



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الرابع – أكتوبر 2024



تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال  
رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي:

دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسيوط

**The Effect of High-Performance Work Systems Practices on  
Organizational Performance Through Intellectual Capital as  
an Intervening Mediator Variable:**

**A field Study Applied to Employees in The Banking Sector in  
The City of Assiut**

إعداد

دكتورة

كوكب أحمد محمد رضوان

مدرس المحاسبة بالمعهد العالي للعلوم

الإدارية بسوهاج

[kaukab.ahmed71@gmail.com](mailto:kaukab.ahmed71@gmail.com)

دكتور

مصطفى سيد خلف الله عبد المنعم

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة أسيوط

[m209kh@gmail.com](mailto:m209kh@gmail.com)

٢٢-٨-٢٠٢٤م	تاريخ الإرسال
٨-٩-٢٠٢٤م	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jst.journals.ekb.eg/">https://jst.journals.ekb.eg/</a>	



### ملخص:

أستهدفت هذه الدراسة التعرف على التأثير غير المباشر لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي- في مسار التأثير المباشرة لنظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد طبقت على عينة بلغت (٢٢٤) مفردة من العاملين في بنوك مدينة أسيوط، تم اختيارها من مجتمع بحث بلغ (٧٠١) مفردة، وتمت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة (٢٥) ، وبرنامج AMOS النسخة (٢٢).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات غير مباشرة موجبة، ومعنوية لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير مباشر موجب، ومعنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء المعززة للتمكين على الأداء التنظيمي، وكذلك وجود تأثير مباشر موجب، ومعنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء المعززة للدوافع، والمعززة للتمكين على الأداء التنظيمي، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

وبناءً على هذه النتائج تم تقديم دلالات الدراسة، وتوصياتها، علاوة على إقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات الدالة: ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال الفكري، والأداء التنظيمي.

## **Abstract**

**This study aimed to identify the indirect impact of intellectual capital-as an intervening intermediate variable-in the path of the direct impact of high-performance work systems on the organizational performance of banks in the city of Assiut.**

**The study adopted the descriptive-analytical approach as the method of study, and it was applied to a sample of (224) individuals working in Assiut City banks, selected from a research community of (701) individuals, and statistical analyses were carried out using the statistical package program for Social Sciences (SPSS) version (25), and the (AMOS) program version (22).**

**The study found that there are positive and significant indirect effects of intellectual capital as an intervening mediator variable in the path of the direct impact of high-performance work systems practices on the organizational performance of banks in Assiut City. It also found that there is a positive and significant direct impact of high-performance work systems practices that enhance empowerment on organizational performance, as well as a positive and significant direct impact of high-performance work systems practices that enhance motivation and enhance empowerment on organizational performance. The study also found that there is a direct impact of intellectual capital on the organizational performance of banks in Assiut City.**

**Based on these results, the implications of the study and its recommendations were presented, in addition to proposing some future studies related to the subject.**

**Keywords; High-Performance Work System Practices, Intellectual Capital , Organizational Performance**



## مقدمة: Introduction

يشهد عالم الأعمال اليوم مجموعة من التطورات، والتحويلات المعرفية التي إعتمدت في الوقت الحالي على استخدام المعرفة، وتوجيهها نحو تطوير مختلف أساليب ونظم العمل في جميع المنظمات بما تملكه من رأس مال فكري للإستفادة منه في تحسين أدائها، وزيادة قدراتها التنافسية، وفي ظل الثورة المعرفية التي نعيش إرهاباتها، أصبح تعظيم رأس المال الفكري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية العالمية أكثر ضرورة.

ونستطيع أن نجزم القول أن العولمة، والتقدم التكنولوجي لهما تأثيرات إيجابية على النمو الاقتصادي لأي بلد، ولكنهما يؤديان أيضاً إلى زيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم وخاصة في القطاع المصرفي للبنوك (Lei, Leangkhamma & Le, 2020 ; Kurniawati, 2020).

حيث تحول الاقتصاد العالمي في الآلفية الجديدة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وإستخدام نظم عمل عالية الأداء High-Performance Work Systems (HPWS)، حيث يعتمد نجاح المنظمات بشكل أساسي على الابتكار في منتجاتها، وخدماتها، وعملياتها (Choi, Ahn & Jung & Kim, 2020 ; Yin, Ma & Yu & Jia & Liao, 2019)، لذلك نستطيع أن نُجزم القول أن هذا التحول في الاقتصاد العالمي، والمنافسة المتزايدة تتطلب من جميع المنظمات أن تكون مبتكرة في منتجاتها وخدماتها لتحقيق نجاحها على المدى الطويل، وهذا يتطلب منها الابتكار للإستجابة لظروف العمل المتغيرة (Yang, Nguyen & Le, 2018) كما تمكنها من تحقيق مستوى أعلى من القدرة التنافسية في الأسواق المحلية، والعالمية (Lei et al., 2020).

ويُنظر حالياً إلى الموارد القائمة على المعرفة مثل رأس المال الفكري باعتبارها دافعاً لخلق القيمة، وتعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات المعاصرة (Yüksel, GÖK, ÖZER, & CİĞERİM, 2022)، ومع ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة، وممارسات نظم العمل عالية الأداء أصبح نجاح المنظمات الآن يعتمد بشكل أكبر على الأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول المادية (Gürlek, 2021).

وقد أضحت تطوير موارد بشرية رشيقة، وعالية الأداء أمر بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى إكتساب مزايا تنافسية، والنمو في أسواق جديدة، وترغب في تحسين الأداء التنظيمي لها لذلك تستثمر المؤسسات بشكل متزايد في فهم موظفيها، وتحسينهم من خلال العديد من إستراتيجيات، وممارسات إدارة الموارد البشرية (HR) ، والتي يُشار إليها أيضا باسم أنظمة العمل عالية الأداء (Demeke, 2021)، ومع تطور الأبحاث في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأداء العالي، والأداء المالي، أصبح الدور الذي يلعبه الموظفون في المنظمات عاملاً رئيسياً، إلى حد كبير بسبب تأثير الموظفين على المواقف والسلوكيات، والأداء التنظيمي ككل (Guest, 2017).

ويُعد مؤشر الأداء التنظيمي حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة، فهو المقياس الذي يُظهر مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، واستمرارها في النمو، ويمكن فهم الأداء التنظيمي من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، بما في ذلك الإنتاجية، والربحية، وكفاءة العمليات، ورضا العملاء، وقدرة المؤسسة على الابتكار، والاستجابة لتغيرات السوق (Aguilera, De Massis, Fini, & Vismara, 2024)، ففي ظل المنافسة الشديدة، والبيئة المتغيرة باستمرار أضحت الأداء التنظيمي عنصراً محورياً للمنظمات التي تسعى للحفاظ على مكانتها، وتوسيع نطاق عملياتها، حيث أن المنظمات ذات الأداء العالي تتطلب توازن دقيق بين العوامل الداخلية، والخارجية لضمان قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Drago, de Moura, da Silva, da Veiga, Kaczam, Rita, & da Silva, 2023).

حيث يُعد رأس المال الفكري في العصر الحالي أهم مورد تنظيمي ينتج قدرات تمكن المنظمات من الابتكار، ويتم تطويره بشكل أساسي من خلال ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (Zotoo, Lu & Liu, 2021).

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور رأس المال الفكري - كمتغير وسيط - في مسار تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وذلك كمحاولة لإستكمال الجهود البحثية في البيئة العربية عموماً، والمصرية على وجه الخصوص.



أولاً: موضوع الدراسة Study Subject :

مع بداية الثمانينات أدرك كل من المديرين، والأكاديميين، على مستوى العالم أهمية الأصول غير المادية في المنظمة، والمتمثلة في رأس المال الفكري، وبخاصة بعد نتائج بعض بالدراسات على منظمات يابانية، والتي أوضحت فيها أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات يرجع لمقدار ما تملكه من أصول غير مادية، حيث يوجد إجماع على حقيقة أن الشركات التي ركزت بشكل أكبر على التكنولوجيا، ومهارات، ومعرفة موظفيها، والمتمثلة في أصولها الفكرية مقارنة بتركيزها على الآلات، وعوامل الإنتاج التقليدية، والمتمثلة في أصولها المادية، كانت أكثر نجاحاً، ومع تطور المعرفة خلال العقود الثلاثة الماضية نجد أن مفهوم التنمية القائمة على المعرفة قد حل محل التنمية القائمة على الإنتاج (Tandon, Purohit, & Tandon, 2016).

