

العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري

أحمد محمد عبد العزيز أبو النيل

محاسب قانوني

دكتوراه في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

dr.ahmedabuelnile@gmail.com

محمد سعد محمد

أستاذ الدراسات التنظيمية

كلية التجارة

الجامعة البريطانية في مصر

مستخلص البحث

هذه دراسة نظرية وميدانية تركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، كمحاولة للسعي لمعرفة ما هي العلاقة والتأثير المباشر لثقافة المنظمة على التميز المؤسسي وكذلك العلاقة والتأثير في حالة وجود رأس المال الفكري بعناصره كوسيط في تلك العلاقة للوصول إلى التميز المؤسسي، تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي لبيان أثر العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في قلة عدد البحوث والدراسات التي تناولت بيان أثر العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، اعتمد الباحث في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، على المزج بين منهجين أساسيين في إعداد موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها هما المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية قوية بين ثقافة المنظمة ورأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية

ثقافة المنظمة، رأس المال الفكري، التميز المؤسسي، ثقافة المجموعة، ثقافة التشبع، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة السوق، رأس المال البشري، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية.

تم استلام البحث في ١٧ ديسمبر ٢٠٢٢، وقبوله للنشر في ٣١ مايو ٢٠٢٣

١. المقدمة:

تطلب زيادة قدرة المنظمات على أداء أعمالها وتزايد أهمية الإبداع من أجل التميز إلى تزايد أهمية المعرفة ودورها في تزايد أهمية المنتجات الفكرية المعرفية المتمثلة في نتائج القدرات الذهنية والفكرية والمعارف والخبرات المتراكمة لدى العناصر البشرية في المنظمات، مما دفع المنظمات إلى إعطاء مزيد من الاهتمام بالعقول المبدعة والموهبة والخبراء لديها لتحقيق نجاح وتميز، وأدى ذلك إلى مزيد من الاستثمار للأموال والموارد في تنمية ثروات المنظمة البشرية والمعرفية و تغيير رؤية العنصر البشري في اتجاه مفهوم رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الموجودات قيمة وضرورة إدارته والمحافظة عليه و تنميته بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة.

٢. الدراسات الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على مدى وجود عوائق ومشاكل في أبعاد ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي ومدى العلاقة مع رأس المال الفكري. وتم ذلك عن طريق عدد من المصادر تم من خلالها التوصل الى مجموعة من الظواهر فقام الباحث بالاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بعناصر البحث وتم تصميم مقابلات مع مجموعة من المسؤولين في المنظمات محل البحث وذلك بعد اختيار عينة عشوائية قدرها ٢٠ مفردة (١٠٪ من مجتمع البحث) سوف يتم ذكر امثلة منها فيما يلي و تم إجراء حوار معهم لمناقشة الوضعية الحالية في تلك الشركات و اتضح للباحث أنه لم تتناول الدراسات العربية والأجنبية العلاقات بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري على حسب علم الباحث، وجود كثير من الاختلافات بين الباحثين في أبعاد وخصائص التميز المؤسسي وكذلك كثير من التنوع بين الباحثين في تحديد تعريف وأسس التميز المؤسسي فهو مجال خصص للبحث والدراسة ويحتاج لمزيد من الأبحاث، كما يتضح وجود خلل في تطبيقات فكر التميز المؤسسي يتطلب تطوير نموذج لتقييم مستويات تطوير الأداء بعد اجراء دراسات داخلية لكل منظمة وأن تختار ما يلائمها من نماذج وأساليب القياس والإدارة.

٣. مشكلة الدراسة:

أدت المنافسة بين المنظمات إلى سعيها للتفوق على منافسيها وذلك بالسعي إلى ميزة تنافسية متنامية يمكن الاستثمار فيها وإدارتها مما أدى إلى مزيد من الاهتمام بالموارد البشري وتحديد مهارته والاهتمام بالمعرفة والتميز وكيفية إدارته والتركيز على قدرتها على الاستفادة منه، وفي ضوء ما سبق، يمكن أن إيضاح مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي؟

- ما الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي؟

٤. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة ومتغيراتها المتنوعة والنماذج الخاصة بها التي وصل اليها الباحثون والدارسون في هذه المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وظهر للباحث بشكل كبير على حد علمه وجود قصور في دراسة العلاقة المباشرة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري كما هو حال هذه الدراسة، ولكن وجد في الدراسات السابقة دراسة العلاقة لأحد تلك المتغيرات مع متغيرات أخرى متنوعة مما جعل الباحث يكون رأيه بوجود تلك الفجوة البحثية ليتم دراستها في هذا البحث.

٤-١ الدراسات السابقة لثقافة المنظمة:

تمت الإشارة الى ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) في العديد من الدراسات منها دراسة محمد الربيع زناتي، ٢٠٠٠ فهي تركز على أثر ثقافة المنظمة على الدافعية للإنجاز وذلك من خلال التركيز على دراسة بعض خصائص المنظمة ومعرفة مدى تأثيرها على الدافعية للإنجاز بتطبيقها على إحدى شركات الغزل والنسيج الرائدة في مصر وهي شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى التي أظهر وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين خصائص الثقافة التنظيمية بعضها البعض وهي الابتكار، احترام الأفراد، الاهتمام بمراحل العمل، جماعية العمل، المنافسة وايضا مع دافعية الأفراد للإنجاز ، وأكدت الدراسة على أهمية جماعية العمل وروح الفريق والنظر الى عملية تحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية وزيادة الاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير لما لها أثر فعال في دفع وزيادة أنشطة الابتكار والإبداع ، أهمية فتح قنوات اتصال مع البيئة الخارجية المحيطة لتنمية مجالات الابتكار والإبداع وذلك على اعتبار أن المنظمة تبتكر للبيئة الخارجية ، كما أشارت دراسة نبيل محمد أحمد شيخ(٢٠١٥) إلى بحث وتوضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة حيث تجسدت مشكلة البحث من واقع معاناة قطاع كبير ومهم يتولى مسئولية بناء المجتمع والحفاظ عليه متمثل بقطاع الصحة اليمني ملخصاً بذلك المشكلة في قصور الثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفيات محل الدراسة التي قد تكون عائقاً أساسياً لتنمية رأس المال الفكري من جانب ومن ثم ضعف القدرة على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المستشفيات من جانب آخر ، بناءً على فروض البحث فإن المتغير المستقل هو رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) والمتغير الوسيط هو الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (القيم التنظيمية، القدرة على التكيف، قواعد وإجراءات العمل) والمتغير التابع هو الميزة التنافسية بأبعاده الثلاثة (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) واتضح أن العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط أن هناك علاقة

دالة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وهذه العلاقة الارتباطية قوية جداً وإيجابية أي طردية حيث تعبر زيادة رأس المال الفكري عن زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح وأشار إلى أن هناك علاقة تأثير جيدة بينهما وهناك أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المستشفيات اليمنية و أن هناك علاقة دالة بين رأس المال الفكري والثقافة التنظيمية وهذه العلاقة الارتباطية إيجابية أي طردية وهذه العلاقة قوية ، واتضح أن العلاقة بين تأثير رأس المال الفكري على الثقافة التنظيمية وأن هناك علاقة تأثير جيدة جداً بينهما وهو ما يثبت ويؤكد أن هناك أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة على تحقيق الثقافة التنظيمية ، كما أشارت دراسة داليا رجاء محمد البيومي، ٢٠١٨ إلى معرفة مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في مصر ومعرفة ما هو مستوى الإبداع الإداري في قطاع الدواء في مصر مع بحث أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المناخ التنظيمي، المشاركة، الاتصالات، الإشراف، الاجتماعات) على الإبداع الإداري وتقديم نتائج وتوصيات لإدارة شركات الأدوية لدعم الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي للاتصالات والاجتماعات الدورية على الإبداع الإداري ولا يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي والمشاركة والإشراف على الإبداع الإداري، أما دراسة فؤاد على محمد بالرحيم (السنة) هدفت إلى التعرف على القيود والمعوقات التي تحد من فاعلية الموارد البشرية ومدى إدراك القادة الإداريين بدور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية الموارد البشرية ومحاولة تقديم إطار مقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية والمساعدة في توجيه الإدارة في المنظمات إلى زيادة التوجيه نحو الأداء الاستراتيجي للمساعدة في اتخاذ قرارات رشيدة لزيادة الكفاءة الإنتاجية وفعالية الموارد البشرية ، ودراسة إيمان فتحي عبده الحمامصي، ٢٠٠٧ هدفت إلى تقديم إطار نظري يعرض الأدبيات العلمية التي تناولت ثقافة المنظمة وفلسفة مدخل الإدارة الاستراتيجية والتأصيل العلمي المرجعي لذلك والتعرف على طبيعة الثقافة السائدة لدى شركات قطاع الأعمال العام و بيان مدى تأثير الثقافة السائدة لدى تلك الشركة على فعالية ممارستها للإدارة الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة إلى أنه ما زالت شركات قطاع الأعمال العام في المرحلة الأولى للفكر الإداري وتعاني من القصور في ممارستها الإدارة الاستراتيجية وهناك ضعف في إدراك القيادة الإدارية العليا لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ودورها في حياة تلك الشركات على المدى البعيد أما دراسة فريد زين الدين، ١٩٩٨ فهي توصيف بيان مدى توقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماما مع متطلبات نجاحها وأن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة TQM إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دراسة أبعاد عناصر ثقافة المنظمة ذات الارتباط بالجودة والتي تشمل عدة أبعاد منها القيادة، الهياكل والنظم، التوجيه بالمستهلك، العملية والقياس. أما دراسة مسعداوي يوسف، ٢٠١٤ فهي بحثت كيفية جعل الثقافة التنظيمية في خدمة عملية التغيير في المنظمات وذلك من خلال دراسة التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي ، واستنتجت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتأثر باستراتيجيات التغيير المطبقة في المنظمة مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغييرات الجديدة وعليه فإن الاعتماد الضعيف على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير، وفي دراسة عادل ريان محمد ريان، ١٩٩٤ فهي تهدف إلى التعرف على ملامح ثقافة المنظمة في المؤسسات المصرية واتجاهات هذه الثقافة من حيث القيم والمعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة ودرجة وأهمية استخدام القواعد واللوائح المختلفة ونمط القدرة السائدة في تلك المنظمات وتحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة السائدة على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد في المنظمات وتحديد أي عناصر هذه الثقافة أكثر تأثيراً على الإحباط الوظيفي لدى الأفراد وقامت الدراسة بتقديم بعض الاقتراحات والمداخل التي قد تقيد فيما يتعلق بثقافة المنظمة وأثرها على تعديل هذه الثقافة في المستقبل بما يساعد على الحد من درجة الإحباط الوظيفي إن وجدت.

التعليق النقدي: يتضح للباحث من عرض الدراسات السابقة أن الدراسات السابقة أبرزت أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة بالمنظمة، تتكون ثقافة المنظمة بمرور الوقت وليس حدث لحظي، ثقافة المنظمة تشير إلى كيفية إدراك الأفراد لنفس القيم والمعاني وقواعد العمل داخل المنظمة، انطلاقاً من دراسة ثقافة المنظمة فيمكن توقع سلوك الأفراد داخلها في المواقف المختلفة ورد فعلهم، في حين تأثر ثقافة المنظمة بالثقافة السائدة في المجتمع عموماً فهي أيضاً تؤثر في أداء الأفراد وإنتاجيتهم داخل المنظمة، قلة الدراسات العربية في مجال ثقافة المنظمة من وجهة نظر الباحث كما أنه لم تتناول الدراسات العربية والأجنبية العلاقات بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري على حسب علم الباحث.

