



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الأول

مارس ٢٠٢٣

أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية  
التميز المؤسسي  
دراسة تجريبية علي البنوك المصرية

إعداد/ محمد محمد محمود حماد

البريد الإلكتروني/ Scientific.researcher103@gmail.com

العنوان/ سموحه بالإسكندرية  
الدرجة العلمية/ دكتوراه إدارة الموارد البشرية  
التخصص/ إدارة الموارد بشرية  
جهة العمل/ كلية العلوم المالية والإدارية  
جامعة فاروس بالإسكندرية  
الجنسية/ مصري

## المخلص

استهدف البحث دراسة واختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي. ولتحقيق هدف البحث تم تحليل الدراسات السابقة لاشتقاق فروض البحث. ثم تم اجراء دراسة تجريبية علي عينة من الموظفين في البنوك المصرية. وقام الباحث بتوزيع عدد ٢٦٥ حالة خاصة بالحالات التجريبية علي مفردات الدراسة عن طريق التسليم اليدوي ومواقع التواصل الاجتماعي والمقابلات الشخصية للمديرين والموظفين في البنوك المصرية. وبعد فترة تراوحت بين اسبوعين إلي ثلاثة اسابيع، استلم الباحث منهم ٧١ حالة، بنسبة استجابة ٢٦.٧٩% واستبعد منها عدد (٥) حالة لعدم اكتمال الردود او لعدم اجتياز اختبار الصدق. وخلص الباحث إلي وجود تأثير معنوي ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية بصفة عامة، كما توصل ايضًا إلي وجود تأثير معنوي ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي التميز بالهيكل التنظيمي والتميز بالعمليات والتميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية بصفة خاصة باعتبارهم أنواع التميز المؤسسي، بينما لا يوجد تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري علي التميز القيادي كأحد أنواع التميز المؤسسي. كما خلص الباحث إلي وجود تأثير معنوي ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف نوع البنك في البنوك المصرية، بينما توصل إلي عدم وجود تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف النوع الاجتماعي والمستوي الوظيفي في البنوك المصرية.

## الكلمات الافتتاحية:

رأس المال البشري - مؤشرات رأس المال البشري - التميز المؤسسي - استراتيجيات التميز المؤسسي في البنوك المصرية.

**Abstract:**

The research aimed to study and test the impact of investing in human capital on formulating an institutional excellence strategy. To achieve the aim of the research, previous studies were analyzed to derive research hypotheses. Then an experimental study was conducted on a sample of employees in Egyptian banks. The researcher distributed 265 cases of experimental cases to the study vocabulary through manual delivery, social networking sites, and personal interviews of managers and employees in Egyptian banks. After a period that ranged from two to three weeks, the researcher received 71 cases of them, with a response rate of 26.79%, and (5) cases were excluded due to incomplete responses or to failure to pass the validity test.

The researcher concluded that there is a positive significant impact of investment in human capital on the formulation of the institutional excellence strategy in Egyptian banks in general, It also found that there is a positive significant effect of investing in human capital on excellence in organizational structure, excellence in operations, and excellence in providing service in Egyptian banks in particular, as they are types of institutional excellence, While there is no significant impact of investment in human capital on leadership excellence as one of the types of institutional excellence. The researcher also concluded that there is a positive significant impact of investment in human capital on formulating an institutional excellence strategy according to the type of bank in Egyptian banks, while he concluded that there is no significant impact of investment in human capital on formulating an institutional excellence strategy according to gender and job level in Egyptian banks.

**Keywords:**

Human Capital - Human Capital Indicators - Institutional Excellence - Institutional Excellence Strategies in Egyptian Banks.

## ١. المقدمة:

يعيش العالم اليوم في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والمخاطرة والمنافسة، ولذلك يؤدي خدماته في بيئة تتسم بالعديد من التحديات كان السبب الرئيسي لها ظاهرة العولمة والاندماج والتحالفات بين المنظمات والابداعات والابتكارات السريعة. وأصبحت أي منظمة تتميز عن غيرها من المنظمات عن طريق مواردها البشرية، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم بالاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري. ولذلك، فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الموارد البشرية المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهارتهم.

يلعب رأس المال البشري دورًا مهمًا في خدمة المنظمات على اختلاف أنواعها في جميع دول العالم دون استثناء، حيث أنه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية (Al-Jawarneh, 2016). ولذلك قد تزايد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب الاتجاه الدولي نحو العولمة، ومع التراكم الكمي والنوعي في رأس المال البشري الذي يتطلبه، حتى يكون قادرًا على الإبداع والتطوير والابتكار التكنولوجي واستثمار المعلومات، الأمر الذي دفع معظم من دول العالم لتخصيص مبالغ كبيرة لإعادة هيكلة التعليم وتطوير برامجته تهدف إلى تحسين خصائص رأس المال البشري وجعله أكثر ملاءمة وبما يتماشى مع متطلبات العمل (Al-Omari, et al., 2020). فيأتي الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تهتم بها المجتمعات في مختلف أنظمة ومستويات النمو، حيث ثبت من خلال العديد من الدراسات المحلية والإقليمية والدولية أن العامل البشري ليس فقط مكونًا من مكونات الإنتاج بل هو العنصر الأساسي. والتأثير الرئيسي في جميع مكونات الأعمال في المنظمات بحيث أصبح أحد المعايير الرئيسية (Al-Omari, et al., 2018).

ونتيجة للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال حاليًا، تتجه المنظمات اليوم نحو مواكبة تلك التغيرات والتحديات. لذلك، فقد تبنت هذه المنظمات المفاهيم والوسائل المعاصرة، مع التركيز في مجملها على الاهتمام بالعنصر البشري. فتعتمد أي مؤسسة في بيئة الأعمال على رأس المال البشري لديها، نظرًا لمساهمتها في تعظيم الثروة التنظيمية. كما يعتبر العامل

الرئيسي الذي يؤثر على التميز المؤسسي في مجالاته البشرية والقيادية والخدمية، وهو هدف تسعى المنظمات إلى تحقيقه (Mullius, 2007). في الوقت الحاضر، يعد التميز المؤسسي أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها المنظمات الحديثة لتحقيق التغييرات التنظيمية والإدارية المطلوبة، والتأثير بكفاءة على العمليات الداخلية، والاستغلال الفعال لجميع القدرات التنظيمية والبشرية للمؤسسة (Jean, et. al., 2018). حيث يعد التميز المؤسسي مفهومًا مهمًا للغاية يجب أن تتكيف معه المنظمات لتتوافق مع سياق العصر وتحقق النجاح في عالم اليوم (Vartiak&Jankalova, 2017). بالإضافة إلى التغييرات التنظيمية المفروضة على قادتهم لامتلاك مهارات الذكاء الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وتعظيم قيمتها وقدرتها التنافسية (Agha, et. al., 2015).

وفي ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال محوكم يساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب للمواطنين، وإيمانًا بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحية الذي تتبناه الدولة للارتقاء حرصت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إحداث نقلة توعية في الأداء المؤسسي عن طريق "جائزة مصر للتميز الحكومي" وذلك لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال وجود جائزة وطنية للتميز الحكومي تشجع جو التنافس الإيجابي الفعال والبناء وترسيخ مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات الدولة والذي تجني ثماره بلادنا من تقدم وتطور وازدهار ودعمًا للتنافسية المؤسسية والعمل بروح الفريق تأتي فكرة تنظيم مسابقة سنوية للتميز الحكومي ليس فقط على مستوى الأفراد بل أيضًا على مستوى المؤسسات.

وبناء على ما سبق، يركز هذا البحث على دراسة أثر الاستثمار في راس المال البشري على استراتيجية التميز المؤسسي وذلك وفقًا لبيئة الأعمال المصرية، وذلك في ظل اختلاف النوع الاجتماعي ونوع البنك والمستوي الوظيفي كمتغيرات معدلة حيث يفترض الباحث أن هذه المتغيرات تؤثر على العلاقة بين الاستثمار في راس المال البشري والتميز المؤسسي بأنواعه.

## ٢. مشكلة البحث:

وتكمن مشكلة البحث الحالي في أن الباحث قد وجد في ضوء رجوعه للدراسات السابقة ذا الصلة بالموضوع أن التطور السريع في عالم الأعمال اليوم أدي إلي تغييرات جوهرية في معدلات النمو الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات. وكنتيجة للتطورات الكبيرة في مجال الأعمال فقد أصبح راس المال البشري يلعب دورًا كبيرًا ومتزايدًا، فقد أصبح الاستثمار في رأس المال البشري أكثر أهمية من الاستثمار في العناصر المادية. واصبح راس المال البشري عنصرًا هامًا في تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي وبالتالي يعظم من قيمة المنظمة.

ويثير ما سبق تساؤلات عديدة تمثل جوهر مشكلة هذا البحث. ألا وهي: ما مدي تأثير الاستثمار في راس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية؟ وهل يختلف مستوي معنوية واتجاه تأثير الاستثمار في راس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف النوع الاجتماعي؟ وهل يختلف مستوي معنوية واتجاه تأثير الاستثمار في راس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف نوع البنك؟ وهل يختلف مستوي معنوية واتجاه تأثير الاستثمار في راس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف المستوي الوظيفي؟

## ٣. أهداف البحث:

ويهدف البحث الحالي إلي دراسة واختبار تأثير الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية، وذلك في ظل اختلاف النوع الاجتماعي ونوع البنك والمستوي الوظيفي كمتغيرات معدلة، وذلك بالتطبيق علي عينة من البنوك المصرية خلال الفترة ٢٠٢٢.

