

**Analysis of the Impact of the Relationship Between the
Organization DNA and the Organizational Excellence
Through Human Capital As Mediator a Variable
(Field Study)**

تحليل أثر العلاقة بين الحمض النووي DNA للمنظمة والتميز التنظيمي من

خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط

دراسة ميدانية

د. بسنت عادل رمضان الزيادي

كلية التجارة – جامعة عين شمس

Dr. Bassant Adel Ramadan El Ziadi

Lecturer Business Administration Department

Faculty of Commerce – Ain Shams University

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف علي تأثير الحمض النووي DNA للمنظمة (المتمثل في الهيكل التنظيمي والمعلومات وجودة اتخاذ القرارات والحوافز) علي التميز التنظيمي (المتمثل في تميز الهيكل التنظيمي و التميز في ثقافة المنظمة والتميز القيادي وتميز المرؤوسين وتميز الخدمة) ، وتحديد تأثير الحمض النووي DNA للمنظمة علي رأس المال البشري (المتمثل في المعرفة والخبرات والمهارات ومعنويات العاملين) ، وتحديد تأثير رأس المال البشري علي التميز التنظيمي ثم معرفة تأثير رأس المال البشري كمتغير وسيط في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي كما تكونت عينة البحث الفعلية من (268 مفردة) من المستويات الإدارية والوظائف النمطية من العاملين بجامعة عين شمس واعتمدت الباحثة في تحليل

البيانات واختبار صحة فروض البحث ،على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Version, 20.0) واستخدمت الباحثة الأساليب الاحصائية التالية :معامل الإتساق الداخلي ، معامل ألفا كرونباخ ، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و قوة الاتجاه ومعاملات الارتباط ونموذج تحليل الانحدار المتعدد ونموذج المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (AMOS18.0) .

وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للحمض النووي DNA للمنظمة علي التميز التنظيمي ،ووجود تأثير معنوي للحمض النووي للمنظمة علي رأس المال البشري ،ووجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري علي التميز التنظيمي ، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال البشري كمتغير وسيط في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي الكلمات المفتاحية : الحمض النووي للمنظمة، رأس المال البشري ، التميز التنظيمي .

Abstract

The Study aims to be acquainted with the impact of the Organization DNA (represented in the organizational structure, information, quality of decision – making and incentives) on the organizational excellence (represented in the excellence of organizational structure, excellence in organizational culture, leadership excellence, employees excellence and service excellence). Also identifying the impact of the organization DNA on the human capital (represented in employees knowledge, experiences, skills and spirits) and identifying the impact of human capital on organizational excellence. Then knowing the impact of human capital as an intermediate variable on the relationship between the DNA of the organization and the organizational excellence. The actual research sample consists of (268 individuals) of various administrative and typical occupational levels of the employees at Ain Shams University. The researcher depended in the data analysis and the test of research hypothesis validity on the statistical program (spss version, 20.0). The researcher used the following statistical methods: Internal consistency coefficient, Vaccronbach stability coefficient, arithmetic means, standard deviations, direction power, correlation coefficient, pattern of simple regression analysis and pattern of structural equations using (AMOS 18.0) program.

The study concluded the existence of a positive morale impact of statistical significance of the Deoxyribo nucleic acid (DNA) of the organization on the organizational excellence. Also the existence of a morale impact of the DNA of the organization on the human capital and the existence of positive morale impact of statistical significance of the human capital on the organizational excellence. The study also concluded the existence of positive morale impact of the human capital as an intermediate variable in the relationship between the DNA of the organization and the organizational excellence.

Keywords: Organization DNA ،The Human capital ، The Organizational Excellence.

مقدمة :

تزايد الاهتمام بالحمض النووي للمنظمة نظرا لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق نموها وتطورها ، كما أنه من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز للمنظمات (Vicere :2014) . ويرى كل من (Distefano:2016) و (Bains :2015) أن المنظمات التي تريد الاستدامة والنجاح في الأسواق أن تفهم الحمض النووي للمنظمة فهو من العوامل الرئيسية التي تحدد شخصية المنظمة ورؤيتها ورسالتها والسمات الفريدة لها وتساعد في تفسير أدائها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات وتحدد مواطن القوة و الضعف بالمنظمة .

ويرى كل من (Gulwadi and Scholl:2017) أن الحمض النووي يعتبر المصدر الرئيسي لتحقيق التميز للمنظمات وبالتالي يجب علي إدارة المنظمة أن تدعمه بالامكانيات والطاقات البشرية وأن تهتم بإدارته .

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها مختلف المنظمات فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث وهذا دليل علي إزدياد الوعي بأهمية العنصر البشري (حسين ، ألان :2016) .

إن رأس المال البشري هو الذي يحدد الموقع التنافسي للهيئات الأكاديمية لذلك أصبح الاستثمار في رأس المال البشري القائم علي إيجاد وتطوير الأفراد القادرين علي التحسين والتطوير الدائم في ظل بيئة متغيرة والمحافظة عليهم ولا يمكن تصور مجتمع متقدم وهو فقير في كفاءة وفاعلية رأس المال البشري . لذلك أصبح الاهتمام برأس المال البشري ضرورة حيوية تفرضها متطلبات العصر لما يمتلكه من معرفة وإمكانيات وقدرات وصفات وخصائص مختلفة للأفراد ولها صلة وارتباط في بناء وتطوير واستمرارية المنظمات في قدرتها علي المنافسة في دنيا الأعمال، ومن يمتلك مفاتيح التميز وأدوات صناعة التميز يخلق واقع تنافسي أفضل ويجعل منه الأقوي والأفضل ويحافظ علي موقعه التنافسي في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين (Al-Ma'ani & Jaradat :2010) .

1- الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

1/1 الخلفية النظرية :

تناول الباحثة الخلفية النظرية للبحث لكل من الحمض النووي للمنظمة ورأس المال البشري والتميز

التنظيمي علي النحو التالي

1/1/1 الحمض النووي DNA :

الحمض النووي هو مصطلح مجازي يوضح شخصية المنظمة ويحدد كيفية أدائها وأسلوب العمل ونتائج الأعمال واستراتيجياتها و أهدافها (Nelison:2006).

وقد قامت شركة بوز الن هاملتون Booz Allen Hamilton في ديسمبر 2003 بإنشاء موقع

الالكتروني www.orgdna.com ووضع علي الموقع استقصاء موجه لكل دول العالم وتم تسميته Org DNA Profiler وكان الاستقصاء موجه لأكثر من منظمة وتم الإجابة علي الاستقصاء من قبل 30 ألف شخص يعملون في منظمات مختلفة في أكثر من مائة دولة حول العالم لتقييم القوة النسبية للمنظمة من حيث النواحي التالية(الهيكل التنظيمي - جودة اتخاذ القرار - المعلومات - التحفيز) ومن خلال الإجابة علي الأسئلة وتحليل الاستقصاء فانه ساعد علي فهم أفضل لكل منظمة ومعرفة نواحي قوتها وضعفها ويساعد علي حل مشكلاتها لإغتنام الفرص المتاحة بهدف النمو وتحسين الأداء الكلي للمنظمة .

