



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

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

ISSN : 1110-225X

رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء التنظيمي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية

اعداد الباحثة:

غادة حيدر علي حسين

باحث بدرجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف

د/ محمد فتحي شلقامي
أستاذ مساعد
بقسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية

أ.د/ هدي محمد عزت صقر
أستاذ إدارة الأفراد والعلوم السلوكية
ورئيس أكاديمية السادات الأسبق

2023

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في البنوك التجارية المصرية، وذلك من خلال اختبار فرض رئيسي يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وكذلك اختبار الفروض الفرعية التالية (١) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال البشري وابعاد الأداء التنظيمي، (٢) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال الهيكلي وابعاد الأداء التنظيمي. (٣) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس مال العلاقات وابعاد الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة من العاملين في البنوك بالمستويات الوظيفية (مصرفي، مراقب/ رئيس قسم، نائب مدير عام، مدير عام)، تم توزيع ٣٨٤ استمارة، بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٦٩ قائمة استقصاء بنسبة ٩٦٪، وتم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.28) وذلك في حساب الإحصائيات الوصفية وبعض الأساليب الاستدلالية. أيضا تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS V. 3.2.9) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الأداء التنظيمي، بطاقة الأداء المتوازن.

Summary

The Research aimed to identify the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance in Egyptian Commercial Banks. Through testing a Main Hypothesis that there is a Statistically Positive Impact Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance, as well as testing the following Sub- Hypothesis (1) there is a Positive Impact Relationship between Human Capital and Dimensions of Organizational Performance. (2) There is a significant Positive Effect Relationship between Structural Capital and Dimensions of Organizational Performance.(3) There is a significant Positive Effect Relationship between Relationship Capital and Dimensions of Organizational Performance. The Study Relied on a Survey List that was Distributed to Sample of BANK workers at Job Level (Banker, Supervising Banker/Department Head, Deputy General Manager, General Manager) 384 questionnaire were Distributed. List of the Valid Surveys Lists for Statistical analysis are 369 Survey Lists, With a Percentage of 96. The analysis was done using the Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS V28) in Calculating descriptive Statistics and some Inferential Methods. Also, the Structural Equations Modeling Program (SmartPLS V3.2.9) was used in the Modeling using the Partial Least Squares Method. The Study concluded that there is a Statistically Significant Positive Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance.

Keywords: Intellectual Capital, Organizational Performance, Balanced Scorecard.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

١-١ المقدمة

يعد رأس المال الفكري مورد هام لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات (Castro et al., 2021). كما يلعب رأس المال الفكري دورًا رئيسيًا في خلق البيئة المناسبة لتبادل المعرفة، وبالتالي، في تعزيز القدرات التنظيمية للتعلم، مما يؤدي إلى معرفة جديدة، وبالتالي زيادة مستويات الإبداع (Afshari& Hadian Nasab, 2021). كما يساهم رأس المال الفكري في تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة من خلال توفير فهم أفضل لكيفية تخصيص الموارد في المنظمة (Iacuzzi,Massaro& Garlatti,2020).

تلعب القطاعات المصرفية دوراً مهماً في خلق وإضافة قيمة للاقتصاديات والمجتمعات لذلك كان التحسين المستمر للأداء التنظيمي لهذا القطاع من الأولويات دائماً بالإضافة إلى ذلك كان هناك تركيز متزايد على قياس الأداء التنظيمي للبنوك باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية وبالتالي فإن أهمية هذا البحث تعتبر واحدة من عدد محدود من الدراسات التي حاولت قياس الأداء التنظيمي للقطاع المصرفي وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Pakurar,et,al.,2019).

٢-١ الدراسات السابقة

١-٢-١ الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

هدفت دراسة (AL-Khatib.A.W, 2022) الى تحديد تأثير رأس المال الفكري على الأداء الابتكاري وتحديد الدور الوسيط لتحليلات البيانات الضخمة في القطاع المصرفي الأردني، بلغ حجم العينة ٣٣٣ من العاملين في البنوك، توصلت نتائج الدراسة الى ان لرأس المال الفكري انعكاس مهم على قادة القطاع المصرفي كما ان له دورا هاما في تعزيز الاداء الابتكاري في ضوء تحليلات البيانات الضخمة و بالتالي زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسات المالية.

هدفت الدراسة (Duc Hong Vo& Ngoc Phu Tran ,2021) إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على أداء البنوك في فيتنام خلال الفترة من عام ٢٠٠٩ – ٢٠١٨، توصلت الدراسة الى أن رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير وإيجابي في تحسين أداء البنك بالإضافة إلى ذلك، فإن أداء البنك يرتبط بشكل أساسي بكفاءة توظيف رأس المال الفكري.

هدفت الدراسة (Duho.K,2020) الي تحديد تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الكفاءة التقنية للبنوك في السوق الناشئة في غانا، تم استخدام المنهج التجريبي باستخدام معامل القيمة المضافة، بلغ حجم العينة (٣٢) بنك خلال الفترة من ٢٠٠٠-٢٠١٧، وأظهرت نتائج الدراسة ان رأس المال الفكري له تأثير ايجابي على نموذج الكفاءة التقنية للبنوك، ورأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للكفاءة الفنية بين البنوك.

٢-٢-١ الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

هدفت دراسة (Steven McCartney, Na fu,2022) إلى التعرف على تأثير تحليلات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. من خلال الكشف عن الآليات التي يحدث من خلالها زيادة الأداء في المنظمات إيرلندا، بلغ حجم العينة ١٥٥ من مديري الموارد البشرية وكبار المديرين ذوي المعرفة بمقاييس الأداء، وتوصلت أهم النتائج إلى ان تكنولوجيا الموارد البشرية تمكن من تحليلات الموارد البشرية تسهل الإدارة القائمة على النتائج، والتي بدورها تعزز الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Opeyemi.S,2020) إلى توضيح العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والاداء التنظيمي في مخازن إيلورين بنيجيريا، بلغ حجم العينة ١٧٦ من العاملين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت النتائج الى ان الاستراتيجيات التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وان اعتماد استراتيجيات تنافسية المناسبة وتدريب العاملين يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Yakubu,M,A,2019) لي التعرف على تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في بنوك ايلورين بنيجيريا، بلغ حجم العينة ٢٣٢ من العاملين، وتوصلت النتائج أن اكتساب المعرفة ومشاركتها لهما أهمية كبيرة الآثار على الابتكار التنظيمي، وان قدرة القطاع المصرفي على اكتساب المعرفة والمشاركة في خطة ابتكار أفضل في مؤسستهم. وقد يكون هذا مفيداً أيضاً في إيجاد بيئة معرفية موجهة لموظفيهم، كما ان لاكتساب المعرفة وتبادلها دورا هاما في تحسين الإنتاجية التنظيمية.

هدفت دراسة (Djadli,S& Boufalta,M2019) الى التحقيق في وجود علاقات بين الدافع والتزام الموظفين والأداء التنظيمي الاداء المالي والاداء غير المالي، بلغ حجم العينة (٣٢٠) مفردة من العاملين في شركات التصنيع قسطنطينية الجزائر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز الموظفين وعوامل الالتزام والأداء التنظيمي. حيث يؤدي الموظفون المتحمسون والاكثُر التزاما وظائفهم بشكل جيد ويظهرون أداءً أفضل مقارنة بزملائهم.

٣-٢-١ الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي

هدفت دراسة (Rawashdeh.M. A,2022) إلى توضيح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي بشركات الطيران الأردنية، وبلغ حجم العينة ٢٩٤ موظفاً، وتوصلت النتائج وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Hesniati& Erlen,2021) إلى تقييم تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في البنك الريفي بمدينة باتام بسيريلانكا، وبلغ حجم العينة ٥٤ مديراً بالبنك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري بأبعاده (الهيكلية، العملاء، البشري، التكنولوجية) على الأداء التنظيمي وفي الوقت نفسه، وتوفر نتائج هذه الدراسة معرفة إضافية حول العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Danish. Q, R,et al. 2021) إلى تحليل تأثير الثقافة والثقة المبتكرة على رأس المال الفكري ودراسة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، من خلال تأثير الوساطة لنظام قياس الأداء في قطاع الطيران في باكستان و بلغ حجم العينة ٤٥٠ من موظفي الطيران ، وتوصلت أهم النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث تعد المنظمات القائمة على المعرفة أكثر نجاحاً نسبياً من الشركات غير القائمة على المعرفة لأن الشركات القائمة على المعرفة أكثر قدرة على المنافسة من غيرها و ستؤدي المنافسة الشديدة إلى استخدام أفضل للموارد الاستراتيجية، مما يؤدي تحسين الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Alrowwad.et,al,2020) إلى التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الفكري والابتكار على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في البنوك الأردنية، بلغ حجم العينة، ٣٥٠ مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن امتلاك البنوك التجارية لرأس المال الفكري يمثل قوة عالية التأثير نظراً لقدرتها على توليد الابتكار الجذري، بما ينعكس على الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Chao-Chin.H, Shyh-Ming.H,2020) إلى التعرف على كيف يؤثر رأس المال الفكري باعتباره متغيراً وسيطاً على العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء التنظيمي في مصانع تايوان. بلغ حجم العينة ١٦٧ مدير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أن لقدرة المنظمة على معرفة السوق والعلاقات والقدرات الابتكارية تأثيراً مهماً في فعالية رأس المال الفكري مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Mavis Yi,et,al,2020) إلى فحص وتقييم العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي في ٢١٣ شركة، تايوان، وتمثلت عينة الدراسة في عدد ١٠٠٠ مدير موارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في شركات

تايوان يتوسطان العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي من حيث نمو العائد على الأصول.

هدفت دراسة (حوحو، ٢٠١٩) إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، بلغ حجم عينة الدراسة ١٤٢ مفردة من العاملين، وتوصلت النتائج إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثلة أبعاده في (رأس المال البشري و العلاقات) لهما الأثر الإيجابي و البارز في تحسين عمليات إدارة المعرفة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي، كما ان لرأس المال الهيكلي أهمية كبيرة في تطوير عمليات إدارة المعرفة مما يعني سهولة الحصول علي البيانات و المعلومات التي تعمل علي تحسين الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Barkat, 2018) إلى التعرف على تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في إطار عمليات المعرفة في الصناعات التحويلية الكبيرة في باكستان، وبلغ حجم العينة (٣٠٢) مفردة من الإدارة العليا والوسطي والعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس مال العلاقات له أقوى التأثيرات على الأداء التنظيمي، يليه رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. ومن خلال الإدارة السليمة لرأس المال الهيكلي، يمكن توليد القيمة طويلة الأجل للمنظمة.

