

**دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال
الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية)**

دكتور

أيمن عادل عيد^(١)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث

جامعة مدينة السادات

Dr_aymaneid@hotmail.com

(١) د. أيمن عادل عيد ... عمل معيداً ثم مدرساً مساعد بكلية التجارة، جامعة المنوفية، و مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات ... وعمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢ ، وأستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥ ، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، والمنسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية بكلية ومدير تحرير المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات، وأخيراً قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث ، ومن اهتماماته البحثية الإدارية الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

مقدمة:

يسود في العصر الحاضر كثير من التغيرات البيئية في كل من البيئة الداخلية والخارجية فضلاً عن حدة المنافسة بما يُوجب على المنظمات المصرية أن تزيد من فاعلية عمليات وممارسات الإدارة الداخلية باستمرار دعماً وضمناً لتحقيق التطوير المستمر وفي الاتجاه الصحيح والمناسب لطبيعة التغيرات البيئية والخطط المستقبلية، وبالتالي كان من الضروري أن تحرص المنظمات على الاهتمام بإجراء تقييم دائم لمدى تمتع المنظمة بالنضج المؤسسي بما يُوجب أن تكون التغييرات المؤسسية مخططة وبصورة موجهة تستند إلى تحليل الفجوة بين تعريف الواقع الحالي وما تنتوي المؤسسات تحقيقه في المستقبل (Stachowiak & Pawłyszyn, 2021).

وقد لوحظ أن المنظمات تعيش مثل الإنسان في بيئة متقلبة وسريعة التغير يجعلنا نصنفها بأنها بيئة معقدة تتعدد متغيراتها ويكثر فيها معدل التغير بما أوجب على المنظمات أن تتسم بمهارة التكيف مع الظروف الحالية والمستجده وتحمي نفسها من المخاطر التي تحيق بها ويمكن أن تتعرض لها في الوضع الراهن أو في المستقبل، مما يوجب على المنظمات في مختلف القطاعات الحرص على مراقبة التغيرات السريعة والديناميكية المتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية بجد واهتمام، وتعزيز قدرات البيئة الداخلية من خلال تعزيز نقاط قوتها، والعمل على سد الثغرات ومعالجة نقاط الضعف لتقوية البنية والقوام المؤسسي- والذي يتم الإشارة إليه على أنه دعم مقومات المناعة التنظيمية-، ويجب على المنظمات أن تستفيد من أبعاد المناعة التنظيمية، حيث تعتبر المناعة التنظيمية إحدى الركائز الرئيسة في توجهات الإدارة الحديثة من الناحية النظرية والممارسة العملية والتي يتم من خلالها تنفيذ عملية الدفاع التنظيمي لحماية المنظمة من التهديدات ويتم تجاوز التهديدات التي قد تواجهها. وتعمل مختلف الشركات بصورة متواصلة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها على حماية أركانها وبنائها التنظيمي والمؤسسي من التحديات والتهديدات المختلفة في البيئة الخارجية من خلال الاعتماد على الموارد ذات القيمة والتي تتسم بالنفرد بما يجعلها نادرة ويمكن اعتبارها ميزة تنافسية لمواجهة حدة المنافسة في ظل بيئة خارجية تتسم بالتعدد مع الاستفادة من خبرات المنظمات المماثلة بحيث تكون مناعة المنظمة طبيعية أو مكتسبة (Alshawabkeh, 2021).

وفي ظل الأهمية المزيدة لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) في ظل التحديات والتهديدات الحالية والمستقبلية صار رأس المال الحقيقي ذات القيمة والذي يحقق الاستدامة ويستحدث قيمة مضافة متجددة للمنظمات باعتباره الآلية التي يمكن أن تحقق الدور الرئيس في عملية التجديد المستمر لتفعيل عمليات الإبداع وتنشيط الابتكار، وبما جعله القائد الحقيقي في عملية التغيير والتطوير الذي يقوي ويدعم مقومات تميز المنظمات وتقوية مناعتها، ومن خلال قدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة، لذا على المنظمة أن تنتبه وتركز على كيفية تنمية رأس المال الفكري لامتلاك مقومات تتفوق فيها على منافسيها، أي أن مركز الثقل في توليد القيمة انتقل من استغلال الموارد الطبيعية والمادية إلى استغلال الأصول الفكرية غير الملموسة، بما جعل من رأس المال الفكري أنه "أحد الأصول غير الملموسة الذي يتكون من الكفاءات البشرية والمعرفة والقدرات والمهارات والخبرة وعلاقات العملاء التي توفر للمنظمة مركزاً متميزاً في السوق (Chahal & Bakshi, 2015).

وبالتالي يجب على المنظمات محاولة الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة لديها من أجل رفع مستوى أدائها والارتقاء به، وذلك من خلال تنمية وتطوير رأس المال الفكري والمحافظة عليه باعتباره يمثل أصلاً استثمارياً يجب استغلاله والاستفادة منه.

وفي ضوء ما تم بيانه ومن خلال التعايش مع الواقع يتبين للباحث أنه يجب توافر الأفراد ذوي السمات الخاصة الذين يمتلكون عصب الامكانيات التنظيمية من أجل تحقيق النضج المؤسسي وبناء وتقوية حالة المناعة التنظيمية، وبالتالي يحرص الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحليل إلى أي مدى يمكن لرأس المال الفكري بالمنظمات أن يساهم من خلال تأثيره على النضج المؤسسي كمتغير وسيط في تقوية المناعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية.

أولاً: مفاهيم ومصطلحات البحث: يتضمن هذا البند عرض لمفاهيم البحث الثلاثة والتي تتمثل في:

أ. مفهوم وأبعاد رأس المال الفكري:

يحرص الباحث على عرض المفهوم وفق التطور التاريخي الذي يعكس كل إضافة أو تأكيد، حيث يري (Stewart, 2003) أن رأس المال الفكري يعبر عن مزيج من المعرفة والمعلومات والأصول الفكرية، ويعكس تجربة كل فرد في المنظمة والتي يتم استخدامها لخلق الثروة وبناء الميزة التنافسية، وقد تم تصنيفه إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلية، ورأس مال العملاء، كما أشار إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي تُحول المواد الخام وتُصنع منها قيمة نادرة، وأنه مجموع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات، وقد تم تناول رأس المال الفكري باعتباره مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تُمكن المنظمات من أداء مهامها. ويعتبر مصدر يتم الاعتراف به والحرص على الحصول عليه والاعتماد عليه لبناء أصول ذات قيمة أعلى، حيث ينطوي رأس المال الفكري على موارد فكرية مثل المعرفة والمعلومات والأصول الفكرية والخبرة المستخدمة لإنشاء القيمة (Rahdapour & Sheykhi, 2016)، وتتمثل أبعاد رأس المال الفكري في الأبعاد الثلاثة الآتية:

١. رأس المال البشري: هو المعرفة المنظمة التي تتواجد لدى العاملين، ولكنها لا تبقى في المنظمة عند عودتهم إلى المنزل، ويشمل الكفاءة المهنية، وتحفيز الموظفين وقدراتهم القيادية، وغيرها.

٢. رأس المال الهيكلية: يشير إلى البنية التحتية الداعمة التي تتكون من أنظمة وإجراءات وعمليات تعزز قدرة الموظفين على القيام بمهام عملهم، ووصف رأس المال الهيكلية كمخزون غير بشري للمعرفة والتي تشمل قواعد البيانات والمخططات التنظيمية وكتيبات العمليات والاستراتيجيات والروتين وأي شيء آخر قيمته لدى المنظمة أعلى من قيمته المادية.

٣. رأس مال العلاقات: يشير إلى العلاقات التي يقوم بها الموظفون مع جميع الأطراف ذوي المصلحة من الداخل والخارج، ويمثل المعرفة المتضمنة في العلاقات مع العملاء، الموردين، وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يؤثرون على الحياة التنظيمية ويضيفون قيمة إلى الأداء التنظيمي.

ب. مفهوم وأبعاد النضج المؤسسي:

على الرغم من أن مصطلح النضج أكثر عمومية واعتراف عالمي، إلا أنه يرتبط بصورة كبيرة بالتكيف والتحسين المستمر والقدرة على البقاء، حيث يعد النضج قيمة اجتماعية إيجابية، والنضج يشمل الظواهر التي قد تخضع للتغيير أو التطور، والقدرة على الوصول لمرحلة النضج تتعلق بامتلاك قدرات وتحسين المهارات وامتلاك سمات معينة، ويعني أيضاً الاستعداد لمهام محددة، كما تشير إلى تحقيق عملية النضج بمرور الوقت. ومع ذلك فإن الوقت ليس هو المحدد الوحيد، بل نحتاج إلى مجموعة محددة من الاشتراطات والتي بفضلها يمكن الوصول إلى مرحلة النضج والتي يشير إليها كل من (Kazemikia et al., 2018; Andersen & Jessen, 2003; Stachowiak & Pawłyszyn, 2021) بنظرهم للنضج المؤسسي باعتباره " جهد مخطط وموجه إلى تحسين مستوى فاعلية وجودة الأداء من خلال التدخلات المخططة في التعلم التنظيمي، والاستفادة من علم السلوك، وأن النضج التنظيمي في المنظمات ينسق الأهداف الفردية والتنظيمية من أجل خلق مجموعات متماسكة وفاعلة في المنظمة وفقاً لرؤية المنظمة ورسالتها مع مراعاة المسؤولية الطوعية والمشاركة الإرادية في أنشطة التحسين المستمر، ويقلل من السلوكيات السلبية ويمنح التغييرات مزيد من القوة التنظيمية، وفي هذا السياق تعتبر الكفاءة المهنية وامتلاك المعرفة والقدرات والمهارات والسلوك الصحيح تجاه العمل هي من أهم المقومات الأساسية والمؤثرة في تكوين النضج المؤسسي، وأضاف كل من (Curtis et al., 2009; Akramova et al., 2020) أن النضج هو الدرجة التي تنفذ بها المنظمة بشكل صريح ومتتابع للممارسات أو العمليات التي يتم توثيقها وإدارتها وقياسها والتحكم فيها وتحسينها باستمرار. ويمكن قياس نضج العملية التنظيمية باستخدام حكم الخبراء أو من خلال تقييم أصحاب المصلحة.

ج. مفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية:

المناعة هي مصطلح يستخدم في العلوم الطبية ويشير إلى قدرة جسم الإنسان على مقاومة المضار من الفيروسات والجراثيم والأخطار والأمراض التي يتعرض لها الإنسان من حين لآخر، وتختلف مناعة الجسم من شخص لآخر، واسترشاداً بتلك الفكرة ولارتباط علم إدارة الأعمال بمختلف العلوم الطبيعية لتحقيق الاستفادة منها، فقد حرص علماء الإدارة على استخدام هذا المصطلح الطبي في المنظمات لأن المنظمة تشبه كائن حياً تتأثر ثباته وقوته بمدى قوة جهازه المناعي.

وقد تم الإشارة للمناعة التنظيمية باعتبارها ذات تأثير على الكيان الاجتماعي بالمنظمات بغرض تشكيل جهاز دفاع عن المنظمة لمواجهة المخاطر التي قد تهدد بقائها واستمرارها وكذا يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة، وقد تكون هذه المخاطر ناتجة عن التفاعلات البيئية أو المفردة لكل من متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة أو متغيرات بيئتها الخارجية، ويجب مواجهتها بدفاع منهجي يتضمن وسائل الإقناع أو الردع، كما يجب الاستعداد والمواجهة والمقاومة بدفاعات متعددة ضد أي تهديد للتنظيم من الداخل (AI Khateeb, 2018; Stroeymeyt & Casillas & Cremer, 2014). وبالتالي يتم الإشارة للمناعة التنظيمية بأنها مجموعات معقدة من المهام المتكاملة والمترابطة والمتعلقة ببعضها البعض والتي تتم من خلال أفراد تحمي المنظمة من التغيرات البيئية والأخطار الناتجة عن بناء سد مانع لا يمكن اختراقه يتكون من العاملين بالمنظمة ويتضمن كل من السياسات والإجراءات والعمليات والثقافة والتي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات

الخارجية من إحداث أثر سلبي على المنظمة وقد يهدد استقرارها، كما يساهم في اقتناص الفرص (Alshawabkeh, 2021).

وبذلك يمكن وصف المناعة التنظيمية بأنها نظام داخلي يعكس قوة العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أركان ووحدات المنظمة والتي تتطلب تغييراً في مدخلات وعمليات المنظمة ومخرجاتها بحيث تعمل باستمرار على تصحيحها وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات والتطورات البيئية بشكل منظم لمواجهة البيئة المعقدة (Abboudi, 2019). وتتمثل أبعاد المناعة التنظيمية فيما يلي:

١. إدراك وتصوير المناعة: وهي وظيفة التحديد المنهجي والديناميكي للعوامل الخارجية ذات التأثير السلبي والعوامل الداخلية ضارة التأثير وعوامل الهرم والعجز الداخلي، ويشير إلى تصور المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجه الكيان التنظيمي، ويتم بالاستمرارية ولا يتوقف عند نقطة معينة.
٢. الدفاع عن المناعة: هي وظيفة تمنح المنظمات القدرة على المقاومة أو إزالة العوامل الخارجية والداخلية ضارة التأثير من خلال القدرة على التثقيف والتدريب والتطوير والتنمية المستمرة لتكون المنظمة قادرة على مواجهة المخاطر الحالية والمحتملة وبما يمكن المنظمة من القدرة على التجديد واختيار أفضل البدائل وامتلاك السرعة في الدفاع عن المنظمة، وامتلاك القدرة على تحقيق التوازن.
٣. ذاكرة المناعة التنظيمية: تشير إلى وظيفة الاحتفاظ بمزيج العمل وتأثيراته في السيطرة على المناعة التنظيمية والدفاع المناعي، وتذكر المنظمة من خلال تلك الوظيفة كافة الأفعال والتأثيرات داخل وخارج الجهاز المناعي للمنظمة، وفيها تتخذ المنظمة الإجراءات المعلنة (تعديل وتحسين الهيكل التنظيمي والقواعد والأنشطة)، الإجراءات الخفية (توعية الموظفين بالمخاطر وتحسين تفكيرهم)، وأن فقدان الذاكرة المناعية يؤدي إلى فقدان الكفاءة المستقبلية للمنظمة.
٤. وظيفة الاستقرار: إذا كان نظام المناعة عبارة عن شبكة تحكم مركبة وفاعلة لاستقرار المنظمة من خلال إزالة السلوكيات الضارة وغير الملائمة والتي منشؤها من داخل المنظمة أو خارجها، فإن الاستقرار يعكس عملية تنفيذ الرقابة الداخلية للمنظمة من خلال تنسيق التناقضات الداخلية والتضارب داخل المنظمة.
٥. وظيفة التحكم والرقابة: نظراً لحدوث كثير من التغيرات أو التغييرات السريعة والمتلاحقة داخل المنظمة وأحارجها والتي قد يكون لها كبير الأثر على واقع ومستقبل المنظمة لذا يستوجب امتلاك المنظمات لنظم تحكم ومراقبة لجهاز المناعة بغرض التقليل من الخسائر وتنمية القدرة على استغلال الفرص.