ونتيجة لذلك شهدت أدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خلال السنوات الماضية تحولاً من وجهة النظر التي تركز على التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل عن بعضها البعض، إلى وجهة النظر التي تتعامل مع هذه الممارسات كحزمة واحدة، وكنظام متكامل، وهو ما يُطلق عليه ممارسات نظم العمل عالية الأداء، هذه الحزمة من الممارسات تستهدف بشكل أساسي جذب، وإعادة تدريب، وتحفيز الموظفين، بما يمكن أن يدعم بشكل مؤثر المكونات المختلفة لرأس المال الفكري بالمنظمات (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، حيث يُمكن للمديرين الذين يهدفون إلى تحسين أداء مؤسساتهم بالاستفادة من رأس مالهم الفكري المتاح بتلك المؤسسات (Uriguén & Avolio, 2023).

ومع تزايد وتيرة الأبحاث، والدراسات العلمية، والأكاديمية، التي تبحث في دور أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أننا نلاحظ هناك القليل من الإجماع حول مكونات هذه الأنظمة، والعمليات الكامنة وراء علاقتها بالنتائج التنظيمية، والفردية. وبالتالي فإن الاتجاه البحثي الحالي يُحاول أن يطور الأدبيات الموجودة من خلال إجراء دراسة أكثر تعمقا حول كيفية، وسبب ارتباط أنظمة العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي (Do, 2017).

ووفقاً لأحدث الدراسات أفاد Armstrong & Brown, (2019) أنه على مدى الأعوام القليلة الماضية توصل عدد من البحوث الميدانية أن محتوى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات، ويتكون محتوى إدارة الموارد البشرية

من عدد من سياسات، وممارسات الموارد البشرية المرتبطة بها، والتي تحاول المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Katou, 2022).

وتلعب الصناعة المصرفية اليوم دوراً مهماً في ازدهار الدول القومية، واقتصادياتها (Cooke, Cooper, Bartram, Wang, & Mei, 2019)، ونتيجة لما تزعم عليه بعض الدراسات الحديثة (e.g. Liu & Lin, 2021) فإن القضية الرئيسية للمنظمات الخدمية مثل البنوك، هي تشجيع موظفيها على تقديم خدمة فعالة (Huang & Peng, 2022)، وهو ما يُعتبر الأكثر تحدياً في القطاع المصرفي، وفي ضوء ذلك، أصبح الباحثون مهتمين بشكل متزايد بتحديد العوامل التي تؤثر على قدرة موظفي الخدمة على تقديم خدمة عالية الجودة من خلال ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والتي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للبنوك (Bowen, 2016 ; Liu & Lin, 2021).

ونتيجة لما سبق يرى الباحثون أن هناك صندوقاً رمادياً في علاقة نظم العمل عالية الأداء، والنتائج التنظيمية، وبالتالي يجب على الدراسات المستقبلية توسيع الأدبيات من خلال فحص عدة متغيرات وسيطة بين ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء، ونتائج المنظمة ككل مثل الأداء التنظيمي لها (Mehralian, Moradi & Babapour, 2021; Bhatti, Zakariya, Vrontis, Santoro, & Christofi, 2020 ; Gursoy, 2018).

حيث نجد إن الفلسفة الجديدة التي تُبنى عليها أنظمة العمل عالية الأداء أنها تكون مصممة لتحفيز الموظفين، وزيادة أدائهم لتحسين الأداء الفردي، والتنظيمي للمنظمات بوجه عام (Blom, Kruyen, Van der Heijden, & Van Thie,l 2020).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى العلاقة الموجبة بين نظام العمل عالي الأداء، والأداء التنظيمي ومع ذلك، لا تزال الآلية بين هذه المتغيرات غير واضحة على وجه التحديد في جميع القطاعات، والمؤسسات مما يستلزم مزيد من الاهتمام البحثي (Imran & Atiya, 2020).

وفي الآونة الأخيرة، تم إجراء مجموعة متنوعة من الأبحاث في البيئة الأجنبية للتحقيق في كيفية قدرة الشركات على أن تكون أكثر إبتكاراً، مما يُشير إلى أهمية ممارسة أنظمة الأداء العالي في العمل، ويُمكن أن تلعب تلك الأنظمة للعمل دوراً مهماً في جعل الموظفين يعملون كفريق واحد، ويتحملون مسؤولية الإدارة الذاتية بشكل فعال، ومن خلال القيام بذلك تحقق المنظمات فقط أهدافها، وأغراضها للحفاظ على الأداء التنظيمي التنافسي، ودمج رأس المال الفكري في تعزيز قدرات الابتكار، حيث نستطيع القول إن إمتلاك القدرة على الابتكار هو



وسيلة أساسية للحصول على ميزة تنافسية في المنظمات بسبب المنافسة المتزايدة الناشئة عن التغيرات التكنولوجية السريعة، والعولمة (Hou, Hong, Zhu, & Zhou, 2019; Lei et al., 2021).

ونستنتج مما سبق أن هناك حاجة ماسة إلى محاولة سد الفجوة في الدراسات - في البيئة العربية على وجه الخصوص - من خلال فحص تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، وعلاوة على ذلك فإن الدراسة الحالية سوف تحاول أن تستكشف الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعزيز العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي.

ولمزيد من التعرف على وجود مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية(\*) في شهر ديسمبر من عام ٢٠٢٣م، على عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين في بنوك مدينة أسيوط، وذلك عن طريق مجموعة من العبارات تهدف لاستطلاع درجة توافر متغيرات الدراسة في بعض البنوك بمدينة أسيوط، حيث طُلب من المستقضي منهم تحديد درجة حدوث أو توافر كل عبارة من هذه العبارات في بيئة عملهم، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من المؤشرات أو الظواهر أمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أن حوالي (٩٨%) من مفردات العينة الاستطلاعية أقرروا أنهم يرون أن البنوك في مدينة أسيوط تطبق باستمرار نظم عمل عالية الأداء طبقاً لتوجيهات البنك المركزي المصري، وهناك بالفعل على أرض الواقع العديد من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين بالبنك مثل: قيام البنوك بعمل اختبارات، ومقابلات شخصية لإختيار أفضل الأفراد للعمل لديها كما يقوم البنك بعقد العديد من البرامج، والدورات التدريبية، والتي تساعد العاملين - خاصة الجدد - على أداء وظائفهم بشكل أفضل، كما يوافق، ويدعم البنك التحاق بعض العاملين ببرامج الدراسات العليا بالجامعة، كما أن هناك العديد من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز دوافع للعاملين مثل: إعتداد الترقيات بالبنك بشكل كبير على الكفاءة، وحصول العاملين على مكافآت نتيجة الأداء المتميز كما يهتم البنك بممارسات تعزز من تمكين العاملين في أعمال البنك مثل: توفير البنوك لكل موظف معلومات كافية لفهم دوره المنوط به داخل الفرع، وهناك وصف وظيفي، ووضوح لرؤية البنك، ورسالته، وتظهر

(\*) تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية عن طريق تصميم قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة، للتعرف على آراء العاملين في بنوك مدينة أسيوط في متغيرات الدراسة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥٠) مفردة، وتم ذلك خلال شهر يناير من عام (٢٠٢٤م).



تلك النتائج مجتمعة إلى توافر نظم العمل عالية الأداء بالبنوك محل الدراسة، إلا أن أفراد العينة يرون أن تلك الممارسات يجب أن تستمر، وتتطور باستمرار طبقاً لأحدث النظم العالمية في مجال عمل البنوك.