هدفت دراسة (Alexander, 2018) إلى تحديد العلاقة الارتباطية الكمية بين استخدام رأس المال الفكري وقياس الأداء التنظيمي لصناعة الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و بلغ حجم العينة ١٥٥ من قادة شركات الطيران الأمريكية، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (بشري، هيكلي، علاقات) ساعدت علي إعادة هيكلة ممارسات الموارد البشرية لتشمل مطابقة المواهب و المهارات مع المهام ذات الصلة لزيادة قيمة رأس المال البشري و الحفاظ علي التقدم المحقق في رأس المال العلاقات و الذي انعكس على الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Kubrat Yinusa, 2018) إلى التعرف على تأثير مكونات رأس المال الفكري (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال علاقات) على أداء ودائع الأموال في بنوك نيجيريا، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، وقد بلغت عينة الدراسة ٣٧٥ مفردة من العاملين بالبنوك، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري والاداء في القطاع المصرفي النيجيري بحيث يجب على رجال الأعمال واصحاب المصلحة في القطاع المصرفي النيجيري إدراك ومعالجة رأس المال الفكري كمورد تجاري مهم للغاية.

هدفت دراسة (Kaveh.A,et al., 2018) إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري علي الأداء التنظيمي من خلال توظيف أنظمة قياس الأداء في الشركات المدرجة في بورصة إيران ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تتكون عينة الدراسة من ١٢٨ من رؤساء المالية في الشركات ، و توصلت النتائج إلى وضع إطار يوضح العلاقة بين الأدوار المزدوجة لرأس المال الفكري التي تساعد علي تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير أنظمة الرقابة التنظيمية او التنبؤ بالنتائج التنظيمية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن والتي لها تأثير إيجابي على العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي.

أظهرت دراسة (Xu&Wang, 2018) التعرف على أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي والنمو المستدام في شركات التصنيع المدرجة في بورصة كوريا، وتم استخدام المنهج التجريبي باستخدام نماذج الانحدار المتعدد، وتمثلت عينة الدراسة في ٣٩٠ شركة خلال الفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٦ وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له أثر إيجابي على الأداء المالي والنمو المستدام.

هدفت دراسة (Camfield,et,al., 2018) إلى التحليل المقارن لأهمية وتأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للشركات البرازيلية الحاصلة على جائزة الجودة ريو غراندي دو سول في الفترة من عام ٢٠٠٤ و ٢٠١٧، وتوصلت النتائج إلى جود ارتباط وثيق بين رأس المال الفكري بمكوناته (بشرى، هيكلية، عملاء) والأداء التنظيمي بالشركات البرازيلية وساعدت هذه النتائج الشركة على فهم كيفية تطوير وتحسين رأس المال الفكري وكيفية استخدام عناصرها بشكل استراتيجي لتحسين أداء الشركات.

أثبتت دراسة (Obeidat, 2017) التعرف على تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي من خلال توسط مشاركة المعرفة في التصنيع شركات في الأردن، بلغ حجم العينة ٣٥٦ موظفًا في الشركات محل الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي فالاهتمام بالاستثمار في مكونات رأس المال الفكري من خلال اعتماد الممارسات والاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها أن تخلق قيمة للمنظمة، والتي ستؤثر على الأداء التنظيمي في المدى الطويل.

هدفت دراسة (Andreeva.T & Garanina.T,2016) إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في شركات التصنيع الروسية، وبلغ حجم العينة ٢٤٠ شركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان رأس المال الفكري (البشرى والهيكلية) له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وذلك على عكس رأس المال العلاقات الذي لا يوجد له أي تأثير على النتائج المالية في الشركات الروسية، حيث تتمتع هذه الشركات برأس مال علاقتي قوى بالتالي لا يمثل هذا العنصر ميزة تنافسية للشركات.

هدفت دراسة (Luminita.M.G,et,al., 2016) إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في أربع شركات عاملة في توزيع مياه الشرب بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٤، و توصلت نتائج الدراسة إلى نموذج يوضح العلاقة و الترابط بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (بشرى، هيكلية، علاقات) و تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

١. أكدت الدراسات السابقة على العلاقة من حيث الدور و التأثير بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي مثل دراسة كل من (Rawashdeh.M.A,2022)، (Hesniati&Erlen,2021)، (Danish. Q, R,et al. 2021)، (Alrowwad, et,al., 2020)، (Chao-Chin Huang , Mavis Shyh-Ming Huang,2020)، (Yi,et,al,2020)، (حوحو،٢٠١٩)، (Alexander,2018)، (Barkat,2018)، (Kaveh Yeni Absah, et al. ,2018)، (Asiaei ,et al. ,2018)، (Xu&Wang,2018)، (الصديق،٢٠١٧)، (Orugun&Aduku,2017)، (al,2018)، (Gogan,et,al,2016)، (Andreeva&Garanina,2016).
٢. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تناولها للموضوع نظريا، كما استفادت في جانبها الميداني من حيث بناء اداة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة.
٣. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد المتغيرات الاساسية للدراسة (المتغير المستقل، المتغير التابع).
- أ- **المتغير المستقل** رأس المال الفكري ومكوناته الفرعية (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال علاقات) وتم تحديد هذه الأبعاد نظرا لأنها تمثل اهم المكونات بالقطاع المصرفي نظرا لقدرتها على ايجاد أفضل استراتيجيات للبنوك لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل واكتساب كفاءة عالية.
- ب- **المتغير التابع** الأداء التنظيمي ومكوناته الفرعية (الأداء المالى، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) حيث توضح هذه الأبعاد ترجمة رسالة البنك واستراتيجيته إلى مجموعة من المقاييس والاهداف فهى اداة إدارية شاملة للتحقق من قدرة البنوك على تحقيق أهدافها.
٤. تنوع القطاعات المطبقة فيها الدراسات السابقة ما بين شركات خاصة، شركات اتصالات، شركات طيران، الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، الجامعات، البنوك مما يؤكد على اهمية متغيرات الدراسة في جميع القطاعات.
٥. معظم الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة متمثلة في (امريكا – الهند – الصين – نيجيريا- رومانيا- باكستان- ماليزيا- السعودية – الكويت - الاردن.....) وبالتالي هناك ندرة في الدراسات التي تعرضت لموضوع الدراسة في البيئة المصرية على حد علم الباحث.

٣-١ الفجوة البحثية

ندرة الأبحاث على حد علم الباحثة التي توضح العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في البنوك الا في دراسة (Hesniati & Erlen,2021) (Alrawwed,et,al,2020).

٤-١ الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بأجراء الدراسة الاستطلاعية وفقا لأسلوب علمي ممنهج حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من عدد (٣٠) مفردة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية بالبنوك الثلاثة محل الدراسة وقد تمت هذه الدراسة من خلال المقابلة مع العاملين في البنوك واستمارة الاستبيان وهدفت إلي:

١. المساعدة في التعرف على مدي إدراك العاملين بالبنوك لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
٢. تحديد وصياغة مشكلة الدراسة بوضوح.
٣. المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة الرئيسية والأبعاد الفرعية لكل متغير.

نتائج الدراسة الاستطلاعية

وفقاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية بالبنوك محل الدراسة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج المبدئية الآتية:

- يمتلك البنك عاملين ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة (وفقاً لإجابات ٢٠ فرد من العينة بنسبة ٦٥٪).
- يهتم البنك بتطوير المعرفة كما يهتم بالأفكار الجديدة والإبداعات (وفقاً لإجابات ١٤ فرد من العينة بنسبة ٤٦٪).
- تسمح الإدارة بمحاولات العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل (وفقاً لإجابات ١٨ فرد من العينة بنسبة ٦٠٪).
- تميل الإدارة الي بناء أنظمة لتحقيق الجودة في مختلف الخدمات المقدمة للعملاء (وفقاً لإجابات ١٦ فرد من العينة بنسبة ٥٦٪).
- تهتم الادارة ببناء أحدث الشبكات الداخلية بالشكل الذي يدعم جودة اداء الخدمات للعملاء (وفقاً لإجابات ١٤ فرد من العينة بنسبة ٤٥٪).
- تهتم الإدارة بالأساليب التكنولوجية التي تمكن العملاء من تنمية التواصل مع البنك (وفقاً لإجابات ٢١ فرد من العينة بنسبة ٧٠٪).
- تتواكب التقنية التي يعتمد عليها البنك في عمليات التطوير مع كافة المتغيرات السوقية (وفقاً لإجابات ١٦ فرد من العينة بنسبة ٥٣٪).
- العلاقة بين البنك والعملاء إيجابية تسودها حالات الثقة والتعاون (وفقاً لإجابات ٢١ فرد من العينة بنسبة ٧٠٪).
- يقدم البنك التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة (وفقاً لإجابات ٢٤ فرد من العينة بنسبة ٨٠٪).
- البنك لديه القدرة على تحقيق اهداف الربحية، معدل العائد على الاستثمار (وفقاً لإجابات ٢٠ فرد من العينة بنسبة ٦٦٪).

- تحرص إدارة البنك على تلبية احتياجات مختلف شرائح العملاء (وفقاً لإجابات فرد ١٦ من العينة بنسبة ٥٣٪).
- يتم تطوير اجراءات العمل لمواكبة المتغيرات المستجدة في البيئة الداخلية للبنك (وفقاً لإجابات ١٤ فرد من العينة بنسبة ٤٦٪).
- تميل ادارة البنك الى استحداث خدمات جديدة تواكب متطلبات العصر الحديث (وفقاً لإجابات ١٨ فرد ومن العينة بنسبة ٦٠٪).
- تحفز ادارة البنك العاملين لديها بما يحقق الخطط الاستراتيجية (وفقاً لإجابات ١٧ فرد من العينة بنسبة ٥٨٪).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في الاهتمام بدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

٥-١ مشكلة الدراسة

نظراً لما واجهه العالم في مطلع عام ٢٠٢٠ من انتشار لوباء كورونا (COVID-19) وما تبعه من اتخاذ الإجراءات الاحترازية والاعلاق التام لمختلف الانشطة في محاولة لوقف انتشار الفيروس (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020)، ظهرت الحاجة إلى التعرف على رأس المال الفكري و مكوناته وعلاقته بتطوير الأداء التنظيمي كما في دراسة (Chao-Chin Huang , Shyh- Ming Huang,2020)، (Andreeva,T& Garanin,T 2016)، كما أن توفر رأس المال الفكري يولد قيمة طويلة الأجل للمنظمة و الذي ينعكس علي قدرة المنظمة علي الأداء كما في دراسة (Wessam Barakat,2018)، فإن امتلاك المنظمة لرأس المال الفكري بمكوناته (بشري،هيكلي، علاقات) اثر علي تحسين مستوي الأداء التنظيمي (مصطفى حوحو، ٢٠١٨)، وفي ضوء عرض الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المشكلة البحثية في التعرف على:

"هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في البنوك التجارية المصرية"

٦-١ أهداف الدراسة

١. وضع إطار نظري للتعرف على متغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.
٢. التعرف على قدرة البنوك على الاستفادة من رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء.
٣. تقديم برنامج تنفيذي يوضح المقترحات والتوصيات وآلية التنفيذ والتي تساعد البنوك في كيفية الاستفادة من رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي.
٤. وضع نموذج إحصائي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى قدرة البنوك على استخدامه لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز الذي يساعد البنوك في التفوق على المنافسين.

