



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.4; Oct. 2024

عدد أكتوبر 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي
بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران"

اعداد الباحث:

رضا ذكي الدسوقي علي

ملخص

استهدفت الدراسة معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي للشركة القابضة لمصر للطيران من وجهة نظر مديري العموم ومديري الإدارات في الشركة، ولقد قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، ثم استخدام المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة التحليلية على عينة من مديري العموم ومديري الإدارات في الشركة، قوامها 120 مفردة من مديري العموم والإدارات بالشركة.

و توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي 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 في سوق الأعمال، من خلال تقديم أفكار منتجات وخدمات فريدة تميز الشركة عن المنافسين، مما يساعدها على جذب العملاء

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، ابعاد رأس المال الفكري، التميز المؤسسي، الشركة القابضة لمصر للطيران.

مقدمة:

يعتبر رأس المال الفكري الأساس الذي تقوم عليه عملية الابتكار والإبداع والتجديد، وهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية التغيير، حيث يتميز رأس المال الفكري بقدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية خاصة، (عبدالمجيد، 2020: 5)، كما يمكن للمنظمات أن تستخدم رأس المال الفكري كوسيلة أساسية للتفوق في أدائها واكتساب القدرة على المنافسة، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الجماعية، وبالتالي تحسن مهام موجوداتها الفكرية والقدرات والمهارات التي تتفوق عما لدى المنافسين (مصطفى 2018: 18)

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

أولاً: الأطار النظري والدراسات السابقة

أ. مفاهيم الدراسة

1- مفهوم رأس المال الفكري

يعتمد رأس المال الفكري على المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي تستخدم لخلق الثروة التي تدر ربحاً للمنظمات، لان الاقتصاد الحديث مختلف عن الاقتصاد في الماضي. (العنزي، 2018)

كما ذكر ستوارت ان رأس المال الفكري يمكن تقسيمه الى ثلاث فئات الاولى هي رأس المال الهيكلية، والثانية رأس المال البشري، اما الثالثة رأس المال العلاقتي. (Stewart,2007).

بينما يرى جاد الرب أن رأس المال الفكري هو مجموع كل الجوانب الفكرية لعقول العاملين والتي تتصف بانها عالية التميز والتطور، فهي عبارة عن الاصول غير الملموسة في المنظمة، والتي تتصف بانها أكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الأصول الملموسة. (جاد الرب، 2010)

بينما ذكر اخرون أنه هو المهارات التي يمتلكها العاملين في المنظمات الحديثة ذات المعرفة الواسعة وهذه المعرفة ترتقى بالمؤسسة لتجعلها في مصاف المنظمات العالمية باستخدام التكنولوجيا والتطورات العلمية مما يساعدها في الوفاء بمتطلبات عملاءها. (Duc et al, 2022: 21)

2- مكونات وأبعاد راس المال الفكري:

أوضح بعض الكتاب في مجال إدارة الاعمال أن راس المال الفكري يتكون من ثلاثة أجزاء هي (الهيكل الداخلي؛ الهيكل الخارجي وكفاءة الموظف)، ولقد تم شرح الأجزاء الثلاثة من قبل Petty و Guthrie بالتفصيل على النحو التالي: (Akdağ, Oter, 2020)

أ- **الهيكل الداخلي:** ويتكون من عدة عناصر مثل براءات الاختراع، والمفاهيم، ونماذج البحث والتطوير، وأنظمة الكمبيوتر والأنظمة الإدارية. عادة ما يتم إنشاؤها بواسطة الموظفين. يمكن اتخاذ قرارات للاستثمار في هذه الأصول غير الملموسة أو استبدالها. وتعتبر الثقافة والروح التنظيمية أيضًا جزءًا من الهيكل الداخلي، وكذلك الهيكل التنظيمي والمعايير القانونية.

ب- **الهيكل الخارجي:** وهي تتكون من علاقات مع العملاء والموردين وأسماء العلامات التجارية والعلامات التجارية والسمعة. على سبيل المثال، تمتلك الشركة بعض التأثير على قيمة علاقات العملاء؛ ومع ذلك، يمكن أن تتغير السمعة والعلاقات بمرور الوقت وقد لا تتمكن الشركة من التحكم في سلوك العملاء أو الموردين. وتؤدي الطبيعة الضعيفة للعلاقة بين المورد والشركة والعميل إلى تعقيد عملية القياس. ومن ثم فإن القيمة الاقتصادية لهذه العلاقة لا يتم تحديدها في الوقت الحالي. (Petty, R. and Guthrie, 2010)

ج- **كفاءة الموظف:** تشير كفاءة الموظف إلى تعليم الفرد ومهاراته وتدريبه وقيمه وخبراته وما إلى ذلك، وتتطلب كفاءة الموظف القدرة على إنشاء أصول ملموسة وغير ملموسة في مجموعة متنوعة من المواقف. (Akdağ, Oter, 2020)

كما أوضح الكثير من الكتاب والباحثين أن جميع الموظفين هم رأس مال بشري، ولكن ليس كل الموظفين عمال معرفة. ويتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات، وهي كما يلي: (الريميدي، 2016)، و (tan et al 2017) و (Akdağ & Oter, 2020)

- رأس المال البشري (كفاءة الموظف، والدراية، والمعرفة المتعلقة بالعمل، والابتكار)
- رأس المال الهيكلي (ثقافي، روح الفريق، حقوق النشر، العلامات التجارية، براءات الاختراع، قواعد البيانات الداخلية، عمليات الإدارة)
- رأس المال العلاقتي (العلامة التجارية، السمعة، التحالفات الاستراتيجية، العملاء، الترخيص، الاتفاقيات، قنوات التوزيع)

3- أهمية رأس المال الفكري لشركات الطيران

تزداد قيمة رأس المال الفكري بالنسبة لرأس المال الكلي في شركات الخدمات عن الشركات الإنتاجية ومن ضمن هذه الشركات شركات الطيران التي تعتمد على الموارد البشرية في تنفيذ معظم خدماتها مما يفرض على شركات الطيران امتلاك رأس مال فكري قوى يساهم في نمو الشركة وزيادة تطورها وتكيفها مع التغيرات السريعة التي يتميز بها قطاع الطيران، وتأتي أهمية رأس المال الفكري لشركات الطيران باعتباره أكبر أصول شركات الطيران في الفترات الأخيرة .

و لرأس المال الفكري أهمية كبيرة نتناولها كما يلي: (الرميدي، 2016)

- تنمية القدرات الإبداعية، وتحسين وزيادة الإنتاجية.
- تحسين العلاقات مع العملاء الموردين، وتقديم منتجات وخدمات مميزة.
- زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- زيادة فاعلية استراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي الى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الابداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية لشركة الطيران.

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 المؤسسي 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 المؤسسي

هناك مجموعة من المتطلبات والمقومات التي يجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي تتمثل فيما يلي:
(أبو النصر, 2015: 157)

- هيكلة 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 في 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 وتميئتها وتقييمها ووضع خطط الأجور.
- نظام تقييم أداء متطور يساعد الإدارة في تقييم راس المال البشري 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: -

- التميز القيادي: تعمل القيادة على إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين فالفائد 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)
 - 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).
 - التميز الخدمي: يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبشكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم، فالعمل 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).
 - 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)
 - 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. طرق تنمية راس المال الفكري لشركات الطيران
- هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتنمية وتطوير راس المال الفكري لشركات الطيران ومنها ما يلي: (الربايعة، 2020: 82)
- استقطاب راس المال الفكري: من خلال جذب الموارد البشرية الكفاء القادرة على الابداع والابتكار في مجال عمل شركات الطيران والنقل الجوي.