- أقر (٩٢%) من أفراد العينة بأهمية رأس المال الفكري، ودوره المحوري في نجاح البنك في المنافسة في سوق البنوك بمدينة أسيوط، وتمارس البنوك عدة ممارسات توضح أهمية رأس المال الفكري مثل:

- ممارسة البنوك لسياسات جذب ذوي الخبرة الكافية في مجال إدارة البنوك، والتخطيط الاستراتيجي لشغل المناصب الإدارية المهمة، وخاصة إجتذاب العاملين بالبنوك الحكومية من أصحاب الخبرة للعمل بالبنوك الخاصة الجديدة بمدينة أسيوط، وهو ما يعكس الاهتمام برأس المال البشري.
- يُساعد الهيكل التنظيمي للموظفين في البنوك على تقديم خدمات مصرفية متميزة، ومتطورة مع دمج أحدث أساليب التحول الرقمي المتاحة على مستوى الجمهورية، وهو ما يعكس جانب من الاهتمام برأس المال الهيكلي.
- تتمتع البنوك - وخاصة البنوك الحكومية العريقة - بعلاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية (رجال الأعمال، والمستثمرين، والموردين، ومنظمات المجتمع المدني، وغيرها) وتحرص تلك البنوك على إستمرارية العلاقة مع تلك الفئات، وخدمتها باستمرار، وهو ما يعكس جانب من الاهتمام برأس مال العلاقات، على عكس البنوك الخاصة الجديدة التي لا يكون لها علاقات كبيرة بالمجتمع المحلي مقارنة بالبنوك الحكومية المتواجدة منذ فترات زمنية كبيرة.

- تبين أيضاً أن (٩٤%) من أفراد العينة يرون أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي للبنك المتمثل في زيادة ودائع الأفراد، وزيادة عدد العملاء للبنك، وتحسن عمليات التشغيل الداخلية للبنك، وكفاءتها في خدمة العملاء، وبالإضافة إلى زيادة التعلم، والابتكار لدى البنوك في مدينة أسيوط .

وتؤكد نتائج الدراسة الاستطلاعية السابقة على وجود متغيرات وأبعاد الدراسة إلا انه يُبين في الوقت ذاته في أهمية التعرف بصورة عملية على دور رأس المال الفكري - كمتغير وسيط - في مسار التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في



مدينة أسيوط، لذلك فإن الدراسة الحالية تأتي لتشخيص تلك العلاقات، والمتغيرات على أرض الواقع، وتحليل مكوناتها، وأسبابها لغرض معرفة تأثيراتها، وبغية التوصل إلى نتائج تُفيد قيادات البنوك في مدينة أسيوط.

وبناءً على ما سبق يُمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التالية:

١- ما طبيعة تأثير إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على الأداء التنظيمي للبنوك بأبعاد (البعد المالي، والبعد العملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والابتكار)؟

٢- ما طبيعة تأثير إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على رأس المال الفكري بأبعاد (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)؟

٣- ما طبيعة تأثير إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لرأس المال الفكري بأبعاد (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) على الأداء التنظيمي للبنوك بأبعاد (البعد المالي، والبعد العملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والابتكار)؟

٤- ما دور التأثير غير المباشر لإدراك العاملين لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط - في مسار التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط؟

ثانياً: أهداف الدراسة Research Objectives :

إتساقاً مع ما سبق ذكره في مشكلة الدراسة، وأسئلتها البحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على طبيعة التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين)

على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط بأبعاد (البُعد المالي، وبعُد العملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والابتكار) كمتغير مجمل.

٢- التعرف على طبيعة التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط بأبعاد (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) كمتغير مجمل.

٣- التعرف على طبيعة التأثير المباشر لإدراك العاملين لرأس المال الفكري بأبعاد (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) كمتغير مجمل على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

٤- التعرف على دور التأثير غير المباشر لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

٥- تقديم مجموعة من التوصيات إلى قيادات البنوك في مدينة أسيوط، قد تُسهم في فهم، وزيادة الإهتمام بأهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ودور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي للبنوك، والتي يأمل الباحثان أن تحسن من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة Significance of the Research:

تستمد الدراسة أهميتها من عدة إعتبارات بعضها نظرية، والأخرى تطبيقية (عملية)، كما يلي:

##### ١ - الأهمية النظرية (الأكاديمية):

تأتي أهمية الدراسة الحالية من قلة الأبحاث - على حد علم الباحثان - في البيئة العربية تحديداً التي تناولت متغيراتها (ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال الفكري، والأداء التنظيمي) مجتمعة بما يمثل ذلك من إضافة إلى أرث الأدب الإداري الحديث، حيث تُساهم



دراسة تلك المتغيرات في تعزيز دورها في البنوك، وخاصة أن مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء- كمفهوم جديد- فرض وجوده على مستوى جميع البنوك، وأصبح متطلب لتنفيذ الرؤية المصرية ٢٠٣٠م، مما يتطلب معرفة ذلك من ضرورة دراسة أهمية الاهتمام بوجود رأس المال الفكري للاستفادة من ممارسات تلك النظم في الإرتقاء بالأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

وفي نفس المضمار ترجع الأهمية الأكاديمية للدراسة لأهمية موضوع نظم العمل عالية الأداء التي تعد أحد المداخل الأكثر حداثة، ومن الموضوعات الحيوية التي تلقى عناية من الباحثين مؤخراً، والذين يسعون إلى تحقيق التكامل بينها، وبين الأساليب الإدارية الحديثة للإرتقاء بعمل المؤسسات، ومن ثم تناولها نظرياً، وميدانياً يعد توأماً مع هذا التكامل.

## ٢- الأهمية العملية (التطبيقية):

ترجع الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية مكان تطبيقها ألا وهي بنوك مدينة أسيوط، وبما تمثله البنوك من عصب الاقتصاد للدول، وقاطرة للتنمية، والتقدم الاقتصادي للمجتمعات وخاصة في واحدة من مدن الصعيد- مدينة أسيوط- التي تحتل مركز متقدم لمعدلات الفقر مقارنة بباقي مدن جمهورية مصر العربية، ويؤيد من الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة إتخاذها للعاملين بالبنوك في مدينة أسيوط كمجال للدراسة وباعتبارهم العنصر الأساسي، والحاسم في الوصول إلى معدلات الأداء المرتفعة للبنوك، وتميز خدماتها.

كما يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية- إذا تم تفعيلها- المسؤولين، وقيادات البنوك في مدينة أسيوط على الإرتقاء بممارسات نظم العمل عالية الأداء، ومما يؤمل أن يترتب عليه زيادة الأداء التنظيمي لقطاع البنوك في مدينة أسيوط.

رابعاً: الإطار النظري، والدراسات السابقة بين المتغيرات، وإستنباط فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وبالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتلك المتغيرات، والتي يُمكن بناءً عليها اشتقاق فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

## ١ - الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

### أ- نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work System :

يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمتغير ممارسات نظم العمل عالية الأداء وذلك كما يلي:

#### • مفهوم نظم العمل عالية الأداء:

أشارت العديد من الكتابات العلمية إلى تعريف نظم العمل عالية الأداء من خلال تقسيم المصطلح إلى ثلاثة مكونات متمثلة في النظام، وممارسات العمل، وعالية الأداء، حيث تشير فكرة "النظام" إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست منفصلة، ومنعزلة بل يتم النظر إليها بوصفها حزمة من الممارسات التي تشكل نمط التفاعل بين العاملين، والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، أما مصطلح "عالية الأداء" فيشير إلى مجموعة النتائج الإيجابية مثل ارتفاع مستوى الأداء، والإبداع والابتكار، والتي تعود بالنفع على المؤسسة (Kim, Clark, & Messersmith, 2023).

ونظراً للاختلافات الكبيرة في المناهج النظرية، والعملية، والتجريبية، لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لنظم العمل عالية الأداء ومع ذلك، يُمكن تعريفها على نطاق واسع على أنها مجموعة متنوعة من ممارسات، وعمليات الموارد البشرية المبتكرة التي يُمكن أن تنتج فوائد مدعمة للعمل عند إستخدامها في مجموعات أو حزم معينة، ويُمكن أن تتكون نظم العمل عالية الأداء من مجموعة منفصلة، ومتراصة من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة ذات الأداء المرتفع، والتي تشمل أربعة مجالات مهمة وهي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت العادل (Gurlek, 2021).

في حين يرى (Tran Huy, 2023) بأن ممارسات نظم العمل عالية الأداء عبارة عن مزيج من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مهارات أعضاء المنظمة، والتزامهم، وإنتاجيتهم حتى يتمكن هؤلاء الأعضاء من المساهمة في النجاح المستدام للمنظمات.

وعلى المنوال ذاته يرى كل من (Arefin, Alam, Islam, & Rahaman, 2022) بأنه يمكن تعريف ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تعمل كطاقة إيجابية لتعزيز الإنتاجية، وتشمل هذه الممارسات الاختيار،



والتوظيف، وتدريب الموظفين، وإدارة الأداء، والاستشارات الإدارية للموظفين في إتخاذ القرار، والفرص الوظيفية، والتواصل المناسب، والعمل الجماعي، والتعويض المناسب والتنافسي.