ولتحقيق هدف البحث الحالي، قام الباحث بتوزيع عدد ٢٦٥ حالة خاصة بالحالات التجريبية علي مفردات الدراسة عن طريق التسليم اليدوي ومواقع التواصل الاجتماعي والمقابلات الشخصية للمديرين والموظفين في البنوك المصرية. وبعد فترة تراوحت بين اسبوعين إلي

ثلاثة اسابيع, استلم الباحث منهم ٧١ حالة, بنسبة استجابة ٢٦.٧٩% واستبعد منها عدد (٥) حالة لعدم اكتمال الردود او لعدم اجتياز اختبار الصدق.

#### ٤. أهمية البحث:

ويستمد هذا البحث أهميته الأكاديمية من أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات, حيث يلعب رأس المال البشري دورًا استراتيجيًا هامًا, ويمكن من خلال هذا البحث تحليل أهداف وأهمية رأس المال البشري وأثره علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي. كما يستمد أهميته العملية من خلال تسليط الضوء علي أهمية فهم كل من الجهات التنظيمية والشركات والبنوك والمستثمرين وأصحاب المصلحة لمنافع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره علي تحقيق التميز المؤسسي. ويعتبر من أهم دوافع البحث ندرة البحوث التي تناولت أثر الاستثمار علي رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية (وفقًا لمعلومات الباحث), هذا بالإضافة إلي أن أغلب الدراسات السابقة تمت في سياق الاقتصاديات المتقدمة, بينما يقوم هذا البحث بدراسة أثر الاستثمار علي رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي وفقًا لبيئة الأعمال المصرية باعتبارها اقتصادي نامي.

ويخرج عن نطاق البحث دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي التميز المؤسسي في الشركات والمنظمات. كما يخرج أيضًا عن نطاق البحث استخدام مداخل أخرى لقياس مدى أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي. وأخيرًا, فإن قابلية النتائج للتعميم مشروط بضوابط تحديد عينة البحث.

#### ٥. منهج البحث:

يعتمد البحث علي المنهج المعاصر الذي يتضمن المنهج الاستنباطي والاستقرائي. وذلك بالتركيز علي الإطار النظري لمشكلة البحث والإطار التجريبي للوصول إلي نتائج دقيقة وتقديم التوصيات المناسبة في إطار موضوع البحث.

وقد تم تقسيم ما تبقي من البحث بحيث يتناول القسم الثاني الإطار النظري واشتقاق فروض البحث. ويتناول القسم الثالث الدراسة التجريبية. ويتضمن القسم الرابع تحليل نتائج البحث، بينما يتضمن القسم الخامس والأخير خلاصة البحث وتوصياته.

## ٦. الإطار النظري واشتقاق فروض البحث:

### ١/٦ رأس المال البشري: المفهوم والأهمية والأهداف:

يحاول الباحثين تطوير تعريف شامل وموحد لرأس المال البشري. نظرًا لاختلاف وجهات النظر، فيعرف رأس المال البشري على أنه المعرفة والمؤهلات والكفاءات وجميع الخصائص الأخرى التي يمتلكها الفرد أو يكتسبها، والتي من شأنها أن تزوده بالمهارات الاجتماعية والاقتصادية والشخصية والمزايا، وتحقيق الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي (Brahimi, 2013). كما يشير أيضًا رأس المال البشري إلى جميع الأفراد العاملين في المنظمة، كأصول فكرية للإنتاج، والتي تخلق ابتكارات يمكن تحويلها إلى أرباح، والتي يجب تمييزها عن الآخرين لأنها أساس وجود منتجات وخدمات المنظمة وقيمة إبداعاتها وإبداع قيمها وإبداعها (Al-Jawarneh, 2016). كما تم تعريفها على أنها الأسهم الفردية التي تتكون من المعرفة الضمنية، وهي قدرة الشركة الجماعية على استخراج أفضل الحلول الفردية من موظفيها (Irtaimh et al., 2016). كما عرفها أيضًا (Rokaya&Al-Ghazzawi, 2018) أنها مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى العاملة الجماعية للشركة، والتي يمكن أن تكون قادرة على القيام بذلك التكنولوجيا والخصائص الشخصية، مثل الذكاء والطاقة والموقف والالتزام والموثوقية والقدرة على التعلم، بما في ذلك الخيال والكفاءة، الإبداع والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المنظمة (Abualoush et al., 2018). ويعرفه (Prasetyo & Kistanti, 2020) على أنها القدرة على الابتكار والمرونة التي يتمتع بها الموظفون في المنظمة والمهارات التي اكتسبها بمرور الوقت، والإبداع، ومعرفة متطلبات العمل، والخبرات المتراكمة السابقة. ويعتقد الباحث أن رأس المال البشري يتمثل في القدرات والمهارات والخبرة والمعرفة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، وهي ثروة حقيقية ومورد مهم من مواردها، حيث تعمل على

استثمارها بالطريقة المثلى لتحقيق التميز في مستويات الأداء. كما أن رأس المال البشري يجلب العديد من الفوائد للأفراد والبلدان والمجتمعات، حيث يعتبر رأس المال البشري هو الاستثمار الأمثل للطاقت الإبداعية والابتكارية في كافة المجالات. كما أن رأس المال البشري يعد مؤشراً من مؤشرات قياس التقدم والقدرة التنافسية بين المنظمات.

**وفيما يتعلق بأهمية رأس المال البشري**، فإن رأس المال البشري لبلد ما يعزز رفاهية المجتمع ويؤثر بشكل مباشر على كفاءة السلع والخدمات. على سبيل المثال، يقلل المستوى العالي من الوصاية في المجتمع من تكاليف المعاملات التجارية (Rastogi, 2002). ويعتمد تركيز المنظمات على رأس المال البشري على وجهة النظر القائلة بأن القيمة السوقية للمنظمات تعتمد بشكل أكبر على الأصول غير الملموسة وخاصة رأس المال البشري منها على الأصول الملموسة. ولذلك، يجب على المنظمات رفع مستوى التعلم التنظيمي، وزيادة مستوى مهارات وقدرات الموظفين من خلال تشجيعهم، وتوفير جو حيث يتم إنشاء المعرفة ومشاركتها وتطبيقها ويصبح التعلم عادة (Stiles&Kulvisaechana, 2003).

علاوة على ذلك، قد أشار Carmeli&Schaubroeck (2005) إن تراكم المعرفة ورأس المال البشري له تأثير مباشر على كفاءة الأداء في المنظمات. في الدول المتقدمة، التي ارتفع فيها نمو الناتج المحلي الإجمالي، أدى مستوى تدريب الموظفين إلى زيادة حياتهم العملية بشكل مباشر. ستؤثر معظم الفوائد الاجتماعية، المستمدة من تراكم رأس المال البشري، مثل الصحة الجيدة، والمزيد من العمالة الحضرية، والحد من الجريمة، وزيادة الارتباط الاجتماعي على النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

**اما فيما يتعلق بأهداف رأس المال البشري**، فقد اشارت دراسة Pasban & Nojeh (2016) أن هناك العديد من أهداف رأس المال البشري، على سبيل المثال، الإبداع والابتكار: حيث يعتمد بقاء المنظمات على قوتها في إعادة البناء. وتتم إعادة البناء هذه من خلال تكييف الأهداف مع الظروف الحالية وتحسين طرق تحقيق هذه الأهداف. لذلك، يجب على المنظمات تشجيع الإبداع والابتكار، لأن المنظمات غير الإبداعية ستنتهي في النهاية. **المعرفة والمهارات**: إدارة المعرفة مجال فعال، يتم إنشاؤه من خلال عوامل مختلفة مثل الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، وتغيير الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، وقياس الأداء،

ووضع القيمة. كما أن إدارة المعرفة هي عملية امتلاك المعرفة التجارية واستخدامها لتحفيز الابتكار. **القيمة المضافة:** يمكن للموارد البشرية أن تساعد الشركة في الحصول على ميزة تنافسية وقيمة مضافة وتشغيل خطط الجودة الشاملة. ويمكن للموظفين إنشاء تنبؤات على مستوى مختلف من المنظمة، وتحديد القيم والمهام والأهداف، وتصميم الخطط الاستراتيجية، وتنفيذ تلك الخطط وفقاً للقيم. ولذلك، يمكن تعزيز القيمة المضافة من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم. **ميزة تنافسية:** من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يجب على الشركة أن تميز منتجاتها عن منافسيها من خلال توظيف موظفين موهوبين وأكثر مهارة من موظفي المنافسين. فتلعب مواهب الموظفين مثل الأداء الجيد والمرونة والإبداع والقدرة على تقديم خدمات مباشرة للعميل دوراً رئيسياً في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة. على هذا النحو، تعتبر رؤوس الأموال الفكرية، التي تُستخدم كأصول غير ملموسة، مشغلين قيمين داخل المنظمة. **زيادة رضا العملاء عن المنظمة:** يعتمد التزام العميل تجاه مؤسسة الخدمة بشكل كبير على الموظفين المرتبطين بالعمل. أن الجودة العالية للخدمات تخلق نوايا سلوكية إيجابية لدى العملاء وتؤثر على ولائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى عواقب مالية إيجابية على الشركة. لذلك، يتم تحديد ولاء العميل لشركة الخدمة من خلال سلوك الموظفين تجاه هذا العميل.