- الاعتماد على طرق فرق وروح العمل في انجاز مهام الشركة، من خلال استخدام (العصف الذهني لتوليد الأفكار الإبداعية ، لقات السيطرة النوعية، والتي تركز على المشاركة التطوعية للأفراد لحل مشكلات الشركة، الإدارة على المكشوف، وتتعلق بتوفير مناخ مناسب لتوليد الأفكار من خلال الالتقاء بالعناصر البشرية الأخرى)

- الالتزام بسياسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق المعايير القياسية الدولية في مستويات الخدمات المقدمة.

- الالتزام بالأصول والأعراف المهنية للوصول الى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

- التركيز على الأداء الفكرى والذهنى داخل الشركة.

- تطبيق مبدأ واستراتيجية تمكين العاملين، والتركيز على تطبيق الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.

ج. العلاقة بين رأس المال الفكرى والتميز المؤسسى.

يعتبر رأس المال الفكرى قوة خفية تمتلكها المنظمة تساهم في زيادة فاعلية العاملين من خلال سرعة التعلم والتطور مما يساهم في زيادة القدرات التنافسية للموارد البشرية داخل المنظمة والتي تميز المؤسسة عن غيرها وهذه القوة هي احد عناصر رأس المال الفكرى وتتمثل في رأس المال البشرى ، وبالتالي فامتلاك المنظمة لرأس مال بشرى قوى يساهم في التميز المؤسسى لاي منظمة.

كما أن لرأس المال الفكرى دور في تقوية ثقافة المنظمة كما له دور في زيادة قدرة المؤسسة علي التطور والمواكبة مما يساهم في زيادة قدرات المنظمة التنافسية داخليا و وهذا ما يسمى برأس المال الهيكلى ، فرأس المال الهيكلى يساهم في زيادة كفاءة التنظيم الاداري المعمول به داخل المنشأة مما يساهم في دفع المؤسسة تجاه التميز المؤسسى.

كما أن رأس المال الفكرى يهتم بزيادة رضا المتعاملين معها (العلاء، والموردين) وهو ما يطلق عليه رأس المال العلاقتي وزيادة ولائهم للمنظمة من خلال (الجودة العالية وتعظيم قيمتها) . كما إن العلاقات الخارجية التي تقيمها المنظمة مع العلاء والموردين هي نتاج للعلاقات الداخلية لها من خلال تفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

كما أن هذا التفاعل يبتدع طرقاً ووسائل وآليات يمكن من خلالها أن تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة، وهذا الابداع يؤدي الى تميز مؤسسي قوى يساهم فى زيادة قدرات المنظمة التنافسية.

د. الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة (بريك ، 2022) إلى الكشف عن كفاءة رأس المال الفكري في القطاع المالي، من خلال دراسة طبيعة علاقته بخصائص القطاع المالي المصري، وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى رأس المال الفكري، كما أظهرت وجود علاقة بين رأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) مع خصائص البنوك المصرية؛ بمعنى كفاءة رأس المال الفكري ومكوناته في القطاع المالي المصري
- هدفت دراسة (مخولف، ، 2022) إلى الكشف عن مدى اهتمام إدارة جامعة السويس برأس المال الفكري لتحقيق ميزتها التنافسية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن جامعة السويس مؤسسة تربوية تعليمية بحثية تهتم بتنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي) لكنها لم تقوم بالدور المحدد الذي يُحقق لها الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً لأنها تواجه مجموعة من التحديات مثل كثير من الجامعات المصرية الأخرى، منها: قلة البرامج المشتركة مع الجامعات الدولية، لم يُستكمل الهيكل الأساسي لأعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات، زيادة أعداد المنتدبين لتفعيل بعض البرامج بكليات الجامعة، مما يزيد من أعباء التكاليف عليها
- هدفت دراسة (الوكيل، 2021) إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بوزارة السياحة إدارة السياحة العلاجية، تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية من جانب رأس المال الفكري من حيث المكون التنظيمي والابتكاري كما اتضح من الدراسة أن واقع رأس المال بمكوناته المتعلقة بالعناصر التنظيمية والعناصر الابتكارية يساهم 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 ورأس المال البشري ورأس المال الفكري على الأداء المؤسسي المتميز في إدارة السياحة العلاجية
- هدفت دراسة (العوضي، 2020) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة

- ارتباط ودور إدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور إدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$
- هدفت دراسة (أبو لبدة، 2018) إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، ولقد أظهرت النتائج أنّ واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وأن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في رأس المال الفكري لدى الجامعة، يليه رأس المال الهيكلية، ثم رأس مال العلاقات. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي لدى جامعة القدس
 - بينما هدفت دراسة (الشربيني & الرميدي، 2016) إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على تعظيم العائد بشركات الطيران، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري وتعظيم العائد بشركات الطيران من خلال بعض مؤشرات النجاح، وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يؤثر بنسبة 96.5% على مؤشرات نجاح شركات الطيران.
 - في حين توصلت دراسة (Gogan et al, 2016) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري 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 الفكري و الأداء التنظيمي.
 - كما أظهرت دراسة (Ioana Julieta Josan, 2013)، أن رأس المال الفكري يؤثر على الحياة المهنية والوظيفية ورضا الموظفين وهي مؤشرات على أداء المنظمة. كما أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي وبالتالي المستوى التنافسي للمنظمة
- ويلاحظ على تلك الدراسات تناولها للعلاقة بين مختلف أبعاد رأس المال الفكري المختلفة وقضايا تنظيمية مختلفة مثل: الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. ويلاحظ قلة تلك الدراسات التي تتناول تأثير رأس المال الفكري على التميز المؤسسي لشركات الطيران كأحد القطاعات التي تعتمد على رأس مال بشري ضخم في تقديم خدماته.

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

عند الحديث عن مجال الطيران نجد أن هناك درجة عالية من التنافس بين شركات الطيران العالمية لتحقيق التميز، وأصبحت الشركات 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.