٧-١ أهمية الدراسة

١-٧-١ الأهمية العلمية

١. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

٢. توضيح أهمية الاستفادة من رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
٣. توضيح أهمية رأس المال الفكري ودوره في تطوير الأداء التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
٤. توضيح الفوائد الناتجة من الاهتمام برأس المال الفكري ودوره في تطوير الأداء التنظيمي للبنوك.
٥. أن موضوع رأس المال الفكري والاداء التنظيمي لاتزال من الموضوعات المهمة والحديثة في البنوك، ولذلك هناك حاجة الي إجراء العديد من البحوث والدراسات التي تثري هذا الموضوع، وتضيف الي المكتبة المزيد من الأبحاث و الدراسات الحديثة.

٢-٧-١ الأهمية العملية

١. توضيح تأثير الاستخدام السليم لرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في البنوك التجارية المصرية.
٢. توجيه البنوك إلى ضرورة الاستفادة من رأس المال الفكري، وتوضيح أهميته ومكوناته ودوره في تحسين الأداء التنظيمي.

٨-١ منهجية الدراسة

١-٨-١ منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحليل وتفسير الوضع القائم للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الابعاد وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء الي وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة. كما يقوم على الحقائق المرتبطة به بحيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة، وإنما يشمل تحليل البيانات، وقياسها، وتفسيرها، والتوصل الي توصيف دقيق للمشكلة ونتائجها.

٩-١ فروض الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة تم صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيسي: يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري والأداء التنظيمي ويتفرع منه الفروض التالية:

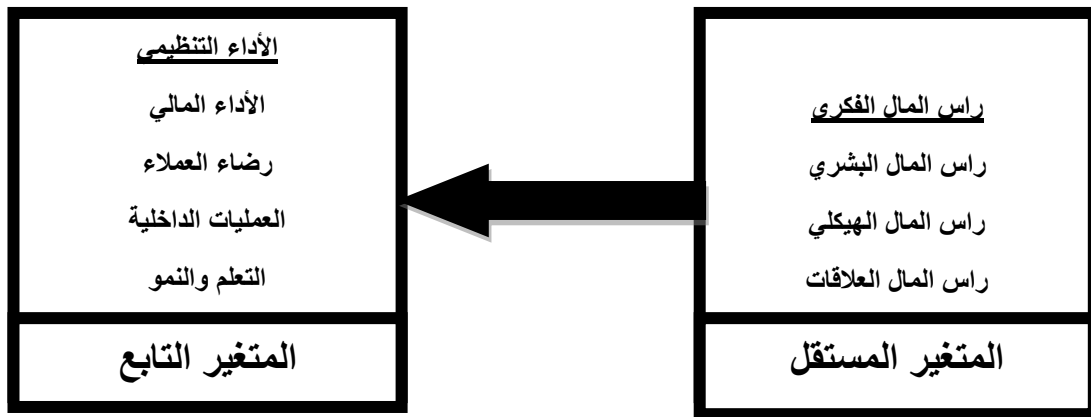
١. يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال البشري وابعاد الأداء التنظيمي.
٢. يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال الهيكلي وابعاد الأداء التنظيمي.
٣. يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس مال العلاقات وابعاد الأداء التنظيمي.

١٠-١ متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل: تم تحديد أبعاد رأس المال الفكري بناء على عرض الأبعاد بالدراسات السابقة ويشمل الأبعاد التالية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات-AI (Khatib, 2022).
٢. المتغير التابع: تم تحديد أبعاد الاداء التنظيمي بناء على دراسة ويشمل الأبعاد التالية: (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) (Kubrat Yinusa, 2018).

١١-١ نموذج الدراسة

نموذج الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على دراسة (Kubrat,2018) (AI-Khatib,2022)

يتحقق الأداء التنظيمي في بنوك التجارية المصرية من خلال استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، كما يتحقق الأداء التنظيمي من خلال الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات).

١٢-١ مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنك الاهلي المصري، بنك القاهرة، بنك مصر وهذه البنوك تمثل بنوك التجارية الحكومية المصرية. وفيما يلي بيان بعدد العاملين في البنوك محل الدراسة.

جدول (١)

يوضح اعداد العاملين في البنوك محل الدراسة

م	البنك	عدد العاملين
١	البنك الاهلي المصري	٢٤٨٢٥
٢	بنك مصر	٢١١٧٠
٣	بنك القاهرة	٨٨٧٣
	الاجمالي	٥٤٨٦٨

من اعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنوك المعنونة في ٢٠٢٢/٦/٣٠

١. **حجم العينة:** وقد بلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة من العاملين (مصرفي، مراقب/رئيس قسم، نائب مدير عام، مدير عام) (بالبنك الاهلي المصري، بنك القاهرة، بنك مصر). وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وفي الدراسة الحالية تم استخدام معادلة سيبفن ثامبسون لتقدير حجم العينة وفقا للمعادلة التالية:

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

N: يمثل حجم المجتمع. Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة ٩٥, و تساوى ١,٩٦.

D: نسبة الخطأ و تساوى ٠,٥. P: نسبة توافر الخاصية المحايدة ٠,٥,

وقد تم توزيع عدد مفردات عينه الدراسة لكل بنك وفقا لقانون النسبة:

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة علي البنوك الثلاثة محل الدراسة

م	أسم البنك	عدد العاملين	نسبة البنك من عينة الدراسة	عدد مفردات الدراسة من العينة	عدد الاستثمارات المستردة الصحيحة
١	البنك الاهلي المصري	٢٤٨٢٥	٪٤٥	١٧٣	١٦٣
٢	بنك مصر	٢١١٧٠	٪٣٩	١٥٠	١٤٥
٣	بنك القاهرة	٨٨٧٣	٪١٦	٦١	٦١
	الاجمالي	٥٤٨٦٨	٪١٠٠	٣٨٤	٣٦٩

من اعداد الباحثة بناء على البيانات المعلنة على موقع كل بنك في القوائم المالية في ٢٠٢٢/٦/٣٠
المبحث الثاني: رأس المال الفكري

٢-١ مفهوم رأس المال الفكري:

يعرفه (Charl&Umesh,2020) بأنه جزء مهم من الأنشطة المتعلقة بالجوانب المالية وغير المالية، وأنه يؤثر على العمليات الداخلية، ونظام تقارير المنظمات الذي يتوافق مع الربحية والفعالية.

وبالمعني الحديث عرف (Oksana,et al.,2020) رأس المال الفكري بأنه أصل غير ملموس، يشارك في خلق القيمة مع الأصول الأخرى عن طريق تحويلها، الي موارد أخرى غير ملموسة أو إلى موارد مادية من أجل تعظيم القيمة الحالية للمنظمة من وجهة نظر الملاك وأصحاب المصلحة، وكذلك يعد رأس المال الفكري موارد وقدرات ذات طبيعة إستراتيجية، ويصعب تقليدها والتأثير عليها لتكوين قدرات فريدة للمنظمة.

كما قام (عبد الدايم، ٢٠١٩) بتعريف رأس المال الفكري على أنه يتعلق بالأصول غير الملموسة التي ليس لها جوهر مادي، والتي تعتمد على العقول البشرية المبدعة، ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء والذي يؤدي إلي الإبداع و إنتاج أساليب و أفكار جديدة تؤدي إلي استمرار العملية الإنتاجية و زيادة القيمة الاقتصادية و تنمية و ازدهار المؤسسة.

٢-٢ مكونات رأس المال الفكري (Al-Khatib,2022)

رأس المال البشري: يمكن اعتبار رأس المال البشري جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة ، بما في ذلك المعرفة والخبرة الضمنية لموظفيها، و يتكون رأس المال البشري من ثلاثة جوانب رئيسية هي الكفاءات الخاصة، وخبرة العمل، والمهارات وهو يمثل أحد المحددات الأساسية للقدرات التنافسية والنمو الاقتصادي للمنظمات، و ذلك حيث يعمل رأس المال البشري على تحسين رأس المال الفكري والقدرة التنافسية، و يسهم رأس المال البشري بشكل إيجابي في رفع مستوى قدرات الابتكار للمنظمات حيث ترتبط القدرة التنظيمية على الابتكار بمدى تقديم الموارد البشرية لأفكار جديدة واستغلال المعرفة داخل المنظمة لتحقيق ابتكارات جديدة .

رأس مال هيكلية: يشير إلى قدرة المنظمة على تحويل أفكار وابتكارات رأس المال البشري إلى خصائص حقيقية تمتلكها المنظمة وتستغلها وتستفيد منها لتوليد الثروة والربح، و يتكون رأس المال الهيكلية من مجموعة متنوعة من الإجراءات والسياسات واللوائح والتطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع والهيكل التنظيمية وجميع الجوانب التنظيمية التي تؤدي إلى النجاح التنظيمي من خلال توليد ابتكارات جديدة في المنتجات والخدمات وأساليب العمل، و يسهم رأس المال الهيكلية في تنفيذ الأهداف التنظيمية من خلال الإجراءات والعمليات والهيكل التنظيمية الموجهة نحو الاستفادة من رأس المال البشري الموجود داخل المنظمة، ونقل المعرفة والخبرات التراكمية لأعضاء المنظمة وتقويتها داخل المنظمة، وجعلها جزءاً من العمليات والأنشطة التنظيمية، فإن دور لرأس المال الهيكلية هو جعل المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري داخل المنظمة معرفة داخلية يمكن استرجاعها واستغلالها والاستفادة منها في أي وقت، و التي يمكن للموظفين الجدد استخدامها أيضاً.

رأس مال علاقات: يشير إلى قدرة المنظمة على إنشاء علاقات شراكة مع العملاء ومع المجموعات الخارجية. و العلاقات ذاتها تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى في الخارج، وتؤدي إلى خلق قيمة مضافة بالإضافة إلى توفير ميزة تنافسية للمنظمة، و تتشكل هذه العلاقات الإستراتيجية بمرور الوقت، و من خلال التفاعل بين المنظمة وعملائها، و مثل هذه الشراكات تخلق قيمة مضافة للمنظمة، يشمل رأس المال العلائقي العلاقات مع العملاء والشركاء المحليين والدوليين كما أنه مرتبط بوضوح بالعلامة التجارية وسمعة المنظمة، يوفر رأس المال العلائقي، المعروف أيضاً باسم رأس مال العميل ، الوصول إلى شبكة واسعة وكبيرة من الموارد والعلاقات التي يتم تبادلها من خلال الثقة المتبادلة بين المنظمة والأطراف المتعاونة معها ، مما يؤدي إلى خلق قيمة كبيرة لعملاء المنظمة.