في حين عرفها كل من *Conteh & Yuan, (2022)* بأنها عملية التركيز على الاستثمار في الأفراد، وتمكين الموظفين، وأنظمة الاتصال الجيدة، وإدارة الأداء، والعدالة في تحديد الأجور، والترقية على أساس الجدارة، والأمن الوظيفي.

كذلك يرى كل من *Kaushik & Mukherjee, (2021)* بأنها مزيجاً من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة، والمترابطة لتشكل حزمة من الإجراءات المصممة لتعزيز مهارات الموظف وجهوده، فهي تساعد في إظهار مهارات الموظفين لأداء مهامهم.

كما يُمكن تعريف ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء بأنها عبارة عن الأنشطة التي تعمل على تحسين الأداء، والمدرجة في مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتميزة، والمترابطة، والتي تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين، وجهودهم، وتسمى أيضاً بممارسات العمل عالية الالتزام، وممارسات العمل عالية المشاركة، وتعتبر من أفضل أساليب الموارد البشرية في المنظمات الحديثة (*Zhu, Liu, & Chen, 2018*).

وتُعتبر أنظمة العمل عالية الأداء عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تعمل على تعزيز إنتاجية الموظفين، وأدائهم، وولائهم، ومهاراتهم، مما يجعل الاستفادة من الموارد البشرية أمراً ضرورياً للحصول على ميزة تنافسية مستمرة (*Zhu et al., 2018 ; Pak & Kim, 2016*).

وتوصف أيضاً بممارسات نظم العمل عالية الأداء بأنها حزمة واحدة *One Bundle* من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتياً، والمترابطة مع بعضها البعض لتحقيق نتائج، ومنافع إيجابية للمؤسسات (*Marin-Garcia & Tomas, 2016 ; Kim et al., 2023*).

وبناءً على ما سبق، يُعرف الباحثان مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأنه "مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية المترابطة فيما بينها، والتي تهدف إلى إظهار، وتعزيز مهارات العاملين والمتعلقة أيضاً بتعزيز دوافعهم، وتحفيزهم لرفع

معدلات أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، مع تدعيم الممارسات المعززة لتمكين العاملين، وزيادة مشاركتهم في المنظمة".

• أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

في خضم الحديث عن أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء تعددت الدراسات (e.g. Tawk, 2021; Marin-Garcia & Tomas, 2016 ; Tandon et al., 2016) التي تناولت تلك الأبعاد ولعل أكثرها استخداماً في البيئة الأجنبية تلك الأبعاد التي أشاروا إليها في البداية كل من (Gardner, Moynihan, Park & Wright, 2001) ، والتي سارت على نفس المنوال، واستخدمتها أحدث الدراسات في البيئة العربية على سبيل المثال دراسة الخالدي، (٢٠٢٤)، وكذلك دراسة كل من الصباغ، وبلغ، (٢٠٢٤) حيث قسموا ممارسات نظم العمل عالية الأداء إلى ثلاثة أبعاد، وذلك كما يلي:

- ممارسات معززة للمهارات Skill Enhancing HR Practices : وهي مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات، والمهارات الفنية، والمعرفية للعاملين من خلال حُسن الاختيار، والتعيين، وكثافة البرامج التدريبية بعد التعيين، حيث تسعى عملية الاستقطاب والاختيار إلى توفير مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل الوظيفة من ذوي القدرات، والمهارات، ثم تأتي أنشطة التدريب والتطوير التي تسعى إلى تحسين مهارات وكفاءة العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويعكس هذا البُعد درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لجذب، وتطوير، واستبقاء الموظفين، والتي تهدف إلى تحسين المعرفة، والمهارات، والقدرات لديهم.

- ممارسات معززة للدوافع Motivation Enhancing HR Practices: ويقصد بها الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقديم لهم الدافع المناسب لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتشتمل هذه المجموعة من الممارسات على سبيل المثال: أساليب التعويض والمكافآت، وتقييم الأداء.

حيث أن تلك الممارسات تؤثر على دافعية العاملين للعمل، والاستمرار في عملية التعلم، وتحفيزاً لمزيد من الإنتاجية، والسعي لتحسين أداء المؤسسة، كما تعد حافزاً لمزيد من



الأداء الأفضل، ووضع معايير واضحة لتقييم الأداء، ويعكس هذا البُعد درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحفيز سلوك الموظفين بوجه عام.

– ممارسات معززة للتمكين Empowerment Enhancing HR Practices: وتُشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تفويض السلطة، والمسئولية إلى المستويات الدنيا في التنظيم، من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتذليل العقبات أمام مشاركة العاملين.

وتُسمى تلك الممارسات بالمعززة لفرص المشاركة، وتُشير إلى أيضاً مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم، ومهاراتهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق إنجاز، وتنفيذ المهام، والسماح لهم بالمشاركة في صنع، واتخاذ القرارات، والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وإشراكهم في المجموعات، واللجان التنظيمية مثل مجموعات تحسين الجودة، وكذلك العمل على توفير معلومات كافية حول قضايا العمل المختلفة داخل المؤسسة.

• أهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

لقد أدركت العديد من المنظمات أن الاهتمام ببعض الممارسات الخاصة بنظم العمل عالية الأداء المتمثلة في ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين، بالإضافة إلى الممارسات التي تمارس في صورة التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف على المهارات، وحوافز الأداء الشاملة، والترقية الداخلية لا شك أن كل تلك الممارسات تُعزز بعضها البعض لتحسين الكفاءة، والفعالية التنظيمية داخل المنظمة (Han, Sun, & Wang, 2020).

حيث تؤثر نظم العمل عالية الأداء في جميع المستويات الإدارية عن طريق التأثير في سلوكيات العاملين من خلال التأثير في قدرات، وخبرات، ومهارات العاملين مما يؤدي إلى ظهور التأثير الإيجابي على سلوكهم داخل العمل، وبالتالي تحقيق رفاهية الموظفين، والرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات ترك العمل (Zhai, 2018).

لذلك نستطيع أن نجزم القول أن الموظفين الذين لديهم الإدراك الكافي بمفهوم أنظمة العمل عالية الأداء سوف يقومون بتقديم أعلى أداء وظيفي لديهم، لأن لديهم الدافع لتحديد أهداف المنظمة، وتركيز جهودهم عليها لتحقيق هذه الأهداف (Wang & Zhang & Ma, 2024).



## ب - رأس المال الفكري Intellectual Capital:

يتناول هذا الجزء سرد جانب من الإطار النظري لمتغير رأس المال الفكري، وذلك كما يلي:

### • مفهوم رأس المال الفكري:

يعد دراسة رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة نسبياً، وقد ساهم العديد من الباحثين لوضع مفاهيم له، ولكنه لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض، وبالتالي يصعب الوصول لمفهوم شامل ومتكامل له، وسنوضح بعض ما كتب في هذا الخصوص فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) رأس المال الفكري بأنه هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة ألا وهي رأس المال الهيكلي أو التنظيمي الذي يُمثل على سبيل المثال بيئة العمل والنظام، وقواعد البيانات، بالإضافة إلى رأس المال البشري والذي يتمثل في المهارات، والخبرة، والتدريب (Ekwe, 2013).

ويري كل من Ali, Freeman, Shen, Xiong & Chudhery, (2022) أن رأس المال الفكري عبارة عن القوة الدافعة وراء الأداء المالي للشركات خاصة الخدمية منها لأن الاستثمار في رأس المال الفكري، والمادي للشركات يؤدي إلى تحسين أدائها المالي من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد المملوكة للمنظمة.

ووفقا لكل من Castro, Ramírez, & Escobar, (2021) فإن رأس المال الفكري يتمثل في مجموع الأصول غير المادية، والتي يتم إدارتها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، وخلق القيمة للمنظمة، وكذلك يرى كل من Kabul, Wijaya, & Limakrisna, (2021) بأن رأس المال الفكري يتجسد في نظام متكامل يضم كل الموارد المعرفية غير الملموسة بما في ذلك المعرفة، والقدرات الفردية، والتنظيمية، والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وهناك من يرى أن رأس المال الفكري يقصد به الأصول غير الملموسة في شكل المعرفة، والتدريب، والمهارات، والخبرة، والعلاقات مع الشركات المحلية، والعملاء، والموردين، ومنظمات المجتمع المدني الخارجية الأخرى (Rosiana, Tjahjono, Muafi, & Isfianadewi, 2024).