- في 20 يونيو 2023، أعلنت شركة "Skytrax" بموقعها الرسمي الإلكتروني قائمتها السنوية لعام 2023 لأفضل 100 شركة طيران حول العالم، بدأ استبيان العملاء من سبتمبر 2022 إلى مايو 2023، شارك في الاستطلاع أكثر من 100 جنسية من العملاء، تم تضمين أكثر من 325 شركة طيران في نتائج الاستطلاع. (والتي خرجت الشركة القابضة لمصر للطيران من هذه القائمة) لم تحدد الشركة المقيمة ترتيب الشركة القابضة لمصر للطيران، في حين كانت تحتل الشركة القابضة لمصر للطيران المرتبة 95 عام 2022. كما تفوقت الشركات المنافسة لمصر للطيران في أفريقيا والشرق الأوسط عليها، مثل الخطوط الجوية الإثيوبية في المرتبة 35، والخطوط الجوية الجنوب أفريقية في المرتبة 72، والكنية في المرتبة 73، والخطوط الجوية لدولة موريشيوس في المرتبة 78.
- وإذا استبعدنا الخطوط الجوية البارزة في الشرق الأوسط مثل القطرية والإماراتية التي تنافس على المراتب الأولى عالمياً، سنجد خطوط أخرى في الشرق الأوسط تفوقت على مصر للطيران مثل طيران الخليج (خطوط البحرين الوطنية) في المرتبة 32، والكويتية في المرتبة (42).
- الأمر اللافت في ترتيب الشركات المختلفة في أفريقيا والشرق الأوسط، هو أن معظمها حققت تفوقاً عن ترتيبها في عام 2022. مثلاً: الخطوط الجنوب الأفريقية تقدمت 7 مراكز عن عام 2022، والكنية 8 مراكز، وموريشيوس 10 مراكز، والرواندية 15 مركزاً، والكويتية 34 مركزاً، بينما تراجع فقط الخليجية 10 مراكز، والإثيوبية 9 مراكز، في حين خرجت مصر للطيران من التصنيف.
- لا بد من أن تقوم مصر للطيران بدراسة الأسباب التي جعلت مصر للطيران في هذا المركز الذي لا يتناسب مع مكانة مصر التاريخية باعتبار أن مصر للطيران هي الشركة الرسمية لمصر في المحافل الدولية.

- تقوم شركات الطيران بتقديم خدمات ومنتجات تعتمد بشكل اساسى على المورد البشرى وبالتالي فان امتلاك شركة الطيران لعنصر بشرى متميز يعنى زيادة قدرات الشركة على تقديم خدمات تتال رضا العملاء. لذلك أصبح من الضروري جدا لمصر للطيران علاج نقاط ضعفها وبناء رأس مال فكري 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 في مختلف نواحي الحياة المجتمعية ، وتحقيق ذلك يتم من خلال توفر متطلبات رأس المال البشرى، والهيكلي، والعلاقات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي:

ما هو دور رأس المال الفكرى في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة القابضة لمصر للطيران؟

2-اهداف الدراسة:

- معرفة مستوى توفّر رأس المال الفكرى لدى الشركة القابضة لمصر للطيران.
- معرفة مستوى التميّز المؤسسي الذي تحقّقه الشركة القابضة لمصر للطيران.
- معرفة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكرى في تحقيق التميّز 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 الفكرى والتميز المؤسسي) وتأثير ابعاد رأس المال الفكرى متمثلة في (رأس المال البشرى والهيكلى، والعلاقاتى) على مستوى التميز المؤسسي للشركات الخدمية مثل شركة الطيران.

- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلى:

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

- توضيح مدى تأثير مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، والاستثمار في رأس المال العلاقتي) 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 الفكري وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران .

الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران تعود الى العوامل الديموغرافية (العمر - الخبرة - المؤهل الدراسي).

5- قياس متغيرات الدراسة:

بمراجعة الدراسات السابقة والادبيات فان رأس المال الفكري له عدة ابعاد ولكن معظم الدراسات حصرت تلك الابعاد في ثلاث ابعاد رئيسية مثل (Tran, 2022) ، ودراسة (بريك ، 2022)، ودراسة (الشربيني & والرميدى ، 2016) ، ودراسة (Gogan et al, 2016) لذلك اعتمد الباحث عليها لقياس المتغير المستقل وهي (رأس المال البشري -رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي).

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

6-مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري العموم ومديري الإدارات ، ويبلغ عدد المديرين ونوابهم بالشركة القابضة لمصر للطيران 280 مفردة وباستخدام أسلوب الاستقصاء تم توزيع 200 استمارة على عينة عشوائية، وقد تم استرداد 148 استمارة صالحة، وبعد تدقيق الاستمارات التي تم استردادها تم استثناء 28

استمارة بسبب عدم اكتمالها أو عدم دقة الإجابة ، وفي النهاية بلغ عدد الاستمارات التي أُجريت عليها التحليل 120 استمارة بمعدل استجابة 60%

وحدة المعاينة -: تتمثل وحدة المعاينة (المدير العام أو مدير الإدارة بالشركة القابضة لمصر للطيران) . أما مجتمع الدراسة فيشمل جميع المديرين ومديري الإدارات في جميع الإدارات بالشركة القابضة لمصر للطيران

7- حدود الدراسة

الحدود المكانية: جميع إدارات الشركة القابضة لمصر للطيران بالقاهرة .

الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة خلال منذ بداية عام 2022 وحتى شهر يونيو من عام 2023 .

الحدود البشرية : هي جميع المديرين العموم في جميع الإدارات العاملة في الشركة القابضة لمصر للطيران،

الحدود الموضوعية: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

8- مصادر البيانات:

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

- **المصادر الأولية:** والمتمثلة في 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 في الشركة القابضة لمصر 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 الوصفي Measures Statistic Descriptive:** لغرض التعرف على خصائص العينة وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة والتابعة طبقاً للنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.

- اختبار (Kolmogorov – Smirnov) (K- S)، للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لتحديد نوع الاختبار الذي سيتم الاعتماد عليه (المعلمية أو اللامعلمية)
- نظرا 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 الداخلي لها باستخدام معامل (Cronbach Aloha)

ثالثا: الدراسة الميدانية

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

1- إجراء اختبار الصدق والثبات لصحيفة الاستقصاء.

استخدم الباحث الإصدار الخامس والعشرين من البرنامج الإحصائي (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 (1) معاملي الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

المتغير	المتغير الفرعي	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل ابعاد رأس المال الفكري	رأس المال البشري	12	0.922	0.960
	رأس المال الهيكلي	12	0.950	0.975
	رأس المال العلاقتي	12	0.944	0.972
	رأس المال الفكري	36	0.967	0.983

0.934	0.872	5	القيادة	المتغير التابع التميز المؤسسي
0.959	0.919	5	السياسات والإستراتيجيات	
0.936	0.876	5	المورد البشري	
0.940	0.884	5	العمليات (الاجراءات)	
0.918	0.843	5	العملاء	
0.933	0.870	5	جودة الخدمة	
0.960	0.922	30	التميز المؤسسي	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

وباستعراض الجدول رقم (1) يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان حيث إن معامل الثبات لكل الابعاد والمتغيرات اكبر من 70%، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

2- تحليل اتجاهات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة

قدم الباحث صحيفة استقصاء تناولت راس المال الفكري والتميز المؤسسي، وفيما يلي تحليل

لأسئلة الصحيفة على النحو التالي:

أ) تحليل استجابات مفردات العينة حول راس المال الفكري

قدم الباحث استبيان للمديرين ونوابهم بالشركة القابضة لمصر للطيران وتوصلت النتائج الإحصائية

الى مايلي:

- تحليل اتجاهات مفردات البحث حول بعد راس المال البشري

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد راس المال البشري وترتيبها

حسب الوسط الحسابي.

الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده راس المال البشري

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعمل الشركة على استقطاب المتميزين من الجهات الخارجية كالمستشاريين والخبراء.	3.82	0.75	4
2	تمتلك الشركة نظام معلومات دقيق ومحدث وسريع للموارد البشرية بالشركة.	3.92	0.75	3
3	تعتمد الشركة في استعانتها بالموارد البشرية على معايير الكفاءة والجدارة.	3.31	0.98	11
4	تدعم الشركة وتتبنى الأفكار والتجارب الرائدة والمقدمة من قبل الأفراد.	3.76	0.91	7
5	تسهم المعارف والمهارات في رفع كفاءة العاملين داخل الشركة.	3.58	0.86	10
6	تحرص الشركة على رفع مستوى أداء العاملين بها.	3.15	0.83	12
7	تقدم الشركة فرصاً للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين بها.	3.96	0.85	2
8	تحرص الشركة على أن يكون معدل دوران العمل للعاملين في الحدود المقبولة.	3.82	0.89	5
9	تهتم الشركة بتنفيذ برامج تدريبية تشجع على الابتكار والابتكار.	3.65	0.96	9
10	تحرص الشركة على الجماعية والعمل الجماعي داخل المستويات الإدارية المختلفة.	3.81	0.76	6
11	تحرص الشركة على قياس المردود من العمليات التدريبية للعاملين بها.	3.73	0.90	8
12	تحرص الشركة على معرفة مدى قدرة العاملين بها على التعلم.	4.06	0.79	1
--	المتوسط العام	3.71	0.63	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد راس المال البشري، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.15: 4.05)، والمتوسط العام (3.56) وانحراف معياري (0.63)

- تحليل اتجاهات مفردات البحث حول راس المال الهيكلي يشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات البحث فيما يتعلق براس المال الهيكلي، ولقد قيس هذا البعد من خلال اثني عشر عبارة، ويوضح الجدول رقم (3) آراء مفردات البحث حول هذا البعد.

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد 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) .

- تحليل اتجاهات العاملين حول راس المال العلاقتي

يشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات البحث فيما يتعلق براس المال العلاقتي، ولقد قيس هذا البعد من خلال اثني عشر عبارة، ويوضح الجدول رقم (4) آراء مفردات البحث حول هذا البعد. والجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد راس المال العلاقتي وترتيبها حسب الوسط الحسابي.

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد راس المال العلاقتي

م	العبــــــــــــــــارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	ترتبط الشركة بعلاقات متبادلة مع غيرها من الشركات لتعزيز رصيدها المعرفي.	3.17	0.96	8
2	تعمل الشركة على إعلام العملاء بخدماتها الجديدة.	3.43	0.90	4
3	تحرص الشركة على المشاركة بالمؤتمرات والندوات ذات العلاقة بطبيعة النشاط.	3.32	0.95	6
4	تعتمد الشركة على مصادر مختلفة في قياس رضا العملاء.	3.13	0.93	9
5	تهتم الشركة بجذب عملاء جدد.	3.22	1.09	7
6	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء واستخدام قاعدة بيانات متطورة للعملاء.	2.86	1.21	11
7	تخصص الشركة وقتاً كافياً لحل مشكلات العملاء والتعامل مع اعتراضاتهم.	2.85	1.26	12

10	1.09	3.02	8	تسعى الشركة لبناء علاقات جيدة مع العملاء.
3	0.93	3.44	9	تعمل الشركة باستمرار على زيادة قنوات البيع وتقديم الخدمات.
5	0.90	3.38	10	يوجد ازدياد مستمر في الخدمات المقدمة للعملاء.
1	0.84	3.61	11	تأخذ الشركة بمقترحات العملاء عند تصميم خدمات جديدة.
2	0.94	3.45	12	تعمل الشركة باستمرار على حماية سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري لها وترسيخهم في أذهان العملاء.
--	0.80	3.24	المتوسط العام	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد راس المال العلاقاتى ما عدا فقرتين فقط بمتوسطات (2.85، 2.86)، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (2.85: 3.61)، والمتوسط العام (3.24) وبانحراف معياري (0.80)

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 30 عبارة مقسمة إلى 6 أبعاد نوضحها فيما يلي:

- البعد الأول: القيادة

ويوضح الجدول رقم (5) آراء مفردات البحث حول هذا العنصر:

الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيادة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توضح الإدارة العليا الرؤية والرسالة وتعرف بالأهداف الإستراتيجية للشركة.	3.17	0.96	3
2	تشارك الإدارة العليا بفاعلية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الشركة.	3.43	0.9	1
3	تشجع الإدارة العليا العاملين على تحقيق أهداف وغايات الشركة وتطوير أنشطتها.	3.06	1.20	5
4	تخصص الإدارة العليا في الشركة الوقت الكافي للاستماع للعاملين وحل مشكلاتهم.	3.13	1.17	4
5	تقدر الإدارة العليا الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين.	3.40	1.02	2
--	المتوسط العام	3.24	0.86	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعء القيادة، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.06: 3.43)، والمتوسط العام (3.24) وانحراف معياري (0.86).

- البعد الثاني: السياسات والإستراتيجيات

ويوضح الجدول رقم (6) آراء مفردات البحث حول هذا البعد:

الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء السياسات والإستراتيجيات

م	العبــــــــــــــــارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم وضع استراتيجيات تمكن الشركة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	3.41	1.02	5
2	يتم وضع برامج الشركة وأنشطتها حسب أولويات محددة.	3.79	1.03	2
3	تؤخذ ملاحظات العملاء الشركة بعين الاعتبار في تطوير عمليات وإجراءات تقديم الخدمات	3.63	1.04	4
4	يتم الاستفادة من تحليل قدرات الشركة الداخلية وبيئتها الخارجية في وضع الاستراتيجيات والبرامج للشركة.	3.80	1.00	1
5	تنسجم البرامج والأنشطة الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية.	3.73	1.00	3
	المتوسط العام	3.67	0.89	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعء السياسات والإستراتيجيات، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.41: 3.80)، والمتوسط العام (3.67) وانحراف معياري (0.89).

- البعد الثالث: الموارد البشرية

ويوضح الجدول رقم (7) آراء مفردات البحث حول هذا البعد:

الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الموارد البشرية

م	العبـارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تشجع بيئة الشركة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين	3.51	0.94	3
2	يفسح المجال أمام العاملين في الشركة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك.	3.63	1.01	2
3	يسهم العاملون في الشركة في اتخاذ القرار وتطوير خططها.	3.65	0.96	1
4	يتم الاستفادة من تحليل قدرات الشركة الداخلية وبيئتها الخارجية في وضع الاستراتيجيات والبرامج للشركة.	3.00	1.17	5
5	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية الشركة.	3.44	0.90	4
--	المتوسط العام	3.45	0.83	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعء الموارد البشرية، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.00: 3.65)، والمتوسط العام (3.45) وانحراف معياري (0.83).

- البعد الرابع: العمليات والاجراءات

ويوضح الجدول رقم (8) آراء مفردات البحث حول هذا البعد:

الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العمليات والاجراءات

م	العمليات والاجراءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تطور الشركة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهم الواقع	3.66	0.92	4
2	يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات الشركة.	3.90	0.68	1
3	تحرص الشركة باستمرار على تبسيط الإجراءات.	3.83	0.95	3
4	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الشركة بالوضوح.	3.89	0.99	2
5	تتسم الإجراءات والعمليات في الشركة بالمرونة والبساطة.	3.44	0.99	5
المتوسط العام		3.75	0.78	--

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول السابق: موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد العمليات والاجراءات، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.44 : 3.90)، والمتوسط العام (3.75) وبانحراف معياري (0.78).

