



الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي: اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة المصرية

إعداد

د. رامز رمضان محمد حسين

أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Ramezramadan9985@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حسين، رامز رمضان محمد (٢٠٢٤). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي: اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)٣، ١١٦٧-١٢٢٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي: اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة المصرية

د. رامز رمضان محمد حسين

المستخلص

سعى البحث نحو تحديد تأثير الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في ظل وجود رأس المال الفكري باعتباره متغيراً وسيطاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها ٣٨٠ مفردة بإتباع أسلوب التخصيص المناسب Proportional Allocation طبقاً للنسبة المئوية لأعداد العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بكل بنك من البنوك محل الدراسة، وقد تم استرداد عدد ٣٣٦ استمارة من إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة، وقد توصل البحث من خلال الاختبارات الإحصائية إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٢٤ - ٠,٩٤٣)، وأن الجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة تفسر التغير في أبعاد رأس المال الفكري بمقدار (٩٨,٦٪)، كما أوضحت النتائج أن هناك ارتباط معنوي طردية بين أبعاد رأس المال الفكري والتميز المؤسسي؛ حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٦٦ - ٠,٩٥٣)، وأن رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة يُفسر التغير في أبعاد التميز المؤسسي بمقدار (٩٧,٥٪)، كما أكدت النتائج أن هناك علاقة معنوية طردية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٥٨ - ٠,٩٢٣)، وأن الجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة تُفسر التغير في أبعاد التميز المؤسسي بمقدار ٩٩,٦٪، وقد أوصى البحث بالعديد من التوصيات من أهمها؛ ضرورة اهتمام القيادات داخل البنوك بالأساليب الإدارية الحديثة، مع ضرورة العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيطها لإيجاد التوازن بين المركزية واللامركزية مع الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، والتأكيد على تحسين آليات التعاون والتعامل مع أفراد المجتمع المستفيدين من الخدمة، كما يجب على الإدارات العليا داخل البنوك الاعتماد على نماذج الأداء العالمية لتقييم برامج الأداء والجودة لبرامج الأعمال الداخلية.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية، التميز المؤسسي، رأس المال الفكري.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم في ظل التغيرات المتلاحقة والمتسارعة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة مهمة صعبة تتمثل في القدرة على التكيف وكيفية التعامل مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، بالإضافة إلى الثقافات المختلفة والتنوع في متطلبات العملاء، كل هذا قد يُجبر قادة التفكير التنظيمي داخل تلك المنظمات على إيجاد منهجية جديدة للاستدامة من خلال تمييز نفسها عن باقي المنظمات.

وفي ظل تلك التغيرات تتسارع المنظمات العامة حالياً في مجال الأعمال للوصول إلى أعلى درجات التميز المؤسسي، عن طريق تبني محاور البحث، والإبداع، والتطوير، والابتكار، وذلك من خلال الالتزام بمحاور ونماذج الجودة والتميز؛ لتحصل لنفسها على ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي بل والعالمي، والمحافظة على كيانها وضمأن استمراريتها، حيث يُعد السعي إلى التميز في أي المنظمة والوصول إليه حاجة ضرورية خاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها دول العالم في الفترة الأخيرة، وتلك الظروف تفرض على المنظمات إتباع المنهج الإداري المتطور والمناسب الذي يساعدها على تخطي الصعاب والتي قد تجبرها على إحداث التغييرات الجذرية في بيئة العمل الخاصة بها لإحداث حالة من التميز، خاصة وأن البيئة المحيطة بتلك المنظمات تتميز بالتغير السريع والتحول والتطور المستمر في التكنولوجيا والعمليات والإستراتيجيات.

وقد نتج عن ذلك أن التميز المؤسسي أصبح توجه هام للمنظمات على مختلف المستويات، حيث يُعمق التميز التفكير الإستراتيجي لتلك المنظمات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، وقد جاء مفهوم التميز المؤسسي للوصول إلى أعلى معدلات الأداء، لذا وجب على المنظمات أن تمضي قدماً لتحقيق التميز المؤسسي، وتطبيق إدارة التميز داخل عملياتها الإدارية والمالية والتنظيمية.

ولما كانت المنظمات ينطبق عليها نفس القانون الطبيعي الذي ينطبق على سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة الحياة، فتبدأ تطورها بمرحلة الولادة، فالنمو، فالنضج، وصولاً للانحدار، كان من المهم البحث عن التكوين الوراثي لتلك المنظمات كباقي الكائنات الحية، فمفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة DNA يتماشى مع المفهوم الخاص بالجينات الوراثية للإنسان، إذ إن البصمة الوراثية للمنظمة DNA تحتفظ بالمعلومات والمواقف الموروثة والمتقدمة بشكل تراكمي في المنظمة منذ ظهور الفكرة الأولى لإنشاء المنظمة والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية، كما أن الجينات التنظيمية تعتبر إطاراً يحتوي على جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمات، ويُحدد الطريقة التي تعمل بها تلك المنظمات من حيث بيئتها التنظيمية (مولاي وكافي، ٢٠١٧: ٥٤)

وإن اختيار الجينات التنظيمية DNA هو التحدي الأساسي لتحقيق تميز أي منظمة عن باقي المنظمات الأخرى، كما تطورت المفاهيم النظرية والفلسفية للجينات الوراثية التنظيمية (DNA) لتسهم في تشكيل هوية مميزة للمنظمات والجينات التنظيمية أو ما يُعرف بالحمض النووي التنظيمي أو البصمة الوراثية التنظيمية وكلها تحمل نفس المعنى، وهي تعتبر الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمات والعلاقات والموارد التي تتيح للإدارة الحصول على نظرة ثاقبة عما هو مقبول وما هو غير مقبول (طارق، وحسن، ٢٠١٧: ٦-١١).

ولما كانت المنظمات المعاصرة تسعى في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب مزايا تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً مهماً في تحويل الأصول غير المادية إلى ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية والفكرية والعلاقات مع العملاء الخارجيين للمنظمة.

الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

دراسات وأدبيات تناولت متغير الجينات التنظيمية DNA

دراسة (سلوادي، ٢٠٢٢) وتناولت هذه الدراسة أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي داخل شركات الصناعات الدوائية داخل فلسطين في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين المتغيرات، وقد أظهرت الدراسة نتيجة رئيسية وهي وجود أثر بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي ولكن هذا الأثر جزئياً، وأخيراً قدمت الدراسة توصيات منها؛ ضرورة الاهتمام بمكونات الجينات التنظيمية كجزء من ثقافة المنظمة (الهيكل التنظيمي- المعلومات- اتخاذ القرارات- الحوافز) وإظهار أهمية هذه الأبعاد لكافة العاملين داخل المنظمة

دراسة (عبد الحليم، ٢٠٢١) واهتمت الدراسة بتحديد دور الجينات التنظيمية في الوصول إلى التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة بجمهورية مصر العربية. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجينات التنظيمية للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التعرف على نقاط الضعف في المنظمات محل الدراسة والقيام بعلاجها، بالإضافة إلى إظهار نقاط القوة وتدعيمها.

دراسة (الحيلة وآخرون، ٢٠٢١) قامت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة والأثر بين مكونات الحمض النووي وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة وأثر بين متغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات التعليم التقني بمكونات الحمض النووي وذلك من خلال خلق الثقة بين العاملين ورؤساءهم، وضرورة الاهتمام بفرق العمل وتمكين المبدعين، بالإضافة إلى ضرورة الحرص على خلق قنوات اتصال فعالة.

دراسة (اسماعيل، ٢٠٢٠) وركزت هذه الدراسة على توضيح مدى تأثير الجينات التنظيمية على الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقافة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تقييم المنظمة إستراتيجياً والتركيز على الجين المرغوب في الحفاظ على ثقافة المنظمة وتدعيمها.

دراسة (بدران، ٢٠١٨) واستهدفت هذه الدراسة في التعرف على العلاقة التبادلية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي داخل الجامعات الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة تشجيع المنظمات التعليمية على تأسيس التميز، بالإضافة إلى ضرورة تأهيل الإدارات العليا لوضع تصورات وتوجهات إستراتيجية تركز على معايير ونماذج التميز المؤسسي.

دراسات وأدبيات تناولت متغير التميز المؤسسي

دراسة (علي، ٢٠٢١) استهدفت هذه الدراسة تحديد المتطلبات التي يجب توفيرها داخل الجمعيات الأهلية للوصول إلى التميز المؤسسي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات المالية والتدريبية والتكنولوجية، وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة حث المسؤولين على أهمية تعزيز وتطوير السياسات الاجتماعية المتعلقة بتطوير الأداء بهدف تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (عبد البصير، ٢٠٢١) ركزت هذه الدراسة في التعرف على دور التميز المؤسسي في تطوير الأداء داخل المؤسسات الحكومية الخدمية، وقد أكدت هذه الدراسة أنه يمكن الاعتماد على عناصر التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنظيمية على المستوى المحلي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من الموارد المادية والبشرية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات الحكومية.

دراسة (الشويري، ٢٠١٩) تناولت هذه الدراسة تحديد مدى إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز داخل مؤسسات الأطفال المحرومين من الرعاية، وقد أوصت هذه الدراسة في نهايتها بأهمية تطبيق نظام الجودة الكامل ومعايير التميز الأوروبي في كافة المنظمات الأهلية والاجتماعية.

دراسة (Evans, 2018) عرضت هذه الدراسة تقييم معايير تطبيق التميز المؤسسي داخل المنظمات وعلاقتها بتحقيق النجاح داخل تلك المنظمات، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة بأهمية تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة داخل المنظمة وبين الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحسين نظام العمل داخل المنظمة، بجانب الحفاظ على تحقيق الرضا للعاملين كل هذه العناصر متجمعة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمات.

دراسات وأدبيات تناولت متغير رأس المال الفكري.

دراسة (الخولي، ٢٠١٩) وتناولت هذه الدراسة معرفة الدور الوسيط لإدارة معرفة العميل في العلاقة بين رأس المال الفكري وقيمة العميل، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري على كل من إدارة معرفة العميل وأيضاً قيمة العميل.

دراسة (ديب، ٢٠١٨) أوضحت هذه الدراسة واقع رأس المال الفكري القائم على العلاقات، وتوصلت الدراسة في نهايتها بمجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط طردي بين أبعاد رأس المال الفكري وبين تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات المهتمة برأس المال الفكري والساعية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني فلسفة التميز المؤسسي ونماذج الجودة في سبيل الوصول إلى التميز المحلي أو الإقليمي، والاستعانة بمن لهم خبرات وتجارب للاستفادة من الدروس التي تم الوصول إليها.

دراسة (يوسف، ٢٠١٦) وجاءت هذه الدراسة لتوضح مدى تأثير رأس المال الفكري على مستوى جودة التعليم العالي، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة أن ترتيب أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) تعتمد على طبيعة المنظمة، وأن التركيز على أحد الأبعاد لا يؤدي بالضرورة إلى إغفال أو إهمال الأبعاد الأخرى.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تسعى الدراسة الحالية لسد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بكل من الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي ورأس المال الفكري، فقد تبين من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- أظهرت الدراسات السابقة أهمية الجينات التنظيمية DNA لارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي).

- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي وجودة الأداء باعتبار الجينات التنظيمية متغيراً مستقلاً والتميز المؤسسي متغيراً تابعاً، إلا أنه لم يتضح -في حدود علم الباحث- أن متغير رأس المال الفكري كان متغيراً وسيطاً بين المتغيرين سالفين الذكر.

الفجوة العلمية التي يعالجها البحث الحالي:

- اعتمد هذا البحث على مدخلين بحثيين وهما (المدخل النظري / المدخل التحليلي الكمي) وذلك لتشكيل فكرة مجمعة ودقيقة عن مشكلة البحث. كما تنوع هذا البحث في المناهج لتشمل المنهجي الوصفي التحليلي.

- لم تقتصر عينة هذا البحث على جهة واحدة وإنما تضمنت مجموعة من العينات لجهات مصرفية مختلفة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وذلك لضمان تشخيص الواقع بدقة.

- تعدد الأبعاد والمحاور المكونة لكل متغير من متغيرات البحث الموجودة باستمرار الاستقصاء - أداة تجميع البيانات - وذلك لضمان دقة المستقضي منهم، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل في الوصول إلى أدق نتائج وتوصيات.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هذا البحث قد يُساهم في معالجة الفجوة البحثية من خلال تناوله لموضوع الجينات التنظيمية بأبعادها المختلفة (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) كمتغير مستقل وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الاعتماد على المحاور المكونة للنموذج الأوروبي EFQM كمتغير تابع، وذلك في وجود رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة طبقاً لتصنيف Stewart (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) كعلاقة وسطية بين المتغيرين المستقل والتابع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يمكن القول بأن ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة -في حدود علم الباحث- يتمثل في:

-الربط بين متغيرات الدراسة: فهناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الجينات التنظيمية، والمتغير التابع التميز المؤسسي إلا إنه تلاحظ أنه -في حدود علم الباحث- لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين في وجود متغير رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

-مجال التطبيق، ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة كحدود مكانية للدراسة كالجهاز التعليمية والجامعية، المستشفيات والمنظمات الصحية، النوادي الرياضية، الجمعيات الأهلية، المنظمات الصناعية، إلا أنه لم يتم رصد دراسة تناولت متغيرات الدراسة سالف الذكر وتم تطبيقها على البنوك التجارية كما تقوم به هذه الدراسة.

مشكلة البحث وأهميته

مما لا شك فيه أن لكل منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية بصمة وراثية تميزها عن غيرها من المنظمات، وهو ما يساعد المنظمات من مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، حيث تسود التصرفات والسلوكيات السيئة في بيئة العمل، وفي المقابل يسعى المديرون إلى تحسين النتائج التي تُقدم من منظماتهم، فأصبح نجاح أو فشل المنظمات لا يتوقف فقط على إستراتيجية معينة في المنظمة، وإنما يرتبط بالتطبيق وأساليب التنفيذ داخل المنظمة، والذي يعني ربط الأهداف بالنتائج، ويعني ذلك أنه يكون هناك مشكلة في تحقيق المهام داخل المنظمة فيجب إعادة النظر إلى القرارات داخل المنظمة، والمُحفزات المُقدمة للعاملين، وحجم المعلومات الموجودة داخل المنظمة وهيكل المنظمة التنظيمي.

وتركز المنظمات في الفترة الحالية على تحقيق التميز من خلال التنمية الإدارية المستدامة التي تعتمد على معايير ومواصفات عالمية، ونماذج إدارية مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بهدف النهوض بالعمل الحكومي وتطوره، ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للتميز المؤسسي، النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM

ويُعد رأس المال الفكري من السمات البارزة في العصر الحالي، عصر ثورة المعرفة وثورة التكنولوجيا الذكية، حيث أصبح من الموجودات القومية في ظل الاقتصاد الجديد الذي تجاوز مفهوم الاعتماد الكبير على العنصر المالي لتحقيق التفوق، وأصبح رأس المال الفكري باعتباره يمثل قوى تنسم بالموهبة والمهارة المؤهلة يساهم إلى حد كبير في إحداث تغيير إيجابي على كافة المجالات والأصعدة وبالتالي تحقيق زيادة عالية في مجال الأعمال، من شأنها أن تكسب المنظمات ميزة تنافسية عالية.

وتعتبر الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تأثراً بالظروف الاقتصادية التي تشهدها بلدان العالم في الآونة الأخيرة، وفي ظل انتشار استخدام مفهوم حوكمة المؤسسات المصرفية كمحاولة للسيطرة على أنواع المخالفات المختلفة، وكضمان لحقوق المستثمرين وعدم تعرضهم لصعوبات كبيرة، ولهذا كان من الضروري السعي إلى تحقيق التميز في الأعمال داخل البنوك لطبيعة وخصائص تلك البنوك في الداخل والخارج، ومن أهم هذه الخصائص:

-التحول من تقديم الخدمات بشكل تقليدي إلى خدمات يتعاظم فيها المكون المعرفي في عقول المتعاملين

-التحول من بنوك تتنافس في بيئة العمل المحلي إلى بنوك متحالفة داخلياً وخارجية تعمل في بيئة تنافسية عالمية.

-تحول العميل المتعامل مع البنك من عميل محلي إلى عميل عالمي بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسيطرة الأنترنت على تقديم الخدمات البنكية.

-التحول من أسواق محلية إلى أسواق عالمية.

-مساهمة البنوك التجارية بشكل كبير في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من مبادرة البنك المركزي عام ٢٠١٦.

-التوجه نحو استخدام مدخل الشمول المالي لما له من دور محوري في تحقيق النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة.