وفي ذات السياق يرى Al-Khoury & Hussein, (2022) أن رأس المال الفكري عبارة عن محصلة التفاعل المتبادل بين قدرات العاملين، والهيكل التنظيمي، والعلاقات الداخلية،



والخارجية للبنوك، والتي تؤدي إلى الوصول لأعلى درجات الأداء للبنوك، وذلك لتحقيق أعلى نسبة من العملاء، والعمل على زيادة الأرباح إلى أعلى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين.

ويستخلص الباحثان من التعريفات السابقة أن رأس المال الفكري يقصد به "الأصول المعرفية، والمعنوية، والتنظيمية، والمتمثلة في ما يمتلكه العاملون من المهارات، والخبرات، والاتجاهات، والعلاقات الاجتماعية، والمعارف الضمنية، والصريحة، وكذلك الهياكل التنظيمية، واستراتيجيات العمل، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ورفع جودة أدائها، وجميع تلك الأصول يُنظر إليها على أنها مصدر توليد ثروة المنظمة".

• أبعاد رأس المال الفكري:

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد رأس المال الفكري، إلا أنه يوجد شبه اتفاق واضح على ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري ألا وهي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، بالإضافة إلى رأس مال العلاقات (Ungerer, 2004: 112 ; Agostini, Nosella & Filippini, 2017) لهذا السبب سوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد، وفيما يلي توضيح لمفهوم كل منها:

- رأس المال البشري **Human Capital**: وهو ما يمتلكه الأفراد من مهارات، وخبرات، ومعارف وقدرات، والتي تُشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للمنظمة، وهو يتضمن كذلك قدرة الموظفين على حل المشكلات، وفي هذه الفئة يجب أيضاً ملاحظة أهمية الإبداع، والخبرة، وقدرات التعلم لدى الموظفين، وهذا يعني أن رأس المال البشري مرتبط بالمعرفة، والتعليم، والكفاءات، والسلوك، والمهارات التي يحوز عليها الأفراد العاملون بالمنظمة.

ويتعلق أيضاً رأس المال البشري بالأداء الذي يظهره الأفراد، ويسهم في تحسين الإنتاجية البشرية، ويتمثل في الإنتاج الفكري المعرفي للأفراد، والابتكارات التي يقدمونها، والحلول غير التقليدية التي يساهمون بها في تحسين الأداء (Chowdhury, Rana & Azim, 2019)

- رأس المال الهيكلي **Structural Capital**: وهو عبارة عن الأجهزة، والمعدات، والوسائل التقنية، والمعرفية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين، وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة، وفاعلية.

كما يُعبر رأس المال الهيكلي عن المعرفة الصريحة التي تمتلكها المنظمة، والتي يتم الاحتفاظ بها داخل هيكلها، وأنظمتها، والتي تتحول وفق قواعد معينة إلى معلومات، وإجراءات، وأساليب عمل، وبرامج، وهي الأصول الفكرية المستقلة عن الأفراد، والتي تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التحديات الداخلية، والخارجية، ويتكون أيضاً رأس المال الهيكلي من ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام المعلومات، وقواعد البيانات، والعلامة التجارية، وبراءات الاختراع (Nassar, 2018).

- رأس مال العلاقات **Relational Capital**: ويتكون من العلاقات التي أقيمت مع مقدمي الخدمات الخارجيين، مثل الموردين، والعملاء وغيرهم، مع مراعاة موارد العلاقات الأخرى مثل السمعة، والعلامة التجارية، والولاء، كما يُنظر إليه البعض على أنه شبكة العلاقات التي تصنعها المنظمة مع العملاء، والمشاركين الخارجيين، والتي تعكس سمعتها، وولائهم لها.

وفي السياق ذاته هناك من يرى أن رأس مال العلاقات يتكون من مجموعة من العلاقات التي تربط المنظمة بالعاملين، وبالبيئة الخارجية من العملاء، والموردين، والمساهمين، والمنافسين، والمجتمع، فهو يُمثل شبكة علاقات المنظمة (Meles, Porzio, Sampagnaro, & Verdoliva, 2016 ; Vaz, Selig & Viegas, 2019).

• أهمية رأس المال الفكري:

نستطيع أن نُجزم القول إن امتلاك رأس مال فكري عالي الجودة يُساعد الشركات على تحقيق الأداء الأمثل (Huang & Huang, 2020 ; Sardo, Serrasqueiro, & Alves, 2018) حيث يلعب رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي دوراً مهماً في الابتكار الداخلي من خلال إكتساب المعرفة الخارجية، واستغلالها، واستيعابها (Xie, Zou & Qi, 2018 ; Barrena-Martinez, Cricelli, Ferrándiz,, Greco, & Grimaldi, 2020) ويلعب رأس المال البشري، والهيكل أيضاً دوراً مهماً في نقل التكنولوجيا، وتسويقها إلى أطراف



خارجية ((Gentile-Lüudecke, Torres de Oliveira & Paul, 2020))، ومن خلال رأس مال العلاقات، يُمكن للمنظمات أن تتعاون مع منظمات أخرى للحصول على الابتكار، وتعزيز الابتكارات التي تم تطويرها داخلياً (Greco, Grimaldi & Cricelli, 2016).

كذلك يُمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة للشركة، مثل رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي ورأس مال العلاقات، وقدرات الاستكشاف، والاستغلال، والتي تؤثر بشكل كبير على قدرتها التنافسية واستدامتها في الأمد البعيد (Castro et al., 2021 ; Lopez-Zapata, & Ramírez-Gómez, 2023)، وقد أعتبر بعض المديرين في المنظمات المعاصرة أن رأس المال الفكري يُعتبر مؤشراً لأداء إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة (Kianto, Sáenz & Aramburu 2017).

حيث يعد رأس المال الفكري العامل الأكثر أهمية في تعزيز الأداء التنظيمي وذلك لان الشركات تحتاج إلى عمال ماهرين لديهم المعرفة، والمهارات والخبرة، فضلاً عن القدرة على تقديم أفكار جديدة لنجاح الأعمال، ويتضح لنا جلياً في الوقت الحاضر أن الاقتصاد المعاصر هو اقتصاد قائم على المعرفة، مما يعني ذلك أن المعلومات، والمعرفة، والأصول غير الملموسة الأخرى تعتبر أكثر قيمة من الأصول المادية الأخرى (Mukaro & Deka & Rukani, 2023)، ويتم في الوقت الحالي الاعتراف برأس المال الفكري كعامل يؤثر على التقدم التنظيمي للمؤسسات (Hariyono & Narsa 2024).

وأشارت دراسة (Albertini & Berger-Remy, 2019) لدور، وأهمية رأس المال الفكري في جذب العملاء، وزيادة الحصة السوقية، أما دراسة كل من Soewarno & Tjahjadi, (2020) فقد أوضحت تأثير رأس المال الفكري على إنتاجية العاملين، وزيادة مهاراتهم.

وكذلك أوضحت دراسة (Almutirat, 2022) أن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع، والابتكار والتجديد، ويعتبر المصدر، والثروة الحقيقية للمنظمة، كما يُمكن إعتبره مؤشراً لأدائها، وأساس استمرارها، وتفوقها في دنيا المال، والأعمال.

ويتفق معظم الباحثين على أن رأس المال الفكري يلعب دوراً هاماً في أداء المنظمات على اختلاف أنواعها ويُعتبر مصدر الميزة التنافسية، وخلق القيمة، وأساس تحسين أداء المنظمات (Ningrum & Arsyah, 2022).

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحثان الأهمية التي يحتلها رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال على اختلاف مجالات أعمالها، وأهدافها التنظيمية، ويزيد من تلك الأهمية القصوى التي يحتلها، ويحوز عليها رأس المال الفكري للمنظمات الخدمية كالبنوك على وجه التحديد، والخصوص.

#### ج- الأداء التنظيمي Organizational Performance:

يتناول هذا الجزء عرض جانب من الإطار النظري لمتغير الأداء التنظيمي، وذلك كما يلي:

##### • مفهوم الأداء التنظيمي:

يُعتبر الأداء التنظيمي أمراً بالغ الأهمية للمؤسسة، ولا سيما أنه يتأثر بصورة مباشرة بأداء الأفراد الذين يُمكن أن يساعدوا المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث نجد أن أداء الموظف يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة الأمر الذي يوجب على إدارة الموارد البشرية أن تحافظ، وتقيم، وتزيد من أداء كل شخص في المنظمة (Khuong & Linh, 2020).