- البعد الخامس: العملاء

ويوضح الجدول رقم (9) آراء مفردات البحث حول هذا البعد:

الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العملاء

م	البيانات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتوفر بالشركة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا العملاء	3.51	0.94	3
2	ترصد الشركة الشكاوى ويتم توثيقها	3.95	0.78	1
3	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على حاجات العملاء	3.06	1.20	5
4	تضع الشركة أهدافاً لتحقيق رضا العملاء	3.89	0.99	2
5	تسعى الشركة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات	3.34	0.99	4
--	المتوسط العام	3.57	0.79	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق:

موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد العملاء، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.34: 3.95)، والمتوسط العام (3.57) وانحراف معياري (0.79).

- البعد السادس: جودة الخدمة

ويوضح الجدول التالي الجدول رقم (10) آراء مفردات البحث حول هذا البعد:

الجدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري جودة الخدمة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم خدماتها.	3.88	0.88	2
2	تشجع الشركة على الإبداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة.	3.46	1.04	4
3	تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في الشركة للتطوير والتحسين المستمر.	3.12	0.98	5
4	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على إدارتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.	3.90	1.01	1
5	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأى مستمرة للتعرف على رضا العملاء عن جودة الخدمات	3.54	0.80	3
	المتوسط العام	3.58	0.94	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق:

موافقة أفراد العينة على جميع فقرات بعد جودة الخدمة، وبدا ذلك واضحاً من ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) وبلغ متوسط استجاباتهم ما بين (3.12: 3.90)، والمتوسط العام (3.58) وانحراف معياري (0.94).

3- اختبارات الفروض الإحصائية

يتناول الباحث فيما يلي 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 الآتية:

(أ) اختبار الفرض الاول.

ويتم ذلك من خلال استخدام معامل سييرمان لتقدير قوة واتجاه العلاقة بين رأس المال الفكري وبين التميز المؤسسى فى الشركة القابضة لمصر للطيرانمحل الدراسة وذلك كما في الجدول (11):

الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (سييرمان)

الاحصاءات	التميز المؤسسى	متغيرات الدراسة
معامل الارتباط	0.899	رأس المال الفكري
مستوى المعنوية	0.000	

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

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

ومن الجدول السابق يتضح ما بلى:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.899، 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%.

- اختبار العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبين التميز المؤسسى.

لما كانت العلاقة بين راس المال الفكرى والتميز المؤسسى علاقة طردية قوية موجبة فانه للإجابة على تساؤل حول تأثير أبعاد راس المال الفكرى على التميز المؤسسى فانه يلزم إيجاد مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك كما في الجدول التالى:

الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

متغيرات الدراسة	الاحصاءات	التميز المؤسسي
رأس المال البشري	قيمة معامل الارتباط	0.695
	المعنوية	0.000
رأس المال الهيكلي	قيمة معامل الارتباط	0.843
	المعنوية	0.000
رأس المال العلاقتي	قيمة معامل الارتباط	0.850
	المعنوية	0.000

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

Dependent Variable: التميز المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

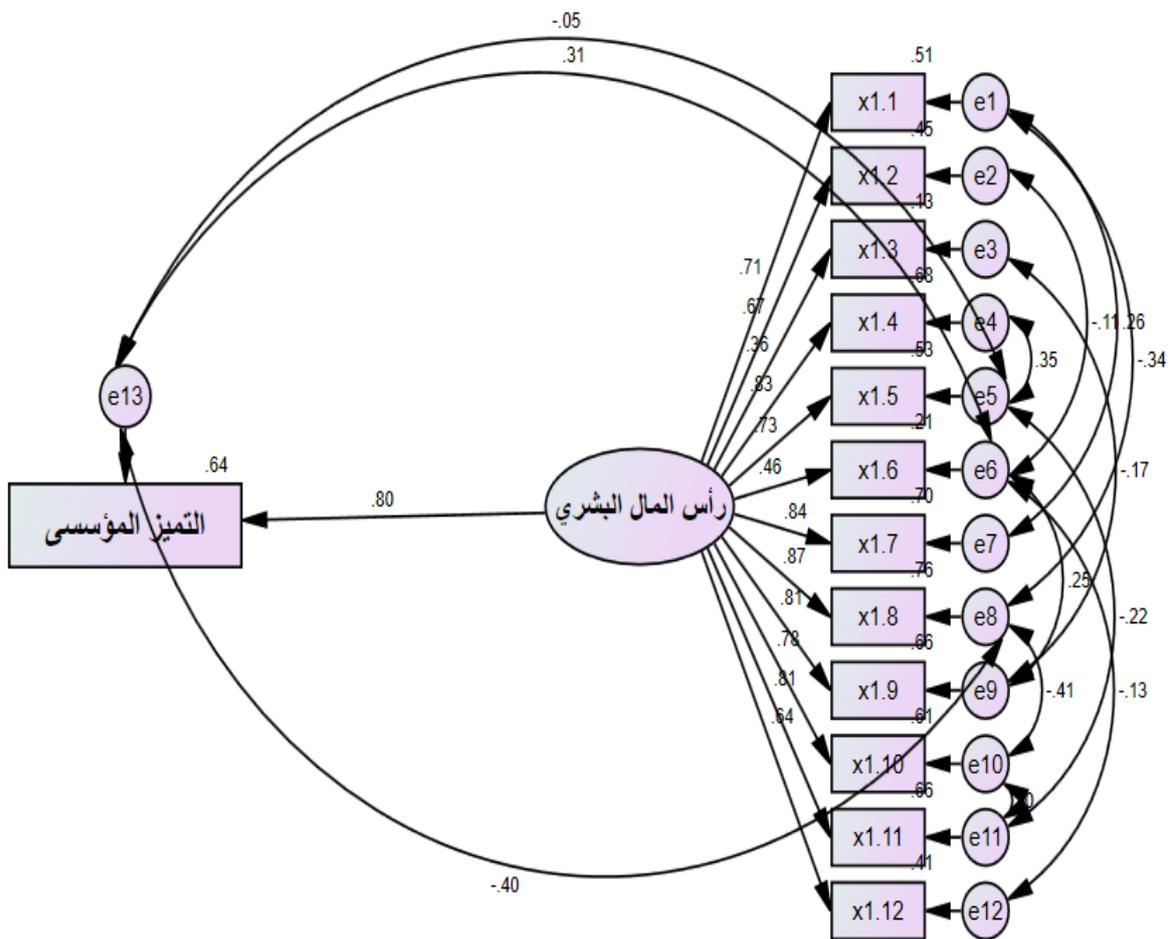
يوضح الجدول السابق ما يلي:

- معامل الارتباط بين رأس المال البشري و المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 0.695 أي 69.5% وهي تمثل علاقة طردية قوية بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي، كما يظهر الجدول ان علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية (0.000) أي اقل من 0.05 .
 - معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي و المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 0.843 أي 84.3% وهي تمثل علاقة طردية قوية بين رأس المال الهيكلي والتميز المؤسسي، كما يظهر الجدول ان علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية (0.000) أي اقل من 0.05 .
 - معامل الارتباط بين رأس المال العلاقتي و المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 0.850 أي 85% وهي تمثل علاقة طردية قوية بين رأس المال العلاقتي والتميز المؤسسي، كما يظهر الجدول ان علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
- وبناءً عليه فإنه: يتم قبول الفرضية الاولى التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران.