ويعتقد الباحث أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري من العمليات الهامة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تحديد تأثير الأشخاص على العمل ومدى اضافتهم لقيمة للمنظمة، ويهدف إلى تحديد الفجوات بين الخبرات العلمية والعملية والمهارات لدى الموارد البشرية والمهارات اللازمة لمواجهة التغيرات العالمية، ويهدف إلى تحليل المهارات التي تجعل المنظمات دائماً قادرة على المنافسة ومواجهة المخاطر للاستمرار.

وفيما يتعلق بمؤشرات قياس رأس المال البشري، عندما يتم اعتبار الأشخاص كأصول للمؤسسة، تصبح القدرة على تحديد قيمة هذه الأصول أمراً مهماً. هذه الحقيقة ضرورية لاتخاذ القرارات بشأن الإدارة وتعظيم معدل العائد على الاستثمار. ووفقاً

لـ (2003) Stiles&Kulvisaechana فإنه يمكن تلخيص مؤشرات قياس رأس المال البشري علي النحو التالي:

أنشطة رأس المال البشري: المؤشرات:	
توظيف قوى جديدة.	التكلفة والوقت والكمية والجودة والتوافق مع المعايير الاستراتيجية.
التناوب والفصل.	أسباب ترك العمل.
مكافأة وتعويض الخدمة.	مستوى المدفوعات، تقييم العدالة، رضا العملاء، رضا الموظفين، التنوع.
الكفاءة والتدريب.	قياس الكفاءة والمهارات والمسافة بين الكفاءة والاستثمار في التدريب.
مخطط القوة البشرية.	العمر، معدل الترقية، التعاون في الأنشطة الإدارية، المعرفة، التنوع.
معايير الاستخدام.	دخل الفرد، مصاريف التشغيل، القيمة المضافة الحقيقية.

## ٢/٦ استراتيجية التميز المؤسسي: المفهوم والأهداف والأنواع:

في أجزاء كثيرة من العالم، أصبحت بيئة الأعمال تنافسية للغاية. لم يعد كافيًا أن تكون المنظمة جيدة، فهي بحاجة إلى التفوق للبقاء على قيد الحياة (Harrington, 2005). ويعرف التميز المؤسسي بأنه عملية تبدأ بتصميم المؤسسات على تقديم قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بناءً على مجموعة من المفاهيم أو القيم الأساسية (Kanji, 2012). إنها الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات لتحقيق أداء متفوق باستمرار لتجاوز الأهداف أو احتياجات العملاء أو التوقعات (ASQ, 2019). يمكن تعريف التميز المؤسسي أيضًا على أنه مجموعة من ثمانية خصائص تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق عمل ناجح (Hussain, Khalid & Waheed, 2010). كما يشير التميز المؤسسي إلى تحديد واستخدام أفضل ممارسات الإدارة الشائعة للمؤسسات عالية الأداء والتي عند تطبيقها بنجاح يمكن أن تحقق نتائج للمؤسسة (Ringrose, )

(2016). يدعم هذا التعريف استخدام إطار العمل أو النموذج لتحقيق التميز، ومن هنا جاء التعريف بواسطة (Ringrose (2013). أوضح (Ringrose (2013) أن التميز المؤسسي وإطاره يساعدان المنظمة على دمج أفضل الممارسات والمبادئ لتمكين المنظمات من الأداء بشكل أفضل (Ringrose, 2013). بهذا المعنى، يعتبر التميز المؤسسي بمثابة نهج شامل مطبق ويعمل ضمن نظام إدارة منظمة أو نهج شامل يتم تطبيقه على مجال معين من الإدارة (Ringrose, 2013).

بالنظر إلى هذه التعريفات، يجب أن يشمل التميز المؤسسي جميع جوانب المنظمة إلى الحد الذي يتم فيه التحقق من النتائج. قد يكون هذا تحديًا للمؤسسات لتحقيقه. أكد Sadeh (2017) على استخدام العمل الجماعي كجهد دافع لتحقيق التميز المؤسسي. لذلك، يعرف التميز المؤسسي بأنه ناتج يمكن تحقيقه من خلال العمل الجماعي والتعاون (Mohamed, et al. 2018). يشارك هذا التفسير أيضًا (Anthony&Bhattacharyya (2010) اللذان عرفا التميز المؤسسي على أنه قدرة متغير أداء واحد للتأثير على العوامل الأخرى التي تساهم في أداء المنظمة. فتقافة المنظمة هي أحد العوامل التي تم تحديدها كعامل حاسم يساهم في التحسين التنظيمي، والاستراتيجيات التنظيمية، وتحسين جميع مستويات التنظيم، مما يؤدي إلى التميز المؤسسي (McMaulle, Brown & Cliffe, 2001; Hofstede,1991; Lakhe & Mohany, 1994). على غرار ذلك، حدد Lasrado (2020) أيضًا الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية كعوامل رئيسية تؤثر على التميز المؤسسي.

كما عرف (Harrington (2005) التميز المؤسسي بأنه استثمار المنظمات في الفرص الحاسمة التي يقودها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية مشتركة، وهدف واضح، وموارد كافية، واجتهاد وأداء فعال. في عالم العولمة اليوم، أصبح التميز المؤسسي موضوع اهتمام ومناقشة من قبل العديد من الباحثين. وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بتوظيف الموظفين على أساس المعايير التقليدية والنظام البيروقراطي. هدف أي مؤسسة تجارية هو تحقيق النجاح والمحافظة عليه، بالإضافة إلى حث المنظمات على

تطوير استراتيجيات تؤدي إلى زيادة الإنتاج. تجري المنظمات اليوم أبحاثاً وتطبق المعرفة وتستفيد من نتائج البحث المتاحة والمتطورة.

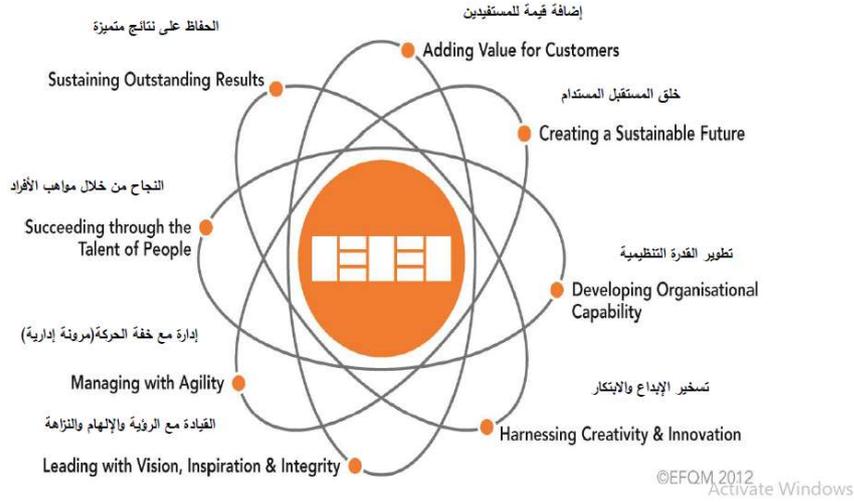
كما عرفه (Jean (2018 بأنها عملية متكاملة ذات أبعاد تنظيمية تشمل تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وكذلك تطوير مخرجاتها بما يتماشى مع أحدث المعايير التنافسية القائمة على تحقيق وفورات في تكاليف الأداء وأساليب تحقيق مخرجات الأداء التنظيمي. وعرفه ايضا (Ershadi&Dehdazzsi (2019 على أنه نموذج مثالي للنمو وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة.

وقد عرف (David & Stanley (2020 التميز المؤسسي علي انه مساعي المؤسسة لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة بوضوح الهدف وكفاءة الموارد والحرص على الأداء.

وفيما يتعلق بالعوامل المتعلقة بالتميز المؤسسي، فقد اشار ( Peters&Weterman (2004 إلى هناك عوامل للتميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص وسمات ٦٢ منظمة أمريكية وكانت علي النحو التالي، الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية، الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم، السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل، الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة، الاهتمام بقيم المنظمة، الارتباط بالعمل التي تجيدها المنظمة، رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية. كما اشارت دراسة (Hussain et al. (2010 أن الإدارة العليا والموظفين والقيم التنظيمية تعتبر عوامل دافعة على طريق التميز المؤسسي. وقد حددوا عوامل رئيسية أخرى مثل تحفيز الموظف، وتنظيم الأعمال، ورضا العملاء، وبيئة العمل الصحية للمساهمة في التميز المؤسسي. وقد حددت الدراسات الحديثة مشاركة الموظفين كعامل رئيسي يساهم في التميز المؤسسي بسبب خصائص مشاركة الموظف. وفقاً لـ (Stoyanova&Iliev (2017 أوضح أن الموظف المرتبط بالمنظمة يمكن الاعتماد عليه لتحقيق نتائج للمؤسسة.

وفيما يتعلق بمتطلبات التميز المؤسسي، وفقاً لـ (المؤسسة الأوروبية للجودة. (EFQM,2013 يمكن تلخيصهم علي النحو التالي:

١. **إضافة قيمة للمستفيدين:** فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار علي إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
٢. **خلق المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي علي من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
٣. **تطوير القدرة التنظيمية:** حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
٤. **تسخير الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
٥. **القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة:** حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها.
٦. **المرونة الإدارية:** فالمؤسسات المعترف بتميزها علي نطاق واسع تتميز بقدرتها علي التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
٧. **النجاح من خلال مواهب الأفراد:** حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
٨. **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.