وعموماً تعددت مفاهيم الأداء التنظيمي التي تناولها الباحثون حيث يُعرف البعض الأداء التنظيمي بأنه بناء متعدد الأبعاد لا يمكن تقييمه من منظور مالي فقط، ولكن أيضاً من منظور غير مالي (Huang & Huang, 2020; Singh & Misra, 2021)، وبالتالي، هناك حاجة إلى اهتمام خاص بالعوامل التي قد تؤثر على الأداء التنظيمي، وتحديداً رأس المال الفكري، وهو مورد غير ملموس للشركة: (Tjahjadi, Soewarno, Sutarsa, & Jermias, 2024).424)

وهناك من يرى أن الأداء التنظيمي يقصد به ذلك الانعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بأعمالها، بمعنى أنه كلما نجحت المنظمة في تحقيق ما تتشده من أهداف كلما تم الحكم على أدائها بالنجاح، وذلك سواء كانت هذه الأهداف كمية أو وصفية (Aguilera et al., 2024)



وعرفه كل من (de Boer & Eshuis, 2018) بأنه إستخدام المنظمة للموارد المالية، والبشرية، بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

وفي السياق ذاته هناك من يرى أن الأداء التنظيمي يقصد به درجة تحقيق النتائج، والمخرجات التي تنتج عن سلسلة أنشطة تعمل على تحقيق غايات المنظمة، وهو مقياس لفاعلية المصالح التنظيمية بشكل مستمر، وذلك لتحقيق توقعات المنظمة ذات الكفاءة المرتفعة (Safriyanti, Musnadi & Putra, 2021).

كما يُعرف كل من (Hamisi & Gichirga, 2020) الأداء التنظيمي بأنه هدف اقتصادي يسعى الى تعظيم الأرباح من خلال الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

وهناك من يرى أن الأداء التنظيمي يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية، مع القدرة على خلق فرص العمل، وتحسن الفعالية، والكفاءة، ونوعية الحياة العملية مما يؤدي إلى نمو المؤسسة في المستقبل (Gerges, Kamal, & Mohammed, 2017).

وعليه يستخلص الباحثان من المفاهيم السابقة أن الأداء التنظيمي يُعبر عن "المحصلة النهائية للجهود الذي يبذلها جميع أفراد، وفرق العمل داخل المنظمة بصورة متناغمة، والتي تؤدي إلى الإرتفاع بمعدلات الأداء المالي، والأرباح، وزيادة عملاء المنظمة، ودرجة رضاهم، ووجود تحسن في عمليات التشغيل بالمنظمة وصولاً إلى درجة كبيرة من التعلم، والابتكار بالمنظمة".

#### • أبعاد الأداء التنظيمي :

تناولت العديد من الدراسات السابقة أبعاد الأداء التنظيمي إلا أن المرجع الأساس لتلك الأبعاد يعود بالفضل إلى كل من (Kaplan & Norton, 1992)، والذي تناوله أيضاً كل من (Kaplan & Atkinson, 1998) في دراستهما، وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد الأربعة التي تقيس الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث قاموا بتعريفها على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يقوم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف، والمقاييس المحددة لقياس مدى تحقيق تلك

الأهداف للوصول إلى نظام إداري متكامل، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن، والتي تقيس الأداء التنظيمي من أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- البُعد المالي Financial Perspective : وهو البُعد الذي يجيب على تساؤلاً أساسياً يتمثل في "ما هي توقعات حاملي الأسهم أو الملاك عن الأداء المالي للمنظمة أو كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغب المساهمون؟" و يقيس هذا البُعد مدى مساهمة المنظمة في تحسين ربحيتها، والقيمة السوقية لأسهمها، ويتم ذلك من خلال المؤشرات المالية المرتبطة بالربحية (العائد على رأس المال، العائد على الملكية، والعائد على المبيعات).

- بُعد العملاء Customer Perspective : لقد شدد كل من (Kaplan & Atkinson, 1998) على مكانة هذا البُعد حيث أن الوصول إلى رضا العملاء هدف تسعى إدارة المنظمة إلى الوصول إليه، وحيث أن رضا العملاء له أثر في إمكانية استقطاب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، وبالتالي التأثير على حصة المنظمة السوقية، وتستطيع المنظمة من خلال بُعد العملاء الإجابة على الطريقة التي ينظر بها العملاء إليها.

وتتبنى غالبية منظمات الأعمال في الوقت الحاضر وضع مطالب، واحتياجات العملاء في مضمون إستراتيجيتها، لما لهذا المحور من مكانة كبيرة يظهر أثرها على نجاح المنظمة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في سوق العمل

ويحدث ذلك عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات، وخدمات بنوعية مميزة، وبأسعار مقبولة، وقياس الأداء التنظيمي، كما يجب على المنظمة أن تضع بعين الاعتبار هذه الخصائص من خلال شمولها على محور العملاء الذي يشتمل على مقاييس ذات علاقة بالعملاء المستهدفين، مثل رضا العميل، والقدرة على المحافظة على العميل، واجتذاب عملاء جدد، والحصة السوقية، وقيمة المنظمة من وجهة نظر العميل، وتعتمد هذه المقاييس بشكل رئيسي على استخدام المنظمة لأساليب متقدمة لتحليل ربحية العملاء بوجه عام (Kaplan & Norton, 1992).

- بُعد عمليات التشغيل الداخلية Internal Business Processes : ومن خلال هذا البُعد يتم إظهار الأنشطة، والعمليات التي تطبقها المنظمة للوصول إلى الأهداف المالية المستقبلية، ومتطلبات العملاء، بمعنى آخر أهداف، وغايات المالكين، وحملة الأسهم، والعملاء، عن طريق



إستحداث وابتكار، وتطوير منتجات جديدة حسب متطلبات السوق، واحتياجات العملاء من أجل زيادة رضا العميل، وخدمته، وإشباع رغباته (Kaplan & Atkinson, 1998).

– بُعد التعلم والإبتكار Learning & Innovation Perspective : ويُركز هذا البُعد على توجيه المنظمة نحو التطوير، والتحسين المستمر، والضروري للمنتجات، والخدمات المقدمة للبقاء في السوق، بالإضافة إلى إستفادتها من أصولها غير الملموسة لتحسين عملياتها التسويقية، كما يُركز هذا البُعد على تنمية مهارات العاملين، وتطوير كفاءتهم داخل المنظمة، ومحاولة تكيف المنظمة بشكل فعال مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تطوير منتجات، وخدمات جديدة، وابتكار تكنولوجيا حديثة، وتتمثل مؤشرات هذا البُعد في إرضاء العاملين، والأحتفاظ بهم، (Kaplan & Norton, 1992).

حيث تُجبر المنافسة اليوم المنظمات على القيام بتنمية قدراتها بشكل مستمر لإضافة قيمة لكل من العملاء، والمساهمين، وللوصول إلى تلك الغاية يجب تنمية المهارات، والقدرات الراهنة للرفع من مستواها للوصول إلى أهداف المنظمة في المدى البعيد، وذلك بالتركيز والاهتمام بثلاثة حقول رئيسية وهي: الموظفين، والأنظمة، والإجراءات الداخلية أو التنظيمية، ولا بد أن يتم ذلك من خلال توظيف قدرات الموظفين بالتدريب وتطوير مهاراتهم، وكفاءتهم، وتطبيق أنظمة المعلومات الحديثة في المنظمة، والعمل على تطوير الإجراءات الداخلية. بحيث يقع على عاتق كل شخص في المنظمة مهمة الابتكار في الخدمة، والتحسين المستمر، والمتواصل في نواحي العمل المختلفة، وحسب موقعه، وذلك لإدامة الميزة التنافسية وتطويرها، كما يستلزم التعلم والابتكار وجود السرعة، والفعالية في إدخال منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق، وإيجاد البدائل، والحلول المستمرة لخفض التكاليف، والتوصل إلى أساليب متغيرة في تحقيق إضافة للعملاء، وتوفير حاجاتهم باستمرار (Kaplan & Atinson, 1998).

