلى مشكلة البحث في قلة وعي معظم أفراد العينة المبحوثة بأهمية متغير التحسين المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي وهذا ما لمسّه الباحثون، كما يمكن أن تحدد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:



1- ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق ممارسات التحسين المستمر في عملياتها اليومية ؟

2- هل يوجد وعي كافي لدى أفراد العينة المبحوثة بأهمية تطوير رأس المال الاجتماعي ؟

3- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة

المبحوثة ؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال أهمية متغيراته، إذ يمثل التحسين المستمر إحدى

الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمدها المنظمة في مواكبة كافة التقدّمات التي يشهدها العالم وبالتالي

ضمان استمراريته في العمل، كما يشكل رأس المال الاجتماعي إحدى العوامل المؤثرة في تماسك القوة

العاملة لدى المنظمة . فضلاً عن الأهمية العلمية للبحث والتي يحاول من خلالها الباحثون تحديد طبيعة

العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة في ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة، وبالتالي

الخروج بعدد من النتائج التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

#### ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الآتي :

1- تشخيص واقع وأهمية متغير التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة .

2- تشخيص واقع وأهمية متغير رأس المال الاجتماعي في ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة.

3- التعرف على مدى إسهام التحسين المستمر في تعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمة

المبحوثة.

4- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث

#### رابعاً : فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتان رئيسيتان تتنبق منها بعض الفرضيات الفرعية وهي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى : تنص على : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين

المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي " . وتتنبق منها فرضيتين فرعيتين هما :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسينات الهندسية وتطوير

رأس المال الاجتماعي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسينات الإدارية وتطوير

رأس المال الاجتماعي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: أشارت إلى : يؤثر التحسين المستمر تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير

رأس المال الاجتماعي . وتتنبق منها فرضيتين فرعيتين هما :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : تؤثر التحسينات الهندسية تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال

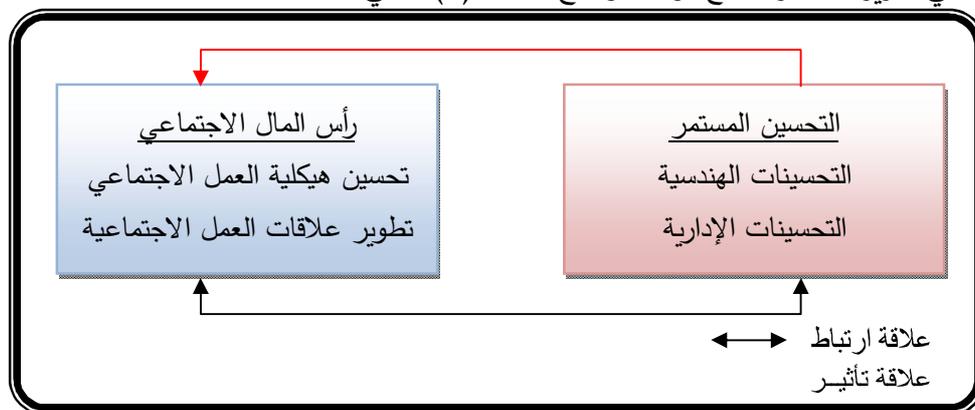
اجتماعي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر التحسينات الإدارية تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال

اجتماعي

### خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " التحسين المستمر"، والمتغير التابع "رأس المال الاجتماعي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع، وكما يوضح الشكل (1) التالي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### سادساً : أداة جمع بيانات البحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " التحسين المستمر"، والمتغير التابع "رأس المال الاجتماعي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع، وكما يوضحها الشكل (2):

المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية
النموذج المعتمد في دراسة (تركي، ٢٠٠٧)	٥-٤-٣-٢-١	التحسينات الهندسية	تفسيري	التحسين
	١٠-٩-٨-٧-٦	التحسينات الإدارية	(مستقل)	المستمر
نموذج (Eduardo & Salmador, 2004) المعتمد في دراسة (العبيدي، ٢٠١٠)	-١٤-١٣-١٢-١١	تحسين هيكلية العمل الجماعي	استجابي	راس المال الاجتماعي
	١٥	تطوير علاقات العمل الاجتماعية	(تابع)	

### سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) (وبرنامج Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

### ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع التعليمي كمجتمع البحث، وذلك على اعتبار إن هذا القطاع يتعامل مع أثنى الموارد البشرية، وتم اختيار الكلية التقنية الإدارية كميدان للتطبيق، إذ تألفت عينة البحث من عدد من الأفراد العاملين في الكلية والبالغ عددهم (30) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجموع (118) موظف.



## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: التحسين المستمر: المفهوم والمناهج والخطوات والأبعاد

### 1. مفهوم التحسين المستمر

يتصف التحسين المستمر في المنهج الإسلامي بالمتالية الواقعية، أي مثالية المعايير التي يجب أن يحاول أن يرتقي إليها أداء الإنسان، بما يتناسب مع واقعة المحدود بإمكانياته وقدراته والظروف المحيطة به، مع الأخذ بعين الاعتبار ان الفرد يخطئ ويقصر في أدائه لواجباته، (العجلوني، ١١: ٢٠٠٧). (وعرف Slack, 1998) التحسين المستمر على انه التحسين المستمر في حياة الأفراد والحياة المنزلية وحياة العمل وعندما يتم تطبيقها في مجال العمل فأنها تعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع والمدراء والعاملين بصورة مشابهة (تركي، 2007:57)

### 2- مناهج التحسين المستمر :

(أ) **منهج كايزن**. (evans, 1997:59) إن نشأة مبدأ التحسين المستمر كانت في اليابان في الأعوام (1946-1951) فقد ابتكر الياباني الدكتور ماساكي اماي نظام كايزن ويشير **المنيف** إلى أن كايزن: «عملية تحسين وتطوير في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات معروفة (معدات، مكائن، أفراد تقنية ) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتحسين موقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر (المنيف، 1988:102)

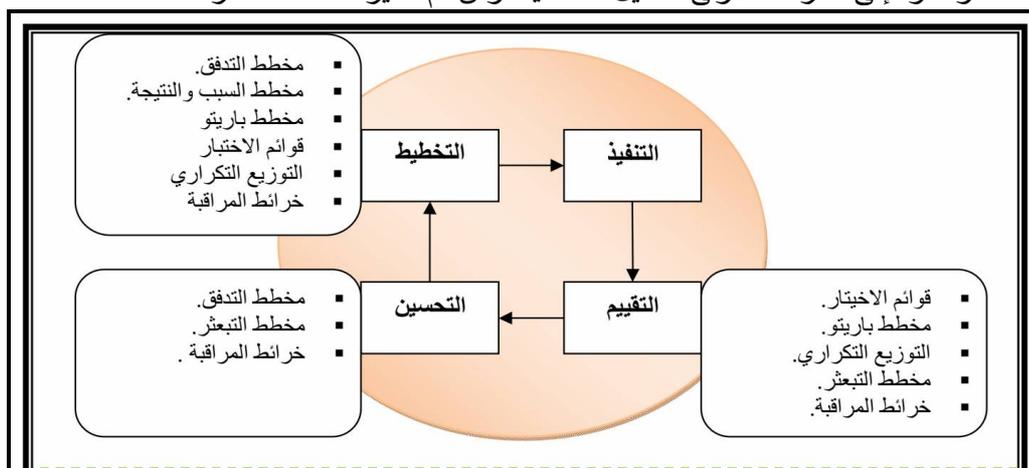
(ب) **منهج دورة ديمينغ** الحقيقة أن من ابتكر وقدم هذا المنهج هو العالم والتر ستورنات وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا المهج حصل على الأرض الخصبة في اليابان وعلى يد العالم ديمينغ الذي بدأ بإعادة صياغته وتطبيقه فعلياً في المنشآت اليابانية ليسير جنباً إلى جنب مع منهج كيزن وهذه التسمية كان لها مرادف في الولايات المتحدة تستخدم (Zero-Defect) و (Six-Sigma) أيضاً لوصف جهود التحسين المستمر. (mlka, 2001:83)

(ج) **منهج جوران**: يعد العالم جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو صاحب المقولة الشهيرة: "الجودة لا تأتي مصادفة، بل يجب أن يخطط لها" إذن جوران ربط مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، وتتألف عملية التحسين المستمر من وجه نظره من ثلاثة مكونات يطلق عليها ثلاثية جوران، وهي التخطيط والرقابة والتحسين (juran, 1993:9) ويهدف التحسين الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، ويتضمن إنشاء فرق عمل، وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها، لتقوم بتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، للتعرف بأسبابها، واقتراح الحلول اللازمة للعلاج.