- اختبار الفروض الفرعية للفرض الأول:

الفرض الرئيسي: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي " وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي "



الشكل رقم (1)

نمذجة المعادلات الهيكلية لنموذج رأس المال البشري

الجدول رقم (12) التأثير المباشر لبعد رأس المال البشري

المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات المشاهدة	التقدير غير المعياري	التقدير المعياري	اختبارات	المعنوية	معامل التحديد
رأس المال البشري	<---	x1.1	1.000	0.711			0.505
	<---	x1.2	0.949	0.671	7.133	***	0.45
	<---	x1.3	0.658	0.358	3.826	***	0.128
	<---	x1.4	1.411	0.825	8.733	***	0.681
	<---	x1.5	1.170	0.730	7.706	***	0.533
	<---	x1.6	0.705	0.458	4.856	***	0.21
	<---	x1.7	1.343	0.835	10.164	***	0.698
	<---	x1.8	1.451	0.871	8.082	***	0.758
	<---	x1.9	1.466	0.811	8.589	***	0.658
	<---	x1.10	1.121	0.783	8.195	***	0.612
	<---	x1.11	1.370	0.811	8.561	***	0.658
	<---	x1.12	0.953	0.639	6.801	***	0.408
	<---	التميز المؤسسي	1.168	0.802	8.412	***	0.643

*** معنوية عند مستوى 0.001

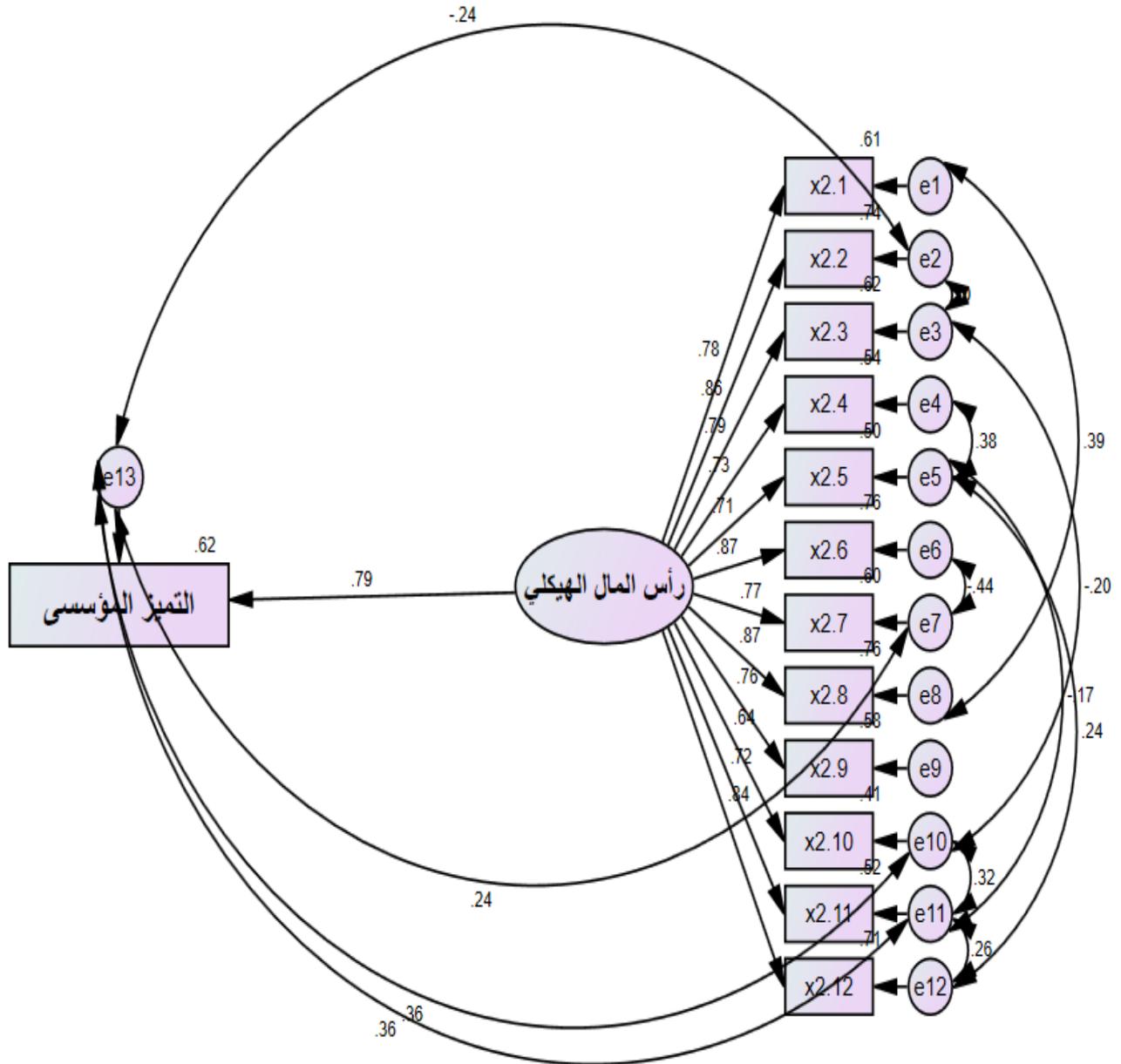
المصدر: نتائج برنامج AMOS

يوضح الجدول رقم (12) مايلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى ثقة 99%، بمعلمة معيارية بلغت 0.802، وقد ساهمت رأس المال البشري بنسبة تفسير 64.3% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز المؤسسي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعبارة الممثلة لبعد رأس المال البشري عند مستوى ثقة 99%، وقد تراوحت قيم المعاملات المعيارية بين 0.358 و 0.871.
- ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري كأحد ابعاد راس المال الفكري و التميز المؤسسي

2/2/7 الفرض الفرعي الثاني: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي

وتحقيق التميز المؤسسي "



الشكل رقم (2)

نمذجة المعادلات الهيكلية لنموذج رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (13) التأثير المباشر لبعد رأس المال الهيكلي

معامل التحديد	المعنوية	اختبارات	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