وعرف كل من (Dillner and Fenton :2015) و(Graham and Seaman :2012)

الحمض النووي بأنه مجموعة من العناصر والعوامل التي تحدد خصائص المنظمة و تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى نجاحها وبقائها في منظمات الأعمال .

وعرف كل من (Khorasgani & Nosouhi and Bahrami : 2015) الحمض النووي

بأنه الخصائص التي تتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والعمل علي فهم السلوك التنظيمي لاستخدام كافة الامكانيات الحالية والمستقبلية لتنفيذ مهام المنظمة أو لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

وعرف كل من (Dillner and Fenton :2015) و(Graham and Seaman :2012)

الحمض النووي بأنه مجموعة من العناصر والعوامل التي تحدد خصائص المنظمة و تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى نجاحها وبقائها في دنيا الأعمال .

● مكونات الحمض النووي للمنظمة :

وذكر كل من (Nelison :2008) و(Knott and others: 2006) أن الحمض النووي

للمنظمة يتكون من أربعة أبعاد كما يوضحها الشكل التالي رقم (1):



Source: Nelison , Gary . (2008) The Dominant Genes Organizational Survival of the Fittest in
www.strategyand.pwc.com

شكل رقم (1)
مكونات الحمض النووي للمنظمة

ويتضح من الشكل السابق رقم (1) ما يلي :

1- الهيكل التنظيمي : يتمثل في علاقات العمل بين مختلف الوظائف والأقسام والإدارات والقطاعات الرئيسية التي يتكون في مجموعها التنظيم من خلال تسلسل السلطة وإنسيابها من أعلي إلي أسفل أو العكس بما يضمن بقائها واستمرارها .

ويمكن الإجابة علي التساؤلات التالية : كيف يبدو شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة؟ وكيف تسير خطوط السلطة ؟
2- المعلومات : تبين مدى قدرة المنظمة علي حصولها علي المعلومات ونقلها بين أفراد التنظيم لأنها تعكس التساؤلات التالية : كيفية قياس الأداء ؟ ، وكيف يتم تنسيق بين الأنشطة المختلفة ؟ ، وكيف يتم نقل المعرفة بين العاملين ؟

3- اتخاذ القرار : هي عملية متعلقة بالوصول إلي المعلومات المطلوبة ، لدراسة أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة واختيار انسب البدائل واتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك البديل لتحقيق الأهداف المطلوبة وتعكس التساؤلات التالية لعملية اتخاذ القرار: من يقرر في المنظمة ؟ ، ماذا يقرر ؟ ، كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية القرار؟ ، وكيف يتم اتخاذ القرار ؟

4- الحوافز : تسعى إلى إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه ، والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين لأنها تعكس التساؤلات التالية : ما الهدف من الحوافز ؟ هل يتم التحفيز العادل من الحوافز (الأجر ، علاوات ، مكافآت ، بدلات ، الترقيات)؟

• أهمية الحمض النووي للمنظمة :

يعكس الحمض النووي DNA للمنظمة الهيكل التنظيمي الداخلي لها ويوضح الأدوار وسير العمل ومساعدتها في اتخاذ خطوات فعالة تجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات وتظهر أهميته كمايلي :

1- يحدد الحمض النووي نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها ويساعد علي توقع سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة (Naderi:2009).

2- يعتبر الحمض النووي منهج قائم علي تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وصياغة أهدافها ومعرفة الإمكانيات المالية والبشرية لحسن اختيار وتعيين العاملين وتطوير وإدارة الكفاءات بشكل جيد بالإضافة إلي توافر المعلومات الخاصة بالانتاجية ومشاركة العاملين والعمل الجماعي فسلوكيات المنظمة تؤثر بشكل كبير علي الخصائص المميزة لثقافة وأهداف المنظمة لوضع الخطة الاستراتيجية المناسبة (soroush and others :2014) .

3- يعمل علي نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة ونقل الخبرات المكتسبة بين العاملين بها لضمان بقائها واستمرارها في دنيا الأعمال (Govindarajan and Trimble:2005)

4- يعتبر خطوة لمعالجة الصعوبات التي تواجهه المنظمة أو التعرف علي المشكلات الوظيفية التي تواجه العاملين بالمنظمة ولمعرفة سمات وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة (Karb:2007).

2/1/1 رأس المال البشري :

عرف (Schwab:2017) رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارات التي يملكها الفرد وقد يعززها بالتعليم الرسمي أو يكتسبها من العمل والتي تمكنه من خلق قيمة في النظام الاقتصادي العالمي وينظر إليه علي انه أصول ديناميكية يمتلكها الفرد وتتطور معه مع مرور الزمن .

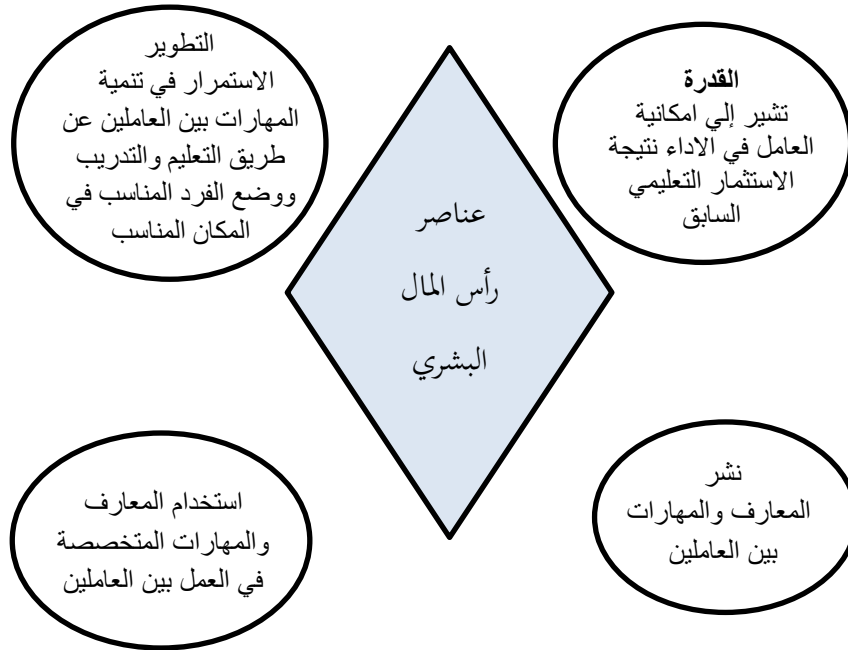
كما عرف (Boselie:2010) أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات التي تتوافر لدى موظفي المنظمة ويمكن تقوية هذا المكون عن طريق اختيار أفضل العناصر للتنمية المهنية للعاملين .

ويعتبر رأس المال البشري هو عامل أساسي للنمو والتنمية والقدرة علي التنافس كما عرف كل من (Cheng and Others: 2008) بأنه كل ما يخص العاملين في المنظمة وما يملكونه من معارف

ومهارات وخبرات وقدرات ودافعية للعمل بالإضافة إلى طبيعة العلاقات مع هؤلاء العاملين والتي يأخذها العاملون معهم عند مغادرتهم للمنظمة ويمكن اكتسابه وقابل للتجديد وهو مصدر للإبداع والابتكار كما أنه يتأثر سلبيا بارتفاع معدل ترك العاملين للعمل بالمنظمة وانتقالهم إلى منظمات أخرى منافسة.