المبحث الثالث: الأداء التنظيمي

٣-١ مفهوم الأداء التنظيمي

عرف (Hesniati , Erlen,2021) أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على العمل بشكل فعال في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، و يصبح الموظفون أحد الأدوار المهمة للأداء التنظيمي، عند تكوين فريق عمل قادر على تحقيق الأهداف.

كما قام (Opeyemi,2020) بتعريف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من النتائج المالية الجيدة، والأرباح العالية، والحصة الكبيرة في السوق ، والمنتجات عالية الجودة والبقاء باستخدام استراتيجية العمل المناسبة.

عرف (Yakubu,2019) الأداء التنظيمي بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التجارية.

يعرف (Felizardo, Felix & Thomaz,2017) الأداء التنظيمي بأنه القيام بالعمليات التي تمكن المنظمة من القيام بتحقيق أهدافها بنجاح، والتي يجب ان تكون كمية، حتى تساعد المنظمة في قياس أدائها واتخاذ القرارات المهمة لمساعدة المنظمة علي البدء في عمليات تحسين الأداء وقت الحاجة.

٣-٢ مقاييس الأداء التنظيمي

ظهرت العديد من المقاييس، بهدف التعرف علي كيفية قياس الأداء التنظيمي، وتختلف هذه المقاييس تبعاً لأهداف وتوجهات المنظمات، فالمقاييس توضح ما تم تحقيقه و ليس التنبؤ بالحاضر أو المستقبل، و المنظمات بحاجة إلي قياس أدائها لتحديد موقعها مقارنة مع المنافسين في المجال، وتواجه عملية قياس الأداء التنظيمي تحديات مهمة تتمثل في التباين في تفسير المفهوم وتعدد أبعاده، فضلاً عن عدم اتفاق الباحثين علي معايير محددة تكون قادرة علي توضيح مختلف جوانب أداء المنظمة، فالمقاييس يجب ان تعكس أهداف المنظمة وتوجهاتها، حيث إن قدرة المنظمة علي التكيف مع بيئتها المحيطة تعد مؤشراً جيداً علي أداء المنظمة (Bocker & Goodstein,2011). وف هذه الدراسة يتم عرض بطاقة الأداء المتوازن كمقياس للأداء التنظيمي في البنوك.

يتفق العلماء عموماً علي أن نظام قياس الأداء ضروري للمؤسسات لأنه يتيح للمؤسسة المعلومات المتعلقة بجودة عملياتها، و يساعد في تطوير الخطط الاستراتيجية، و يقيم تحقيقها الأهداف التنظيمية، تلعب القطاعات المصرفية دوراً مهماً في خلق وإضافة قيمة للاقتصاديات والمجتمعات (Pakurar,et,al.,2019).

٣-٣ بطاقة الأداء المتوازن

تعد أحد أشهر النماذج لتقييم الأداء ولقد تم تطويره وتحسينه بواسطة كابلان ونورتون في عام ١٩٩٢. وتضم بطاقة الأداء المتوازن المؤشرات المالية وغير المالية كمؤشر أساسي للتعرف على الأداء المالي ولمساعدة المنظمات في تنفيذ الإستراتيجيات (Rostami,et,al,2015).

عرفها (Wallace,2016) تمثل نظاماً استراتيجياً للتخطيط والإدارة يتم استخدامه في كافة القطاعات لمؤامة أنشطة المنظمة مع رؤيتها واستراتيجيتها وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية ومراقبة أداء المنظمة بالمقابلة مع الأهداف الإستراتيجية.

كما عرفها (Hladchenko,2015) أداة إدارة استراتيجية تضمن التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المؤسسة، وتجمع بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية للاستراتيجية، وتوفر قياساً فعالاً للأداء ، و تحدد ما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية تتحقق بناءً على المؤشرات المطورة .

٤-٣ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Kubrat,2018)

الأداء المالي: يوضح النتائج الاقتصادية للإجراءات التي اتخذتها المنظمة بالفعل، ويركز على الربحية التي يتحقق المساهمون من خلالها من ربحية استثماراتهم. العائد على الأصول (ROA)، وهو قياس الأرباح المنسوبة إلى كل أصل مملوك في المنظمة خلال فترة محددة. والعائد على الأصول هو المقياس الرئيسي لربحية البنك حيث يتم حسابها بنسبة من صافي الدخل مقسوماً على القيمة الدفترية لإجمالي الأصول، ويعكس العائد على الأصول كفاءة البنوك في استخدام إجمالي الأصول باعتباره مؤشراً على الربحية ومؤشراً عاماً جيداً لأداء البنك. ويستخدم المستثمرون والمستثمرون المحتملون هذه النسبة لتقييم قيادة الشركة ومقدار الربح الذي حققته الشركة من أصولها، ويوفر معلومات حول القيمة المضافة للشركة التي تؤدي إلى أداء أفضل لتلك الشركة، ويتم قبولها عموماً باعتبارها مقياساً صالحاً للأداء الإجمالي للشركة عادة ما تستخدم هذه النسبة لقياس الاستخدام الفعال للموارد في المنظمة. يتم التعبير عنها رياضياً على النحو التالي:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

يعتبر الربح قبل الضريبة أكثر ملاءمة لهذا القياس، لأن الضرائب لا يمكن التحكم فيها من قبل الإدارة، وبما أن فرص الشركات للاستفادة من الحوافز الضريبية تختلف، فقد يكون من الحكمة استخدام الربح قبل الضريبة لقياس العائد على الأصول، وتعتبر الزيادة في العائد على الأصول مؤشراً على تحسن الربحية وتحسين أداء الشركة.

ويقاس العائد على حقوق الملكية ربحية المؤسسة من خلال الكشف عن مقدار الربح الذي تحققه المنظمة من الأموال التي استثمرها المساهمون، والعائد على حقوق الملكية هو ربح ما بعد الضريبة مقسوماً على القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

إنه يمثل المقياس النهائي لمدى خدمة الشركات للمصالح الاقتصادية الخاصة بالمساهمين. يكشف العائد على حقوق الملكية عن مقدار الربح الذي تحققه الشركة مقارنة بالمبلغ الإجمالي في صندوق المساهمين، الموجود في بيان المركز المالي وحقوق الملكية تساوي إجمالي الأصول مطروحاً منه إجمالي المطلوبات، ويمثل الأصول التي تم إنشاؤها بواسطة المحتفظ به أرباح الشركة ورأس المال المدفوع للمالكين، و يتم استخدام معدل العائد على حقوق الملكية باعتباره إجراءً بديل للربحية ويعكس العائد على استثمار المالك يتم التعبير عنها رياضياً على النحو التالي:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حقوق المساهمين}}$$

رضاء العملاء: هو الموضوع الرئيسي لمعظم الأنظمة لأن هذه الأنظمة تضع العملاء في موضع الاهتمام في بداية ونهاية العملية. يوفر وجهة نظر حول كيفية إدراك العملاء للمؤسسة. يجب اعتبار منظور العميل العنصر المركزي في أي استراتيجية عمل توفر مزيجاً فريداً من المنتجات والسعر

والعلاقة والصورة التي تقدمها الشركة لعملائها، في هذا المنظور، و يجب على المنظمة أن توضح كيف تميزت بين المنافسين من خلال الاحتفاظ بالعلاقات مع عملائها المستهدفين وجذبهم والمحافظة عليهم، منظور العميل هو قيمة حاسمة للغاية كما أنه يساعد المنظمة على الاستمرار عملياتها الداخلية لتحسين والازدهار لتحقيق نتائج أفضل مع عملائها، وتعد التدابير النموذجية المستخدمة في هذا المنظور هي إرضاء العميل ، و التعرف على شكاوى العملاء، خسارة أو ربح العميل ، المبيعات من منتج جديد.

العمليات الداخلية: يمثل منظور إدارة العمليات ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ويعتمد منظور العملية الداخلية على فكرة الإنجاز و رضا العملاء وكسب عائد مالي مريح، عادة ما تكون مقاييس، و يعتمد هذا المنظور على إنتاج السلع والخدمات بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، و المقاييس المستخدمة بشكل شائع لهذا المنظور هي: تكلفة الجودة، و تكلفة عدم المطابقة، وابتكار العملية، تقليل الوقت المتوقع.

التعلم والنمو: يدور منظور التعلم والنمو حول تطوير القدرات والعمليات اللازمة للمستقبل، ولكي تنجح الأعمال التجارية: لا يجب عليها فقط تنفيذ المعاملات اليومية بفعالية، بل يجب أن تتحسن باستمرار من حيث قيمة وتكلفة عروضها، ويمكن قياس عملية الابتكار هذه بعدة طرق، قد يشمل ذلك سرعة كل معاملة، أو عدد الأشخاص المشاركين في معاملة بعينها، وما إلى ذلك. ومع ذلك، يعتمد الاختيار على ما هو حاسم لنجاح كل عمل محدد مقترح وتتمثل المقاييس المناسبة لهذا البعد في قدرات الموظفين، وقدرات أنظمة المعلومات، وتحفيز الموظفين وتمكينهم، وذلك لأن مقاييس الأداء المتعلقة بالتعلم والنمو هي الأكثر صعوبة في الاختيار.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

١-٤ تحليل البيانات الديموغرافية Demographic Data Analysis

جدول (٣): البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	%
النوع الاجتماعي	أنثى	160	43.4%
	ذكر	209	56.6%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	210	56.9%
	ماجستير أكاديمي	56	15.2%
	ماجستير مهني	81	22.0%
	دكتورة	22	6.0%
المستوى الوظيفي	مدير عام	15	4.1%
	مراقب	13	3.5%
	مراقب / رئيس قسم	74	20.1%
	مصرفي	227	61.5%
سنوات الخبرة	نائب مدير عام	40	10.8%
	أقل من ٥ سنوات	94	25.5%
	٥ الى أقل من ١٠ سنوات	141	38.2%
	١٠ الى أقل من ١٥ سنة	84	22.8%
عدد الدورات التدريبية في الموارد البشرية	١٥ سنة فأكثر	50	13.6%
	أقل من ٣ دورات تدريبية	121	32.8%
	من ٣ الى ٥ دورات تدريبية	155	42.0%
البنك	أكثر من ٥ دورات تدريبية	93	25.2%
	البنك الأهلي المصري	163	44.2%
	بنك القاهرة.	61	16.5%
	بنك مصر	145	39.3%

٢-٤ اختبار الاعتدالية Normality Test

تشير الاعتدالية إلى شكل وتوزيع البيانات، وفي أفضل السيناريوهات تأخذ البيانات منحني على شكل جرس للإشارة إلى التوزيع الطبيعي (Hair, et al., 2016). يعتبر اختبار الاعتدالية هو أحد التدابير الأولى المطلوبة للتحقق من أن البيانات التي تم جمعها مناسبة للتحليل الإحصائي.