وهذه الخصائص تطرح تحديات أمام البنوك التجارية، تتمثل في:

-التطورات التكنولوجية الحديثة وما فرضته من ضعف القطاع المصرفي؛ نتيجة لظهور العديد من العملات الرقمية.

-التوسع في انتشار البنوك الإلكترونية، حيث استغنى العديد من العملاء والمستثمرين ورجال الأعمال عن البنوك التقليدية وتوجهوا إلى التعامل مع البنوك الإلكترونية لما تتمتع به تلك البنوك من تميز.

-الأزمات المالية العالمية وتأثيرها على السياسات النقدية التقليدية وكيفية التحول إلى السياسة النقدية غير التقليدية ومدى تأثير ذلك على النمو الاقتصادي، والتضخم، وأسعار الفائدة، وانعكاسات ذلك على عمل البنوك التجارية العامة المصرية.

هذا ويواجه القطاع المصرفي في مصر العديد من المشاكل التي تتعلق بالأداء المالي والإداري، حيث خفضت وكالة "فيتش" التصنيف الائتماني لأكبر أربعة بنوك في مصر في نهاية مارس ٢٠٢٣ وهم: "البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، البنك التجاري الدولي" من B+ إلى B، حيث ظل التقييم B+ منذ عام ٢٠١٣ إلا أن هذا التقييم انخفض مما يعكس ضعف القدرة السيادية للبنوك المذكورة على تقديم الدعم لاسيما العملة الأجنبية.

ويأتي ذلك بعد أن خفضت تلك الوكالة نظرتها المستقبلية لآفاق الدين السيادي المصري من مستقرة إلى سلبية، محذرة من أخطار عدم القدرة على تلبية احتياجات البلاد التمويلية الخارجية إذا لم تنفذ الإصلاحات الاقتصادية المرتبطة ببرنامج قرض صندوق النقد الدولي

كما وقد كشفت وكالة فيتش أن تلك البنوك لديها كثير من الديون الحكومية، إذ تتعرض بشكل كبير للديون المستحقة على الحكومة وشركات القطاع العام، التي تقدر بحوالي ٧٥٪ من إجمالي أصولها، إضافة إن وضع السيولة داخل تلك البنوك ليست جيدة، إذ بلغ صافي الالتزامات الأجنبية لدى القطاع المصرفي المصري مستوى قياسياً بلغ ١٤ مليار دولار في نهاية مارس ٢٠٢٣.

ومع ظهور جائحة كوفيد-١٩ التي شهدها العالم منذ بداية ٢٠٢٠ واجهه القطاع المصرفي في مصر مجموعة من المشاكل والتحديات التي أثرت على أدائه، ومن بين هذه التحديات ما يلي:

- **تأثيرات اقتصادية سلبية:** تسببت جائحة كوفيد-١٩ في تباطؤ الاقتصاد المصري وتراجع النمو الاقتصادي، مما أثر بشكل سلبي على أداء القطاع المصرفي. وقد سبب تراجع الأنشطة التجارية والإنتاج والاستهلاك إلى زيادة في القروض المتعسرة وتدهور جودة المحفظة الائتمانية للبنوك.

- **تحديات في التمويل وإعادة هيكلة القروض:** كانت البنوك مجبرة على مواجهة الطلب المتزايد على تمويل الشركات والأفراد المتأثرين بالجائحة. وقد تطلب تقديم تمويل إضافي وإعادة هيكلة للقروض جهداً كبيراً من البنوك لمواجهة التحديات المالية التي تسببت فيها الجائحة.

- **تحديات التحول الرقمي:** تطلبت حاجة العملاء إلى خدمات مصرفية عن بُعد والتباعد الاجتماعي تسريع عمليات التحول الرقمي في البنوك. وقد واجهت بعض البنوك صعوبة في توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة وتقديم تجربة مستخدم رقمية متميزة.

- **ضغوط على السيولة والأرباح:** تأثرت البنوك بزيادة الطلب على سحب النقد وتقلبات السوق المالية، حيث تزايدت الحاجة إلى السيولة المالية في ظل تدهور الوضع الاقتصادي والعديد من الشركات والأفراد الذين واجهوا صعوبة في سداد التزاماتهم المالية. هذا وضع ضغوطاً إضافية على البنوك لتلبية احتياجات السيولة وإدارة مخاطر الائتمان.

- **تحديات التواصل وخدمة العملاء:** أثرت تحديات العمل عن بُعد والقيود على التجمعات على قدرة البنوك على تقديم خدمة العملاء بشكل جيد. مما أوجد صعوبة في التواصل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

- **زيادة التكاليف وضعف الأرباح:** واجهت البنوك زيادة في التكاليف نتيجة للإجراءات الاحترازية والتدابير الصحية اللازمة، بالإضافة إلى تراجع الإيرادات بسبب تباطؤ الأعمال الاقتصادية. وقد أثر ذلك بالسلب على هامش الأرباح لديهم.

- **التحديات التنظيمية والقوانين الجديدة:** فرضت الحكومة المصرية تدابير تنظيمية جديدة وتغييرات في السياسات المالية للتعامل مع تداعيات الجائحة، مما تتطلب من البنوك التكيف مع هذه التغييرات وضمان الامتثال.

- **إدارة المخاطر والتوقعات المستقبلية:** من الصعب تقدير مدى تأثير الجائحة على الاقتصاد على المدى الطويل. لذا، يجب على البنوك تحسين إدارة المخاطر وتطوير استراتيجيات تواجه التحديات المحتملة في المستقبل.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، وما تبين من الندرة النسبية للدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة، إلا إنه تلاحظ – في حدود علم الباحث- عدم وجود دراسة ربطت بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM خلال العلاقة الوسطية لرأس المال الفكري وفقاً لتصنيف Stewart. ومن خلال القيام بدراسة استكشافية^١ التي تبين فيها أهمية الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي والاهتمام بمحاور رأس المال الفكري للبنوك التجارية محل الدراسة.

لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هو دور رأس المال الفكري باعتباره متغيراً وسيطاً في تعزيز العلاقات بين الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي طبقاً للنموذج الأوروبي EFQM وذلك داخل قطاع البنوك التجارية العامة المصرية؟

أهمية البحث

ويمكن توضيح أهمية البحث في الآتي:

***الأهمية العلمية:** يُعد مفهوم الجينات التنظيمية، ومفهوم التميز المؤسسي، وكذلك رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة في عصرنا الحالي، وعليه فإن الدراسة الحالية تتماشى مع التطور الإداري المرغوب، وتمثل استجابة للعديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي أوصت بدراستها. بالإضافة إلى تحديد مدى العلاقة التأثيرية لرأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

***الأهمية العملية:** يمكن من خلال هذا البحث الكشف عن واقع الجينات التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد مدى توافر معايير التميز المؤسسي في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام محل الدراسة، ومدى إدراك إدارات تلك البنوك لأهمية التميز المؤسسي. كما أن البنوك التجارية العاملة بقطاع الأعمال العام من

^١ - تمت الدراسة الاستكشافية من خلال إجراء مقابلة مع عدد (٣٠) من العاملين في بنوك القطاع العام (البنك الأهلي المصري – بنك مصر – بنك القاهرة) في الفترة من ٢٠٢٢/٧/٣٠ حتى ٢٠٢٢/١٠/٢٠ وذلك للتعرف على مدى توافر أبعاد لجينات التنظيمية ومحاور التميز المؤسسي وأبعاد رأس المال الفكري

خلال تلك الدراسة تبني أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) بما ينعكس على التميز المؤسسي فيها، مع الأخذ في الاعتبار دمج الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في العلاقة بين المتغيرين.

أهداف البحث

-تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري في البنوك التجارية محل البحث

-تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية ومحل البحث

-تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري في البنوك التجارية محل البحث

-تحديد أثر رأس المال الفكري -باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية محل البحث

فروض البحث

من خلال تناول أدبيات الدراسة، من دراسات سابقة تناولت متغيرات البحث الحالي مع متغيرات أخرى وفي ضوء مخطط البحث الفرضي، وهدف البحث والتي ستخضع للتحليل الإحصائي، جاءت الفروض البحثية كما يلي:

الفرض الأول: يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري في البنوك التجارية العامة محل البحث.

الفرض الثاني: يتوقع وجود تأثير معنوي بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث.

الفرض الثالث: يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث.

الفرض الرابع: يتوقع وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري -باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث.

منهجية البحث

مجتمع البحث وعينته

يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام، ويوضح الجدول رقم (١) بيان بأعداد العاملين في البنوك التجارية العامة محل البحث، ونسبة كل بنك من إجمالي عدد العاملين في البنوك محل البحث

جدول رقم (١)

أعداد العاملين بالبنوك التجارية العامة محل البحث

م	اسم البنك	أعداد العاملين	النسبة
١	البنك الأهلي المصري	١٨٠٤٩	٪٤٥,٤
٢	بنك مصر	١٣٤٧١	٪٣٣,٩
٣	بنك القاهرة	٨٢٣٧	٪٢٠,٧
الإجمالي		٣٩٧٥٧	

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ٢٠٢٠/٢٠٢١

عينة البحث

قام الباحث باختيار عينة من مجتمع البحث طبقاً لاستخدام برنامج Sample Size Calculator، وقد بلغ حجم العينة ٣٨٠، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪. ويوضح الجدول رقم (٢) أعداد العاملين في البنوك العامة في عينة البحث.

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة على البنوك العامة المختارة في عينة البحث

م	اسم البنك	نسبة مفردات العينة لكل بنك	أعداد مفردات العينة
١	البنك الأهلي المصري	٪٤٥,٤ X ٣٨٠	١٧٣
٢	بنك مصر	٪٣٣,٩ X ٣٨٠	١٢٩
٣	بنك القاهرة	٪٢٠,٧ X ٣٨٠	٧٨
الإجمالي			٣٨٠ مفردة

المصدر: من إعداد الباحث

نوع العينة

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من البنوك التجارية العامة، وتم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليها وهي ٣٨٠ مفردة بإتباع أسلوب التخصيص المناسب Proportional Allocation حسب النسب المئوية لأعداد العاملين بكل بنك والمذكورة في الجدول رقم (٢) كما يلي:

وقد تم توزيع قائمة الاستقصاء على مفردات العينة، وتم استرداد عدد ٣٣٦ قائمة، وبذلك يتضح عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي بمعدل استرداد ٨٨,٤٪.

وحدة المعاينة

تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين في البنوك التجارية العامة محل الدراسة بعينة البحث، ووزعت العينة الخاصة بالعاملين في البنوك التجارية العامة طبقاً للنسب المئوية التالية لكل مستوى من المستويات الإدارية والوظائف النمطية، كما يلي:

-يمثل العاملين بوظائف الإدارة العليا (مدير، نائب مدير، مدير إدارة) ٢٠٪ من إجمالي حجم العينة

-يمثل العاملين بالوظائف الإشرافية (رئيس قسم، مدير مساعد) ٣٠٪ من إجمالي حجم العينة

-يمثل العاملين بالوظائف النمطية (مصرفي أ، مصرفي ب، مصرفي ممتاز) ٥٠٪ من إجمالي حجم العينة.

متغيرات ومقاييس البحث

١-مقياس الجينات التنظيمية Organizational DNA

فُيست الجينات التنظيمية بالاعتماد على الدراسة التي قامت بها شركة Booz Allen Hamilton وتوصلت إلى أن الجينات التنظيمية يمكن قياسها بالأبعاد التالية:

جدول رقم (٣)

مقياس الجينات التنظيمية Organization DNA

ترتيب العبارات	عدد العبارات	المقياس
٥-١	٥	حقوق اتخاذ القرار
١٠-٦	٥	المحفزات
١٥-١١	٥	جودة المعلومات
٢٠-١٦	٥	الهيكل التنظيمي
٢٠ - ١	٢٠	إجمالي مقياس الجينات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

٢- مقياس رأس المال الفكري Intellectual Capital

تم قياس رأس المال الفكري طبقاً لتصنيف (Stewart, 1997) الذي حدد رأس المال الفكري في ثلاث أبعاد، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

ترتيب العبارات	عدد العبارات	المقياس
٢٥-٢١	٥	رأس المال البشري
٣٠-٢٦	٥	رأس المال الهيكلي
٣٥-٣١	٥	رأس المال العلاقتي
٣٥-٢١	١٥	إجمالي مقياس رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث

٣- مقياس التميز المؤسسي Institutional Excellence

تم قياس التميز المؤسسي بالاعتماد على النموذج الأوروبي EFQM وهو مقياس مكون من شقين وهما يوضحهما الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

ترتيب العبارات	عدد العبارات	المقياس
مجموعة "الممكنات" Enablers ومحدداتها ما يلي:		
٤٠-٣٦	٥	القيادة
٤٥-٤١	٥	الأفراد
٥٠-٤٦	٥	السياسات والإستراتيجيات
٥٥-٥١	٥	الشركة والموارد
٦٠-٥٦	٥	العمليات الداخلية
مجموعة النتائج "Result" ومحدداتها ما يلي:		
٦٥-٦١	٥	نتائج الأفراد
٧٠-٦٦	٥	نتائج العمل
٧٥-٧١	٥	نتائج المجتمع
٨٠-٧٦	٥	نتائج الأداء الرئيسية
٨٠-٣٦	٤٥	إجمالي مقياس التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث

الأساليب الإحصائية

في ضوء أهداف البحث ولإثبات صحة أو عدم صحة الفروض، قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

١- الإحصاء الوصفي: وتتمثل في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

٢- الإحصاء التحليلي

- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) لقياس صلاحية البناء للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

- اختبار الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات مقاييس البحث.

- مصفوفة ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها.

- اختبار سوبل Sobel Test لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير

التابع في وجود المتغير الوسيط

- اختبار نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM باستخدام

تحليل هياكل العزم Analysis of Moment Structures وتم الاعتماد على برنامج Amos 22، ويتضمن هذا الاختبار قياس العلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة، ويُعد هذا الأسلوب الأنسب لتحليل البيانات متعددة المتغيرات واختبار الفرضيات، حيث يراعي هذا الأسلوب خطأ المقياس، ويسمح هذا الاختبار بقياس العلاقات المعقدة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة

تقنين المقياس

١- ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث

أخذ الباحث في الاعتبار التأكد من صدق المقياس وفقاً للصدق المنطقي والصدق الإحصائي، فيما يتعلق بالصدق المنطقي أو صدق المحكمين، فقد تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد أربعة أساتذة في مجال الإدارة، وعشرة مديريين من البنوك التجارية العامة محل البحث، وقد تم اخذ التعليقات بعين الاعتبار وبذلك تم التأكد من الصدق المنطقي لأداة القياس، أما فيما يتعلق بالصدق الإحصائي فقد تم الاعتماد على كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ والصدق العاملي.

أ-معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم الاعتماد على معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات البحث، وقد تبين ما يلي:
-معامل الثبات لإجمالي أبعاد الجينات التنظيمية (٠,٨٦) مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (٠,٩٣)
-معامل الثبات لإجمالي محاور التميز المؤسسي (٠,٩١) مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (٠,٩٥).
-معامل الثبات لإجمالي أبعاد رأس المال الفكري (٠,٩)، مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (٠,٩٤). ويوضح ذلك جدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لكل من الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي ورأس المال الفكري باستخدام ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	المحاور
٠,٩٣	٠,٨٦	الجينات التنظيمية
٠,٩٥	٠,٩١	التميز المؤسسي
٠,٩٤	٠,٩	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

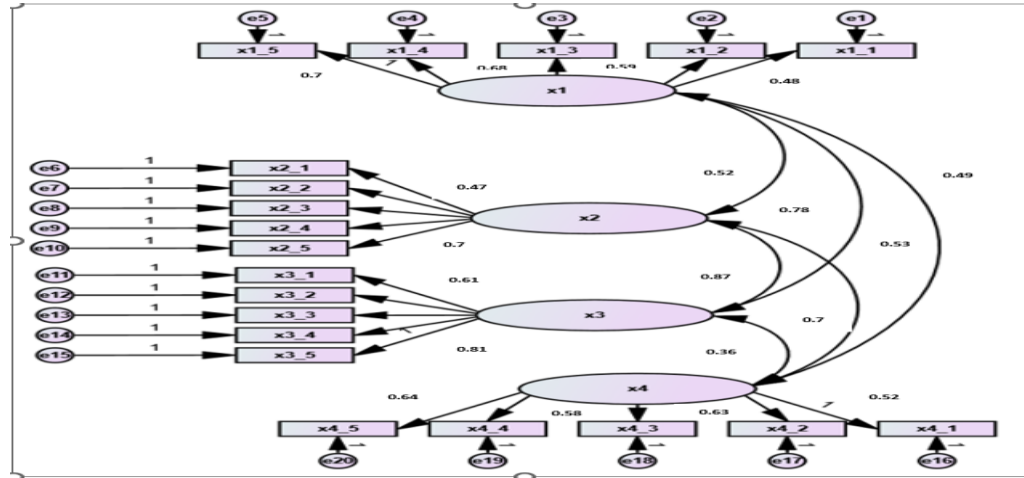
ب-الصدق العاملي للمقاييس المستخدمة

استخدم التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis باستخدام برنامج Amos 22، للتأكد من بنية المقاييس المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

-الصدق العاملي لمقياس الجينات التنظيمية:

تم الاعتماد على التحليل العاملي التأكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك على طريق اختبار نموذج العوامل الأربعة الكامنة لدى عينة الدراسة؛ حيث تم الافتراض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس، تنتظم على ٤ محاور رئيسية. وداخل كل محور مجموعة العوامل الكامنة. والشكل التالي يوضح تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة.