شكل (١)

متطلبات التميز المؤسسي (المؤسسة الأوروبية للجودة. EFQM,2013)

وفيما يتعلق بأهمية التميز المؤسسي، فأشارت دراسة Ringrose (2012) إلى أهمية إطار التميز المؤسسي علي النحو التالي:

١. توفير الأساس الذي تقوم عليه لتطوير المنظمة: يوفر إطار التميز المؤسسي مجموعة من أفضل ممارسات الإدارة لكل مجال إدارة رئيسي (مثل الحوكمة والقيادة والتخطيط والعملاء والموظفين وعمليات العمل والموردين والشركاء وإدارة الموارد وقياس الأداء).
٢. توفير طريقة متكاملة ومنسقة لتحقيق نتائج ملموسة: يوفر إطار التميز المؤسسي مسارًا محددًا جيدًا للوصول إلى التميز. لكل مجال من مجالات الإدارة الرئيسية، هناك ممارسات للتنفيذ وتدابير يمكن استخدامها لقياس التقدم.
٣. تحديد الترابطات والعلاقات المتبادلة بين مجالات الإدارة: ترتبط كل ممارسة إدارية أفضل بممارسات أخرى في إطار التميز المؤسسي ويساهم تنفيذ جميع الممارسات في خلق ثقافة التميز التي تتميز بالمبادئ.
٤. تقليل الأنشطة غير ذي القيمة المضافة: الأنشطة غير ذي القيمة المضافة هو أي نشاط لا يضيف قيمة للمؤسسة. قد يشمل هذا النشاط الأخطاء، وإعادة العمل،

والازدواجية، ومصادر عدم رضا العملاء والموظفين، والأنشطة التي لا تساهم في رؤية المنظمة ورسالتها. يمكن أن يؤدي استخدام إطار التميز المؤسسي إلى تقليل النشاط غير ذي القيمة من خلال ضمان توافق جميع أنشطة العمل في المنظمة مع الرؤية والرسالة ومن خلال الاستثمار في أنشطة الوقاية والتقييم التي تقلل من حالات الفشل.

٥. **المساهمة في أن تصبح صاحب العمل المفضل:** أظهرت الأبحاث أن تنفيذ إطار التميز المؤسسي والتركيز على صحة الموظف وعافيته يمكن أن يساهم في تحسينات أكبر في الأداء التنظيمي. تقوم المنظمات التي لديها إطار التميز المؤسسي في مكانه بتخطيط الموارد البشرية الذي يدعم الخطط التنظيمية، وتدريب الموظفين وتطويرهم حتى يمكن تقييمهم كمساهمين، وتشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار والاقتراحات التي تهدف إلى التحسين، ومكافأة وتقدير الأداء القوي للأفراد والفرق.

٦. **تقديم برنامج قياس الأداء:** تستخدم مقاييس الأداء الشائعة في نماذج المعدات الأصلية حول العالم ويمكن استخدامها لتتبع الأداء داخليًا ومقارنة الأداء خارجيًا مع المنظمات الأخرى. في حين أن العديد من فرص التحسين يتم تحديدها من قبل الموظفين الذين يقومون بالعمل، فإن المقارنة المعيارية أو التعلم من تجربة الآخرين هي طريقة قوية للتفكير، والابتكار، والتحسين، ولتقديم نتائج استثنائية.

٧. **توفير منصة للنجاح التنظيمي على المدى الطويل:** المنظمات التي نفذت بنجاح نماذج المعدات الأصلية تواصل تحسين أدائها عامًا بعد عام. هذا يرجع إلى حد كبير إلى ثقافة التميز التي تطورت. المنظمات الملتزمة بالتميز لديها قادة يعززون إطار التميز المؤسسي كضرورة استراتيجية ويستخدمون الاستفسار التقديري للبناء على نقاط القوة وإشراك الموظفين في مناقشة حول ما يجري بشكل جيد وما يمكن القيام به بشكل أفضل.

٨. **استكمال برامج التميز الأخرى:** يوفر إطار التميز المؤسسي مظلة يمكن من خلالها الجمع بين البرامج والمبادرات والأدوات والتقنيات الأخرى لتشكيل نظام شامل واحد.

يمكن أن يدمج إطار التميز المؤسسي القوي لبرامج ضمان الجودة مثل ISO 9001، ومبادرات مثل lean، وخدمة العملاء، والصحة والسلامة، والبيئة، والأدوات والتقنيات مثل ستة سيجما.

٩. **زيادة قيمة الأعمال:** لقد أدرك المجتمع المصرفي أن وجود إطار التميز المؤسسي في مكان يزيد من قيمة الأعمال التجارية. اعترافاً بأن هذه الأعمال تستمر في العمل بشكل جيد عندما يكون المالك غائباً، تضيف بعض البنوك مضاعف ١.٥ إلى قيمة الأعمال التجارية التي لديها نموذج المعدات الأصلية.

١٠. **توفير عائد استثمار صحي:** وجدت دراسة حديثة أن كل دولار واحد يتم إنفاقه على نظام إدارة الجودة (أي نموذج التميز) عاد بإيرادات ٦ دولارات، و ١٦ دولاراً في خفض التكلفة و ٣ دولارات في الأرباح، وأن ٩٣٪ من المؤسسات اتفقت على أن إدارة الجودة كانت محركاً مهماً للنجاح.

كما اشارت دراسة (Ringrose (2013 إلى أهمية استراتيجية التميز المؤسسي وفقاً لأطر التميز المؤسسي في المنظمات العالية الأداء، حيث في الإطار الأوروبي يهدف التميز المؤسسي إلى: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛ دعم التنوع؛ إدارة المخاطر؛ تحليل الصورة والعلامة التجارية وتأثيرات المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها؛ تقييم وعي أصحاب المصلحة حول السياسة والاستراتيجية؛ إدارة الشؤون المالية والأصول الأخرى والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة؛ تطبيق معايير النظم في إدارة العمليات لمعالجة الجودة والبيئة والصحة والسلامة؛ تسويق المنتجات والخدمات؛ قياس الأداء فيما يتعلق بالعميل والموظفين والمجتمع والنتائج المالية وغير المالية. بينما في نموذج الإطار الأمريكي يهدف التميز المؤسسي إلى: الوصول إلى الحوكمة الرشيدة؛ تحقيق الأداء المميز؛ إدارة المعرفة؛ الاستعداد لحالات الطوارئ؛ تلخيص نتائج الأداء المالي والسوق حسب شريحة العملاء والسوق. بينما في نموذج الإطار الاستراتيجي يهدف التميز المؤسسي إلى: الوصول إلى الحوكمة الرشيدة؛ تحديد المواقع الاستراتيجية؛ التخطيط للطوارئ؛ إجراء تحليل فجوة القدرات؛ إدارة المعرفة؛ إقامة ثقافة قوية؛ فهم أهداف أصحاب المصلحة؛ إدارة المخاطر؛ تحقيق الاستدامة. بينما في

نموذج الإطار الكندي يهدف التميز المؤسسي إلي: الوصول إلي الحوكمة الرشيدة؛ المبادئ التوجيهية والممارسات لمكان عمل صحي.

وفيما يتعلق بمعايير التميز المؤسسي، وفقا (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM,2013) هناك مجموعة من المعايير الأساسية للتميز المؤسسي وهما علي النحو التالي:



شكل (٢) معايير التميز المؤسسي

المصدر (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM,2013)

- القيادة: كيف يطور وينسق القادة إنجاز الرسالة والرؤية ويطورون قيم مطلوبة للنجاح على المستوى البعيد،
- ويطبقها عبر أفعال وتصرفات مناسبة، وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره، وتطبيقه، ويكون ذلك من خلال التالي:

  ١. يطور القادة الرسالة والرؤية والقيم وهم نماذج قدوة للثقافة التميز.
  ٢. يتفاعل القادة بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار.
  ٣. يتفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وممثلين المجتمع.
  ٤. يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة.

■ **العمليات:** كيف تصمم، تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة، ويكون ذلك من خلال التالي:

١. تصمم و تدار العمليات بشكل منظم.
  ٢. يتم تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدما الابتكار من أجل تنفيذها بشكل كامل وخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة.
  ٣. يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناء على احتياجات الزبون وتوقعاته.
  ٤. يتم إنتاج، وتوصيل، واصلاح المنتجات والخدمات.
  ٥. يتم إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن.
- **نتائج الأداء الرئيسية:** ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

١. مخرجات الأداء الرئيسية.

٢. مؤشرات الأداء الرئيسية.

وفيما يتعلق بأنواع التميز المؤسسي، فقد اشارت دراسة (Alkharabsheh & Al-Sarayreh (2022) إلى أن هناك ٤ أنواع من التميز المؤسسي وهما كالتالي:

١. **التميز في القيادة:** تؤثر القيادة العليا بشكل مباشر على التميز المؤسسي من خلال تطوير قدرات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والتميز. ويتحقق ذلك من خلال تمييز القادة التنظيميين بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير بطريقة متجددة بعيداً عن التقاليد، والتركيز على تشجيع المنافسة بين الموظفين للحصول على أفكار إبداعية ومبتكرة، ودعم الاتصالات المباشرة بين القادة والموظفين. هذا له تأثير على تسهيل عملية تبادل المعلومات، والتوصل إلى اقتراحات فعالة، وابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المنظمة ( Borghii, (2013).