• عناصر رأس المال البشري :

يوضح الشكل التالي رقم (2) عناصر رأس المال البشري :



Source : Schwab , Klaus .The Global Human Capital Report ,Collected by World Economic Forum , 2017,p.3-4

شكل رقم (2)

عناصر رأس المال البشري

يتضح من الشكل السابق رقم (2) أن العناصر التي تؤثر علي رأس المال البشري هي القدرة علي إمكانية العامل في الأداء نتيجة الاستثمار التعليمي السابق والعمل علي التطوير عن طريق الاهتمام والاستمرار في التعليم والتدريب ووضع الفرد في مكانه المناسب بمجال العمل ، والعمل علي نشر المعارف والمهارات بين العاملين واستخدام تلك المعارف والمهارات المتخصصة في مجال العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية .

3/1/1 التميز التنظيمي :

عرف كل من (Al Hilaa and Others:2017) التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة علي التميز الإداري والوظيفي والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها واستغلال الإمكانيات غير المستثمرة في العاملين والمنظمة علي حد سواء وبالتالي تحقيق أهدافها بصورة فعالة وتميزها عن باقي المنظمات الآخري .

وعرف (المجالي ،2009) التميز التنظيمي بأنه تفوق المنظمة باستمرار علي مثيلاتها من المنظمات الأخرى بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها ، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها.

● أبعاد التميز التنظيمي :

تتمثل أبعاد التميز التنظيمي فيما يلي:

1- تميز الهيكل التنظيمي : يتمثل في قدرته علي ربط أجزاء التنظيم بعضها ببعض حيث يحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام ، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد علي أداء كافة الأنشطة لتحقيق الأهداف المطلوبة (مسيل ، 2017) .

2- تميز الثقافة التنظيمية : تتمثل في درجة توافق وتميز قيم ومعتقدات العاملين مع ثقافة وقيم المنظمة حيث هذه القيم تؤثر في قرارات ونمط الإدارة وفي علاقاتهم وتفاعلهم مع مرؤوسيهم فالثقافة نسيج مركب من الأفكار والمعتقدات والتقاليد واساليب التفكير والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة وتشكل شخصياتها وتتحكم في خبراتها وتؤثر في المنظمة وينعكس ذلك علي جودة المنتجات وكفاءة الأداء وقدرتها علي تحقيق التميز (العنزي : 2012)

3- تميز تقديم المنتج / الخدمة : التميز في تصميم عمليات المنظمة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين .

4- تميز المرؤوسين : وهي مدي تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية في مكان العمل وإمكانية حل المشكلات والإبداع في العمل ومشاركة العاملين الفعالة التي تعزز من تحقيق أهداف المنظمة (حسوني : 2010)

5- تميز القيادة : وتتمثل في قدرة القائد المتميز علي استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمل حتي يمكن مساعدة المنظمة علي التميز (العزب والعنزي ،2013)

2/1 الدراسات السابقة :

1/2/1 بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالحمض النووي DNA للمنظمة:

- دراسة كل من (AZudin & Mansor:2017) : هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال لتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة للتحرك نحو الاستدامة ، ودراسة تأثير كلا من الحمض النووي التنظيمي وامكانيات الأعمال و تكنولوجيا التشغيل علي ممارسات المحاسبة الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا وتمت الدراسة علي 110 مفردة .
وأهم ما توصلت اليه الدراسة أنه لا يوجد تأثير لكل من الحمض النووي وامكانيات الأعمال علي ممارسات المحاسبة الإدارية . وهذه النتائج قد لا تتفق مع الشركات الكبيرة .
 - دراسة (العبيدي :2015)هدفت الدراسة إلي وضع إطار لموضوعات الحمض النووي التنظيمي وصحة المنظمات وكيفية الاستفادة منها وكيفية تأسيس منظمات صحية وتنميتها من خلال مكونات الحمض النووي .
وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية لمكونات الحمض النووي التنظيمي و أنواع المنظمات .
 - دراسة (Vicere :2014) هدفت الدراسة إلي فهم كيفية تأثير القيادة و أداء القائد في ظل وجود حمض نووي للمنظمة علي فاعلية الأداء التنظيمي المستقبلي .
وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن المنظمات التي لديها حمض نووي قوي منظماتها تميل إلي الازدهار والتطور مع مرور الوقت .
 - دراسة (Brook : 2013) هدفت الدراسة إلي شرح كيفية تبني نهج حمض نووي للمنظمة قوي من خلال القوي البشرية العاملة والقيادة وتحقيق الرفاهية الشخصية .
وتوصلت الدراسة إلي الاهتمام بالقوي البشرية والقيادة الجيدة سيؤدي لخلق حمض نووي قوي يحقق رفاهية للعاملين
 - دراسة كل من (Crittenden and College : 2012) هدفت الدراسة إلي فهم الحمض النووي لعدد 100 شركة.
وتوصلت الدراسة إن الشركات التي تتوافر لديها القدرة علي بناء حمض نووي قوي يساعدها علي النجاح والاستدامة .
- 2/2/1 بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة برأس المال البشري :**

- دراسة كل من (الزبيدي والمشهداني : 2016) هدفت الدراسة إلى إمكانية تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تطوير رأس المال البشري وبناء ثقافة الأداء المتميز للعاملين ، وقد بلغت عينة الدراسة 86 مديرا بمركز النفط في بغداد وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن رأس المال البشري يؤثر علي التفوق التنظيمي في ظل وجود الأداء المتميز للعاملين .
- دراسة (مسعودي :2015) هدفت الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الجزائر . وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الاهتمام برأس المال البشري يمنح المجتمع قوته الإنتاجية ، التي تسهم في التنمية الاقتصادية .
- دراسة كل من (Ketteni & Mamuneas and Stengo :2011) هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين البلدان الصناعية المتقدمة لمعرفة دور استخدام تكنولوجيا المعلومات علي رأس المال البشري وأثرهما في زيادة الانتاجية في تلك البلدان وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية بين تكنولوجيا المعلومات و رأس المال البشري وبين رأس المال البشري والانتاجية كما تبين ضرورة وضع برامج تدريبية تتناسب مع مكونات رأس المال البشري لزيادة المهارات المطلوبة .
- **3/2/1 بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي :**
- دراسة (حزام : 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد . وأهم ما توصلت إليه الدراسة أنه يوجد دور إيجابي لإدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي .
- دراسة (Ghasem et. Al 2016) هدفت الدراسة إلى التركيز علي العلاقة بين الأداء والتميز التنظيمي في شركات التصنيع الإيراني وفهم العلاقة بين الأداء المميز والمنافسة بين الشركات . وتوصلت الدراسة إلى أن المنافسة العالمية تفرض بقاء المنظمات عالية الأداء فقط علي المدى الطويل للبقاء وكما تبين أن التميز في الأداء يعزز القدرة التنافسية للمنظمة .
- دراسة كل من (Anninos and Chytiris:2011) هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لظاهرة التميز كعنصر أساسي لإدارة الأعمال .

وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين بحاجة إلى التعليم لتأسيس عمليات صنع القرار وتقديم الحلول الصحيحة ، وإن الجمع بين النهج العلمي والعملية والأخلاقي للإدارة يوفر تميز في إدارة الأعمال ويضع الأساس لتحقيق التميز التنظيمي .

2-مشكلة البحث :

لتشخيص مشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بجامعة عين شمس وعددهم 20 مفردة بهدف التعرف على مدى توافر مكونات الحمض النووي بالجامعة ومستوى رأس المال البشري والتميز التنظيمي .

وقد دارت هذه المقابلات الشخصية حول النقاط التالية :

أولاً : مدى توافر مكونات الحمض النووي بالجامعة :

(1) هل يتسم الهيكل التنظيمي بمجال عملك بالوضوح ؟

(2) هل يتم إطلاعك ومعرفتك ببطاقة الوصف الوظيفي الخاصة لوظيفتك بالجامعة ؟

(3) هل تتوفر البيانات والمعلومات الملائمة لكيفية أداء عملك ؟

(4) هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملك ؟

(5) هل توجد موضوعية في إتخاذ القرارات بمجال عملك ؟

(6) هل توجد عدالة في توزيع نظام الحوافز المقدمة للعاملين ؟

ثانياً : مدى توافر رأس المال البشري بالجامعة :

(1) هل يتوافر لدي العاملين المعارف اللازمة لأداء مهام عملهم ؟

(2) هل يمتلك العاملين المهارات اللازمة لأداء أعمالهم ؟

(3) هل يمتلك العاملين الخبرات اللازمة لأداء أعمالهم ؟

ثالثاً : التميز التنظيمي :

(1) هل تؤدي الخدمات الطلابية بطريقة متميزة ؟

(2) هل تتوفر الثقافة التنظيمية بالجامعة بمناخ مناسب لتأدية عملك ؟

(3) هل هناك علاقة بين توافر الحمض النووي الجيد الذي يساعد رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بالجامعة ؟

وتبين ما يلي من المقابلات التي تمت مع بعض العاملين بجامعة عين شمس :

أولاً : عدم إلمام بعض العاملين بالجامعة بالتوصيف الوظيفي الخاص بأعمالهم مما يؤدي إلى جهلهم بالمسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية الخاصة بأعمالهم

ثانياً : عدم الموضوعية في اتخاذ بعض القرارات ، وأن القرارات لا تطبق على الجميع بمساواة .

ثالثاً : عدم إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة والتعبير عن الرأي من جانب بعض الرؤساء.

رابعاً : الالتزام بقواعد العمل الروتينية من جانب بعض العاملين لتجنب الوقوع في اخطاء مما يهدد الاداء الوظيفي نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات لدي بعض العاملين مما يجعل بعض المديرين أكثر حرصا علي عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

خامساً: ان عدم العدالة في توفير المكافآت علي العاملين مع عدم مناسبة مستويات الأجور والحوافز مع تكاليف المعيشة

تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية :

- ما مدي العلاقة المتوقعة بين الحمض النووي للمنظمة و التميز التنظيمي؟
- مامدي العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة ورأس المال البشري ؟
- ما مستوي العلاقة بين رأس المال البشري وبين التميز التنظيمي ؟
- ما هي العلاقة المتوقعة بين رأس المال البشري كمتغير وسيط في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة وبين التميز التنظيمي ؟

3-أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- 1- تحديد علاقة الارتباط بين الحمض النووي للمنظمة علي كل من رأس المال البشري والتميز التنظيمي .
- 2- تحديد علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي .
- 3- قياس تأثير رأس المال البشري كمتغير وسيط في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي .
- 4- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد علي زيادة الاستفادة من وجود حمض نووي قوي للمنظمة .

4- أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- 1- إلقاء الضوء علي الحمض النووي للمنظمة بأبعاده المختلفة لما له من دوراً في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها وحتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسيه وتحقيق التميز التنظيمي .
- 2- أهمية مجال التطبيق علي جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية فهي مؤسسة تعليمية وبجئية وخدمية تبني الابتكار وتؤهل معرفيا ومهاريا خريجا قادرا علي المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقا للمستجدات العالمية .

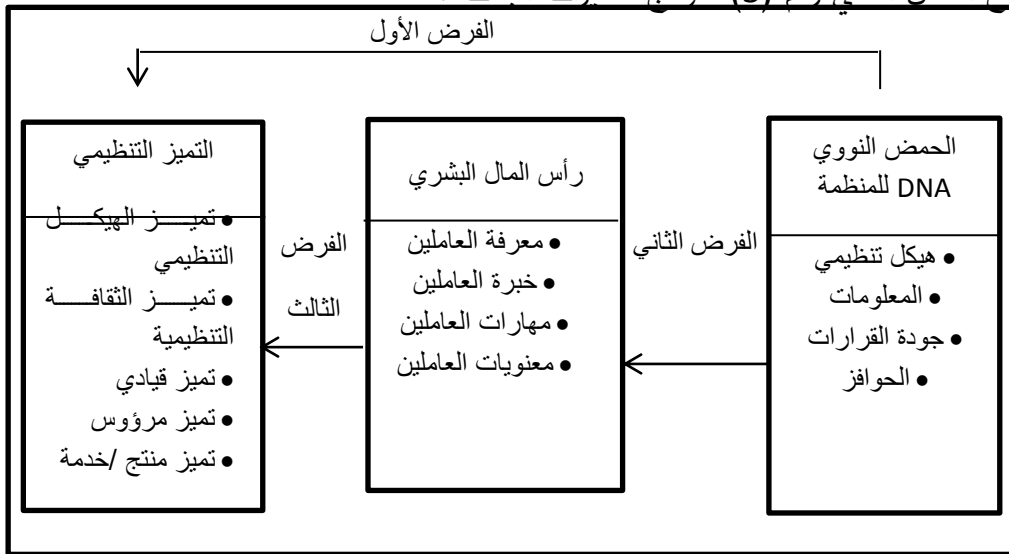
5-فروض البحث :

وبناء علي ماسبق تمت صياغة فروض البحث علي النحو التالي :

- الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي .
- الفرض الثاني : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحمض النووي للمنظمة و رأس المال البشري
- الفرض الثالث : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التميز التنظيمي .
- الفرض الرابع : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة و التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط .

6-نموذج متغيرات البحث :

يوضح الشكل التالي رقم (3) نموذج متغيرات البحث :



المصدر : إعداد الباحثة

شكل رقم (3)
متغيرات البحث

7- مجتمع وعينة البحث :

1/7 مجتمع البحث :

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارات بجامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية وعددهم 8800 عاملا وذلك وفقا لآخر اعتماد من الإدارة العامة لشئون الأفراد بجامعة عين شمس عام 2018.