د. رامز رمضان محمد حسين



شكل رقم (١)

تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة لمقياس الجينات التنظيمية

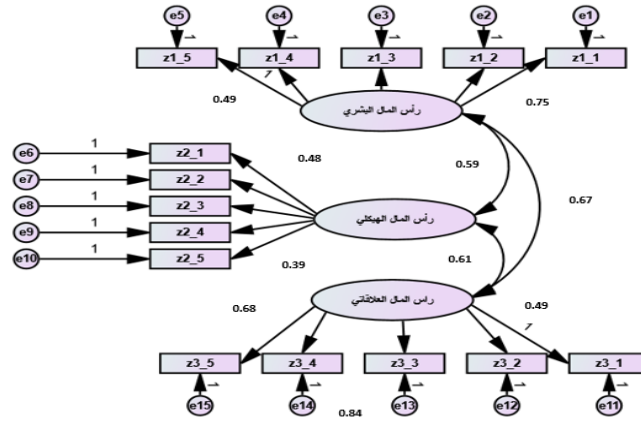
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

يتضح من الشكل رقم (١) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تُعرف بجودة المطابقة Goodness of fit ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة df ويسمى $CMIN/df$ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، وقد أشارت النتائج صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة فقد بلغت قيمتها (٣,٩٥٧) كما بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة (٠,٨٤١) ومؤشر جودة التوفيق المعياري $AGFI$ = (٠,٨٣٢)، وبلغ مؤشر CFI = (٠,٩٢٨) وكلما اقتربوا من الواحد الصحيح دل ذلك على المطابقة الجيدة. كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير $RMSE$ = (٠,٠٨١) وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

-الصدق العاملي لمقياس رأس المال الفكري:

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك عن طريق اختبار نموذج الثلاث العوامل الكامنة لدى عينة الدراسة، حيث أفترض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس تنتظم على ثلاث أبعاد رئيسية. وداخل كل بُعد مجموعة من العوامل الكمنة. والشكل التالي يوضح تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من الثلاث محاور.

د. رامز رمضان محمد حسين



شكل رقم (٢)

تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الثلاثة لمقياس رأس المال الفكري

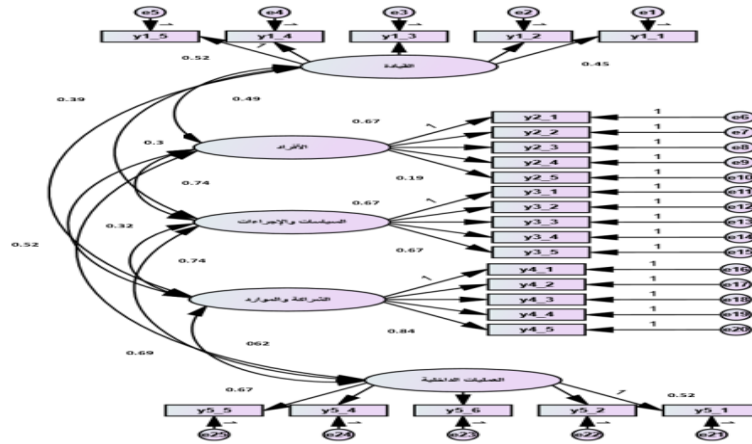
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تعرف بجودة المطابقة Goodness of fit ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة $df/CMIN/d.f$ ويسمى $df/CMIN/d.f$ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، وقد أشارت النتائج صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة فقد بلغت قيمتها (٤,٠٢٨) كما بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة (٠,٩)، ومؤشر جودة التوفيق المعياري $AGFI = (٠,٨٧٢)$ ، وبلغ مؤشر $CFI = (٠,٩٠٢)$ وكلما اقتربوا من الواحد الصحيح دل ذلك على المطابقة الجيدة. كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير $RMSE = (٠,٠١٢)$ وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

-الصدق العاملي لمقياس التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك عن طريق اختبار نموذج التسعة عوامل الكامنة لدى عينة الدراسة، حيث أفترض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس تنتظم على تسعة محاور رئيسية. وداخل كل محور مجموعة من العوامل الكمنة. والشكل التالي يوضح تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور التسعة.

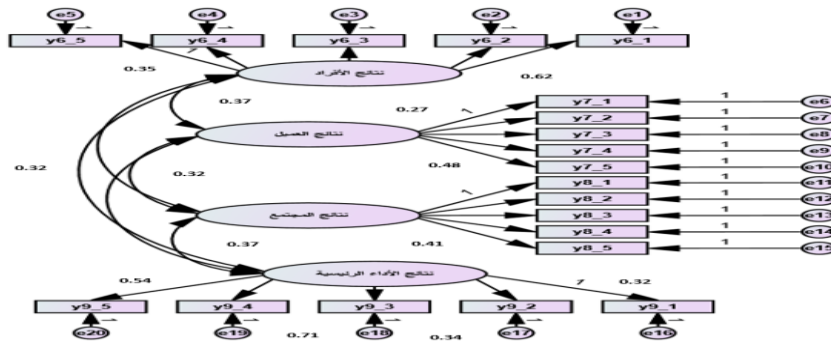
د. رامز رمضان محمد حسين



شكل رقم (٣)

تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الخمسة لمقياس التميز المؤسسي (مجموعة الممكّنات)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22



شكل رقم (٤)

تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة لمقياس التميز المؤسسي (مجموعة النتائج)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

يتضح من الشكلين رقم (٣)، (٤) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تعرف بجودة المطابقة Goodness of fit ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة df ويسمى $CMIN/df$ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، وقد أشارت النتائج صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات

جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة فقد بلغت قيمتها (٣,٠٤٢) كما بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة (٠,٩٠٧)، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = (٠,٩٢٧)، وبلغ مؤشر CFI = (٠,٨٥٣) وكلما اقتربوا من الواحد الصحيح دل ذلك على المطابقة الجيدة. كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSE = (٠,٠٦١) وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

ومن هنا، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بالصدق للعديد من الأسباب:

-مقياس Kaiser-Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) والذي بلغت قيمته (٨١٢) للجينات التنظيمية، بينما بلغت قيمته (٧٩٣) لرأس المال الفكري، كما بلغت قيمته (٤٨٤) للتميز المؤسسي وجميع القيم أكبر من ٥٠ وهذا يدل على سلامة حجم العينة.

-درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity تساوي (٠,٠٠) مما يعني وجود ارتباطات بين متغيرات الدراسة ويوضح ذلك جدول رقم (٧)

جدول رقم (٧)

اختبار KMO, Bartlett's

متغيرات الدراسة	اختبار KMO	اختبار Bartlett's	
		قيمة كا ²	درجات الحرية
الجينات التنظيمية	٨١٢	٤٢١,٤	٢٨٩
رأس المال الفكري	٧٩٣	١٢٧,٦	١٠٣
التميز المؤسسي	٤٨٤	٤٨٩,٠٣	٢٨٩

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

حدود البحث

١- حدود موضوعية

-تناول البحث تحديد التأثير الوسيط لرأس المال الفكري طبقاً لتصنيف Stewart في العلاقة بين الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي طبقاً للنموذج الأوروبي للجودة EFQM، وقيست الجينات التنظيمية من خلال أبعاد محددة دون غيرها من الأبعاد الأخرى تمثلت في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة لمعلومات، الهيكل التنظيمي)

-رُكز في العلاقة الوسيطة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي على رأس المال الفكري بناء على تصنيف (Stewart, 1997)؛ وتم قياسه من خلال أبعاد محددة تمثلت في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي.

-رُكز في قياس التميز المؤسسي على النموذج الأوروبي للجودة EFQM والذي يقوم على تسعة محاور، وهي: (القيادة، الأفراد، السياسات والإستراتيجيات، الشركة والموارد، العمليات الداخلية، نتائج الأفراد، نتائج العميل، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)

٢-حدود مكانية: طُبقت الدراسة على البنوك التجارية العامة داخل جمهورية مصر العربية، ممثلة في: (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة). وذلك داخل القاهرة الكبرى وذلك لانتشار أكبر عدد من فروع البنوك التجارية العامة محل البحث

٣-حدود بشرية: طُبقت الدراسة على العاملين بوظائف الإدارة العليا (مدير، نائب مدير، مدير إدارة)، والعاملين بالوظائف الإشرافية (رئيس قسم، مدير مساعد)، والعاملين بالوظائف النمطية (مصرفي أ، مصرفي ب، مصرفي ممتاز).

٤-حدود زمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٢/٧/٣٠ حتى ٢٠٢٢/١٠/٢٠

الإطار المعرفي للبحث

الجينات التنظيمية Organizational DNA

الجينات التنظيمية مصطلح يوضح المحددات الأساسية التي تُحدد مجتمعة شخصية المنظمة، والسمات المميزة لها، وتُحدد وتُفسر أدائها، وتكسبها سمات تجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات، وتُحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، والتي تساعد على سلوك وأداء العاملين بها، مع الأخذ في الاعتبار أن تلك الجينات متكاملة ومتراصة فيها بينها، وتؤثر في بعضها بعضاً، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى، والذي بدوره ينعكس سلباً على أداء المنظمة بشكل عام (Book & Dohni, 2012:44)

١- مفهوم الجينات التنظيمية

وقد اختلفت الآراء حول وضع مفهوم شامل للجينات التنظيمية، فقد عرف (طارق، وحسن، ٢٠١٧ :١١) الجينات التنظيمية على إنها العوامل الأساسية التي تُشكل شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، والتي تتكون من مجموعة من الخصائص الداخلية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتوجيهها نحو أداء أفضل للوصول إلى أهدافها. وقد اتفق مع ذلك التعريف كلا من (العاني، ٢٠١٠ :٢٩)، (Hartz & Cheemudgeon, 2010: 5) في تعريفهما للجينات التنظيمية؛ فقد عرفا الجينات التنظيمية على إنها الحمض النووي لمجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تساعد من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها على تكوين شخصية المنظمة وهويتها وقدرتها في إطار عملها في بيئتها الخارجية، وقد أضاف (Ivanov, 2013: 22) على التعريفات السابقة بأن الجينات التنظيمية تعتبر الهيكل الداخلي الديناميكي لتلك المنظمات، فهي تُعبر عن الأدوار، والعلاقات، والتشابكات التي تكون ديناميكية المنظمة سواء أكان ذلك داخلها أو خارجها.

٢- أهمية الجينات التنظيمية

تتضح أهمية الجينات التنظيمية للمنظمات من خلال ما يلي:

- إن الجينات التنظيمية تعمل على تحديد نقاط الضعف داخل المنظمة وكيفية علاجها، ونقاط القوة وكيفية تدعيمها، بالإضافة إلى أنها تساعد على توقع أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة (Ghamy, 2006: 17).

- تعمل الجينات التنظيمية على نشر المعرفة وإدارتها وتنمية المهارات بين أفراد المنظمة وتوارث الخبرات المكتسبة، ونقلها من جيل إلى آخر، ليضمن بقاءها واستمرارها (Govindarajan & Trimble, 2005: 7).

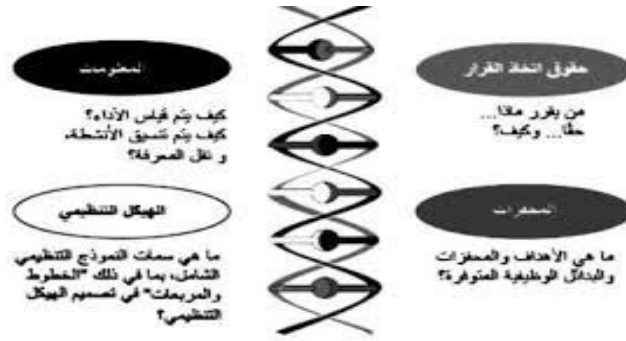
- تساعد الجينات التنظيمية في معالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، وذلك عن طريق معرفة الخصائص الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر على توجهات الأفراد وسلوكياتهم في بيئة العمل داخل تلك المنظمة (عبد المجيد، ٢٠١٦: ٣٥).

- عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فقد يحدث تغير في الجينات التنظيمية للمنظمة وهو ما يسمى بـ "الطفرة التنظيمية" مما يساعد كافة المستويات الإدارية في المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة (المنسي، ومحمود، ٢٠١٥).

- وقد أشار (Neilson, 2007: 1-4) إلى أن للجينات التنظيمية أهمية تظهر في أنها تُحدد السبب في أن بعض المنظمات يمكن أو تتمايل أو تتذبذب وتنجح في الوقت ذاته في الوفاء بالتزاماتها في موعدها، بينما لا يمكن لمنظمات أخرى أن تحقق ذلك، لأن الجينات التنظيمية توفر الخطة العلاجية العملية والملموسة والقابلة للتنفيذ.

٣- أبعاد الجينات التنظيمية

لقد قامت شركة Booz Allen Hamilton سنة (٢٠٠٣) بإجراء استقصاء شمل (١٠٠ دولة)، حول ٢٤ قطاعاً و ١٠ إدارات مختلفة و ٨ أقسام داخل كل شركة، تم تحليل من خلالها ٣٠ ألف استمارة تم الإجابة عنها عبر الموقع الإلكتروني، حددت العناصر بأسئلة، تمثلت الإجابة عنها الجينات التنظيمية للمنظمة، وتتكون من أربعة أبعاد وهي (حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والمحفزات، والهيكल التنظيمي).



شكل رقم (٥)

أبعاد الجينات التنظيمية

أبعاد الجينات التنظيمية

أ- حقوق اتخاذ القرار

تعتبر حقوق اتخاذ القرار أحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية، وترى (لبده، ٢٠١٥: ٤١) أن عملية صناعة القرار واتخاذها هي جوهر العملية الإدارية، وتعد أحد أهم أدوار المدير في الوصول على رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها؛ وذلك من خلال قرارات رشيدة فعالة تحظى بقبول مرؤوسيه، كما وتعتبر عملية اتخاذ القرار أحد أهم العوامل التي تميز المنظمات الإدارية والاقتصادية ومن أبرز متطلبات تحقيق التنافسية والجدارة ومقوماتها.

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المحددات والعوامل التي قد تعيق اتخاذها بصورة صحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخير في اتخاذها، أو مواجهة معارضة من المرؤوسين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المستهلكين لعدم تحقيقها لغاياتهم، ومن هذه المحددات ما يلي:

- **نمط القيادة المتبع:** يشير (Marsigile, 2005: 111) إلى أن النمط القيادي الذي ينتهجه متخذ القرار هو الذي يؤثر على مدى استجابة المرؤوسين للقرارات والالتزام بتنفيذها، والتي قد تصل إلى حد الالتزام التام لبعضهم ومقاومة ومعارضة البعض الآخر، ويتفق مع ذلك (عباس، ٢٠٠١: ٦٥) حيث يري أن نجاح المدير يتوقف على قدرته على اتخاذ القرار الصحيح، بالإضافة إلى القدرة على توجيه العاملين نحو تنفيذ القرار وبدقة.

- **ثقافة المنظمة:** تعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بالدور الحيوي في تطوير وتجسيد الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ومن المعروف أن لكل منظمة الثقافة الخاصة بها والتي تعكس منظومة القيم والمعايير للسلوك داخل أي منظومة (حريم، ٢٠٠٤: ٣٢٧).

- **درجة المشاركة في اتخاذ القرار:** إن الاسترشاد برأي الآخرين على مختلف المستويات الإدارية يعتبر من المقومات الأساسية في عملية اتخاذ القرار، وتظهر أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في أن العاملين داخل المنظمة هم الذين يقع على مسؤوليتهم تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة، وأنهم الأقدر على معرفة المشكلات التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البديل المناسب لحل هذه المشكلات (**البراهيم، ٢٠٠٨: ٢٦**).

ب- المحفزات

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها، وأعمالها، وبرامجها، والوصول إلى أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات إلى وقتنا الحالي تبحث عن كيفية جعل العنصر الإنساني يُقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة.