٢. **التميز بالهيكل التنظيمي:** العنصر البشري في أي منظمة هو البنية التحتية، لما لها من مساهمة في نجاح عمل المنظمة، من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم في مجالهم. وهناك اهتمام متزايد بالموارد البشرية بين الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة، من خلال البحث عن أفضل طريقة للاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق الرفاهية للإنسان. إنه المكون الرئيسي للمنظمة وأحد أهم أهدافها. كما يتطلب من إدارة المؤسسة اعتماد استراتيجيات وسياسات للتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهدافها من خلال اعتماد أساليب ناجحة مثل أسلوب التفويض والسماح للموظفين على جميع المستويات الإدارية بالمشاركة في صنع القرار، والتخلي عن الروتين والمركزية في العمل لتحقيق التميز المؤسسي (Cristina&Colurcio, 2006).
٣. **التميز بالعمليات:** تسعى المنظمات بجميع أنواعها وأشكالها إلى بذل الجهود لتحقيق التفوق لمنتجاتها أو خدماتها على منتجات وخدمات المنظمات المنافسة الأخرى لكسب رضا المستفيدين. ويتحقق ذلك من خلال تبني أسلوب يوضح كيف يتم تحويل مدخلاتهم إلى منتجات أو خدمات محققة الفوائد المرجوة من قبل العملاء المستفيدين واستخدام الفاعلية لتحقيق أهدافها المعبر عنها في رسالتها مما يفسر سبب وجودها والعمل الذي يجب أن يكون تم تنفيذه. فأساس التميز التنظيمي هو وجهة نظر المنظمة كمجموعة من العمليات المترابطة، حيث أن العملية عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحويل مدخلاتها إلى مخرجات (Porter&Tanner, 2004).
٤. **التميز بتقديم الخدمة:** أولئك الذين يتعاملون مع المنظمة، بغض النظر عن فئاتهم، هم مستهلكون لمنتجاتها ومستفيدون من خدماتها. عندما يحصلون على منتجات لا تلبى تطلعاتهم، يلجأون إلى التعامل مع المنافسين للاستفادة من منتجاتهم أو خدماتهم. في ظل إدارة التميز، هذا مؤشر على وجود نقص في المنتج أو الخدمة. لذلك، تحتاج المنظمة إلى اعتماد خطة عمل لتصحيح أوجه القصور أو الأخطاء (Hughes, 2003).

## ٣/٦ العلاقة بين رأس المال البشري وصياغة استراتيجية التميز المؤسسي:

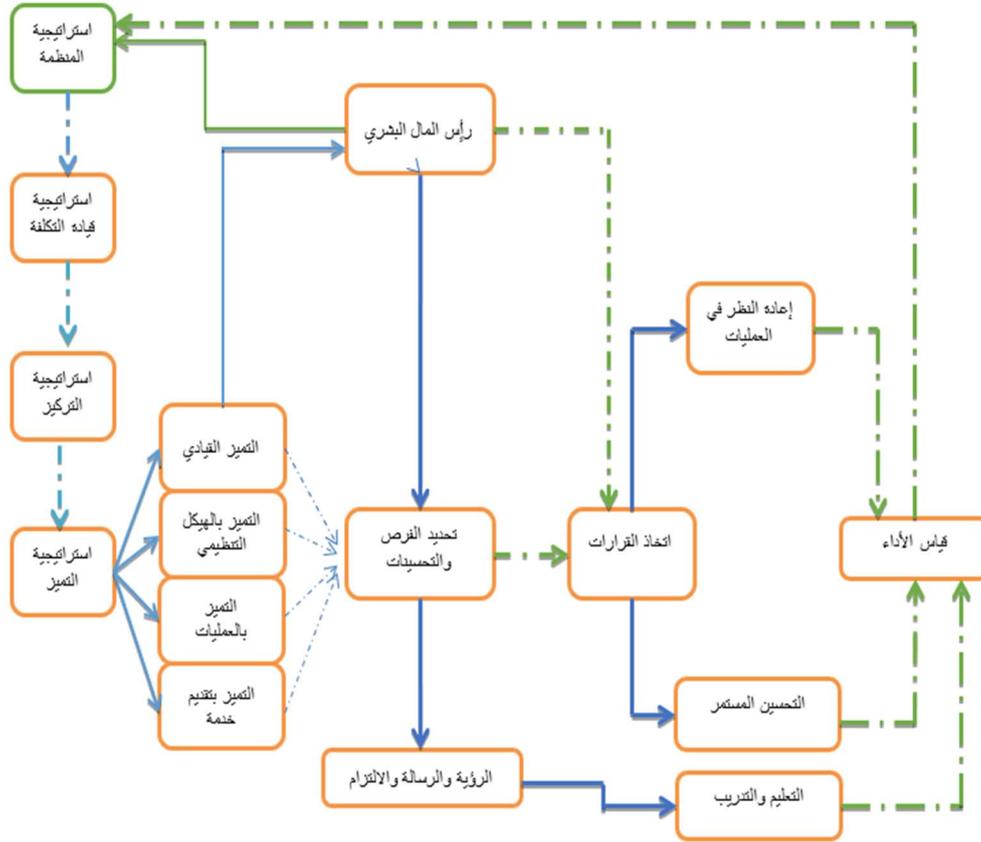
التميز المؤسسي هو ميزة مهمة في بيئة الأعمال التجارية اليوم. حيث يعتبر المديرون والعاملين في مؤسسات التميز بمثابة نقطة دخول مناسبة لخلق مزايا تنافسية تمنح العملاء منتجات وخدمات عالية الجودة (Alomari, 2020). ومن خلال رأس المال البشري يمكن للمنظمات تحقيق التميز المؤسسي. وذلك من خلال التحفيز وبناء المهارات عالية المستوى، وهذه هي المكونات الأساسية لزيادة الابتكار وتحسين الأداء ودعم ثقافة التحسين المستمر والعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتوفير التطوير المهني، وذلك يعتبر مؤشراً على أهمية عدد من المهارات المحددة ومستواها العالي (Alshare et al., 2020). حيث يأتي التميز المؤسسي من المعرفة التي يمتلكها العمال، فهي محور العمل الذي تقوم به المنظمات المتميزة، وبالتالي فهي تنفرد بها المنظمة وليس غيرها، حيث إنها حصيلة الجهود الفردية من العمال.

تتميز المنظمات المتميزة مؤسسياً بعدد من الخصائص المهمة، من أبرزها قبولها للعمل الشاق، حيث أن قبولها للعمل الشاق من أهم مصادر التميز المؤسسي. كما أنه يوفر للمنظمات فرص التعلم والنمو السريع وتحسين عملياتها. كما أنه يوفر لهم قيادة كفاء، حيث أن للقيادة المختصة دور بارز في تشجيع التميز وتحمل الصعوبات. وتكشف الصعوبات عن مستويات القدرة التنظيمية، حيث يساهم ارتكاب الأخطاء وكشف الأزمات ومواجهتها وتميز القدرات التنظيمية. علاوة على ذلك، تمتلك المنظمات المتميزة خبرات كافية في خدمة المجتمع، ولديها برامج تدريبية تساهم في التميز المؤسسي، ودقيقة في التنبؤ من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهام (Grote, 2002).

كما تُعرف المنظمة المتميزة بأنها تتميز بالاستمرارية في أفضل الممارسات العالمية لأداء مهامها، وترتبط بعملائها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل وتعرف قدرات المنافسين ونقاط الضعف والقوة الخارجية لديهم، البيئة تعمل على تطوير برنامج لتعلم هذه الموارد وتعزيز مهاراتهم في جوانب مختلفة، مثل المهارات الجديدة المكتسبة، والتي تضيف إلى قيمتها المهنية وتجعلهم يتعاونون بشكل أكثر فاعلية مع وحدات الأعمال التي يعملون فيها (Alomari, 2020). أما بالنسبة للمؤسسة، فإن بناء التميز المؤسسي يتم من خلال تطوير

مهارات استشارية جديدة في حدود مواردها، حيث يتم توجيهها بشكل أفضل لتشكيل ونشر فرق عمل لحل المشكلات وخلق فرص جديدة وتوسيع أهدافها ( Obeidat & Otibi, 2015). التميز المؤسسي يعتبر عامل لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال الترويج لفكرة أن التميز في الإدارة يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فعالية القيادة، وتركز على رأس المال البشري باعتباره مورد في المنظمة كمورد في المنظمة كمورد (Alshare et al., 2020).

ويأتي دور الإدارة في البحث المستمر عن التميز من خلال إعداد حلقات الجودة وفرق العمل الذاتي وإدارة الجودة الشاملة وتحسين العملية وإعادة الهندسة التي يستخدمونها بشكل متكرر لإنشائها، وعلى الرغم من كل هذه التدخلات التي ذات قيمة، لم يتم إثبات وجودها من خلال كونها طريقيًا مباشرًا للتميز المؤسسي، وبالتالي كان التركيز على تغيير المنظمة، لأنها عملية من الداخل، وهي نتيجة للتحويل الجذري الداخلي (Abeysekera&Guthrie,2005). فتنبع أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفعال في حياة المنظمات المختلفة، حيث يعد من أهم عناصر عملية الإنتاج. ويساعد في عملية الابتكار والإبداع وبالتالي يحقق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. فتنعكس أهميته أيضًا في كونه أحد المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء في منظمات الأعمال، وله دور إيجابي في خلق معرفة جديدة، كونه موردًا مهمًا يصعب تقليده من قبل الآخرين، وله دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية من منظمات الأعمال، وزيادة كفاءة الأصول الإنتاجية وكفاءة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤثر على الشركاء وأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة، وبالتالي توليد رأس مال كاف لبدء مشاريع جديدة (Al-Ma'ani&Jaradat, 2010).