٢-٤ الدراسات السابقة للتميز المؤسسي:

تمت الإشارة إلى التميز المؤسسي (المتغير التابع) في العديد من الدراسات منها دراسة أسماء سالم النصور، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة والموارد البشرية و العمليات والمعرفة والتميز المالي) و لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان شمل ٥٠ فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . SPSS تكونت عينة الدراسة من ١٩٤ من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فيما فوق وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة وفرضيات الدراسة توصلت إلى عدد من النتائج كان أهمها مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطه كما قدمت الدراسة إطار نظري لتحديد أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. بينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار , فرق العمل , التمكين , الاتصال , التواصل) في تحقيق التميز المؤسسي كما أن التحول إلى نظام المنظمة المتعلمة يجعل المنظمة تتنوع في مصادر معلوماتها داخلياً وخارجياً وبالتالي يوفر لها بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على البناء والتفكير وتوليد الأفكار الجديدة لتحقيق مميزات تنافسية وبالتالي

تحويل ما تعلمته المنظمة إلى منتجات وخدمات وعلاقات جديدة تصل بها إلى السوق بشكل أفضل وأسرع وتتكيف مع البيئة المحيطة بشكل أسرع ويكون أعضائها أكثر فاعلية وإيجابية، و دراسة نجوى عبد الله محمود، ٢٠٢٠ وفيها بيان تأثير جودة البيئة الوظيفية والتي تشمل (بيئة العمل المادية ، الاستقرار الوظيفي ، تخطيط المسار الوظيفي) في التميز المؤسسي بالشركة محل الدراسة ونتيجة هذه الدراسة أشارت إلى عدم وجود الاستقرار والأمان الوظيفي لجميع العاملين بالشركة ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين بالشركة وأن يكون هناك سياسة واضحة للمسار الوظيفي وإجراء تقييم للأداء الوظيفي مصحوبا بمقاييس أداء لكل وظيفة وأيضاً خلق ثقافة داعمة ومحفزة للتميز وتبادل المعلومات والخبرات وتطوير أداء الأفراد والاهتمام بالرؤى الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجاب ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي، حيث يجب الاهتمام ببيئة العمل وتوافر شروط صحية ومعايير للجودة ووجود شفافية في عملية تخطيط المسار الوظيفي وتوافر الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين، كما أن امتلاك القيادات الإدارية المتميزة ذات الكفاءة العالية والتي تمتلك القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة يؤثر بالإيجاب على قدرة الشركة في تحقيق التميز المؤسسي ، أما دراسة فوزي يعقوب القلاف، ٢٠١٥ فقد هدفت إلى محاولة التعرف على التميز المؤسسي بالدارسة الثانوية بدولة الكويت واستعراض التجارب العالمية للاستفادة منها والارتقاء بجودة العملية التعليمية والتعرف على معايير التميز ودورها في تحقيق التعليم المتميز وتحسين الاداء المؤسسي، كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان أن التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية أصبح توجه مهم لكل المؤسسات ويؤدي إلى ضمان جودة ونوعية العملية التعليمية للوصول الى الجودة الشاملة حيث بينت هذه الدراسة أن التميز المؤسسي ضروري للتطوير الإداري ولرفع مستويات الأفراد ويحدث هذا من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع العاملين في المؤسسات الإدارية وذلك لتحقيق المنافسة في سوق العمل ولحفظ مكانتها التنظيمية (القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي) كما بينت الدراسة الفكر الإداري للوضع التنافسي للمؤسسة وأن هذا الوضع تشكله خمس قوى تنافسية هي (تهديد المنافسين الجدد ، الصراع بين المنافسين الحاليين ، تهديد المنتجات البديلة ، قوى العملاء التفاوضية ، قوى الموردن التفاوضية) كما بينت أن البيات التميز متعددة ويجب أن تراعى في مجملها نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات والقيم الشخصية لمدراء المؤسسة بالإضافة إلى التوقعات الاجتماعية ، وجاءت دراسة غالبيه عبد السلام محمود العمامي، ٢٠١٤ للتعرف على طبيعة تأثير رأس المال البشري على التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط والمخصصة في مجال انتاج وتصنيع وتسويق النفط في ليبيا والمراكز والشركات التابعة لها ، ومن أهم نتائج الدراسة أن التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري تقع في المدى المتوسط ولكنها لا تصل إلى المستوى الذى يتطلبه العمل في بيئة تشهد تحديات كبيرة ، وأن درجه تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة والمتمثلة في ممارسة القيادة الإبداعية تقع بشكل اجمالي في المدى المنخفض من المقياس وذلك حسب وجهه نظر مدراء الشركات محل الدراسة وهذا يدل على أن ممارسة القيادة الإبداعية لا ترتقى للمستوى الذى يحقق التميز التنظيمي ، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الشركات محل الدراسة بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في التدريب وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وذلك لتشابه اللوائح الإدارية بينما يوجد أثر تفاعلي لتلك الأبعاد ل رأس المال البشرى وبين التميز التنظيمي المتمثل في بعد القيادة الإبداعية ووجود علاقة قوية بين تلك المتغيرات وينضح من هذه النتائج أن أبعاد رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأبعاد التميز التنظيمي مما يدل على أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي ، وفي دراسة أمل عثمان رشوان محمد خليف ، ٢٠١٦ اهتمت بتحديد دور تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تحقيق التميز التنظيمي ، ودراسة تأثير أنماط القيادة الإستراتيجية المختلفة على تطوير المسار الوظيفي ، والتعرف على أهم أنماط القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط لتطوير المسار الوظيفي لقاده المستقبل في العلاقة التفاعلية بين أنماط القادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي بمصلحة الضرائب على المبيعات ، وتم التوصل الى أن الخبرة والنوع والمؤهلات والعمر لهم تأثير بشكل معنى احصائيا في تطوير المسار الوظيفي لقاده المستقبل، وفي دراسة غانم حاشوش خزعل الخالدي، ٢٠١٨ فقد هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية، مفهومها، أبعادها، استراتيجيتها من خلال توفير إطار نظري يدرس طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز في الأداء الحكومي داخل وزارة المالية في دولة الكويت وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى ارتباط كل منها بالتميز في الأداء ومعرفة مدى إدراك الوزارة محل الدراسة لأهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على دور القيادة في التميز داخل وزارة المالية في الكويت وأيضاً وجود دلالة إحصائية ومعنوية على رضا العاملين وهو ما يعنى أن أبعاد جودة الحياه الوظيفية لها تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية على دور القيادة في التميز ورضا العاملين وهى علاقة طردية فكلما ازداد تحسن ظروف العمل المادية ورفاهية العاملين والقدرة على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل ومشاركة العاملين في الإدارة أدى ذلك الى تحسين قوى في التميز في الأداء من حيث دور القيادة في التميز ورضا العاملين .

التعليق النقدي: يتفق الباحث مع الدراسات السابقة في أهمية خلق بيئة عمل متميزة وضرورة الاهتمام بأبعاد التميز لتحقيق نتائج اداء إيجابية وأن امتلاك مقومات التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم.

كما يمكن تبين للباحث أن الوعي والتفكير الاستراتيجي والالتزام التنظيمي يمثل قيمة مضافة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي على الرغم من أن هناك تنوعاً كبيراً في مكونات وعناصر التميز المؤسسي بالإضافة إلى وجود كثير من الاختلافات بين الباحثين في أبعاد وخصائص التميز المؤسسي وكذلك كثير من التنوع بين الباحثين في تحديد تعريف وأسس التميز المؤسسي فهو مجال خصب للبحث والدراسة ويحتاج لمزيد من الأبحاث.

كما يتضح وجود خلل في تطبيقات فكر التميز المؤسسي يتطلب تطوير نموذج لتقييم مستويات تطوير الأداء و الارتقاء به بما يتماشى مع معايير الجودة والتميز المطلوبة وأن الإدارات تواجه الكثير من التحديات الداخلية والخارجية أيضا ناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد كما تواجه تحديات التنمية والتطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والمحلي ولأن الإدارة هي العنصر الأساسي لمتابعة التطوير السريع هذه الأيام فقد أن الأوان للسعى لتطبيق مفهوم التميز وما يرافقه من إصلاحات من خلال دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري في هذه الدراسة.

٣-٤ الدراسات السابقة لرأس المال الفكري:

تمت الإشارة الى رأس المال الفكري (المتغير الوسيط) في العديد من الدراسات منها دراسة عبد الله محمد نخيلان الشقيحي المطيري، ٢٠١٨ وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين رأس المال الفكري وعملية التطوير التنظيمي كما هدفت إلى اختبار الإطار المقترح والتوصل إلى العديد من النتائج التي كان من أهمها أن رأس المال الفكري يؤثر على عمليات التطوير التنظيمي الذي يتكون من التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي والإثراء الوظيفي مما يعكس على المؤسسة في نتائج التطوير التنظيمي من خلال نتائج التي يظهر أثرها في جودة الحياة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية أما دراسة احمد سعيد ابراهيم المحلاوي، ٢٠١٩ فقد هدفت إلى التعرف على أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تنمية القيم لدى العاملين ومن ثم تحقق الابداع والبراعة وقياس أبعاد البراعة التنظيمية باستخدام الاستكشاف كما تناولت الدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي من خلال توصيف البراعة التنظيمية بالتطبيق على إحدى شركات الاتصالات في مصر والشرق الأوسط ، وفي دراسة نهى جمال محمود علي يوسف، ٢٠١٨ فهذه هدفت إلى قياس تأثير إدارة رأس المال الفكري على تدعيم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي وذلك من خلال اختبار تأثير عناصر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية في البنوك وجراء المزيد من الأبحاث حول عناصر رأس المال الفكري الحديثة ورأس المال العلاقات الداخلية ورأس المال العلاقات الخارجية وذلك لزيادة الحصص السوقية واكتساب ميزة تنافسية عالية، أما دراسة فاطمة علي محمد الربابعة ٢٠١٢ فكانت لبيان مفهوم رأس المال الفكري وبيان مستوياته ونماذج قياسه في منظمات الأعمال وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمستويات رأس المال الفكري كاملة وكذلك استحداث إدارة تسمى ادارة رأس المال الفكري تعني برأس المال الفكري ومحاولة قياس مستواه و تطوير سياسات ملائمة لإدارته كما دعت الدراسة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تفحص الارتباط بين مستويات رأس المال الفكري مجتمعه وتطوير نماذج واساليب جديدة لقياس رأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه لأنواع مختلفة من المنظمة، وفي دراسة نعمة محمد علي سلامة الوكيل، ٢٠١٦ فقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحولية في تنمية رأس المال الفكري بقطاع الدواء المصري ومحاولة التعرف على أبعاد وجوانب القيادة التحولية المختلفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري في هذا القطاع الذي يقوم على البحث العلمي ومدى تأثيره بالتطوير الناتج عن الابداعات والابتكارات ، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لكيفية قيام القيادة التحولية من خلال تنمية رأس المال الفكري في قطاع الدواء المصري باعتباره من الصناعات كثيفة التكنولوجيا ومعتمدة باستمرار على البحث العلمي وكيفية إدارته ورقابته بأفضل طرق ممكنة ، أما عن دراسة حامد جودة حامد اصرف، ٢٠١٣ فهي تبحث العلاقة بين رأس المال الفكري و انماط القيادة والتكيف مع التغيير وكذلك بحث أهمية كل من رأس المال الفكري ونمط القيادة المناسب في إدارة المنظمات سعياً لخلق بيئة ابداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر و قادرة على تحقيق الأهداف , ووجد الباحث أهمية دراسة رأس المال الفكري وعلاقته بالتكيف مع التغيير عن طريق تحديد الطرق المناسبة لاكتسابه , الامر الذي يتطلب من القادة نوعية معينة من الانماط القيادية التي تساعد القائد على خلق رؤية مستقبلية واكتساب تأييد العاملين و توجيه التغيير نحو مسار إيجابي ، وفي دراسة صالح الشيخ محمد علي الكساسبه، ٢٠١١ ففيها قياس تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى من خلال تقديم إطار نظري فيما يتعلق بالمفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري في شركات الأعمال وتوضيح تأثيره على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية وتشخيص تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة والدخل الشهري والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي في فاعلية العمليات الداخلية لشركة الاتصالات الأردنية.

التعليق النقدي : يوجد ندرة وقصور من وجهة نظر الباحث التي تناولت دور رأس المال الفكري في ثقافة المنظمة وأثره على التميز المؤسسي فهو يحتاج إلى دراسة متعمقة وخاصة في ظل الظروف والتحديات التي يمر بها المجتمع العربي للتعرف أكثر على دور رأس المال الفكري الذي يعد أساس النمو الاقتصادي للاقتصاديات المبنية على المعرفة.

ويجب دراسة الدور الهام لا أهمية إدارة رأس المال الفكري في الصناعات المختلفة والدور الهام في تعزيز الميزة التنافسية وامكانية زيادة قيمة الاصول عن طريق حسن إدارة رأس المال الفكري مع تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لتحقيق الرضا للعملاء بتقديم مستوى خدمة مميز والاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين واهتمام الإدارة بالاقترحات المقدمة اليها.

ودراسة الاختلاف المعنوي لرأس المال الفكري باختلاف سنوات الخبرة ووجود اختلاف معنوي باختلاف نوع العاملين ذكر أو انثى ووجود اختلاف معنوي باختلاف نوع المؤسسة الخاص أو حكومي ووجود أيضا اختلاف معنوي باختلاف المؤهل العلمي الخاص بالعاملين.

ويجب وجود دراسات متعمقة لأهمية مفهوم رأس المال الفكري في المنظمات ومدى الإيجابية التي تنعكس عليها عند فهم ما لديها من مكونات ومعلومات عن القياس ومدى الاستفادة منها، واهمية تعيين الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية والتقنية العالية والسعي إلى الاهتمام بالترتيب وحصول العاملين على مستويات اجور مرتفعة تتناسب مع مهاراتهم وحصولهم على الحوافز التي

تشبع حاجاتهم وايضا عملهم ضمن فرق عمل لإنجاز المهام يجعل الأفراد يتمتعون بروح معنوية وتعاونية عالية ويجعلهم يقدموا افكارا ابداعية جديدة للمنظمة.

