

دور رأس المال الهيكلي فى تحقيق التميز المؤسسى بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران

رضا ذكى الدسوقي على *

ملخص

استهدفت الدراسة معرفة دور رأس المال الهيكلي فى تحقيق التميز المؤسسى للشركة القابضة لمصر للطيران من وجهة نظر مديري العموم فى الشركة، ولقد قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفى التحليلى من خلال استخدام المنهج الوصفى لوصف متغيرات الدراسة، ثم استخدام المنهج التحليلى لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة التحليلية على عينة من مديري العموم فى الشركة، قوامها 120 مفردة من مديري العموم بالشركة.

و توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق التميز المؤسسى لدى الشركة القابضة لمصر للطيران. ولقد اوصت الدراسة بضرورة استحداث إدارة الابتكار والتطوير بالشركة القابضة لمصر للطيران ضمن الهيكل التنظيمي بها، والتي تعد وسيلة فعالة لتحقيق التميز التنافسي فى سوق الأعمال، من خلال تقديم أفكار منتجات وخدمات فريدة تميز الشركة عن المنافسين، مما يساعدها على جذب العملاء

الكلمات المفتاحية: رأس المال الهيكلي ،مكونات رأس المال الهيكلي، التميز المؤسسى، الشركة القابضة لمصر للطيران.

* باحث دكتوراة بكلية العلوم الادارية أكاديمية السادات (قسم – ادارة عامة ومحلية)

The role of the structural capital in achieving institutional distinctiveness in the application to the Holding Company for Egypt Air

Abstract

Abstract: The study aimed to identify the role of structural capital in achieving institutional distinctiveness of the Holding Company for EgyptAir from the perspective of the general managers in the company. The researcher applied the descriptive-analytical method by using the descriptive method to describe the study variables, then using the analytical method to analyze the relationship between the study variables, where the researcher applied the analytical study to a sample of general managers in the company, consisting of 120 individuals. The study concluded that there is a statistically significant relationship between structural capital and achieving institutional distinctiveness in the Holding Company for EgyptAir. The study recommended the necessity of establishing an innovation and development management within the organizational structure of the Holding Company for EgyptAir, which is an effective means to achieve competitive distinctiveness in the business market by offering unique product and service ideas that distinguish the company from its competitors, helping it attract customers.

Keywords: structural capital, components of structural capital, institutional distinctiveness, Holding Company for EgyptAir.

رأس المال الهيكلية هو جزء من مكونات رأس المال الفكري، يتكون من: "الأدوات والتقنيات والبنية التحتية والمختبرات، وقواعد ونظم المعلومات، والمعارف وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية التي تبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين، وتتمثل في البنية التحتية، قواعد البيانات والبرمجيات، وتكنولوجيا الانتاج وغيرها، حيث يعبر رأس المال الهيكلية عن الجزء الجوهرى الذى يمتلكه للمنظمة في رأس المال البشرى، التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، فهو يمثل قيم المنظمة، فرأس المال الهيكلية عبارة عن كل المقومات التي تدعم رأس المال البشرى ولا يذهب مع المورد البشرى عند ترك المنظمة فهو ملك اصيل للمنظمة يستخدمه العنصر البشرى ولا يمتلكه. (McElroy, M. , 2002).

فرأس المال الهيكلية هو المسؤول عن وجود المنظمة المادي بحيث يوضح قيمتها الدفترية، كما ان رأس المال الهيكلية هو المسؤول عن صناعة القيمة السوقية للمنظمة، وهو الأعلى تأثيرا في صناعة اسم المنظمة ومكانتها، فرأس المال الهيكلية هو المكون الذي يتم الاحتفاظ به في هياكل وأنظمة واستراتيجيات وسياسات المنظمة وهو الذي يمثل كل القيم والثقافة التنظيمية التي تقوم عليها هذه المنظمات، ولهذا فان المنظمات الحديثة تسعى الى التميز و التطوير والتحديث وتنمية الموارد البشرية لديها، ويجب أن يرتكز التطوير على إحداث تغيير في السلوك التنظيمى داخل المنظمة، وتطوير أدائهم، فرأس المال الهيكلية أهم من رأس المال البشرى أو العلاقاتى. فالهيكل التنظيمي والمناخ من أهم العوامل في المنظمة، حيث يؤثران على التطور المؤسسي (أبو لبد، 2018).

، ونظراً لما تواجهه شركة مصر للطيران من تغييرات بيئية سريعة ومتلاحقة، فهي تحتاج لتفعيل مفهوم رأس المال الهيكلي ليدعم قيام هذه المؤسسة بدورها الحيوي ومسئوليتها وتلبية حاجات المجتمع في هذا المجال، حيث يُتوقع أن يساهم رأس المال الهيكلي في تدعيم تميزها التنافسي من خلال تطوير كفاءتها وقدراتها الإبداعية.

أولاً: الاطار النظري والدراسات السابقة

أ. مفاهيم الدراسة

1- مفهوم رأس المال الهيكلي

لا يكفي أن يتمتع الموظفون بإمكانيات عالية. إذا لم يتم دعمهم من خلال هيكل قوي، فلن يتمكنوا أبداً من إظهار إمكاناتهم الكاملة. لذلك، ذكر بعض الباحثين أن رأس المال الهيكلي أهم من رأس المال البشري أو العلاقاتي. فالهيكل التنظيمي والمناخ من أهم العوامل في المنظمة، حيث يؤثران على التطور المؤسسي وخلق رأس المال الهيكلي. وهو يتضمن معرفة ومستوى الأعمال بالإضافة إلى اكتساب البيانات ومعالجتها وتنفيذها. (Once, Saima, 1999)

ويمكن تعريف رأس المال الهيكلي بأنه هيكل واستراتيجية وعملية ونظام يوفر أداء متطلبات العملاء واستدامة الأعمال. إنها المعلومات التي تظل في العمل بعد مغادرة الموظفين للعمل. وهو نظام يوفر الثقافة التنظيمية والمناخ والهيكل وفلسفة الإدارة ونقل المعلومات وتخزينها ومشاركتها. (Akyuz, 2011)

رأس المال الهيكلي هو من يسمح للمنظمة باستغلال رأس مالها الفكري. حيث تساعد حقوق النشر والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وقواعد البيانات الداخلية

وأظمة الكمبيوتر والشبكات الداخلية للشركة في إدارة المعرفة بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي. (Seetharaman et al.2004)

وتؤكد أبو لبدة على أن رأس المال الهيكلي هو المسؤول عن وجود المنظمة المادي بحيث يوضح قيمتها الدفترية، كما ان رأس المال الهيكلي هو المسؤول عن صناعة القيمة السوقية للمنظمة، وهو الأعلى تأثيرا في صناعة اسم المنظمة ومكانتها، فرأس المال الهيكلي هو المكون الذي يتم الاحتفاظ به في هياكل وأنظمة واستراتيجيات وسياسات المنظمة وهو الذي يمثل كل القيم والثقافة التنظيمية التي تقوم عليها هذه المنظمات (ابولبدة، 2018)