إن اهتمام المنظمات بتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم موضوع في غاية الأهمية والتعقيد في آن واحد، وتلعب الحوافز دوراً مهماً في تحفيز العاملين لبذل الجهود المؤدية إلى رفع مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابياً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء. وهناك أنواع متنوعة للحوافز، وتنقسم **الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:**

- **الحوافز المادية:** وقد عرفها (**زوييف، ٢٠٠٠: ٢٧٦**) بأنها: الأجر والمحفزات المادية التي تشجع العاملين لبذل مزيد من الجهد والعمل، لكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الحوافز المادية بكافة أشكالها (الأجر، المرتبات، التعويضات والمزايا، المشاركة في الأرباح، الزيادات السنوية) يجب أن تكون مدروسة ومطبقة بشكل منهجي معلوم لجميع العاملين بحيث تُعد هذه الحوافز دافعاً لهم لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم وإلا فإنها لن تحقق الهدف المنشود منها.

- **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالجوانب النفسية والذهنية للعاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل قوامها احترام العنصر البشري وإشباع احتياجاته ورغباته الاجتماعية، وتكون تلك الحوافز على أشكال مختلفة منها: (الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، شهادات التقدير، حفلات تكريم المتميزين) (**الدالة، ٢٠٠٣: ٢٨**)

ج- جودة المعلومات

لا يوجد تعريف محدد تم الاتفاق عليه لتعريف جودة المعلومات، حيث يختلف مفهوم الجودة باختلاف وجهات نظر منتجي ومستخدمي المعلومات، ففي الوقت الذي يركز فيه منتج المعلومات على الدقة بوصفها مقياساً للجودة، يركز مستخدمو المعلومات على المنفعة والفعالية والتنبؤ كمقياس لهذه الجودة.

ويمكن تناول الجوانب التالية كمعايير لجودة المعلومات، وذلك من خلال تناول الأبعاد الثلاثة الرئيسية وهي: (**النجار، ٢٠٠٧: ٢٦**).

د. رامز رمضان محمد حسين

-**البُعد الزمني:** ويدور هذا البُعد حول التوقيت المناسب لتوافر المعلومات زمانياً، بالإضافة إلى التداول والحداثة بحيث تكون المعلومات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تداولها في المنظمة، هذا إلى جانب الفترة الزمنية؛ وهي الفترة التي تقدم فيها المعلومات بحيث يستطيع متخذ القرار الحصول على المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار بشكل علمي وسليم. (Wilson, 2002: 36)

-**البُعد الشكلي:** ويتضمن هذا البُعد جانب الوضوح؛ بحيث يتم تقديم المعلومات بطريقة وبشكل أسهل يساعد على فهمها من قبل المستخدم، بالإضافة إلى جانب المنهجية والاتساق؛ وهو ما يعبر عن تقديم المعلومات بطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، هذا إلى جانب المرونة بحيث تكون المعلومات مناسبة لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق. (النجار، ٢٠٠٧: ٢٢).

-**بُعد المحتوى:** ويركز هذا البُعد على جانب الدقة والذي يدور حول مدى تمثيل المعلومة للموقف أو الحديث التي تصفه، بالإضافة إلى جانب الثبات والصدق والذي يركز على إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في تجاربها السابقة، هذا بالإضافة إلى جانب الواقعية الملائمة وهو ما يعبر عنه مدى ارتباط المعلومات باحتياجات المستفيدين وعلى أن تكون المعلومات ملائمة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، كما يجب أن تتصف المعلومات بالشمولية بحيث تتيح المعلومات وضع صورة كاملة عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة.

د-الهيكل التنظيمي

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم المكونات المُنظمة والتي لا بد وأن يتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للتمكن من إجراء التغييرات الملائمة، ويعتبر الهيكل التنظيمي أكثر المحاور الأربعة وضوحاً، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار ألا يكون الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية، بل الناتج، ويقاس هذا الهيكل الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الإدارية داخل المنظمة، كما يبين الوحدات الإدارية التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على دراسة كل من (المنسي ومحمود، ٢٠١٥)، (لبده، ٢٠١٥)، (Nafei, 2015) يمكن اعتبار المحاور التالية من أهم محددات قياس الهيكل التنظيمي:

-**نوع النشاط وطبيعته:** يرى (Owens, 2011: 40) إن المنظمات بجميع أنواعها حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية تواجه تحديات تتطلب حلولاً فعالة تستند إلى أفكار جديدة مبتكرة، ويذكر Riched Backhard أن محيط المنظمات الإدارية يتسم بالحركة والديناميكية؛ وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الابتكار والإبداع والتميز كأحد وسائل التجديد والتغيير (بيديسي وآخرون، ٢٠١١: ٦).

-**نطاق الإشراف:** يؤثر نطاق الإشراف في تحديد شكل الهيكل التنظيمي، وفي تحديد عدد المستويات الإدارية؛ فهناك علاقة عكسية بينهما، ويوضح (الغرا وآخرون، ٢٠٠٣: ١٢٣) إلى كلما تمتع المرؤوسون بدرجة من الإبداع والابتكار اتسع نطاق الإشراف، كما أن هناك علاقة قوية بين نطاق الإشراف والتمكين فكلما زاد حجم نطاق الإشراف كلما ارتفع الشعور بالتمكين.

-**درجة التفويض:** يُعد التفويض أحد المهارات الإدارية التي يمكن نقلها وتعلمها، فالتفويض يقود إلى التحسن في أداء العمل والإبداع والتميز، فالإبداع يعني مواكبة التغيير من خلال: المرونة وتوفير

المناسب والبيئة الإدارية المبدعة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطاء المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال باستقلالية وحرية (سليمان، ٢٠٠٢: ١٠١-١٤٩).

حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة على درجة إحساس العاملين بالأمان الوظيفي، وعلى درجة الهيبة والاحترام للعاملين، وعلى درجة الإحساس بالاعتزاز والفخر لديهم، كما ويؤثر ذلك على حجم الأنشطة التي تمارسها وحجم تعاملاتها وحجم مواردها، ويتطلب هذا كله نظاماً إدارياً أكثر تشابكاً وتعقيداً.

المسار الوظيفي: يوضح المسار الوظيفي المراكز الوظيفية التي يحتلها العامل خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه هذا العامل. ويتضمن ذلك كافة المهام التي يقوم بها العامل بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء.

وأخيراً فإنه على الرغم من أهمية الهيكل التنظيمي والذي يعتبر الجزء الملموس في أبعاد الجينات التنظيمية فإن شركة Booz Allen Hamilton ترى أن بُعد الهيكل التنظيمي ليس هو نقطة البداية في أي منظمة، وإنما هو النتيجة النهائية أو الحجر العلوي في المنظمة، بمعنى أن نجاح أي منظمة يتوقف أولاً على نجاح العناصر الثلاثة الأولى، والذي ينعكس بالإيجاب أو السلب على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

التميز المؤسسي

١- مفهوم التميز المؤسسي

يُعرف (حجازي، ٢٠١٦: ٤٣) التميز المؤسسي على أنه قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشاكلها، وصولاً لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، ويساعدها على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات. ويؤكد (Standen, 2004: 6) إن التميز المؤسسي هو الوضوح مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم ومطالبهم، وتضامن عناصر المنظمة كافة لتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق المتوقع لأصحاب المصلحة للأفراد والمجتمع بأسره.

٢- أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وذلك من خلال نشر مبادئ تطبيقات إدارة التميز ومحاورها، والعمل على وضع أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، حيث ترى (جاء الرب، ٢٠١٣: ١١٦-١١٧) أن التميز المؤسسي يُحقق أهدافاً كثيرة من أهمها ما يلي:

أ- ضمان بقاء ونمو المنظمة والتفوق على المنافسين داخل بيئة الأعمال المحلية، وأيضاً ضمان المنافسة في السوق العالمي.

ب- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.

ج- الوصول إلى عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وتقوية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

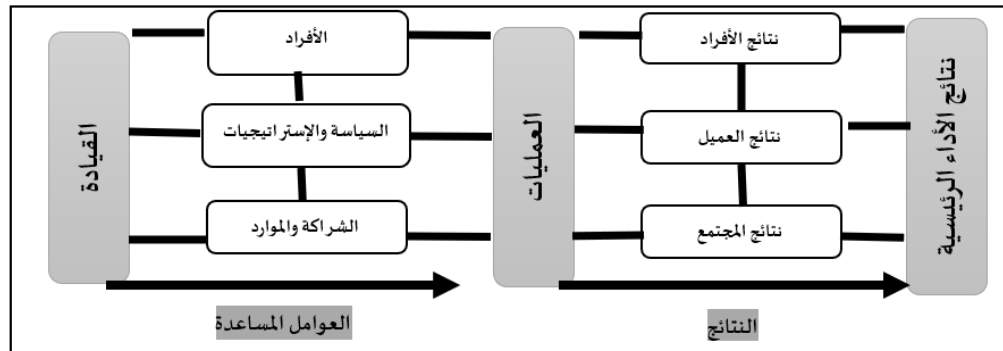
فالتميز المؤسسي يعمل على دراسة متطلبات المجتمع المحيط بالمنظمة واحتياجات ورغبات العملاء، والالتزام بتحقيق تلك الاحتياجات وتحقيق جودة العمليات الداخلية وتوفير المعلومات بالوضوح والكَم المطلوبين عند جميع العاملين، وضمان الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة وتنمية العديد من المهارات لديهم مثل مهارات حل المشكلات والعمل ضمن فريق، وذلك بهدف تحسين المركز التنافسي للمنظمة على مستوى السوق المحلي والعالمي وبما يتلاءم مع متطلبات العصر ومتغيراته.

٣- معايير التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي The European Quality Award

تقوم الجائزة الأوروبية والتي ظهرت من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management والمعروفة بالرمز (EFQM) بهدف تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في أنشطة التحسين والتطوير ولتوجيهها نحو تقديم خدمة أفضل للعميل.

ويُرتب هذا النموذج متطلبات التميز المؤسسي في مجموعتين، مجموعة "الممكنات" Enablers وهي العوامل التي تُمكن المنظمة من الوصول إلى المجموعة الثانية وهي النتائج "Result" التي تتعلق بالموارد والوسائل والآليات التي تُحقق المنظمات من خلالها أهدافها المنشودة.

ويوضح الشكل التالي معايير التميز طبقاً للنموذج الأوروبي EFQM وعددها تسعة معايير، المعايير الخمسة الأولى التي تقع في الجانب الأيسر من النموذج تُعد عناصر التمكين والتي تتعلق بالكيفية والطريقة التي تقوم بها المنظمات للقيام بالمهام والعمليات من خلال المفاهيم والأساليب الإدارية، أما المعايير الأربعة الأخرى والتي تقع على الجانب الأيمن والتي تتعلق بالنتائج أي ماهية الأشياء وما الذي تم إنجازه وما المطلوب عمله لإنجاز الأعمال من خلال وجهة نظر العملاء والعاملين والمجتمع (أحمد، ٢٠١٠: ٢٢٧)



شكل رقم (٦)

نموذج التميز الأوروبي في العمل

المصدر: الموقع الإلكتروني للجائزة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٣

رأس المال الفكري

١- تعريف رأس المال الفكري

يُعرف (Ousama and Mustafa, 2014: 10) رأس المال الفكري على أنه "المصادر والأصول غير الملموسة كالخبرة، والفلسفة، والإدارة، المعرفة، والموارد البشري المستخدمة في خلق وزيادة المعرفة الاقتصادية التي تقود المنظمات في تحقيق أهدافها. كما ويرى (Mention, 2012: 3) رأس المال الفكري على أنه مجموعة المهارات المتواجدة داخل المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تساعد على تحسين صورة المنظمة محلياً وعالمياً من خلال الاستجابة لرغبات العملاء.

٢- أهمية رأس المال الفكري

أوضح كل من (طالب، والعبادي، ٢٠٠٦: ٢٣) أهمية رأس المال الفكري في العبارات التالية:

- يُعد رأس المال الفكري محرك المنظمات التي تسعى للتقدم والنجاح، حيث يمثل الخبرات والتجارب والكفاءات الفردية في المنظمة.

- يُعتبر رأس المال الفكري السلاح الأساسي التي تعتمد عليه المنظمات؛ وذلك بسبب الموجودات الفكرية التي تمثل القوة الحصينة التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة.

- يُمثل رأس المال الفكري مصدر جوهري للميزة التنافسية، فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك أصبح رأس المال الفكري هو المسئول عن تحويل الموارد والمعرفة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية.

- يساعد رأس المال الفكري في وضع الاختيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.

- يلعب رأس المال الفكري الدور الاستراتيجي في تعظيم قيمة المنظمة، فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير على كل نشاطات المنظمة، زيادة على ذلك، يعتبر دعامة أساسية في تحقيق الكفاءات التنظيمية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، إضافة على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة.

٣- أبعاد رأس المال الفكري طبقاً لتصنيف (Thomas Stewart, 1997)

أ- رأس المال البشري: يُعرف (مهنا، ٢٠١٣: ٦) رأس المال البشري على إنه مجموع المهارات والمعارف والخبرات ومقدرات التعليم للعاملين داخل المنظمة، وحسب (عبيدات، ٢٠١٣: ٤) أن رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، لأنه يتعلق بالعقل البشري، ويركز على التفكير والمعرفة والمهارات والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد، بالإضافة إلى صفاتهم وسلوكياتهم ومنظومة القيم التي يتحلون بها.

ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري ما يلي:

- **قدرات العاملين:** وتشير إلى القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مدى كفاءة العاملين، إمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **إبداع العاملين:** وتتضمن قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى العائد المتوقع من الأفكار البناءة للعاملين.

- **اتجاهات العاملين:** وتوضح إلى مدى توافق العاملين مع قيم واتجاهات المنظمة، ومدى رضا العاملين عن العمل، ومعدل دوران العاملين، بالإضافة إلى متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمنظمة.

ب- **رأس المال الهيكلي:** عرف (عطية، ٢٠٠١: ١٥٠) رأس المال الهيكلي على أنه الأشياء داخل المنظمة التي تساعد العاملين في تأدية أعمالهم، ويتمثل ذلك في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنيات والأجزاء المادية للمحاسبات، والبرمجيات، والعمليات، وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية، كما وعرفه (Ross, 2001: 23) على أنه جميع العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهياكل التنظيمية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها المنظمة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها، إضافة إلى أبعاد أخرى تتمثل في "نظم المعلومات، قواعد البيانات، الإجراءات، والعمليات الإدارية. ومن أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي ما يلي:

- **الثقافة العامة:** وتتضمن طرق بناء ثقافة المنظمة، ومدى توافق العاملين مع تطورات المنظمة.

- **الهيكل التنظيمي:** يوضح العلاقة بين السلطات والمسئوليات، كما ويتضمن فعالية نظم الرقابة بالمنظمة.

- **العمليات:** وتتضمن جميع الأعمال، ومختلف الأنشطة، إضافة إلى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية.

- **نظم المعلومات:** وتتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم، ومدى توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، وأيضاً مدى المشاركة في المعرفة.

ج- **رأس المال العلاقتي:** عرف (عبيد، ٢٠٠٠: ١٣) رأس المال العلاقتي على أنه قيم العلاقات التي تحرص المنظمات على إقامتها مع عملائها من خلال الحفاظ على رضا العملاء وولائهم، ومدى الاحتفاظ بهم؛ من خلال الاهتمام بمقترحاتهم، والاستماع إلى الشكاوى المقدمة، والعمل على حلها في أسرع وقت ممكن. كما وعرفه (Mazlan, 2005: 9) على أنه جميع العلاقات التي تربط المنظمة بجميع أصحاب المصالح لديها مثل الموردين، والجهات الحكومية، والعملاء وقنوات التوزيع.

ومن أهم مؤشرات رأس المال العلاقتي ما يلي:

- **كثافة السوق:** وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة داخل السوق، حجم العملاء، بالإضافة إلى العائد المتوقع من كل عميل وأيضاً سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة.

-المقدرات السوقية: وتتضمن إعداد قواعد البيانات الخاصة بالعملاء، بالإضافة إلى توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، والقدرة على تحديد متطلبات العملاء.
-مؤشرات رضا العملاء: وتوضح مستوى رضا العملاء أو شكاوهم، وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، وحجم العملاء.