### ثانياً: خطوات التحسين المستمر

هناك أربع خطوات أساسية تمثل المراحل التطبيقية في عملية التحسين المستمر في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، (عيشوني، 2010:14) وهي :

- 1- التخطيط : الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج او الخدمة حسب المواصفات.
- 2- التنفيذ : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.
- 3 - التقييم : في هذه المرحلة نقوم بتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
- 4- التحسين : بناءً على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج او الخدمة و نعود إلى المرحلة الاولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة.



شكل (3) حلقة ديمنغ للتحسين المستمر

المصدر: عيشوني, محمد احمد(2010), الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبعة للجودة, دار الأصحاب للنشر والتوزيع, ص14.

### ثالثاً: أبعاد التحسين المستمر

هناك مجموعة من الأبعاد التي من الممكن ان تعتمد في دراسة التحسين المستمر ولكن سنركز في هذا البحث على بعدين وهي (تركي, :87:2007)

- 1- التحسينات الهندسية: إن التحسينات الهندسية تتضمن إعادة ترتيب وتحوير وإعادة تصميم أو استبدال الأدوات والمعدات ومحطات العمل والتعليب والأجزاء أو المنتجات إن تلك التحسينات ممكن أن تكون فاعلة جدا بسبب إنها تقلل أو تزيل الأسباب الأساسية للعوامل المساهمة . إن أفضل وقت لاختيار التحسينات الهندسية هو حينما يتم التخطيط لمرافق أو عمليات أو إجراءات عمل جديدة.
- 2- التحسينات الإدارية : إن التحسينات الإدارية تتضمن تغيير مسارات العمل او الطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل إنها قد لا تسلط الضوء على أسباب العوامل المساهمة أو المشاكل الأخرى. إن التحسينات الأخرى عادة ما تتطلب إدارة مستمرة وتغذية عكسية من الموظف لضمان أن تكون الممارسات والسياسات الجديدة فاعلة أو مؤثرة خيارات التحسين الإدارية :

♣ توفير التنوع في الوظائف.

♣ تعديل جداول العمل وسرعة العمل.

♣ توفير زمن للاسترخاء.

♣ تحوير ممارسات العمل.



♣ ضمان ترتيب وصيانة منطمتين لاماكن العمل والأدوات والمعدات.

♣ التشجيع على ممارسة الرياضة.

ثانيا: رأس المال الاجتماعي :

### 1- مفهوم رأس المال الاجتماعي

من أهم الرواد في مجال رأس المال الاجتماعي هو عالم الاجتماع (James Coleman) إذ استفاد من علم الاجتماع وإطلاعه على علم الاقتصاد في بناء نظرية الاختيار الرشيد لرأس المال الاجتماعي إذ وتوجد العديد من التعاريف لرأس المال الاجتماعي منها ما تطرق إليه (نصر وهلال) بان رأس المال الاجتماعي هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفعالية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة وبمفهوم عام فإنه هو "الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه. (نصر وهلال، 2007: 41) ويمكن تعريف رأس المال الاجتماعي على أنه وجود بعض الأعراف والقواعد غير الرسمية التي يشترك في احترامها أفراد مجموعة ما بشكل يهيئ لهم مناخ التعاون فيما بينهم (النقيب، 2006: 17) هو مجموع الموارد، سواء كانت فعلية أو ظاهرية، التي تعود على الفرد أو المجموعة بحكم امتلاك شبكة متينة من علاقات التعرف والاعتراف المتبادلة (فرحات، 2011: 14)

### 2- أبعاد رأس المال الاجتماعي

بشكل عام هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لرأس المال الاجتماعي، (النقار، ٥٤-٥٣ : ٢٠٠٨) وهي:

- أ- البعد الهيكلي : تتألف هذا البعد من الهياكل الشبكية والبناء الموضوعي غير الشخصي الرسمي للعلاقة بين الأفراد والمجموعات، علاوة على احتوائه لقضايا حول ما الذي يمكن الوصول إليه، وكيف، وما هي الفرص المتاحة للعمل، مع الملاحظة ان تشكيل الشبكات ذات الكثافة والجودة داخل المنظمة وخارجها تؤهل القائمين بالتوافق مع الاستخدام المستقبلي، والتناغم مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة.
- ب- البعد الإدراكي : يشكل هذا البعد من خلال اشتراك المجتمع ثقافياً، وانفتاحه حول المعاني المولدة والمحفوظة، كذلك القصص المشتركة، واللغة المطورة، وسياقات الكلام المتماثلة، والرموز. علاوة على القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة السائد، والذي هو أساساً رد فعل لتلك العوامل الثقافية، والجغرافية المشتركة، والمكونة للهيكل الإدراكي للمجتمع.
- ت- البعد العلاقتي: وهو البعد المكون من مجموعة العلاقات الخاصة (غير الرسمية) والعائدة إلى الأفراد فيما بينهم ويمكن عدّها مصدر رأس المال الاجتماعي، بالإشارة إلى أنها قد لا تتحدد بشكل دقيق عبر الأصل الثقافي، والتاريخي، بل عبر الاحترام المتبادل، والصدقة، والثقة، والأمانة، والعلاقات المتبادلة، والمعايير، والاشتراك في الالتزامات، والتوقعات بطريقة مختلفة عن البعد الإدراكي المعتمد على الثقافة، فيوجود أفراد من اثنيات، واديان، ولغات مختلفة، ومتنوعة، على ظهر سفينة، نلاحظهم يطورون ثقفتهم المتبادلة، وعلاقاتهم ولاسيما في وقت حصول الكوارث البحرية.



### 3- أهمية رأس المال الاجتماعي

أهمية رأس المال الاجتماعي واضحة من خلال المفاهيم وكذلك من الدراسات التجريبية التي ترمي إلى إظهار الأهمية كمجموعة واسعة النطاق جدا من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، حيث سهل رأس المال الاجتماعي سلسلة من البحوث التجريبية والمناقشات النظرية التي حفزت إعادة النظر في أهمية العلاقات الإنسانية والشبكات الاجتماعية والأشكال التنظيمية، وقد يمثل رأس المال الاجتماعي التميز ما بين المنظمات من حيث الاختلاف في الأداء والاختلاف في مقدرتها على استغلال رأس المال الاجتماعي. (Nahapiet, 1998&Ghosal, 2000)

### 4- خصائص رأس المال الاجتماعي

يمكن تحديد أهم خصائص رأس المال الاجتماعي (إبراهيم، ١٣٢-١٣١ : ٢٠٠٩) وهي:

أ- قابلية النقل: إذ إن رأس المال الاجتماعي لا يمكن نقله بصورة مباشرة إلى شخص آخر. فالفرد لا يمكن إن ينقل أو يعطي أو يبيع شبكته الطبيعية أو المطورة من العلاقات إلى فرد آخر، وذلك بسبب إن باقي أطراف العلاقة يمكن إن يرفضوا هذا النقل. لكن يمكن لشخص ما إن يساعد في بناء شبكة العلاقات لشخص آخر.

ب- القابلية على التحكم : إن رأس المال الاجتماعي يتطور من خلال الاتصال الشخصي والذي يطور عبر العلاقات وبمرور الوقت، ولما يكتسب عن طريق الصفقات أو المعاملات أو عند الطلب و عندما يحتاج إليه، فقد يستطيع شخص ما إن يخطط لتطوير العلاقات مع شخص آخر.

ت- القابلية على الاستبدال: القابلية للاستبدال تشير إلى المدى الذي فيه أي من صيغ رأس المال يمكن إن تستخدم بشكل مباشر كبديل لصيغة أخرى.

ث- الطاقة غير مستغلة : إن رأس المال الاجتماعي ذو طاقة فائضة عالية مثلما رأس المال البشري كذلك، فالاثان يتطلبان استثمار هام وذو مغزى لخلق وصيانة وزيادة قيمهم.

ج- التداوب: آخر خاصية لرأس المال الاجتماعي هي التداوبية العالية. فلرأس المال الاجتماعي إمكانات عالية لخلق التداوبية مع باقي صيغ رأس المال الاجتماعي .