جدول (٤): اختبار الاعتدالية

المتغير	الرمز	العدد	الالتواء	التفرطح	النتيجة
رأس المال البشري	x1	369	-0.805	0.027	تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات
رأس المال الهيكلي	x2	369	-0.688	-0.116	
رأس المال العلاقات	x3	369	-0.714	-0.073	
المالي	y1	369	-0.288	-0.229	
رضاء العملاء	y2	369	-0.998	0.884	
كفاءة العمليات الداخلية	y3	369	-0.657	0.275	
التعلم والنمو	y4	369	-0.658	0.277	
رأس المال الفكري	X	369	-0.643	-0.729	
الأداء التنظيمي	Y	369	-0.671	-0.001	

يوصي الباحثون (Hair, et al., 2014) و (Byrne 2016) باستخدام الالتواء Skewness والتفرطح Skewness لاختبار التوزيع الطبيعي؛ وتشير هذه الدراسات السابقة أن مدي التوزيع الطبيعي يقع بين القيم $2 \pm$ للإلتواء و $7 \pm$ للتفرطح. وتشير النتائج في جدول (٤) أن نتائج الإلتواء والتفرطح الخاصة بالمتغيرات الرئيسية وأبعادها جميعها في المدي الخاص بالتوزيع الطبيعي.

٣-٤ اختبار التحيز في البيانات Common Method Bias Test

تحدث مشكلة التحيز في البيانات أو Common Method Bias (CMB) عندما تكون ردود المستجيبين هي نتيجة تصميم أداة الدراسة لتوجيه آراء المستجيبين بشكل معين وليس انعكاسا لوجهات النظر المشاركين.

جدول (٥): اختبار Harman's single-factor

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
36.914	36.914	19.195	36.914	36.914	19.195	1
			42.283	5.368	2.792	2
			46.059	3.776	1.964	3
			59.245	2.215	1.152	4
			61.360	2.115	1.100	5
			63.310	1.950	1.014	6
			65.209	1.899	0.987	7

النتيجة: عدم وجود مشكلة التحيز في البيانات

تنتج عن هذه المشكلة خطأ في القياس وبالتالي تؤثر على صحة النتائج التي توصلت إليها الدراسة (MacKenzie and Podsakoff, 2012)، يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال استخدام اختبار Harman's single-factor، والذي يستخدم عادة من قبل الباحثين. يتم إجراء هذا الاختبار من خلال إدخال كافة المتغيرات إلى التحليل العاملي الاستكشافي، ويتم استخراج عامل واحد، إذا كانت القيمة المستخرجة للنسبة التجميعية للتباين المفسر أقل من ٥٠٪، فإن هذا دليل على عدم وجود مشكلة CMB. وتشير النتائج في جدول (٥) أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي تقريبا (36.9%) وهي أقل من ٥٠٪.

٤-٤ اختبار الثبات Reliability Test

يعتبر معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha المعيار التقليدي للاتساق الداخلي Internal Consistency، والذي يوفر تقديرا للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشرات المشاهدة. يفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع العبارات يمكن الاعتماد عليها على حد سواء (أي أن جميع العبارات لها تحميلات خارجية متساوية على المحور). تعطي طريقة PLS-SEM الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية، لذا نعتمد على معاملات ومؤشرات أخرى أكثر دقة، مثل معامل rho_A (Jöreskog, 1971) ومعيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability (CR) (Hair et al., 2017).

جدول (٦): نتائج مؤشرات الثبات

النتيجة	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	المحور
	0.874	0.833	0.826	التعلم والنمو
	0.809	0.686	0.689	المالي
	0.892	0.854	0.849	رأس المال البشري
	0.878	0.838	0.833	رأس المال العلاقات
	0.885	0.841	0.838	رأس المال الهيكلي
	0.886	0.829	0.826	رضاء العملاء
	0.847	0.778	0.774	كفاءة العمليات الداخلية

يُعد مقياس rho مقياس للموثوقية أفضل من ألفا كرونباخ، نظرًا لأنه يعتمد على معاملات التحميل بدلاً من الارتباطات بين المتغيرات الملاحظة (Demo et al., 2012). أيضا معيار CR يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للعبارة، والقيمة المقبولة احصائيا لهذه المعاملات هي "أكبر من ٠,٧". نلاحظ من جدول (٦) أن قيم ألفا كرونباخ ومعامل rho والموثوقية المركبة جميعها أكبر من ٠,٦ مما يؤكد على اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور.

٤-٥ اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

هو مؤشر لمدى تقارب وتوافق العبارات من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair et al (2017) فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) ومعامل التحميل (Factor loading).

جدول (٧): نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

النتيجة	Average Variance Extracted (AVE)	المحور
	0.536	التعلم والنمو
	0.514	المالي
	0.624	رأس المال البشري
	0.545	رأس المال العلاقات
	0.608	رأس المال الهيكلي
	0.661	رضاء العملاء
	0.526	كفاءة العمليات الداخلية

يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائيا لهذا المعيار هي "أكبر من ٠,٥"، بناء على هذه الإرشادات ومن خلال نتائج معامل AVE في جدول (٧) نستدل على تحقق الصدق التقاربي للمتغيرات عن طريق متوسط التباين المستخرج حيث جميع القيم كانت أكبر من ٠,٥. يعتبر معامل التحميل Factor Loading للعبارة مقياس للصدق التقاربي، والقيمة المثلى لهذا المعامل أكبر ٠,٧ لكي يكون معنويا وتقبل هذه العبارة في النموذج ولا تحذف (Hair et al, 2017). حيث أن زيادة قيمة معامل التحميل الخارجي عن ٠,٧ تعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن والعبارات المكونة له أكبر من تباين أخطاء القياس. ومع ذلك فإنه إن كانت قيمة معامل التحميل في المدي (٠,٤-٠,٧) فإنها لا تحذف، إلا إذا كان حذفها يؤدي إلي تحسين النتائج بشكل كبير (Hair et al., 2017)، أما إن قلت قيمة معامل التحميل عن (٠,٤) فإنه يتم حذف العبارة مباشرة. بناء على ما سبق من قواعد وشروط ومن خلال نتائج جدول (٤-٦) فإنه تم الإبقاء على جميع عبارات الاستبيان ولم تحذف أي عبارة لاستيفائها جميعا لتلك الشروط.

جدول (٨) معاملات التحميل

				رأس المال	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري		
V1	يتمتع الموظفون بالبنك بمهارات وظيفية عالية.	0.76 2						
V2	يقوم البنك بتدريب موظفيه بشكل مستمر على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.	0.78 2						
V3	يتمتع موظفين البنك بخبرات عمل عالية.	0.78 8						
V4	يطور الموظفون الافكار والمعرفة الجديدة التي تفيد البنك.	0.83 9						
V5	يعتبر موظفين هذا البنك الأفضل مقارنة بالمنافسين من البنوك الأخرى.	0.77 5						
V6	يركز البنك على توثيق معرفة وخبرة الموظفين من خلال قواعد البيانات.	0.79 8						
V7	يوثق البنك حقوق الملكية الفكرية (على سبيل المثال، براءات الاختراع / البرامج) كوسيلة لتخزين المعرفة.	0.83 8						
V8	يعمل البنك على حماية المعارف	0.73						

				4	والمعلومات الأساسية لتجنب الخسائر إذا غادر الأشخاص الرئيسيون البنك.	
				0.77 9	يمتلك البنك أساليب العمل والإجراءات التي تدعم الابتكارات والمنتجات الجديدة.	V9
				0.74 5	يستخدم البنك أدوات فنية تسمح بسرعة وسهولة الوصول إلى المعرفة الموثقة والمسجلة.	V1 0
			0.76 1		يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض لحل مختلف المشاكل التي يواجهونها في البنك	V1 1
			0.80 1		يوجد تعاون قوي بين جميع الوحدات التنظيمية داخل البنك.	V1 2
			0.73		يتعاون البنك مع أصحاب المصلحة الخارجيين بشكل مستمر لحل المشاكل المختلفة وتبادل وجهات النظر حول الأهداف المشتركة.	V1 3
			0.75 1		لا توجد خلافات بين الموظفين فيما يتعلق بالتعاون الداخلي.	V1 4
			0.69 5		يهتم البنك بالحفاظ على العلاقات مع العملاء على المدى الطويل.	V1 5
			0.68 6		البنك يتعاون بنشاط مع الأطراف الخارجية لتحسين طرق العمل وتقديم ابتكارات جديدة.	V1 6
		0.67 3			تتمتع خدمات البنك بجودة أعلى من خدمات منافسينا.	V1 7
		0.73 5			يقوم البنك بتحقيق أهداف الربحية.	V1 8
		0.71 1			يعمل البنك على تحقيق أهداف العائد على الاستثمار.	V1 9
		0.74 6			يقوم البنك بتحقيق أهداف مبيعات (الخدمات، المنتجات).	V2 0
	0.82 3				لدينا معدل الاحتفاظ بالعملاء أعلى من منافسينا.	V2 1
	0.84 7				يتسم البنك بأنه أكثر فعالية في تطوير المنتجات / وتقديم الخدمات الجديدة	V2 2

						أكثر من لبنوك المنافسة.	
		0.86				V2 يتمتع البنك بسمعة أفضل بين مختلف شرائح العملاء أكثر من منافسيه.	3
		1				V2 يتمكن القطاع التسويقي بالبنك بتحديد احتياجات العملاء بسهولة.	4
		0.71				V2 يداوم البنك على تحسين القدرة التشغيلية والكفاءة.	5
	0.73					V2 يهتم البنك أكثر من منافسيه بتقديم الأفكار المبتكرة.	6
	7					V2 تحدد مهلة الإنتاج على أساس احتياجات العملاء.	7
	0.76					V2 يقوم البنك بتحديد تكلفة الخدمات وفقا لاحتياجات العملاء.	8
	8					V2 يركز البنك على احتياجات العملاء.	9
	0.75					V3 يقوم البنك بتوفير برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم	0
	4					V3 يتوفر في البنك زيادة مخزون معرفة حول الانظمة الالكترونية.	1
	0.70					V3 يعمل البنك على تحسين قدرات الموظفين تجاه استخدام الانظمة الالكترونية.	2
	7					V3 يعمل البنك على تحسين رضا العاملين.	3
	0.81					V3 يزيد معدل الاحتفاظ بالموظفين في البنك نتيجة لاستخدام الانظمة الالكترونية.	4
	2					V3 توجد زيادة في الإنتاجية لكل موظف نتيجة لاستخدام الانظمة الالكترونية.	5
	0.74						
	5						
	0.66						
	1						

جدول (٨): معاملات التحميل

٦-٤ اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

ولاختبار الصدق التمييزي لمحاور الدراسة، تم استخدام معياري فورنل لاركر Fornell-Larcker ومعيار Hetrotrait-Monotrait ratio (HTMT) (Hair et al, 2017). يقوم معيار فورنل لاركر بمقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير، حيث يجب أن تكون قيمة الجذر

التربيعي لقيم AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبني آخر. ويتبين من النتائج في جدول (٩) أن قيم الجذر التربيعي لقيم AVE على القطر الرئيسي هي أعلى من قيم الارتباطات للمتغير مع بقية المتغيرات. أما فيما يخص معيار HTMT فإنه يعبر عن الارتباط الحقيقي بين مبنين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية (Hair et al, 2017). ولا بد أن تكون قيمة هذا المعيار للمتغيرات أقل من ١ حتى نحكم على النموذج بالصدق التمييزي (Gaskin et al., 2018). وتشير النتائج في جدول (١٠) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من ١، مما يدل على الصدق التمييزي لمحاوير الدراسة.