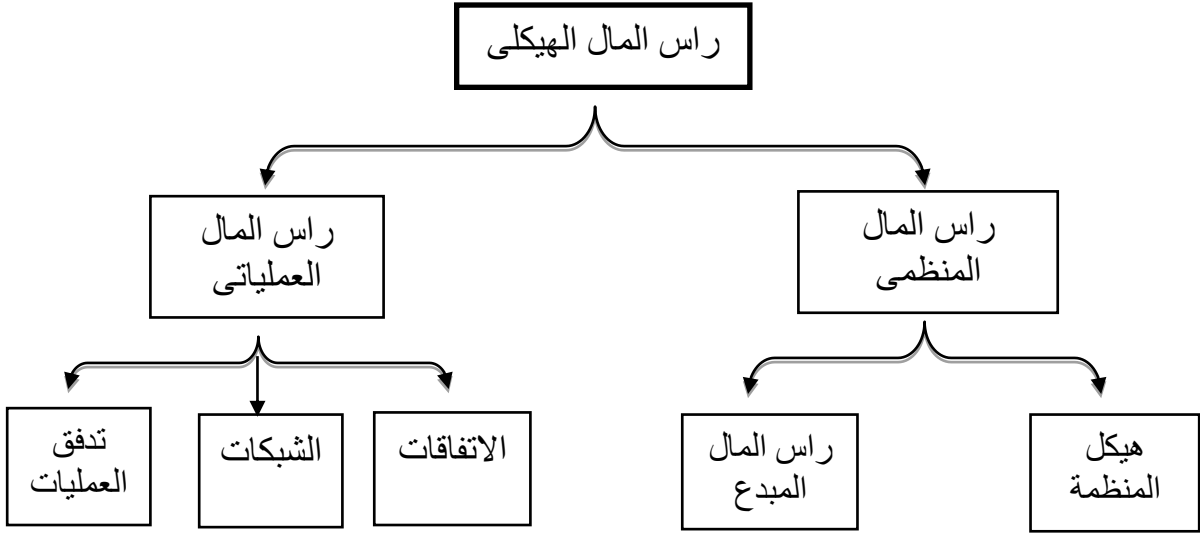
2- مكونات وأبعاد راس المال الهيكلي:

من خلال التعريفات التي تم استعراضها فإن أهم الأبعاد المكونة لراس المال الهيكلي تتمثل في كل من (نظم المعلومات، البرامج، قواعد البيانات، الاجراءات، السياسات، والهيكل التنظيمي. . (Tan & Hancock ,2017)

وبالتالى فان راس المال الهيكلي يتكون من كل من راس المال المنظمى وراس المال العملياتي ويمكن التعبير عن راس المال الهيكلي بالشكل التالى:

الشكل رقم (1)

مكونات رأس المال الهيكلي



المصدر: من اعداد الباحث

ويوضح الشكل السابق مكونات رأس المال الهيكلي والذي يتمثل في قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق، وذلك من خلال تطوير الموجودات المعرفية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات الإدارية وحقوق النشر والتأليف وبراءات الاختراع والعلامة التجارية. فانه ايضا يمكن تصنيفه الى نوعين كما يلي: (Tan & Hancock, 2017)

1- رأس المال المنظمي: ويقصد به الهيكل التنظيمي والهيكل التعليمي والثقافة المنظمة للمنظمة والاختراعات والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة والبيانات التي تمتلكها المنظمة

2- **راس المال العملياتي:** وهو يتمثل فى ما تملكه الشركة من أنظمة تسيير الاعمال داخلها مثل المنشورات والإستراتيجية والنظم والقوة والإجراءات والروتين ألتنظيمي وايضا نظام المعلومات

3- **أهمية راس المال الهيكلى لشركات الطيران**

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلى من أهمية المنظومة الكبرى التي يعتبر رأس المال الهيكلى جزء منها، وهي رأس المال الفكرى، وفيما يلى نتناول أهمية راس المال الهيكلى لشركات الطيران

- مصادر الوصول للتميز هي الموارد المالية، والموارد البشرية والمادية، والإمكانات التنظيمية، فالموارد البشرية يمثلها رأس المال الفكرى، وهو المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، وأهمية رأس المال الفكرى للمؤسسات في أنه يعتبر مصدرا للميزة التنافسية من خلال المنتجات والخدمات المتطورة التي تقدمها مؤسسات الطيران، وإن أساس الإبداع يتم من خلال استغلال المعرفة المتاحة داخل شركات الطيران لتطوير الخدمات ، وكذلك هي مصدر للربحية من خلال تسويق المنتجات والخدمات التي تجريها الشركة لعملائها والذي يتم من خلال البحوث التي تقوم بها الشركة للوصول لأفضل السبل التي تساهم فى تقديم خدمات تنال استحسان العملاء. (محمود ، 2018)
- كما أن رأس المال الفكرى يشكل ميزة تنافسية لشركات الطيران من خلال تنافس شركات الطيران بما تملكه بالمهارات، بمعارف وخدمات، بحيث تمثل مصدرا جسديا ميزة تنافسية ويكا، وكذلك يعد مصدر الثروة. وتقرض التحديات والتقنيات

المعاصرة الاهتمام به، ورأس المال الهيكلي جزء مهم من رأس المال الفكري (عبد المنعم، 2017).

- يعتبر رأس المال الهيكلي مكون أكثر صلابة بين مكونات رأس المال الفكري، والأقل ديناميكية، حيث إنه يصنع للمنظمة معرفتها التي. صح، تحفظ في هيكل وإجراءات المنظمة، ويميز مثل الهيكل المعرفي الذي يعمل على نقل المهارات والمعارف والخبرات لدى العاملين في الواقع الفعلي. (بدوى ، 2021)

كما تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في كونه جزء مكمل لرأس المال الفكري، في شركات الطيران، إلى جانب رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات، فهو يهتم بالعناصر التي تدعم باقي أجزاء رأس المال الفكري، وتبقى عند انتهاء علاقة الموظفين بالشركة. فالاهتمام برأس المال الهيكلي وتطويره يبقى أثره للأجيال القادمة في الشركة.

4- مفهوم التميز المؤسسي.

عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التميز المؤسسي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية (EFQM, 2013) ويعرف البعض التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. (Martins.et al, 2019)

ويعرف آخرون التميز المؤسسى بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة واضحة الهدف وتنوع المصادر والحرص على الأداء. (Rick E, 2018:1323)

5- متطلبات التميز المؤسسى

- هناك مجموعة من المتطلبات والمقومات التي يجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسى تتمثل فيما يلى: (أبو النصر , 2015 :157)
- هيكله استراتيجية متكاملة تعبر عن جميع التوجهات الرئيسية للمستقبل وأهدافها المستقبلية.
 - تحديد السياسات التي تحكم عمليات المنظمة وتوجه المسؤولين والتنفيذيين تجاه القوانين واسس عملية اتخاذ القرارات.
 - الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل لمواجهة التغيرات سواء فى البيئة الداخلية او الخارجية.
 - وجود نظام متكامل للجودة الشاملة يوضح اليات واسس تحليل العمليات داخل المنظمة ومواصفات وشروط الجودة وضبطها وتصحيح انحرافاتهما.
 - نظم اتصال فعالة تعتمد على نظم معلومات متطورة لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها ومعالجتها
 - إدارة موارد بشرية متطورة تعمل على توضيح القواعد والاليات لتخطيط واستقطاب وتعين الموارد البشرية وتنميتها وتقييمها ووضع خطط الأجور.
 - نظام تقييم أداء متطور يساعد الإدارة فى تقييم راس المال البشرى لديها لتحديد الاحتياجات الانية والمستقبلية.