والإشارة إلى وجوب اجراء دراسات داخلية لكل منظمة وأن تختار ما يلائمها من نماذج واساليب قياس وإدارة رأس المال الفكري والتأكد على ضرورة إدراك المفهوم من قبل قيادات المنظمة واعطاء مزيد من الاهتمام بمستويات رأس المال الفكري.

٤-٤ الدارسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث:

تمت الإشارة إلى بعض تلك العلاقات في دراسات منها دراسة لوزيرة فرحاتي، ٢٠١٦، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري و رأس المال العملاء و رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة والكفاءة والابداع والاستجابة) في شركة اسمنت عين التوتة محل الدراسة وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء من أجل التحقق من العلاقات للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة حيث أوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال العملاء حيث يساهم كل منهم في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال العملاء. و المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو "إطارات شركة الاسمنت بين كل من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع، ودراسة نبيل محمد احمد شيخ، ٢٠١٥ تهدف هذه الدراسة إلى بحث وتوضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة حيث تجسدت مشكلة البحث من واقع معاناة قطاع كبير ومهم يتولى مسؤولية بناء المجتمع والحفاظ عليه متمثل بقطاع الصحة اليميني ملخصاً بذلك المشكلة في قصور الثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفيات محل الدراسة التي قد تكون عائقاً أساسياً لتنمية رأس المال الفكري من جانب ومن ثم ضعف القدرة على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المستشفيات من جانب آخر، بناءً على فروض البحث فإن المتغير المستقل هو رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) والمتغير الوسيط هو الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيم التنظيمية، القدرة على التكيف، قواعد وإجراءات العمل) والمتغير التابع هو الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) واتضح باستخدام معامل الارتباط أن هناك علاقة دالة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وهذه العلاقة الارتباطية قوية جداً وإيجابية أي طردية. حيث تعبر زيادة رأس المال الفكري عن زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح، و أشار إلى أن هناك علاقة تأثير جيدة بينهما وهناك أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المستشفيات اليمينية و أن هناك علاقة دالة بين رأس المال الفكري والثقافة التنظيمية وهذه العلاقة الارتباطية إيجابية أي طردية وهذه العلاقة قوية، واتضح أن هناك علاق تأثير بين رأس المال الفكري و الثقافة التنظيمية وأن علاقة التأثير قوية جداً بينهما هو ما يثبت ويؤكد أن هناك أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة على تحقيق الثقافة التنظيمية. أما دراسة ميسون على عبد الهادي، ٢٠١٧ فقد هدفت إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (٢٦٨) مديراً، واستخدمت قائمة استقصاء في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بدرجة كبيرة، و توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بدرجة كبيرة و وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة، و جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقات)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر رأس المال الفكري في البرنامج ترجع لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج ترجع متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) كما أن جودة الأداء المؤسسي في البرنامج يمثل المتغير التابع وهو يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقات) كما ان ٧٥,٥% من التغيير في جودة الأداء المؤسسي في البرنامج يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقات) و ٢٤,٥% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع جودة الأداء المؤسسي وفي دراسة صابرين عماد عرفات أبو لبة، ٢٠١٨ فتتبع أهمية الدراسة من أهمية دور رأس المال الفكري في المنظمة، وأهميته في تعظيم قيمة المنظمة والاسهام في تعزيز الابداع والابتكار فيها، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتركز هذه الدراسة على ثقافة التميز، وعلاقتها برأس المال الفكري في جامعة القدس حيث تعتبر تنمية رأس المال الفكري ذات أهمية تؤدي إلى رفع الجودة وتقديم الخدمات بشكل متميز ومختلف عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة، ويعتبر رأس المال الفكري عنصراً أساسياً ومهما من أجل النمو والتميز المؤسسي والاستدامة، فقد قامت الدراسة بتسليط الضوء على ماهية إدارة رأس المال الفكري، وآليات تفعيله في جامعة القدس كونه عنصراً مهماً ورئيسياً من عناصر المنافسة مع الجامعات الأخرى والسعي نحو فهم العلاقة الترابطية بين مكونات رأس المال الفكري وإدارته وتكوين بنك معرفة خاص بشكل يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، والبالغ عددهم (٤٧٤) حسب دائرة الموارد البشرية في الجامعة وقامت بتطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لتعدد التخصصات والمستويات الإدارية والأكاديمية، وزعت قوائم الاستقصاء على (١١٧) أي بنسبة (٤٥ %) من مجتمع الدراسة، وتعتبر الباحثة أن أبعاد رأس المال الفكري الثلاث المتمثلة برأس المال

البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات يساهمون بشكل فعال في رأس المال الفكري للمؤسسات مما يعمل على زيادة ورفع كفاءتها وقدرتها وهو ما يعزز الابتكار والإبداع ويرفع من أداؤها. وفيما يتعلق بالتساؤل البحثي الرئيسي حول وجود علاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس فبناءً على النتائج التي أظهرت أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٢,٩٢٤) ومستوى الدلالة (٢,٢٢٢) أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي أي أنه كلما زاد رأس المال الفكري زاد ذلك من مستوى التميز المؤسسي لدى والعكس صحيح، وبذلك توضح الدراسة أن عناصر رأس المال الفكري تساهم بدرجة كبيرة في عملية التميز المؤسسي. وفي دراسة نعمة محمد علي سلامة الوكيل، قامت الدراسة بمحاولة التعرف على رأي القيادات العليا بقطاع الدواء المصري حول مفهوم رأس المال الفكري ومدى إيمانهم بضرورة تطويره والتعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية وخصائصها لدى قيادات الإدارة العليا في قطاع الدواء المصري، والتعرف على أهم سمات وخصائص رأس المال الفكري في شركات قطاع الدواء المصري ويتمثل مجتمع البحث في شركات الأدوية المنتجة للأدوية البشرية والخامات وينحصر مجتمع البحث في ٧٠ شركة كحصر شامل. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عنصر مؤثر في فعالية القيادة التحويلية هو عنصر رأس المال البشري يليه رأس المال الهيكلي ويليه رأس مال العملاء، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين فعالية القيادة التحويلية وبين كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء ورأس المال الفكري بشكل كلي، ولا يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (رأس المال العملاء والجاذبية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية). ما عدا عنصر الاعتبار الفردي يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك حسب الملكية، ولا يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (رأس المال العملاء والجاذبية والاعتبار الفردي) ما عدا بعض الأبعاد التالية (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية). يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك حسب نوعية الوظيفة وأيضاً حسب الخبرة، كما توصلت الدراسة من خلال آراء المبحوثين حول أكثر العوامل التي يفترض أنها من خلالها تستطيع القيادة التحويلية تنمية ورفع كفاءة رأس المال الفكري وهم طبقاً للأهمية النسبية كما يلي تكوين قاعدة من تكنولوجيا المعلومات، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، توزيع الهياكل التنظيمية الخاصة بالشركة، الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركة، الرضا الوظيفي، برامج التدريب، تنمية أنشطة البحوث والتطوير، استخدام مدخل الذكاء العاطفي، التمكين وتفويض السلطة، عمليات الإبداع. وفي دراسة على جمال على عبد البر، ٢٠٠٣ يقوم البحث في مجمله على فكرة تأصيل العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك بحيث يمكن ارجاع مستوى رضا المستهلك إلى مدى قوة ثقافة المنظمة واتجاهها وهي فكرة تقوم ضمناً على إسقاط جودة الخدمة كمتغير وسيط بين ثقافة المنظمة ورضا المستهلك أو على الأقل التحفظ على الجودة كمقياس للرضا فحاول هذا البحث دراسة إمكانية الربط المباشر بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك انطلاقاً من فكرة أن الثاني هو نتاج الأول وأنه إذا ارتبطت بجودة الخدمة فلا يعني ذلك ارتباطاً طردياً كاملاً فحاول البحث تحليل العلاقات الاعتمادية بين المتغيرات وتحليل نسب تفسير ثقافة المنظمة ومستوى جودة الخدمة للمتغير الحاكم وهو رضا المستهلك، وتوصل إلى عدد من النتائج حيث شملت عينة العاملين ٣٨٢ مفردة من العاملين بعدد ٩ شركات عالمية لإدارة الفنادق هم شركة هيلتون إنترناشيونال، شركة شيراتون، شركة ماروت للفنادق، شركة انتركونتيننتال (سميراميس) شركة كونراد للفنادق، شركة سونستا إنترناشيونال، شركة هيلنان للفنادق (شبرد)، شركة المريديان، شركة أوبروي للفنادق وقد تم استخدام عدد العاملين بتلك الشركات كأساس لتوزيع حجم العينة على شركات الإدارة الفندقية المحددة بالعينة، حيث أثبت البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للعاملين وتقييمهم ومدى وجود وقوة ثقافة المنظمة بأبعادها، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين في أعمال مختلفة الطبيعة وتقييمهم ومدى وجود وقوة ثقافة المنظمة بأبعادها، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين السعداء في عملهم وغير السعداء في تقييمهم ومدى وجود وقوة ثقافة المنظمة بأبعادها، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين السعداء في حياتهم وغير السعداء في تقييمهم ومدى وجود وقوة ثقافة المنظمة بأبعادها، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين المقررين النزول بفندق يتبع شركة الإدارة أو فندق لا يتبعها في تقييمهم ومدى وجود وقوة ثقافة المنظمة، كما أثبت البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذي الاتصال المباشر بالنزلاء أو غير المتصلين مباشرة بالنزلاء في تقييمهم ومدى وجود وقوة ثقافة المنظمة بأبعادها كما أثبت البحث وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين عدد المشكلات بأنواعها وقوة ثقافة المنظمة. وأما في دراسة عمر محمد القيزي، ٢٠٠٥ فتتطرق هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعناصر المنظمة الذكية وأثرهما على الأداء المصرفي، فوضحت أن عناصر الثقافة التنظيمية (القدرة على التكيف، جماعية العمل، التحسين المستمر، فلسفة الإدارة، الابتكار، تعظيم العائد للمساهمين) ووجد بينهما علاقة ارتباط طردية جوهرية وعلاقات الارتباط بين كل متغيرات المنظمة الذكية ومتغيرات الثقافة التنظيمية علاقة ارتباط طردية وجوهرية بين كل من متغيرات المنظمات الذكية (ثقافة زيادة القيمة، إيجاد البدائل، تقليل نسبة عد التأكد، المنظور الاستراتيجي، التفكير المنظم، تدفق المعلومات، التمكين، صنع القرار، التعليم المستمر) ومتغيرات الثقافة التنظيمية وذلك بمعامل ارتباط ٩٣٪، كما وجد أن هناك ارتباطاً طردياً بين المتغير الرئيسي للمنظمة الذكية والمتغير الرئيسي للثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط ٩٣,٨٪، كما وجد أن الأداء المصرفي يرتبط بالمتغير الرئيسي للمنظمة الذكية بعلاقة طردية وجوهرية بمعامل ٧٨,٥٪. وبذلك أمكن التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهرية بين متغيرات كل من الثقافة التنظيمية وعناصر المنظمة الذكية والأداء المصرفي، وباستخدام طريقة المكونات الأساسية لإيجاد تصنيفات مختلفة من عناصر المنظمة الذكية وعناصر الثقافة التنظيمية والأداء المصرفي وذلك طبقاً للعلاقات الارتباطية فقد حملت عناصر المنظمات الذكية والثقافة التنظيمية والأداء المصرفي كلها على عامل واحد ودرجات الارتباط بينهم انحصرت بين ٩٧٪ تقريباً و ٨٢,٥٪ تقريباً مما يدل على الارتباط بين تلك المتغيرات، حيث يعتقد أن العامل هو فعالية ثقافة المنظمات الذكية للأداء المصرفي المتميز. أما دراسة محمد سعد محمد، مها احمد زكي الدجاني، ٢٠١٦ فهي تهدف إلى استكشاف التفاعل بين ثلاثة عناصرهم أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية والقدرة على التعلم التنظيمي وذلك من خلال التحقيق في صحة هذه العلاقة الثلاثية في كل من الجامعات المصرية الحكومية والخاصة الكائنة في منطقة القاهرة الكبرى، تمت

الدراسة باستخدام إجراء أخذ العينات بنظام الحصص لعدد ٣٥٠ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في جامعتين حكوميتين وجامعتين خاصتين تعملان في منطقة القاهرة الكبرى، منهم ٢٩٨ فقط استجاب منهم (١٨٦ من الجامعات الحكومية و١١٢ من الجامعات الخاصة) بالإيجاب مع معدل الاستجابة (٨٥,١%) حيث تم الحصول على ارتباطات كبيرة بين أسلوب القيادة التحويلية والمعاملات وأبعاد قدرة التعلم التنظيمية ومع ذلك، فإن التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة لم يتم به الإفصاح عن الأنماط والقدرة على التعلم التنظيمي، كما ركزت هذه الدراسة على التأثير التفاعلي لإسلوب القيادة والتأثير التنظيمي والثقافة وتأثيرها على مؤسسات التعلم في مؤسسات التعليم العالي المصرية لسد هذه الفجوة الهامة، وتم إجراء هذه الدراسة على الجامعات المصرية، مقسمة إلى طبقتين. عام وشخصي داخل كل طبقة عدد من الأكاديميين لضمان الحد الأقصى لمعدل الإجابة وتم اختيار الأكاديميين لأنهم النخبة المصرية المثقفة ووكلاء التغيير الأكثر تأهيلاً في المجتمع للتكيف، وكشفت هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمهور والجامعات الخاصة في عاملين يتعلقان بعوامل القيادة التحويلية والمعاملات في الجامعات الحكومية وكانوا أكثر انخراطاً في كلا البعدين الإيجابي والسلبي لإسلوب الإدارة عن طريق الاستثناء. والجزء المثير للإهتمام من هذه الدراسة أن التأثير المثالي مع كانت الصفات المهمة في الجامعات المصرية الخاصة وأظهرت هذه الدراسة عدم وجود فرق معنوي في مدى التعلم التنظيمي القدرة بين الجامعات الحكومية والخاصة ويمكن أن يعزى هذا إلى حقيقة أنه يتم مراقبة كل شيء في العمليات التعليمية في الجامعات العامة والخاصة وفحصها واعتمادها من قبل جهة واحدة المجلس، وهو "المجلس الأعلى للجامعات المصرية".