ثانياً: الدراسة الإستكشافية:

تم تصميم إطار يتضمن عدد من الموضوعات والذي اعتبره الباحث مُرشد للحصول على المعلومات المطلوبة في تلك المرحلة وذلك للتعرف على الظاهرة محل البحث ومحاولة فهمها والتعرف على مدى قدرة رأس المال الفكري في التأثير على المناعة التنظيمية في ظل النضج المؤسسي كمتغير وسيط، وتم توزيع إطار الدراسة الاستكشافية على عدد من المفردات ببعض البنوك التجارية ممثلة للعينة محل البحث، وفي بعض الأحيان يتم مناقشة إطار الدراسة الاستطلاعية في صورة مقابلة شخصية مع المفردات محل البحث، وقد تم تقسيم العينة إلى فئات متعددة لمحاولة للتوصل لبيانات تدعم استكمال البحث، وتم توزيع ٤٠

إطار به النقاط محل التحاور، وتم الاكتفاء ٣٠ استجابة لإطار باعتباره عدد يمكن أن يمثل التوزيع الطبيعي ويصلح للتحليل المبدئي، حيث تضمن إطار الدراسة الاستكشافية التحاور حول (القدرة على مواجهة الصراع، تقدير إبداع وابتكار العاملين، مدى الحرص على تحسين العلاقة بين الزملاء داخل محيط العمل، ودرجة الاستعداد لمساعدة الزملاء الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل، ومدى الميل لتجنب خلق المشكلات وإظهار الاحترام للزملاء، وبيان إلى أي مدى تحظى الأهداف التي تضعها الجامعة بالقبول، ومدى وجود خطط لتقليل وقت الإنجاز وتجنب المخاطر والمشكلات والتعامل معها عند حدوثها)، وتبين من خلال تحليل الردود عدد من النتائج والتي تتمثل في:

١. البنوك التجارية المصرية محل الدراسة ينخفض لديها الوعي بأهمية تنمية المناعة التنظيمية للحد من المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية لها حيث بلغ (٢٣٪) تقريباً لدى العينة الاستكشافية.
٢. يتم وضع نظام أمان للحد من المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية ولا يتم مراجعة هذا النظام إلا عند تغيير الخطط الاستراتيجية للبنك.
٣. انخفاض نسبي (٣٣٪) لمستوى إدراك الإدارة العليا لمعنى ومفهوم رأس المال الفكري وكيف يمكن أن يساهم في تطوير العمليات بالبنك وأبعاده ومكوناته.
٤. أكدت بعض الآراء من الذين تم مقابلتهم أن أحد المعوقات الأساسية في تطوير وتنمية رأس المال الفكري يرجع إلى عدم فاعلية وجود خطة استراتيجية لجذب أو الحصول على رأس مال بشري إذا ما أرادت أن يكون لديها رأس مال فكري متميز يساهم في تطوير الأداء للبنوك التجارية.
٥. عدم اهتمام القيادات بكل ما من شأنه يدعم تحسين المناعة التنظيمية بالبنوك التجارية، ويمارس بعضهم بعض الممارسات المرتبطة بتنمية المناعة دون فهم ووعي لمغزاها مثل الاهتمام بنشر المعرفة، وكيفية التعلم من التجارب والمواقف والأحداث التي تتعرض لها المؤسسات المماثلة.

وهذه النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستكشافية تبين وجود قصور في الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري ومن المتوقع أن يكون قد نتج عن ذلك وجود خلل وإحداث ضعف في مستوى أداء الجهاز المناعي للبنوك التجارية المصرية، لذلك استشعر الباحث الأهمية والحاجة لتنمية رأس المال الفكري والاهتمام بكل ما من شأنه يدعم وينمي مستوى النضج المؤسسي بغرض تحسين المناعة التنظيمية للبنوك التجارية المصرية.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة وتناولها تناول موضوعي حيث قام بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات تتناول كل متغير علي حدي و ثلاث مجموعات تتناول العلاقة البيئية بين المتغيرات وتتمثل في دراسات سابقة تناولت رأس المال الفكري، دراسات سابقة تناولت النضج المؤسسي، دراسات سابقة تناولت المناعة التنظيمية ويتم عرض كل مجموعه فيما يلي:

أ. الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري:

أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعد ميزة تنافسية للمنظمات حيث أن الفكر البشري لا يمكن أن يقدر ولا أن تحل محل الآلة، كما اتفقت

الباحثون على أن رأس المال الفكري له علاقة تأثير إيجابية مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تم ربط رأس المال الفكري بها، فتناول (Han & Li, 2015) تأثير رأس المال الفكري علي الأداء العام للشركات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً المهارات الابتكارية والإدارية التي تعكس أهميتها على هذه الشركات وبما تحقق النمو والمنافسة لهذه الشركات المتوسطة والصغيرة في مجال الصناعة والخدمات. واتفق معه (Ngugi, et al., 2012) كما تناول رأس المال الفكري من خلال (المهارات الإدارية، والمهارات الريادية، المهارات الابتكارية، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء). وتطرق (Moghaddam, et al., 2015) إلى وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث أن المنظمات الناجحة والمزدهرة هي تلك التي تخلق رأس المال الفكري وتحويله إلى أساليب قابلة لتحسين الأنشطة والأداء.

كما استقر (Chen et al., 2020) على أن رأس المال الفكري له دوراً مهماً من خلال الاستثمار في ممارسات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (الممارسات التنموية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية) وتحسينات الأداء التنظيمي من حيث نمو العائد على الأصول. وتناول (عيد & الحفناوي، ٢٠٢١) وجود علاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري/ رأس المال الهيكلي/ رأس مال العلاقات) من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. وأكد (Beltramino, et al., 2021) التأثير المعنوي لمكونات رأس المال الفكري على الابتكار في العمليات والمنتجات، كما أن رأس المال الهيكلي هو المكون الذي له أكبر تأثير على الابتكار. ومن هذا المنظور تناول (Rahdapour & Sheykhi, 2016) وجود تأثير لرأس المال الفكري على التعلم التنظيمي. كما اتفق معه (Singh & Rao, 2016) واثبت وجود تأثير لرأس المال الفكري المتمثل في (رأس المال البشري/ رأس المال الاجتماعي/ رأس المال التنظيمي) على القدرات الديناميكية (التعلم، التكامل، إعادة التشكيل وإدارة التحالف) في بنوك القطاع العام. ومن هذا المنظور كان لمكونات رأس المال الاجتماعي ومشاركة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري لها دور كبير في الابتكار المؤسسي (Allameh, 2018). وأخيراً أكد بعض الباحثين (Dahash / Kamukama & Sulait, 2017 /Yaseen, et al., 2016) وجود تأثير لمكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي، رأس المال الهيكلي) على الميزة التنافسية.

واتفقت رؤى الباحثين (Stewart, 2003: 13 /Mehralian, et al., 2010 /et al., 2017 /Mahmood, et al., 2016 /Dahash /Yaseen, et al., 2018 /Sun, z., et al., 2021 /Chen. et al., 2020 /&Al-Dirawib, 2018 /Beltramino, et al., 2021 /محمد، ٢٠١٧؛ عيد & الحفناوي، ٢٠٢١؛ العبادي، ٢٠١٨) حول أبعاد ومتغيرات رأس المال الفكري على أنها ثلاثة أبعاد رئيسة هي، (رأس المال البشري/ ورأس المال الهيكلي/ ورأس مال العلاقات).

ب. الدراسات السابقة التي تناولت النضج المؤسسي:

تبين للباحث أن النضج المؤسسي يعبر عن الدرجة التي يتطور بها السياق المؤسسي للاقتصاد الناشئ من المرحلة المبكرة والتي تتميز بعدم وجود مؤسسات رسمية نحو المرحلة المتأخرة مع وجود المزيد من المؤسسات الرسمية كما أنه ينقسم إلي بعدين هما المرحلة المبكرة والتي تتميز بعدم وجود مؤسسات رسمية البعد الثاني وهو المرحلة المتأخرة مع

وجود المزيد من المؤسسات الرسمية، وتتضمن عادةً هياكل معاملات غير شخصية وقائمة على القواعد (Peng, 2003)، فمن الضروري أن تحدد المنظمات تطورها في سياق نضجها، لأنه بفضل ذلك ستكون قادرة على التعرف على نقاط ضعفها، ومن خلال الإعداد المناسب والتكيف مع المواقف الاقتصادية المتغيرة بسرعة يضمن وجودها على المدى الطويل في السوق (Stachowiak & Pawłyszyn, 2021)، وجاء ذلك تأكيداً لمساهمة (Cheema & Anwar & Khan, 2020) التي ركزت على أن أبعاد النضج المؤسسي تؤثر على التطوير والذي يتمثل في (الدافع التنظيمي، القدرة التنظيمية، الأداء التنظيمي، العوامل الخارجية). وتطرق (Gomes & Romão, 2014) إلى أن النضج التنظيمي متمثل في (إدارة الفوائد/ التحكم بالإدارة/ إدارة الموارد/ الحوكمة التنظيمية/ إدارة المخاطر/ إشراك أصحاب المصلحة/ الإدارة المالية) له تأثير إيجابي على نجاح البنك، وأن هذا النجاح يتأثر أيضاً بشكل إيجابي بأسلوب وممارسات إدارة البنك الخاصة بالنضج، كما أكد على أن الجمع بين نموذج النضج المؤسسي ونهج إدارة البنك يمكن أن يزيد من فاعلية عمليات البنك، ويمكنه أيضاً تحسين الثقة في المؤسسة المصرفية، حيث أن عائد الاستثمارات يلبي توقعات العملاء ومختلف أصحاب المصلحة، من خلال تحقيق فوائد ونقل القيمة.

وتطرق (Stachowiak & Pawłyszyn, 2021) إلى أن تطور المنظمات يكون من خلال نضجها لأنها ستكون قادرة على التعرف على نقاط ضعفها، ومن خلال الإعداد المناسب والتكيف مع المواقف الاقتصادية المتغيرة بسرعة يضمن وجودها على المدى الطويل في السوق، كما يبرر أن أبعاد النضج تتمثل في (قدرة المنظمة/ ذكاء المنظمة/ مرونة المنظمة/ براعة وذكاء المنظمة). كما أكد (عبد الرحيم، ٢٠١٩) أنه لا توجد علاقة بين عمر المؤسسة أو عدد سنوات بقائها وبين مستوى النضج المؤسسي، فهناك مؤسسات صغيرة وحقق نضجاً مؤسسياً وهناك مؤسسات تعدى عمرها سنوات طويلة ولكنها لم تحقق ذلك، كما تبين ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على بناء قيادات الصف الثاني والذي يمكن اعتباره حجر زاوية يرتكز عليه ضمان تحقق النضج واستمراره وعدم وجود برامج تساعد القيادات على تحقيق النضج المؤسسي. ويرى (Kazemikia et. al., 2018) أن عوامل النضج التنظيمي الذي يتسم به ممارسات القيادات له تأثير كبير على تمكين واستقرار القادة.

كما أن النضج المؤسسي مفهوم مفيد لأن النضج المؤسسي مهم لمعالجة مسألة التجانس بين الديمقراطية والتنمية الاقتصادية، وبين أحد الباحثين (Heo & Hahm, 2015)، وبين أحد الباحثين (Yakubu et al., 2016) وجود فجوة كبيرة في استراتيجيات دخول الأسواق الخارجية متأثراً بالنضج المؤسسي على القدرة التنافسية، حيث أوصى الباحثون باقتراح إطار للتنمية الصناعية يوضح أهمية الاستقرار السياسي والنضج المؤسسي في تطوير القدرة التنافسية الصناعية لأي دولة، كما تم تطوير مراحل عملية النضج المؤسسي وتم الإشارة إلى أنها تواجه مشكلة التنبؤ بمؤشرات النضج التنظيمي للمؤسسة كنظام تحكم ديناميكي في أوقات متباينة باستخدام نظام إدارة عمليات الأعمال، وتبين أن النضج التنظيمي نظام متوازن يضمن التطوير المستمر الذي يحقق قيمة مضافة متوازنة ومستمره (Akramova, et, al., 2020).

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية اتضح أن كل من (قدرة المنظمة وحدتها/ ذكاء المنظمة/ مرونة المنظمة/ براعة وذكاء المنظمة) هي الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة البحث وهي الأبعاد التي استقر عليها الباحث واتفق عليهم كثير من الباحثين ومنهم (Stachowiak & Pawłyszyn, 2021) ويرأها الباحث مناسبة ويتفق معه.

ج. الدراسات السابقة التي تناولت المناعة التنظيمية:

تم تناول المناعة التنظيمية في أدبيات إدارة الأعمال منذ ١٩٩٧ حيث الاهتمام المبدئي بتناولها من منظور ضيق حيث تم فيه مناقشة ثقافة الشركات المتعلقة بمدى قدرتها على التغلب على تهديدات بيئتها الخارجية لتتمكن من البقاء على قيد الحياة في مجال الصناعة، وتم التأكيد في هذا الصدد على نظام المناعة للمنظمة يعمل على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة آثارهم (Degus, 1997)، حيث تناول الباحثون علاقة المناعة بالمتغيرات التنظيمية وقد تم الاتفاق على وجود علاقة دالة مع كل من الأداء التنظيمي، الإرهاق الوظيفي، الحوكمة، الجودة التنظيمية، والأداء الجيد والصحة التنظيمية، الفساد الإداري والمالي، الاستغراق الوظيفي، الثقافة المعرفية، استراتيجية إدارة المعلومات، التجديد الاستراتيجي (Qabaja /Liu, et al., 2017 /Khudair, 2017 /Nafei, 2015)، 2018 /; Abbas, 2019 /، 2018 /; Alshawabkeh, 2021 /، 2017 /، إسماعيل، 2017 /، الطائي، 2009 /، الطائي، 2016 /، عبودي، 2019 /، طالب، 2015 /)

وتطرق (النقيره، 2021) إلى وجود علاقة بين المناعة التنظيمية المتمثلة في (التعلم التنظيمي/ الذاكرة التنظيمي/ الجينات التنظيمية) والأداء التنظيمي من خلال الابتكار كمتغير وسيط. كما تناول (أبو ناصر، 2020) وجود علاقة بين المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي/ الذاكرة التنظيمي/ الحمض النووي) وكفايات نظم ذكاء الأعمال، كما أن المناعة التنظيمية بأبعادها تفسر التغيير في القرارات المالية، وتطرق (الثابت، 2020) إلى العلاقة بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية المكتسبة من خلال (الذاكرة التنظيمية/ خلايا المناعة التنظيمية/ اللقاح التنظيمي)، كما تناول (أبو حجاج، 2020) العلاقة بين المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي/ الذاكرة التنظيمية/ الحمض النووي) وإدارة الأزمات، كما كان لبعدها تأثير على إدارة الأزمات من غيره.

واختلفت رؤى الباحثين حول أبعاد المناعة التنظيمية فيرى (Tao & Wei, 2014) أن الأبعاد تتمثل في (نظام الرقابة المناعي، المناعة الدفاعية، الذاكرة المناعية) بينما يرى (Huang, 2013) أن أبعاد المناعة التنظيمية تتمثل في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية)، وأشار (Simmons, 2013) إلى أبعاد المناعة التنظيمية يعكسها كل من (المناعة الطبيعية، المناعة المكتسبة)، في حين يرى (Simmon, 2003) أن أبعاد المناعة على أنها (رقابة مجلس الإدارة، إدارة الخطر، نظم الأجور، نظم الرقابة الداخلية).

بينما أفتق أغلب الباحثين (Al-Saedy, 2016; Alwan & Talib, 2016) و (Abbas, 2019) ويتفق الباحث مع ذلك التوجه على أن أبعاد المناعة التنظيمية التي يجب الحرص على بنائها تتمثل في وظيفة الإدراك المناعي، ووظيفة دفاع المناعة، الذاكرة التنظيمية، ووظيفة الاستقرار، ووظيفة التحكم والرقابة.