جدول (٩): اختبار الصدق التمييزي (معيار Fornell-Larcker)

التعلم والنمو	المالي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رضاء العملاء	كفاءة العمليات الداخلية
0.73						
0.50	0.72					
0.62	0.51	0.79				
0.64	0.45	0.64	0.74			
0.64	0.51	0.71	0.74	0.78		
0.70	0.59	0.68	0.67	0.64	0.81	
0.72	0.47	0.59	0.66	0.64	0.65	0.73

جدول (١٠): اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT)

التعلم والنمو	المالي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رضاء العملاء	كفاءة العمليات الداخلية
0.87						
0.64						
0.73	0.63					
0.77	0.56	0.75				
0.76	0.64	0.83	0.88			
0.84	0.75	0.81	0.81	0.77		
0.90	0.61	0.72	0.82	0.79	0.81	

٧-٤ الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبيان Descriptive Statistics

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة وهي المتوسط Mean (M) والانحراف المعياري Standard Deviation (SD) ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف علي خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات.

جدول (١١): الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

CV	Std. Deviation	Mean	N	
17.04%	0.681	3.997	369	رأس المال البشري
15.68%	0.632	4.032	369	رأس المال الهيكلي
17.35%	0.673	3.879	369	رأس المال العلاقات
12.55%	0.524	4.176	369	المالي
17.94%	0.707	3.942	369	رضاء العملاء
15.24%	0.597	3.920	369	كفاءة العمليات الداخلية
13.77%	0.558	4.050	369	التعلم والنمو
14.88%	0.591	3.969	369	رأس المال الفكري
12.55%	0.505	4.022	369	الأداء التنظيمي

من جدول (١١) نجد أن المتغير التابع " الأداء التنظيمي " ($M = 4.022, SD = 0.505, CV = 12.55\%$) هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت ، مقارنة بالمتغير المستقل " رأس المال الفكري" ($M = 3.969, SD = 0.591, CV = 14.88\%$) ، من بين أبعاد المتغير التابع "الأداء التنظيمي" نجد أن "البعد المالي" ($M = 4.176, SD = 0.524, CV = 12.55\%$)، هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت، من بين أبعاد المتغير المستقل "رأس المال الفكري" نجد أن بعد "رأس المال الهيكلي" ($M = 4.032, SD = 0.632, CV = 15.68\%$)، هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت.

٨-٤ تحليل الارتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج بين 0.3 ± 0.7 إلي ارتباط ضعيف، وبين 0.7 ± 0.3 إلي ارتباط متوسط، وبين 0.7 ± 1 إلي ارتباط قوي، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلي علاقات طردية والارتباطات السالبة إلي علاقات سالبة.

جدول (١٢): ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وأبعاده

رأس المال الفكري	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشرى		
			--	ارتباط بيرسون	رأس المال البشرى
			369	العدد	
		--	.706**	ارتباط بيرسون	رأس المال الهيكلية
			<.001	الدلالة	
		369	369	العدد	
	--	.739**	.641**	ارتباط بيرسون	رأس المال العلاقات
		<.001	<.001	الدلالة	
	369	369	369	العدد	
--	.889**	.909**	.880**	ارتباط بيرسون	رأس المال الفكري
	<.001	<.001	<.001	الدلالة	
369	369	369	369	العدد	

فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩,٩٪.

تظهر النتائج الموضحة في جدول (١٢) أن جميع الارتباطات بين رأس المال الفكري وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠,٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠,٦٤) وقوية (٠,٩١).

جدول (١٣): ارتباط بيرسون بين الأداء التنظيمي وأبعاده

الأداء التنظيمي	التعلم والنمو	كفاءة العمليات الداخلية	رضاء العملاء	المالي		
				--	ارتباط بيرسون	المالي
				369	العدد	
			--	.609**	ارتباط بيرسون	رضاء العملاء
				<.001	الدلالة	
			369	369	العدد	
		--	.631**	.473**	ارتباط بيرسون	كفاءة العمليات الداخلية
			<.001	<.001	الدلالة	
		369	369	369	العدد	
	--	.750**	.705**	.512**	ارتباط بيرسون	التعلم والنمو
		<.001	<.001	<.001	الدلالة	
	369	369	369	369	العدد	
--	.878**	.847**	.889**	.754**	ارتباط بيرسون	الأداء التنظيمي
	<.001	<.001	<.001	<.001	الدلالة	
369	369	369	369	369	العدد	

تظهر النتائج الموضحة في جدول (١٣) أن جميع الارتباطات بين الأداء التنظيمي وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠,٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠,٤٧) وقوية (٠,٨٩). يبين الارتباطات بين جميع المحاور والأبعاد في الدراسة، حيث نلاحظ أن جميع الارتباطات طردية وذات دلالة إحصائية ٠,٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠,٤٤) وقوية (٠,٩١).

فيما يخص العلاقات بين المحاور الرئيسية، نستنتج أن هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي حيث كان معامل الارتباط والدلالة كما يلي $(r(369) = 0.814, P < 0.001)$.

جدول (١٤): ارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسية

الأداء التنظيمي	رأس المال الفكري		
	--	ارتباط بيرسون	رأس المال الفكري
	369	العدد	
--	.814**	ارتباط بيرسون	الأداء التنظيمي
	<.001	الدلالة	
369	369	العدد	

٩-٤ تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

يتم في هذه الخطوة التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر علي دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية. ويتم اختبار هذه المشكلة عن طريقة معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من ٥، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا على وجود المشكلة (Hair et al., 2017). وتشير النتائج في جدول (١٥) أن جميع القيم كانت أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود المشكلة.

جدول (١٥): معامل VIF

VIF	العلاقة	VIF	العلاقة
1.62	رأس المال البشري -> التعلم والنمو	1.985	رأس المال الفكري -> الأداء التنظيمي
	رأس المال البشري -> المالي		رأس المال الفكري -> التعلم والنمو
	رأس المال البشري -> رضا العملاء	2.03	رأس المال الفكري -> المالي
	رأس المال البشري -> كفاءة العمليات الداخلية		رأس المال الفكري -> رضا العملاء
1.841	رأس المال العلاقات -> التعلم والنمو	1.59	رأس المال الهيكلي -> التعلم والنمو
	رأس المال العلاقات -> المالي		رأس المال الهيكلي -> المالي
	رأس المال العلاقات -> رضا العملاء		رأس المال الهيكلي -> رضا العملاء
	رأس المال العلاقات -> كفاءة العمليات الداخلية		رأس المال الهيكلي -> كفاءة العمليات الداخلية
النتيجة: لا توجد مشكلة Collinearity			

١٠-٤ المسارات واختبار الفرضيات الرئيسية Paths and Main Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين ١- و ١+ حيث تمثل معاملات المسار المقدره الأقرب من ١+ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدره أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من ٠,٠٥.

جدول (١٦): اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية

القرار	فترات الثقة عند ٩٥%		P-value	t-value	قيمة B	المسار
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
قبول	0.616	0.764	<.001	19.206	0.704	رأس المال الفكري -> ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (١٦) أن هناك تأثيرا إيجابيا معنويا لرأس المال الفكري على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث أن $\beta = 0.704, t = 19.206, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.616, 0.764]$

٤-١١ العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي

تشير النتائج في جدول (١٧) أن رأس المال الفكري له تأثير معنوي موجب على جميع أبعاد الأداء التنظيمي كالتالي: بعد التعلم والنمو ($\beta = 0.333, P < 0.001$)، البعد المالي ($\beta = 0.404, P < 0.001$)، بعد رضا العملاء ($\beta = 0.555, P < 0.001$)، وأخيرا بعد كفاءة العمليات الداخلية ($\beta = 0.48, P < 0.001$).

جدول (١٧): العلاقة بين رأس المال الفكري وأبعاد الأداء التنظيمي

النتيجة	فترات الثقة عند ٩٥٪		P-value	t-value	قيمة B	المسار
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
قبول	0.208	0.481	<.001	4.748	0.333	رأس المال الفكري -> التعلم والنمو
قبول	0.241	0.539	<.001	5.329	0.404	رأس المال الفكري -> المالي
قبول	0.439	0.649	<.001	10.444	0.555	رأس المال الفكري -> رضا العملاء
قبول	0.378	0.577	<.001	9.384	0.48	رأس المال الفكري -> كفاءة العمليات الداخلية

٤-١٢ العلاقة بين رأس المال البشري وأبعاد الأداء التنظيمي

تشير النتائج في جدول (١٨) أن رأس المال البشري له تأثير معنوي موجب علي جميع أبعاد الأداء التنظيمي كالتالي: بعد التعلم والنمو ($\beta = 0.232, P < 0.001$)، البعد المالي ($\beta = 0.346, P < 0.001$)، بعد رضا العملاء ($\beta = 0.433, P < 0.001$)، وأخيرا بعد كفاءة العمليات الداخلية ($\beta = 0.292, P < 0.001$).