التعليق النقدي: بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على المتغيرات المتنوعة والنماذج الخاصة بها التي وصل إليها الباحثون والدارسون في هذه المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر للباحث بشكل كبير على حد علمه وجود قصور في دراسة العلاقة المباشرة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري كما هو حال هذه الدراسة، ولكن وجد في الدراسات السابقة دراسة العلاقة لأحد تلك المتغيرات مع متغيرات أخرى متنوعة تم ذكرها في الدراسات السابقة الموضحة أعلاه مما يبين أهمية الإلمام بهذا العلم وإعطاء مزيد من الإهتمام البحثي.

ومن رأي الباحث أنه قد يواجه تطبيق تلك النماذج بعض المشكلات والمتمثلة في تخوف بعض القيادات من تطبيق النماذج المقترحة وعدم الاقتناع بمفاهيم ومكونات تلك النماذج مما قد يؤدي إلى تقليل فرص نجاح تطبيق تلك النماذج، وقد تواجه أيضا عدم اقتناع الإدارة بأهمية المتغيرات التي تتناولها النماذج والدور الذي يمكن أن تساهم به مما قد يصعب معه الاستفادة العملية من هذه النماذج.

لذلك يرى الباحث ضرورة التمهيد والتدرج في تطبيق النماذج بالإقناع والتوضيح والبعث عن الطفرة والفجائية لما قد تحدثه من تأثير عكسي تجاه نجاح تطبيق النماذج، لذا يجب مساندة الإدارة العليا وتقديمها للدعم المعنوي والمادي لتطبيق النماذج على جميع المستويات الإدارية بعد مراعاة عناصر ومكونات المناخ التنظيمي السائد بكل مؤسسة محل التطبيق بحيث يتم تعديل هذا النموذج بإضافة أو حذف بعض المتغيرات حسب طبيعة كل قطاع.

٥. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية الموضوعات التي تتعرض لها بالدراسة، خصوصا في ظل حداثة فكرة رأس المال الفكري، وكذلك يكتسب البحث مزيداً من الأهمية في ظل اهتمام المنظمات الدائم لإدارة الموارد ورفع القيمة السوقية وذلك عن طريق تحويل المعرفة إلى القيمة، كما تنزايد الأهمية العملية لتلك الدراسة من خلال إمكانية خروجها بنتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في بيان أثر العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري وبيان أهمية إدارة رأس المال الفكري كمفهوم واداة لتدعيم التميز المؤسسي.

كما أن البعض يرى أن مفهوم ثقافة المنظمة عامل محير لكثرة تفاصيله وأن وضع إطار عام له من الصعوبة التي تواجه الباحثين ونتيجة ذلك كان من المهم أن يقدم الباحث فهم هذه التفاصيل والتعريفات المختلفة للتعرف على علاقتها في موضوع الدراسة حيث أن ثقافة المنظمة لها التأثير الكبير كونها مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها أو ضعفها أو تحتاج إلى التغيير أو التطوير حيث فشلت بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم التأكد من توافق ثقافة العاملين بين الشركات المندمجة فكان من المهم أن يكون هناك دراسة لتلك الثقافات وبيان الاختلاف بينهم كما أنه من المهم وصف كيفية ادراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة وأهميتها في وضع حدود دور كل فرد في المنظمة وتسهيل تواجدهم للالتزام الجماعي و مما يؤدي إلى زيادة استقرار المنظمة. ولأهمية هذا الفهم وأن الثقافة تدخل في جميع أوجه الحياة فيمكن استخدامها في التأثير على الكثير من جوانب العمل داخل المنظمة واستخدامها كذلك في التطوير والتغيير ولتهيئة الأفراد لقبول قيم جديدة تحدها الإدارة حيث يكون للمنظمة هويتها المنفردة والمميزة في سوق العمل مما يساعد الإدارة في الاحتفاظ بالعاملين داخل هذه المنظمة لفترات طويلة.

و يتميز رأس المال الفكري أنه من المحددات الهامة والأساسية لأي منشأة حيث أنه يفترض وجود علاقة بين القيمة و الموارد، فالموارد بمفردها لا تخلق قيمة ولكن تخلق القيمة عن طريق الأفراد المستخدمين لهذه الموارد وكان من الأهمية التعرف علي رأس المال الفكري من اكثر من جانب لوجود تعريفات متعددة له وعلاقات مترابطة مع الموارد الملموسة وبالتالي ظهر أهمية إدارة رأس المال الفكري باعتباره من الموارد غير الملموسة للمنظمة و اتجاه المنظمات لتحقيق مميزات تنافسية أكثر من غيرها وكان من الأهمية دراسة العلاقة المشتركة بين ثقافة تلك المنظمات و رأس المال الفكري.

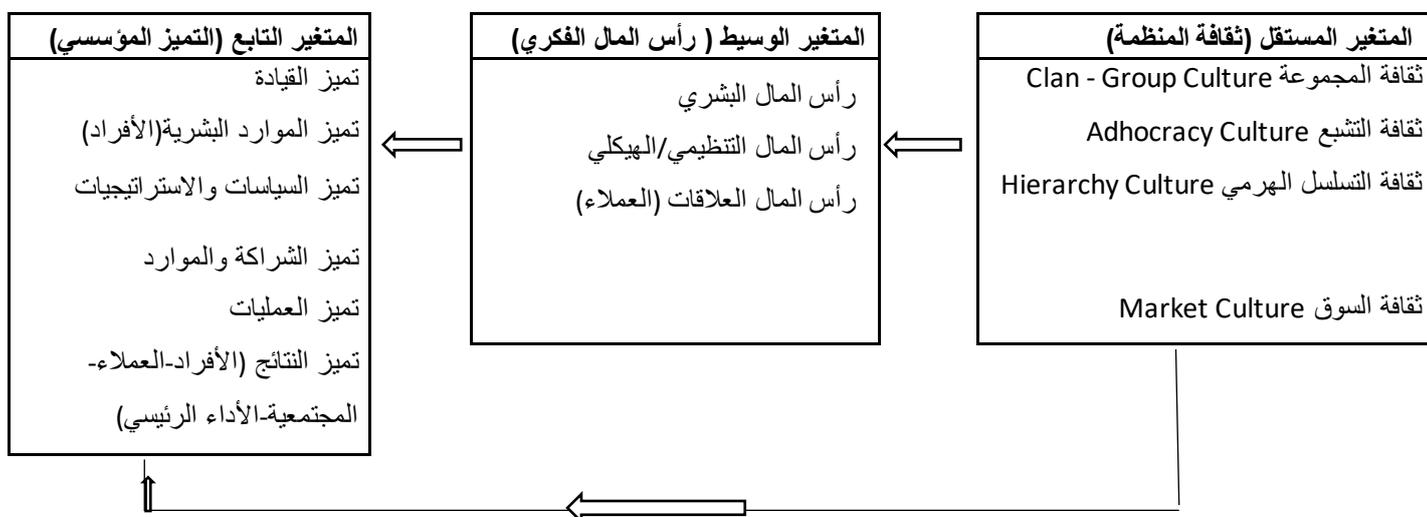
ولوجود منافسة شديدة في بيئة الأعمال بين المنظمات توجهت المنظمات إلى البحث عن التميز في الأداء والاحتياج إلى التميز المؤسسي و إلى جهود كبيرة للتحقيق وبالتالي ظهرت أهمية دراسته وفهم خصائص التميز المطلوب والتي تسعى إلى تحديده كل مؤسسة والاستثمار في كل موارد المؤسسة لتحقيق هذا التميز الذي أصبح ضرورة من ضروريات التطوير. ولما كان من أهمية دور ثقافة المنظمة كعامل أساسي في فهم المنظمة لأفرادها والسعي نحو التميز المؤسسي وجدت أهمية دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي والدور الوسيط لرأس المال الفكري.

٦. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي لبيان أثر العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، كما تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على بعض سمات وخصائص ثقافات المنظمات.
- التعرف على أهم سمات وخصائص التميز المؤسسي.
- التعرف على أهم سمات وخصائص رأس المال الفكري.
- بيان أثر علاقة ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة.

٧. فروض ومتغيرات الدراسة:



(الشكل من اعداد الباحث لبيان نموذج العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة)

١-٧ الفرض الأساسي الأول: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المنظمة وبين التميز المؤسسي.

ويتفرع عن هذا الفرض الأساسي الأول الفروض الفرعية التالية:

١-٧-١ الفرض الفرعي الأول: تؤثر " ثقافة المجموعة " كأحد ثقافات المنظمات تأثيراً إيجابياً معنوياً على التميز المؤسسي.

١-٧-٢ الفرض الفرعي الثاني: تؤثر " ثقافة التشعب " كأحد ثقافات المنظمات تأثيراً إيجابياً معنوياً على التميز المؤسسي.

١-٧-٣ الفرض الفرعي الثالث: تؤثر " ثقافة التسلسل الهرمي " كأحد ثقافات المنظمات تأثيراً إيجابياً معنوياً على التميز المؤسسي.

١-٧-٤ الفرض الفرعي الرابع: تؤثر " ثقافة السوق " كأحد ثقافات المنظمات تأثيراً إيجابياً معنوياً على التميز المؤسسي.

٢-٧ الفرض الأساسي الثاني: وجود علاقة ذات دلالة احصائية للدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين التميز المؤسسي، ويتفرع عن هذا الفرض الأساسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

١-٢-٧ الفرض الفرعي الأول: يقوم " رأس المال البشري " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة المجموعة " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.

- ٢-٢-٧ **الفرض الفرعي الثاني:** يقوم " رأس المال البشري " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة التشعب " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٣-٢-٧ **الفرض الفرعي الثالث:** يقوم " رأس المال البشري " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة التسلسل الهرمي " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٤-٢-٧ **الفرض الفرعي الرابع:** يقوم " رأس المال البشري " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة السوق " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٥-٢-٧ **الفرض الفرعي الخامس:** يقوم " رأس المال الهيكلي " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة المجموعة " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٦-٢-٧ **الفرض الفرعي السادس:** يقوم " رأس المال الهيكلي " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة التشعب " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٧-٢-٧ **الفرض الفرعي السابع:** يقوم " رأس المال الهيكلي " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة التسلسل الهرمي " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٨-٢-٧ **الفرض الفرعي الثامن:** يقوم " رأس المال الهيكلي " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة السوق " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ٩-٢-٧ **الفرض الفرعي التاسع:** يقوم " رأس المال العلاقات(العملاء) " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة المجموعة " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ١٠-٢-٧ **الفرض الفرعي العاشر:** يقوم " رأس المال العلاقات(العملاء) " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة التشعب " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ١١-٢-٧ **الفرض الفرعي الحادي عشر:** يقوم " رأس المال العلاقات(العملاء) " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة التسلسل الهرمي " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.
- ١٢-٢-٧ **الفرض الفرعي الثاني عشر:** يقوم " رأس مال العلاقات(العملاء) " كأحد عناصر رأس المال الفكري بدور وسيط في العلاقة بين " ثقافة السوق " كأحد ثقافات المنظمات وبين التميز المؤسسي.