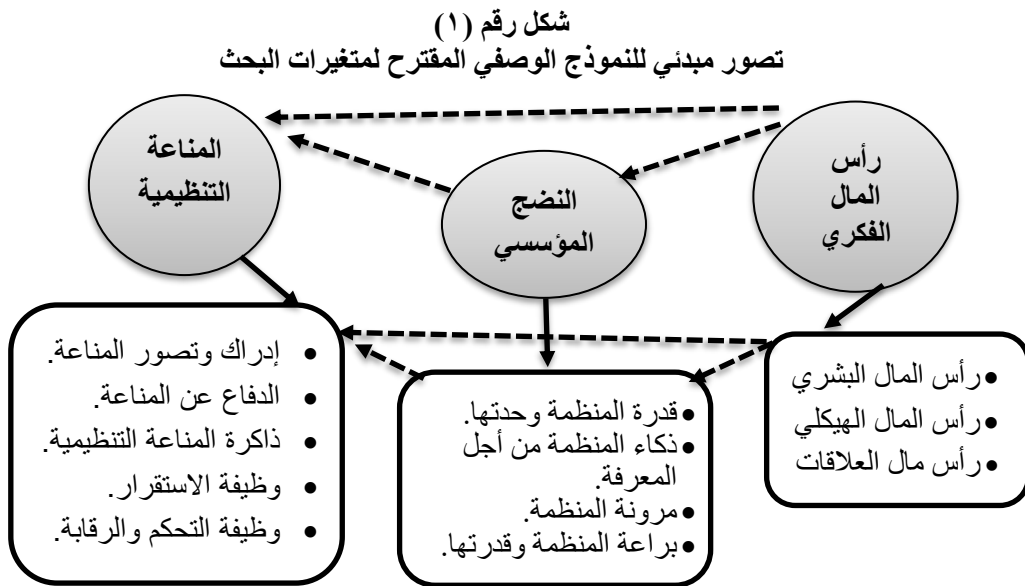
تحليل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

وفي ضوء ما تم بيانه يرى الباحث أن رأس المال الفكري يعتبر هو أحد أهم مصادر المنظمات للحصول على مزايا تنافسية، ويجب على الشركات اكتساب وإدارة الموظفين الذين يمتلكون درجات أعلى من رأس المال الفكري في مقابل ابتكار وأداء أفضل، كما يزيد بشكل غير مباشر من الأداء من خلال القدرة على التعلم التنظيمي، ورؤية جديدة للإدارة العليا حيث يمكنهم التركيز على القدرة على التعلم جنباً إلى جنب مع رأس المال الفكري الذي سيكون مفيداً لتعزيز أداء السوق للمنظمة (Mahmood et /Mehdivand et al., 2012) (Rahdapour & Sheykhi, 2016 /al., 2017)

كما أن النضج التنظيمي له تأثير إيجابي على نجاح المنظمات، ويمكنه أيضاً العمل على تحسين الثقة في المنظمة، حيث أن عائد الاستثمارات يلبي توقعات أصحاب المصلحة، من خلال تحقيق فوائد ونقل القيمة المتصورة للمنظمات، ليست هناك علاقة بين عمر المؤسسة أو عدد سنوات بقائها والنضج المؤسسي، كما يساعد علي تمكين العاملين بالإضافة الي الدور الإيجابي في عملية التنمية الاقتصادية وزيادة القدرة التنافسية (Gomes & Romão, 2014 /عبدالرحيم, ٢٠١٩/ Kazemikia et al., 2018/ Yakubu et al., / Heo & Hahm, 2020 /2016)

كما يوجد علاقة جوهرية بين المناخ التنظيمية وكل من الأداء التنظيمي، الإرهاق الوظيفي، الحوكمة، الجودة التنظيمية، والأداء الجيد والصحة التنظيمية، الفساد الإداري والمالي، الاستغراق الوظيفي، الثقافة المعرفية، استراتيجيات إدارة المعلومات، التجديد الاستراتيجي (Qabaja ; Liu, et al., 2017; Khudair, 2017; Nafei, 2015;) (Abbas, 2019;2018; الطائي، ٢٠٠٩ /؛ الطائي، ٢٠١٦؛ عبودي، ٢٠١٩؛ طالب، ٢٠١٥)

ومن خلال الشكل رقم (١) نوضح التصور المبني للنموذج المقترح الذي يركز البحث عليه ويسعى لبيان طبيعة العلاقة بين أبعاده، وذلك على النحو التالي:



رابعاً: الظاهرة والمشكلة البحثية:

لم يعد أحد يأمن أحوال ومتغيرات البيئة المحيطة في ظل سيادة بيئة معقدة اتسمت بزيادة عدد المتغيرات البيئية يصاحبها زيادة معدلات التغيير في كل متغير بيئي، ومن ثم أصبح البقاء والاستمرار مرهون بحالة وقوة المناعة التنظيمية التي تتسم بها المنظمات في ظل بيئة تحتاج استمرار قوة وسلامة البناء الداخلي للمنظمات، ولعل ذلك يشير إلى أن أحد ضمانات المناعة يتمثل في مستوى النضج الذي تتسم به المنظمات أو ما يسمى بالنضج المؤسسي.

ومن خلال مطالعة الواقع يتبين لنا أن ذلك مرهون بدرجة كبيرة بمعدل توافر الأفراد ذوي السمات الخاصة الذين يمتلكون الإمكانيات البشرية النادرة والتمتع بعلاقات تنظيمية فائقة التميز وبناء علاقات متميزة مع الأطراف ذوي العلاقة، حيث تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن تلك الإمكانيات تمثل أحد ضمانات النضج المؤسسي وبناء وتقوية حالة المناعة التنظيمية للبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على تساؤل عام يتمثل في "هل توافر أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بالبنوك التجارية يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى المناعة التنظيمية في ظل توافر النضج المؤسسي كمتغير وسيط" وقد أمكن للباحث ترجمة ذلك التساؤل الرئيسي إلى عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

١. هل يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات رأس المال الفكري؟
٢. هل يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات النضج المؤسسي؟
٣. هل يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث مستوع المناعة التنظيمية؟
٤. هل يمكن أن يساهم رأس المال الفكري في تحسين المناعة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية في ظل وجود النضج المؤسسي كمتغير وسيط؟

خامساً: أهداف البحث:

يحرص الباحث من خلال هذه الدراسة على تحقيق هدف رئيسي يُترجم التساؤل الرئيسي لنتيجة، ويتمثل ذلك الهدف في التأكد من قدرة النضج المؤسسي على تحسين العلاقة بين رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية من خلال النموذج الوصفي المقترح، ويتفرع عن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

١. الكشف عن درجة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات رأس المال الفكري.
٢. التعرف عن درجة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات النضج المؤسسي.
٣. الكشف عن درجة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث مستوى المناعة التنظيمية.

٤. التأكد من مدى وقدر مساهمة كل من رأس المال الفكري في علاقته بالنضج المؤسسي في دعم وتحسين المناعة التنظيمية، وتحديد المتغيرات الفعلية الأكثر تأثيراً في المناعة التنظيمية، والأكثر قدرة على تفسير التباين فيه.

سادساً: فرضيات البحث:

تؤكد بعض الدراسات على وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية (Rahdapour & Sheykhi, 2016)، كما تبين أن الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية هي نظام متكامل يستند إلى رأس المال الفكري، كما أن المناعة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً للارتقاء بالمنظمات (عبدالباري & صابر، ٢٠١٣). وأيضاً اتضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على التفوق التنظيمي والمؤسسي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل، القياس والتحليل، إدارة المعرفة، النتائج) مما يدل على أن مكونات رأس المال الفكري تؤثر على التفوق التنظيمي والمؤسسي (العبادي، ٢٠١٨).

وتبين بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط معنوية بين الجينات التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية بالبنوك التجارية ودرجة تقبل المديرين للمخاطرة حال اتخاذهم لقرارات تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية باعتبارها أحد أبعاد النضج المؤسسي (العزب، ٢٠١٨). كما اتضح وجود علاقة بين أبعاد الريادة والحمض النووي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية، وتبين وجود علاقة إيجابية بين جهاز المناعة التنظيمية وأبعاده والتوازن الاستراتيجي للمنظمات (أمانة وآخرون، ٢٠١٧؛ Abu Zuaiter, 2019). وتبين وجود تأثير معنوي بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز أبعاد المناعة التنظيمية مع وجود علاقة ارتباط بين الشراكة مع العملاء والمنافسين والموردين والمناعة التنظيمية (عبودي، ٢٠١٩؛ الطائي، ٢٠٠٩) واسترشاداً بتلك العلاقات المبدئية تمكن الباحث من صياغة الفرضيات الأربعة التالية:

١. لا يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات رأس المال الفكري.
٢. لا يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات النضج المؤسسي.
٣. لا يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث مستوى المناعة التنظيمية.
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية، في ظل وجود النضج المؤسسي كمتغير وسيط.

سابعاً: أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى المساهمات التي يقدمها في إمكانية تحسين المناعة التنظيمية عن طريق رأس المال الفكري وفي ظل وجود النضج المؤسسي كمتغير وسيط، والتي تعتبر جزء من القطاع المصرفي الداعم- للاقتصاد القومي، حيث إن قطاع المصرفي

يعتبر آلة الاقتصاد المصري حالياً، إذ إن معظم البنوك الموجودة حالياً في مصر لديها ما يكفيها من سيولة تسمح لها بالدخول والمشاركة في عجلة النمو. علماً أن البنوك الدولية ساندت الاقتصاد المصري خلال الأعوام الماضية ولا سيما في فترة الاضطرابات بعد أحداث يناير ٢٠١١، إذ إن المساندة اتضحت في موافقة البنوك الدولية على تمويل التجارة للسوق المحلية في ظل ارتفاع معدلات الاستيراد من الدول الخارجية (<https://uabonline.org/ar>)، وفي ضوء ذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية كما يأتي:

١. مساعدة ودعم البنوك التجارية في تحسين المناعة التنظيمية لها لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها البنوك بصفة عامة عن طريق السطو على المعلومات.
٢. التأكيد على تنمية الرغبة والقناعة لدى إدارة القطاع المصرفي والبنوك التجارية بأهمية تنمية رأس المال الفكري من خلال توسيط النضج المؤسسي بما ينعكس ذلك على المناعة التنظيمية للبنوك التجارية المصرية.
٣. المساهمة أيضاً في حماية البنوك التجارية المصرية من الفيروسات البيئية ومن محاولات المنافسين في التأثير على أعمالها.
٤. إبراز أهمية رأس المال الفكري والتأكيد على ضرورة الاهتمام به لما له من تأثير على قيمة البنوك التجارية وإبراز دورها في المجتمع.
٥. المساعدة في تحسين مستوى النضج المؤسسي للبنوك التجارية المصرية رغبة في تحسين المناعة التنظيمية التي تمكن البنوك من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
٦. تقديم مجموعة من التوصيات والأليات التنفيذية إلى القطاعات المسؤولة عن التنفيذ والتي تعد بمثابة برنامج عمل تنفيذي لدعم البنوك التجارية من أجل التعرف على مستوى النضج المؤسسي للبنوك التجارية المصرية، وكذلك تنمية رأس المال الفكري وانعكاسهم على مستوى المناعة التنظيمية.
٧. وأخيراً أن هذه الدراسة تتناول ثلاث موضوعات تعتبر من أهم وأحدث أدبيات الإدارة بصفة عامة وهما رأس المال الفكري، والنضج المؤسسي، والمناعة التنظيمية، ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة خاصة في ظل ندرة احتواء المكتبة العربية لمثل هذا الموضوعات من الدراسات.

ويمكن تجميع عدد من البنود التي تحقق التكامل في موضوع البحث وتحقق القناعة بالترابط بين بنود منهجية معالجة البحث وذلك من خلال عرض ملخص لخطة البحث من خلال الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)
ملخص خطة البحث

م	تساؤلات الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	متغيرات الدراسة	أساليب تحليل	الاختبارات الإحصائية
١	هل يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات رأس المال الفكري؟	الكشف عن درجة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات رأس المال الفكري	لا يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات رأس المال الفكري	تتضمن المتغيرات الآتية: ■ رأس المال الفكري ■ نوع الملكية.	تحليل التباين T	اختبار T & F اختبار توكي
٢	هل يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات النضج المؤسسي؟	التعرف عن درجة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات النضج المؤسسي	لا يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث توافر مقومات النضج المؤسسي	تتضمن المتغيرات الآتية: ■ النضج المؤسسي ■ نوع الملكية.	تحليل التباين T	اختبار T & F اختبار توكي
٣	هل يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث مستوع المناعة التنظيمية؟	الكشف عن درجة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث مستوع المناعة التنظيمية	لا يوجد اختلاف معنوي بين البنوك التجارية المصرية وفق نوع الملكية من حيث مستوع المناعة التنظيمية	تتضمن المتغيرات الآتية: ■ المناعة التنظيمية. ■ نوع الملكية.	تحليل التباين	اختبار T & F اختبار توكي
٤	هل يمكن أن يساهم رأس المال الفكري في تحسين المناعة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية في ظل وجود النضج المؤسسي كمتغير وسيط؟	التأكد من مدى وقدر مساهمة كل من رأس المال الفكري في علاقته بالنضج المؤسسي في دعم وتحسين المناعة التنظيمية، وتحديد المتغيرات الفعلية الأكثر تأثيراً في المناعة التنظيمية، والأكثر قدرة على تفسير التباين فيه	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية، في ظل وجود النضج المؤسسي كمتغير وسيط	تتضمن المتغيرات الآتية: ■ رأس المال الفكري ■ النضج المؤسسي ● المناعة التنظيمية.	تحليل المسار (أموس)	معامل التحديد اختبار سوبل اختبار ت. اختبار ف. (G.F.I) (A.G.F.I) (RMSEA)

ثامناً: حدود البحث: تم وضع حدود ترتبط بكل متغير وأخرى ترتبط بمجال تطبيق الدراسة والحدود الجغرافية للبحث، وذلك كما يأتي:

١. اقتصر الباحث على تجميع البيانات من العاملين بالمراكز الرئيسية للبنوك على اختلاف نوع الملكية حيث أن المراكز والفروع تعمل وفق نظام واحد، مع مراعاة أن الاتفاق على الممارسات المصرفية يخضع لتعليمات البنك المركزي، أما الاختلاف حول متغيرات البحث (رأس المال الفكري والنضج المؤسسي والمناعة التنظيمية) وممارسات كل منهم قد تختلف باختلاف نظم الإدارة أو تعليمات جهة الملكية، وهذا ما سيكون محل تحليل ودراسة.

٢. تم التركيز على ثلاث بنوك من كل فئة ملكية لتحقيق التمثيل لمجتمع البنوك التجارية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة كعينة ممثلة لبنوك القطاع العام & البنك التجاري الدولي، بنك قناة السويس، البنك العربي الإفريقي الدولي كعينة ممثلة للبنوك المشتركة & بنك الاسكندرية (سان باولو)، (HSBC)، سيتي بنك).

٣. نظراً إلى أن كل فئة ملكية تمارس أنشطتها المرتبطة بمتغيرات البحث بذات الطريقة فقد قام الباحث بتوزيع عينة البحث على الفئات الثلاث وداخل كل فئة بالتساوي.

٤. حدود مرتبطة بمتغيرات الدراسة: تشمل الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية هي المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع، وهي على النحو التالي:

- بالنسبة للمتغير المستقل: اقتصر الباحث على دراسة موضوع رأس المال الفكري اعتماداً على أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).
- أما بالنسبة للمتغير الوسيط: اقتصر الباحث على دراسة مستوى النضج المؤسسي من خلال الأبعاد التي تتمثل في (قدرة المنظمة وحدثها، نكاء المنظمة، مرونة المنظمة، براعة ونكاء المنظمة).

- أما بالنسبة للمتغير التابع: فقد اقتصر الباحث في دراسته على المناعة التنظيمية متمثلة في عدد من الأبعاد وهي (إدراك وتصور المناعة، الدفاع عن المناعة، ذاكرة المناعة التنظيمية، وظيفة الاستقرار، وظيفة التحكم والرقابة).

٥. بالنسبة لمجال تطبيق البحث: تتم الدراسة الميدانية على البنوك التجارية (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة، فروع بنوك أجنبية) ارتكازاً على أن ملكية البنك تؤثر على ممارسات العاملين وعلاقاتهم ونظم العمل بما يؤثر على كل من النضج والمناعة التنظيمية.

٦. تم تجميع بيانات هذا البحث في أشهر يونية ويوليو من عام ٢٠٢١.

تاسعاً: تصميم البحث: يتضمن تصميم البحث عدد من الموضوعات والتي تتمثل في:

أ. نوع البحث: يعتمد تصميم البحث على المدخل الوصفي بغرض وصف خصائص ومتغيرات مشكلة البحث، وبيان الاختلافات حول المتغيرات وفق نوع ملكية البنك مع بيان العلاقات بين رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية في ظل وجود النضج المؤسسي كمتغير وسيط.

ب. نوع ومصادر البيانات: تم الاعتماد على كل من البيانات الثانوية والبيانات الأولية الخاصة بكل من النضج المؤسسي، ورأس المال الفكري، والمناعة التنظيمية.