العلاقة بين متغيرات البحث

١- العلاقة بين الجينات التنظيمية (المتغير المستقل)، ورأس المال الفكري (المتغير الوسيط)

يشهد عالم الأعمال اليوم اهتمام متزايد في التركيز علي أهمية تحقيق التميز التنافسي من خلال تطوير الموارد البشرية والاستفادة المثلى من رأس المال الفكري. وتعتبر إدارة المعرفة وتطوير رأس المال الفكري من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عصر المعرفة والابتكار. حيث يُشكل رأس المال الفكري مجموعة من المعرفة والمهارات والخبرات التي تُمثل قيمة هائلة للمنظمات، وفي هذا السياق، تظهر الجينات التنظيمية كمتغير يؤثر على تطوير وإدارة رأس المال الفكري، وتعكس الجينات التنظيمية القيم والثقافة التي تحكم سلوك المنظمة، بينما يمثل رأس المال الفكري الأصول المعرفية والمهارات التي تملكها تلك المنظمة .

آليات التأثير بين الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري:

تتمثل الجينات التنظيمية في مجموعة من القيم والعادات والسلوكيات التي تحكم ثقافة وسلوك المنظمة. وتشمل هذه الجينات قيم التعلم، والتعاون، والابتكار، والتطوير الشخصي. ومن خلال تعزيز هذه الجينات داخل المنظمة، يمكن أن تكون لديها تأثير إيجابي على تشكيل وإدارة رأس المال الفكري. ومن أهم هذه الآليات ما يلي:

- ثقافة التعلم والتطوير: إذا كانت الجينات التنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين أفراد المنظمة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة فعالية رأس المال الفكري. حيث تُساهم ثقافة تشجيع التعلم والتطوير في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التحديات الجديدة.

- إدارة الموارد البشرية المستدامة: تُساهم الجينات التنظيمية في تحديد كيفية إدارة الموارد البشرية وتطوير القدرات الفردية. وعندما تتيح المنظمة للموظفين تحقيق إمكاناتهم الشخصية والمهنية، يمكن أن يتم تحسن في رأس المال الفكري.

- ثقافة التعاون والمشاركة: إذا كانت الجينات التنظيمية تشجع على التعاون ومشاركة المعرفة والخبرات، فإن ذلك يمكن أن يُساهم في بناء رأس مال فكري قوي يستفيد من تنوع وخبرات فريق العمل .

الثقة والتفاعل الإيجابي: إذا كانت الجينات التنظيمية تُؤثر في بناء ثقة بين أفراد المنظمة وتعزز التفاعل الإيجابي، فإن ذلك قد يُساهم في تعزيز تبادل المعرفة والتفكير المبتكر. وهذا بدوره يساهم في تعزيز قيمة رأس المال الفكري.

جذب والاحتفاظ بالمواهب: الجينات التنظيمية تلعب دورًا في جذب والاحتفاظ بالمواهب المناسبة. فإذا كانت المنظمة تعزز قيمًا مثل النمو والتطوير الشخصي، فسيتم جذب الموظفين المتميزين والذين يسعون للنمو.

تطوير المهارات والتعلم: تشجع الجينات التنظيمية على توفير الفرص لتطوير المهارات والتعلم المستمر. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجية المنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن أهمية الجينات التنظيمية تكمن في تحديد ثقافة المنظمة وسلوكها، مما يؤثر بدوره على تكوين وتطوير رأس المال الفكري. ومن خلال تفعيل العلاقة بينهما، يمكن للمنظمات تحقيق تطور مستدام وزيادة قيمتها في سوق الأعمال، لذلك يجب على المنظمات الاستثمار في تعزيز الجينات التنظيمية التي تؤدي إلى تعزيز وتطوير رأس المال الفكري.

٢- العلاقة بين الجينات التنظيمية (المتغير المستقل)، والتميز المؤسسي (المتغير التابع)

تحتاج المنظمات إلى استراتيجيات واضحة لتعزيز الجينات التنظيمية من أجل تحقيق التميز المؤسسي. ويمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التوجيه القيادي والتدريب، وتعزيز التفاعل بين الأعضاء من خلال منصات التواصل الداخلي، وتطبيق أنماط إدارية تُشجع على الابتكار والتطوير المستمر. ويعتبر التميز المؤسسي هدفًا استراتيجيًا أساسيًا للمنظمات في سوق الأعمال المتنافس. وتزداد أهمية التميز كلما ازداد التغيير والتعقيد في البيئة التجارية. حيث تتداخل هنا عوامل عديدة، ومنها الجينات التنظيمية التي تُشكل القيم والثقافة الأساسية للمنظمة، وتحتل الجينات التنظيمية مكانة متميزة في هذا السياق، وتلعب الجينات التنظيمية دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تشكيل الثقافة والقيم داخل المنظمة التي تساهم في تعزيز التفاهم المشترك بين أفراد الفريق وبناء بيئة تُحفز على الابتكار وتحقيق الأهداف بفعالية. كما أن القيم التي تحملها الجينات التنظيمية تساهم في توجيه السلوكيات واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تكوين سمات مؤسسية مميزة تؤثر بشكل إيجابي على التميز.

آليات تأثير الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي

إن فهم العلاقة بين الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي يمثل جزءًا مهمًا من استراتيجية نجاح المنظمات. ويمكن أن تكون توجيهات وقيم المنظمة عاملاً مؤثرًا في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تشجيع الابتكار وتحسين علاقات العملاء. ومن أهم هذه الآليات ما يلي:

بناء الثقافة المؤسسية: تلعب الجينات التنظيمية دورًا أساسيًا في بناء الثقافة المؤسسية. وإذا تم تشجيع القيم المبتكرة والريادية والتعلم المستمر، فإنه يمكن أن تساهم الجينات التنظيمية في تطوير ثقافة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي: الجينات التنظيمية تساهم في تهيئة بيئة تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي. فإذا تم تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة والتجريب بأساليب مبتكرة، فيمكن أن يترتب عن ذلك تحقيق التميز في أداء المنظمة.

تحسين الأداء والجودة: إذا كانت الجينات التنظيمية تشجع على الالتزام بأعلى معايير الأداء والجودة، فسيكون لذلك تأثير كبير على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية.

التكيف مع التغييرات: تلعب الجينات التنظيمية دورًا في قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة بها. فإذا كانت الجينات تشجع على التعلم والتطوير المستمر، سيكون للمنظمة القدرة على التكيف والابتكار في وجه التحديات المتغيرة.

توجيه السلوك واتخاذ القرار: تحدد الجينات التنظيمية كيفية تصرف أفراد المنظمة وكيفية اتخاذهم للقرارات. فإذا كانت القيم تشجع على الابتكار والجرأة، فقد تساهم في توجيه الأفراد نحو اتخاذ قرارات مبتكرة تؤدي إلى التميز.

تشجيع التعاون وبناء الفرق: الجينات التنظيمية تؤثر في طريقة تعاون الأفراد وبناء الفرق داخل المنظمة. فإذا كانت هناك ثقافة تشجع على التعاون وتقدير التنوع، فقد يؤدي ذلك إلى تشكيل فرق عمل فعالة تعمل نحو تحقيق التميز.

التحمل للضغوط والتوتر: قد تلعب الجينات دورًا في تحمل الأفراد للضغوط والتوتر في بيئة العمل. فإن القدرة على التعامل مع التحديات والظروف الصعبة يمكن أن يساهم في قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها المتميز.

ومن هنا تظهر العلاقة التي توضح أهمية الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي. فإذا تم توجيه الجينات التنظيمية نحو تعزيز القيم وتشجيع الابتكار والتفوق، فإنها ستؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية ونجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتقلبة. وعليه، يجب على القادة وصناع القرار دعم تطوير وتعزيز هذه الجينات من خلال استراتيجيات مبنية على البحث والتحليل، لتعزيز التميز المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام.

٣- العلاقة بين رأس المال الفكري (المتغير الوسيط)، والتميز المؤسسي (المتغير التابع)

في عالم الأعمال اليوم، يُعتبر التميز المؤسسي هدفًا حيويًا لضمان النجاح والاستدامة. ومع تطور التكنولوجيا والانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، أصبح رأس المال الفكري عنصرًا محوريًا لتحقيق هذا التميز. ويتعلق التميز المؤسسي بقدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات فريدة ومميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. ويمكن للمنظمة استغلال المعرفة والخبرات الداخلية لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتفوق على توقعات العملاء.

آليات تأثير رأس المال الفكري على التميز المؤسسي

تعتبر القدرة على تطوير وإدارة رأس المال الفكري من العوامل الحاسمة لتحقيق التميز المؤسسي. فإذا تمكنت المنظمة من تجميع وتنظيم المعرفة والخبرات والمهارات، فإنه يمكنها تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتقديم قيمة فائقة للعملاء. وتتجلى العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي في القدرة على تحويل المعرفة والمهارات إلى منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال. ويمكن أن يكون لرأس المال الفكري دورًا كبيرًا في تطوير وتحسين عمليات العمل، والابتكار، وإيجاد حلول جديدة للتحديات المؤسسية. **ومن أهم هذه الآليات ما يلي:**

الابتكار والتطوير: رأس المال الفكري يمكن أن يُعزز من قدرة المنظمة على توليد وتطوير الأفكار الجديدة والابتكارات. حيث إن توفير الخبرات والمعرفة المتخصصة للموظفين يمكن أن يسهم في تحسين عمليات البحث والتطوير وتصميم منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة للعملاء.

التعلم والتحسين المستمر: رأس المال الفكري يعزز من قدرة المنظمة على التعلم المستمر وتحسين أدائها. فإن توافر الخبرات والمعرفة المكتسبة يسمح للمنظمة بتحليل أدائها الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

بناء العلاقات والشبكات: رأس المال الفكري يمكن أن يؤدي إلى بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء والموردين وحتى المنافسين. هذه العلاقات تسهم في تبادل المعرفة والتجارب، وقد تفتح أبوابًا للفرص التعاونية والشراكات الاستراتيجية.

الاستقطاب والاحتفاظ بالموهب: رأس المال الفكري يسهم في جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. حيث إن توفير بيئة تشجيعية للعمل والتطور وتقديم فرص للتعلم والنمو يمكن أن يُعزز من التزام الموظفين وأدائهم المتميز.

التفوق التنظيمي: رأس المال الفكري يُساعد على تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تمكين المنظمة من تطوير وتبني أفضل الممارسات والإجراءات والعمليات. وهذا يسهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق نتائج أفضل.

الابتكار الاجتماعي: رأس المال الفكري يمكن أن يُدعم الابتكار في المجال الاجتماعي من خلال تطوير حلول جديدة للتحديات الاجتماعية والبيئية. وذلك من خلال تحقيق المنفعة المتبادلة بين منظمات الأعمال والبيئة الاجتماعية المحيطة بها.

وبالتالي يمكن القول بأن رأس المال الفكري يلعب دور حيوي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال استثمار المعرفة وتطويرها، حيث يمكن للمنظمة تحقيق مزيد من الابتكار والجودة وتحسين أدائها بشكل عام، مما يؤدي إلى تحقيق تفوق تنافسي واستدامة في سوق الأعمال. كما يُعتبر رأس المال الفكري المورد الذي يمكن استثماره لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تمكن المنظمة من تقديم قيمة استثنائية للعملاء وتحقيق التفوق التنافسي. لذا يجب على الإدارات وصناع القرار القيام بدور حاسم في تحفيز وتنمية رأس المال الفكري من خلال توجيه الاستثمارات وتطبيق استراتيجيات تحسين الأداء المعرفي.

نتائج البحث الميداني

تقييم إدراك العاملين للجينات التنظيمية

باستخدام المقياس المطبق في البحث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بُعد من أبعاد الجينات التنظيمية، كما هو موضح بالجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للجينات التنظيمية

أبعاد الجينات التنظيمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف
حقوق اتخاذ القرار	٣٣٦	٣,٤٢	١,٣	٪٣٨	٣
المحفزات	٣٣٦	٣,٥	١,٢	٪٣٤,٣	٢
جودة المعلومات	٣٣٦	٣,٥	١,٢	٪٣٤,٣	١
الهيكل التنظيمي	٣٣٦	٣,٣	١,٤	٪٤٢	٤
المتوسط العام لإجمالي الجينات التنظيمية	٣٣٦	٣,٤٣	١,٣		

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) فيما يتعلق بالجينات التنظيمية أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهات عاملاً إيجابياً في إجمالي أبعاد الجينات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٣)، وانحراف معياري (١,٣)؛ حيث إن المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب مقياس ليكرت الخماسي (٣ فأكثر) وتُعتبر البيانات في ضوئها، وكانت على النحو التالي: تمثل (٤، ٥) دليلاً على الموافقة، وتمثل (٣) درجة محايد، وتمثل (١، ٢) دليلاً على عدم الموافقة.

وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس وجود قيادة مقتنعة بالحق في المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك باتباع أنماط قيادية وإدارية قادرة على استيعاب جميع الآراء والتشجيع على إبداء الآراء والمقترحات، بالإضافة إلى التنوع في المحفزات المقدمة للعاملين من حوافز مادية (التعويضات، المزايا، المشاركة في الأرباح، ...)، وحوافز معنوية (شهادات التقدير، حفلات التكريم، ...)، وذلك من خلال جودة المعلومات المتداولة داخل البنوك على أن يتم توفير المعلومات بشكل واضح وعلى مستوى من الدقة وذلك في التوقيت المناسب، ويساعد على ذلك كله إعطاء فرصة للتفويض للمستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ تلك القرارات.

ويُلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المستقضي منهم حول متغير الجينات التنظيمية هو بُعدي جودة المعلومات، والمحفزات؛ حيث احتلت المرتبة الأولى والثانية بمتوسط (٣,٥) وانحراف معياري (١,٢). وهذا دليل على أن المحفزات الممنوحة للعاملين، وجودة المعلومات المتداولة داخل

المستويات الإدارية المختلفة أكثر أبعاد تأثيراً في الجينات التنظيمية في التكيف مع المتغيرات البيئية ومعالجة الأخطاء الوظيفية، ونشر المعرفة وتنمية المهارات لدى أفراد المنظمة بالإضافة إلى استغلال نقاط القوة وتدعيمها وتحديد نقاط الضعف وعلاجها.

تقييم إدراك العاملين لرأس المال الفكري

باستخدام المقياس المطبق في البحث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري، كما هو موضح بالجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لرأس المال الفكري

أبعاد رأس المال الفكري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف
رأس المال البشري	٣٣٦	٣,٥٦	١,٣	٪٣٦	٢
رأس المال الهيكلي	٣٣٦	٣,٦	١,٢	٪٣٣,٧	١
رأس المال العلاقتي	٣٣٦	٣,٤	١,٣٥	٪٣٩,٧	٣
المتوسط العام لإجمالي رأس المال الفكري	٣٣٦	٣,٥٢	١,٢٨		

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) فيما يتعلق برأس المال الفكري أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهات عاملاً إيجابياً في إجمالي أبعاد رأس المال الفكري بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢)، وانحراف معياري (١,٢٨)؛ حيث إن المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب مقياس ليكرت الخماسي (٣ فأكثر) وتُعتبر البيانات في ضوءها، وكانت على النحو التالي: تمثل (٤، ٥) دليلاً على الموافقة، وتمثل (٣) درجة محايد، وتمثل (١، ٢) دليلاً على عدم الموافقة.

وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس اقتناع القيادات داخل البنوك محل الدراسة بالموارد البشري من خلال زيادة القدرات الفعلية للعاملين وتعلمهم ومدى المساهمة في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التشجيع على إبداع العاملين والتوافق بين قيم واتجاهات العنصر البشري مع قيم واتجاهات البنوك العاملين بها. بالإضافة إلى الاهتمام بالنظام الهيكلي للبنوك من خلال التركيز على الثقافة العامة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات والتنسيق بين العاملين، وهو ما يعكس بدوره على توطيد العلاقات بين البنوك وأصحاب المصالح وذلك من خلال إعداد قواعد البيانات الخاصة بالعملاء والحرص على رضا العملاء وحل شكاوهم

ويُلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المستقضي منهم حول متغير رأس المال الفكري هو بُعد رأس المال الهيكلي؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦) وانحراف معياري (١,٢). وهذا إنما يعكس أهمية رأس المال الهيكلي داخل البنوك التجارية محل الدراسة في تدعيم تلك البنوك في السعي قدماً لتحقيق النجاح وتحقيق ميزة تنافسية لتلك البنوك مع وضع واختيار الإستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومواجهة أي تهديد

تقييم إدراك العاملين للتميز المؤسسي

باستخدام المقياس المطبق في البحث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل محور من محاور التميز المؤسسي، كما هو موضح بالجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للتميز المؤسسي طبقاً للنموذج

الأوروبي EFQM

محاور التميز المؤسسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف
القيادة	٣٣٦	٣,٥٦	١,٣	٣٦,٥%	٣
الأفراد	٣٣٦	٣,٤٢	١,٤	٤١%	٦
السياسات والإجراءات	٣٣٦	٣,٤٢	١,٤٢	٤٢%	٨
الشراكة والموارد	٣٣٦	٣,٦٤	١,٢	٣٣%	١
العمليات الداخلية	٣٣٦	٣,٣٨	١,٣٧	٤١%	٧
نتائج الأفراد	٣٣٦	٣,٥٧	١,٢٥	٣٥%	٢
نتائج العميل	٣٣٦	٣,٣٤	١,٣	٣٩%	٥
نتائج المجتمع	٣٣٦	٣,٣٥	١,٤	٤٢%	٩
نتائج الأداء الرئيسية	٣٣٦	٣,٤	١,٣	٣٨%	٤
المتوسط العام لإجمالي التميز المؤسسي	٣٣٦	٣,٤٥	١,٣٣		

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) فيما يتعلق بالتميز المؤسسي أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهات عاملاً إيجابياً في إجمالي محاور التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٥)، وانحراف معياري (١,٣٣)؛ حيث إن المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب مقياس ليكرت الخماسي (٣ فأكثر) وتُختبر البيانات في ضوءها، وكانت على النحو التالي: تمثل (٤، ٥) دليلاً على الموافقة، وتمثل (٣) درجة محايد، وتمثل (١، ٢) دليلاً على عدم الموافقة.

وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس اقتناع القيادات داخل البنوك التجارية محل الدراسة بأن الاهتمام بمحاور التميز المؤسسي ينعكس بالإيجاب على كل من الأنماط القيادية وسلوك العاملين والسياسات والإجراءات المطبقة والمحافظة على الموارد وتحسين من أداء العمليات الداخلية كل هذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق نتائج أفضل للعاملين وللعميل وللمجتمع، على أن تكون المحصلة النهائية تحسين نتائج الأداء الرئيسية للبنوك.

ويُلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المستقصي منهم حول متغير التميز المؤسسي هو محور الشراكة والموارد؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٢).

نتائج اختبار فروض البحث

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار فروض البحث على النحو التالي:

١- اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول من فروض البحث على الآتي: " يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري في البنوك التجارية العامة محل البحث" واختبار صحة الفرض تم قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري باستخدام مصفوفة بيرسون.

جدول رقم (١١)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري

المعنوية	معامل الارتباط مع رأس المال الفكري	أبعاد الجينات التنظيمية
دالة	٠,٧٢٤	حقوق اتخاذ القرار
دالة	٠,٩٤٣	المحفزات
دالة	٠,٨٩٨	جودة المعلومات
دالة	٠,٨٦١	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

***دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)

كما تم قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية في رأس المال الفكري باستخدام أسلوب تحليل المسار على النحو التالي:

أ- قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري

استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري، ويوضح ذلك جدول رقم (١١).

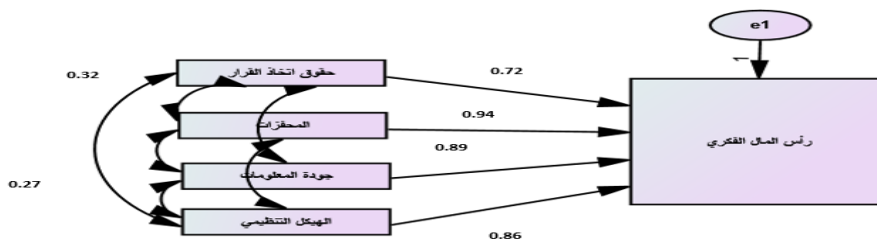
بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري، وهي متمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي)، كما ثبت وجود علاقة ارتباط تبعاً على النحو التالي (٠,٧٢٤، ٠,٩٤٣، ٠,٨٩٨، ٠,٨٦١)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وتدل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد الجينات التنظيمية انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاهتمام برأس المال الفكري داخل البنوك التجارية محل البحث.

ب- قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية في رأس المال الفكري.

-معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات:

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حت يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملائمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب، حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٧٢٨، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٧٩٢، وبلغ مؤشر CFI = ٠,٨٢١، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٨٠٩، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة $df/$ ويسمى $CMIN/df$ = ٣,٠٢٤؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير $RMSE = ٠,٠٤١$ وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير. ويوضح الشكل رقم (٧) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث



شكل رقم (٧)

قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

-تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، تُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على النحو التالي:

يتضح من الجدول التالي رقم (١٢) ما يلي:

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية ورأس المال الفكري

مستوى المعنوية المحسوبة (P)	قيمة CR	الخطأ المعياري S.E	معامل المسار (التأثير المباشر) Beta	معامل التحديد R ²	المتغيرات
***	٤,٦٢٣	٠,٠١٨	٠,٣٧١	٠,٩٨٦	حقوق اتخاذ القرار ← رأس المال الفكري
***	٩,٣١	٠,٠١٥	٠,٦٨٥		المحفزات ← رأس المال الفكري
***	٢,٣٤	٠,٠١٣	٠,١٦٤		جودة المعلومات ← رأس المال الفكري
***	٥,٥٤٧	٠,٠٢١	٠,١		الهيكل التنظيمي ← رأس المال الفكري

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

- أن قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٩٨٦$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) بأبعادها المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) تفسر ٩٨,٦% من التغير في رأس المال الفكري.

- ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) على رأس المال الفكري؛ حيث بلغ معامل التأثير (٠,٣٧١)، (٠,٦٨٥، ٠,١٦٤، ٠,٠١) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) تؤدي إلى زيادة التأثير في رأس المال الفكري، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى إيمان الإدارة العليا بالبنوك التجارية محل البحث بأهمية أبعاد الجينات التنظيمية من خلال إعطاء الحقوق للعاملين باتخاذ القرار ومشاركتهم على المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى توفير المحفزات المادية والمعنوية بجانب توفير المعلومات بالشكل والكم المطلوب، بالإضافة إلى الاهتمام بتحديد المسؤوليات والواجبات وتحديد نظم وقنوات نقل المعلومات، كلما انعكس ذلك على الاهتمام بالعنصر البشري داخل تلك البنوك والارتقاء بمستوى أدائهم والحفاظ على الثقافة التنظيمية والريادة الإدارية بالإضافة إلى الحفاظ على تقوية العلاقات مع جميع أصحاب المصالح داخل البيئة الخارجية للبنوك التجارية محل البحث.

مما سبق، يتضح صحة الفرض الأول وهو الذي ينص على أنه " يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري في البنوك التجارية العامة محل البحث"؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) ورأس المال الفكري.

٢- اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على الآتي: " يتوقع وجود تأثير معنوي بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث".
ولاختبار صحة الفرض تم قياس معنوية علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM باستخدام مصفوفة بيرسون.

جدول رقم (١٣)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري ومحاور التميز المؤسسي

المعنوية	معامل الارتباط مع محاور التميز المؤسسي	أبعاد رأس المال الفكري
دالة	٠,٩٣	رأس المال البشري
دالة	٠,٨٦٦	رأس المال الهيكلي
دالة	٠,٩٥٣	رأس المال العلاقتي

***دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

كما تم قياس تأثير أبعاد رأس المال الفكري في محاور التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل المسار على النحو التالي:

أ- قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري والتميز المؤسسي

استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي، ويوضح ذلك جدول رقم (١٣).

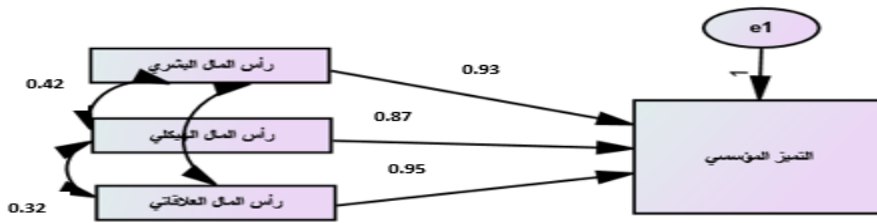
بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد رأس المال الفكري والتميز المؤسسي، وهي متمثلة في (رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، كما ثبت وجود علاقة ارتباط تبعاً على النحو التالي (٠,٩٣، ٠,٨٦٦، ٠,٩٥٣)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وتدل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاهتمام بمحاور التميز المؤسسي داخل البنوك التجارية محل البحث.

ب- قياس تأثير أبعاد رأس المال الفكري في التميز المؤسسي

-معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات:

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حت يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملائمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب، حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٧٨١، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٨١٣ وبلغ مؤشر CFI = ٠,٨٢٣ وبلغ مؤشر NFI = ٠,٨٥٤، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة df/ ويسمى $CMIN/df = ٣,٠٧٨$ ؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير $RMSE = ٠,٠٢٤$ وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير. ويوضح الشكل رقم (٨) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث



شكل رقم (٨)

قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين أبعاد التميز المؤسسي ورأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

-تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، تُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على النحو التالي:

يتضح من الجدول التالي رقم (١٤) ما يلي:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والتميز المؤسسي

المتغيرات	معامل التحديد R^2	معامل المسار (التأثير المباشر) Beta	الخطأ المعياري S.E	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
رأس المال البشري ←		٠,٣٨٠	٠,٠١٧	١٢,١٧	***
رأس المال الهيكلي ←	٠,٩٧٥	٠,٢٧٢	٠,٠١٥	٣,٠٤	***
رأس المال العلاقتي ←		٠,٤٠٤	٠,٠١٩	٤,١٨	***

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

- أن قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٩٧٥$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) تفسر ٩٧,٥ % من التغير في محاور التميز المؤسسي.

ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) على محاور التميز المؤسسي؛ حيث بلغ معامل التأثير (٠,٣٨٠، ٠,٢٧٢، ٠,٤٠٤) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) يؤدي ذلك إلى زيادة التأثير في محاور التميز المؤسسي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى إيمان الإدارة العليا بالبنوك التجارية محل البحث بأهمية رأس المال الفكري من خلال الاهتمام بتكوين المورد البشري والحفاظ عليه وتنمية مهاراته التركيز على الجوانب الإبداعية في طرق تأدية العمل بالإضافة إلى بناء هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة العمل ونشر الثقافة التنظيمية المتماشية مع ظروف العمل وتوفير قنوات الاتصال الفعالة لضمان سهولة نقل المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة، كلما انعكس ذلك على تحسين النمط القيادي المتبع وتفعيل أداء العنصر البشري مما يرفع من إنتاجيته، وتحسين مستوى أداء العمليات الداخلية كل هذا ينعكس بالإيجاب على نتائج العمل لهذه البنوك حول نتائج الأفراد ونتائج للعمليات ونتائج للمجتمع ككل

مما سبق، يتضح صحة الفرض الثاني وهو الذي ينص على أنه " يتوقع وجود تأثير معنوي بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث "؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وبين محاور التميز المؤسسي.

٣- اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث من فروض البحث على الآتي: " يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث".

ولاختبار صحة الفرض تم قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM باستخدام مصفوفة بيرسون.

جدول رقم (١٥)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية ومحاور التميز المؤسسي

المعنوية	معامل الارتباط مع محاور التميز المؤسسي	أبعاد الجينات التنظيمية
دالة	٠,٧٥٨	حقوق اتخاذ القرار
دالة	٠,٩٢٣	المحفزات
دالة	٠,٩١٠	جودة المعلومات
دالة	٠,٩٠٣	الهيكل التنظيمي

***دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

كما تم قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية في محاور التميز المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل المسار على النحو التالي:

أ- قياس معنوية علاقة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي

استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، ويوضح ذلك جدول رقم (١٥).

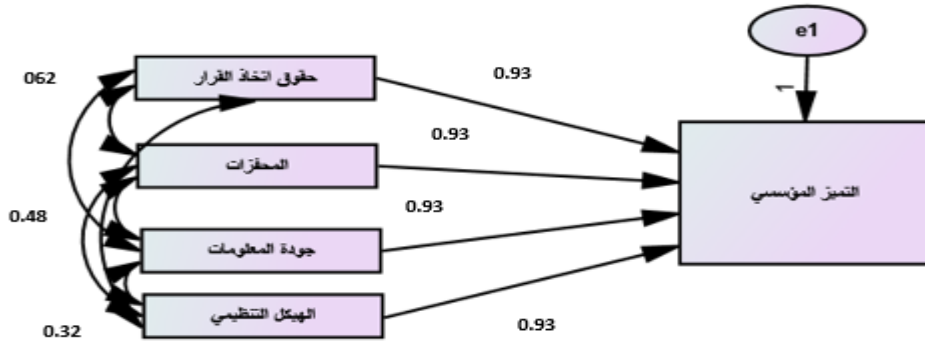
بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، وهي متمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي)، كما ثبت وجود علاقة ارتباط تباعاً على النحو التالي (٠,٧٥٨، ٠,٩٢٣، ٠,٩١٠، ٠,٩٠٣)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وتدلل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد الجينات التنظيمية انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الاهتمام بمحاور التميز المؤسسي داخل البنوك التجارية محل البحث.

ب- قياس تأثير أبعاد الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي

-معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات:

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حت يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملائمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب، حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٨٤٧، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٨٣١، وبلغ مؤشر CFI = ٠,٧٤٩، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٨٧٨، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة df ويسمى $CMIN/df$ = ٤,٠٢٨؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير $RMSE$ = ٠,٠٣١، وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد المقترح في التفسير. ويوضح الشكل رقم (٩) قيم معلمات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث



شكل رقم (٩)

قيم معلمات مسارات العلاقات التأثيرية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

-تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، تُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على النحو التالي:

يتضح من الجدول التالي رقم (١٦) ما يلي:

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي

المتغيرات	معامل التحديد R ²	معامل المسار (التأثير المباشر) Beta	الخطأ المعياري S.E	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
حقوق اتخاذ القرار ← التميز المؤسسي	٠,٩٩٦	٠,٠٨٦	٠,٠١	١٣,١٤	***
المحفزات ← التميز المؤسسي		٠,٣٧٦	٠,٠٠٨	٩,٦٤	***
جودة المعلومات ← التميز المؤسسي		٠,٣٠٤	٠,٠٠٧	٨,٢٧	***
الهيكل التنظيمي ← التميز المؤسسي		٠,٣٣٩	٠,٠١١	٧,٠١	***

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

- أن قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٩٩٦$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (أبعاد الجينات التنظيمية) بأبعاده المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) تفسر ٩٩,٦% من التغير في محاور التميز المؤسسي.

ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) على محاور التميز المؤسسي؛ حيث بلغ معامل التأثير (٠,٠٨٦، ٠,٣٧٦، ٠,٣٠٤، ٠,٣٣٩) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) تؤدي إلى زيادة التأثير في محاور التميز المؤسسي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى إيمان الإدارة العليا بالبنوك التجارية محل البحث بأهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ورسم الخطط المستقبلية مع توفير المحفزات المختلفة سواء المادية أو المعنوية لتحفيز العاملين على الإبداع والتشجيع في أداء العمل مع توفير المعلومات بالكم والكيف المطلوبين وبالجودة المناسب كل هذا مع توافر ثقافة تنظيمية ونظام إداري مناسب وهيكل تنظيمي يحدد السلطات والصلاحيات الإدارية، كلما انعكس ذلك على تحسين النمط القيادي المتبع وتفعيل أداء العنصر البشري مما يرفع من إنتاجيته، وتحسين مستوى أداء العمليات الداخلية كل هذا ينعكس بالإيجاب على نتائج العمل لهذه البنوك حول نتائج الأفراد ونتائج للعمليات ونتائج للمجتمع ككل

مما سبق، يتضح صحة الفرض الثالث وهو الذي ينص على أنه " يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث"؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) وبين محاور التميز المؤسسي.

٤- اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض البحث على الآتي: " يتوقع وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري باعتباره متغيراً وسيطاً- في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث"، واختبار هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار (سوبل) و(أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية).