- إدارة قوية وفعالة ذات رؤية مستقبلية جيدة توفر سبل النجاح مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

6- أبعاد ومحددات التميز المؤسسي:

يشمل التميز المؤسسي أبعاد مختلفة نوجزها على النحو الآتي: -

- 1- **التميز القيادي:** تعمل القيادة على إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل في عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص. (Rick E, 2018:1324)
- 2- **التميز البشري:** درجة تمتع أعضاء المؤسسة بقدرات ومهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية والتعامل مع مختلف المواقف وتنمي شعورهم بالانتماء، والحماس المتميز لأداء مهامه عبر استعمال قدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف الكلية (الضلاعين، 2010، 8).
- 3- **التميز الخدمي:** يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبشكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم، فالعميل يمارس تهديد على المؤسسة كونه يستطيع التغيير إذا لم يحصل على ما يرضيه ويضمن رضاه ووفاءه لذا وفي ظل التميز فإن تقديم الخدمة يعتبر مؤشرا هاما يجب مراعاته ومراقبة نتائجه باستمرار (العمامي 2014: 60).
- 4- **التميز الاستراتيجي:** يعبر عن تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة والتي تعد الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من إمكاناتها ومواردها

لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو تبني خطط للتطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل (الشهراني، 2017: 52)

5- التميز المعرفي: المعرفة هي تلك الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلومات عبر عمليات تكنولوجيا تتعلق بتوليد جمع وتوزيع المعرفة بالشكل الذي يهدف إلى إيجاد قيمة جديدة من أجل زيادة الابتكار ورفع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة بغية التكيف مع التغيرات ورفع قدرة المؤسسة على مواجهة واقتناص الفرص.

ب. العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي لشركات الطيران

يتميز رأس المال الهيكلي بعدة خصائص تجعله قادر علي العمل في ظل تكنولوجيا متطورة قادرة علي التأثير في مدخلات ومخرجات عمليات المنظمات الداخلية بقيمة واهمية كبيرة تساهم في قيادة المؤسسة نحو التميز وخوض معارك المنافسة وفيما لى نتناول دور رأس المال الهيكلي في زيادة التميز المؤسسي :

- كما أن رأس المال الهيكلي هو هيكل واستراتيجية وعملية ونظام يوفر أداء متطلبات العملاء واستدامة الأعمال. فهو يمثل المعلومات التي تظل في العمل بعد مغادرة الموظفين للعمل. وهو نظام يوفر الثقافة التنظيمية والمناخ والهيكل وفلسفة الإدارة ونقل المعلومات وتخزينها ومشاركتها. (Akyuz et al, 2011)
- رأس المال الهيكلي يوفر القدرة علي استخدام التكنولوجيا المتطورة، اتصال، بريد الكتروني، انترنت، كما يوفر القدرة علي التكيف والتغير حسب متطلبات العصر، كذلك يوفر للمؤسسة المقدرة علي تحليل البيانات وقياس المؤشرات، مما يجعل المؤسسة تمتلك مميزات تنافسية داخلية تساهم في مجارة متطلبات

- السوق الخارجي والاستعداد لتلبية رغبات العملاء تحت أى ظروف وهذا يجعلها في استعداد كامل للتميز المؤسسى.
- رأس المال الهيكلي الكفاء يعنى أن هناك توسيع لنطاق الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، والتي من شأنها تساهم في اكمال المهام الداخلية بمستوى عالي من الكفاءة والتميز.
- رأس المال الهيكلي الكفاء يعنى تبني المؤسسة لهيكل تنظيمي مناسب، والذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية استغلالاً أمثلاً. (Tan & Hancock, 2017)
- وعليه فتميز رأس المال الهيكلي يساهم في تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، وبالتالي يوفر للمؤسسة إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، مما يساهم في خلق وتطور التميز المؤسسى.

ج. الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة (سيد ، 2016) الى التعرف دور رأس المال الهيكلي تحقيق التميز المؤسسى. في جامعات. بالتطبيق على جماعة بني سويف. حيث توصلت الدراسة. أن الجامعة لديها حتى الآن 11 براءة اختراع، واستحدثت العديد من الوحدات للمساعدة في تطبيق الأفكار الإبداعية والابتكارية للباحثين. حيث تلتزم الجامعة بتطبيق قوانين وقواعد الملكية الفكرية للباحثين، كما سعت

-
-
- الجامعة نحو إنشاء مدينة بحثية متكاملة بالعديد من مراكز التميز البحثي، وكذا المراكز البحثية المختلفة، والتي تحاول حل مشكلات المجتمع المحلي.
- بينما توصلت دراسة (محمد، 2020) إلى أن البعد الهيكلي يعكس الاعتماد المتبادل بين أقسام الشركة وإدارتها المختلفة، والجهود المشتركة بينها لإنجاز الأهداف، وكلما كانت العلاقات والتواصل بين الأفراد أقوى، كلما حققت هذه الجهود أهدافها؟
- بينما توصلت دراسة (أبو هادي 2019) إلى أن الشركات قيدت دراسة تولي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها اهتماما كبيرا، لكن اهتمامها بتحقيق بعدي (الجودة والاستجابة العميل) كان أكبر من اهتمامها بتحقيق بعدي (الكفاح والإبداع أو التجديد)، كما تبدي الشركات اهتماما كبيرا بتوافر رأس المال الهيكلي بكافة مكوناته، وفي ضوء ذلك تجلى حرص جامعات السعودية، كونها أحد مؤسسات المجتمع، على تحقيق الميزة التنافسية.
- بينما هدفت دراسة (الشربيني & الريميدى , 2016) الى دراسة أثر رأس المال الفكرى بمكوناته ومن ضمنها راس المال الهيكلى على تعظيم العائد بشركات الطيران، حيث توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال البشرى وتعظيم العائد بشركات الطيران من خلال بعض مؤشرات النجاح، وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الهيكلى يؤثر بنسبة 82.7 % على مؤشرات نجاح شركات الطيران.
- فى حين توصلت دراسة (Gogan et al, 2016) والتي هدفت الى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكرى بمكوناته ومن ضمنها راس المال الهيكلى والأداء التنظيمي في أربع شركات عاملة في توزيع مياه الشرب بين عامي 2010 و

2014 أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و الأداء التنظيمي.

- كما توصلت دراسة (بريك ، 2022) إلى وجود علاقة بين رأس المال الهيكلي كأحد مكونات رأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) مع خصائص البنوك المصرية؛ بمعنى كفاءة رأس المال الهيكلي والمكونات الأخرى في القطاع المالي المصري
- كما هدفت دراسة (الوكيل، 2021) إلى بحث العلاقة بين رأس المال التنظيمي (الهيكلي) وبين التميز المؤسسي بوزارة السياحة إدارة السياحة العلاجية، حيث تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية من جانب رأس المال الفكري من حيث المكون التنظيمي (الهيكلي) والابتكاري كما اتضح من الدراسة أن واقع رأس المال التنظيمي المتعلقة بالعناصر التنظيمية والعناصر الابتكارية يسهم في اكتمال المنظومة المؤسسية التي توفر أبعاد وبيئة مناسبة لتحقيق التميز بإدارة السياحة العلاجية، واتضح جوهرية العلاقات الإحصائية للفرضيات البحثية الثلاث وصحة تأثير رأس المال التنظيمي(الهيكلي) ورأس المال البشري ورأس المال الفكري على الأداء المؤسسي المتميز في إدارة السياحة العلاجية

ثانياً: منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية البحث في تحديد كل من مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه وفروضه، كما تشمل كل من أنواع البيانات، والمتغيرات والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وطريقة جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً.