ج. مجتمع البحث: تم تنفيذ البحث على البنوك التجارية العاملة في مصر على اختلاف نوع الملكية باعتباره ذات تأثير على الممارسات المرتبطة برأس المال الفكري (عيد، ٢٠١٣)، ونظراً لكبر حجم المجتمع (١٢٤٢٥١ مفردة) فقد تم التركيز على ثلاث بنوك من كل فئة لتحقيق التمثيل لمجتمع البنوك التجارية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة كعينة ممثلة لبنوك القطاع العام & البنك التجاري الدولي، بنك قناة السويس، البنك العربي الإفريقي الدولي كعينة ممثلة للبنوك المشتركة & بنك الاسكندرية (سان باولو)، (HSBC)، سيتي بنك)، ونظراً إلى أن كل فئة ملكية تمارس أنشطتها المرتبطة بمتغيرات البحث بذات الطريقة فيميل الباحث لتوزيع عينة البحث على الفئات الثلاث وداخل كل فئة بالتساوي وفق المبين بالجدول رقم (٢) التالي:

د. عينة البحث: وتوزيع حجم العينة على قطاعات البحث (بنوك القطاع العام، بنوك مشتركة، فروع البنوك الأجنبية)، تم تحديد حجم العينة اعتماداً على الحجم الإجمالي للمجتمع (١٢٤٢٥١) مصرفي واعتماد مستوي ثقة ٩٥٪، وحدود الخطأ المسموح به ٥٪، بلغ حجم العينة (عيد، ٢٠٢٠).

$$(1-p) p \times N$$

$$N = \frac{(1-p) p \times N}{p(1-p) + (d^2 \div z^2) \times (N-1)}$$

حيث أن:

$N =$ حجم مجتمع البحث (العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث) = ١٢٤٢٥١ مفردة، $Z =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة هو (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦)، $D =$ نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)، $p =$ نسبة توفر الظاهرة محل الدراسة وبافتراض انها تساوي (٥٠٪)، $1-p =$ نسبة عدم توفر الظاهرة محل الدراسة وتمثل القيمة المكمل لـ p وهي (٥٠٪)، وأخيراً وهو المطلوب تحديده $n =$ حجم العينة المطلوبة، وبالتعويض في المعادلة يبلغ حجم العينة (٣٨٣) مفردة، تم زيادتهم إلى ٤٥٠ مفردة لتقليل خطأ المعاينة ومراعاة لانخفاض نسبة الردود في البنوك نظراً لطبيعة عملهم.

جدول رقم (٢)

بيان بالبنوك المدرجة ببورصة الأوراق المالية واعداد العاملين بها

حصة كل فئة	نوع الملكية
١٥٠	بنوك قطاع عام
٥٠	البنك الاهلي المصري
٥٠	بنك مصر
٥٠	بنك القاهرة
١٥٠	بنوك تجارية خاصة
٥٠	البنك التجاري الدولي
٥٠	بنك قناة السويس
٥٠	البنك العربي الإفريقي الدولي
١٥٠	فروع بنك اجنبية
٥٠	بنك الإسكندرية (سان باولو)
٥٠	(HSBC)
٥٠	سيتي بنك
٤٥٠	إجمالي حجم العينة

المصدر: النشرة الشهرية للبنك المركزي المصري، مايو ٢٠٢١

ه. **نوع وإجراءات العينة:** تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية وقد روعي نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، وقام الباحث بتقسيم البنوك التجارية إلى بنوك قطاع عام وبنوك مشتركة وفروع بنوك أجنبية، وتم اختيار أعلى ثلاث بنوك من كل فئة من حيث حجم رأس المال.

و. **وحدة المعاينة:** تتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك التجارية المصرية على اختلاف نوع الملكية من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وهم (مديرو الفروع والإدارات ونوابهم وموظفي خدمة العملاء والمصرفيين بالبنوك).

ز. **متغيرات البحث:** تضمن البحث ثلاثة متغيرات رئيسية تضمنت (١٢) متغير فرعي وتم تخصيص سؤال مستقل لكل متغير وعدد من العبارات لقياس كل بُعد وتم بيانهم من خلال عرض هيكل قائمة الاستقصاء والتي يبينها الشكل رقم (٢)، وقد تضمن البحث المتغيرات التالية:

- (١) أبعاد رأس المال الفكري وتضمنت كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات (متغير مستقل).
- (٢) أبعاد النضج المؤسسي وتضمنت كل من قدرة المنظمة وحدتها، ذكاء المنظمة من أجل المعرفة، مرونة المنظمة، براعة المنظمة وقدرتها (متغير وسيط).
- (٣) أبعاد المناعة التنظيمية والذي تضمن إدراك وتصور المناعة، الدفاع عن المناعة، ذاكرة المناعة التنظيمية، وظيفة الاستقرار، وظيفة التحكم والرقابة (متغير تابع).

ح. **القياس:** تضمن البحث ثلاثة متغيرات رئيسية تمثلت في رأس المال الفكري كمتغير مستقل وقد تم قياس رأس المال الفكري اعتماداً على **مقياس رأس المال الفكري** وفق ما اتفق عليه (Stewart, 2003) والذي يقيس الأبعاد الثلاثة له والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وتم تحويلهم لمتغيرات فرعية تساعد في التعرف على موضوع كل عبارة، كما تضمن البحث النضج المؤسسي كمتغير وسيط اعتماداً على **مقياس النضج المؤسسي** وفق ما اتفق عليه كل من (Stachowiak & Pawłyszyn, 2021) والذي يقيس أربع أبعاد هي (قدرة المنظمة وحدتها، ذكاء المنظمة من أجل المعرفة، مرونة المنظمة، براعة المنظمة وقدرتها). وتم تحويلهم لمتغيرات فرعية تساعد في التعرف على موضوع كل عبارة، كما تم تناول المناعة التنظيمية كمتغير تابع اعتماداً على **مقياس المناعة التنظيمية** وفق ما اتفق عليه كل من (Al-Saedy, 2016 ; Alwan & Talib, 2016) والذي يتكون من خمسة أبعاد هي (إدراك وتصور المناعة، الدفاع عن المناعة، ذاكرة المناعة التنظيمية، وظيفة الاستقرار، وظيفة التحكم والرقابة) بعد تحويلهم لمتغيرات فرعية تساعد في التعرف على موضوع كل عبارة.

ط. **صدق وثبات المقياس:** تم التوصل للمتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية لكل متغير من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستكشافية، ثم تم تنقيح المتغيرات من خلال المنهجية التي اتبعتها الباحثة في إعادة صياغة عبارات الاستبيان لكل متغير ثم تلاها

مناقشة كل متغير مع المصرفيين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث للتعرف على المتغيرات الجوهرية التي تعكس رأس المال الفكري، ثم التأكد من مدى فهم محتوى كل عبارة ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين المتغير الذي يتم قياسه من خلال العبارة (صدق المحتوي)، ثم تم توزيع الاستبيان في صورته المبدئية على عدد (٣٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية محل البحث، وبعد مرور أسبوعين تم توزيع عدد (٣٠) استبيان على ذات العينة للتأكد من ثبات المقياس بعد إجراء الملاحظات على الاستبانة، ومن أهم نتائج اختبار الاستبيان ما يلي:

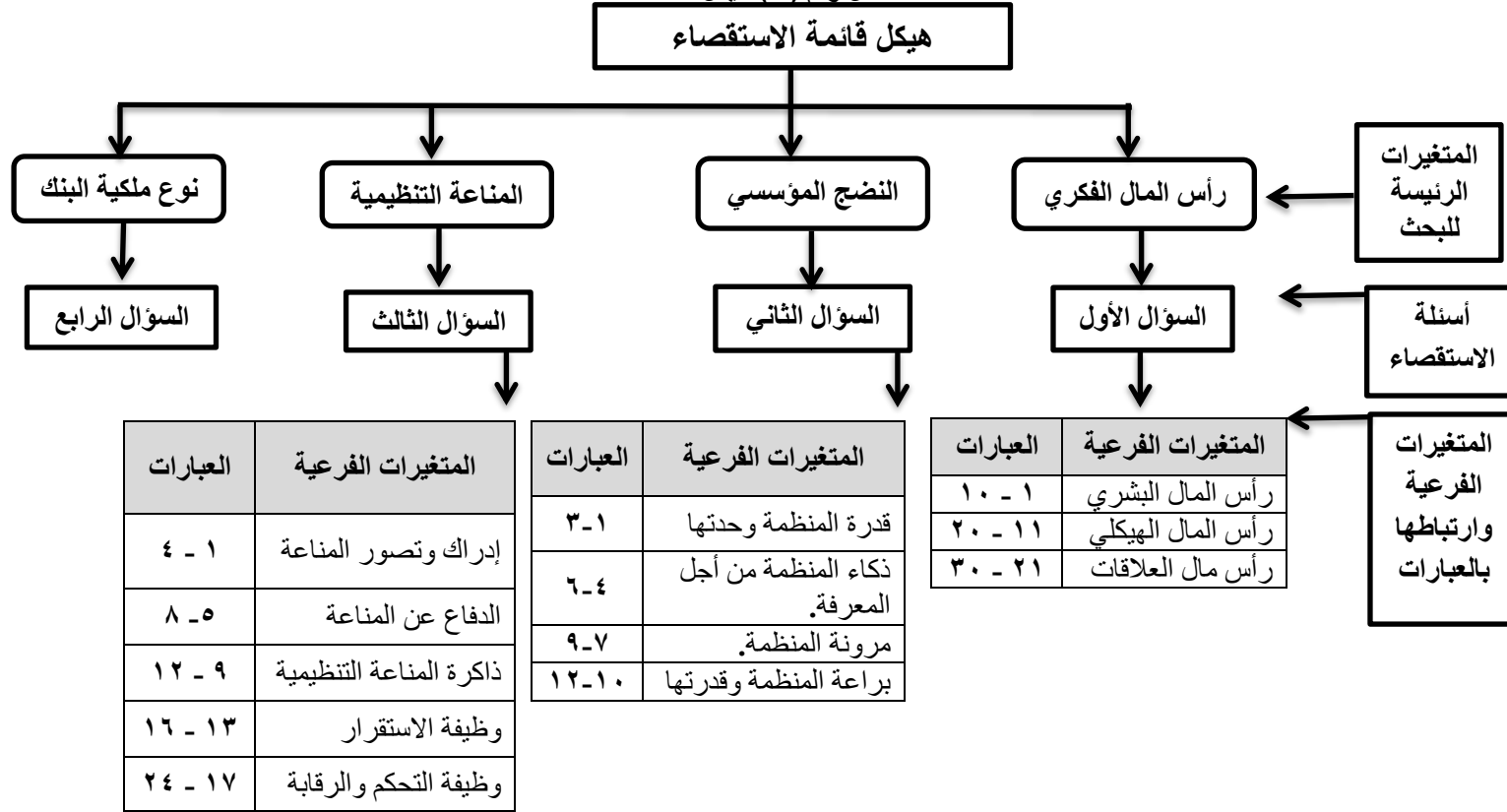
تم تحديد معامل الثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل متغير رئيسي وللمتغيرات الفرعية، حيث تبين أن درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (٠,٧٨٣) وهو مؤشر مقبول يعطى دلالة على إمكانية للاعتماد على الاستبيان بصورة إجمالية لأغراض توفير البيانات الأولية، في حين تبلغ درجة الثبات لكل من رأس المال الفكري، النضج المؤسسي، المناعة التنظيمية (٠,٧٦٩)، (٠,٧٨٨)، (٠,٧٨٣) على التوالي، كما تبين أن الانحراف المعياري لمتغيرات البحث كانت على النحو التالي رأس المال الفكري (٠,٣٩) النضج المؤسسي (٠,٦٨) المناعة التنظيمية (٠,٥٩) ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	إجمالي أبعاد الاستبيان	٦٦			٠,٧٨٣
٢	رأس المال الفكري	٣٠	٣,١٥	٠,٣٩	٠,٧٦٩
	(١) رأس المال البشري	١٠	٣,٤٩	٠,٤٤	٠,٧٢٥
	(٢) رأس المال الهيكلي	١٠	٣,٠٨	٠,٣٥	٠,٧١٢
	(٣) رأس مال العلاقات	١٠	٢,٩٥	٠,٥٩	٠,٧٢٧
٣	النضج المؤسسي	١٢	٣,٧٢	٠,٦٨	٠,٧٨٨
	(١) قدرة المنظمة وحدتها	٣	٣,٠٩	١,٢٥	٠,٦٩٩
	(٢) ذكاء المنظمة من أجل المعرفة	٣	٣,٦٣	٠,٩٥	٠,٧٩٩
	(٣) مرونة المنظمة	٣	٣,٨٢	٠,٨٤	٠,٨١٤
	(٤) براعة المنظمة وقدرتها	٤	٣,٩٨	٠,٩٢	٠,٧٠٢
٤	المناعة التنظيمية	٢٤	٢,٧٥	٠,٥٩	٠,٧٨٣
	١. إدراك وتصوير المناعة	٤	٢,٠١	٠,٧٨	٠,٧٧٧
	٢. الدفاع عن المناعة	٤	٢,٢٧	٠,٨١	٠,٧٧٣
	٣. ذاكرة المناعة التنظيمية	٤	٣,٠٣	١,١٤	٠,٧٣٩
	٤. وظيفة الاستقرار	٤	٣,٠١	١,٠٥	٠,٧٧٦
	٥. وظيفة التحكم والرقابة	٨	٣,٤٣	٠,٧٣	٠,٦٥١

هيكل قائمة الاستقصاء
شكل رقم (٢) هيكل قائمة الاستقصاء



الشكل من إعداد الباحث

عاشراً: أساليب تحليل البيانات والإختبارات الإحصائية: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات واعتمادية المقياس، وتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلاف بين البنوك التجارية وفق نوع ملكية البنك لكل من رأس المال الفكري، النضج المؤسسي، المناعة التنظيمية، وتم استخدام تحليل المسار (AMOS) أموس لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من رأس المال الفكري والنضج المؤسسي والمناعة التنظيمية، وتحديد أبعاد رأس المال الفكري ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمناعة التنظيمية بما يشير إلى اعتبار النضج المؤسسي كمتغير وسيط (صديق، ٢٠٠٨)، وقد تم الاعتماد على اختبار "توكي" لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات البحث، معامل التحديد، (F)Test، وأهمية (T) Test لتحليل المسار (أموس)، وكل من (G.F.I دليل صلاحية)، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح، (Adjusted (G.F.I) (A.G.F.I) / RMSEA) المصاحبين لتحليل المسار (أموس)، وتم استخدام اختبار (Sobel Test) لبيان مدى قبول النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري و المناعة التنظيمية، كما تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي ((Confirmatory Factor Analysis (CFA) للتأكد من الصلاحية لمجموعات المتغيرات والكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة ومقارنتها بالافتراضات التي تم افتراضها عند تصميم قائمة الاستبيان، وحرص الباحث على استخدام اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) لبيان مدى كفاية العينة للتحليل العاملي، واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) لبيان مدى صلاحية المتغيرات لاستخدام التحليل العاملي.