2/7 حجم العينة :

تم استخدام المعادلة التالية في تحديد حجم العينة :

$$\frac{ق (1 - ق)}{ن} \quad \text{الخطأ المسموح به} = 2$$

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار 6% وأن حدود الثقة بالنتائج في صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة 95% واستخدمت (2) في المعادلة كتقريب 1,96 وبالتعويض في المعادلة السابقة يصبح حجم العينة 278 مفردة .

3/7 نوع العينة :

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من جامعة عين شمس .

4/7 وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين بالمستويات الادارية العليا والوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بجامعة عين شمس .

وتم توزيع حجم العينة الخاصة بالعاملين بالجامعة طبقا للنسب المئوية التالية لكل مستوي من المستويات الإدارية والوظائف النمطية :

15 % للعاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى .

30 % للعاملين بالإدارة الإشرافية . 55 % للعاملين بالوظائف النمطية .

وفيما يلي جدول يبين توزيع حجم العينة المحسوبة والفعلية الخاصة للعاملين بجامعة عين شمس طبقا للنسب المئوية السابقة:

جدول رقم (1)

توزيع حجم العينة المحسوبة والفعلية على العاملين بجامعة عين شمس حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

العينة الفعلية		العينة المحسوبة		المستويات الإدارية والوظائف النمطية
%	عدد	%	عدد	
14.9%	40	15%	42	الإدارة العليا والوسطى
29.5%	79	30%	83	الإدارة الإشرافية

الوظائف النمطية	153	%55	149	%55.6
الإجمالي	278	%100	268	%100

* المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة البحث المحسوبة للعاملين بجامعة عين شمس هي عدد 278 مفردة وعند تحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بالمستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) والوظائف النمطية و تم استبعاد عدد 10 استمارات غير كاملة ومنقوصة لتصبح العينة الفعلية هي عدد 268 مفردة كما هو موضح بالجدول السابق.

8- أسلوب ومنهج البحث :

يتضمن أسلوب البحث جانبين:

الجانب النظري : تم الإطلاع علي الكتب والدوريات والدراسات المنشورة العربية والأجنبية والاعتماد علي شبكة المعلومات الدولية لتغطية الإطار النظري للبحث.

الجانب الميداني : تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلي العاملين بجامعة عين شمس بمجال البحث لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة علي متغيرات البحث المستقلة والتابعة والقيام بتحليل البيانات لاختبار صحة فروض البحث والتوصل إلي النتائج واستخلاص التوصيات وقد شملت قائمة الاستقصاء علي مايلي :

1- الحمض النووي للمنظمة DNA : تم قياسه بالاعتماد علي المقياس الوارد في Rolering,Joachim (and Others :2016)

2- وتم قياس رأس المال البشري بالاعتماد علي المقياس الوارد في (Hejazi , Sayed Mehdi and Others :2018) و (Hsu and Sabherwal:2012)

3- تم قياس التميز التنظيمي بالاعتماد علي المقياس الوارد في (العمري :2017) و(عبود :2013)

9- الدراسة الاستطلاعية :

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قامت الباحثة باجراء دراسة استطلاعية علي عينة مكونة من (40 مفردة) من العاملين بجامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدي المستقصي منهم باستخدام كل من:

أ - معامل الاتساق الداخلي Interconsistency :

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بعد من إجمالي الدرجة الكلية للأبعاد بالاعتماد علي معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط .

وتبين من نتائج الدراسة صلاحية جميع العبارات علي مستوي كل من متغيرات الحمض النووي ومتغيرات رأس المال البشري و متغيرات التميز التنظيمي حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوي (0,01) وقد تراوحت هذه المعاملات ما بين (0,605 و 0,851) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات الارتباطية ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العناصر المختلفة ومدى تمثيلها لمكونات الحمض النووي للمنظمة ورأس المال البشري و التميز التنظيمي وهذا ما ينعكس بشكل كبير علي درجة مصداقية العبارات .

ب- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α) :

اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل ثبات المحتوى (والذي يعبر عن درجة الاعتمادية) وذلك علي مستوي جميع المتغيرات الخاصة بالحمض النووي للمنظمة ورأس المال البشري والتميز التنظيمي .

أكدت قيم معامل الثبات (الفا كرونباخ) علي اعتمادية متغيرات الدراسة بشكل كبير حيث تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0,726 ، 0,872) وهي أكبر من (7, 0) مما يعكس ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في التعبير عن مكونات كل من بالحمض النووي للمنظمة ورأس المال البشري والتميز التنظيمي .

مما تقدم يمكن قبول جميع عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة بالحمض النووي للمنظمة ورأس المال البشري والتميز التنظيمي وذلك لاثبات مدى صحة أو خطأ فروض البحث .

10- نتائج الدراسة الميدانية :

تناول الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة لأبعاد الحمض النووي للمنظمة كمايلي :

جدول (2)

المقاييس الوصفية لأبعاد للحمض النووي للمنظمة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

أبعاد الحمض النووي للمنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
المتوسط العام لإجمالي بعد الهيكل التنظيمي	3.37	0.86	67.56
المتوسط العام لإجمالي بعد المعلومات	3.35	1.01	67.17

66.82	0.94	3.34	المتوسط العام لإجمالي بعد اتخاذ القرار
67.92	0.73	3.39	المتوسط العام لإجمالي بعد الحوافز

يتضح من الجدول السابق رقم (2) مايلي:

- أن المتوسط العام لإجمالي أبعاد الحمض النووي للمنظمة قد تراوحت بين (3.34 - 3.39)، بقوة اتجاه إيجابية .

- تفسر الباحثة ذلك بوجود حمض نووي قوي للجامعة نتيجة إرتفاع المتوسط الحسابي لمفردات عينة البحث نتيجة توافر الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والوضوح في أهدافها وسياساتها وإجراءات العمل بها وتوافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب اللازمة لاداء عمل العاملين من خلال العلاقات التنظيمية المحددة للمساعدة في اتخاذ القرارات مما يدل علي أن الجامعة تقوم بمسئولياتها .

- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد رأس المال البشري :

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد رأس المال البشري كما يلي:

جدول رقم (3)

المقاييس الوصفية لأبعاد رأس المال البشري (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

أبعاد رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%
المتوسط العام لبعده معرفة العاملين	3.10	0.90	62.10
المتوسط العام لبعده خبرات العاملين	3.67	0.85	73.45
المتوسط العام لبعده مهارات العاملين	3.65	0.66	73.07
المتوسط العام لبعده معنويات العاملين	2.57	0.82	51.43

يتضح من الجدول السابق رقم (3) مايلي :

- أن المتوسط العام لإجمالي أبعاد رأس المال البشري قد تراوحت بين (3.1 - 3.67)، بقوة اتجاه إيجابية بين (51.43% - 73.45%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو متغير رأس المال البشري إيجابية

- تفسر الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعده المعارف نتيجة اهتمام الجامعة بالتدريب المستمر للعاملين بها ونتيجة لما يقدمه العاملين القدامى من معارف لتنفيذ أعمالهم بطريقة صحيحة كما تفسر الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي للخبرات والمهارات نتيجة الاستمرار والاستقرار في العمل بالجامعة وقد يرجع انخفاض بعض معنويات العاملين لان بعض منهم قد يعانون من مشكلات اجتماعية تؤثر علي معنوياتهم .

- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد التميز التنظيمي :

تناول الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد التميز التنظيمي كما يلي :

جدول رقم (4)

المقاييس الوصفية لأبعاد التميز التنظيمي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
المتوسط العام لإجمالي بعد تميز الهيكل التنظيمي	3.41	0.64	68.24
المتوسط العام لإجمالي بعد تميز الثقافة التنظيمية	3.57	0.63	71.44
المتوسط العام لإجمالي بعد التميز القيادي	3.23	0.71	64.76
المتوسط العام لإجمالي بعد تميز المرؤوسين	3.36	0.70	67.23
المتوسط العام لإجمالي بعد تميز الخدمة	3.85	1.01	77.15

يتضح من الجدول السابق رقم (4) مايلي:

- أن المتوسط العام لإجمالي أبعاد التميز التنظيمي قد تراوحت بين (3.23 - 3.85)، بقوة اتجاه تراوحت بين (64.76% - 77.15%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو متغير التميز التنظيمي ايجابية .

- وتفسر الباحثة وجود تميز تنظيمي للجامعة نتيجة ارتفاع المتوسط الحسابي لمفردات عينة البحث بالنسبة لكل من تميز الخدمة ، ثم تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الهيكل التنظيمي لما لجامعة عين شمس من دورا هاما في تطوير الحياة العلمية والثقافية في جمهورية مصر العربية ، فجامعة عين شمس مؤسسة تعليمية وبخبرة وخدمية تتبني الابتكار وتؤهل خريجا قادرا علي المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع .

11-مناقشة نتائج اختبار صحة فروض البحث :

- نتائج اختبار صحة الفرض الأول :

الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين حمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي.

ولإثبات صحة الفرض الأول تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد :

اولا:-معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الحمض النووي للمنظمة وأبعاد التميز التنظيمي:

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد الحمض النووي وأبعاد التميز التنظيمي

المتغيرات التابعة (التميز التنظيمي)					المتغير المستقل
تميز الخدمة	تميز المرؤوس	تميز قيادي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	الحمض النووي للمنظمة
**0.642	**0.679	**0.545	**0.536	**0.729	1-الهيكل التنظيمي
**0.614	**0.508	**0.511	**0.681	**0.703	2-المعلومات
**0.502	**0.762	**0.674	**0.710	**0.634	3- جودة اتخاذ القرار
**0.570	**0.651	**0.557	**0.604	**0.571	4-الحوافز

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

يتضح من الجدول السابق رقم (5) مايلي :

- 1- وجود علاقة موجبه قوية دالة احصائياً عند مستوي معنوية اقل من (0.01) بين المتغيرات المستقلة الحمض النووي للمنظمة كل علي حدة وبين كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي .
- 2- دل ذلك علي أنه كلما كان الحمض النووي للتنظيم قوي أثر ذلك إيجابيا علي التميز التنظيمي .

ثانيا: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمعرفة أكثر أبعاد الحمض النووي للمنظمة تأثيرا علي التميز التنظيمي :

جدول رقم (6)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد الحمض النووي للمنظمة) على بعد التميز التنظيمي

R ²	قيمة ف		قيمات		المعلمت المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%68.7	0.01	146.790	**0.01	7.213	0.758	الجزء الثابت
			**0.01	6.145	0.384	1-الهيكل التنظيمي
			*0.02	4.801	0.295	2-المعلومات
			**0.01	11.716	0.483	3- جودة اتخاذ القرار
			*0.02	3.099	0.184	4-الحوافز

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

يتضح من الجدول رقم (6) مايلي :

- 1 - معامل التحديد (R²): يتبين أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد الحمض النووي)، تفسر (68.7%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد التميز التنظيمي ، وباقي النسبة يرجع عدم

إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

2- اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (t.test) يتبين أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً هي جودة اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، والحوافز على بعد التمييز التنظيمي ومن العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل وهو "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحمض النووي للمنظمة وبين التمييز التنظيمي" وبالتالي يمكن القول انه توجد علاقة موجبه دالة احصائياً .

• نتائج اختبار الفرض الإحصائي الثاني :

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين حمض النووي للمنظمة و رأس المال البشري . تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

اولاً:-معامل ارتباط بيرسون بين الحمض النووي للمنظمة و رأس المال البشري :

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الحمض النووي و بعد رأس المال البشري

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: متغير الحمض النووي و متغير رأس المال البشري	0.883**	0.01**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

يتضح من الجدول السابق يتضح الآتي:

1- توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحمض النووي و بعد رأس المال البشري "، حيث بلغ معامل الارتباط (0.883). بمستوى معنوية اقل من (0.01).

2- وأنه كلما تم تفعيل سمات الحمض النووي للمنظمة كلما أثر ذلك إيجابياً على رأس المال البشري . ثانياً : تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمعرفة أكثر أبعاد الحمض النووي تأثيراً على رأس المال البشري :

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد الحمض النووي) على بعد رأس المال البشري

المتغير المستقل	المعاملات	قيمة ت	قيمة ف	R ²
-----------------	-----------	--------	--------	----------------

	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	المقدرة β_i	
%77.9	0.01	235.394	**0.01	4.515	0.450	الجزء الثابت
			*0.02	8.123	0.368	1- الهيكل التنظيمي
			**0.01	10.609	0.421	2- المعلومات
			**0.01	6.456	0.320	3- جودة اتخاذ القرار
			**0.01	2.849	0.115	4- الحوافز

**دالة عند مستوى معنوية

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

أقل من (0.01).

يتضح من الجدول السابق رقم (8) مايلي :

1 - معامل التحديد (R^2)

أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد الحمض النووي)، تفسر (77.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد رأس المال البشري ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

2- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) تبين أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً هي المعلومات، الهيكل التنظيمي، جودة اتخاذ القرار، والحوافز على بعد رأس المال البشري

ومن العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل وهو " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الحمض النووي للمنظمة وبين رأس المال البشري "

• نتائج اختبار الفرض الثالث :

الفرض الثالث : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التميز التنظيمي

جدول رقم (9)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد رأس المال البشري) على بعد التميز التنظيمي

R^2	قيمة ف		قيمة ت		المعلمات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%73.6	0.01	190.159	**0.01	7.870	0.738	الجزء الثابت
			*0.02	5.020	0.201	1- معرفة العاملين
			**0.01	6.170	0.230	2- خبرات العاملين
			**0.01	8.957	0.561	3- مهارات العاملين
			**0.01	2.170	0.182	4- معنويات العاملين

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

يتضح من الجدول السابق رقم (9) مايلي :

1 - معامل التحديد (R^2)

يتبين أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد رأس المال البشري)، تفسر (73.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد التميز التنظيمي ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

2- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا بالترتيب هي مهارات العاملين، خبرات العاملين، معرفة العاملين، ومعنويات العاملين على بعد التميز التنظيمي .
ومن العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الثالث وصحة الفرض البديل وهو " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال البشري و التميز التنظيمي " .