شكل (٣) العلاقة بين رأس المال البشري وصياغة استراتيجية التميز المؤسسي

## من إعداد الباحث

يعتقد الباحث أن هناك علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري واستراتيجيات التميز المؤسسي، حيث يؤثر رأس المال البشري علي تحديد الفرص والتحسينات التي تواجه المنظمات، وبالتالي تؤثر علي رؤية ورسالة المنظمات، ومن ثم يؤثر علي اتخاذ القرارات، وتؤثر القرارات التي يتم اتخاذها علي أداء المنظمة الذي بدوره يؤثر علي تحديد استراتيجية المنظمة.

ومن ثم يمكن اشتقاق فروض البحث ذات الصلة, كما يلي:

H<sub>1</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية.

H<sub>a1</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز القيادي في البنوك المصرية.

H<sub>b1</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي في البنوك المصرية.

H<sub>c1</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات في البنوك المصرية.

H<sub>d1</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية.

H<sub>2</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف النوع الاجتماعي.

H<sub>3</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف نوع البنك.

H<sub>4</sub>: يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف المستوي الوظيفي.

## ٧. الدراسة التجريبية:

٣-١ أهداف الدراسة التجريبية :

تستهدف الدراسة التجريبية بصورة أساسية إلي اختبار فروض البحث الرئيسية والفرعية والاجابة علي اسئلة البحث, وإيجاد دليل تجريبي علي العلاقة بين رأس المال البشري وصياغة استراتيجية التميز المؤسسي بصفة عامة, والعلاقة بين رأس المال البشري وكلا من: التميز القيادي, والتميز بالهيكل التنظيمي, والتميز بالعمليات, والتميز بتقديم الخدمة, باعتبارهم استراتيجيات التميز المؤسسي بصفة خاصة. ومدى أثر مجموعة من المتغيرات المعدلة والتي تشمل كلا من: النوع الاجتماعي, ونوع البنك, والمستوي الوظيفي علي تلك العلاقة.

٣-٢ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من البنوك باعتبارهم اول من قاموا بتطبيق وتنفيذ استراتيجيات التميز المؤسسي، قياساً علي ( Kaplan et al,2016; Geiger and Kumar,2016). وقد تم اختيار عينة انتقائية حكمية من هذا المجتمع, ضمت (٣٠) مفردة<sup>١</sup>.

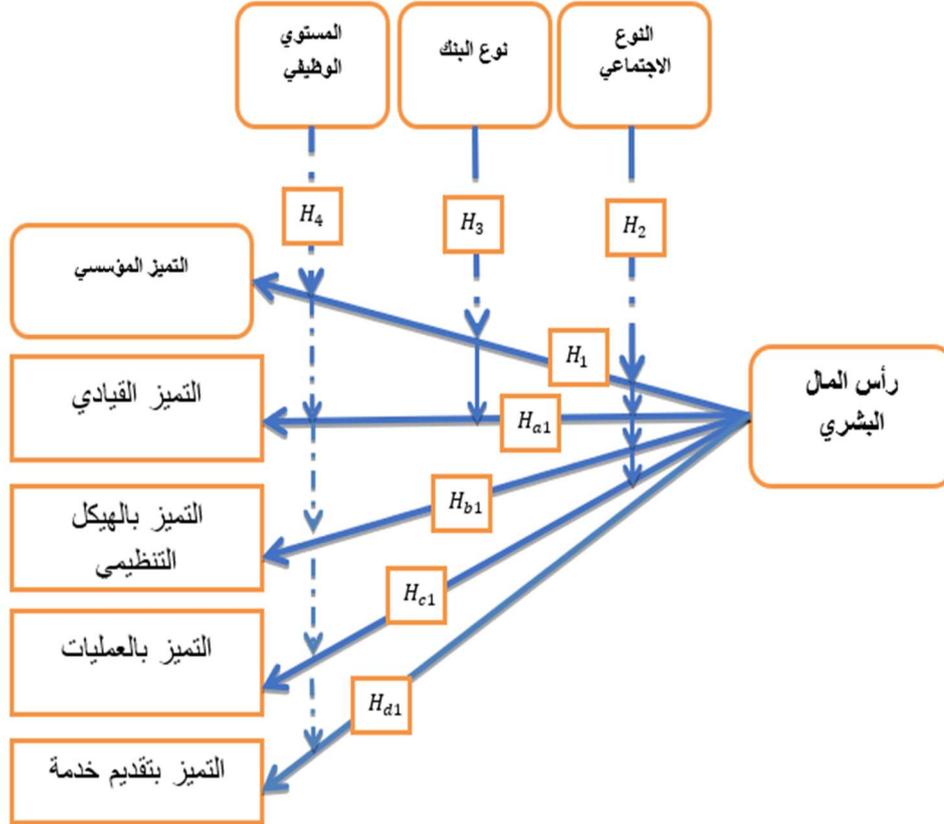
٣-٣ نموذج البحث وتوصيفه توصيف وقياس المتغيرات:

لأغراض دراسة أثر رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي, وللوصول إلي صورة اكثر دقة عن كيفية تأثير مختلف المتغيرات علي بعضها علي بعض, ويستلزم ذلك تناول كل من: نموذج البحث؛ وتوصيف وقياس المتغيرات. وذلك علي النحو التالي:

١- روعي فيها أن تكون عينة البنوك بعضها تابع للقطاع الحكومي, والبعض الآخر تابع للقطاع الخاص.

## ٣-٣-١ نموذج البحث:

سيظهر نموذج البحث في ظل التحليل الاساسي التالي:



شكل (٤) العلاقة بين رأس المال البشري وصياغة استراتيجية التميز المؤسسي

من إعداد الباحث

## ٣-٣-٢ توصيف وقياس المتغيرات:

## جدول رقم (١):

## توصيف وقياس متغيرات الدراسة

العلاقة المتوقعة	المراجع	قياسه	توصيف	نوعه	المتغيرات
-/ +	Al-Jawameh 2016	يتم القياس من خلال قائمة استقصاء تم اعدادها وفقا لمؤشرات قياس رأس المال البشري لـ (Stiles Kulvisaechana, 2003).	يشير إلى جميع الأفراد العاملين في المنظمة، كأصول فكرية للإنتاج والتي تخلق ابتكارات يمكن تحويلها إلى أرباح، والتي يجب تمييزها عن الآخرين لأنها أساس وجود منتجات وخدمات المنظمة وقيمة إبداعاتها.	مستقل	رأس المال البشري.
	David & Stanley, 2020	يتم القياس من خلال متغير وهمي يأخذ القيمة (١) اذا كان البنك يقوم بتبنى استراتيجية التميز المؤسسي و(٠) بخلاف ذلك.	التميز المؤسسي على انه مساعي المؤسسة لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة بوضوح الهدف وكفاءة الموارد والحرص على الأداء.	تابع	التميز المؤسسي.
-/+	Channaret al., 2015	له مستويان (نكر، انثى)	مجموع الصفات المتعلقة والمميزة ما بين ذكر وأنثى.	معدل	النوع الاجتماعي.
-/+	Channaret al., 2015	له مستويان: حكومي، خاص	البنوك هي مؤسسات مالية بسيطة تسهل عملية العرض والطلب على النقود.	معدل	نوع البنك.

## ٣-٤ أدوات وإجراءات الدراسة التجريبية:

تعتمد الدراسة التجريبية علي الحالات التجريبية المدعومة بمجموعة من الأسئلة المرافقة لها لتجميع المشاهدات اللازمة، والمقابلات الشخصية. وراعي الباحث عند تصميم الحالات التجريبية أن تكون كاملة وواضحة، ولذلك روعي إضافة وشرح بعض المصطلحات الفنية، والتي قد يصعب علي أفراد العينة إدراك المقصود منها. واشتملت الحالات التجريبية علي ما يلي:

**القسم الأول:** يشتمل علي البيانات الشخصية، والمتمثلة في الاسم، والنوع الاجتماعي، والمؤهلات الدراسية، الشهادات المهنية والخبرة، والمستوي الوظيفي، ونوع البنك.

**القسم الثاني:** تضمن مجموعة من المصطلحات الفنية ذات الصلة برأس المال البشري، واستراتيجيات التميز المؤسسي، والتي قد يصعب علي أفراد العينة إدراك المقصود منها.

**القسم الثالث:** طلب الباحث من مفردات العينة العاملين في البنوك المصرية، في ظل ما يتاح لهم من معلومات، الإجابة علي بعض الأسئلة المتعلقة بمؤشرات قياس الاستثمار في رأس المال البشري واثرها علي صياغة استراتيجيات التميز المؤسسي، وذلك من خلال الإجابة علي مجموعة من الاسئلة.

ووزع الباحث عدد ٢٦٥ حالة خاصة بالحالات التجريبية علي مفردات الدراسة عن طريق التسليم اليدوي ومواقع التواصل الاجتماعي والمقابلات الشخصية للمديرين والموظفين في البنوك المصرية. وبعد فترة تراوحت بين اسبوعين إلي ثلاثة اسابيع، استلم الباحث منهم ٧١ حالة، بنسبة استجابة ٢٦.٧٩%. واستبعد منها عدد (٥) حالة لعدم اكتمال الردود او لعدم اجتياز اختبار الصدق، وبالتالي كانت نسبة الحالات السليمة من الحالات المستلمة ٩٢.٩٥%. ومن ثم تم تفرغ الردود الصادقة وتجهيزها للتحليل الاحصائي.