أ- اختبار سوبل Sobel Test

يستخدم لقياس معنويات التأثير غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت أكبر من (١,٩٦) يمكن القول أن هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية DNA) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM)، ويوضح الجدول رقم (١٧) قيمة اختبار سوبل. ويوضح أيضاً أن هناك تأثير غير مباشر له دلالة إحصائية للمتغير الوسيط؛ حيث بلغت قيمة Z-Value في اختبار سوبل (٨,١١٧) أي أكبر من القيمة (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

جدول رقم (١٧)

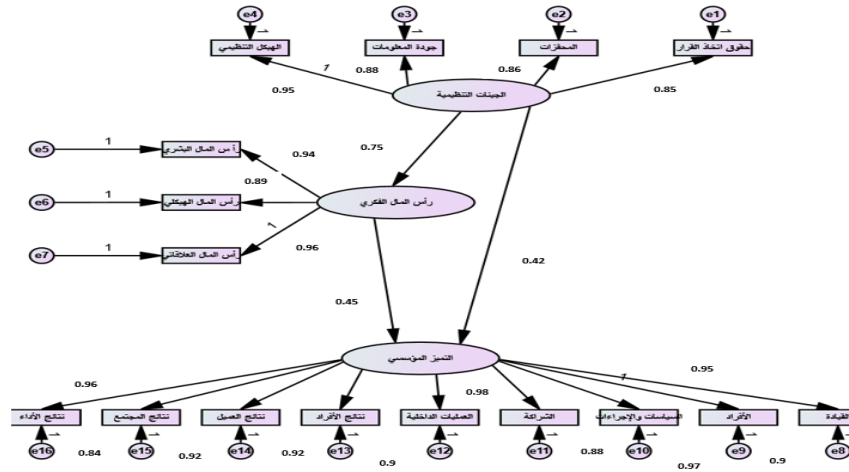
نتائج اختبار سوبل

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري S.E	Z-Value	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
أبعاد الجينات التنظيمية التميز المؤسسي ← رأس المال الفكري ←	٠,٤٣٨	٠,٠٤٢	٨,١١٧	***

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

ب- اختبار نموذج البحث باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية



شكل رقم (١٠)

قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي برنامج Amos 22

يوضح الشكل رقم (١٠) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث باستخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية، ويحتوي هذا النموذج على ثلاث أنواع من المتغيرات.

-**المتغيرات المشاهدة Observed Variables** هي مجموعة المتغيرات التي استخدمت للاستدلال عن المتغيرات الكامنة، وعبر عنها في شكل مستطيل، وتشمل حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، القيادة، الأفراد، السياسات والإجراءات، الشراكة والموارد، العمليات الداخلية، نتائج الأفراد، نتائج العميل، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

-**المتغيرات الكامنة Latent Variable**: وهي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن قياسها بصورة مباشرة. ولكن يمكن الاستدلال على قيمتها من المتغيرات المشاهدة. وتمثل الشكل الدائري، وتشمل: الجينات التنظيمية، رأس المال الفكري، التميز المؤسسي.

- المتغيرات خارج المقياس Exogenous Variable: وتعبر عن معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات (e1) إلى (e15) تعبر القيمة على الأسهم عن التأثيرات الكلية لكل متغير، وتشمل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات، ويمكن تفسيرها كما يلي:

معلمة المسار بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) = ٠,٤٢

معلمة المسار بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) =

٠,٧٥

معلمة المسار بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) = ٠,٤٥

تشير مؤشرات الملائمة للمقياس ككل طبقاً لمعايير القياس الخاصة بنموذج تحليل المسار أن الملائمة الكلية للنموذج مرتفعة، وهذه المعايير تتمثل في عدة مؤشرات؛ حيث بلغ مؤشر جودة التوافق GFI قيمة ٠,٨٥٤، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = ٠,٨٧٦، وبلغ مؤشر CFI = ٠,٧٩٦، وبلغ مؤشر NFI = ٠,٨٧٣، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر المعياري وهو عبارة عن قيمة df/ ويسمى CMIN/d.f = ٣,٤٨؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين ٢ إلى ٨، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقدير RMSE = ٠,٠٥٢، وكلما كانت أقل من أو يساوي ٠,٠٨ دل ذلك على المطابقة الجيدة.

ويشير الجدول رقم (١٨) إلى نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج البحث

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج البحث

مستوى المعنوية المحسوبة (P)	قيمة CR	الخطأ المعياري S.E	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	معامل المسار (التأثير المباشر) Beta	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	١٤,٢٣	٠,٠١٢	٠,٨٥٢	---	٠,٨٥٢	الجينات التنظيمية	←	حقوق اتخاذ القرار
***	١٥,٣١	٠,٠٤٢	٠,٨٦١	---	٠,٨٦١	الجينات التنظيمية	←	المحفزات
***	١٧,١٦	٠,٠١٧	٠,٨٧٥	---	٠,٨٧٥	الجينات التنظيمية	←	جودة المعلومات
***	٩,٣١	٠,٠٢٤	٠,٩٤٩	---	٠,٩٤٩	الجينات التنظيمية	←	الهيكل التنظيمي
***	٤,٤٣	٠,٠١١	٠,٩٣٤	---	٠,٩٣٤	رأس المال الفكري	←	رأس المال البشري
***	٥,١٢	٠,٠١٤	٠,٨٩٤	---	٠,٨٩٤	رأس المال الفكري	←	رأس المال الهيكلي
***	٧,٨٤	٠,٠١٧	٠,٩٦٠	---	٠,٩٦٠	رأس المال الفكري	←	رأس المال العلاقتي
***	٩,١٢	٠,٠٢٨	٠,٩٤٦	---	٠,٩٤٦	التميز المؤسسي	←	القيادة
***	١١,٤	٠,٠٣٧	٠,٨٩٩	---	٠,٨٩٩	التميز المؤسسي	←	الأفراد
***	١٤,٠٢	٠,٠٦٤	٠,٩٦٦	---	٠,٩٦٦	التميز المؤسسي	←	السياسات والإجراءات
***	١١,٠٦٢	٠,٠٦٧	٠,٨٨٢	---	٠,٨٨٢	التميز المؤسسي	←	الشراكة والوارد
***	٨,٤٣	٠,٠٣٤	٠,٩٨	---	٠,٩٨	التميز المؤسسي	←	العمليات الداخلية
***	٦,٤٨	٠,٠٤١	٠,٩٠٤	---	٠,٩٠٤	التميز المؤسسي	←	نتائج الأفراد
***	١٣,٤٧	٠,٠٣٢	٠,٩٢٣	---	٠,٩٢٣	التميز المؤسسي	←	نتائج العميل
***	٥,٩٧	٠,٠٤٦	٠,٩٢٢	---	٠,٩٢٢	التميز المؤسسي	←	نتائج المجتمع
***	١١,٣٢	٠,٠٦	٠,٨٤٢	---	٠,٨٤٢	التميز المؤسسي	←	نتائج الأداء الرئيسية
***	٢,٩٤	٠,٠٧	٠,٧٥	---	٠,٧٥	رأس المال الفكري	←	الجينات التنظيمية
***	٣,٠١٤	٠,٠٦١	٠,٤٥	---	٠,٤٥	التميز المؤسسي	←	رأس المال الفكري
***	٤,٠١٥	٠,٠٧١	٠,٨٢٩	٠,٤٠٩	٠,٤٢	التميز المؤسسي	←	الجينات التنظيمية

0.001>P***

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأبعاد الجينات التنظيمية في إجمالي الجينات التنظيمية على النحو التالي:

-معامل تأثير حقوق اتخاذ القرار في الجينات التنظيمية (٠,٨٥٢)

-معامل تأثير المحفزات في الجينات التنظيمية (٠,٨٦١)

-معامل تأثير جودة المعلومات في الجينات التنظيمية (٠,٨٧٥)

-معامل تأثير الهيكل التنظيمي في الجينات التنظيمية (٠,٩٤٩)

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الجينات التنظيمية في نموذج تحليل المسار تمثل في بُعد الهيكل التنظيمي وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأبعاد رأس المال الفكري في إجمالي رأس المال الفكري على النحو التالي:

-معامل تأثير رأس المال البشري في رأس المال الفكري (٠,٩٣٤)

-معامل تأثير رأس المال الهيكلي في رأس المال الفكري (٠,٨٩٤)

-معامل تأثير رأس المال العلاقتي في رأس المال الفكري (٠,٩٦)

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في رأس المال الفكري في نموذج تحليل المسار تمثل في بُعد رأس المال العلاقتي

وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لمحاور التميز المؤسسي في إجمالي التميز المؤسسي على النحو التالي:

-معامل تأثير القيادة في التميز المؤسسي (٠,٩٤٦)

-معامل تأثير الأفراد في التميز المؤسسي (٠,٨٩٩)

-معامل تأثير السياسات والإجراءات في التميز المؤسسي (٠,٩٦٦)

-معامل تأثير الشراكة والموارد في التميز المؤسسي (٠,٨٨٢)

-معامل تأثير العمليات الداخلية في التميز المؤسسي (٠,٩٨)

-معامل تأثير نتائج الأفراد في التميز المؤسسي (٠,٩٠٤)

-معامل تأثير نتائج العميل في التميز المؤسسي (٠,٩٢٣)

-معامل تأثير نتائج المجتمع في التميز المؤسسي (٠,٩٢٢)

-معامل تأثير نتائج الأداء الرئيسية في التميز المؤسسي (٠,٨٤٢)

ويلاحظ أن أكثر المحاور تأثيراً في التميز المؤسسي في نموذج تحليل المسار تمثل في محور العمليات الداخلية

كما يتضح من الجدول الآتي:

تأثير رأس المال الفكري باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي.

ولتحديد تأثير أبعاد الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي من خلال المتغير الوسيط، وهو رأس المال الفكري حُدّد التأثير الكلي، هو حاصل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر؛ حيث يمثل التأثير المباشر في الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي، في حين يمثل التأثير غير المباشر في تأثير الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي في ظل المتغير الوسيط، وهو رأس المال الفكري، ويتضح من الجدول الآتي:

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر.

للتأثير الكلي للجينات التنظيمية في التميز المؤسسي = التأثير المباشر للجينات التنظيمية في التميز المؤسسي + التأثير غير المباشر نتيجة المتغير الوسيط رأس المال الفكري

$$\text{التأثير الكلي} = ٠,٤٢ + ٠,٤٠٩ = ٠,٨٢٩$$

ويتضح من المعادلة السابقة ما يلي:

التأثير المباشر = وهو التأثير نتيجة علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وكانت قيمته (٠,٤٢) وهي دالة إحصائياً.

التأثير غير المباشر = وه التأثير نتيجة دخول المتغير الوسيط، وهو رأس المال الفكري في العلاقة بين المتغير المستقل وهو (الجينات التنظيمية) / والمتغير التابع وهو (التميز المؤسسي)، وكانت قيمته (٠,٤٠٩) وهو دال إحصائياً.

ويلاحظ أن معامل التأثير الكلي ٠,٨٢٩ وهو دال إحصائياً؛ حيث كان التأثير المباشر ٠,٤٢ وزاد هذا التأثير عندما دخل التأثير غير المباشر، المتمثل في رأس المال الفكري، والذي بلغ ٠,٤٠٩

ووجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري باعتباره متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي؛ يدل على أن لأبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) تأثير كبير وملحوظ في تأكيد العلاقة بين الجينات التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي EFQM.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع، الذي ينص على أنه " يتوقع وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري باعتباره مغيراً وسيطاً. في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث"

مناقشة نتائج البحث

- ارتفاع إدراك العاملين للجينات التنظيمية؛ حيث اتسمت اتجاهاتهم بالإيجابية على المستوى الإجمالي وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي). حيث أظهرت متوسط إجمالي استجابات مفردات عينة البحث أنها تميل نحو الموافقة بنسبة (٦٨,٦٪) وهو ما يوضح أن مفردات عينة البحث على دراية شبة كاملة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار على اختلاف المستويات الإدارية من خلال اتباع أنماط إدارية لديها القدرة على استيعاب جميع الآراء، بالإضافة إلى أهمية التنوع في تطبيق المحفزات بين المحفزات المادية والمعنوية، وذلك من خلال الاعتماد على معلومات ذات جودة عالية تتميز بالدقة والوضوح. كما تلاحظ أن من أكثر الأبعاد أهمية بالنسبة لعينة البحث من بين أبعاد الجينات التنظيمية هما بعدي "المحفزات، جودة المعلومات" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهاذين البُعدين (٣,٥) وهو ما يؤكد - من وجهة نظر عينة البحث - على أهمية المعلومات والمحفزات في التأثير على الجينات التنظيمية.

- ارتفاع إدراك العاملين لرأس المال الفكري؛ حيث اتسمت اتجاهاتهم بالإيجابية على المستوى الإجمالي وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي). حيث أظهرت متوسط إجمالي استجابات مفردات عينة البحث أنها تميل نحو الموافقة بنسبة (٧٠,٤٪) وهو ما يوضح أن مفردات عينة البحث على دراية شبة كاملة بأهمية الكوادر البشرية الموجودة داخل القطاع المصرفي محل الدراسة وتفعيل دورها من خلال زيادة قدراتها التفاعلية في عمليات اتخاذ القرارات مع ضرورة الاهتمام بابتكار العاملين والتوافق بين قيم واتجاهات تلك القوى البشرية مع قيم واتجاهات البنوك محل الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على بالهياكل التنظيمية وتوافقها مع الثقافة العامة ونظم المعلومات ونمط الإدارة الموجود داخل القطاع المصرفي، وهو ما ينعكس بدوره على توطيد العلاقة بين البنوك وأصحاب المصالح والعملاء من خلال الحرص على رضاهم وحل شكواهم. وقد تلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً بالنسبة لعينة البحث من بين أبعاد متغير رأس المال الفكري هو بُعد "رأس المال الهيكلي" حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦)، وهو ما يؤكد - من وجهة نظر عينة البحث - أنه لا بد من التركيز على الثقافة التنظيمية العامة وجودة المعلومات والهيكل التنظيمي واتجاهات تبادل المعلومات في وضع واختيار الاستراتيجيات المناسبة للاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتعظيم نقاط القوة في بيئتها الداخلية.

- ارتفاع إدراك العاملين لمستوى التميز المؤسسي؛ حيث اتسمت اتجاهاتهم بالإيجابية على المستوى الإجمالي، وعلى كل محور من محاور النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM والمتمثلة في (القيادة، الأفراد، السياسات والإجراءات، الشراكة والموارد، العمليات الداخلية، نتائج الأفراد، نتائج العمل، نتائج

المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية). حيث أظهرت متوسط إجمالي استجابات مفردات عينة البحث أنها تميل نحو الموافقة بنسبة (٦٩٪) وهو ما يوضح أن مفردات عينة البحث على دراية شبة كاملة بأهمية الاهتمام بمحاور التميز المؤسسي داخل القطاع المصرفي والذي ينعكس بالإيجاب على كل من الأنماط القيادية وسلوكيات الكوادر البشرية والسياسات والإجراءات المُطبقة والمحافظة على الموارد المتاحة داخل البنوك مع أهمية التركيز على تحسين أداء العمليات الداخلية، وقد تلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً بالنسبة لعينة البحث من بين أبعاد متغير التميز المؤسسي هو بُعد "الشراكة والموارد" بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) وهو ما يؤكد ان التميز يعتمد على المشاركة بين القوى الداخلية والخارجية للقطاعات المصرفية مع ضرورة الموارد التي تساعد على هذا التميز.

- ثبتت صحة الفرض الأول، وينص على أنه "يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA ورأس المال الفكري في البنوك التجارية العامة محل البحث.

حيث توجد علاقة ارتباط معنوي طردي بين أبعاد الجينات التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، جودة المعلومات، الهيكل التنظيمي) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (٠,٧٢٤ - ٠,٩٤٣) وهي أكبر من (٠,٥) وهو ما يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات محل الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بين أبعاد الجينات التنظيمية محل الدراسة ورأس المال الفكري مقدار (٠,٩٨٦) وهو ما يوضح أن أبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة تفسر التغير في رأس المال الفكري داخل بنوك القطاع المصرفي محل الدراسة بمقدار (٩٨,٦٪). هذا وكما تلاحظ أن بُعد المحفزات - أحد أبعاد الجينات التنظيمية- هو أكبر الأبعاد تأثيراً في متغير رأس المال الفكري وذلك بمعامل ارتباط قدره (٠,٩٤٣) وهو ما يؤكد على أن اهتمام إدارات القطاع المصرفي بتطبيق الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية له تأثير إيجابي ومعنوي على رأس المال الفكري داخل بنوك القطاع المصرفي محل الدراسة

-ثبتت صحة الفرض الثاني، وينص على أنه "يتوقع وجود تأثير معنوي بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث".

حيث توجد علاقة ارتباط معنوي طردي بين أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) والتميز المؤسسي، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (٠,٨٦٦ - ٠,٩٥٣) وهي أكبر من (٠,٥) وهو ما يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات محل الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بين أبعاد رأس المال الفكري محل الدراسة والتميز المؤسسي مقدار (٠,٩٧٥) وهو ما يوضح أن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة تفسر التغير في التميز المؤسسي داخل بنوك القطاع المصرفي محل الدراسة بمقدار (٩٧,٥٪)، هذا وكما تلاحظ أن بُعد رأس المال العلاقتي - أحد أبعاد رأس المال الفكري- هو أكبر الأبعاد تأثيراً في متغير التميز المؤسسي بمعامل ارتباط قدره (٠,٩٥٣) وهو ما يؤكد على أن اهتمام إدارات القطاع المصرفي بتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح وتكوين شراكات إستراتيجية لها تأثير إيجابي معنوي على تحقيق التميز المؤسسي داخل بنوك القطاع المصرفي محل الدراسة.