٨. منهج وحدود الدراسة:

اعتمد الباحث في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، على المزج بين منهجين أساسيين في إعداد موضوع الدراسة هما:

١-٨ **المنهج الاستقرائي:** قام الباحث بالاطلاع على الدراسات العلمية وتحليلها للوقوف على ما توصلت إليه والاستفادة منها في اختبار الفروض التي تقوم عليها الدراسة.

٢-٨ **المنهج الاستنباطي:** قام الباحث بالدراسة العملية على عينة من العاملين بالفعل في بعض المؤسسات بجمهورية مصر العربية في القطاع الحكومي والقطاع العام وقطاع الأعمال الخاص وقطاع المؤسسات الأجنبية والدولية وفروعها عام ٢٠٢١ لتأكيد اختبار فروض الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية.

٩. ما ثقافة المنظمة:

تتشارك ثقافة المنظمة في بعض الخصائص التي تبين كيفية إدراك الأفراد لها ومنها أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات وافترادات أساسية يشترك فيها أعضاء المنظمة، لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة. (محمد زناتي، ٢٠٠٠)

ويمكن تحديد الخصائص التي يمكن من خلال دراستهم معا تحديد السمات الأساسية لثقافة كل منظمة كما يلي: (Stephen

P,2012)

. روح المبادرة: وهي تعبر عن درجة تشجيع الموظفين للابتكار وتحمل المخاطر.

. التوجيه: يعبر عن الدرجة التي تخلقها المنظمة لتوضيح الأهداف وتوقعات الأداء.

- . التكامل: هي الدرجة التي تشجع بها المنظمة على التنسيق وعدم ازدواج الأنشطة.
- . دعم الإدارة: هي الدرجة التي توضح علاقة الرئيس بالمرؤوسين ومدى التعاون بينهم.
- . الرقابة: هي مجموعة القواعد والتي تحكم العمل والإشراف المباشر ورقابة السلوك.
- . التعريف الذاتي: تعبر عن الدرجة التي تحقق الشخصية والهوية للمنظمة.
- . عائد النظام: عبارة عن مكافأة النظام للأعضاء وتشمل معايير الأداء للموظفين.
- . أخطار الصراع: عبارة عن درجة المنافسة بين الموظفين والتي تشجعها المنظمة.
- . قواعد الاتصال: هي رؤية المنظمة للسلطة هل اتباع المركزية أو لامركزية القرارات.
- كما يرى الباحث أن المنظمة تستمد الخصائص المميزة لها من بعض العوامل وهي:
- . الرموز: وهي كاستخدام المنظمات بعض الرموز الدعائية التي تتضمن في ظاهرها رسالة موجهة للعملاء وغيرهم مثل شعار المؤسسة واللوحات الإعلانية.
- . القصص: وهي وضع المنظمة ثقافتها على هيئة فيديوهات تحتوي على مواقف يومية في بيئة العمل وتوضح فيها كيف يجب على الموظف التصرف في هذه المواقف.
- . اللغة الخاصة: وهي ألفاظ واختصارات تعبر عن طبيعة ثقافة المنظمة، وهي قد تبدو غريبة على غيرهم، ولكنها تميزهم وتكون عامل مشترك داخل المنظمة.
- . الاحتفالات: تؤكد الاحتفالات التي تقوم بها الشركة على إنجاز تحقيق هدف معين من خلال محافظة الشركة على ثقافتها وفي بعض الاحتفالات تتضمن دعوة أسرة العاملين مجتمعين في مكان واحد فهي مواقف تؤثر في العاملين وتؤكد على انتمائهم.
- . الأساليب التعبيرية: تتجه بعض الشركات إلى كتابة بعض بنود ثقافتها بوضوح ليطلع عليها العاملين فتحدد بعض الشركات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وكذلك تصرفات العاملين بها ويسمى هذا الكتيب دستور الأخلاق أو بنود الثقافة المجتمعية.
- . الطقوس: وهي بعض التصرفات التي تحدث في أوقات محددة تعبر عن ثقافة الشركة مثل تحديد وقت استراحة معينة خلال يوم العمل والاجتماع السنوي للمساهمين.

١٠. ما التميز المؤسسي:

- توجد العديد من المداخل الإدارية التي تجسد مفهوم التميز المؤسسي نذكر منها
- تميز الموارد البشرية: الإدارات العليا تتبنى أسلوب التفويض (Cristina & Colurcio, 2006) وإتاحة مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.
 - تميز العمليات: تتم بالنظر إلى المستهلكين والمتعاملين على السلع والخدمات وذلك بالتركيز التام على احتياجات العملاء ولا يمكن وجود تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطوير وكدليل لحسن اتباع استراتيجيات المؤسسة. (محمد النعيمي، ٢٠٠٨)
 - تميز المعرفة: مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية (Stronmgulst & Samoff, 2000) يشتمل على أحد المدخلين أو كليهما. يشير المدخل الأول إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات، أما المدخل الثاني يبرز التدخل بين القوى الاجتماعية.
 - التميز المالي: محور اهتمام تراكمي ومستقبلي يعطى انطباعاً إيجابياً على النجاح، فهي نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرض مؤشراتهم وتقارير للإفصاح وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. (Charles T., 2000)
 - تميز الاستراتيجية: التعبير عن الرؤية المستقبلية للمنظمة والالتزام الموجه نحو مستوى معين وما هو هدف المؤسسة وكفاءتها الرئيسية، الرؤية التي تصف الحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة إلى الوصول إليها. (عمر عبد الله، ٢٠٠٩)
 - تميز الهيكل التنظيمي: قد عرفه (موسي السعودي، ٢٠٠٨) على أنه قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء المؤسسة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - تميز الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المؤسسة أنماط من القيم والمعتقدات والمبادئ الكامنة التي تكوم بمثابة الأسس الإدارية للمنظمة. (ال مخلص، ٢٠٠٩)

وتناولت نماذج التميز الثقافية التنظيمية كمعيار أساسي في نموذج (ماكينزي) من خلال معيار القيم المشتركة، كما أنه ظهر في نموذج (ديمينج) ونموذج (مالكوم بالدريج) ونموذج (الجودة الأوروبية) بشكل غير مباشر من خلال دور القادة في تبنى ونشر ثقافة الجودة والتي تعتبر البداية للتميز المؤسسي.

- تميز القيادة: فالقيادة العليا أهمية خاصة في التميز المؤسسي (Borghini, 2005) لملها من تأثير مباشر وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى افكار جديدة .

وقد تم تناول معيار القيادة بشكل أساسي في نموذج (مالكوم بالدريج) ونموذج (الجودة الأوروبية) وتناولها نموذج (ماكينزي) من خلال معيار نمط القيادة فهم يعتبرون القيادة هي الركيزة الأساسية ونقطة البداية للانطلاق منها للوصول إلى التميز المؤسسي.

١١. رأس المال الفكري:

يجري النظر إلى الاستثمار في رأس المال الفكري على أنه أهم مصدر على الإطلاق لتفوق الأداء. وهو من الموارد التي تتصف أنها ثمينة ونادرة وصعب نسخها واستبدالها وهي مصدر الميزة التنافسية طويلة الأجل. وتنوعت التصنيفات فعرف أنه رأس مال غير ملموس وليس ماديا وهو مبني على أنواع مختلفة من المعرفة وهذا الشكل من رأس المال أصبح يمثل الشكل الرئيسي للاستثمار ويسهم بشكل رئيسي في نمو الاقتصاديات المتقدمة، والمعرفة هي أهم مورد لأن المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو ويتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية ولكن بدرجات متفاوتة كما صنفت أبعاد رأس المال الفكري إلى أنه يتكون من ثلاثة أبعاد (Edelconway, et al, 2016) رأس المال البشري ويتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات التي تتوافر لدى موظفي المنظمة ويمكن تقويتها عن طريق اختيار أفضل العناصر للتنمية المهنية للعاملين أي أنه يتضمن كل ما يخص العاملين في المنظمة وما يملكونه من معارف ومهارات وخبرات ودافعية للعمل وتناثر سلبا بارتفاع معدل ترك العاملين للعمل بالمنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى منافسة، رأس المال التنظيمي ويتمثل في النظم والسياسات والاجراءات الموجودة متضمنة نظم المعلومات أي أنها تتضمن المعارف التي تبقى في المنظمة بعد انصراف العاملين وتركهم أماكن العمل وتتمثل في جميع مخازن المعرفة غير البشرية مثل الهيكل التنظيمي وقواعد البيانات واستراتيجيات المنظمة والبحوث والتطوير والعلامة أي أنه مرتبط بالبيئة التحتية للمنظمة، رأس المال العملاء الذي يعرف على أنه رأس المال الاجتماعي ويتضمن العلاقات بين العاملين بعضهم البعض داخل المنظمة وعلاقتهم مع العالم الخارجي، عن طريق تشجيع العمل بروح الفريق.

انقسم هذا التصنيف إلى جزئين لرأس مال المنظمات وهما (حامد اصرف, ٢٠١٣)

رأس المال المالي، رأس المال الفكري الذي تضمن رأس المال البشري و عرف بأنه امكانيات العاملين في الابتكار والتطوير وكل ما يستطيعون فعله لتحويل المواد المستخدمة إلى قيمة يستفيد منها غيرهم سواء خدمات أو منتجات، وهو يحظى بأهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة، وذلك لما يتمتع به الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة. (KWON, DAE- B, 2009) واهم سمة مميزة لرأس المال البشري أنه يخص منظمة معينة ولا يمكن استنساخه وبالتالي يشكل ميزة للمنظمة حيث يجب العمل على تقويتها وتدريبها وإدارتها والحفاظ عليها. (عبد الله المطيري, ٢٠١٨)، رأس المال التنظيمي/الهيكلية وهي كل الموجودات التي تحتفظ بها المنظمة حتى في عدم وجود العاملين، وهو يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة، التي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل المعرفة وتعزيزها مثل ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، قواعد البيانات، الموجودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة، وبراءات الاختراع، ومقاييس الجودة، رأس المال المرتبط بالعملاء: هي العلاقات مع العملاء وما تم تحقيقه وكسب رضا العملاء ولأنهم وتحويل هذه العلاقات إلى أرباح للمؤسسة ويشمل رضا العملاء، ولاء العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تمكين العملاء، ومشاركة العملاء.

١٢. الدراسة الميدانية:

١٢-١ منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المزج بين منهجين أساسيين هما:

١٢-١-١ المنهج الاستقرائي: حيث قام الباحث بالاطلاع، واستقراء الدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من خلال دراسته وتحليله للوقوف على ما توصلت إليه هذه الدراسات والاستفادة منها في اختبار الفروض التي تقوم عليها الدراسة.

١٢-١-٢ المنهج الاستنباطي: استخدم الباحث هذا المنهج بهدف الكشف عن النتائج المنطقية المترتبة على اختبار الفروض الأساسية للدراسة، وذلك من خلال الدراسة العملية.

١٢-٢ أنواع ومصادر البيانات في مجتمع وعينة الدراسة:

١٢-٢-١ **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد على بيانات تتعلق بموضوع ثقافة المنظمة وأنواعها ورأس المال الفكري وعناصره والتميز المؤسسي وعناصره بما يمكن الباحث من بناء الخلفية النظرية وتأسيس المفاهيم وإعداد الإطار النظري محل الدراسة.

١٢-٢-٢ **البيانات الأولية:** تمثلت في جمع الإجابات على تساؤلات الدراسة واختبار مدى صلاحية فروض الدراسة ميدانياً من خلال استخدام قائمة استقصاء وتم إرسالها عن طريق الرسائل الالكترونية لاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى نتائج ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

١٢-٣ مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لأن دراسات ثقافة المنظمات والتميز المؤسسي يتطلب المقارنة بين أكثر من منظمة وهذا أمر شائع في الدراسات السابقة فإن الباحث قد اختار عينة من خمس منظمات مصرية يتوقع أن تعكس ثقافات تنظيمية مختلفة الأمر الذي يثرى الدراسة ويحقق أهدافها وقد راعى الباحث في اختيار هذه المنظمات أن تكون متنوعة ومختلفة من حيث طبيعة نشاطها عند توزيع قائمة الاستقصاء ولذلك تم اختيار أنواع المنظمات التالية:

- القطاع الحكومي ومنها : وزارة الآثار – وزارة المالية – وزارة التعليم العالي – الجهاز المركزي للمحاسبات
 - القطاع العام والأعمال العام ومنها : القابضة للتشييد والبناء – مصر للتأمين – مصر للغزل والنسيج - القابضة للسياحة والفنادق - مصر للسياحة - مصر للصوت والضوء والسينما - الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات.
 - القطاع الخاص ومنها : السويدي اليكترونيك – حديد عز – أوراسكوم – جي بي أوتو – النساجون الشرقيون .
 - قطاع المؤسسات الأجنبية والدولية وفروعها ومنها : اطلس كوبكو مصر – ABB يونيليفر – شنايدر اليكترونيك
- ويلاحظ أن اختيار هذه المنظمات يعكس تنوعها في طبيعة نشاطها وأعمالها وهذا ما قصده الباحث ليدرس العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري وهذا هدف من أهداف الدراسة.