1- المشكلة البحثية

لكي تحقق شركات الطيران مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، كان عليها السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية أو التميز المؤسسي، فطلب ذلك البحث عن العوامل والمتغيرات والوسائل التي تسهم في تحقيقها، مما دفع الباحثين إلى دراسة مختلف المتغيرات التي ترسم في تحقيق. الميزة التنافسية. فلقد أوضح كل من (Macmillan, Tampo, 2000). أن التفوق المنظمات في بيئة أعمالها يكون من خلال امتلاكه الميزة التنافسية والمحافظة عليها، بحيث تغلب تلك المناطق تلك المنظمات على منافسيها. وبالتالي، فلا بد أن تمتلك هذه المؤسسات هياكل تنظيمية قوية. تساعد في تحقيق هذا التميز. عند الحديث عن مجال الطيران في العامل والمنطقة نجد أن هناك درجة عالية من التنافس بين شركات الطيران العالمية لتحقيق التميز، كما نكرت (لويزا 2015) أن معوقات التنافسية هي انخفاض مستوى الموارد البشرية والهياكل التنظيمية من تخلف للاتصالات، وغياب لقاعدة البيانات، منظومة المعلومات الإدارية، وغياب روح الفريق وحلقات الجودة. وتدهور المناخ التنظيمي كافة. وأصبحت تعمل على خلق قيمة مضافة تميزها عن غيرها، وتعتبر الشركة القابضة لمصر للطيران هي الشريان الرئيسي والرسمي الذي يربط بين جمهورية مصر العربية وكل دول العالم، كما توصلت بعض الدراسات (عبد الحميد، 2022) إلى وجود علاقة معنوية وارتباط مقبول بين مكونات رأس المال الفكري، ومن ضمنها رأس المال التنظيمي أو الهيكلي، والقدرة التنافسية. وأن الموظفين يمتلكون المهارات والقدرات الإبداعية، والمعرفة والخبرة، ويسعون دائماً لتوسيع نطاق البحث عن المعرفة مع وجود نقاط ضعف كانخفاض قدراتهم على تحمل مسؤوليات أكبر، كذلك وجود نقاط ضعف في رأس المال الهيكلي. تمثلت في عدم تدوين المعارك في شكل كتيبات وقواعد بيانات، وقلة الاختراعات، وعدم حداثه نظم المعلومات، وعدم بناء شركات مع منظمات بحثية عربية وعالمية، كما أكدت نتائج بعض الدراسات على أن على أهمية رأس المال الهيكلي، فتوصلت دراسة (

الزيرى جرادات، 2021) إلى أن رأس المال الهيكلي له أهمية كبيرة فى الجامعات، وإنه يتوفر فى الجامعة دليل إجراءات .وسياسات معتمد بنسبة مرتفعة، بينما أكد العاملون على تدنى المشاركة فى صياغة السياسات الخاصة بالجامعة، ووجود أهمية مرتفعة للأنظمة والتعليمات ضمن رأس المال الهيكلي، كما يتوفر هيكل تنظيمي واضح ومنشور بنسبة مرتفعة.

و تقوم شركات الطيران بتقديم خدمات ومنتجات تعتمد بشكل اساسى على المورد البشرى وبالتالي فان امتلاك شركة الطيران لرأس مال تنظيمى قوى يهتم بتنمية وتنظيم وتشجيع الابتكار لدى الموارد البشرية يعنى زيادة قدرات الشركة على تقديم خدمات تتال رضا العملاء. لذلك أصبح من الضروري جدا لمصر للطيران علاج نقاط ضعفها وبناء رأس مال فكري ومن ضمنه رأس مال هيكلية متميز قادر على تلبية احتياجات السوق ومتطلباته بما يحقق استراتيجيتها وتميزها وتفوقها، وتحقيق رضا لدى العملاء عن الأداء الذي تقوم به الشركة ، وقدرتها على الارتقاء والتطور فى مختلف نواحي الحياة المجتمعية ، وتحقيق ذلك يتم من خلال توفر متطلبات رأس المال البشري، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي:

ما هو دور رأس المال الهيكلي فى تحقيق التميز المؤسسى بالشركة القابضة

لمصر للطيران؟

2- اهداف الدراسة:

- معرفة مستوى جودة رأس المال الهيكلي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران.
- معرفة مستوى التميز المؤسسى الذي تحقّقه الشركة القابضة لمصر للطيران.

- معرفة الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران.

3- أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تتمثل في محاولة غلق الفجوة البحثية الخاصة بنقص الدراسات المرجعية حول (العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي) وتأثيره على مستوى التميز المؤسسي للشركات الخدمية مثل شركة للطيران.

- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تتمثل في الاستثمار في رأس المال الهيكلي وكذا التميز المؤسسي، بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري مما يسهم في إفادة ومنح إضافة للشركة محل الدراسة .

- توضيح مدى تأثير مكونات الاستثمار في رأس المال الهيكلي على تحقيق التميز المؤسسي للشركة محل الدراسة.

- تستمد الدراسة أهميتها أيضاً من النتائج التي ستتوصل لها والتي سوف تُسفر عن توصيات تصلح كخطة عمل تُقدم للشركة يُمكن تطبيقها لتحقيق التميز المؤسسي.

4- فروض الدراسة:

الفرض الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران .

الفرض الثانى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق التميز المؤسسى لدى الشركة القابضة لمصر للطيران تعود الى العوامل الديموغرافية (العمر - الخبرة - المؤهل الدراسى).

5- قياس متغيرات الدراسة:

بمراجعة الدراسات السابقة والادبيات فان رأس المال البشرى له عدة ابعاد ولكن معظم الدراسات حصرت تلك الابعاد فى بعدين مثل (Tran, 2022) ، ودراسة (حنان ، 2022)، ودراسة (الشربيني& والرميدى ، 2016) ، ودراسة (Gogan et al, 2016) لذلك اعتمد الباحث عليها لقياس المتغير المستقل وهى (رأس المال المنظمى ورأس المال العمليتى).

وبالمثل فلقد اعتمد الباحث على الدراسات التالية (Tomažević & Peljhan, 2017) ، (Pakwihok, 2010) ، (مخوف، ، 2022) ، (الوكيل، 2021) فى تحديد الابعاد التالية لقياس التميز المؤسسى (القيادة - السياسات والاستراتيجيات - المورد البشرى - الإجراءات - العملاء - جودة الخدمة)

6- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديرى العموم ومديري الإدارات ونوابهم ، و يبلغ عدد المديرين ونوابهم بشركة مصر للطيران 142 مفردة وباستخدام أسلوب الاستقصاء تم توزيع 142 استمارة عليهم جميعا، وقد تم استرداد 127 استمارة صالحة، وبعد تدقيق الاستثمارات التى تم استردادها تم استثناء 27 استمارة بسبب عدم اكتمالها أو عدم دقة الإجابة ، وفى النهاية بلغ عدد الاستثمارات التى أجرى عليها التحليل 120 استمارة بمعدل استجابة 84%

وحدة المعاينة - تتمثل وحدة المعاينة (مدير عام ومدير ادارة ونائب المدير بشركة مصر للطيران) . أما مجتمع الدراسة فيشمل جميع مديري العموم ومديري الادارات ونواب المديرين فى جميع الادارات بالشركة القابضة لمصر للطيران

7- حدود الدراسة

الحدود المكانية: جميع إدارات الشركة القابضة لمصر للطيران بالقاهرة .

الحدود الزمانية: تجرى الدراسة خلال الفترة من ديسمبر عام 2022 وحتى شهر يونيو من عام 2023 .

الحدود البشرية : هي جميع المديرين ونواب المديرين فى جميع الإدارات العاملة فى شركة مصر للطيران،

الحدود الموضوعية: رأس المال الهيكلى (المنظمى) ودوره فى تحقيق التميز المؤسسي.