جدول (١٨): العلاقة بين رأس المال البشري وأبعاد الأداء التنظيمي

القرار	فترات الثقة عند ٩٥٪		P-value	t-value	قيمة B	المسار
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
قبول	0.135	0.347	<.001	4.397	0.232	رأس المال البشري -> التعلم والنمو
قبول	0.211	0.478	<.001	5.062	0.346	رأس المال البشري -> المالي
قبول	0.328	0.538	<.001	7.978	0.433	رأس المال البشري -> رضا العملاء
قبول	0.187	0.393	<.001	5.515	0.292	رأس المال البشري -> كفاءة العمليات الداخلية

٤-١٣ العلاقة بين رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء التنظيمي

تشير النتائج في جدول (١٩) أن رأس المال الهيكلي له تأثير معنوي موجب علي جميع أبعاد الأداء التنظيمي كالتالي: بعد التعلم والنمو ($\beta = 0.272, P < 0.001$)، البعد المالي ($\beta = 0.331, P < 0.001$)، بعد رضا العملاء ($\beta = 0.38, P < 0.001$)، وأخيرا بعد كفاءة العمليات الداخلية ($\beta = 0.379, P < 0.001$).

جدول (١٩): العلاقة بين رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء التنظيمي

القرار	فترات الثقة عند ٩٥٪		P-value	t-value	قيمة B	المسار
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	0.392	0.171	<.001	4.804	0.272	رأس المال الهيكلي -> التعلم والنمو
قبول	0.458	0.192	<.001	4.829	0.331	رأس المال الهيكلي -> المالي
قبول	0.466	0.283	<.001	8.03	0.38	رأس المال الهيكلي -> رضا العملاء
قبول	0.464	0.285	<.001	8.2	0.379	رأس المال الهيكلي -> كفاءة العمليات الداخلية

٤-١٤ العلاقة بين رأس مال العلاقات وأبعاد الأداء التنظيمي

تشير النتائج في جدول (٢٠) أن رأس مال العلاقات له تأثير معنوي موجب على جميع أبعاد الأداء التنظيمي كالتالي: بعد التعلم والنمو ($\beta = 0.23, P < 0.001$)، البعد المالي ($\beta = 0.219, P < 0.01$)، بعد رضا العملاء ($\beta = 0.408, P < 0.001$)، وأخيرا بعد كفاءة العمليات الداخلية ($\beta = 0.39, P < 0.001$).

جدول (٢٠): العلاقة بين رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء التنظيمي

القرار	فترات الثقة عند ٩٥٪		P-value	t-value	قيمة B	المسار
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	0.35	0.109	<.001	3.639	0.23	رأس المال العلاقات -> التعلم والنمو
قبول	0.369	0.052	0.009	2.63	0.219	رأس المال العلاقات -> المالي
قبول	0.536	0.292	<.001	6.486	0.408	رأس المال العلاقات -> رضا العملاء
قبول	0.489	0.288	<.001	7.613	0.39	رأس المال العلاقات -> كفاءة العمليات الداخلية

٤-١٥ معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياسا للقوة التفسيرية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياسا للتنبؤ داخل العينة. وأوضح Hair et al. (2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون

أكبر من ٠,١٠ حتى تكون قيمة مقبولة. من خلال نتائج جدول (٤-٢٠)، نلاحظ بأن معاملات R² مقبولة احصائياً، حيث أن قيمة R-square تساوي تقريباً أو أكبر من ٠,١٠. كما حدد Chin (1998) مستويات التفسير حسب قيمة R² على النحو التالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠,٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل التحديد بين ٠,٣٣ الي ٠,٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من ٠,٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية

من خلال نتائج جدول (٢١)، نلاحظ بأن جميع معاملات R² جميعها مقبولة احصائياً، حيث كانت قدرة معاملات التحديد عالية للمتغير التابع ومتوسطة للمتغير التابع.

جدول (٢١): معامل التحديد R Square

النتيجة	R Square Adjusted	R Square	المتغير
عالية	0.741	0.743	الأداء التنظيمي
متوسطة	0.64	0.642	التعلم والنمو
متوسطة	0.343	0.346	المالي
متوسطة	0.59	0.592	رضاء العملاء
متوسطة	0.55	0.552	كفاءة العمليات الداخلية

٤-١٦ معامل حجم الأثر Effect Size

بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم R² لجميع المتغيرات التابعة، يمكن استخدام التغير في قيمة R² عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنية المحذوفة تأثير جوهري على النموذج. ويشير إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f²، كما حدد Cohen (1988) مستويات حجم الأثر على النحو التالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل f² > 0.02، فهو يعبر على عدم وجود أثر
- ❖ إذا كانت قيمة معامل f² ≥ 0.02 > 0.15، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ إذا كانت قيمة معامل f² ≥ 0.15 > 0.35، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ إذا كانت قيمة معامل f² ≥ 0.35، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

جدول (٢٢): معاملات حجم الأثر Effect Size (F²)

Effect Size	العلاقة	Effect Size	العلاقة
0.087	رأس المال البشري -> التعلم والنمو	0.531	رأس المال الفكري -> الأداء التنظيمي
0.112	رأس المال البشري -> المالي		
0.262	رأس المال البشري -> رضاء العملاء	0.123	رأس المال الفكري -> المالي

0.103	رأس المال البشري -> كفاءة العمليات الداخلية	0.372	رأس المال الفكري -> رضا العملاء
0.075	رأس المال العلاقات -> التعلم والنمو	0.253	رأس المال الفكري -> كفاءة العمليات الداخلية
0.037	رأس المال العلاقات -> المالي	0.128	رأس المال الهيكلي -> التعلم والنمو
0.195	رأس المال العلاقات -> رضا العملاء	0.103	رأس المال الهيكلي -> المالي
0.173	رأس المال العلاقات -> كفاءة العمليات الداخلية	0.195	رأس المال الهيكلي -> رضا العملاء
		0.192	رأس المال الهيكلي -> كفاءة العمليات الداخلية
النتيجة: جميع معاملات حجم الأثر مقبولة			

ويتضح من جدول (٢٢) أن جميع معاملات الأثر مقبولة إحصائياً حيث كانت جميعها أكبر من ٠,٠٢. بالنسبة للفروض، كان معامل حجم الأثر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي ($f^2 = 0.531$).

١٧-٤ معيار جودة التنبؤ Predictive Relevance

ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ. وقد اقترح هذا المقياس من قبل (Geisser, 1974; Stone, 1974).

جدول (٢٣): القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

النتيجة	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
	0.291	4972.455	7011	الأداء التنظيمي
	0.337	1468.355	2214	التعلم والنمو
	0.153	1250.567	1476	المالي
	0.385	908.118	1476	رضا العملاء
	0.281	1326.55	1845	كفاءة العمليات الداخلية

حيث تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع (Hair et al, 2017). وكما يتضح من جدول (٢٢-٤) فإن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

١-٥ النتائج:

١. تظهر النتائج أن جميع الارتباطات بين رأس المال الفكري وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند (٠,٠٠١)، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠,٦٤) وقوية (٠,٩١). أيضا.
٢. تظهر النتائج أن جميع الارتباطات بين الأداء التنظيمي وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند (٠,٠٠١)، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠,٤٧) وقوية (٠,٨٩). أيضا تظهر النتائج أن الارتباطات بين جميع المحاور والأبعاد في الدراسة طردية وذات دلالة إحصائية (٠,٠٠١)، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠,٤٤) وقوية (٠,٩١).
٣. تبين وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري (راس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) و الأداء التنظيمي (المالي، رضاء العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم و النمو) حيث أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين راس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) و الأداء التنظيمي (المالي، رضاء العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم و النمو) و بلغت قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي (٠,٨١٤).
٤. تبين من خلال نتائج (t) وجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى معنوي (٠,٠٥) لراس المال الفكري على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، ومن ثم يثبت صحة الفرض الرئيسي للدراسة يوجد علاقة تأثير معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري و الأداء التنظيمي.

٢-٥ التوصيات و النموذج التنفيذي المقترح:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال إجراء الدراسة الميدانية على البنوك التجارية المصرية (بنك الاهلى المصرى، بنك مصر، بنك القاهرة) فى محافظة القاهرة يمكن استخلاص التوصيات فى شكل خطة عمل.

جدول يوضح التوصيات وآلية التنفيذ

اولاً: رأس المال البشرى			
م	التوصية	جهة التنفيذ	الآلية التنفيذ
١	العمل على إستقطاب الكفاءات المتميزة من سوق العمل للعمل على تحسين الأداء	إدارة الموارد البشرية	١. تقديم مزايا مادية و عينية عالية تشجع الكفاءات على الالتحاق بالبنك و الانتماء له. ٢. توفير بيئة تكنولوجية و إبتكارية للعمل تساعد على تحسين الأداء بالبنوك.
٢	تقديم برامج تدريبية متميزه و متطورة تركز على الجوانب التكنولوجية تساعد العاملين على التطوير من مهاراتهم و زيادة ودقة انتاجيتهم فى العمل.	إدارة التدريب	١. تقديم برامج تدريبية توضح أهمية التكنولوجية و دورها فى جودة الاداء و تقديم الخدمات المتميزة. ٢. مشاركة العاملين بأرائهم فى البرامج التدريبية التى تقدمها المنظمة ومدى الفائدة التى تساهم فى زيادة قدرة العاملين على انجاز اعمالهم.
٣	وضع خطة استراتيجية لتطوير مهارات العاملين.	الإدارة العليا	١. تحديد نقاط القوة و الضعف فى قدرة العاملين على العمل مع الاساليب و الاجراءات الحديثة. ٢. تحديد طرق تقييم فعالة تساعد فى تحديد جوانب القصور فى اداء العاملين. ٣. توفير قاعدة بيانات عن العاملين و مستوياتهم الوظيفية و البرامج التدريبية التى تفيد فى تطورهم الوظيفى و زيادة مستوى إنتاجيتهم فى العمل.