وقد اختار الباحث عدد حجم العينة وهو ٢٣٠ مفردة وهي وحدة المعاينة وهو حجم مناسب في ظل مجتمعات البحث غير المحدودة حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينات الملائمة وهي أسلوب من أساليب العينات غير الاحتمالية والتي يتم اختيار العينات فيها من مجتمع دراسة كبير جداً وصعب حصره ليمتد فحصه ووضع كامل مجتمع الدراسة بعين الاعتبار وهو جميع المنظمات التي تعمل في جمهورية مصر العربية في هذه الدراسة.

هذا أحد الأسباب التي تشرح لماذا يعتمد الباحث على العينات الملائمة وهي أكثر أساليب العينات غير الاحتمالية شيوعاً بسبب سرعتها وتكلفتها الفعالة وسهولة توافر العينة ولأن هذا النوع من أخذ العينات يستخدم لتشير إلى سمة معينة أو صفة موجودة في مجتمع الدراسة وهي ثقافة المنظمة في هذه الدراسة. (د. محمود بازرع، ١٩٧٦)

١٢-٤ **تصميم قائمة الاستقصاء:** تضم (٦٩ سؤال) وزعت على ثلاث محاور، المحور الأول: يتعلق بثقافة المنظمة/النموذج الرباعي، المحور الثاني: يتعلق بالتميز المؤسسي/نموذج التميز الأوروبي، المحور الثالث: يتعلق برأس المال الفكري.

* جمع وتحليل البيانات: تم الاعتماد في عملية جمع البيانات الثانوية على المصادر الأصلية عن طريق الاطلاع على الكتب العربية والأجنبية، البحوث المنشورة وغير المنشورة والرسائل العلمية، الدوريات العلمية العربية والأجنبية، المؤتمرات العلمية، أوراق العمل المتخصصة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات الدولية الإنترنت كما تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية من مفردات العينة على قائمة الاستبيان ثم تحليلها إحصائياً بواسطة الإصدار V.21 من برنامج (SPSS).

١٢-٥ **قياس درجة مصداقية النتائج:** تم الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون).

معامل الارتباط الداخلي لأنواع متغير ثقافة المنظمة

		المجموعة	التشبع	التسلسل	السوق
المجموعة	معامل الارتباط PC	1	.700**	.726**	.549**
	المعنوية (P)		0.000	0.000	0.000
التشبع	معامل الارتباط PC	.700**	1	.703**	.691**
	المعنوية (P)	0.000		0.000	0.000
التسلسل	معامل الارتباط PC	.726**	.703**	1	.665**
	المعنوية (P)	0.000	0.000		0.000
السوق	معامل الارتباط PC	.549**	.691**	.665**	1
	المعنوية (P)	0.000	0.000	0.000	

** . Correlation is significant at the 0.01.

معامل الارتباط الداخلي لأبعاد متغير التميز المؤسسي

	القيادة	الموارد البشرية	السياسات	الشراكة والموارد	العمليات	نتائج الأفراد	نتائج العملاء	النتائج المجتمعية	نتائج الأداء
الارتباط	.87	.80	.84	.86	.88	.82	.87	.86	.87
المعنوية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

** Correlation is significant at the 0.01.

معامل الارتباط الداخلي لأبعاد متغير رأس المال الفكري

	البشري	التنظيمي	العلاقات
الارتباط	.92	.93	.93
المعنوية	0.00	0.00	0.00

يتضح من الجداول السابقة، معنوية معامل الارتباط لجميع بنود أبعاد المتغيرات عند مستوى ٠,٠١، وبالتالي فإن هذا يعنى صدق العبارات للمتغيرات ولا يوجد الحاجة إلى حذف أي منها لأن قيمة $P \leq 0.05$ أي معنوية كافة أبعاد المتغيرات التي تم قياسها بالنسبة إلى إجمالي كل متغير.

٦-١٢ قياس درجة الاعتمادية على النتائج: باستخدام معامل الثبات (كرونباغ الفا).

أبعاد متغير رأس المال الفكري	معامل الثبات
رأس المال البشري	0.960
رأس المال التنظيمي/الهيكلية	0.967
رأس المال العلاقات (العملاء)	0.957
رأس المال الفكري	0.960

أنواع متغير الثقافة التنظيمية	معامل الثبات
ثقافة المجموعة	0.912
ثقافة التشبع	0.936
ثقافة التسلسل الهرمي	0.937
ثقافة السوق	0.903

أبعاد متغير التميز المؤسسي	معامل الثبات
تميز القيادة	0.923
تميز الموارد البشرية (الأفراد)	0.924
تميز السياسات والاستراتيجيات	0.927
تميز الشراكة والموارد	0.902
تميز العمليات	0.937
تميز نتائج الأفراد	0.894
تميز نتائج العملاء	0.904
تميز النتائج المجتمعية	0.879
تميز نتائج الأداء الرئيسي	0.935
إجمالي التميز المؤسسي	0.962

يتضح من الجداول السابقة أن معامل الثبات لإجمالي كل متغير تدل على الثبات المرتفع وبالتالي يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء.

٧-١٢ قياس الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع متغير ثقافة المنظمة

	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
المجموعة	4	0.83914	3.7270
التشبع	3	0.76494	3.7457
التسلسل الهرمي	1	0.64550	3.9750
السوق	2	0.68382	4.0587

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التميز المؤسسي

	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
القيادة	7	0.79577	3.8935
الموارد البشرية	4	0.72944	3.7391
السياسات	5	0.76028	3.8141
الشراكة والموارد	1	0.64859	3.9685
العمليات	3	0.70183	3.8609
نتائج الأفراد	9	0.93383	3.6348
نتائج العملاء	8	0.79788	3.8913
النتائج المجتمعية	6	0.79536	3.7565
نتائج الأداء	2	0.65605	3.8870

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير رأس المال الفكري

	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
رأس المال البشري	3	0.79514	3.7617
رأس المال الهيكلية	1	0.70319	3.9331
رأس المال العلاقات	2	0.74530	3.8757

يتضح من تحليل بيانات الجداول السابق أن اتجاهات مفردات العينة لأبعاد المتغيرات قد اتسمت بالإيجابية، بينما تشير الانحرافات المعيارية إلى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة حول الوسط الحسابي في هذا المستوى.

٨-١٢ مناقشة الفروض والتحليل الإحصائي:

- اختبار صحة الفرض الأساسي الأول/ الفرض الفرعي الأول:

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ثقافة المجموعة والتميز المؤسسي

قيمة اختبار F	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة P	المحسوبة T	معامل الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري
345.1	0.4	0.6	0.7	0.0	12.9		0.1	1.5
				0.0	18.5	0.7	0.03	0.5

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يظهر الجدول أن ثقافة المجموعة تُفسر ٦٠,٢ % من التغيير الكلي في المتغير التابع التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ و إلى جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الأول.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الأول/ الفرض الفرعي الثاني:

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ثقافة التشبع والتميز المؤسسي

قيمة اختبار F	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة P	المحسوبة T	معامل الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري
411.6	0.3	0.6	0.8	0.0	9.9		0.1	1.2
				0.0	20.2	0.8	0.03	0.6

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يظهر الجدول أن ثقافة التشبع تُفسر ٦٤,٤ % من التغيير الكلي في المتغير التابع التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ و إلى جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الأول/ الفرض الفرعي الثالث:

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ثقافة التسلسل الهرمي والتميز المؤسسي

قيمة اختبار F	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة P	المحسوبة T	معامل الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري
458.6	0.3	0.6	0.8	0.0	3.6		0.1	0.5
				0.0	21.4	0.8	0.03	0.8

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يظهر الجدول أن ثقافة التسلسل الهرمي تُفسر ٦٦,٨ % من التغيير الكلي في المتغير التابع التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ ويشير إلى جودة النموذج وإمكانية الاعتماد وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الأول/ الفرض الفرعي الرابع:

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ثقافة السوق والتميز المؤسسي

قيمة اختبار F	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة P	المحسوبة T	معامل الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري
233.8	0.4	0.5	0.7	0.0	6		0.1	1.08
				0.0	15.2	0.7	0.04	0.6

يظهر الجدول أن ثقافة السوق تُفسر ٥٠,٦ % من التغيير الكلي في المتغير التابع التميز المؤسسي، عند مستوى ٠,٠١ وتشير إلى جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع.

يخلص الباحث من مناقشة اختبار الفروض الفرعية للفرض الأول أن ثقافة المنظمة لها تأثير تفاعلي جوهري على التميز المؤسسي حيث تعتبر ثقافة المنظمة متغير مستقل له تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي كمتغير تابع.

بناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول.

٩-١٢ نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي:

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الأول:

رأس المال البشري وثقافة المجموعة على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقتررة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P	
١	الثابت	1.593	0.123	12.923	0.000	
	المجموعة	0.599	0.032	0.776	18.578	0.000
٢	الثابت	1.061	0.103	10.251	0.000	
	المجموعة	0.208	0.040	0.269	5.258	0.000
	البشري	0.529	0.042	0.649	12.672	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

مستوى الدلالة Sijg.	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	المجموعة
0.000	0.40977	0.600	0.602	.776 ^a	المجموعة
0.000	0.31428	0.765	0.767	.876 ^b	المجموعة، البشري

a. Predictors: (Constant), Clan Cul.

b. Predictors: (Constant), Clan Cul., Human Capital

تؤثر ثقافة المجموعة تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال البشري تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الأول.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الثاني:

رأس المال البشري وثقافة التشبع على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقتررة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P	
١	الثابت	1.281	0.128	9.999	0.000	
	التشبع	0.680	0.034	0.802	20.289	0.000
٢	الثابت	0.813	0.099	8.203	0.000	
	التشبع	0.326	0.035	0.385	9.336	0.000
	البشري	0.477	0.034	0.585	14.193	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

Sijg. مستوى الدلالة	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	التشبع
0.000	0.38787	0.642	0.644	.802 ^a	التشبع
0.000	0.28295	0.809	0.811	.901 ^b	التشبع، البشري

a. Predictors: (Constant), Adhocracy Cul.

b. Predictors: (Constant), Adhocracy Cul., Human Capital

تؤثر ثقافة التشبع تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي كما يؤثر رأس المال البشري تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الثالث:

رأس المال البشري وثقافة التسلسل الهرمي على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقتررة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P	
١	الثابت	0.565	0.154	3.659	0.000	
	التسلسل	0.821	0.038	0.817	21.416	0.000
٢	الثابت	0.370	0.109	3.405	0.000	
	التسلسل	0.434	0.037	0.432	11.862	0.000
	البشري	0.460	0.030	0.565	15.497	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

Sijg. مستوى الدلالة	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	التسلسل
0.000	0.37437	0.666	0.668	.817 ^a	التسلسل
0.000	0.26154	0.837	0.839	.916 ^b	التسلسل، البشري

a. Predictors: (Constant), Hierarchy Cul.

b. Predictors: (Constant), Hierarchy Cul., Human Capital

تؤثر ثقافة السوق تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال البشري تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الخامس:

رأس المال الهيكلي وثقافة المجموعة على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقترنة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	1.593	0.123		0.000
	المجموعة	0.599	0.032	0.776	18.578
٢	الثابت	0.479	0.097		0.000
	المجموعة	0.235	0.028	0.305	8.406
	الهيكلي	0.628	0.033	0.681	18.801

a. Dependent Variable: Total Excellence

المجموعة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
المجموعة	.776 ^a	0.602	0.600	0.40977	0.000
المجموعة، الهيكلي	.919 ^b	0.844	0.843	0.25681	0.000

a. Predictors: (Constant), Clan Cul.

b. Predictors: (Constant), Clan Cul., Structural Capital

تؤثر ثقافة المجموعة تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال الهيكلي تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي بمستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي السادس:

رأس المال الهيكلي وثقافة التشبع على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقترنة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	1.281	0.128		0.000
	التشبع	0.680	0.034	0.802	20.289
٢	الثابت	0.372	0.095		0.000
	التشبع	0.295	0.030	0.348	9.907
	الهيكلي	0.598	0.032	0.648	18.470

a. Dependent Variable: Total Excellence

التشبع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
التشبع	.802 ^a	0.644	0.642	0.38787	0.000
التشبع، الهيكلي	.926 ^b	0.858	0.856	0.24571	0.000

a. Predictors: (Constant), Adhocracy Cul.

b. Predictors: (Constant), Adhocracy Cul., Structural Capital

تؤثر ثقافة التشبع تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال الهيكلي تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي السادس.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي السابع:

رأس المال الهيكلي وثقافة التسلسل الهرمي على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقترنة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	0.565	0.154		0.000
	التسلسل	0.821	0.038	0.817	21.416
٢	الثابت	0.100	0.105		0.000
	التسلسل	0.361	0.036	0.360	9.912
	الهيكلي	0.582	0.033	0.632	17.391

a. Dependent Variable: Total Excellence

		معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
التسلسل	التسلسل	.817 ^a	0.668	0.666	0.37437	0.000
	التسلسل، الهيكلي	.926 ^b	0.858	0.856	0.24567	0.000

a. Predictors: (Constant), Hierarchy Cul.

b. Predictors: (Constant), Hierarchy Cul., Structural Capital

تؤثر ثقافة التسلسل الهرمي تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال الهيكلي تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي بمستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي السابع.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الثامن:

رأس المال الهيكلي وثقافة السوق على التميز المؤسسي

	النموذج	القيمة المقرة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	1.089	0.182		6.000	0.000
	السوق	0.675	0.044	0.712	15.293	0.000
٢	الثابت	0.332	0.118		2.817	0.000
	السوق	0.180	0.037	0.190	4.864	0.000
	الهيكلي	0.703	0.036	0.762	19.483	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

		معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
السوق	السوق	.712 ^a	0.506	0.504	0.45646	0.000
	السوق، الهيكلي	.903 ^b	0.815	0.814	0.27985	0.000

a. Predictors: (Constant), Market Cul.

b. Predictors: (Constant), Market Cul., Structural Capital

تؤثر ثقافة السوق تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال الهيكلي تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي بمستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الثامن.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي التاسع:

رأس المال العلاقات وثقافة المجموعة على التميز المؤسسي

	النموذج	القيمة المقرة	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	1.593	0.123		12.923	0.000
	المجموعة	0.599	0.032	0.776	18.578	0.000
٢	الثابت	0.697	0.107		6.483	0.000
	المجموعة	0.337	0.029	0.436	11.509	0.000
	العلاقات	0.484	0.033	0.556	14.693	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

		معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
المجموعة	المجموعة	.776 ^a	0.602	0.600	0.40977	0.000
	المجموعة، العلاقات	.892 ^b	0.796	0.794	0.29401	0.000

a. Predictors: (Constant), Clan Cul.

b. Predictors: (Constant), Clan Cul., Customer Capital

تؤثر ثقافة المجموعة تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال العلاقات تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي بمستوى معنوية ٠,٠١ وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي التاسع.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الحادي عشر:

رأس المال العلاقات وثقافة التسلسل الهرمي على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقرة	الخطا المعياري	معامل الخطا المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	0.565	0.154	3.659	0.000
	التسلسل	0.821	0.038	0.817	21.416
٢	الثابت	0.160	0.118	1.352	0.000
	التسلسل	0.493	0.037	0.491	13.259
العلاقات	0.441	0.032	0.507	13.684	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

		معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطا المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
التسلسل	التشبع	.817 ^a	0.668	0.666	0.37437	0.000
	التسلسل، العلاقات	.904 ^b	0.818	0.816	0.27774	0.000

a. Predictors: (Constant), Hierarchy Cul.

b. Predictors: (Constant), Hierarchy Cul., Customer Capital

تؤثر ثقافة التسلسل الهرمي تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي، كما يؤثر رأس المال العلاقات تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي بمستوى معنوية ٠,٠١، وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الحادي عشر.

- اختبار صحة الفرض الأساسي الثاني/ الفرض الفرعي الثاني عشر:

رأس المال العلاقات وثقافة السوق على التميز المؤسسي

النموذج	القيمة المقرة	الخطا المعياري	معامل الخطا المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة P
١	الثابت	1.089	0.182	6.000	0.000
	السوق	0.675	0.044	0.712	15.293
٢	الثابت	0.593	0.141	4.199	0.000
	السوق	0.275	0.045	0.290	6.168
العلاقات	0.546	0.041	0.628	13.350	0.000

a. Dependent Variable: Total Excellence

		معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطا المعياري للنموذج	Sig. مستوى الدلالة
التسلسل	السوق	.712 ^a	0.506	0.504	0.45646	0.000
	السوق، العلاقات	.851 ^b	0.723	0.721	0.34239	0.000

a. Predictors: (Constant), Market Cul.

b. Predictors: (Constant), Market Cul., Customer Capital

تؤثر ثقافة السوق تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي كما يؤثر رأس المال العلاقات تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي بمستوى معنوية ٠,٠١، وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني عشر.

يخلص الباحث من مناقشة اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثاني أن رأس المال الفكري له تأثير تفاعلي جوهري على ثقافة المنظمة في التميز المؤسسي وبناءً على هذه النتيجة يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني.

١٣. ملخص لأهم توصيات الدراسة:

الجهة المختصة بالتنفيذ	آليات التنفيذ	توصيات الدراسة
على مستوى كافة الإدارات	وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر، والاعتماد على حلقات النقاش التي تسهم في تطوير علاقات العمل في جميع ثقافات المنظمة، وأيضاً ضرورة الحرص على تبني آراء وافكار ومقترحات العاملين البناءة حيث يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.	العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.
الإدارة العليا / إدارة الموارد البشرية	وذلك من خلال حسن اختيار الموارد البشرية الإدارية والفنية القادرة على القيام بالمهام وتحليل كل ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لتحقيق الرضا الوظيفي لدى للعاملين وتشجيعهم على العمل، مع العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين.	السعي على زيادة مستوى الولاء والانتماء للعاملين بالمنظمة وزيادة القدرة المؤسسية في مجالات الاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية، حيث أنها تساهم في تحقيق الأهداف، وتساعد في إنجاز الأعمال.

الإدارة العليا / إدارة الموارد البشرية	وذلك من خلال إعداد الخطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية ثم لجميع الموظفين حول الثقافة المرجوة للمنظمة.	زيادة درجة الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة حيث أن الاهتمام بهذا المجال يساهم في تنمية وتطوير التميز المؤسسي.
الإدارة العليا / إدارة الموارد البشرية / المديرين	تطوير نظم المكافآت وربطها بالأداء، المشاركة في المكاسب التي تم تحقيقها من خلال جهود مشاركة الموظفين، تقديم منح تعليمية وتذاكر سفر مجانية للمتميزين في الأداء، الاحتفال بالموظف المثالي شهرياً ليمثل القدوة للآخرين مع بيان سبب التميز.	العمل على خلق ثقافة إيجابية محفزة وداعمة للتميز بالمؤسسة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الاهتمام بتوفير بيئة عمل تتلاءم مع كافة العاملين لذلك.
الإدارة العليا	وذلك من خلال وضع جائزة للتميز المؤسسي خاصة بالمنظمة من أجل أن تكون مرجعية إرشادية ذات أسس معيارية تساعد في قياس التقدم والتطور في الأداء المؤسسي.	العمل على تبني نموذج محدد للتميز المؤسسي بالمنظمات.
إدارة الموارد البشرية	من خلال رقابة وقياسه بشكل دوري للحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر.	التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة.
الإدارة العليا / إدارة الموارد البشرية	وذلك من خلال الإقناع الذاتي للإدارة بتطوير الفكر الاستراتيجي وتبني رسالة ورؤية علمية متقدمة لإدارة فعالة لرأس المال الفكري من خلال عقد دورات تدريبية لتعريف مفاهيم ومكونات وطرق قياس وإدارة رأس المال الفكري.	بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري، ونشرها وتعزيزها لما يمثله من قيمة للمؤسسة.
الإدارة العليا / إدارة الموارد البشرية / المديرين	وذلك من خلال تطويره باستمرار أو إعادة هيكلته بما يسمح بتحديد مسؤوليات واختصاصات كل وحداته لتحقيق الانسجام بينه وبين العمليات الداخلية، ويكون هيكل تنظيمي رشيق مرن يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة ويضمن تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.	تعزيز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل يتناسب مع الكفاءة الإدارية في بيئة العمل.
إدارة الموارد البشرية	وذلك من خلال تطوير قدراتهم العملية، وتوسيع مداركهم العلمية والارتقاء بمستواهم الثقافي.	حرص المؤسسات على تلبية احتياجات الموظفين الفكرية والمهارية.
إدارة الموارد البشرية	وذلك من خلال التقدير والمشاركة وإدراج الشهادات العليا ضمن سلم العلاوات الوظيفية والترقيات.	توفير متطلبات الرضا الوظيفي.
الإدارة العليا	وذلك من خلال تنمية الإبداع حول الية تقديم الخدمات والسلع بجودة عالية وحسب حاجة المجتمع	توفير بيئة ملائمة لتشجيع العاملين في المؤسسات على المبادرة والابتكار.
الإدارة العليا	من خلال تطوير آليات ووسائل فعالة على مستوى التواصل معهم فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة لعملاء والعمل على تلبيةها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.	تعزيز العلاقة مع العملاء.
الإدارة العليا	من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة، وتحديد الخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم، ومحاولة الاستفادة من إمكانياتهم وخبراتهم في تعزيز رأس المال الفكري في المؤسسات.	تعزيز العلاقة مع الشركاء من مؤسسات المجتمع المحلي.
الإدارة العليا	من خلال الاستعانة بمن لهم خبرة وتجارب عملية، مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق، وذلك للمنافسة والحصول على شهادات وجوائز التميز.	تطبيق نماذج الجودة والتميز المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
الإدارة العليا	من خلال السعي إلى الربط بين تقييم الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي، وضع معايير ومقاييس للرقابة وذلك لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها والحد منها.	تطبيق نظام تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات بشكل موضوعي ومنهجي.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- أحمد سعيد ابراهيم المحلاوي، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي – دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس – مصر – ٢٠١٩
- اسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الاردن - ٢٠١٠
- الأستاذ الدكتور على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، ٢٠٠١

- أمل عثمان رشوان محمد خليف، تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب على المبيعات، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ٢٠١٦
- ايمان فتحى عبده الحماصى، تأثير ثقافة المنظمة على فعالية ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية، دراسة نظرية تطبيقية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠٠٧
- حامد جودت حامد اصرف، نموذج مقترح للعلاقات بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس - مصر - ٢٠١٣
- حسين الدورى، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري والتخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥
- حسين الدورى، الإدارة الاستراتيجية والابداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - عمان - الأردن، ٢٠٠٨
- خالد احمد عبد الحميد قنقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، ٢٠١٤.
- د. محمد سعد محمد، د. مها احمد زكي الدجاني، أساليب القيادة والثقافة التنظيمية والتعلم القدرة التنظيمية في صناعة التعليم: الدليل من مصر، الجامعة البريطانية في مصر، المجلة الدولية للأعمال والبحوث الاجتماعية، المجلد ٠٦، العدد ١١، ٢٠١٦
- د. محمود صادق بازرع، موضوعات في بحوث التسويق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٦ ص ٢٧.
- د. نيفين سعيد بيومي عيسوي، د. عماد عبد الخالق صابر الطحان، رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٨.
- داليا رجاء محمد البيومي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الأدوية في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ٢٠١٨.
- دكتور رضا إبراهيم المليجي، كتاب دارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ناشر الكتاب: عالم الكتب عام ٢٠١٢
- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كتاب مكان النشر: الاسكندرية، الناشر: الدار الجامعية، تاريخ النشر ٢٠١١
- سامر عبد الله أبكر هداش، نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة، بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٠
- * سيد محمد جاد الرب، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية: نموذج مقترح: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه)، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ١٩٩٧
- * صابرين عماد عرفات أبو ليدة، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير في التنمية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، ٢٠١٨
- صالح الشيخ محمد علي الكساسبة، تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن، ٢٠١١
- صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز؛ الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- عادل ريان محمد ريان، ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ١٩٩٤
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣
- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، الناشر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر، ٢٠٠٩
- عبد الله محمد نخيلان الشقيحي المطيري، إطار مقترح لدور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس - مصر - ٢٠١٨
- على احمد ثاني بن عبود دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - الرياض - معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٩
- على السلمي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة، ورقة مقدمة إلى جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر ٢٠٠٧
- على جمال على عبد البر، نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضاء المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الفندقي، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٣
- عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٥
- عمر محمود عبد الله، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية: بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعه عين شمس، ٢٠٠٩
- غاليه عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي، رسالة دكتوراه جامعه عين شمس - مصر - ٢٠١٤

غانم حاشوش خزعل الخالدي، جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والتميز في الأداء الحكومي: بالتطبيق على وزارة المالية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه - كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعه عين شمس , ٢٠١٨

فاطمة علي محمد الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، جامعة القاهرة - مصر ٢٠١٢

فريد زين الدين، توصيف ثقافة المنظمة المتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة المجلد ٣٠ العدد الرابع ابريل ١٩٩٨ فواد على محمد بالحريم، نموذج مقترح لقياس أثر الثقافة التنظيمية على إدراك القادة الإداريين وعلاقته بفاعلية الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس

فوزي يعقوب القلاف، التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، جامعة القاهرة - مصر - ٢٠١٥ * لوزية فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٦

* محفوظ أحمد جودة، جودة العمليات: تطبيق منهجية ٦ سيجما في المنظمات الخدمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن، ٢٠١٣

ماجد محمد الفراء، إيهاب عبد ربه سهوم، واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، ٢٠١٥.