### المبحث الثالث: الجانب التحليلي: وصف استجابات العينة واختبار الفرضيات

#### أولاً: وصف استجابات العينة

يكشف الجدول (1) عن استجابات العينة المبحوثة لأبعاد التحسين المستمر و رأس المال الاجتماعي فقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لاستقامة القيادة (4.12) وانحراف معياري عام (0.77) وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة لفقرات هذا المتغير وبدرجة كبيرة ، كما بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الصراع التنظيمي (4.15) وانحراف معياري (0.75) فهذا يشير أيضا إلى اتفاق العينة المبحوثة وبشكل كبير على فقرات هذا المتغير



## جدول (1) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

Standard Deviation الانحراف المعياري	Mean الوسط الحسابي	الرمز	الفقرات	الأبعاد
0.73	4.50	Ci1	يتقبل الأفراد التحسينات التي قد تظراً على موقع العمل بمرونة	التحسينات الهندسية
0.68	4.04	Ci2	يحرص الافراد على تعلم المهارات والطرق الجديدة بشكل مستمر	
0.84	4.34	Ci3	يتوفر في المنظمة فنيون متخصصون بأعمال الصيانة مما يتيح الفرصة لإمكانية اصلاح الاعطال بسرعة وكفاءة والاستمرار بالإنتاج دون تأخير	
0.78	3.98	Ci4	تعمل الادارة على تفادي حصول عطلات في المعدات الناتج عن دخول مواد غريبة من خلال الفحص المستمر	
0.87	4.01	Ci5	يجتهد الافراد في استخدام الاساليب المناسبة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات	
0.67	3.94	Ci6	تسعى الادارة الى المحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية ورفع مستوى المهارات وغرس الثقة لدى العاملين	التحسينات الإدارية
0.89	3.78	Ci7	تسعى الادارة الى تحسين طرق واساليب العمل بهدف خفض تكاليف العمل	
0.84	4.08	Ci8	تعمل الادارة على اقامة الدورات المستمرة للعمل على تحسين الجودة	
0.74	3.92	Ci9	تعمل الادارة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز العمل بسهولة ووقت اقصر	
0.64	4.57	Ci10	تعمل الادارة على توفير نظام لفترات الراحة خلال اليوم لتنشيط العاملين	
0.77	4.12	التحسين المستمر		
0.70	4.18	SC1	يدرك الموظفون اهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الانجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع الكلية	تحسين هيكلية العمل الاجتماعية
0.87	4.11	SC2	يفهم الموظفون واجباتهم ومهامهم بشكل بعيد عن التداخل والازدواجية بالمسؤولية	
0.75	4.05	SC3	يمتلك الموظفون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل من أنظمة وتقنيات بالتعاون مع الاخرين	
0.75	4.27	SC4	يمتلك الموظفون ادراكات واعية للعلاقات المحيطة بهم والموارد المتاحة لإنجاز العمل	



0.80	4.11	SC5	هناك اتفاق بين الموظفين حول الاهداف العامة للمنظمة والعمل على تحقيقها الى جانب الاهتمام بمصالحهم	تطوير علاقات العمل الاجتماعي
0.76	4.07	SC6	تحرص الإدارة العليا على بناء علاقات اجتماعية متماسكة بين الموظفين	
0.76	4.54	SC7	يفهم الموظفون أدوارهم وأسلوب جعل العمل ضمن الاطر المحددة	
0.78	4.11	SC8	يخصص المديرون جزءا كبيرا من وقتهم للتوافق والتناغم والتنسيق من سلامة السلوكيات التي يتصرف بها الموظفون	
0.72	4.18	SC9	يجري تمييز ومكافئة كل فرد او مجموعة منتجة بحسب الاستحقاقات وبشكل منصف وعادل	
0.74	4.08	SC10	لا يظهر الموظفون رغبة في الالتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالمنظمة عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم	
0.75	4.15	رأس المال الاجتماعي		

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (2) ادناه:

جدول (2) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t اكبر او تساوي 1.96
معامل التفسير	قيمة p اقل او تساوي 0.05
	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

جدول (3) نتائج تحليل الأنموذج الهيكلي

المسار	معامل المسار	R <sup>2</sup>	قيمة t	قيمة p
رأس المال الاجتماعي → التحسين المستمر	0.748	0.559	14.965	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS



أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (3) بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.748) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) تفسير قدره (0.559) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t) و (p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (2) مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر في رأس المال الاجتماعي".

2. اختبار الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتحسينات الهندسية في رأس المال الاجتماعي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار .

حيث اظهرت النتائج بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.670) وبمعامل تحديد (تفسير) ( $R^2$ ) (0.449) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (9.790) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتحسينات الهندسية في رأس المال الاجتماعي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتحسينات الادارية في رأس المال الاجتماعي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار .

حيث اظهرت النتائج بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.596) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.356) ( $R^2$ ) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (8.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتحسينات الادارية في رأس المال الاجتماعي).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1- أكدت نتائج التحليل على اهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات التحسين المستمر في تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بمواردها البشرية، ويمكن تأكيد هذه الاستنتاج من خلال النقاط الآتية :

♣ أوضحت نتائج التحليل هناك اهتمام للمنظمة المبحوثة بتوفير كافة التحسينات الهندسية وبالشكل الذي يساعد على توفير البيئة الملائمة للعاملين لديها .

♣ تبين من خلال نتائج التحليل امتلاك المنظمة المبحوثة القدرة على إجراء التحسينات الإدارية وبالشكل الذي يساعدها في تطوير إمكانيات كافة مواردها البشرية .

2- اتضح من خلال نتائج التحليل اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز رأس المال الاجتماعي لديها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الاستنتاجات الآتية:

♣ تبين من خلال نتائج التحليل امتلاك الموظفين في المنظمة المبحوثة القدرة الكافية على انجاز مهامهم وواجباتهم بشكل تعاوني مع الأفراد الآخرين الذي يتعاملوا معهم .

♣ أكدت نتائج التحليل على حرص الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على دعم إقامة العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الموظفين وتعزيز ومكافأة السلوكيات التي تساعد على ذلك.



3- أكدت نتائج التحليل إن التحسين المستمر يمارس دور مؤثر في تطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة، وهذا ما أكدته علاقات الارتباط بين التحسين المستمر وأبعاده مع رأس المال الاجتماعي وأبعاده، إذ كانت جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية .

4- يؤثر التحسين المستمر وأبعاده تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً:- التوصيات

1- ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات التحسين المستمر من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلاً عن توفير الأطر المتخصصة في هذا المجال والاستفادة منها في تطوير رأس المال الاجتماعي المتاح لديها .

2- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد طرائق تطوير رأس المال الاجتماعي لديها، فضلاً عن تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاضه ومحاولة معالجتها.

3- ينبغي على المنظمات إن تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة إعلامية إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء استخدام التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي

4- العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية أم عربية أم أجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال التحسين المستمر والاستفادة منه في تنفيذ كافة العمليات.

5- إعادة إجراء البحث الحالي في القطاعات الأخرى التعليمية والصناعية والتجارية ودراسة إمكانية تعميم نتائجه في البيئة العراقية.

#### المصادر:

1- النقيب، فضل، (2006)، (مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة)، رام الله، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية

2- العجلوني، ابراهيم طه (٢٠٠٧)، (التحسين المستمر في ضوء المناهج الاسلامي)، المؤتمر العربي الاول لإدارة الجودة الشارقة - دولة الامارات العربية المتحدة .

3- ابراهيم، ليث خليل (٢٠٠٩)، (تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ بغداد)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .

4- النجار، عبد الله حكمت عيو داؤد، (2008)، (تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .

5- الدليمي، عراك عبود عمير، (2009)، (تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .

6- المنيف، ابراهيم، (1988)، (استراتيجية الإدارة اليابانية)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

7- تركي، أمل جواد كاظم، (٢٠٠٧)، (استعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / معمل الإنارة)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور



- 8- فرحات, غول،(2011)، (إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية)، ملتقى دولي: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي.
- 9- عيشوني، محمد احمد (٢٠١٠)،(الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الادوات الأساسية السبع للجودة)، دار الاصحاب للنشر والتوزيع.
- 10- كامل محمد المغربي،(2001)،(الإدارة البيئية والسياسة العامة)،عمان، الأردن،ص:29.
- 11- نصر، محمد وهلال، جميل، (٢٠٠٧)،(قياس رأس المال الاجتماعي في الاراضي الفلسطينية، دراسة في معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني .
- 12- Drucker, Peter, (1992) , « The new society of organizations », Harvard Business Review, September- October, p99.
- 13- Carroll A.B (1999)," Corporate Stakeholder; Business Horizons. social responsibility", Business and Society, vol.38, n 3.
- 14- EVANS, J., Production Operations Management, West Publishing Co., New York , (1997), p. 59.
- 15- MIKA, G. L., Kaizen Event Implementation Manual, Kaizen Sensei, USA,(2001), p.83.
- 16- JURAN, J. M.; GRANA, F.M., Quality Planning and Analysis, Mc Graw-Hill,Singapore, (1993), P. 9.
- 17- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.