• نتائج اختبار الفرض الإحصائي الرابع :

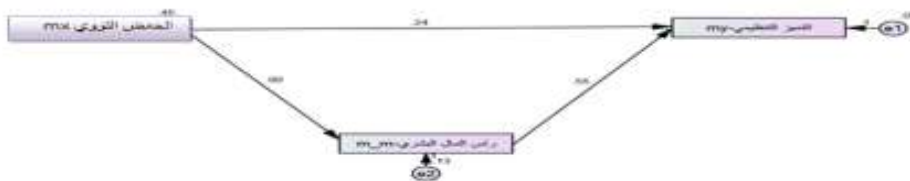
الفرض الرابع : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط .

و تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (AMOS18.0) لاختبار مدي صحة الفرض الرابع:

أ-متغيرات داخلية مشاهدة **Observed Endogenous Variables**: وتشمل المتغير التابع التميز التنظيمي، والمتغير الوسيط رأس المال البشري.

ب-متغيرات خارجية مشاهدة **Observed Exogenous Variables**: وتشمل المتغير المستقل الحمض النووي للمنظمة.

ج-متغيرات داخلية غير مشاهدة **Unobserved Exogenous Variables**: وتشمل أخطاء القياس لأبعاد المتغير التابع والمتغير الوسيط.



شكل رقم (5)

النموذج المقترح

تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات:

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنويتها لتفسير العلاقات بين الحمض النووي والتميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط، على النحو التالي:

جدول رقم (10)

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة اختبار "C.R"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار
دالة	**0.001	24.482	0.033	0.805	رأس المال البشري → حمض النووي للمنظمة
دالة	**0.001	11.151	0.049	0.548	التميز التنظيمي → رأس المال البشري
دالة	**0.001	4.955	0.048	0.236	التميز التنظيمي → الحمض النووي للمنظمة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

تبين وجود تأثير للحمض النووي للمنظمة على التميز التنظيمي وعلي رأس المال البشري كما يؤثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج على النحو التالي:

جدول رقم (11): معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
1	ك ² المعياري	0.001

0.001	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	2
1.000	جودة التوفيق GFI	3
1.000	جودة التوفيق المعياري NFI	4
1.000	جودة التوفيق المقارن CFI	5
0.914	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	6

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

- أن مؤشر كاي² المعياري (χ^2) بلغ (0.001): ويختبر مربع كاي هذا فرضية العدم بأن النموذج يلائم البيانات، وإذا كانت القيمة قليلة، سيكون لديك نموذج أفضل بمعنى أنه أقل تعقيداً، وتشير كاي² هنا إلى أن النموذج يناسب البيانات جيداً.

- والجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) بلغ (0.001): هو مؤشر للمقدار الذي تم تقديره، كلما كانت قيمته أصغر هو الأفضل للنموذج.

- ومؤشر جودة التوفيق (GFI) بلغ (1.000): هو نسبة التباين في متغير تباين العينة، ويتم حساب مصفوفة من قبل النموذج. (يجب أن يتجاوز هذا المؤشر (0.8) لنموذج جيد، والنموذج المثالي سوف يكون (1)).

- وجودة التوفيق المعياري (NFI) بلغ (1.00): تشير قيم (0.8 أو أعلى) إلى ملاءمة جيدة.

- وجودة التوفيق المقارن (CFI) بلغ (1.00): يقال أنه مؤشر جيد للاستخدام حتى مع عينات صغيرة. وهو يتراوح من (0 إلى 1)، وتشير قيم (0.8 أو أعلى) إلى ملاءمة جيدة.

- والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقدير (RMSEA) بلغ (0.914): يشير الي تقدير عدم ملائمة مقارنة بالنموذج المشبع، قيمته (من 0.05 أو أقل) يدل على المناسبة.

ومن ثم فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج ومن العرض السابق يتضح عدم صحة الفرض الرابع وصحة الفرض البديل وهو " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الحمض النووي للمنظمة و التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط " .

● خلاصة النتائج والتوصيات :

وفيما يلي خلاصة النتائج في ضوء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث والتوصيات المقترحة بشأنها :

● خلاصة النتائج :

1- يمتلك العاملين فهما واضحاً لأبعاد الحمض النووي للمنظمة ولجميع عبارات المقياس وإن كان مصطلح الحمض النووي مصطلحاً حديثاً نسبياً إلا أن أبعاده كانت واضحة للعاملين .

- 2- أظهرت النتائج أن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الحمض النووي للمنظمة والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وكانت الأبعاد أكثر تأثيراً على التميز التنظيمي هي بعد جودة اتخاذ القرار ثم يليه بعد الهيكل التنظيمي ثم بعد المعلومات يليه بعد الحوافز.
- 3- أظهرت النتائج بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الحمض النووي للمنظمة و رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وكانت الأبعاد الأكثر تأثيراً على رأس المال البشري بعد المعلومات، ثم بعد الهيكل التنظيمي، ثم بعد جودة اتخاذ القرار ثم يليه بعد الحوافز
- 4- يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على التميز التنظيمي بعد مهارات العاملين ، ثم بعد خبرات العاملين ، ثم بعد معرفة العاملين ثم يليه بعد معنويات العاملين .
- 5- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحمض النووي للمنظمة على التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط .

● التوصيات :

- 1- تشجيع كافة المنظمات على الاهتمام بمكونات الحمض النووي للتنظيم كجزء من ثقافة المنظمة (الهيكل التنظيمي ، المعلومات ، جودة اتخاذ القرارات ، الحوافز) وتوضيح أهميته لكافة العاملين لأنه يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها ويساعد على تحسين سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة .
- 2- توصي الباحثة بالعمل على تشجيع مشاركة العاملين بجامعة عين شمس في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية وخاصة الوظائف النمطية مما يزيد من سرعة تنفيذ القرارات وتحقيق التميز التنظيمي .
- 3- الاهتمام بزيادة الأجور والحوافز للعاملين بجامعة عين شمس وبصفة خاصة لوظائف الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعورهم بالحماس في العمل مما ينعكس بشكل قوي على أداء أعمالهم .
- 4- أن تعقد اجتماعات دورية للعاملين بالإدارات المختلفة بجامعة عين شمس والعمل على تسهيل الاتصالات بكافة أنواعها مما ييسر تدفق المعلومات بشكل مستمر لتحقيق التميز في أداء الخدمات المطلوبة منهم مما ينعكس على التميز التنظيمي .
- 5- العمل على زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الإدارية والوظائف النمطية بجامعة عين شمس عن طريق الاهتمام بالتدريب المستمر للحفاظ على رأس المال البشري وتطويره لزيادة الميزة التنافسية للجامعة

6- توصي الباحثة علي ضرورة الاهتمام برفع معنويات العاملين بجامعة عين شمس حيث تبين من نتائج الدراسة الميدانية إنخفاضها ويتم ذلك عن طريق توفير بيئة إيجابية في العمل والاستماع لمشكلاتهم والعمل علي حلها سواء داخل مجال العمل أو خارجه لتحقيق أعلي مستويات الرضا لديهم وللحد من الضغوط التي يتعرضون لها .

7- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والإبتكار لكافة المستويات الإدارية والوظائف النمطية بجامعة عين شمس وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون بالجامعة ووضعها موضع التنفيذ لتحقيق التميز التنظيمي .