حادي عشر: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

حرص الباحث قبل استهلال الدراسة الميدانية أن يقوم ببيان مدى كفاية العينة للاعتماد على التحليل العاملي من خلال اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) وبيان مدى صلاحية المتغيرات لاستخدام التحليل العاملي من خلال اختبار (Bartlett's Test of Sphericity)، ويتم عرض هذين الاختبارين لكل متغير على حدة وذلك على النحو التالي من خلال جدول رقم (٤)، (٥)، (٦):

جدول رقم (٤)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع رأس المال الفكري	
٠,٨٩٤	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test
٤٩٣٠,٢٢	كا
٢٠١	درجات الحرية
٠,٠٠٥	p-value
Bartlett's Test of Sphericity	

جدول رقم (٥)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع النضج المؤسسي	
٠,٩٠٣	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test
٥٧٠١,٠٥	كا
٢٩٧	درجات الحرية
٠,٠٠٤	p-value
Bartlett's Test of Sphericity	

جدول رقم (٦)
اختبار كفاية العينة وصلاحيه استخدام التحليل العائلي مع المناعة التنظيمية

٠,٩٠١	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٤٧٩١,٣٣	كا ^١	Bartlett's Test of Sphericity
٢٩٧	درجات الحرية	
٠,٠٠١	p-value	

حيث تبين أن قيمة اختبار (K-M-O) تتراوح بين (٠,٥ & ١) وتقترب من الواحد الصحيح بما يعطي دلالة لكفاية العينة للمتغيرات الثلاثة، كما أن قيمة (p-value) في اختبار (Bartlett's Test) معنوية للمتغيرات الثلاث بما يؤشر لصلاحيه استخدام التحليل العائلي مع متغيرات البحث، وفيما يلي يتم بيان نتائج التحليل العائلي لمتغيرات البحث لكل متغير على حدة وذلك من خلال جدول رقم (٧)، (٨)، (٩):

جدول رقم (٧)
نتائج التحليل العائلي لرأس المال الفكري

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٦٩	١. يبذل البنك قصارى جهده للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل المصرفي.
٠,٧٢	٠,٢١	٠,١٦	٢. يجري البنك استطلاعات للعملاء للتعرف على آرائهم نحو جودة الخدمة المصرفية.
٠,١٧	٠,٧٦	٠,٢٤	٣. يسعى البنك إلى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة إلى برامج تنفيذية.
٠,٠١	٠,٣٤	٠,٦٨	٤. يستقطب البنك الأفراد ذوي المواهب وحملة الشهادات الجامعية النادرة.
٠,٣٢	٠,٧٨	٠,٣٣	٥. تشكل براءة الاختراع الخاصة بالعاملين المتميزين نسبة عالية من مجمل أنشطة البنك.
٠,٦٤	٠,١٥	٠,٦٤	٦. يعتمد البنك في شغل الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة الكبيرة في العمل المصرفي.
٠,٧٧	٠,١١	٠,٢٥	٧. يعمل البنك على وضع برامج تواصل مع العملاء والمجتمع وتعاون معهم والتعرف على آرائهم.
٠,٣٥	٠,٦٤	٠,٤٣	٨. يحافظ البنك على حق المخترع من حيث المحافظة على حقوق النشر والتأليف والاختراع.
٠,٦٧	٠,٢١	٠,٣٦	٩. ينفق البنك مبالغ كبيرة لدعم ما يقدمه من خدمات.
٠,٢٣	٠,٢٤	٠,٧٤	١٠. يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة بمصلحة الضرائب العقارية خبرات كافية في مجال الإدارة.
٠,٧٣	٠,٣٧	٠,١٣	١١. أرى أن نسبة من تعاملوا مع البنك نسبة مرتفعة.
٠,١٢	٠,٦٨	٠,٠٨	١٢. عادة ما ينظر البنك إلى حقوق النشر والتأليف كسلاح تنافسي ومصدر لدعم مزاياها التنافسية.
٠,٦٣	٠,٣٦	٠,٢٤	١٣. يحرص البنك على تقديم خدماته لكافة العملاء في أقل وقت ممكن.
٠,٧٣	٠,٣٦	٠,٠٥	١٤. يسعى البنك باستمرار لزيادة أعداد المستفيدين من خدماته من العملاء والمجتمع.
٠,٠٦	٠,٧٦	٠,٠٣	١٥. يعد الاهتمام باسم البنك جزء من أساسيات عماله لما يقدمه من خدمات للعملاء والمجتمع.
٠,٨١	٠,٢٣	٠,٤٦	١٦. يأخذ البنك بمقترحات وتفضيلات العملاء بنظر الاعتبار عند تصميم أو تعديل الخدمات المصرفية.

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١٧. يستخدم البنك العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	٠,٧٣	٠,٤١	٠,٢٠
١٨. ترى إدارة البنك أن التجربة أفضل سبيل لاكتشاف المهارات العملية.	٠,٧٧	٠,٢٥	٠,١٠
١٩. يعمل البنك باستمرار على حماية أسمه وترسيخ مكانته في المجتمع.	٠,٢٣	٠,٧٢	٠,٠٩
٢٠. يتبع البنك في مجال تقييم نوعية خدماته إجراءات محكمة جداً.	٠,٢٥	٠,٦٥	٠,١١
٢١. عادة ما يقوم البنك بمنح العملاء المتميزين مزايا إضافية.	٠,٠٥	٠,٣٢	٠,٦٣
٢٢. يتمتع العاملون في البنك بمعنويات مرتفعة.	٠,٧٧	٠,٢٢	٠,١٣
٢٣. يمتلك البنك نظام إدارة ونظام معلومات مناسب يمكنه من التنفيذ المتميز للخطط والبرامج.	٠,٠٣	٠,٦٨	٠,٣٧
٢٤. يعمل البنك على إشراك العملاء بعض في أعماله.	٠,٣٤	٠,١٧	٠,٨١
٢٥. عادة ما يعاني العاملون بالبنك من ضعف الشعور بالأمان الوظيفي.	٠,٧٦	٠,٣٦	٠,١٥
٢٦. يعمل البنك على تبادل المعلومات مع العملاء لفتح آفاق جديدة للتعاون.	٠,٤٥	٠,٢٥	٠,٨١
٢٧. لا تمنع إدارة البنك من تجريب أي جديد وإدخال أفكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.	٠,٧٦	٠,١٤	٠,٥١
٢٨. أنظمة المعلومات الإدارية بالبنك تتميز بالدقة والحدثة والتوقيت المناسب.	٠,٣٦	٠,٦٣	٠,١٤
٢٩. يمتلك البنك نظام إدارة ونظام معلومات مناسب يمكنه من التنفيذ المتميز للخطط والبرامج.	٠,٤٦	٠,٦٨	٠,٠٢
٣٠. عادة ما يعتمد العاملون بالبنك على تقديم أفكار ترتبط بمعالجة مشكلات واقعية يواجهونها أو يواجهها الآخرون في عملهم.	٠,٧٩	٠,١٨	٠,٣٩
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	٤٣,٧	٢٢,٣	١٩,٧
النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٤٣,٧	٦٦	٨٥,٧
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية			
<ul style="list-style-type: none"> ■ العامل المسجل رقم (١): رأس المال البشري، العبارات، ١٠،٤١، ١٧، ١٨، ٢٢، ٢٥، ٢٧، ٣٠ (تسعة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٢): رأس المال الهيكلي، العبارات ٣، ٥، ٨، ١٢، ١٥، ١٩، ٢٠، ٢٣، ٢٨، ٢٩ (عشرة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٣): رأس المال الهيكلي، العبارات ٢، ٧، ٩، ١١، ١٣، ١٤، ١٦، ٢١، ٢٤، ٢٦ (عشرة متغيرات) 			
وسيتم استبعاد العبارة رقم (٦) لتحميله على عاملين بمعامل تحميل (٠,٦٤)			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (٧) أن رأس المال الفكري يتضمن ثلاثة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل (٠,٦) فأكثر لكل عبارة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا تم استبعاد العبارة رقم (٦) لتحميله على بُعدين بمعامل تحميل (٠,٦٤)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسر (٨٥,٧%) من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى قدرة التحليل العملي في استخراج عوامل رأس المال الفكري، ويتم استبعاد العوامل التي تنسم بعدم موثوقية التحميل.

جدول رقم (٨)

نتائج التحليل العاملي للنضج المؤسسي

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)
١. يستطيع البنك التنبؤ بالفرص والتهديدات.	٠,١٧	٠,١٤	٠,٥٣	٠,٧١
٢. هناك مرونة كافية في الموارد الفنية في البنك.	٠,٤٨	٠,٣٨	٠,٨٥	٠,٣٩
٣. البنك يمتلك القدرة على إدراك التهديدات سواء كانت تهديدات داخلية أو خارجية.	٠,٧٨	٠,١١	٠,٠١	٠,٠٤
٤. البنك لديه المقدرة الكافية للعمل على تجنب التهديدات.	٠,٤٠	٠,٣٦	٠,٤٣	٠,٦٦
٥. البنك لديه القدرة على معالجة المعرفة.	٠,٢٣	٠,٥٧	٠,٣٦	٠,٤٣
٦. توافر القدرة للبنك على اكتساب المعرفة الجديدة.	٠,٤٢	٠,٧٧	٠,٢٣	٠,١٧
٧. البنك لديه القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات الداخلية والخارجية.	٠,٦١	٠,٠٨	٠,٤٣	٠,٢٢
٨. الموارد البشرية بالبنك لديها مرونة كافية.	٠,٠٧	٠,٢١	٠,٨٢	٠,٥٦
٩. الموارد المالية مرنة ويمكن تحريكها بسهولة للتعامل مع الاحتياجات المالية.	٠,٢٩	٠,٠٥	٠,٨٠	٠,٤٢
١٠. يمتلك البنك القدرة على تجميع المعرفة.	٠,٢٣	٠,٧٦	٠,٤١	٠,٣٩
١١. البنك يمتلك القدرة على إدارة الفرص الخارجية.	٠,٦٩	٠,٠١	٠,٢٠	٠,٥٣
١٢. البنك لديه القدرة على اغتنام الفرص وتغييرها لصالح البنك.	٠,٠٨	٠,٠٦	٠,٢١	٠,٧٣
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	٤٨,٧	١٩,٤	٩,٤	٨,٣
النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٤٨,٧	٦٨,١	٧٧,٥	٨٥,٨
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية				
<ul style="list-style-type: none"> ■ العامل المستخرج رقم (١): ذكاء المنظمة، العبارات ١١,٧,٣ (ثلاثة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٢): قدرة المنظمة وحدتها، العبارات ١٠,٦ (متغيرين متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٣): مرونة المنظمة، العبارات ٩,٨,٢ (ثلاثة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٤): براعة المنظمة وقدرتها، العبارات ١٢,٤,١ (ثلاثة متغيرات) 				
وسيتم استبعاد المتغير رقم (٥) لانخفاض معامل التحميل عن ٠,٦				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (٨) أن النضج المؤسسي يتضمن أربعة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل (٠,٦) فأكثر لكل عبارة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا يتم استبعاد العبارة رقم (٥) لانخفاض معامل التحميل عن (٠,٦)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٨,٨٥%) من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى زيادة قدرة التحليل العاملي على استخراج عوامل النضج المؤسسي، ويتم استبعاد العوامل التي تنسم بانعدام موثوقية التحميل.

جدول رقم (٩)
نتائج التحليل العملي للمناعة التنظيمية

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)
١. لدى البنك رد فعل وقائي ذاتي لإزالة العوامل الضارة التي تهددها	٠,٠٧	٠,٧٩	٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٢٧
٢. هناك عملية موثقة لرصد حالات التهديد المختلفة التي هددت البنك والتي يمكن الرجوع إليها في المستقبل لحالات مماثلة.	٠,٢٢	٠,١٨	٠,٨٢	٠,٠٥	٠,٢٩
٣. يتعلم الموظفون طواعية من بعضهم البعض طرقاً لمقاومة التهديدات التي تواجه البنك.	٠,٤٠	٠,٦٣	٠,٤٥	٠,٠٦	٠,١١
٤. يقوم جهاز المناعة في البنك بإزالة العوامل الضارة وغير الملائمة التي تتعارض مع أنظمته من أجل ضمان استقراره	٠,٢٥	٠,١٨	٠,٠٩	٠,٧٢	٠,٢٥
٥. يقوم البنك بتنفيذها بشكل استراتيجي ويتعرف على التأثيرات الخارجية السلبية التي تضر بظروفه.	٠,٦٥	٠,٥١	٠,١١	٠,٢٧	٠,٢٥
٦. الإدارات ترصد نتائج التغييرات التي يجريها البنك في عملياته وأنظمتها.	٠,٠٥	٠,٣٢	٠,٣٣	٠,١٤	٠,٦٣
٧. تميز الذاكرة المناعية للمنظمة بين سلوك وخصوصية المنظمة والفساد من جانب المتسللين الخارجيين.	٠,١٥	٠,٢٢	٠,٧٣	٠,٣٠	٠,٠٥
٨. يستشعر البنك عوامل داخلية ضارة أثناء عملياته.	٠,٦٨	٠,٠٨	٠,٣٧	٠,١٨	٠,٠٣
٩. يتم التعامل مع الأقسام والفرق والأشخاص فيما يتعلق بالمهام والتجاوزات التي تحدث أثناء أداء الإنتاج أو العمليات الوظيفية الأخرى بطريقة ذاتية.	٠,٣٤	٠,٨١	٠,١٧	٠,٢٧	٠,٧٧
١٠. يستفيد البنك من الأحداث الماضية في مواجهة التهديدات المحتملة أو الطارئة.	٠,١٥	٠,٣٦	٠,٧٦	٠,٢٧	٠,١٤
١١. يلعب المدير دوراً مهماً في مراقبة الأنشطة المختلفة للبنك.	٠,٨١	٠,٢٥	٠,٤٥	٠,٠٥	٠,٤٥
١٢. هناك أنظمة رقابة داخلية في البنك تعمل على تنسيق التناقضات التي يرصدها الجهاز المناعي وواقعه لتحقيق الانسجام في الأداء.	٠,١٣	٠,١٤	٠,٥١	٠,٧٦	٠,٢٥
١٣. هناك تنسيق وقائي بين أقسام ووحدات البنك في مواجهة القضايا التهديدية المختلفة.	٠,٣٦	٠,٦٣	٠,١٤	٠,٢٧	٠,٠٨
١٤. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في المراقبة الداخلية للموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.	٠,٦٦	٠,٤٨	٠,٠٢	٠,٢٢	٠,٢١
١٥. يتعامل الموظفون والفرق مع التهديدات لمنع الالتباس وضمان حسن سير العمل.	٠,٢٣	٠,١٨	٠,٣٩	٠,٧٩	٠,٥٩
١٦. يجب أن يقوم المستشار القانوني بفحص أنشطة البنك بطريقة تحقق التوازن والانسجام مع تعليمات الحكومة ولوائحها وقوانينها.	٠,٣٧	٠,٠٩	٠,١٢	٠,٧٣	٠,١١

عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,٦٨	٠,٣٥	٠,١٧	٠,٢٢	٠,٢٣	١٧. يتبنى البنك فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) لضمان جودة أداء الأعمال في كل مرة وبنفس الطريقة مع نفس الأشخاص أو غيرهم.
٠,٣١	٠,٣٢	٠,٦١	٠,٢٤	٠,٤١	١٨. تحتوي ذاكرة البنك على المعلومات اللازمة لمعالجة حالات التهديد المتكرر أو المشابه.
٠,٧٠	٠,٣٨	٠,١١	٠,٢٥	٠,٣١	١٩. يتبنى البنك الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات من خلال الفحص الدوري.
٠,٦٦	٠,٤٧	٠,٢٨	٠,١٧	٠,٢٩	٢٠. تقوم لوحة التحكم بمراقبة الأداء الإحصائي للموارد البشرية وتقييمها للتأكد من عدم وجود انحرافات في الأداء.
٠,٦١	٠,٥٢	٠,٤١	٠,٣٤	٠,٤١	٢١. تقوم إدارة الرقابة المالية بمراجعة شرعية المعاملات وكشف الأخطاء.
٠,٧٢	٠,٣٦	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٣٥	٢٢. يقوم البنك بمراقبة الأداء التشغيلي والشخصي للموظفين.
٠,٦٩	٠,٤٩	٠,٢٩	٠,٢١	٠,٣١	٢٣. تواصل إدارة الرقابة الداخلية بالبنك مراقبة تنفيذ سياسات البنك.
٠,٦٥	٠,٣٤	٠,١٥	٠,١٥	٠,٣٠	٢٤. يطابق البنك الأداء مع المعايير لتشخيص الانحرافات المصرفية.
٨,٣	٧,٩	١٤,٧	١٢,٣	٣٣,٧	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.
٧٤,٩	٦٨,٦	٦٠,٧	٤٦	٣٣,٧	النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية					
<ul style="list-style-type: none"> ■ العامل المستخرج رقم (١): الإدراك المناعي، العبارات، ١٤,١١,٨,٥ (أربعة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٢): دفاع المناعة، العبارات ١٣,٩,٣,١ (أربعة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٣): الذاكرة التنظيمية للمناعة، العبارات ١٨,١٠,٧,٢ (أربعة متغيرات) ■ العامل المستخرج رقم (٤): دفاع المناعة، العبارات ١٦,١٥,١٢,٤ (أربعة متغيرات) 					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (٩) أن المناعة التنظيمية تتضمن خمسة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل (٠,٦) فأكثر لكل عبارة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا تم استبعاد العبارة رقم (٩) لتحميله على متغيرين (٠,٨١) على المتغير دفاع المناعة & (٠,٧٧) على الرقابة، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٧٤,٩%) من التباين الإجمالي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع قدرة التحليل العاملي على استخراج عوامل المناعة التنظيمية، وتم استبعاد العوامل التي تنسم بانخفاض موثوقية التحميل.