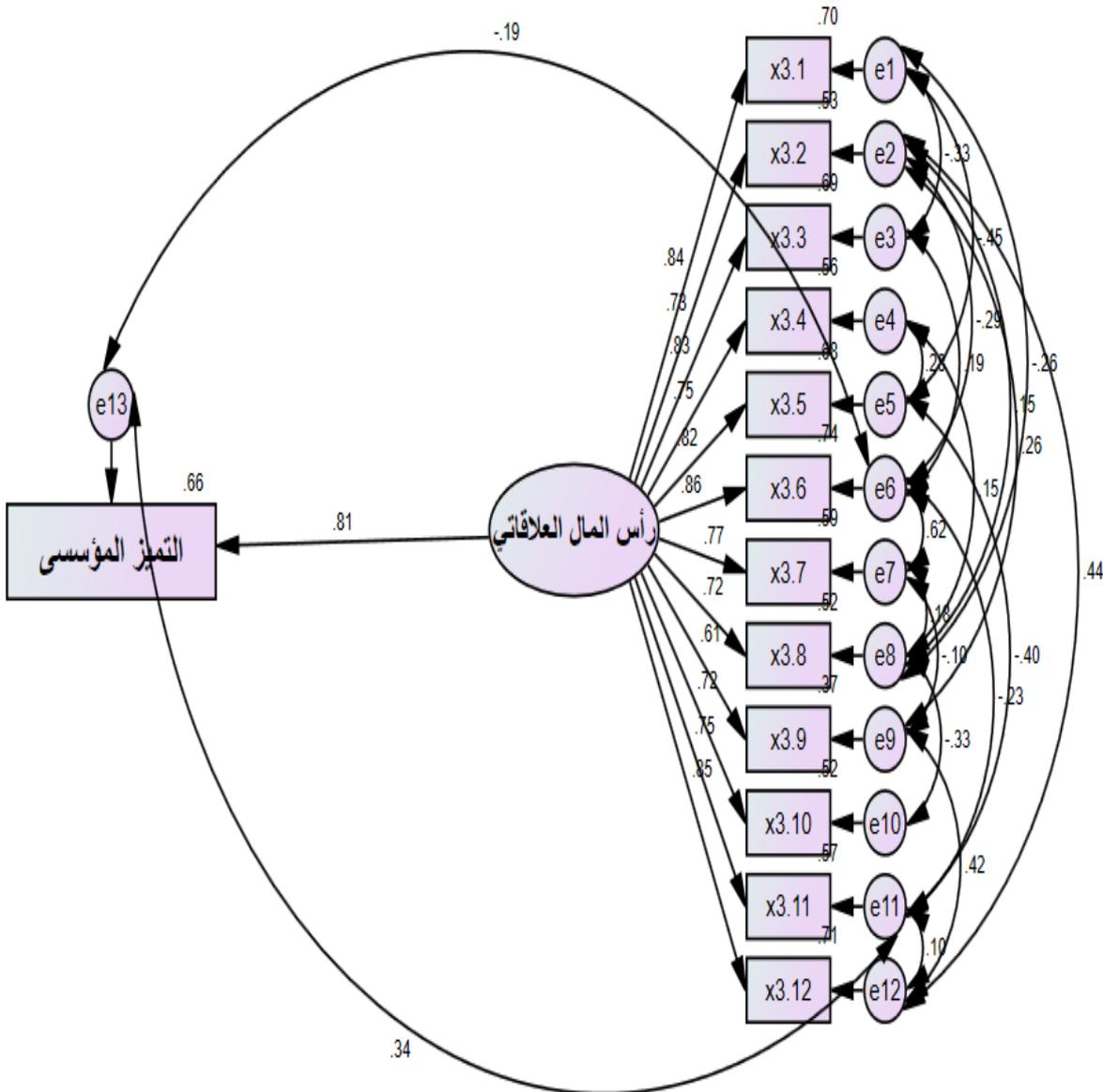
*** معنوية عند مستوى 0.001

المصدر: نتائج برنامج AMOS

يوضح الجدول أثر رأس المال الهيكلي على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تبين 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 لبعد رأس المال الهيكلي عند مستوى ثقة 99%، وقد تراوحت قيم المعاملات المعيارية بين 0.643 و 0.870.
- 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

3/2/7 الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وتميز المؤسسي"
وتحقيق التميز المؤسسي "



الشكل رقم (3)

نمذجة المعادلات الهيكلية لنموذج رأس المال العلاقتي

الجدول رقم (14) التأثير المباشر لبعء رأس المال العلاقتي

معامل التحديد	المعنوية	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات المشاهدة	المسار	المتغيرات الكامنة
0.698			0.836	1.000	x3.1	<---	رأس المال العلاقتي
0.530	***	9.205	0.728	0.826	x3.2	<---	
0.685	***	9.675	0.828	1.000	x3.3	<---	
0.562	***	9.581	0.749	0.883	x3.4	<---	
0.676	***	9.189	0.822	1.136	x3.5	<---	
0.736	***	11.713	0.858	1.300	x3.6	<---	
0.591	***	9.958	0.769	1.210	x3.7	<---	
0.515	***	8.122	0.718	0.986	x3.8	<---	
0.372	***	7.324	0.610	0.721	x3.9	<---	
0.523	***	9.146	0.723	0.822	x3.10	<---	
0.567	***	9.566	0.753	0.829	x3.11	<---	
0.714	***	11.514	0.845	1.086	x3.12	<---	
0.660	***	10.785	0.813	0.801	التميز المؤسسي	<---	رأس المال العلاقتي

*** معنوية عند مستوى 0.001

المصدر: نتائج برنامج AMOS

يوضح الجدول رقم (7) أثر رأس المال العلاقتي على تحقيق التميز المؤسسي مع الأخذ في الاعتبار العبارات التي تمثل كل بعد، وقد تبين مايلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال العلاقتي على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى ثقة 99%، بمعلمة معيارية بلغت 0.813، وقد ساهمت رأس المال العلاقتي بنسبة تفسير 66.0% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعبارات الممثلة لبعء رأس المال العلاقتي عند مستوى ثقة 99%، وقد تراوحت قيم المعاملات المعيارية بين 0.610 و 0.858.

ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي كأحد ابعاد راس المال الفكري و تحقيق التميز المؤسسي

(ب) اختبار الفرض الثانى .

تنص الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركة القابضة لمصر للطيران تعود الى العوامل الديموغرافية (العمر - الخبرة - المؤهل الدراسي).

- تأثير نوع مفردات العينة علي اتجاهاتهم نحو رأس المال الفكري والتميز المؤسسي. يعرض الجدول رقم (15) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي حسب نوع المستقصى، إذ تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لذلك إلي فئتين، وقد استخدم الباحث واختبار مان ويتنى، لأن هذه الخاصية لها فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (15) نتائج اختبار مان ويتنى Mann Whitney لجوهرية الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للنوع

Mann Whitney test		Mean rank		المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	أنثى	ذكر	
.266	1400.500	55.51	62.99	راس المال البشرى
.091	1297.000	52.93	64.29	راس المال الهيكلى
.221	1380.500	55.01	63.24	راس المال العلاقتى
.180	1359.000	54.48	63.51	راس المال الفكرى
.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 لأبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسى وفقاً لنوع المستقصى، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير النوع على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسى

- تأثير المستوى العمري لمفردات عينة البحث علي اتجاهاتهم نحو أبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي.

يعرض الجدول رقم (16) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي حسب عمر المستقصى، إذ تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لذلك إلي أربع فئات، وقد استخدم الباحث واختبار كيروسكال، لأن هذه الخاصية لها أكثر من فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (16) نتائج اختبار مان ويتنى Kruskal- Wallis لجوهرية الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للعمر

Kruskal- Wallis Test		Mean rank				المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	50 سنة فاكثر	من 40 الى اقل من 50	من 30 الى اقل من 40	اقل من 30	
.603	1.0854	72.21	55.53	58.67	65.14	راس المال البشري
.594	1.896	76.43	62.81	58.02	60.96	راس المال الهيكلي
.049	7.853	95.50	62.03	57.03	59.07	راس المال العلاقتي
.182	4.863	86.50	61.78	56.62	62.46	راس المال الفكري
.146	5.387	87.57	62.53	56.29	62.52	التميز المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

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

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير العمر على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي

- تأثير المستوى التعليمي لمفردات عينة البحث علي اتجاهاتهم نحو أبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي.