• قائمة المراجع :

• المراجع العربية :

- الزبيدي ، غني دحام تناي و المشهداني ، أمينة عبد الكريم مهدي (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي - بحث ميداني في وزارة النفط العراقية . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق ، العدد38 ، ص 269-287 .

- العبيدي ، ميسون علي حسين (2015)، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية DNA Organizational - بحث استطلاعي لأراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي-بابل ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - السنة الحادية عشر ، العدد 36 ، ص329-296.

- العزب ، حسين مُجَّد و العنزوي ، فرج (2013) ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية : مصلحة الجمارك السعودية ، مؤتة للبحوث والدراسات ، العدد 4 (28) 120-117،

- العمري ، مُجَّد بن سعيد .(ديسمبر 2017) ، أثر التغيير التنظيمي علي التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37، العدد 4
- المجالي ، أمال ياسين (2009) ، مدي توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي ، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، المجلد (36) العدد (1) ، ص 146

- حزام ، نورة عبد الله .(2017) ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير بجامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية : كلية التربية
- حسين ، الآن إسماعيل .(2016) . دور الاستثمار الخاص في التعليم الجامعي في تنمية رأس المال البشري في إقليم كردستان - العراق ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة - مصر(جامعة قناة السويس : كلية التجارة الاسماعيلية) ص347-348.
- حسوني ، أثير عبد الأمير (2010) ، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية - بغداد . مجلة الكوت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، 1(2) ، 208-210
- عبود ،عطا الله بشير.2013 . أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الطائف ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة : جامعة سوهاج) ، مجلد 27 العدد 1
- مسعودي ، يوسف (2015) ، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر ، جامعة الجيلاني بونعامة خميس مليانة : مجلة الاقتصاد الجديد ، 1(12) .
- مسيل ، محمود عطا محمد علي ، (2017) ، التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي : الواقع والرؤى المستقبلية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية -مصر ، ص 217-218.

• المراجع الأجنبية :

- Al Hilaa , Amal & Al Shobakib , Mazen & Abu Amuna , Youssef and Abu Naser , Samy . (2017) . Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip . International Journal of Information Technology and Electrical Engineering .Vol 6 , iss . 4 , P.23
- Al- Ma'ani , Ahmed I & Jaradat , Nasser (2010) , Impact of Human Capital on the Organization Performance , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business , Vol.2 , No.4 , P.68 .
- Al- Ma'ani , Ahmed I. & Jaradat , Nasser , (2010) , Impact of Human Capital on the organization Performance . Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business , Vol.2 , No.4, P.68
- Anninos , Loukas and Chytiris , Leonidas .(2011) Searching for Excellence in Business Education , Journal of Management Development , Vol .30,No. 9
- Azudin ,Afirah and Mansor , Noorhayati ,2017 Management Accounting Practice of SMEs : The impact of organization DNA , Business potential and Operational Technology ,Asia pacific Management Review , vol. 1 , Iss.5 .
- Allen , Booz(2003) in : www.orgdna.com

- Bains , Gurnek (2015) . Cultural DNA : The Psychology of Globalization . New Jersey : John wiley & sons , P.45
- Boselie ,Paul(2010) , Strategic Human Resource Management Balanced Approach, New York: McGraw Hill,P.8
- Brook , James (2013) . Ways to Embed the Strengths into the DNA of the Organization . Strategic HR Review , vol.12 , no .1 .
- Cheng, Meng- Yun and Others(2008) Censoring Model for Evaluating Intellectual Capital Value Drivers”, Journal of Intellectual Capital, Vol.9, No.4, P.642
- Crittenden , Victoria L. and College , Boston ,(2012) Understanding Sustainability DNA : An Exploration into the Top 100 Sustainable Companies . Proceeding of AMS' World Marketing Congress, p.345-355
- Dillner , larry and Fenton , Susan(2015) . The DNA of success, How Companies and Entrepreneurs Stay Motivated and Focused . Decision Magazine .vol.1
- Ghasem , Rezaei et. Al (2016) . Relationship Between Culture of Excellence and Organizational Performance in Iranian Manufacturing Companies . Total Quality Management & Business Excellence , p.94-115
- Govindarajan , V. and Trimble . C. (2005) . Organizational DNA for Strategic Innovation California Management Review , Vol.17 , Iss . 3 , P.47
- Graham , Stuart and Seaman , Claire (2012) . Harmonizing the Family Business :Deconstructing the DNA of the Family Business . The Modern Family Business , publish in Collins et al ., p.211
- Gulwadi , Gowri Betrabet and Scholl , Kathleen .(2017) Campus Infrastructure Sustainable Resource Management Practices : Mapping Campus DNA For Human Resiliency . Springer International Publishing , P.114-115
- Hejazi , Sayed Mehdi & Yadegari , Samira and Hajrahimi , Nafiseh ,(2018) Role of Intellectual Capital on Creation of Innovation Capabilities in HIS and Computer Units , Journal of Education and Health Promotion , vol 7 , iss79
- Hsu , Chieh and Sabherwal , Rajiv.(june 2012) Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation, Journal of the Decision Science Institute, Vol.43, No.3, PP.518-519.
- Honold , Linda and Silverman , Robet .Speed Review : Organizational DNA . Nicholas Brealey Publishing ,2002
- Karb , Tom (2007). Transforming Organization For Organic Growth : The DNA of Change Leadership . Journal of chance Management , vol 6 , iss1 . p.9
- Ketteni , Elena & Mamuneas , Theofanis andStengo , Thanasis .(2011) The effect of information Technology and Human Capital on economic Growth , Macroeconomic Dynamics , Cambridge University Press , Vol .15 (5) , p. 595-615
- Khorasgani , Akbar Etebarian & Nosouhi , Abbas and Bahrami , Maryam (2015) . Comparative Study of Organizational and Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honald and Silverman's Model , Indian Journal of Fundamental and Applied life Sciences , vol.5 , iss.4
- Knott , David G. and others .(2006) Organizing to Execute : It's in the DNA, Results , Ivey , Business Journal .
- Naderi , A. (2009) Organization DNA Explanation and How to Find it?. Management Thesis for MSC , Islamic Azad University -Khorasgan Branch .

- Nelison , Gary . (2008) The Dominant Genes organizational Survival of the Fittest in www.strategyand.pwc.com
- Nelison , G. (2006) . The Four Factors of Organizational DNA . Harvard Business .
- Rolering, Joachim and Others ,2016, Strategy & is PWC's Strategy Consulting Team , It's Help you Transform your Business by Uniting Strategy and execution to Deliver immediate impact and lasting Value in :
www.Strategyand.pwc.com , Entitled (org DNA Profiler Survey)
- Schwab , Klaus . The Global Human Capital Report ,collected by World Economic Forum , 2017
- Soroush , Sedigheh & Mohammad pouri , M. & poorfarahmand , B. and Esfahani , D. Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and youth of Fiches . International Journal of Human Resource Studies , Vol. 4 , No.3 , 2014 , P.127
- Vicere Associates , (2014) The Direction and Alignment (DNA) Model : Focusing Leadership and Driving Performance , in (www.vicere.com)