١. الاختلاف بين العاملين بالبنوك التجارية وفق نوع ملكية البنك من حيث رأس المال الفكري.

ومن أجل بيان مدى وجود اختلاف بين العاملين بالبنوك التجارية وفق نوع ملكية البنك من حيث توافر رأس المال الفكري، والذي يهتم بمناقشة الفرضية الأولى، فإن الباحث يستعين بكل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين T & F، اختبار توكي، اختبار T، اختبار F، وأمكن التوصل للنتائج المبينة بالجدول رقم (١٠) & رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل مستوى رأس المال الفكري

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
رأس المال الفكري	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي إجمالي	٠,٣٤	٣,٩٨	١,٤٨	٢	**٠,٠٠٣
		٠,٣٨	٣,٢٤			
		٠,٣٥	٣,٠٤			
		٠,٣٥	٣,١٥			
رأس المال البشري	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	٠,٦٨	٤,٤٠	٢,٧٥	٢	**٠,٠٠٥
		٠,٨٠	٣,٥٤			
		٠,٤٤	٣,٤٩			
رأس المال الهيكلي	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	٠,٤٦	٣,٨٨	٢,٩١	٢	*٠,٠٥٠
		٠,٥١	٢,٠٥			
		٠,٣٥	٣,٠٨			
رأس مال العلاقات	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	٠,٥٨	٢,٩٠	٥,٩٣	٢	**٠,٠٠٣
		٠,٥٤	٣,٥٠			
		٠,٥٩	٢,٩٥			

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار توكي لمستوى رأس المال الفكري

المتغير	الجامعة	بنوك قطاع عام	بنوك مشتركة	فرع بنك أجنبي
أبعاد رأس المال الفكري	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	-	-	-
		*٠,٠٥٠	-	-
		**٠,٠٠٣	٠,٧٩٢	-
رأس المال البشري	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	-	-	-
		**٠,٠٠٦	٠,٨٥٢	-
		**٠,٠٠٩	-	-
رأس المال الهيكلي	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	-	-	-
		*٠,٠١٥	-	-
		**٠,٠٠٨	*٠,٠٤١	-
رأس مال العلاقات	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	-	-	-
		**٠,٠٠٣	-	-
		*٠,٠١٧	*٠,٠٥٠	-

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

- وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٠) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:
- يبلغ مستوى توافر رأس المال الفكري بمجتمع البحث إجمالاً (٦٣٪)، في حين كان لكل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية على الترتيب (٧٩,٦٪)، (٦٤,٨٪)، (٦٠,٨٪)، وهذا يشير للإرتفاع النسبي لمستوى توافر رأس المال الفكري بصفة عامة.
 - وتبين أن الاختلاف حول مستوى توافر رأس المال الفكري بصورة إجمالية ولكل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري على حدة دال، حيث تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر أبعاد رأس المال الفكري بصورة إجمالية عند مستوى معنوية (١٪) وكان كذلك لرأس المال البشري ورأس مال العلاقات بينما كان عند مستوى معنوية (٥٪) لرأس المال الهيكلي وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة وذلك على النحو التالي:
 - **رأس المال البشري:** يتبين أن الاختلاف حول توافر رأس المال البشري يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفرع البنك الأجنبي، وللتحقق من معنوية الفروق وبيان مصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق حول توافر رأس المال البشري دالة بين كل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة وكذلك الفروق بين بنوك القطاع العام وفروع البنوك الأجنبية داله عند مستوى معنوية (١٪).
 - **رأس المال الهيكلي:** وعند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف حول توافر رأس المال الهيكلي يميل لصالح بنوك القطاع العام و فروع البنوك الأجنبية على حساب توافرها بالبنوك المشتركة – رغم أن رأس المال الهيكلي لدي بنوك القطاع العام أكبر بفارق طفيف من فروع البنوك الأجنبية –، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين بنوك القطاع العام وفروع البنوك الأجنبية عند مستوى معنوية (١٪)، كما تبين وجود فروق معنوية بين رأس المال الهيكلي بالبنوك المشتركة وبين رأس المال الهيكلي بكل من بنوك القطاع العام وفروع البنوك الأجنبية عند مستوى معنوية (٥٪).
 - **رأس مال العلاقات:** وتبين أنه عند مستوى معنوية (١٪) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح البنوك المشتركة على حساب بنوك القطاع العام وفرع البنك الأجنبي، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين فروع البنوك الأجنبية وبين كل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة عند مستوى معنوية (٥٪)، وأن الفروق دالة بين بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة عند مستوى معنوية (١٪).

وفي ضوء ما تبين يتقرر رفض الفرض الأول والذي يهتم بدراسة مدى معنوية الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى رأس المال الفكري، وتبين أن الاختلاف دال عند مستوى معنوية (١٪)، بما يفيد في التأكيد على أن مستوى توافر رأس المال الفكري يختلف باختلاف نوع ملكية البنك.

كما أنه يفيد في تقديم توصيات تختلف في طبيعتها وفق اختلاف نوع ملكية البنك استناداً إلى أن ما يصلح لبنوك القطاع العام قد لا يناسب كل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية

٢. الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث حالة النضج المؤسسي.

تم دراسة مدى وجود اختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى النضج المؤسسي وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (١٢) وجدول رقم (١٣)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)
نتائج تحليل مستوى النضج المؤسسي

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
النضج المؤسسي	بنوك قطاع عام	٤,١٢	.٦١١	٦,٢٥٨	٢	**.٠٠٢
	بنوك مشتركة	٣,٥٤	.٦٥٢			
	فرع بنك أجنبي	٣,٥٥	.٥٤٠			
	إجمالي	٣,٧٢	.٦١٤			
قدرة المنظمة وحدتها	بنوك قطاع عام	٣,١١	١,٣١	٨,٨٧٢	٢	**.٠٠٠
	بنوك مشتركة	٢,٦٣	١,٣٦			
	فرع بنك أجنبي	٣,٠٩	١,٢٥			
ذكاء المنظمة من أجل المعرفة	بنوك قطاع عام	٤,٠٦	١,٢٤	١٣,٢٧٦	٢	**.٠٠٠
	بنوك مشتركة	٣,٣٧	١,٠٨			
	فرع بنك أجنبي	٣,٦٣	١,٠٥			
مرونة المنظمة	بنوك قطاع عام	٣,٠٦	١,٢٢	١٦,٦٣٣	٢	**.٠٠٠
	بنوك مشتركة	٣,٨٣	١,١٧			
	فرع بنك أجنبي	٣,٨٢	١,١٤			
براعة المنظمة وقدرتها	بنوك قطاع عام	٢,٩٢	١,٠٦	٤,٧٠١	٢	**.٠٠٩
	بنوك مشتركة	٣,٥٧	١,١٣			
	فرع بنك أجنبي	٣,٩٨	١,١٢			

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١، * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار توكي لمستوى النضج المؤسسي

المتغير	الجامعة	بنوك قطاع عام	بنوك مشتركة	فرع بنك أجنبي
النضج المؤسسي	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	**٠,٠٠١	-	-
	فرع بنك أجنبي	*٠,٠٦٠	٠,٣٥٢	-
قدرة المنظمة وحدتها	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	*٠,٠٠١	-	-
	فرع بنك أجنبي	٠,٩٧٦	**٠,٠٠٣	-
ذكاء المنظمة من أجل المعرفة	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	**٠,٠٠٠	-	-
	فرع بنك أجنبي	*٠,٠١٠	٠,١٩٨	-
مرونة المنظمة	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	**٠,٠٠٠	-	-
	فرع بنك أجنبي	**٠,٠٠٠	٠,٧١٤	-
براعة المنظمة وقدرتها	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	**٠,٠٠٦	-	-
	فرع بنك أجنبي	*٠,٠٤٤	٠,٢٩٨	-

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١، * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠٥ طبقاً لاختبار توكي

- وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٢) يتبين عدد من النتائج والتي منها:
- يبلغ مستوى النضج المؤسسي بالبنوك محل البحث إجمالاً (٧٤,٤٪)، في حين بلغ لكل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية على الترتيب (٨٢,٤٪)، (٧٠,٨٪)، (٧١٪)، وهذا يشير لارتفاع حالة النضج المؤسسي بصفة عامة للقطاع ولكافة البنوك محل الدراسة.
 - وتبين أن الاختلاف حول مستوى النضج المؤسسي بصورة إجمالية دال، ودال أيضاً لكل بُعد من أبعاد النضج المؤسسي على حدة، حيث تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر كافة أبعاد النضج المؤسسي عند مستوى معنوية (١٪) إجمالاً ولكل بُعد على حدة، وفيما يلي يتم عرض معنوية الفروق لكل بُعد من أبعاد النضج المؤسسي:
 - **قدرة المنظمة وحدثها:** يتبين أن الاختلاف حول قدرة المنظمة وحدثها يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفرع البنك الأجنبي، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من قدرة المنظمة وحدثها ببنوك القطاع العام وقدرة المنظمة وحدثها بالبنوك المشتركة عند مستوى معنوية (٥٪) والفروق حول قدرة المنظمة وحدثها بين فروع البنوك الأجنبية والبنوك المشتركة داله عند مستوى معنوية (١٪).
 - **ذكاء المنظمة من أجل المعرفة:** وعند مستوى معنوية (١٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة حول ذكاء المنظمة من أجل المعرفة بين بنوك القطاع العام وذكاء المنظمة من أجل المعرفة لفروع البنوك الأجنبية عند مستوى معنوية (٥٪)، كما تبين وجود فروق معنوية بين البنوك المشتركة وبنوك القطاع العام عند مستوى معنوية (١٪).
 - **مرونة المنظمة:** وتبين أنه عند مستوى معنوية (١٪) أن الاختلاف يميل لصالح البنوك المشتركة على حساب كل من بنوك القطاع العام وفروع البنوك الأجنبية، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين بنوك القطاع العام وكل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية عند مستوى معنوية (١٪).
 - **براعة المنظمة وقدرتها:** وعند مستوى معنوية (١٪) يتبين أن الاختلاف حول براعة المنظمة وقدرتها يميل لصالح فروع البنوك الأجنبية على حساب كل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة، وللتأكد من ذلك تم استخدام اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين فروع البنوك الأجنبية وبين بنوك القطاع العام عند مستوى معنوية (٥٪)، ودالة بين بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة عند مستوى معنوية (١٪).

وفي ضوء ما تبين يتقرر رفض الفرض الثاني والذي يهتم بدراسة مدى معنوية الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى النضج المؤسسي، وتبين أن الاختلاف دال عند مستوى معنوية (١٪)، بما يفيد في التأكيد على أن مستوى النضج المؤسسي يختلف باختلاف نوع ملكية البنك، ومفاد ذلك أن ما يصلح من توصيات لفئة ملكية قد لا يصلح لفئة أخرى من البنوك نظراً لأن اختلاف حالة النضج تغير من حالة الاستجابة للتوصية وطريقة تنفيذها.

٣. الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث درجة المناعة التنظيمية.

تم دراسة مدى وجود اختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث درجة المناعة التنظيمية وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نبينها من خلال بيانات الجدول رقم (١٤) والجدول رقم (١٥)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل مستوى المناعة التنظيمية

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المناعة التنظيمية	بنوك قطاع عام	٣,٠٦	.٤٩	٨,٨٥	٢	* .٠٠٠
	بنوك مشتركة	٢,٥٦	.٥٣			
	فرع بنك أجنبي	٢,٥٨	.٤٣			
	إجمالي	٢,٧٥	.٥٠			
إدراك وتصور المناعة	بنوك قطاع عام	٢,٤٧	١,٠٨	٢,٠٧	٢	.١٢٨
	بنوك مشتركة	٢,٠٢	١,٢٢			
	فرع بنك أجنبي	٢,٠١	.٧٧٨			
الدفاع عن المناعة	بنوك قطاع عام	٣,٢١	١,٠٩٥	٧,٦٧	٢	** .٠٠١
	بنوك مشتركة	٢,٢٢	١,٢٢			
	فرع بنك أجنبي	٢,٢٧	١,٠٠٨			
ذاكرة المناعة التنظيمية	بنوك قطاع عام	٣,١٨	١,١١	٣,١٧	٢	* .٠٤٤
	بنوك مشتركة	٢,٥٢	١,٣٠			
	فرع بنك أجنبي	٣,٠٣	١,١٤			
وظيفة الاستقرار	بنوك قطاع عام	٣,٠٠	١,٢٤	٤,٧٨	٢	* .٠١٩
	بنوك مشتركة	٢,٦٥	١,٢٦			
	فرع بنك أجنبي	٣,٠١	١,٠٥			
وظيفة التحكم والرقابة	بنوك قطاع عام	٣,٤٤	.٥٨	٤,١٣	٢	.٠٨٣
	بنوك مشتركة	٣,٤٠	.٧٧			
	فرع بنك أجنبي	٣,٤٥	.٧٩			

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار توكي لمستوى المناعة التنظيمية

المتغير	الجامعة	بنوك قطاع عام	بنوك مشتركة	فرع بنك أجنبي
المناعة التنظيمية	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	* .٠٠١	-	-
	فرع بنك أجنبي	* .٠٠٤	٠,٩٥٩	-
إدراك وتصور المناعة	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	* .٠٤٣	-	-
	فرع بنك أجنبي	* .٠٣٥	٠,١١٩	-
الدفاع عن المناعة	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	** .٠٠٢	-	-
	فرع بنك أجنبي	** .٠٠١	٠,٩٩٣	-
ذاكرة المناعة التنظيمية	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	* .٠٥٠	-	-
	فرع بنك أجنبي	* .٠٤٩	* .٠٤٥	-

المتغير	الجامعة	بنوك قطاع عام	بنوك مشتركة	فرع بنك أجنبي
وظيفة الاستقرار	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	- *٠,٠١٠ ٠,٣٩٨	- - *٠,٠٣٠	- - -
وظيفة التحكم والرقابة	بنوك قطاع عام بنوك مشتركة فرع بنك أجنبي	- ٠,٠٥٥ ٠,١٠٤	- - ٠,٢٤٥	- - -

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

- في ضوء بيانات الجدول رقم (١٤) نعرض بعض النتائج والتي منها:
- تبلغ حالة المناعة التنظيمية محل البحث إجمالاً (٥٥٪)، في حين تبلغ لكل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية على الترتيب (٦١,٢٪)، (٥١,٢٪)، (٥١,٦٪)، وهذا يشير بأن حالة المناعة التنظيمية متوسطة نسبياً بصفة عامة وكافة البنوك الخاضعة للدراسة.
 - تبين أن الاختلاف حول مستوى المناعة التنظيمية بصورة إجمالية دال عند مستوى معنوية (٥٪)، أما بالنسبة لكل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية على حدة فقد تبين وجود اختلاف دال فيما يتعلق بتوافر أبعاد المناعة التنظيمية عند مستوى (٥٪) لأغلب الأبعاد وعند مستوى (١٪) لبعد الدفاع عن المناعة وعدم معنوية الفروق لكل من إدراك وتصور المناعة ووظيفة التحكم والرقابة، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة كما يلي:
 - إدراك وتصور المناعة:** يتبين من نتائج تحليل التباين أن الإختلاف حول كل من إدراك وتصور المناعة ووظيفة التحكم والرقابة باختلاف نوع ملكية البنك غير دال وأن متوسط التوافر متقارب بدرجة لا تؤثر لوجود فروق.
 - الدفاع عن المناعة:** وعند مستوى معنوية (١٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، كما أكدت نتائج اختبار (Tukey) أن الفروق دالة بين كل من الدفاع عن المناعة بينوك القطاع العام والدفاع عن المناعة بكل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية عند مستوى معنوية (١٪).
 - ذاكرة المناعة التنظيمية:** عند مستوى معنوية (٥٪) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، كما أكدت نتائج اختبار (Tukey) أن الفروق حول ذاكرة المناعة التنظيمية بين بنوك القطاع العام وذاكرة المناعة التنظيمية لكل من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دالة عند مستوى معنوية (٥٪).
 - وظيفة الاستقرار:** وأفادة النتائج بأنه عند مستوى معنوية (٥٪) يتضح أن الاختلاف يميل لصالح فروع البنوك الأجنبية على حساب كل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة، وتم تأكيد ذلك من خلال اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق حول حالة الاستقرار بين البنوك المشتركة وكل من بنوك القطاع العام وفروع البنوك الأجنبية دالة عند مستوى معنوية (٥٪).
- وفي ضوء ما تبين أعلاه يتقرر رفض الفرض الثالث والذي يهتم بدراسة مدى معنوية الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر وفق نوع الملكية من حيث مستوى المناعة التنظيمية، وتبين أن الاختلاف دال عند مستوى معنوية (٥٪)، بما يفيد في التأكيد على أن مستوى المناعة التنظيمية يختلف باختلاف نوع ملكية البنك.