يعرض الجدول رقم (17) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي حسب المستوى التعليمي، إذ تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لذلك إلى أربع فئات، وقد استخدم الباحث اختبار كيروسكال (Kruskal- Wallis)؛ لأن هذه الخاصية لها أكثر من فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (17)

نتائج اختبار مان ويتنى Kruskal- Wallis لجوهرية الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً للتعليم

Kruskal- Wallis Test		Mean rank			المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	
.718	.669	54.13	61.78	58.54	راس المال البشري
.977	.047	58.83	60.63	61.58	راس المال الهيكلي
.932	.142	63.33	59.89	61.67	راس المال العلاقتي
.965	.072	58.93	60.49	62.54	راس المال الفكري
.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 لأبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي وفقاً لتعليم المستقصى، وذلك يعني عدم وجود تأثير لمتغير التعليم على اتجاهات مفردات البحث نحو ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير التعليم على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي

- تأثير مستوى الخبرة لمفردات عينة البحث علي اتجاهاتهم نحو أبعاد راس المال الفكري والتميز المؤسسي.

يعرض الجدول رقم (18) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد راس المال الفكرى والتميز المؤسسي حسب مستوى الخبرة، وقد استخدم الباحث اختبار كيروسكال (Kruskal-Wallis)؛ لأن الخاصية لها أكثر من فئتين، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار مان ويتنى Kruskal- Wallis لجوهرية الفروق بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم للعلاقة بين ابعاد راس المال الفكرى والتميز المؤسسي وفقا للخبرة

Kruskal- Wallis Test		Mean rank				المتغيرات
مستوى المعنوية	Test Statistic	15 سنة فاكثر	من 10 الى اقل من 15	من 5 الى اقل من 10	اقل من 5سنوات	
.395	2.977	67.21	53.97	64.47	61.30	راس المال البشرى
.019	9.925	76.85	54.34	49.69	58.46	راس المال الهيكلى
.001	16.691	82.06	53.02	47.63	56.00	راس المال العلاقاتى
.006	12.512	78.81	5.92	51.19	59.34	راس المال الفكرى
.003	14.218	79.94	53.03	47.13	58.63	التميز المؤسسى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم لكل من بعد راس المال الهيكلى و بعد راس المال العلاقاتى ومتغير راس المال الفكرى وكذلك التميز المؤسسى حيث كانت مستوى المعنوية اقل من (0.000). بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصى منهم حول ادراكهم لبعده راس المال البشرى وفقا لتعليم المستقصى، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير مستويات الخبرة المختلفة على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين راس المال الفكرى والتميز المؤسسى.

رابعاً الخاتمة

وسنتناول فيها النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- (أ) موافقة من مفردات العينة على ان هناك تطبيق للمبادئ العلمية للإدارة فيما يخص راس المال الفكرى والتميز المؤسسى داخل الشركة القابضة لمصر للطيرانون هناك علاقة بين راس المال الفكرى 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 الفكرى وتحقيق التميز المؤسسى لدى الشركة القابضة لمصر للطيران
- (ج) رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير المستوى العمرى على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين ابعاد راس المال الفكرى والتميز المؤسسى.
- (د) رفض الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير المستوى التعليمى على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين ابعاد راس المال الفكرى والتميز المؤسسى.
- (هـ) قبول الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير مستويات الخبرة المختلفة على اتجاهات مفردات العينة تجاه العلاقة بين راس المال الفكرى والتميز المؤسسى.

2- التوصيات:

اوصت الدراسة بما يلى:

- 1- زيادة الموارد المالية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بتدريب الموظفين القائمة بتخطيط الموارد البشرية داخل الشركة.
- 2- علاج الخلل في هيكل العمالة من خلال إدارة الموارد البشرية بتحديد التركيبة المثالية والمطلوبة للعمالة (أى ملامح العمالة، والنسب المئوية لها وفقاً للعمر، والتعليم، والمهارة، والنوع، والتوزيع على الوظائف، وطبيعة التعاقد، والدرجة المالية، والجنسية، وغيرها من الملامح)، وذلك من خلال دراسة وتحليل وظائف المنظمة، وحجم العمل، وطبيعة التكنولوجيا.
- 3- 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.

- 4- بناء ثقافة تنظيمية هذه الثقافة التنظيمية يجب أن تكون قائمة على مفاهيم التميز المؤسسي.
- 5- تبنى الإدارة العليا بالشركة، استراتيجيات التحول الرقمي، تماشياً مع اتجاه الدولة لتحقيق التحول الرقمي في جميع الوزارات بالدولة ، وذلك للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي الناجح مما يتطلب الأمر تطوير في البنية التحتية التكنولوجية وتبنى حلول الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الرقمية مع مراعاة توفير الهيكل التنظيمي الملائم والموارد اللازمة لدعم العمليات التكنولوجية والابتكارية، والتأكد من تكاملهما بشكل فعال لتحقيق الابتكار والتطور المؤسسي.

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 ، 19-128
- 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 البشرى وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على كليات جامعة عين شمس" القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس - كلية التجارة).
- العزى، سعد على وصالح، احمد على (2018)، إدارة راس المال الفكرى في 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
- ابو لبة، صابرين عماد عرفات، (2018) ، راس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس - رسالة ماجستير - جامعة القدس
- الشهراني، نورة عبد الله حزام (2017) ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد - رسالة ماجستير - جامعة الملك خالد.
- بو سهوة، نذير. (2016). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع28، جامعة الحلفة.
- الشربيني، محمد زيدان محمد والرميدى، بسام سمير عبد الجميد، (2016) أثر رأس المال الفكري 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

- العمامي، غالية عبدالسلام محمود (2014) أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا **المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد** جامعة عين شمس
- الربابعة، فاطمة، (2012) مستويات راس المال الفكرى في منظمات الاعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، **مجلة النهضة**، العدد الأول، المجلد 7
- 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

2- المراجع الأجنبية

- Duc H, Loan V, Hien H and Ngoc T (2022) The interrelationship between intellectual capital, corporate governance and corporate social responsibility, **Economics & Resources, Social Responsibility Journal**.
- Akdağ, Gurkan., Oter, Zafer., (2020) READINGS IN MANAGEMENT (Intellectual Capital) University of South Florida M3 **Center Publishing**, Vol. 13
- Gogan, L, M & Artene, A, & Sarca, I & Draghici, A, , (2016) The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** Gregorio Martin De Castro and Pedro Lopez Saez, Intellectual capital in high tech firms-The case of Spain (**Journal of Intellectual Capital**, Vol. 9, No. 1). P.25.
- 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
- 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.
- 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

- 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**,.
- Petty, R. and Guthrie, J. (2010). "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, Issue: 2, p. 244
- Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2017). **Intellectual Capital and Financial Returns of Companies**. Journal of Intellectual Capital, 1, 76-95
- Thomas A. Stewart (2007), The wealth of knowledge : intellectual capital and the twenty-first century organization , **Ohio CPA Journal**, Vol.61 (3), p.74

3- المواقع الإلكترونية

<https://www.ekb.eg/ar>

- موقع بنك المعرفة

- المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM ,2013) .