٢ – الدراسات السابقة بين المتغيرات، وإستنباط فروض الدراسة:

نقدم هنا عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف إعطاء مبرر منطقي، وعلمي لبناء نموذج الدراسة، وإمكانية بلورة، وإستنباط فروضها، لذلك قد تم تصنيف تلك الدراسات في أربع مجموعات كما يلي:



أ- الدراسات السابقة للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي:

كشفت أحدث الأبحاث التي أجريت حول أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) عن وجود علاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي (Keramatiyazdi, Alizadesani, & Hosseini, 2023). حيث يركز العديد من الباحثين على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي (e.g. Zhu et al., 2018 ; Zhai & Tian, 2019 ; Karunarathna, 2021) ، والتي أشارت نتائجها ان هناك علاقة ارتباط بين وجود أنظمة العمل عالية الأداء ، وزيادة كل من الأرباح، والمبيعات، (Chow, Teo & Chew, 2013)، وانخفاض معدل دوران العمالة (Batt, 2002)، فضلاً عن زيادة المشاركة، والالتزام (Gong, Law., Chang, & Xin, 2009)، ولقد ناقش كل من المنظور السلوكي والمنظور القائم على الموارد كيف تؤثر ممارسات نظام العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي.

وبناءً على المنظور السلوكي تؤثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء من خلال التحكم في سلوك الأشخاص، حيث يتحسن الأداء إذا كان لدى الموظفين الدوافع، والقدرة اللازمين ليتوافق سلوكهم مع أهداف المنظمة لذلك يقترح كل من Jiang, Lepak, Hu & Baer, (2012) أن هناك العديد من ممارسات نظم العمل نظم عالية، التي تؤثر بالإيجاب على الأداء، والتي تتمثل في الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، وتلك المعززة للتمكين منها على سبيل المثال: إدارة الأداء، والمكافآت، والمزايا، والترقيات، والتطوير الوظيفي، والأمن الوظيفي، وغيرها.

وبالإضافة إلى ذلك تؤكد وجهة النظر القائمة على الموارد أنه يجب على المنظمات أن تمتلك موظفين ذوي معرفة، ومهارة، وخبرة، وتطوير القدرات، وذلك من خلال ممارسات عديدة مثل التعليم، والتدريب والتي تعزز المهارات الأمر الذي يترتب عليه التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي (Subramaniam & Youndt, 2005).

وفي السياق ذاته يذكر كل من Jiang et al., (2012) أن ممارسات الموارد البشرية المعززة للمهارات، والتمكين هامة جداً للمنظمات منها على سبيل المثال: التوظيف، والاختيار الدقيق للعاملين، والتدريب، وتصميم الوظائف المرنة، وفرق العمل، والمشاركة، وتبادل المعلومات، وبناءً على ذلك يصبح تأثير ممارسات أنظمة عالية الأداء على أداء المنظمة أكثر



وضوحاً، ويتم فهم الممارسات اللازمة لتوجيه سلوكيات الموظفين، والتأثير على الأداء التنظيمي بالإيجاب، لذلك نستطيع أن نجزم القول أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤثر بصورة موجبة على الأداء التنظيمي (Keramatiyazdi et al., 2023).

وإذا بحثنا في أغوار الدراسات التي تناولت ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي فسوف نستهل تلك المجموعة بالدراسة التي قام بها Do, (2017) والتي استهدفت التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي لعينة من الشركات الفيتنامية، وطُبقت تلك الدراسة على عينة قوامها (٦٣٥) مفردة من المديرين، والمشرفين بعدد (٥٦) شركة تعمل في مجال الصناعة بدولة فيتنام، وتوصلت الدراسة في جزء منها إلى وجود تأثير إيجابي، ومعنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للشركات (على سبيل المثال: نمو الشركة، ونمو الأرباح، وأداء السوق).

وكذلك أجري كل من Siddique, Procter, & Gittel, (2019) دراسة استهدفت في جزء منها التعرف على طبيعة العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي، وقد طُبقت تلك الدراسة على عينة قوامها (٨٨٧) موظفاً في عدد (١٢٠) فرع من فروع البنوك بدولة باكستان، وتوصلت الدراسة في هذا الصدد إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي للبنوك، كما توصلت الدراسة إلى أن التسويق بالعلاقات يؤدي دور المتغير الوسيط التداخلي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي.

وفي نفس المنوال قام Öutku, (2019) بدراسة استهدفت في جزء منها التعرف على طبيعة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء المالي للبنوك، وقد طُبقت تلك الدراسة على عينة قوامها (٦٥٤) موظفاً بقطاع البنوك بدولة تركيا، وتوصلت الدراسة في هذا الصدد إلى وجود تأثير إيجابي، ومعنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على جميع مؤشرات الأداء المالي للبنوك التركيبية محل الدراسة.

كذلك قام كل من Mehralian et al., (2022) وزملاءه بدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس وهو كيف يمكن لأنظمة العمل عالية الأداء أن تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي الابتكاري؟، وقد جمعت البيانات من عينة يبلغ قوامها (١٠٠٠) مدير في طبقة الإدارة الوسطى

من عدد (١٥٤) شركة تعمل في صناعة الدواء بدولة إيران، وتوصلت الدراسة في جزء منها ان الأداء التنظيمي المبتكر لابد أن يسبقه تصميم نظم عمل عالية الأداء لان لها تأثير إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسات، وإبتكار المنتجات الدوائية.

وفي السياق ذاته قام كل من Rubio-Andrés, Ramos-González, , & Sastre- Castillo, (2022) بدراسة أستهدفت في جزء منها معرفة طبيعة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للرفاهية في مكان العمل، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (٢٤٩) مفردة من العاملين في عدة شركات صغيرة، ومتوسطة الحجم بدولة إسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي لتلك الشركات، وبالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن متغير الرفاهية في مكان العمل يقوم بدور المتغير الوسيط في العلاقة بين متغيري أنظمة العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي.

وكذلك قام Katou, (2022) بدراسة أستهدفت التعرف على تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية التي يتم التعبير عنها من خلال المرونة الوظيفية، ومرونة المهارات، والمرونة السلوكية، وطُبقت الدراسة على عينة مقدارها (٣٩١) من العاملين في عدة شركات قطاع خاص بدولة اليونان وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي لتلك الشركات.

وقام في ذات السياق، والمضمون كل من Huang, Sardeshmukh, Benson & Zhu, (2023) وزملاءه بدراسة للتعرف على آثار نظم العمل عالية الأداء على أداء التنظيمي لعينة مقدارها (١٠٠٠) معلم من عدة مدارس بدولة الصين، وتوصلت تلك الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك آثار موجبة ذات دلالة إحصائية لممارسات نظم العمل عالية الأداء على تحسين الأداء التنظيمي للمدارس الصينية.

كذلك أجرى كل من Keramatiyazdi et al., (2023) دراسة أستهدفت في جزء منها معرفة طبيعة تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، وطُبقت على عينة قوامها (١٨٤) من العاملين بمجال الشركات الصناعية بدولة إيران، وقد أظهرت النتائج وجود



تأثير إيجابي، ومعنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، وبالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً على النتائج المالية، والتشغيلية للشركات محل الدراسة.

وتناولت أحدث الأبحاث في البيئة الأجنبية والتي قام بها كل من (Kwon & Kim, 2024) وتناولت التعرف على طبيعة تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، وطُبقت تلك الدراسة على عينة قوامها (332) من العاملين بعدد (153) شركة صناعية بدولة كوريا الجنوبية، وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير موجب، ومعنوي لممارسات الموارد البشرية لنظم العمل عالية الأداء، وبخاصة الممارسات المعززة للدوافع على الأداء التنظيمي للشركات.

وبناءً على ما سبق يُمكن إستنباط الفرض الأول للدراسة، وذلك كما يلي:

H<sub>1</sub> " يؤثر إدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تأثيراً موجباً، ومعنوياً على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط."

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:

H<sub>1.1</sub> "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء تأثيراً موجباً، ومعنوياً على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط."

H<sub>1.2</sub> "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء تأثيراً موجباً، ومعنوياً على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط."

H<sub>1.3</sub> "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء تأثيراً موجباً، ومعنوياً على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط."