ثانياً: رأس المال الهيكلي			
٤	ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية لتوثيق المعرفة الموجودة لدى العاملين المتميزين.	إدارة المعلومات	١. توفير قواعد بيانات تسمح بتوثيق كافة المعلومات و البيانات المتوفرة لدى العاملين المتميزين. ٢. توفير التطبيقات و الامكانيات المادية من اجهزة و المعدات و شبكات الانترنت و الانترنت الازمة للعمل على نشر المعرفة بين العاملين بالمنظمة. ٣. العمل على تحديث البرامج و الامكانيات التكنولوجية الحالية لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال تبادل المعارف و الخبرات مع الجهات المناظرة على المستوى العالمى. ٤. الحصول على أنظمة معلومات أكثر تطوراً تسمح بأخذ القرارات بشكل صحيح.
٥	العمل على اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تتسم بالمرونة و تسهل عملية الاتصال و التنسيق بين مختلف الادارات.	الإدارة العليا	١. دراسة الوضع الحالى للهياكل التنظيمية المعتمدة. ٢. العمل على التقليل من الموافقات الادارية و منح صلاحيات التمكين للموظفين بما يساعد على تسهيل اجراءات العمل.
ثالثاً: رأس المال العلاقتي			
٦	زيادة الأنشطة و الفعاليات التي تهدف الى اقامة علاقات طويلة المدى مع العملاء.	إدارة العلاقات العامة	١. الاهتمام بمتابعة العملاء عن تقديم شكاوى خاصة بالانظمة و الخدمات و متابعة حل المشكلات التي تواجههم و تحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة. ٢. ضرورة الاهتمام بتقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمات

للعملاء من خلال اجراء التطوير فى كافة قطاعات البنك.			
٧	دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل مستمر و التعرف على التغييرات فى السوق و احتياجات و رغبات العملاء و العمل على تقديم خدمات متميزة تتوافق مع رغبات و احتياجات العملاء.	إدارة البحوث و التطوير	١. التعرف على الخدمات المقدمة من البنوك المنافسة و مدى قدرة البنك على تقديم خدمات اعلى منها. ٢. التعرف على السياسات و اجراءات العمل فى البنك المنافسة و وضع خدمات متميزة تساعد على جذب المزيد من العملاء و زيادة قوة سمعة البنك فى السوق.
الأداء التنظيمى			
٩	ضرورة تشجيع البنوك على تبنى بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء التنظيمى	الإدارة العليا	١. عقد ورش العمل و اجتماعات للتعرف على ابعاد بطاقة الاداء المتوازن و كيفية تطبيقها و تحقيق النتائج المرجوة منها. ٢. دمج بطاقة الأداء المتوازن مع الانظمة الالكترونية من خلال ربطها بشبكة داخلية من اجل سهولة الحصول على المعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.
١٠	قيام البنك بالتوسع فى تقديم خدمات اليةكترونية تتمتع بمستوى عالى من الوضوح و الامان و تلبي احتياجات العملاء	إدارة خدمة العملاء	١. التعرف على احتياجات العملاء و المشكلات التى تواجههم فى استخدام الخدمات البنكية. ٢. العمل على التوسع فى استخدام التطبيقات الالكترونية التى تسهل على العملاء انجاز معاملاتهم بسهولة و سرعة. ٣. قيام البنوك بدراسة احتياجات العملاء و تقديم حلول و خدمات متميزة و مبتكرة تساعد على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للبنك و كسب مزيد من العملاء.

حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، ويمكن إجراء المزيد من الدراسات حول رأس المال البشري ودوره تحسين الاداء بالبنوك.
٢. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على البنوك التجارية المصرية في محافظة القاهرة، ويمكن إجراء المزيد من البحوث على قطاعات مختلفة تتمثل في قطاع الاتصالات، او البترول، او الجامعات، او قطاع الصناعات.
٣. **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة ما بين ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٣ وتتميز هذه بأنه شهدت تفشى وباء Covid 19 وزيادة معدلات التضخم وما تبعه من اضطرابات في العمل داخل القطاع المصرفي لذا يمكن إجراء المزيد من الأبحاث في الفترة ما بعد تجاوز هذه الازمات.
٤. **الحدود البشرية:** تم اقتصار هذه الدراسة على العاملين بالبنوك في محافظة القاهرة بالمسميات الوظيفية (مصرفي، مراقب/ رئيس قسم، نائب مدير عام، مدير عام)، ويمكن إجراء المزيد من الدراسات على العاملين بالمستويات الإدارية العليا.

المراجع

المراجع العربية:

١. مصطفى حوحو (٢٠١٨)، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة: دراسة حالة قطاع الإتصالات اللاسلكية في الجزائر، بحث منشور، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد (١٣).
٢. عبد الدايم، ساجد خالد محمد ديب (٢٠١٩)، واقع رأس المال الفكري وأثره علي الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

المراجع الأجنبية:

1. Afshari, L. and Hadian Nasab, A. (2021), “Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital”, Human Resource Development International, Vol. 24 No. 1, pp. 48-64.
2. AL-Khatib W A 2022, **Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan**, EuroMed Journal of Business, Vol. (17) No. (3), pp. 391-423.
3. Alrowwad A, Shadi Habis Abualoush, Raed Masadeh (2019), **Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance**, Journal of Management Development, Research Paper, Vol (39), No (2).
4. Andreeva T& Garanin T (2016), **Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 17 No. 2, pp. 397-412.
5. Anne-Laure Mention & Nick Bontis, (2013), **Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium**, Journal of Intellectual Capital (14), No (2), pp. 286-309.
6. Barkat W, (2018), **Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance: Evidence from A Developing Country**, Academy of Strategic Management Journal, Vol (17), Issue (2).
7. Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). **Teleworking in the context of the covid-19 crisis**. Sustainability, Vol(12),No(4).
8. Bocker, W& Goodstein (2011). **Organizational Performance and Adoption: Effects of Environment and Performance on Changes Board Composition**. Academy of Management Journal, Vol.(34), No(18).

9. Camfield,C. Giacomello,C,P& Sellito,M,A (2018). **The impact of intellectual capital on performance in Brazilian companies**, Journal of Technology Management & Innovation vol.(13) no.(2).
- 10.Castro,J.P.G, Ramirez,D.F.D and Escobar ,J,M.(2021),**The Relationship Between Intellectual capital and Financial Performance in Colombian Listed banking Entities"**,Asia Pacific Management Review, Vol(26).No(4),pp.237 – 247.
- 11.Chao-Chin Huang, Shyh-Ming Huang, (2020), **External and Internal Capabilities and Organizational Performance: Does Intellectual Capital Matter?**, Asia Pacific Management Review ,Vol (25),PP.111-120.
12. Charl.D. V &Umesh.Sh (2020), **A Critical Reflection on the Future of Financial, Intellectual Capital, Sustainability and Integrated Reporting**. Critical Perspectives on Accounting, Vol (70) .
- 13.Danish, Anna Umer Cheema, Labiba Shekh, Hafiz Fawad Ali, Sania Saeed, Muhammad Hasnain, (2021), **Effects of Intellectual Capital On Organizational Performance: The Mediating Role of Performance Measurement System**, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. (27), No. (1).
- 14.Djadli S, Mouhamed Boufalta,(2019), **Investigating the impact of Motivation and Employee's Commitment on Organizational Performance: case study of two manufacturing companies in Constantine** , Economic Researcher Review, Vol (7) ,Issue (11), pp 89 – 109.
- 15.Duc Hong Vo and Ngoc Phu Tran(2021), **Intellectual capital and bank performance in Vietnam**, Managerial Finance, Vol.(47), No.(8)pp. 1094-1106, <https://www.emerald.com/insight/0307-4358.htm>.
- 16.Duho.K.,(2019),**Intellectual Capital and Technical Efficiency of banks in an Emerging Market : A Slack – Based Measure** ,Journal Economics Studies.
- 17.Felizardo,A.,Felix,E.G.,&Thomaz,J.P.(2017).**Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in SMEs: the case of the transforming industry in Portugal**, International Research Meeting in Business and Management, Vol(7).
- 18.Hesniati & Erlen, (2021), **Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance, Peer Reviewed** – International Journal, Vol (5), Issue (2).
- 19.Hladchenko, M., 2015. **Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution**. Int. Journal . Education . Management, Vol(29),N(2),PP 167–176.

20. Kaveh Asiaei, Ruzita Jusoh, Nick Bontis, (2018), **Intellectual capital and performance measurement systems in Iran**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 19 No. 2, 2, pp. 294-320. www.emeraldinsight.com/1469-1930.html.
21. Lumainita Maria Gogan, Alin Artene, Ioana Sarca, Anca Draghici (2016), **The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance**, Social and Behavioral Sciences, Vol (221), PP.194 – 202.
22. Iacuzzi, Massaro, & Garlatti, (2020), **Value Creation Through Collective Intelligence: Managing Intellectual Capital**, DOI: [10.34190/EJKM.18.01.005](https://doi.org/10.34190/EJKM.18.01.005)
23. Mavis Yi-Ching Chen, Long W. Lam, Julie N.Y. Zhu (2020), **Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements**, Personnel Review, 0048-3486 DOI 10.1108/PR-04-2019-0179.
24. Obeidat B Y, Ayman Bahjat Abdallah, Noor Osama Aqqad, Abdel Hakeem Oqlah M. Akhoershiedah, Mahmoud Maqableh (2017), **The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing Communications and Network**, Vol.(9), PP. 1- 27.
25. Oksana.P., Olga.V., Tatyanaa.Kh., & Vladimir.P.(2020), **Intellectual Capital of a Trading Company: Comprehensive Analysis Based on Reporting**, Sustainability, 12, 7095; doi:10.3390/su12177095.
26. Pakurar, M., Haddad, H., Popp, J., Khan, T. & Olah, J, (2019). **Supply Chain Integration Organizational Performance and Balanced Scorecard: An Empirical Study of the Banking Sector in Jordan**. Journal of International Studies, Vol(12),N,(2).PP129- 146.
27. Rawashdeh A M (2022), **Intellectual Capital and Organizational Performance from the Perspective of Airlines**, Journal of Positive School Psychology, Vol. (6), No. (5), pp. 9166–9173. <http://journalppw.com>
28. Rostami Malihe, Goudarzi Ahmad ,Mahdi Madanchi Zaj,(2015),**Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach**, International Journal of Economics and Business Administration, Vol(1),No(1),pp.25-38.
29. Steven McCartney, Na Fu(2022) **Bridging the Gap : Why, How and When HR Analytics Can Impact Organizational Performance**, Management Decision, Vol.(60) No.(13), PP.25-47, Emerald Publishing Limited 0025-1747.

30. Xu & Wang (2018), **Intellectual Capital, Financial Performance and Companies Sustainable Growth: Evidence from the Korean manufacturing Industry**, Sustainability, Vol (10), PP.1 -15.

Thesis

1. Alexander, S (2018), **A Correlation Between Intellectual Capital and Organizational Performance in The U.S. Airline Industry**, Thesis (PHD), University of Phoenix.
2. Kubrat, Y, (2018), **Impact of Intellectual Capital on Performance of Deposit Money Banks in Nigeria**, Thesis Master, College of Humanities Management and Social Science, Kwara State University.
3. Opeyemi Saheed, Lasisi-Balogun, (2020) **Effect of Effect Competitive Strategy on the Performance of Bakeries in Ilorin Metropolis**, Theies (MSc), College of Humanities Management and Social Sciences, Kawara State University, Maleté.
4. Wallace, Stephen. (2016), **“Extending a Business Performance Improvement Framework with a Semantic Enhanced Hybrid Recommender System Design”**, School of Computer Science and Information Systems, Pace University, United States of America.
5. Yakubu, M, A (2019), **Impact of Knowledge Management on Performance Selected Banks in Ilorin**, Thesis (MSC). University, Maleté, Kawara State, Nigeria.