## جدول (٢)

### عينة الدراسة:

رقم المجموعة	نوع البنك	عدد الحالات الموزعة	عدد الحالات المستلمة	نسبة الاستجابة	عدد الردود الصحيحة	نسبة الحالات السليمة
(١)	القطاع الخاص	١٢٢	٢٢	%١٨	٢١	%٩٥.٤٥
(٢)	القطاع الحكومي	١٤٣	٤٩	%٣٤.٢٧	٤٥	%٩١.٨٣
الإجمالي		٢٦٥	٧١	%٢٦.٧٩	٦٦	%٩٢.٩٥

## ٣-٤-٢ التصميم التجريبي المستخدم والمعالجات والمقارنات التجريبية:

جدول رقم (٣) تم استخدام التصميم التجريبي (٢X٢X٢) كما هو موضح علي النحو التالي:

المستوي الوظيفي	نوع البنك			النوع الاجتماعي		
	موظف	قيادي	حكومي	خاص	انثي	
٤١	٣٣	٢٥	١٧	٩	١	الاستثمار في رأس المال البشري.
التميز القيادي						
٤٢	٣٤	٢٦	١٨	١٠	٢	
التميز بالهيكل التنظيمي						
٤٣	٣٥	٢٧	١٩	١١	٣	عدم الاستثمار في رأس المال البشري.
التميز بالعمليات						
٤٤	٣٦	٢٨	٢٠	١٢	٤	
التميز بتقديم خدمة						
٤٥	٣٧	٢٩	٢١	١٣	٥	عدم الاستثمار في رأس المال البشري.
التميز القيادي						
٤٦	٣٨	٣٠	٢٢	١٤	٦	
التميز بالهيكل التنظيمي						
٤٧	٣٩	٣١	٢٣	١٥	٧	التميز بالعمليات
التميز بالعمليات						
٤٨	٤٠	٣٢	٢٤	١٦	٨	التميز بتقديم خدمة
التميز بتقديم خدمة						

## ▪ وبذلك تحتوي الدراسة التجريبية علي (٤٨) معالجة, وهما كما يلي:

- المعالجة رقم (١): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.
- المعالجة رقم (٢): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.
- المعالجة رقم (٣): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.
- المعالجة رقم (٤): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.
- المعالجة رقم (٥): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٦): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٧): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٨): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف ذكر/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٩): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي/ ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (١٠): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (١١): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (١٢): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (١٣): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (١٤): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (١٥): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (١٦): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان الموظف أنثي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (١٧): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (١٨): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (١٩): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٢٠): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٢١): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٢٢): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٢٣): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٢٤): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الخاص / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٢٥): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٢٦): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٢٧): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٢٨): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٢٩): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٣٠): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٣١): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٣٢): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان البنك يتبع القطاع الحكومي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٣٣): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٣٤): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٣٥): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٣٦): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٣٧): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٣٨): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٣٩): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٤٠): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة قيادي في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

المعالجة رقم (٤١): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٤٢): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٤٣): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدى تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٤٤): الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدي تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة. المعالجة رقم (٤٥): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدي تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز القيادي.

المعالجة رقم (٤٦): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدي تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي.

المعالجة رقم (٤٧): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدي تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات.

المعالجة رقم (٤٨): عدم الاستثمار في رأس المال البشري/ في حالة كان فئة العينة موظف في الهيكل التنظيمي / ويطلب من فئات العينة تحديد مدي تأثيرها علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة.

#### ▪ ولاختبار فروض البحث تم اجراء المقارنات التالية بين المعالجات التجريبية:

المقارنة رقم (١):

$$1+4+43+35+27+19+11+3+42+34+26+18+10+2+41+33+25+17+9+1) \\ (44+36+28+20+2$$

X

+8+47+39+31+23+15+7+46+38+30+22+14+6+45+37+29+21+13+5) \\ (48+ 40+32+24+16) , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية الفرض الرئيسي الأول (H<sub>1</sub>).

المقارنة رقم (٢):

(1+33+25+17+9+1) X (45+37+29+21+13+5), وذلك لاختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز القيادي في البنوك المصرية الفرض الفرعي الأول (H<sub>a1</sub>).

المقارنة رقم (٣):

$(٤٢+٣٤+٢٦+١٨+١٠+٢) \times (٤٦+٣٨+٣٠+٢٢+١٤+٦)$ , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي في البنوك المصرية الفرض الفرعي الثاني ( $H_{b1}$ ).

المقارنة رقم (٤):

$(٤٣+٣٥+٢٧+١٩+١١+٣) \times (٤٧+٣٩+٣١+٢٣+١٥+٧)$ , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات في البنوك المصرية الفرض الفرعي الثالث ( $H_{c1}$ ).

المقارنة رقم (٥):

$(٤٤+٣٦+٢٨+٢٠+١٢+٤) \times (٤٨+٤٠+٣٢+٢٤+١٦+٨)$ , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية الفرض الفرعي الرابع ( $H_{d1}$ ).

المقارنة رقم (٦):

$(٤+٣+٢+١) \times (٨+٧+٦+٥) \times (١٢+١١+١٠+٩) \times (١٦+١٥+١٤+١٣)$ , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف النوع الاجتماعي الفرض الرئيسي الثاني ( $H_2$ ).

المقارنة رقم (٧):

$(٢٠+١٩+١٨+١٧) \times (٢٤+٢٣+٢٢+٢١) \times (٢٨+٢٧+٢٦+٢٥) \times (٣٢+٣١+٣٠+٢٩)$ , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف نوع البنك الفرض الرئيسي الثالث ( $H_3$ ).

المقارنة رقم (٨):

$(٣٦+٣٥+٣٤+٣٣) \times (٤٠+٣٩+٣٨+٣٧) \times (٤٤+٤٣+٤٢+٤١) \times (٤٨+٤٧+٤٦+٤٥)$ , وذلك لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف المستوي الوظيفي الفرض الرئيسي الرابع ( $H_4$ ).

### ■ الأساليب الإحصائية المستخدمة ونتائج اختبار فروض البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة التجريبية لاختبار فروض البحث علي النحو التالي:

الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائج الدراسة التجريبية:

اعتمد الباحث علي عدد من الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات. وقام الباحث باستخدام الجداول الإلكترونية الخاصة ببرنامج Microsoft Excel من أجل تفرغ ردود المشاركين في الدراسة التجريبية، ثم تم إجراء الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية التي تتفق مع طبيعة بيانات الدراسة التجريبية وفروض البحث، كالتالي:

### ■ الأساليب الإحصائية المتعلقة بقياس الصدق والثبات:

تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس الصدق والثبات، حيث يقيس هذا الاختبار مدي ثبات إجابات أفراد العينة علي الأسئلة المقدمة لهم، واختبار مدي الموثوقية في استجاباتهم، ومدي صلاحية بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي لمعرفة مدي إمكانية تعميم النتائج، التي تم الحصول عليها من العينة، علي مجتمع الدراسة. وتقبل قيمة المعامل إذا تجاوزت ٥٠٪ وهو ما تحقق في هذا البحث، حيث أظهرت النتائج أن قيمة كرونباخ ألفا (٠.752) وهو ما يمثل مستوى جيدا من الصدق والثبات.

### ■ تحديد نوع توزيع المجتمع Test of Normality:

لتحديد نوع توزيع المجتمع، الذي تم سحب عينة الدراسة منه، وذلك من أجل تحديد ما إذا كان سيتم استخدام الاختبارات المعلمية Parametric tests أو الاختبارات اللامعلمية Non parametric tests، تم إجراء اختبار كلوموجروف - سيمرنوف Kolomgrov-Smirnov، لمعرفة ما إذا كان هذا التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Peck & Devor, 2012). وأظهرت نتائج هذا الاختبار أن قيمة P-Value مساوية (٠.٠٠٠.٠) لجميع متغيرات البحث محل الدراسة، أي أقل من مستوى المعنوية (٥٪) مما يعني رفض

فرض العدم (القائل بأن المجتمع الذي سحبت منه عينة البحث يتبع التوزيع الطبيعي) وقبول الفرض البديل (القائل بأن المجتمع الذي سحبت منه عينة البحث لا يتبع التوزيع الطبيعي). وبناء علي ذلك تم الاعتماد علي الاختبارات اللامعلمية لاختبار فروض البحث.

### ٣-٥ تحليل نتائج البحث:

فيما يلي يعرض الباحث نتائج اختبار فروض البحث الرئيسية والفرعية, كل علي حده:

#### ▪ نتائج اختبار الفرض الرئيسي الاول وفروعه:

استهدف الفرض الأول اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدي الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:  $H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

ويوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

جدول رقم (٤) نتيجة الاختبار الإحصائي للفرض ( $H_1$ ):

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	416.00
Asymp. Sig. (2-tailed)	.040

ويتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل إذا كانت قيمة  $P\text{-value} > 0.05$ ، ويتم قبول فرض العدم إذا كانت قيمة  $P\text{-Value} < 0.05$ . وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة  $P\text{-Value} = 0.040$  أصغر من  $0.05$  وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل  $(H_1)$ .