٤. دور النضج المؤسسي في تفعيل العلاقة بين رأس المال الفكري وبين المناعة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية العاملة في مصر.

ولبيان مدى صلاحية النضج المؤسسي لقبوله كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري ودرجة المناعة التنظيمية فقد تم الاعتماد على اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير وسيط، ومن ثم تكون نتائج تحليل أموس ذات دلالة معنوية حال إجراء (Sobel Test)، ونبين أن (Sobel Test) يركز على قيمة (Z-Value) فإذا كانت قيمة (Z) أكبر من (1,96) دل ذلك على معنوية النموذج، كما يركز الاختبار على قيمة (p-value) فإذا كانت أقل من (0,05) دل ذلك على معنوية النموذج (Kaiser, 1974)، وفي ضوء بيانات التحليل نستنتج أن النموذج يقبل النضج المؤسسي كمتغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر تأثير حقيقي، وتعتمد قيمة (Z-Value) على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والخطأ المعياري للعلاقة بين النضج المؤسسي والمناعة التنظيمية ويبين ذلك الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)
نتائج اختبار سوبل Sobel Test

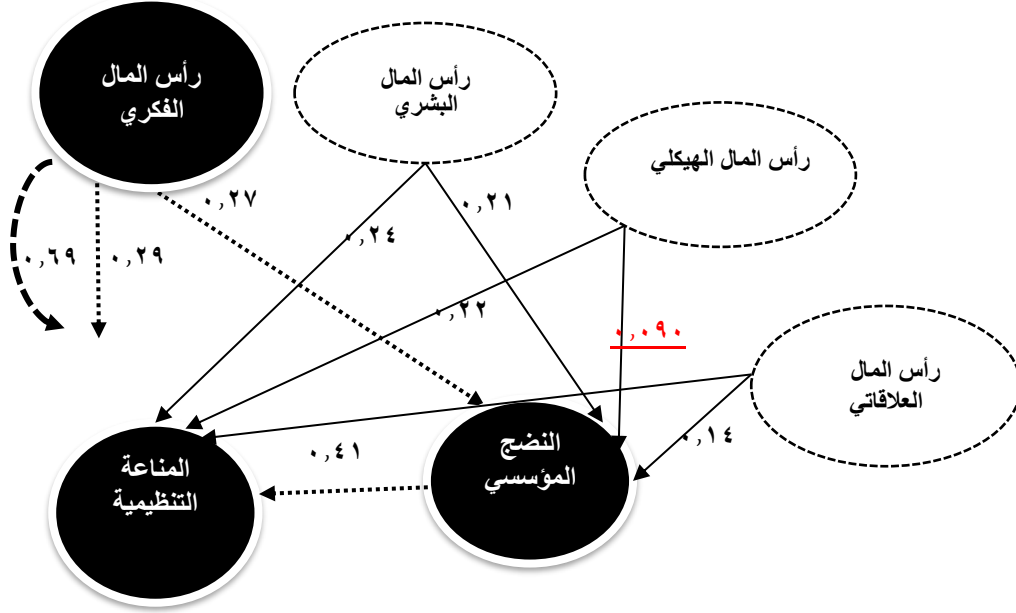
مستوى المعنوية P-Value	قيمة Z-Value	الخطأ المعياري SE	الأثر Effect	مسار المتغير الوسيط
0.0039	4.202	.0399	0.119	<p>رأس المال الفكري</p> <p>↓</p> <p>النضج المؤسسي</p> <p>↓</p> <p>المناعة التنظيمية</p>

المصدر: نتائج تحليل المسار (AMOS).

ويبين من نتائج تحليل (Sobel Test) أن النضج المؤسسي مقبول كوسيط وله أثر غير مباشر ودال وفق ما تم عرضه بنموذج البحث، وقد بلغت قيمة سوبل (4.202) والتي تعبر عن قيمة (Z-Value) عند مستوى معنوية (P-Value) (0.0011). في ظل تأثير يبدأ من رأس المال الفكري ويتوسطه النضج المؤسسي بغرض تحسين المناعة التنظيمية للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

ولبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وبين المناعة التنظيمية للبنوك التجارية العاملة في مصر في ظل النضج المؤسسي كمتغير وسيط وتحليل العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات البحث فقد استخدم الباحث تحليل (path analyses) بغرض بيان مدى إمكانية الاعتماد على رأس المال الفكري في تحسين حالة المناعة التنظيمية للبنوك التجارية من خلال النضج المؤسسي وقد أكد (Sobel Test) على ذلك، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج والتي تمثلت في اختبار (G.F.I)، (A.G.F.I)، (RMSEA)، للتأكد من صلاحية العلاقات بالنموذج (عيد، ٢٠٢٠)، ولبيان معنوية نموذج أموس والتأكد من صلاحية نموذج البحث، تم الاعتماد على قيمة (P-Value) في ظل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (٢) التالي:

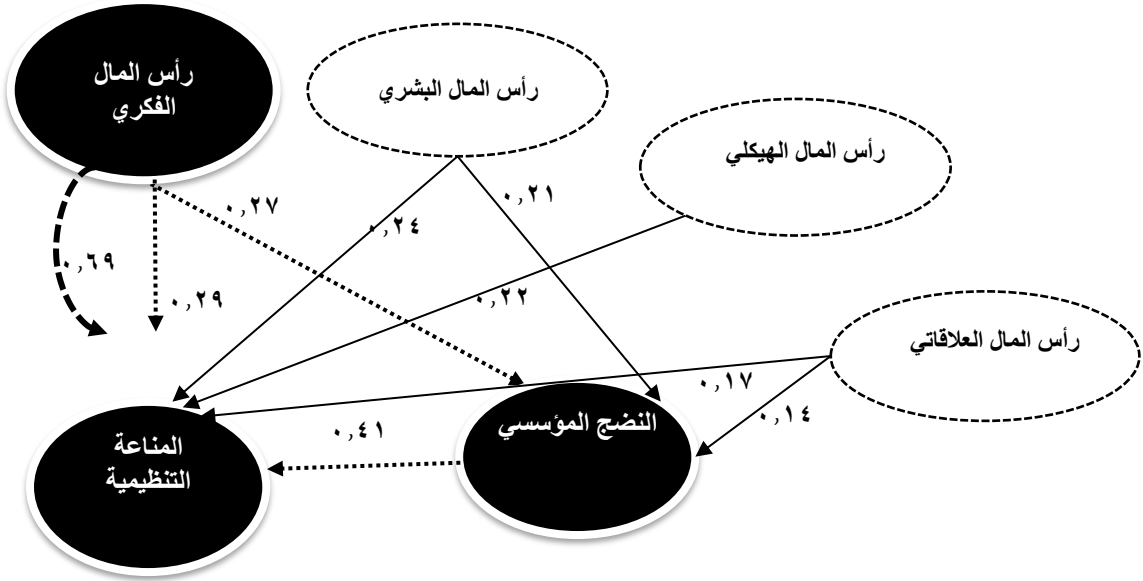
شكل رقم (٢)
نتائج تحليل أموس للعلاقة بين كل من رأس المال الفكري، النضج المؤسسي والمناعة التنظيمية



ونظراً لوجود قيم (P.Value) أقل من (١٠٪) والتوصية باستبعاد التأثير المباشر لرأس المال الهيكلي على المناعة التنظيمية وفق طبيعة التحليل ليتم الإبقاء على القيم الجوهرية بالنموذج، ويبين ذلك الشكل رقم (٣) التالي:

شكل رقم (٣)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين كل من رأس المال الفكري، النضج المؤسسي والمناعة التنظيمية بعد حذف العلاقات الأقل من ١٠٪



وأمكن للباحث تجميع بيانات تحليل أموس من خلال الجدول رقم (١٧) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين كل من رأس المال الفكري والنضج المؤسسي والمناعة التنظيمية ومدى معنوية كل منها وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٧)
العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)

المناعة التنظيمية		النضج المؤسسي		المتغير التابع	
				المتغيرات المستقلة	
معنوية	معامل	معامل	نوع	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
معامل	نوع العلاقة	المسار	العلاقة		
المسار		ومعنويته			
معنوية	مباشر	** .٢٧	مباشر	إجمالي	أولاً:
معامل	غير مباشر	** .٢٤	مباشر	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
المسار	غير مباشر	* .٢٢	مباشر	رأس المال الهيكلي	
	غير مباشر	** .١٧	مباشر	رأس مال العلاقات	
	مسار العلاقة وفق نموذج أموس (غير مباشر)			ثانياً: النضج المؤسسي (في ظل سيادة رأس المال الفكري)	
					** .٦٩

** مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ ، * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وتشير بيانات الجدول رقم (١٧) لوجود علاقة دالة بين رأس المال الفكري إجمالاً ولكل بُعد باستثناء التأثير المباشر لرأس المال الهيكلي على النضج المؤسسي، كما يتبين وجود علاقة دالة بين النضج المؤسسي بالبنوك التجارية وبين المناعة التنظيمية، كما يتبين أن (٦٩٪) من نسبة التغير في المناعة التنظيمية يرجع لتأثير رأس المال الفكري في ظل تأثير النضج المؤسسي، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير رأس المال الفكري على المناعة التنظيمية من خلال التأثير بالنضج المؤسسي كمتغير وسيط ذات أثر ملحوظ وأكبر من تأثير رأس المال الفكري على المناعة التنظيمية بصورة مباشرة بدون تدخل النضج المؤسسي والذي يبلغ (٢٩٪) بفارق (٣٠٪)، وهذا يشير إلى رفض الفرض الرابع، وبذلك يتحقق الهدف الرابع بأن " البنوك ذات المناعة التنظيمية المرتفعة يرتفع لدى العاملين بها درجة رأس المال الفكري وذلك في ظل سيادة حالة النضج المؤسسي".

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) للتعرف على مدى صلاحية النموذج والتأكد من إمكانية الاعتماد على أبعاد رأس المال الفكري في تفسير التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية في ظل وجود حالة النضج المؤسسي، يمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل أموس حيث يتم عرض كل من ((G.F.I)، (A.G.F.I)، Adjusted (G.F.I)، (RMSEA)) (عيد، ٢٠٢٠) من خلال الجدول رقم (١٨) التالي:

جدول رقم (١٨)
مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس)

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I)	.٩٠٨ (جودة التوفيق عالية لاقتربها من الواحد)	ويشير هذا الاختبار إلى إمكانية الاعتماد على رأس المال الفكري في تفسير بعض التغيرات في المناة التنظيمية (دليل صلاحية)، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح.
٢	(A.G.F.I) Adjusted (G.F.I)	.٨٠٠ (جودة التوفيق عالية لاقترب القيمة من قيمة (G.F.I))	يمكن الاعتماد على (A.G.F.I) في الحكم على جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من قيمة (GFI) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق.
٣	(RMSEA)	.٠٤٨٩ (النموذج ذات دلالة معنوية)	يستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى <u>معنوية النموذج</u> حيث أنه إذا كان (.٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية وداله.

ويتضح للباحث بصورة جلية أن النموذج الوصفي الذي اقترحه لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث ذات دلالة معنوية وتؤكد النتائج التي تم بيانها علي صلاحية الاعتماد علي أبعاد راس المال الفكري في تفسير التغير في درجة المناة التنظيمية في ظل النضج المؤسسي كمتغير وسيط، بما يؤشر بأن النموذج المقترح يعطي نتائج أفضل في ظل المتغير الوسيط.

وفيما يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار(أموس) نشير إلى أن التحليل اعتماداً على تحليل المسار(أموس) يفترض أن كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (تأثيرات بينية)، وللتأكد من وجود علاقة متبادلة بين المتغيرات الفرعية للوعي الاستراتيجي بما يزيد من درجة تأثيرها على النضج المؤسسي أو على المناة التنظيمية سواء أخذت بصورة إجمالية أو منفردة نتناول التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية (أبعاد) رأس المال الفكري وذلك من خلال الجدول رقم (١٩) التالي:

جدول رقم (١٩)

التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث

م	التأثير المتبادل بين رأس المال الفكري	الارتباط المتبادل بين المتغيرات المستقلة	P. Value
١	تأثير رأس المال البشري على رأس المال الهيكلي	.٣٨١	** .٠٠٠٠
٢	تأثير رأس المال البشري على رأس المال العلاقتي	.٢٦١	** .٠٠٠٠
٣	تأثير رأس المال الهيكلي على رأس المال العلاقتي	.٢٤٧	** .٠٠٠٠

** مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١، * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T- Test

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١٩) أنه توجد علاقات ببنية متبادلة بين أبعاد رأس المال الفكري بما يزيد من تأثير رأس المال الفكري إجمالاً ولكل متغير فرعي منفرداً على كل من النضج المؤسسي بصورة مباشرة وعلى المناعة التنظيمية بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده، كما أن تلك العلاقات معنوية عند مستوى دلالة (١٪) وبما يزيد من قوة الأثر للنموذج بصورة إجمالية ويتمتع بالصلاحية.

وفي ضوء ما تقدم تقرر رفض الفرض الرابع والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبين المناعة التنظيمية في ظل النضج المؤسسي كمتغير وسيط، وبالتالي يتم قبول التأكيد على وجود علاقة ذات داله بين رأس المال الفكري وبين المناعة التنظيمية للبنوك في ظل تمتع العاملين بالبنوك التجارية المصرية على اختلاف نوع الملكية بالنضج المؤسسي وذلك بعد أن تبين من تحليل المسار أن هناك علاقة معنوية عند مستوى معنوية (١٪) لبعض المتغيرات و(٥٪) للبعض الآخر.

ثاني عشر: النتائج والتوصيات.

١. تبين وجود توافق بين متوسط كل من رأس المال الفكري والنضج المؤسسي والمناعة التنظيمية بشكل عام بما يؤشر مع النتيجة الأولى إلى أن كل تغيير في رأس المال الفكري يلحقه تغيير في النضج المؤسسي وبالتبعية التغيير في درجة المناعة التنظيمية، رغم أن نسب التوافر بالنسبة رأس المال الفكري لدى بنوك القطاع العام كان أفضل من البنوك المشتركة وفروع البنك الأجنبي.

٢. أكدت نتائج تحليل (Sobel Test) أن النضج المؤسسي وسيط مؤثر في العلاقة بين رأس المال الفكري والمناعة التنظيمية، وتبين ذلك من خلال قيمة سوبل (4.202) والتي تعبر عن قيمة (Z-Value) عند مستوى معنوية (P-Value) (0.0011) في ظل مسار مقبول يبدأ برأس المال الفكري ينتهي بتحسين درجة المناعة التنظيمية ويتوسطه النضج المؤسسي، وهذا يقود إلى التوصية باهتمام إدارة البنوك التجارية بالنضج المؤسسي لتحسين أثر رأس المال الفكري على المناعة التنظيمية.