-ثبتت صحة الفرض الثالث، وينص على أنه يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث.

حيث توجد علاقة ارتباط معنوي طردي بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (٠,٧٥٨ - ٠,٩٢٣) وهي أكبر من (٠,٥) وهو ما يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات محل الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بين أبعاد الجينات التنظيمية محل الدراسة والتميز المؤسسي مقدار (٠,٩٩٦)، وهو ما يوضح أن أبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة تفسر التغير في التميز المؤسسي داخل بنوك القطاع المصرفي محل الدراسة بمقدار (٩٩,٦٪)، هذا وكما تلاحظ أن بُعد المحفزات -أحد أبعاد الجينات التنظيمية- هو أكبر الأبعاد تأثيراً في متغير التميز المؤسسي بمعامل ارتباط قدره (٠,٩٢٣) وهو ما يؤكد على اهتمام الإدارات الإدارية داخل القطاع المصرفي بدراسة جوانب التحفيز المادي والمعنوي المطلوب تطبيقها على العاملين، وهو ما يوضح أنه كلما تم التطبيق السليم لنظم التحفيز بشكل جيد كلما انعكس بالإيجاب على التميز المؤسسي داخل البنوك محل الدراسة.

-ثبتت صحة الفرض الرابع، وينص على أنه يتوقع وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري - باعتباره مغيراً وسيطاً- في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية DNA والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM في البنوك التجارية العامة محل البحث. حيث بلغ قيمة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) طبقاً لآراء مفردات العينة محل البحث بمقدار (٠,٤٢٠)، بالإضافة إلى التأثير غير المباشر بين المتغيرين المستقل (الجينات التنظيمية) والتابع (التميز المؤسسي) في وجود المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) حيث بلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر (٠,٤٠٩) وبالتالي أصبح التأثير الكلي لأبعاد الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي في وجود رأس المال الفكري بمقدار (٠,٨٢٩).

توصيات البحث	
المتغير	التوصيات وآليات التنفيذ
حقوق اتخاذ القرار	<p>- العمل على اهتمام القيادات العليا داخل البنوك التجارية العامة بدعم الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل دور اللامركزية وإتاحة الفرصة للعاملين للتصرف بحرية والتخلي عن القيود التنظيمية، وتمكينهم من خلال المشاركة في صنع القرار.</p> <p>- مشاركة العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار بشكل مستمر ضمن إطار عمل إستراتيجي منتظم</p> <p>- اهتمام القيادات داخل البنوك بالأساليب الإدارية الحديثة بشكل يضمن المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفعال، من خلال إطلاع العاملين على ما يستجد من أنظمة وتعليمات.</p> <p>- اعتماد القيادات العليا داخل البنوك على الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، مما يشعرهم بالثقة والمشاركة الذي يضمن الانعكاس الإيجابي في الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.</p>
	<p>- التأكيد على تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف في منح المكافآت والحوافز، وتجنب المحسوبية والمحاباة.</p> <p>- تشجيع جهود العاملين الإضافية في العمل وعدم تجاهلها من خلال مواصلة صرف الحوافز في وقتها دون تأخير.</p> <p>- الربط الفعلي بين الحوافز ومستوى الأداء، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين على كافة المستويات الإدارية على بذل أقصى جهد مبذول لتحسين أدائهم.</p> <p>- إعادة النظر بشكل مستمر في مستويات الأجور والحوافز والرواتب الحالية وبما تقتضيه الظروف الاقتصادية.</p>
المحفزات	<p>- التأكد من دقة المعلومات وخلوها من الأخطاء أو التشويش، بالإضافة إلى إيجاد الآلية المناسبة لتجديد المعلومات وتحديثها والحفاظ عليها بشكل مستمر.</p> <p>- العمل على تقديم الخدمات بشكل واضح وبطريقة مناسبة، يمكن من خلالها تطويعها ومعالجتها بشكل يجعلها قابلة للاستخدام والتكيف والاستفادة منها.</p>
	<p>- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيطها، مع ضمان مرونتها بحيث تتواءم مع التطورات التي يمر بها القطاع المصرفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأعمال.</p> <p>- إيجاد التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال الاعتماد على سيادة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع وظائف العاملين لتساعدهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، مع تطبيق أنظمة للمساءلة وتحمل المسؤولية.</p> <p>- إعادة النظر وبشكل مستمر في آلية توزيع العاملين داخل الإدارات المختلفة على الهيكل التنظيمي، بحيث يتناسب ذلك التوزيع مع حجم الاحتياج والأعباء المطلوب تأديتها.</p> <p>- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير المعلومات اللازمة عن فرص العمل المستقبلية والتركيبة الخاصة بالأعمار والوظائف الخاصة للعاملين.</p> <p>- تشجيع العاملين على رفع مستواهم الوظيفي والتعليمي أثناء خدمتهم، وذلك بهدف الترقية من خلال تفعيل كافة المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي خاصة الوظائف القيادية العليا.</p>
جودة المعلومات	
الهيكل التنظيمي	

التوصيات وآليات التنفيذ	المتغير
	رأس المال الفكري
<p>-إرساء مبادئ من القيادات العليا بأهمية رأس المال البشري باعتباره من أكثر الموجودات أهمية داخل البنوك وأغلاها، مع الإيمان بأهمية التطوير والتحسين والتخطيط الجيد لاستثمار وتنمية هذا المورد، مع تبني المداخل الحديثة في قياسه وتقييمه.</p> <p>-دعم مبادئ المشاركة الإيجابية والإحساس بالمسئولية، والتواصل الفعال، والثقة بالنفس، والتفكير النقدي، والعمل بروح الفريق، والرغبة في التفوق، والسعي قدماً نحو الإبداع والابتكار.</p>	رأس المال البشري
<p>-تخفيف حدة الروتين والبيروقراطية والمركزية في الأعمال الإدارية التي تعوق الاتجاه نحو التطوير، والتحسين.</p> <p>-مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا وذلك من خلال إتباع البنوك لإستراتيجيات التطوير التنظيمي.</p> <p>-تعزيز الهيكل التنظيمي للبنوك بشكل يتناسب مع الكفاءات الإدارية في بيئة العمل، ويحقق التوافق بينه وبين العمليات الداخلية وتطويره باستمرار، وبما يضمن نقل المعرفة اللازمة على كافة المستويات الإدارية</p> <p>-توفير كافة الإمكانيات المادية والتقنية التي تساعد العاملين على كافة المستويات الإدارية من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في تنفيذ الأعمال الخاصة بهم.</p> <p>-تطوير المرافق المستخدمة في البنوك وتخصيصها في المهام التي تنتشأ من أجلها للمساهمة في تصميمها بما يتناسب مع الخدمة المراد تقديمها، وذلك من خلال تخصيص ميزانيات محددة تساعد في تطوير الهياكل والأدوات المساعدة التي تساعد في تقديم الخدمات المميزة من خلال البنوك</p>	رأس المال الهيكلي
<p>-ضرورة تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح الخارجيين بما يوفر للبنوك المهارات والمعارف والخبرات الجديدة.</p> <p>-متابعة مدى استفادة عملاء البنوك من مخرجاتها وخدماتها المختلفة، والعمل على تدعيم التواصل معهم وبناء علاقات جيدة.</p> <p>-التركيز على رأس المال العلاقتي كقاعدة معرفية لتقديم المنتجات والخدمات بصورة متفردة ونادرة تحقق التفوق على المنافسين.</p> <p>-المعرفة المستمرة برغبات العملاء وأرائهم بالخدمات والمنتجات التي تقدمها البنوك.</p> <p>- الاهتمام بالجانب الإعلامي من خلال إتاحة نشر المعلومات عن أنشطة وإنجازات البرامج في وسائل الإعلام المختلفة، مع التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للبنوك.</p> <p>-تدريب العاملين داخل البنوك على تحسين آليات التعاون والتعامل مع أفراد المجتمع المحلي والمستفيدين من الخدمة المقدمة، وذلك من خلال عقد ورش العمل في كيفية التعامل مع العملاء وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة.</p>	رأس المال العلاقتي

التوصيات وآليات التنفيذ	المتغير التميز المؤسسي
<p>-إشراك بعض المختصين من القطاع المصرفي في تحليل البيئة الخارجية للبنوك، وذلك بدراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المؤثرة على القطاع المصرفي لتحديد الفرص، واستغلالها، والتحديات، ومواجهتها.</p> <p>-ضرورة الاهتمام بالعاملين المتميزين في البنوك على مستوى جميع القطاعات والمحافظة عليهم والاستفادة من خبراتهم</p> <p>-مراجعة كافة الخدمات المقدمة من خلال تدريب وتأهيل العاملين بالبنوك واكسابهم بالمعارف والخبرات التي يحتاجها العمل</p> <p>-ضرورة اعتماد البنوك على نماذج الأداء العالمية للحكم على برامج الأداء والجودة وبرايمج التقييم الداخلية، وذلك للتخلص من الأخطاء ووضع حلول للمشكلات بشكل مبتكر، بالإضافة إلى الاستفادة من ممارسات البنوك الرائدة في القطاع المصرفي.</p> <p>-وضع آليات تمكن البنوك للتعرف مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها البنوك.</p> <p>-العمل على توفير الموارد البشرية التي تتمتع بالتجديد والإبداع والابتكار وذلك من خلال الاعتماد على طرق حديثة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، على أن يتم التعيين على أساس الكفاءة.</p> <p>-ضرورة توفير الآليات المناسبة لقياس الأداء الفعلي للعاملين للوقوف على نقاط القوة وتحفيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها.</p> <p>-إنشاء إدارة متخصصة لدراسة السوق واحتياجات العملاء وما تتطلع إليه العملاء من تحسين الخدمة وتطويرها.</p>	

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد، أحمد راغب (٢٠١٠)، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن
- إسماعيل، محمد يوسف محد (٢٠٢٠)، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢١، العدد ٤.
- بديسي، فهيمة وآخرون (٢٠١١)، تنمية الإبداع ودره في الرفع من أداء المنظمات، الإبداع والتميز التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- البراهيم، فيصل بن فهد بن محمد (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستويات أدائهم -دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، ألفت إبراهيم (٢٠١٣)، التميز الإداري في الإبداع -دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر، العدد ١٠، مصر.
- حريم، حسن (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحيلة، أمال عبد المجيد وآخرون (٢٠٢١)، مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، المجلد ٣، العدد ٨.
- الخولي، رنا أحمد سلامة (٢٠١٩)، توسيط إدارة معرفة العميل في العلاقة بين رأس المال الفكري وقيمة العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- الدالة، سعود (٢٠٠٣)، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ديب، كنده علي ومرهج، ماهر محسن (٢٠١٨)، دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية - دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، المجلد ٤٠، العدد ٣٠، العراق.
- زويلف، مهدي (٢٠٠٠)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجلاوي، عمان، الأردن

- السلوادي، عبد الرحمن حسن (٢٠٢٢)، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، فلسطين، المجلد ٣٠، العدد ٢.
- سليمان، خالد عوض (٢٠٠٢)، *مهارات مديري التنمية*، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان ١٠٨-١٤٩.
- الشوبري، نهى محمد هلال (٢٠١٩)، تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية EFQM باستخدام النموذج الأوروبي للتميز، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الفيوم، العدد ١٧.
- طارق، أبو حجر وحسن، أبو ناصر (٢٠١٧)، الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر" دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دائرة الرقابة والتفتيش، *مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان*، غزة، فلسطين.
- طالب، علاء والعبادي، هاشم (٢٠٠٦)، *العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري*، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- العاني، ألاء عبد الموجود عبد الجبار (٢٠١٠)، *العوامل التنظيمية المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة*، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- عباس، علي (٢٠٠٨)، *الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال*، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عبد البصير، الفت السيد أحمد (٢٠٢١)، العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة - دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٢، العدد ٤.
- عبد الحليم، عبد الحليم عبد الناصر علي (٢٠٢١)، دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية در القوات المسلحة المصرية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد ١، العدد ٩١
- عبد المجيد، عثمان رياض (٢٠١٦)، *نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الهادي، ميسون علي (٢٠١٧)، *رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
- عبيد، نغم حسين نعمة (٢٠٠٠)، *أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق

- عبيدات، تركي (٢٠١٣)، خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، المؤتمر العربي الأول، رأس المال الفكري العربي، ٢٨-٣٠ إبريل.
- عطية، لطيف عبد الرضا (٢٠٠٨)، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد ١٠، العدد ٣
- علي، محمد بدر صابر (٢٠٢١)، متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد الخامس، المجلد الأول، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- لبده، شاهيستا (٢٠١٥)، أثر الجينات التنظيمية على قدرة المرؤوسين الابتكارية -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، طنطا، مصر.
- المنسي، محمد عبد العزيز، ومحمود، المتولي محمد (٢٠١٥)، نظام التكاليف الملانم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة، تقرير بحث مقدم إلى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- مهنا، أحمد (٢٠١٣)، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المؤتمر العربية الأول، رأس المال الفكري العربي، ٢٨-٣٠ إبريل.
- مولاري، أمينة وكافي، ميمون (٢٠١٧)، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد ٤، العدد ١.
- النجار، فايز (٢٠٠٧)، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يوسف، مريم (٢٠١٦)، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Brook & Dobni, (2012). The DNA of innovation. **Journal of Business Strategy**, 29(2), 43-50.
- Evans, James (2018). Validating Key Results Linkages, in the standers of Baldrige Performance Excellence Model, **Quality management journal**, vol 10, issue 2.
- Gharmy, B. (2006). "The Factor of Organizational DNA", Harvard, Business, 119, 3-10.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. **California Management Review**, 47(3), 47-76.
- Hertz, H. & Cheermudgeon, B., (2010) : "Corporate DNA: Is There a Litmus Test? ", University of Phoenix.

<http://www.jimstanden.co.uk/>.

<http://www.sergeyivanov.org/Pages/CorporateDNA.aspx>

Ivanov, Sergey, (2013):" **Discovering Unused Organizational Potential Government, Multinationals, Military**".

Mazlan, I., (2005), Study: « The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capita », **Personnel Review** , Vol . (29), No. (4), p 09.

Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. **International Business Research**, 8(1), 117.

Neilson, G., L.& Pasternack, B. A., (2007), Results, booz allen Hamilton Inc. [www.http://boozallen.com.p6](http://boozallen.com.p6).

Owen-Smith, J. (2011). The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory and Society**, 40(1), 63-94.

Roos .G , Bainbridge. A, & Jacobsen. K, Study: « Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool », **Strategy and Leadership**, Vol 29, N° 4 , 2001, p 23

Standen, Jim. (2004). "The EFQM Excellence Model",

Wilson, T.D, (2002), "**Information Management. In Feather**", John; Sturgis, Paul. (Eds.). International encyclopedia of information and library science (2nd ed.) London.

Organizational genes and their impact on organizational excellence: examining the mediating role of intellectual capital.

An applied study on the Egyptian public commercial banks

Dr. Ramez Ramadan Mohamed

ABSTRACT

The research aimed to determine the impact of regulatory genes on achieving organizational excellence in the presence of intellectual capital as a mediating variable. A simple random sample of 380 individuals was selected using the appropriate specialization method of Proportional Allocation, based on the percentage of employees at different managerial levels in each bank under study. A total of 336 questionnaires were retrieved out of the distributed ones. The research utilized statistical tests to yield several significant results, including the following:

There is a significant positive correlation between dimensions of regulatory genes and intellectual capital, with correlation coefficients ranging from 0.724 to 0.943.

Different dimensions of regulatory genes explain variations in dimensions of intellectual capital by 98.6%.

There is a significant positive correlation between dimensions of intellectual capital and organizational excellence, with correlation coefficients ranging from 0.866 to 0.953.

Different dimensions of intellectual capital explain variations in dimensions of organizational excellence by 97.5%.

There is a significant positive correlation between dimensions of regulatory genes and organizational excellence, with correlation coefficients ranging from 0.758 to 0.923.

Different dimensions of regulatory genes explain variations in dimensions of organizational excellence by 99.6%.

The research offers several recommendations, including the necessity for bank leadership to focus on modern management methods, the development and simplification of organizational structures to strike a balance between centralization and decentralization while also planning career paths for employees. It emphasizes improving collaboration and engagement with service beneficiaries and suggests that higher management within banks should rely on global performance models to evaluate the quality of internal business programs.

Keywords: Organizational genes, Institutional excellence, Intellectual capital.