8- مصادر البيانات:

وتتمثل أدوات الدراسة ببعض المصادر الأولية والثانوية، وذلك كما يلي:

- **المصادر الأولية:** والمتمثلة فى الاستبانة حيث يعتمد البحث على الاستبيان، الذي يتم توزيعه على عينة الدراسة، من أجل التعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث، ويتم اختيار جميع المديرين العاملين فى مصر للطيران.

- **المصادر الثانوية:** من خلال الاستعانة ببعض المصادر الثانوية كالمراجع العلمية والأبحاث والدراسات السابقة والدوريات، بالإضافة إلى المواقع العلمية المعترف بها على شبكة الإنترنت.

9- الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

- مقاييس الإحصاء الوصفى **Measures Statistic Descriptive**: لغرض التعرف على خصائص العينة وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة والتابعة طبقاً للنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.
- اختبار **(K- S) (Kolmogorov - Smirnov)**، للتأكد من أن البيانات التى تم الحصول عليها فى هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعى لتحديد نوع الاختبار الذى سيتم الاعتماد عليه (المعلميه أو اللامعلمية)
- نظراً لعدم اعتدالية توزيع البيانات فلقد استخدم الباحث الاختبارات اللامعلمية (النمذجة الهيكلية) لاختبار الفروض.
- تحليل الاعتمادية (**Reliability**) للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال قياس الاتساق الداخلى لها باستخدام معامل (**Cronbach Aloha**) .

ثالثاً: الدراسة الميدانية

وفىها يتناول الباحث خصائص مجتمع الدراسة، وتحليل اتجاهات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة واختبار فروض الدراسة.

1- توصيف عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين العاملين فى شركة مصر للطيران، وبلغ حجم المجتمع 142 مدير عموم ، كما اعتمد الباحث على المسح الشامل حيث ان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المديرين أى جميع مفردات المجتمع فى شركة مصر للطيران، وهو عدد قليل نسبياً ولذلك قام الباحث بتوزيع 142 استمارة على

جميع مفردات المجتمع استرد منها 127 استمارة منها 7 استمارات غير مكتملة أو غير صالحة لا يمكن الاعتماد عليها.

و يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة، والتي تتضمن: النوع - العمر - مستوى التعليم - مستوى الخبرة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

الخصائص الديموغرافية لمفردات البحث

م	الخصائص	الفئة	التكرار	حجم العينة	النسبة	المجموع
2	النوع	ذكر	80	120	66.7	%100
		انثى	40		33.3	
3	العمر	أقل من 30	28	120	23.3	%100
		من 30 الى 40	67		55.8	
		من 40 الى 50	18		15	
		أكثر من 50	7		5.8	
4	المستوى التعليمى	بكالوريوس	93	120	77.5	%100
		ماجستير	15		12.5	
		دكتوراة	12		10	
5	مستوى الخبرة	اقل من 5 سنوات	28	120	23.3	%100
		من 5 الى 10 سنوات	16		13.3	
		من 10 الى 15 سنوات	45		37.5	

25.8

31

15 سنة فأكثر

المصدر: نتائج الدراسة الإحصائية

أ. تصنيف مفردات عينة البحث طبقاً للنوع:

توزعت مفردات البحث بين الذكور والإناث، حيث يتبين من الجدول رقم (1) أن غالبية المستقصى منهم من الذكور، حيث بلغ عددهم (80) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 66.7% من إجمالي مفردات البحث، في حين بلغ عدد الإناث (40) مفردة ونسبة 33.3% من مفردات البحث.

ب. تصنيف مفردات عينة البحث طبقاً للعمر:

توزعت مفردات البحث بين الفئات العمرية المختلفة والتي تراوحت بين أقل من 30 سنة إلى 50 سنة فأكثر، حيث يتبين من الجدول رقم (1) أن غالبية المستقصى منهم يتمتعون بمستوى عمري بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، حيث بلغ عددهم (67) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 55.8% من إجمالي مفردات البحث، كما ان اقل فئة عمرية هي تلك الفئة العمرية الاكبر (50 سنة فأكثر) والذين بلغ عددهم (7) مفردة ونسبة 5.8% من إجمالي مفردات البحث

ج. تصنيف مفردات عينة البحث طبقاً للمستوى التعليمي:

قام الباحث بتصنيف مفردات البحث إلى فئات حسب المستوى التعليمي، حيث يتبين من الجدول رقم (1) أن غالبية المستقصى منهم يتمتعون بمستوى تعليمي عال (الحاصلون على بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (93) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 77.5% من إجمالي مفردات البحث، كما ان الحاصلون على ماجستير بلغ عددهم (15) مفردة ونسبة 12.5% من إجمالي مفردات البحث، بينما

الحاصلون على الدكتوراة هم الاقل عددا والذين بلغ عددهم (12) مفردة وبنسبة 10% من إجمالي مفردات البحث

د. تصنيف مفردات عينة البحث طبقاً لمستوى الخبرة:

قام الباحث بتصنيف مفردات البحث إلى فئات حسب مستوى الخبرة، حيث يتبين من الجدول رقم (1) أن غالبية المستقصى منهم يتمتعون بمستوى خبرة متوسط نسبياً (من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة)، حيث بلغ عددهم (45) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 37.5% من إجمالي مفردات البحث، كما ان اصحاب الخبرات بين (خمس وعشر سنوات) هم الاقل عددا والذين بلغ عددهم (16) مفردات وبنسبة 13.3% من إجمالي مفردات البحث.

2- إجراء اختبار الصدق والثبات لصحيفة الاستقصاء.

استخدم الباحث الإصدار الخامس والعشرين من البرنامج الاحصائي (SPSS) في إجراء اختبارات الصدق والثبات لصحيفة الاستقصاء ، ثم تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج من عدمه. الجدول رقم (2) معاملي الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

المتغير الفرعي	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
راس المال الهيكلي	12	0.950	0.960
التميز المؤسسي	15	0.922	0.975
كامل الاستبيان	27	0.922	0.960

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

وباستعراض الجدول رقم (2) يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان حيث إن معامل الثبات للمتغيرات أكبر من 70%، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

3- تحليل اتجاهات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة

قدم الباحث صحيفة استقصاء تناولت رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي، وفيما يلي تحليل لأسئلة الصحيفة على النحو التالي:

أ) تحليل استجابات مفردات العينة حول رأس المال الهيكلي

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري وترتيبها حسب الوسط الحسابي.

الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رأس المال الهيكلي

م	العبـارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتيح سياسات وإجراءات العمل بالشركة حرية أكبر لإبداع العاملين وابتكارهم.	3.11	1.11	12
2	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لكفاءة العمليات التشغيلية والأنشطة التي تتم بداخلها.	3.19	1.04	11
3	توجد بالشركة إدارة متخصصة لدراسة احتياجات ورغبات السوق.	3.35	0.82	7
4	تسعى الشركة باستمرار على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة	3.55	0.99	2
5	تعمل الشركة على توفير الدعم اللازم للتنسيق بين العاملين	3.34	0.91	8
6	تسعى الشركة إلى تقليل مدة إنجاز العمليات والأنشطة	3.31	0.94	10

3	0.92	3.53	يوجد بالشركة آليات تضمن مشاركة العاملين للمعرفة فيما بينهم	7
9	0.98	3.34	تقوم الشركة بتطوير نظام الرقابة على الأعمال التي تتم بداخلها	8
4	0.93	3.44	تقوم الشركة ببناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة بين العاملين	9
6	0.90	3.38	تعمل الشركة على توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها المختلفة	10
1	0.88	3.58	تعمل الشركة على بناء مخزون تعليمي من خلال توثيق التجارب والخبرات السابقة للشركة واستخدامه	11
5	1.02	3.43	تحرص الشركة على توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية	12
--	0.77	3.37	المتوسط العام	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات راس المال الهيكلي، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.11: 3.58)، والمتوسط العام (3.37) وبانحراف معياري (0.77)

ب- تحليل استجابات مفردات العينة حول التميز المؤسسي

ويشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات البحث فيما يتعلق بالتميز المؤسسي، ولقد قيس هذا العنصر من خلال 15 عبارة نوضحها فيما يلي:

الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز المؤسسي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توضح الإدارة العليا الرؤية والرسالة وتعرف بالأهداف الإستراتيجية للشركة.	3.17	0.96	12
2	تشارك الإدارة العليا بفاعلية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الشركة.	3.43	0.9	9
3	تشجع الإدارة العليا العاملين على تحقيق أهداف وغايات الشركة وتطوير أنشطتها.	3.06	1.20	14
4	تخصص الإدارة العليا في الشركة الوقت الكافي للاستماع للعاملين وحل مشكلاتهم.	3.13	1.17	13
5	تقدر الإدارة العليا الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين.	3.40	1.02	11
6	يتم وضع استراتيجيات تمكن الشركة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	3.41	1.02	10
7	يتم وضع برامج الشركة وأنشطتها حسب أولويات محددة.	3.79	1.03	2
8	تؤخذ ملاحظات العملاء الشركة بعين الاعتبار في تطوير عمليات وإجراءات تقديم الخدمات	3.63	1.04	6
9	يتم الاستفادة من تحليل قدرات الشركة الداخلية وبيئتها الخارجية في وضع الاستراتيجيات والبرامج للشركة.	3.80	1.00	1
10	تنسجم البرامج والأنشطة الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية.	3.73	1.00	3

م	العبارات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب
11	تشجع بيئة الشركة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين	3.51	0.94	7
12	يفسح المجال أمام العاملين فى الشركة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك.	3.63	1.01	5
13	يسهم العاملون فى الشركة فى اتخاذ القرار وتطوير خططها.	3.65	0.96	4
14	يتم الاستفادة من تحليل قدرات الشركة الداخلية وبيئتها الخارجية فى وضع الاستراتيجيات والبرامج للشركة.	3.00	1.17	15
15	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية الشركة.	3.44	0.90	8
--	المتوسط العام	3.45	0.796	--

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى.

ويتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات المتغير التابع (التميز المؤسسى، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابى (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.00: 3.80)، والمتوسط العام (3.24) وبانحراف معيارى (0.86).

4- اختبارات الفروض الإحصائية

يتناول الباحث فيما يلى صحة أو خطأ فروض الدراسة احصائياً، لمحاولة كشف الغموض حول الظاهرة محل الدراسة، والاجابة على تساؤلاته، وسوف يسعى الباحث الى تحديد مدى صحة أو خطأ الفروض الرئيسية الاتية:

أ) اختبار الفرض الاول.

ويتم ذلك من خطوتين تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين ثم اجراء الاختبارات اللامعلمية لتحديد مدى معنوية العلاقة احصائيا وذلك كما يلي:

1- تحديد قوة واتجاه العلاقة :

خلال استخدام معامل سبيرمان لتقدير قوة واتجاه العلاقة بين رأس المال الهيكلي وبين التميز المؤسسي في شركة مصر للطيران محل الدراسة وذلك كما في الجدول (5):

الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (سبيرمان)

التميز المؤسسي	الاحصاءات	متغيرات الدراسة
0.712	معامل الارتباط	رأس المال الهيكلي
0.000	مستوى المعنوية	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

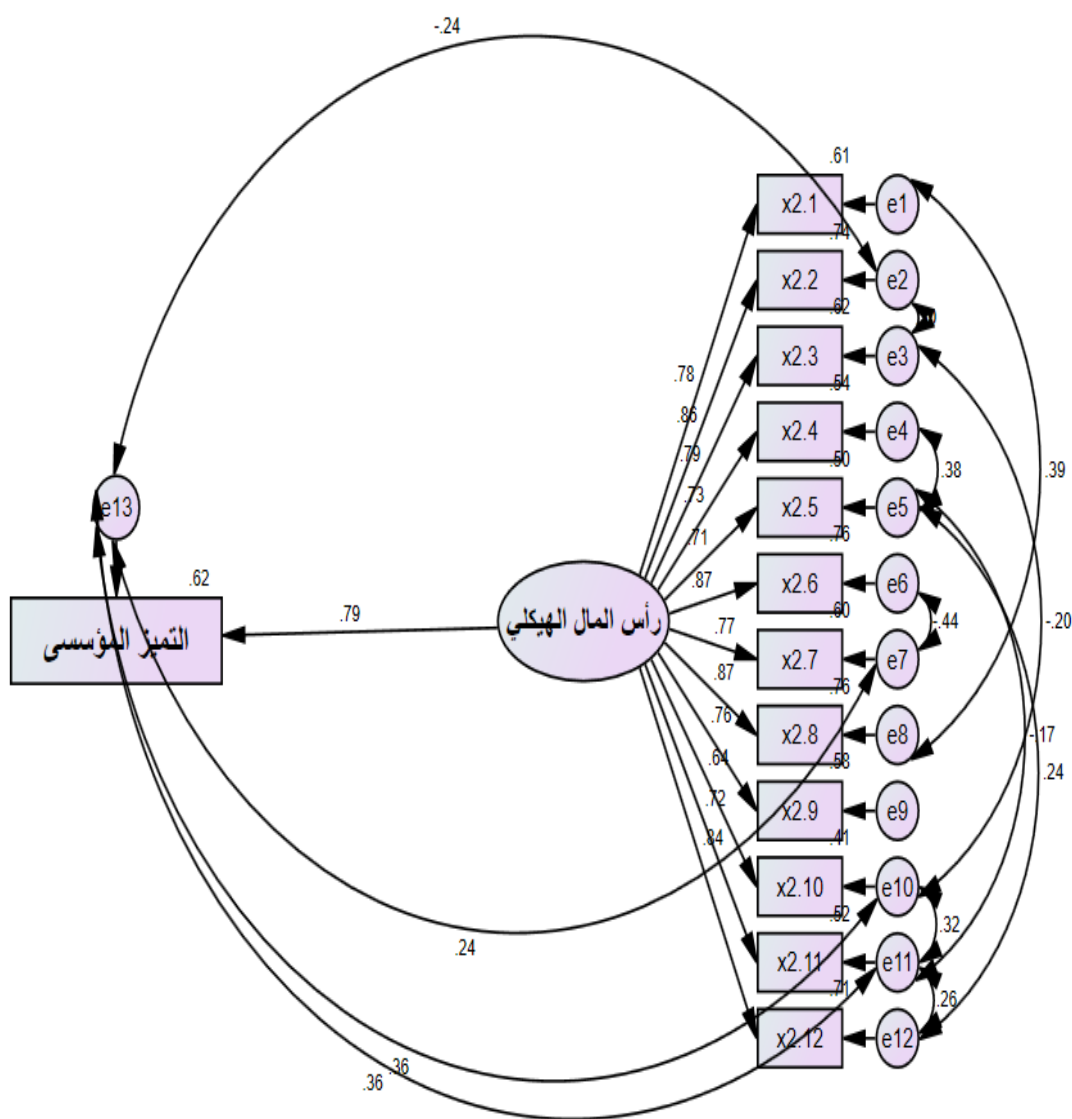
ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.712، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة الاختبار أن الارتباط يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%

2- اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين

الفرض الرئيسي: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق التميز المؤسسي "

الشكل رقم (1)



نمذجة المعادلات الهيكلية لنموذج رأس المال الهيكلي
الجدول رقم (6) التأثير المباشر لرأس المال الهيكلي

معامل التحديد	المعنوية	اختبار ت	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات المشاهدة	المسار	المتغيرات الكامنة
0.61			0.781	1.000	x2.1	<---	رأس المال الهيكلي
0.742	***	10.649	0.861	1.036	x2.2	<---	
0.617	***	9.429	0.785	0.900	x2.3	<---	
0.538	***	8.675	0.733	0.701	x2.4	<---	
0.498	***	8.264	0.706	0.753	x2.5	<---	
0.757	***	10.763	0.870	0.948	x2.6	<---	
0.596	***	9.173	0.772	0.824	x2.7	<---	
0.759	***	13.666	0.871	0.991	x2.8	<---	
0.584	***	9.136	0.764	0.825	x2.9	<---	
0.413	***	7.398	0.643	0.670	x2.10	<---	
0.516	***	8.449	0.719	0.713	x2.11	<---	
0.712	***	10.377	0.844	0.995	x2.12	<---	
0.622	***	9.453	0.789	0.712	التميز المؤسسي	<---	رأس المال الهيكلي

*** معنوية عند مستوى 0.001

المصدر: نتائج برنامج AMOS

يوضح الجدول رقم (12) مايلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لبعد رأس المال الهيكلي على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى ثقة 99%،

بمعلمة معيارية بلغت 0.789، وقد ساهمت رأس المال الهيكلي بنسبة تفسير

62.2% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للعبارات الممثلة لبعده رأس المال الهيكلي عند مستوى ثقة 99%، وقد تراوحت

قيم المعاملات المعيارية بين 0.643 و 0.870.

وللتحقق من جودة النموذج والوقوف على مدى صحة الفرض فقد تم اختبار ذلك

من خلال مجموعة من معايير الحكم على جودة النموذج الموضحة بالجدول التالي:

معايير جودة النموذج

الجدول رقم (7) معايير جودة توفيق نموذج رأس المال الهيكلي

المؤشرات	الكود	القيمة	مستوى القبول
قيمة مربع كاي المعيارية	CMIN/DF	1.736	أقل من 5 كقيمة قصوى
جودة التوفيق	GFI	0.900	≤ من 0.90
جودة التوفيق المعيارية	NFI	0.936	≤ من 0.90
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	0.972	≤ من 0.90
جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.957	≤ من 0.90
جودة التوفيق المقارن	CFI	0.971	≤ من 0.90
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.079	≥ من 0.08

ويتضح من الجدول رقم 7 مايلي :

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كاي² المعيارى ألا يزيد عن 5 ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا 1.736 وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقى المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (0.90)، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI 0.900

وجودة التوفيق المعياري NFI 0.936 جودة التوفيق المتزايد IFI 0.972 جودة التوفيق المقارن CFI 0.971، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء 0.079 وهي أقل من 0.08 مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي كأحد ابعاد راس المال الفكري و تحقيق التميز المؤسسي اختبار الفرض الثاني .

تنص الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران تعود الى العوامل الديموغرافية (العمر - الخبرة - المؤهل الدراسي).
1- تأثير نوع مفردات العينة علي اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي.

يعرض الجدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي حسب نوع المستقصى، إذ تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لذلك إلي فئتين، وقد استخدم الباحث واختبار مان ويتني، لأن هذه الخاصية لها فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار مان ويتني Mann Whitney لجوهرية الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي وفقاً للنوع

Mann Whitney test		Mean rank		المتغيرات
المعنوية	Test Statistic	أنثى	ذكر	
.091	1297.000	52.93	64.29	راس المال الهيكلي

0.083	1289.000	52.73	64.39	التميز المؤسسى
-------	----------	-------	-------	----------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم لراس المال الهيكلى والتميز المؤسسى وفقا لنوع المستقصى، حيث ان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) .

وبالتالى يمكن رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير النوع على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين راس المال الهيكلى والتميز المؤسسى
2- تأثير المستوى العمرى لمفردات عينة البحث علي اتجاهاتهم نحو راس المال الهيكلى والتميز المؤسسى.

يعرض الجدول رقم (9) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول راس المال البشرى والتميز المؤسسى حسب عمر المستقصى، إذ تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لذلك إلي اربع فئات، وقد استخدم الباحث واختبار كيروسكال، لأن هذه الخاصية لها أكثر من فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج اختبار مان ويتنى Kruskal- Wallis لجوهرية

الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين راس المال

الهيكلى والتميز المؤسسى وفقا للعمر

Kruskal- Wallis Test		Mean rank				المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	50 سنة فاكثر	50-40	40-30	اقل من 30	
.594	1.896	76.43	62.81	58.02	60.96	راس المال الهيكلى
.146	5.387	87.57	62.53	56.29	62.52	التميز المؤسسى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم لرأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي وفقاً لعمر المستقصى، وذلك يعني عدم وجود تأثير لمتغير العمر على اتجاهات مفردات البحث نحو ابعاد رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير العمر على اتجاهات

مفردات العينة تجاه العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي

3- تأثير المستوى التعليمي لمفردات عينة البحث علي اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي.

يعرض الجدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي حسب المستوى التعليمي، إذ تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لذلك إلي أربع فئات، وقد استخدم الباحث اختبار كيروسكال (Kruskal-Wallis)؛ لأن هذه الخاصية لها أكثر من فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (10)

نتائج اختبار مان ويتني Kruskal- Wallis لجوهرية الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي وفقاً للتعليم

Kruskal- Wallis Test		Mean rank			المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	دكتورة	ماجستير	بكالوريوس	

.977	.047	58.83	60.63	61.58	راس المال الهيكلي
.689	.744	54.13	60.91	65.29	التميز المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم لراس المال الهيكلي والتميز المؤسسي وفقا لتعليم المستقصى، وذلك يعنى عدم وجود تأثير لمتغير التعليم على اتجاهات مفردات البحث نحو راس المال الهيكلي والتميز المؤسسي.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير التعليم على اتجاهات

مفردات العينة تجاه العلاقة بين راس المال الهيكلي والتميز المؤسسي

4- تأثير مستوى الخبرة لمفردات عينة البحث علي اتجاهاتهم نحو راس

المال الهيكلي والتميز المؤسسي.

يعرض الجدول رقم (11) الإحصاء الوصفي لأراء عينة الدراسة حول راس المال الهيكلي والتميز المؤسسي حسب مستوى الخبرة، وقد استخدم الباحث اختبار كيروسكال (Kruskal- Wallis)؛ لأن الخاصية لها أكثر من فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار مان ويتنى Kruskal- Wallis لجوهرية

الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين راس المال

الهيكلي والتميز المؤسسي وفقا للخبرة

Kruskal- Wallis Test		Mean rank				المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	15 سنة فاكثر	من 10 الى 15	من 5 الى 10	اقل من 5 سنوات	
.019	9.925	76.85	54.34	49.69	58.46	راس المال الهيكلي

0.003	14.218	79.94	53.03	47.13	58.63	التميز المؤسسى
-------	--------	-------	-------	-------	-------	----------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسى وفقا لتعليم المستقصى. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير مستويات الخبرة المختلفة على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسى.