٣. وفيما يتعلق برأس المال الفكري تبين أن الاختلاف حول توافر أبعادها جوهرية بصورة إجمالية، وتبين أن مستوي رأس المال الفكري ببنوك القطاع العام أعلى منة في البنوك المشتركة وفروع البنك الأجنبي، وتوافر رأس المال البشري ورأس مال الهيكلية بصورة أكبر ببنوك القطاع العام، بينما رأس المال العلاقتي كان متوافر بدرجة عالية بالبنوك المشتركة

وفي هذا الجانب يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد رأس المال الفكري لدى جميع العاملين بالبنوك التجارية لما لذلك من تأثير جوهرية على تحسين حالة النضج المؤسسي وتحسين المناعة التنظيمية بالبنوك، والإهتمام بتنمية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات.

٤. وتبين وجود ارتفاع نسبي فيما يتعلق بالنضج المؤسسي وفق نوع ملكية البنك، وأن الاختلاف دال بصورة إجمالية، وقد تبين أن الاختلاف حول النضج المؤسسي إجمالاً يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفروع البنك الأجنبي، وتبين أنه يتوافق مع نتائج رأس المال الفكري، بما يؤشر لحالة توافق بين كل من رأس المال الفكري ومستوى النضج المؤسسي، وتبين أن الاختلاف حول قدرته المنظمة وحدتها وذكاء المنظمة من أجل المعرفة يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب كل من البنوك المشتركة وفروع البنك الأجنبي، ولصالح البنوك المشتركة على حساب كل من بنوك القطاع العام وفروع البنك الأجنبي بالنسبة لمرونة المنظمة، وحول براعة المنظمة وقدرتها يميل لصالح فروع البنك الأجنبي على حساب البنوك المشتركة وبنوك القطاع العام .

وفي هذا الجانب يوصي الباحث بضرورة اهتمام البنوك بتنمية مستوى النضج المؤسسي لدى العاملين في كافة البنوك التجارية، من خلال تنمية قدرات المنظمة والعمل على زيادة مستوى الذكاء بالمظمة والحفاظ على مرونتها، واكتساب المنظمة للمهارات والبراعة

٥. وأظهرت النتائج انخفاض درجة المناعة التنظيمية بصفة عامة ولكافة البنوك محل الدراسة، واتضح أن الاختلاف حول درجة المناعة التنظيمية بصورة إجمالية دال، ولكل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية على حدة باستثناء بعد إدراك وتصور المناعة، وتبين أن الاختلاف في الدفاع عن المناعة وذاكرة المناعة التنظيمية يميل لصالح بنوك القطاع العام على حساب البنوك المشتركة وفروع البنك الأجنبي، وأن الاختلاف في وظيفة الاستقرار يميل لصالح فروع البنك الأجنبي على حساب البنوك المشتركة وبنوك القطاع العام.

وفي هذا الجانب يوصي الباحث ببناء ثقافة تؤكد على أنه يمكن اعتبار فكرة المناعة التنظيمية مرتبطة بشكل أساسي بفاعلية المؤسسة وكفاءتها وقدرتها على مواجهة التحديات، وتنمية بعد إدراك وتصور المناعة والعمل على تحسين أبعاد المناعة التنظيمية

٦. وفيما يتعلق بالعلاقات البينية بين متغيرات البحث يتبين أن (٦٩٪) من نسبة التغير في مستوى المناعة التنظيمية يرجع لوجود النضج المؤسسي في ظل تأثير رأس المال الفكري بالبنوك التجارية، كما تبين أن غياب تأثير تدخل النضج المؤسسي يقلل الأثر إلى (٢٩٪) بانخفاض (٣٠٪) عن التأثير نتيجة تدخل النضج المؤسسي بما يؤكد على صلاحية الاعتماد على أبعاد رأس المال الفكري في تفسير التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية في ظل النضج المؤسسي، وبذلك يتضح بصورة جلية أن النموذج الوصفي المقترح لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث ذات دلالة معنوية، كما أنه تبين وجود علاقات متبادلة بين أبعاد رأس المال الفكري (كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة) (تأثيراً بينياً) جدول رقم (١٩)، بما يزيد من قوة الأثر للنموذج بشكل إجمالي وتمتعته بالصلاحية بشكل تام.

٧. كما يمكن إضافة عدد من التوصيات والتي منها:

- ينصح الباحث بعمل دورات تدريبية للعاملين بالبنوك التجارية للتوعية والتعريف بالمناعة التنظيمية وبيان أهميتها وكيفية تطويرها وطرق الحفاظ عليها وتطوير الذاكرة التنظيمية للمنظمة والتعرف على اساليب الدفاع عنها.
- كما يجب على الإدارات بالبنوك التجارية المصرية العمل على غرس الاستقرار لدي العاملين بالبنوك وزيادة الشعور بالأمان من خلال تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات والدعم النفسي والمادي ومحاولة التعرف علي مشاكل العاملين ومخاوفهم للعمل علي حلها وتقليصها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار في بيئه العمل مما يؤدي الي ارتفاع المناعة التنظيمية بالبنوك.
- علي إداره البنوك التجاريه وضع نظم تحكم ورقابه عاليه الأمان مما يحافظ علي أنظمة البنك والعمل علي تطويرها باستمرار.
- حرص إداره البنوك التجاريه على استقطاب الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات وثيقة الصلة بتقوية المناعة التنظيمية، وتنفيذ دورات تدريبية للعاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بالإضافة إلي دورات تساعدهم على التكيف وتحقيق التطوير المستمر لبيئته العمل المصرفي مما يؤثر علي مستوي براعه المنظمه وقدرتها وبما يعود علي زياده النضج المؤسسي بالبنوك دعماً لدور القطاع المصرفي في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- يجب مسؤولي البنوك التجاريه العمل علي تطوير نظم العمل بها ودراسه بيئته العمل الخارجيه حتي تتمكن من تطوير الخدمات الداعمة لزياده رضا العملاء واستقطاب عملاء جدد مما يزيد من قدره المنظمه والذي بدوره يشير الي ارتفاع النضج المؤسسي بالبنوك.
- تنفيذ دورات تدريبيه لكل من الاداره والعاملين بالبنوك التجاريه لتطوير مهارات التواصل مع الآخرين وتنمية قدرات اداره الحوار وكسب انتباه وثقه الاخرين مما يساعد علي تنميه وتطوير العلاقات لدي العاملين بالبنوك مع الأطراف ذوي العلاقه بالبنك مما يزيد من قيمة وتأثير رأس مال العلاقات بالبنوك.
- يشير الباحث لضروره تنميه وتطوير البنية التحتية للبنوك والحرص على توفير الأنظمه الداعمه للعاملين والتي تساعد علي تيسير العمل وبناء قواعد البيانات لدعم اتخاذ القرارات.
- كما يوصي الباحث بالاهتمام بكل ما من شأنه تنمية رأس المال العلاقتي ورأس المال البشري لما له أثر علي زيادة مستوى النضج المؤسسي.
- كما يوصي الباحث بالاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري بالبنوك التجارية لما له من تأثير علي زياده المناعة التنظيميه من خلال زياده النضج المؤسسي بالبنوك التجاريه.

ثالث عشر: توصيات بحوث ودراسات مستقبلية: يقترح الباحث البحث عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية والتي منها:

١. تأثير رأس المال الفكري على تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية.
٢. دور المناعة التنظيمية في تنمية الحصة السوقية للبنوك التجارية.
٣. سمات المنظمات التي ترعى رأس المال الفكري وتأثيرها على تحسن مستوى النضج المؤسسي.
٤. دور جودة العلاقات المصرفية مع العملاء على تنمية ولاء العميل للبنك.
٥. دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع والابتكار المؤسسي وتحسين مستوى المناعة التنظيمية.

قائمة المراجع

- أبو حجاج، حسام أحمد (٢٠٢٠)، أثر المناعة التنظيمية في إدارة الازمات بشبكة الاقصى الاعلامية، رسالة دكتوراة، جامعة الاقصى.
- أبو ناصر، حسن عاطف (٢٠٢٠)، الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- إسماعيل، هادي خليل (٢٠١٧)، دور استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامع نوروز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، ٦(٢).
- الثابت، احمد سمير نايف نعمان (٢٠٢٠)، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٥٣)، ٣٠٨-٣٢٨.
- الطائي، يوسف حجيم (٢٠٠٩)، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تحليله لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٨.
- الطائي، يوسف حجيم (٢٠١٦)، الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية بالنجف الأشرف، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، الجامعة الاسلامية، العراق، (٣٧).
- العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١٨)، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، ١٠(٢٢).
- عبدالباري، أشرف السيد؛ صابر، عماد عبدالخالق. (٢٠١٣)، دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، دراسة ميدانية علي قطاع البترول، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، (٤).
- عبودي، صفاء إدريس (٢٠١٩)، التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، العراق.
- العزب، لمياء عيد إبراهيم (٢٠١٨). العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس.
- علوان، بشري محمد؛ طالب، علاء فرحان (٢٠١٥)، تأثير اللاتأكد في استراتيجيات بتوسيط نظام المناعة التنظيمية، بحث استطلاعي تحليل في عينة من الشركات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ١٢(٥٠).
- عيد، أيمن عادل (٢٠١٨)، الإدارة الاستراتيجية مدخل التفكير الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عيد، أيمن عادل (٢٠٢٠)، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، الطبعة الثانية، دار عبيد للدعاية والنشر، طنطا.
- عيد، أيمن عادل، الحفناوي، تامر محمد (٢٠٢١)، دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٩(١).
- فيروز، خضير على (٢٠١٧)، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والاقتصادية والمالية، جامعة بابل، ١٠(٤).

- محمد، نهى سعيد سليمان (٢٠١٧)، دور إدارة الأزمات في تنمية مكونات رأس المال الفكري " نموذج مقترح"، دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، ٨.
- النقيرة، احمد محمود محمد (٢٠٢١)، الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(٢)، ٢٢٩-٢٧٥.
- Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system.
- Abbouidi, S. (2019). Strategic innovation as an introduction to enhancing organizational immunity. An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Northern Technical University and University of Mosul, *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9(2), 81-98.
- Abu Zuaiter, S. (2019). The organizational immune system's role in the strategic balance. an applied study in private Jordanian hospitals, an unpublished master's thesis, Al-Balqa Applied University, College of Graduate Studies, Department of Business Administration, Salt, Jordan.
- Akramova, D. I., Gritsenko, E. M., Dorrer, M. G., & Nafikov, V. V. (2020). Automated procedure for self-assessment and forecast of organizational maturity of university division. In *Journal of Physics: Conference Series*, 1582(1), 012025, IOP Publishing.
- Al Khateeb, A. (2018). The degree of applying rational governance standards in Jordan universities. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 38(2), 1 – 15.
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*.
- Alshawabkeh, Z. (2021). The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study. *Management Science Letters*, 11(6), 1881-1892.
- Alshawabkeh, Z. (2021). The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study. *Management Science Letters*, 11(6), 1881-1892.
- Amiri, A. N., Jandghi, G., Alvani, S. M., Hosnavi, R., Ramezan, M., (2010), Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning, *European Journal of Social Sciences*, 14(1).
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International journal of project management*, 21(6), 457-461.
- Beltramino, N. S., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. E. (2021). The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*.
- Beltramino, N. S., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. E. (2021). The role of intellectual capital on process and products innovation.

- Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*.
- Curtis B, Hefley W E and Miller S A. (2009), *People capability maturity model [P-CMM]*, 2 ed. (Pittsburgh: Carnegie Mellon University) p 619.
- Dahash, Q., & Al-Dirawi, A. (2018). Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. *Management Science Letters*, 8(7), 795-804.
- Datta, B., (2014)," Performance of Intellectual Capital Management of Indian Public Sector Enterprises", *International Journal of Applied Operational Research*, 4(1).
- Gomes, J., & Romão, M. (2014). How organizational maturity and project management can cooperate for project success. *Contemporary Issues in Tourism and Management Studies*. Faro: UALg ESGHT.
- Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision*, 53(1), 40-56.
- Heo, U., & Hahm, S. D. (2015). Democracy, institutional maturity, and economic development. *Social Science Quarterly*, 96(4), 1041-1058.
- Kamukama, N., & Sulait, T. (2017). Intellectual capital and competitive advantage in Uganda's microfinance industry. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(4), 498-514.
- Kazemikia, H., Ahmadi, A., & Ahghar, Q. (2018). Impact of Organizational Maturity on the Heads' Empowerment. *Iranian journal of educational sociology*, 1(7), 213-223.
- Khudair, F. (2017). The impact of occupational absorption in enhancing regulatory immune systems: An applied study in Najaf cement laboratory. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies*, 9(4) 414-445.
- Liu, Q., Duan, L., Yang, W., Wang, S., & Shi, L. (2016). Relationships among Prerequisite Variables, Organizational Quality Immunity and Health. *International Journal of Simulation--Systems, Science & Technology*, 17(14), 1-16.
- Mahmood, S., Sheeraz, M., Aslam, S., Tanweer, M., & Khan, K. I. (2017). Intellectual Capital and Market Performance: Testing the Mediating Mechanism of Organizational Learning.
- Marcovecchio, I., Thinyane, M., Estevez, E., & Fillottrani, P. (2018). Capability Maturity Models as a Means to Standardize Sustainable

- Development Goals Indicators Data Production. *Journal of ICT Standardization*, 6(3), 217-244.
- Mehdivand, M., Zali, M. R., Madhoshi, M., & Kordnaeij, A. (2012). Intellectual capital and nano-businesses performance: the moderating role of entrepreneurial orientation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 52(6), 147-162.
- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhaan, P., Ghatari, A. R., (2013)," Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-based Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry", *International Journal of Information Management*, Vol. 33.
- Meyer, J. (2014). Institutional maturity model: A tool to fill gaps in measuring development of procurement systems (presentation). In *The World Bank Conference on Procurement: Delivering Development Outcomes*, February (Vol. 19, p. 2014).
- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organisational performance: an interaction analysis. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 232-250.
- Ngugi, J. K., Gakure. R. W., Susan, W. M., Karanja, P.A., Robinson, K.C., (2012)," The Influence of Intellectual Capital on The Growth of Small and Medium Enterprises in Kenya", *Journal of Business Management and Corporate Affairs*, 1(1).
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Qabaja, D. A. M. (2018). *The Impact Of Organizational DNA On the Good Governance Of The Water Authority Of Jordan*". A case study on Water authority of Jordan (WAJ), master's thesis, Faculty of Graduate Studies-Zarqa University.
- Rahdarpour, J., & Sheykhi, A. (2016). Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM (Case Study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 2(4), 2076-2086.
- Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. *U. Ill. L. Rev.*, 1131.
- Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149.
- Stachowiak, A., & Pawłyszyn, I. (2021). From Fragility through Agility to Resilience: The Role of Sustainable Improvement in Increasing Organizational Maturity. *Sustainability*, 13(9), 4991.
- Stachowiak, Agnieszka, and Irena Pawłyszyn.(2021) "From Fragility through Agility to Resilience: The Role of Sustainable Improvement in Increasing Organizational Maturity." *Sustainability* .

- Stewart, T. A. (2003). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization, USA: Doubleday Publishing.*
- Stroeymeyt, N., Casillas-Pérez, B., & Cremer, S. (2014). Organizational immunity in social insects. *Current Opinion in Insect Science*, 5, 1-15.
- Tran, H. Q. Perceived Maturity of Institutions in Emerging Economies and Corporate Knowledge Transfer.
- Yakubu, P. M., Shu, S. N., & Marinova, S. T. (2016). How does institutional maturity influence the competitiveness of the Agricultural Industry in West African.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.
- Zohdi, M., Shafeai, R., Kheirkhah, H., (2013)," A Study of The Relationship Between Social Capital and Organization's Intellectual Capital: Case Study: Kurdistan Departments of Education", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4.
- <https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8AD8%A3%D8%AD%D8%AFD8%B1%D8%A7%D9%81%D8%B9%D8%A7%D8%AA-D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84/>