محمد ربيع زناتي، أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، جامعة طنطا - مصر - ٢٠٠٠ محمد زائيري وجون ايمارك، أفضل الممارسات: التميز المؤسسي ترجمة محمد جمال نوير، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات، ٢٠٠٥

محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، البازردي الاردن ٢٠٠٩

موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ٤ العدد ٣، ٢٠٠٨

ميسون على عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى-غزة ٢٠١٧

نبيل محمد احمد شيخ، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس - مصر - ٢٠١٤.

نجوى عبد الله الطبلاوى، ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للازمه، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الكوارث والازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧

نجوى عبد الله محمود، أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، كلية المجتمع جامعة الملك - السعودية - ٢٠٢٠ نعمة محمد علي سلامة الوكيل، تأثير القيادة التحولية على مكونات رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس - مصر - ٢٠١٦

نهى جمال محمود علي يوسف، قياس تأثير إدارة رأس المال الفكري على تدعيم الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس - مصر ٢٠١٨

وفاء بنت عايض معيوض الجميعي، ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير، كلية التربية، جامعة أسبوط، المجلد الخامس والثلاثون العدد الحادي عشر نوفمبر ٢٠١٩

ياسين كاسب الخرشنة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم نور، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، ٢٠١٣

يوسف مسعدوى، ثقافة المنظمة كأساس لمسايرة عملية التغيير التنظيمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان- الاردن، ٢٠١٤

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

Ahmad Raza, Hasan Sohaib Murad, Learning New Management Viewpoints: Recontextualizing Strategic Leadership in Global and Regional Context, School of Business and Economics University Of Management and Technology, Lahore Pakistan , Business Review – Volume 9 Number 1 January – June 2014

Alan M. Wilson, Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing, 2001

- Anton Bradburn, Elayne Coakes, INTANGIBLE ASSETS AND SOCIAL, INTELLECTUAL AND CULTURAL CAPITAL: ORIGINS, FUNCTIONS AND VALUE, Westminster Business School, University of Westminster, UK, 2004
- Arash Shahin & Reza Pourbahman, Integration of EFQM and Ultimate Six Sigma: A Proposed Model, *International Business Research*, Vol. 4, No. 1; January 2011
- Arturo Calvo-Mora & Araceli Picon & Carolina Ruiz-Moreno & Lourdes Cauzo Bottala , The relationships between soft-hard TQM factors and key business results , 2012
- Balvir Talwar, Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models, 2011
- Beach, M. J. (2009). A Critique of Human Capital Formation in the U.S. and the Economic Returns to Sub-Baccalaureate Credentials. *Educational Studies: A Journal of the American Educational Studies*
- Benedetta Siboni, Maria Teresa Nardo, Daniela Sangiorgi, contemporary performance plans: an intellectual capital focus?, Italian state university, 2013
- Carlos M. Jardon, Maria Susana Martos, Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America, 2012
- Carolina Lopez-Nicolas & Ángel L. Meroño-Cerdán, the impact of organizational culture on the use of ICT for knowledge management, Institute of Information Management, University of St. Gallen 2009, Received: 3 March 2009 / Accepted: 15 September 2009 / Published online: 6 October 2009
- Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott, Introduction to financial accounting, 2000
- Charles, G, C 2003 From quality to business excellence. A system approach to management, ASQ Quality Press
- Craig Hickman & Michael A. Silva , Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age , 1982
- Cristina Mele & Maria Colurcio , The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, *International Journal of Quality & Reliability Management*, ISSN: 0265-671X ,Article publication date: 1 June 2006
- Daniel Andriessen, On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis, INHOLLAND University of Professional Education, Amsterdam, The Netherlands, 2006
- Dick Grote , The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers Paperback – June 14, 2002
- Dimitrios G. Mavridis, Konstantinos I. Vatalis, Intellectual Capital Accounting Indicators, *Procedia Economics and Finance*, 2012
- Edgar H. Schein The Corporate Culture Survival Guide, Cambridge, 2009
- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition, 2010
- Edgar Schein and the Three Levels of Organizational Culture, 1985
- Egypt Government Excellence Award, An official website of the Egypt government, www.egea.gov.eg
- George Tovstiga, Ekaterina Tulugurova , Intellectual capital practices: a four-region comparative study , *Journal of Intellectual Capital* , ISSN: 1469-1930, Publication date: 16 January 2009
- Giovanni Schiuma, Intellectual capital and company's value creation dynamics, University of Basilicata, Viale dell'Ateneo Lucano, 2007
- Giustina Secundo, Alessandro Margherita, Gianluca Elia and Giuseppina Passiante, Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? University of Salento, Lecce, Italy, 2010
- Gopal K. Kanji , Measuring leadership excellence, Published online: 25 Aug 2010
- H. J. Doeleman a, Steven ten Have b & Kees Ahaus ca TNO Management Consultants, Apeldoorn, The Netherlands Faculty Economics and Business Administration, VU University, Amsterdam, The Netherlands Department of Operations, Faculty of Economics and

- Business, University of Groningen, Groningen, The Netherlands Version of record first published: 28 Jun 2012
- Handy 1985 model of organizational culture
- Hassan Saleh Al-Dhaafri & Abdullah Kaid Al-Swidi & Rushami Zien Bin Yusoff, The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance, 2014
- Hertz, S, Education Criteria for Performance Excellence, Baldrige National quality program 2009
- Hougyun Kim, Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector, Springer Science+Business Media New York 2013
- Ikujiro Nonaka, Katsuhiko Umemoto and Dai Senoo , From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management , Technology In Society, Vol. 18. No. 2, pp. 203-218, 1996
- Ionică, A.; Băleanu, V.; Edelhauser, E.; Irimie, S., TQM AND BUSINESS EXCELLENCE, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010
- J. S. Oakland & S. J. Tanner, Total Quality Management & Business Excellence, 2008
- J.L. Gupta , Economic and Business Environment, SAGE Journals, Published March 6, 2013
- James Guthrie, Peter Steane, Federica Farneti, IC reporting in the Australian Red Cross blood service, University of Bologna, Forli, Italy, 2009
- Japan Quality Award Council 2015
- John W. Fleenor & Jeffrey Michael Prince, USING 360 DEGREE FEEDBACK IN ORGANIZATIONS, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, ©1997 Center for Creative Leadership
- King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency, An official website of the Jordan government, /www.kace.jo
- Kongkiti Phusavat, Narongsak Comepa, Agnieszka Sitko-Lutek, Keng-Boon Ooi, Interrelationships between intellectual capital and performance Empirical examination Kongkiti Phusavat Center of Advanced Studies in Industrial Technology, Kasetsart University, Bangkok, Thailand, 2011
- Kongkiti Phusavat, Narongsak Comepa, Agnieszka Sitko-Lutek, Keng-Boon Ooi, Productivity management: integrating the intellectual capital, 2013
- KWON, DAE-BONG, HUMAN CAPITAL AND ITS MEASUREMENT, the 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea - 27-30 October 2009
- Li J, Pike RH and Haniffa RM (2008) Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. Accounting and Business Research. 38(2): 137-159.
- Margareta Rusu-Tanas, Intellectual Capital a Strategic Factor of Socio-Economic, Development of Regions and Countries, 22nd International Economic Conference – IECS 2015 “Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies”, IECS 2015
- Mary G. Porter, Supply Chain Integration: Does Organizational Culture Matter? School of Leadership and Organizational Design, University of Phoenix, OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, ISSN 1979-3561, 2019
- Masayu Othman & Mohammad Basir Saud, Intellectual Capital in Small and Medium Enterprises: Case study of Malaysian Manufacturing SMEs, f Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 2015
- Morteza Namvar, Pejman Khalilzadeh, Exploring the role of intellectual capital in the development of e-business models Evidence from the Iranian carpet industry, University of Bordeaux, Bordeaux, France, 2013
- Nancy A. Toscano, Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention, Virginia Commonwealth University, 2015
- Nancy J. Adler and Mariann Jelinek, is “Organization Culture” Culture Bound?, 1986

- National institute of standards and technology, An official website of the United States government
- Nixon Kamukama, Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage, Department of Accounting, Makerere University Business School, Kampala, Uganda, 2013
- Patricia Ordoñez de Pablos, Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view, Faculty of Economics, Department of Business Administration and Accountability, University of Oviedo, Oviedo-Asturias, Spain, 2003
- Pinar, Musa & Girard, Tulay: Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, Published in SAM Advanced Management Journal Vol.73 Winter 2008
- Reyes-Santiago María del Rosario, Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry, International Journal of Hospitality Management, Volume 65, August 2017, Pages 71-80
- Richard L. Daft, Essential Organization Theory and Design, Vanderbilt University, 1992
- Robert M. Fulmer & Jared Bleak & Stephen A. Stumpf, The strategic development of high potential leaders, May 2009
- Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, 2010
- SalomeSvanadze, IliiaStateUniversity, Magdalena Kowalewska, Warsaw University of Life Sciences, The measurement of intellectual capital by VAIC method – example of WIG20, Online Journal of Applied Knowledge Management, A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2015
- Sheikh Khalifa Government Excellence Program, An official website of the United Arab Emirates government, www.moca.gov.ae/en/area-of-focus/government-excellence
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis
- Stanley Marash, Six Sigma: Business results through innovation. Proceedings of the American Society for Quality Congress ASQ Press, 2000.
- Stefania Borghini, Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate, VOL. 9 NO. 4 2005, pp. 19-33, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270 JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
- Stephen P. Robbins, organizational behavior in Southern Africa, 2nd edition, 2012
- Sunil Thawani, Six Sigma—Strategy for Organizational Excellence, Volume 15, 2004
- Taesung Kim, Jihyun Chang, Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study, Leadership & Organization Development Journal, ISSN: 0143-7739, Article publication date: 4 December 2018 Issue publication date: 8 February 2019
- Thomas A. Stewart, Intellectual Capital: The new wealth of organization, 1999
- Thomas J. Peters, Robert. H. Waterman, In search of Excellence, January 1, 1984
- Vidhu Shekhar Jha & Himanshu Joshi, Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP) - A Conceptual Study "Practice-Oriented Paper - Research Paper" IQ Concepts, Tools, Metrics, Measures, Models, and Methodologies, 2015
- William Forte, Jon Tucker, Gaetano Matonti, Giuseppe Nicolò, Measuring the intellectual capital of Italian listed companies, 2017
- Yinghong (Susan) Wei & Saeed Samiee & Ruby P. Lee, the influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market, Academy of Marketing Science 2013, Received: 2 February 2012 / Accepted: 19 March 2013 / Published online: 4 June 2013
- Yun Ji Moon, Hyo Gun Kym, A Model for the Value of Intellectual Capital, Ewha Womans University, 2006
- Zhaowei Miao Shun Cai, Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms, School of Management, Xiamen University, 361005, PR China, Received 29 November 2010, Accepted 27 May 2011, Available online 12 June 2011., International Journal of Production Economics, Volume 140, Issue 1, November 2012, Pages 18-27

The relationship between the organization's culture and institutional excellence through intellectual capital

Ahmed Mohamed Abdel Aziz Abu El-Nile

Chartered Accountant
Professional Doctorate Degree in Business
Administration
Arab Academy for Science, Technology and
Maritime Transport
dr.ahmedabuelnile@gmail.com

Mohamed Saad Mohamed
Professor of organizational studies
The British University in Egypt

Abstract

This is a theoretical and field study that focuses on the relationship between the culture of the organization and institutional excellence through intellectual capital, as an attempt to find out the relationship and the direct impact of the organization's culture on institutional excellence, as well as the relationship and influence in the case of intellectual capital with its elements as a mediator in that relationship to reach institutional excellence, This study aims mainly to show the impact of the relationship between organizational culture and institutional excellence through intellectual capital, The scientific importance of the study is also represented in the small number of research and studies that dealt with the impact of the relationship between the culture of the organization and institutional excellence through intellectual capital, In the study's problem, objectives and importance, the researcher relied on mixing two basic approaches in preparing the subject of the study, analyzing its evidence, and clarifying the relationship between its components, namely the inductive approach and the approach, The study reached some results, the most important of which are: There is a positive correlation with a strong moral significance between the organization's culture, intellectual capital, and institutional excellence.

Keywords

Organization culture - intellectual capital - organizational excellence - group culture - saturation culture - hierarchy culture - market culture - human capital - leadership excellence - human resource excellence.