رابعاً الخاتمة

وسنتناول فيها النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- أ) موافقة من مفردات العينة على ان هناك تطبق للمبادئ العلمية للإدارة فيما يخص رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسى داخل شركة مصر للطيران وان هناك علاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسى سيتم اثباتها فى المبحث التالى من حيث الاتجاه والقوة
- ب) قبول الفرضية الاولى التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق التميز المؤسسى لدى الشركة القابضة لمصر للطيران
- ج) رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير المستوى العمرى على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسى.
- د) رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير المستوى التعليمى على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسى.

هـ) قبول الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير مستويات الخبرة المختلفة على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين راس المال الهيكلي والتميز المؤسسي.

2- التوصيات:

أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- زيادة الاهتمام بتحقيق بعد الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل التواصل بين إدارات الشركة المختلفة لتبادل الأفكار، وكذلك تبادل الأفكار مع بعض الشركات .على المستوى الدولي وعلى مستوى الإقليمي، وزيادة اشراك المجتمع المحلي في وضع الخطط .تنمية وتدريب مديري الإدارات على حل المشكلات بطرق وأفكار مبتكرة.
- 2- زيادة الاهتمام بتخصيص ميزانية كافية لتطوير الأنشطة والعمليات الإدارية، وأجعلها أكثر مرونة وسهولة .وكذلك الإفصاح عن إجراءاتها الإدارية.
- 3- الحرص على ال تك على أن تكون السياسات والإجراءات واضحة للجميع ومحددة بضوابط ومعايير معلنة.
- 4- مراجعة الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة ويسمح للتواصل الفعال، ويتيح المجال لاتخاذ قرارات رشيدة.
- 5- تكثيف اهتمام الشركة بوصول موظفيها لدرجة عالية من الجودة والاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير خططها، وتأكيد الحرص على تلبية متطلبات المجتمع المحلي والإقليمي، وتحقيق معايير الميزة التنافسية.
- 6- العمل على تنمية وتدريب الموظفين على الإبداع والتميز والتفرد.

7- استحداث إدارة الابتكار والتطوير بالشركة القابضة لمصر للطيران ضمن الهيكل التنظيمي بها، والتي تعد وسيلة فعالة لتحقيق التميز التنافسي في سوق الأعمال، من خلال تقديم أفكار منتجات وخدمات فريدة تميز الشركة عن المنافسين، مما يساعدها على جذب العملاء وزيادة حصتها في السوق على أن تكون تبعيتها المباشرة لرئيس الشركة القابضة لمصر للطيران.

خامسا المراجع

1- المراجع باللغة العربية

- مخلوف، أسماء محمد السيد، (2022) تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية - جامعة (أسيوط)، مج 38، ع 6 ، 128-19
- _ الوكيل، إيمان محمد أحمد،(2021) علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج41، ع 3- جمهورية مصر العربية
- عبد المجيد ، كريم محمد (2020). " العلاقة بين رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على كليات جامعة عين شمس " القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس - كلية التجارة).
- عبد المجيد ، كريم محمد (2020). " العلاقة بين رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على كليات جامعة عين شمس " القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس - كلية التجارة).

-
-
- ابو لبد، صابرين عماد عرفات، (2018) ، راس المال الفكرى ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس- رسالة ماجستير - جامعة القدس.
 - العنزى، سعد على وصالح، احمد على (2018)، إدارة راس المال الفكرى فى منظمات الاعمال، دار البازروى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الثالثة.
 - مصطفى، احمد سيد (2018)، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لراس المال الفكرى، المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد، كلية التجارة جامعة عين شمس- القاهرة
 - الشهراني، نورة عبد الله حزام (2017) ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد- رسالة ماجستير - جامعة الملك خالد.
 - بدوى، فواز (2017) راس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاطروحة الإنسانية، دار الاطروحة للنشر العلمى، المجلد 2، ع 8 من ص 323 الى 362.
 - الشرييني، محمد زيدان محمد والرميدى، بسام سمير عبد الجميد، (2016) أثر رأس المال الفكرى على تعظيم العائد بشركات الطيران المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد العاشر، العدد (1/1).
 - أبو النصر، مدحت محمد (2015) الأداء الادارى والتميز -القاهرة - المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط4
 - عفيفى، سامية فتحى (2015). إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، (القاهرة: جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى بجامعة حلوان).
 - العامي، غالية عبدالسلام محمود (2014) أثر رأس المال البشرى على التميز التنظيمى بقطاع النفط فى ليبيا المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد جامعة عين شمس

- جاد الرب، سيد محمد (2010) ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة
- الضلاعين، علي . (2010). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية ع(2) ص 9-64
- الكبيسي (2002). " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق " (دمشق: كلية الاقتصاد – جامعة دمشق).

2- المراجع الأجنبية

- Akdağ, Gurkan., Oter, Zafer., (2020) READINGS IN MANAGEMENT (Intellectual Capital) University of South Florida M3 Center Publishing, Vol. 13
- Martins V. W. B., Rampasso I. S., Anholon R., Quelhas O. L. G., Leal W.F. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. **Journal of Cleaner Production**, Vol.229, 20, p: 489-500
- Rick E.(2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. **Business Process Management Journal**, 24, 6, pp: 1321 -1338
- Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2017). Intellectual Capital and Financial Returns of Companies. **Journal of Intellectual Capital**, 1, 76-95
- Nina Tomažević, Metka Tekavčič & Darja Peljhan (2017) Towards excellence in public administration: organization theory-based performance management model, **Total Quality Management & Business Excellence**, vol 28:5-6.
- Ioana Julieta Josan, 2013. "Human Capital and Organizational Effectiveness," **Manager Journal, Faculty of Business and**

-
-
- Administration**, University of Bucharest, vol. 17(1), pages 39-45, May.
- Chaudhry & Roomi (2010) " Accounting for the development of human capital in manufacturing organizations: A study of the Pakistani textile sector". **Journal of Human Resource Costing & Accounting 14(3)**.
 - Petty, R. and Guthrie, J. (2010). "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, Issue: 2, p. 244
 - Pakwihok, Somnattha, (2010) "Achieving Superior corporate Performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand", Doctoral thesis in philosophy (development administration) school of public administration **national institute of development administration**,.
 - Thomas A. Stewart (2007), The wealth of knowledge : intellectual capital and the twenty-first century organization , **Ohio CPA Journal**, Vol.61 (3), p.74
 - Seetharaman, A. and Kevin Lock Teng Low, A.S. Saravanan, (2004) "*Comparative Justification on Intellectual Capital*", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 5 Issue: 4
 - Macmillan, Hugh, Tampo, MAHEN (2000): **Strategic Management: Process, Content, and Implementation**, University of Oxford press, UK Macmillan.
 - Once, Saima. (1999) *Intellectual Capital from an Accounting Perspective*, **Anadolu University Publishing**,
 - Jeffrey B. Arthur (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover" **The Academy of Management Journal** Vol. 37, No. 3.
 - See Theodor, w, Schultz, (1961) "Investment in Human capital" **American Economic Review**.

3- المواقع الالكترونية

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2003) <https://www.undp.org>
- موقع شركة مصر للطيران <https://www.egyptair.com>
- موقع بنك المعرفة المصرى <https://www.ekb.eg/resources>