▪ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الاول  $(H_{a1})$ :

استهدف الفرض الفرعي الاول اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز القيادي في البنوك المصرية. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدي الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:

$H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز القيادي في البنوك المصرية.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول رقم (٥) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	542.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.964

وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة  $P\text{-Value} = 0.964$  أكبر من ٥% وبالتالي يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل ( $H_{a1}$ ).

▪ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني ( $H_{b1}$ ):

استهدف الفرض الفرعي الثاني اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي في البنوك المصرية. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدى الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:

$H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بالهيكل التنظيمي في البنوك المصرية.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (**Two tail test**):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول رقم (٦) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	322.500
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006

وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة  $P\text{-Value} = 0.006$  أصغر من ٥% وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ( $H_{b1}$ ).

▪ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث ( $H_{c1}$ ):

استهدف الفرض الفرعي الثالث اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات في البنوك المصرية. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدي الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:

$H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بالعمليات في البنوك المصرية.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول رقم (٧) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	382.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.030

وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة P-Value = (.030) أصغر من ٥% وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ( $H_{c1}$ ).

▪ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع ( $H_{d1}$ ):

استهدف الفرض الفرعي الرابع اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية. وقد استخدم الباحث في هذا

الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدي الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:

$H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول رقم (٨) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	329.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002

وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة P-Value = (.002) أصغر من ٥% وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ( $H_{d1}$ ).

▪ نتائج اختبار الفرض الثاني ( $H_2$ ):

استهدف الفرض الثاني اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف النوع الاجتماعي. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدي الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:

$H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف النوع الاجتماعي.  
 وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):  
 (وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (٩) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	316.500
Asymp. Sig. (2-tailed)	.068

وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة P-Value = (.068) أكبر من ٥% وبالتالي يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل ( $H_2$ ).

▪ نتائج اختبار الفرض الثالث ( $H_3$ ):

استهدف الفرض الثالث اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف نوع البنك. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدي الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:  
 $H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف نوع البنك.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (١٠) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	274.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.042

وبالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة P-Value = (.042) أصغر من ٥% وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ( $H_3$ ).

#### ▪ نتائج اختبار الفرض الرابع ( $H_4$ ):

استهدف الفرض الثالث اختبار أثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية باختلاف المستوي الوظيفي. وقد استخدم الباحث في هذا الشأن اختبار مان ويتي اللامعلمي لعينتين مستقلتين لإجراء المقارنات الثنائية وتحديد مدى الاختلاف بين وسيطي عينتين مستقلتين. وقد تم تحويل الفرض البديل إلي صورة فرض العدم كما يلي:

$H_0$ : لا يؤثر الاستثمار في راس المال البشري ايجابيا علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في ظل الاقتصاد الرقمي في البنوك المصرية باختلاف المستوي الوظيفي.

وتم صياغة هذا الفرض إحصائيا كما يلي (Two tail test):

(وسيط ردود العينة الأولي يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

مقابل الفرض البديل:

(وسيط ردود العينة الأولي لا يساوي وسيط ردود العينة الثانية)

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (١١) يوضح الجدول التالي الاختبار الإحصائي لهذا الفرض:

اسم الاختبار الاحصائي	P-Value
Mann-Whitney U	534.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.898

بالنظر لنتيجة اختبار مان ويتي كانت قيمة P-Value = (.898) أكبر من ٥% وبالتالي يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل ( $H_4$ ).

## ٨. الخلاصة والتوصيات:

تناول البحث دراسة واختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية, وذلك من خلال مدخل نظري وتجريبي. ويمكن بلورة أهم نتائج البحث, بشقيه النظري والتجريبي علي النحو التالي:

- خلص الباحث في شقه النظري إلي اختلاف نتائج الدراسات حول تأثير الاستثمار في رأس المال البشري علي استراتيجية التميز المؤسسي, فهناك آراء تري أن الاستثمار في راس المال البشري يؤدي إلي زيادة الاهتمام باكتساب موارد بشرية ذات مهارات وقدرات أعلي, مما يؤدي إلي زيادة القدرة علي صياغة وتنفيذ استراتيجية التميز المؤسسي. بينما يري آخرون أن الاستثمار في رأس المال البشري ليس بضرورة يؤدي إلي زيادة المهارات والقدرات لدي الموارد البشرية وبل من الممكن أن تكون موارد مهدرة, وبالتالي لا يؤثر ذلك علي استراتيجية التنفيذ المؤسسي.
- خلص الباحث في شقه التجريبي إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية بصفة عامة, كما توصل ايضا إلي وجود تأثير معنوي ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي التميز بالهيكل التنظيمي والتميز بالعمليات والتميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية بصفة خاصة باعتبارهم أنواع التميز المؤسسي, بينما لا يوجد تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري علي التميز القيادي كأحد أنواع التميز المؤسسي.
- كما خلص الباحث في شقه التجريبي إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف نوع البنك في البنوك المصرية, بينما توصل إلي عدم وجود تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف النوع الاجتماعي والمستوي الوظيفي في البنوك المصرية.

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تعزيز اتجاهات العاملين في البنوك نحو الدورات التدريبية من أجل زيادة المهارات والقدرات, كما يجب تطوير وتحديث برامج الدورات التدريبية بشكل سنوي علي الأقل.
- دعم التميز لدي العاملين لتعزيز مكانه البنوك من خلال مجموعة من الإجراءات الداعمة.
- ضرورة تبني الطاقات الإبداعية في مجال الإدارة داخل البنوك.
- تقديم الحوافز المادية الداعمة للإبداع والابتكار, كما يجب تسويق المبادرات الإبداعية لكسب ثقة المجتمع في البنك تحقيقا لمعايير التميز المؤسسي.
- ضرورة نشر ثقافة التميز المؤسسي داخل البنوك المصرية, من خلال تدريب العاملين وعقد الورش واللقاءات التعريفية.
- ضرورة تطبيق النماذج الناجحة عالميا مثل النموذج الأوروبي والأمريكي في مجال الجودة والتميز وتطبيقه في البنوك المصرية, مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق.

**ويقترح الباحث إجراء البحوث التالية مستقبلا:**

- أثر الاستثمار في رأس المال البشرية علي تحقيق الاستدامة في البنوك المصرية.
- اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية علي استراتيجيات التميز المؤسسي.
- متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي كمدخل لتحسين الأداء.
- العلاقة بين التميز المؤسسي ومعدلات التنمية المستدامة.

## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.  
وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ajaif, M. (2008). Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai. In Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.
2. Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
3. Aldarmaki, S. (2022). Measurements of Organizational Excellence–Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai.
4. Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 474-483.
5. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
6. Arabi, K. A. M., & Abdalla, S. Z. S. (2013). The impact of human capital on economic growth: Empirical evidence from Sudan. *Research in World Economy*, 4(2), 43.
7. Arbab, A. M., & Mahdi, M. O. S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public orgnizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18.
8. Banyhamdan, K. M. T., Aljawarneh, N. M., Alomari, M. A., Almasarweh, M. S., Harafsheh, I. M., & Alwagfi, A. A. (2020). Impact of human capital in quality and strategic excellences. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 11702-11710.
9. Channar, Z. A., Talreja, S., & Bai, M. (2015). Impact of human capital variables on the effectiveness of the organizations. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 228-240.

10. Deming, D. J. (2022). Four Facts about Human Capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 75-102.
11. Diebolt, C. (2022). Human capital and regional development in Europe. Springer,.
12. Hanushek, E. A., Kinne, L., Lergetporer, P., & Woessmann, L. (2022). Patience, risk-taking, and human capital investment across countries. *The Economic Journal*, 132(646), 2290-2307.
13. Harrington, H. J. (2005). The five pillars of organizational excellence. *Handbook of business strategy*.
14. Hui, K. H., & Chuan, T. K. (2002). Nine approaches to organizational excellence. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1), 53-65.
15. Ivanová, E., Žárská, V., & Masárová, J. (2021). Digitalization and human capital development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), 402.
16. Kalyani, M., & Sahoo, M. P. (2011). Human resource strategy: A tool of managing change for organizational excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280.
17. Kucharčíková, A. (2011). Human capital—definitions and approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(2), 60-70.
18. Liu, Y. (2017). Review of Human Resource Management Function of Front Line Manager.
19. Mohammed, B. I. (2021). The Role of Human Resource Information System in Achieving Organizational Excellence. *The Scientific Journal of Cihan University—Sulaimaniya*, 5(1), 90-113.
20. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
21. Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253.
22. Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of intellectual capital*, 8(2), 346-366.
23. Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29.
24. Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452.

25. Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), p46-63.
26. Song, S., Shi, X., Song, G., & Huq, F. A. (2021). Linking digitalization and human capital to shape supply chain integration in omni-channel retailing. *Industrial Management & Data Systems*.
27. Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). Human capital and performance: A literature review. *DTI*.
28. Valencia Caicedo, F. (2019). The mission: Human capital transmission, economic persistence, and culture in South America. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(1), 507-556.
29. Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The business excellence assessment. *Procedia engineering*, 192, 917-922.
30. Viedma Martí, J. M., & Enache, M. (2008). Managing personal human capital for professional excellence: an attempt to design a practical methodology. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 52-61.
31. Zaborovskaia, O., Nadezhina, O., & Avduevskaya, E. (2020). The impact of digitalization on the formation of human capital at the regional level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 184.