ب- الدراسات السابقة للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال الفكري:

تؤكد معظم الأبحاث الميدانية في الأدبيات الحالية أن ممارسات نظام العمل عالي الأداء تؤثر بشكل إيجابي على تطوير مكونات رأس المال الفكري المتعددة (Javed, Khan, Michalk, Khan & Kamran, 2023) حيث تهدف الممارسات المعززة للمهارات، وعلى

رأسها أنشطة التدريب، وإختيار أفضل المتقدمين خلال عمليات التوظيف، والتي يُمكن اعتبارها عملية ممنهجة، ومستمرة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف، وإكسابهم المهارات، والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم، وفقاً للأهداف المحددة بالمنظمة، وكذلك تطوير الجوانب السلوكية المتوافقة، والضرورية للأداء الأفضل للعاملين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تطوير رأس المال الفكري لهم (Bhatti et al., 2021).

كما تعمل ممارسات الموارد البشرية المعززة للتمكين على تنمية رأس المال الفكري من خلال السماح للموظفين بإعادة تصميم وظائفهم، حيث يقومون بمراجعة مهام، ومسؤوليات العمل، وترتيبها مرة أخرى بشكل فعال. وخلال عملية إعادة الترتيب هذه يُمكن إضفاء الطابع المؤسسي من خلال معرفتهم بقواعد البيانات التنظيمية، كما يسمح التمكين للموظفين بتقديم إقتراحات لتحسين العمليات، والإجراءات، والقضاء على الروتين، وتطوير أساليب العمل التنظيمية (Smith, Wallace, Vandenberg, & Mondore, 2018).

وكذلك تؤثر ممارسات الموارد البشرية المعززة للتمكين بشكل كبير على تطوير رأس المال الفكري من خلال إستخدام إستراتيجيات مختلفة على سبيل المثال: تشجيع الموظفين على كتابة تقارير مفصلة عن تجاربهم التعليمية بعد إكمال أي مشروع جماعي بحيث يتم إضافته إلى قواعد البيانات التنظيمية، وبالمثل، يجب أن يكون لدى المنظمات نظام مناسب لتلقي إقتراحات العملاء، وتفضيلاتهم، وشكواهم، وعلاوة، على ذلك، يجب الطلب من الموظفين دمج هذه البيانات في مستودعات المنظمة لجعل هذا جزءاً من رأس المال التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضاً تشجيع الموظفين على مراجعة، وتحديث المعرفة المخزنة في الأدلة التنظيمية بانتظام كل هذا يُساعد في بناء رأس المال التنظيمي (Youndt & Snell, 2014).

وبالمثل، تسهل الممارسات المعززة لمهارات العاملين، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتبادل المعرفة، والمعلومات بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري، وهذا يُمكن الموظفين في المنظمات المختلفة من التواصل، وتنمية رأس المال الاجتماعي، والتنظيمي، ومع ذلك يمكننا القول إن دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال التنظيمي هو الأكثر أهمية (Javed et al., 2023).



وفي خضم الحديث عن الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال الفكري، نبدأ تلك المجموعة بالدراسة التي أجراها كل من **Imran & Atiya, (2020)**، وقد تناولت في جزء منها التعرف على طبيعة تأثير نظم العمل عالية الأداء على رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين بقطاع شركات الخدمات بمدينة صلالة بدولة عُمان، وقد توصلت الدراسة في جزء منها ان هناك تأثير إيجابي، ومعنوي لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري.

كذلك هدفت الدراسة التي أجراها **Gürlek, (2021)** إلى التعرف في جزء منها على طبيعة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري، وتم جمع البيانات من عينة قوامها (٢٩٨) مفردة من كبار مديري الفنادق ذات التصنيف الأربع، والخمس نجوم في تركيا، وقد توصلت الدراسة في جزء منها أن هناك تأثير إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري، كما أشارت النتائج إلى أن رأس المال الفكري يعمل كوسيط كامل التأثيرات في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء، والبراعة التنظيمية، والقدرة على إستيعاب المعرفة.

وكذلك تناول كل من **Javed et al., (2023)** وزملاءه دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على كل من رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الهيكلي، وذلك بالتطبيق على عينة مقدارها (٢٣٣) من المديرين في القطاع المصرفي في باكستان، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري، حيث وجد أيضاً أن جميع مكونات رأس المال الفكري توسطت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، والابتكار، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي لصناع القرار أن يدركوا أهمية هذه العلاقة لأنها تنمي القدرات الابتكارية التي تعزز الأداء التنظيمي من خلال منح ميزة تنافسية للمنظمات.

وفي السياق ذاته تناول كل **Hassan, Raza, Malik, Ishaque & Fiza, (2023)** في جزء من دراستهم طبيعة تأثير ممارسات نظام العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري، وقد تم جمع بيانات الدراسة من عينة مقدارها (٢٩٨) من المديرين العاملين بشركات الأدوية بمقاطعة البنجاب بدولة باكستان، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك

تأثير إيجابي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري لشركات الأدوية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بصورة أكبر بممارسات نظم العمل عالية الأداء بقطاع الدواء لما له من دور محوري على تعزيز الأصول غير الملموسة لديه، والمتمثلة في رأس المال الفكري.

ومن أحدث الدراسات في البيئة الأجنبية تناول كل من (Rosiana et al., 2024) في جزء من دراستهم تحليل تأثير نظام العمل عالي الأداء على رأس المال الفكري، والتي طبقت على عينة قوامها (٥٣٤) من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة اندونيسيا، وقد توصلت الدراسة في جزء منها أن هناك تأثير إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري، وتوصلت الدراسة أيضاً أن زيادة رأس المال الفكري يعتبر أهم وسيلة لتطوير الابتكار (نمو الابتكار) بحيث تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق المرونة التنظيمية في دورة حياة الأعمال، وأكدت الدراسة على أهمية رأس المال الفكري باعتباره الأداة الرئيسية في زيادة دورة حياة الأعمال تلك المشروعات.

وفي السياق ذاته تناول كل من (Ali et al., 2024) وزملاءه دراسة أستهدفت في جزء منها التعرف على تأثير نظم العمل عالية الأداء الموجهة بالخدمة على رأس المال الفكري، وذلك بالتطبيق على عينة مقدارها (٥٧٣) من المديرين، والموظفين الذين تم تعيينهم من فروع مختلفة للبنوك المملوكة للدولة الصينية بمقاطعة شنغهاي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ومعنوي لنظم العمل عالية الأداء الموجهة بالخدمة على رأس المال الفكري.

وبناءً على ما سبق يُمكن إستنباط الفرض الثاني للدراسة وذلك كما يلي:

H<sub>2</sub> "يؤثر إدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تأثيراً موجباً، ومعنوياً على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط".

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:

H<sub>2.1</sub> "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء تأثيراً موجباً، ومعنوياً على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط".



H2.2" يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء تأثيراً موجباً، ومعنوياً على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط".

H2.3" يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء تأثيراً موجباً، ومعنوياً على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط".

ج- الدراسات السابقة للعلاقة بين رأس المال الفكري، والأداء التنظيمي:

تنص نظرية رأس المال الفكري على أن أداء المنظمة يعتمد على الموارد التي تمتلكها (Barney,1991)،. وتتمتع الموارد المتميزة ذات الخصائص الفريدة بقدرات جيدة، مما يُمكنها من تحسين الأداء التنظيمي بشكل دائم (Darcy, Hill, McCabe, & McGovern, 2014) ويمكن للموارد غير الملموسة أن تعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز رأس المال الفكري، وهو أحد الموارد المتفوقة التي تمتلكها المنظمة (Wang, Sharma, & Davey, 2016 ; Huang & Huang, 2020).

ويتكون رأس المال الفكري من الأصول، والموارد التي يُمكن استخدامها لخلق القيمة للمنظمات، وبالتالي تحقيق الأداء التنظيمي الذي يُمكنها من امتلاكها لميزة تنافسية ( Vo & Tran, 2021) ، وتصنف الأدبيات الحالية رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، حيث يرتبط رأس المال البشري بالموارد البشرية للمنظمة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية والمهارات والكفاءات المتاحة بها، ويُشير رأس المال الهيكلي إلى المعرفة الصريحة كجزء من الهياكل التنظيمية للمنظمة وثقافة المنظمات. ويُشير رأس مال العلاقات إلى تبادل المعرفة بين الشركة وأصحاب المصلحة الخارجيين (Wei, Abbas, Alarifi, Zhang, & Adam, 2023) وقد أُعتبر الكثيرون رأس المال الفكري مصدراً مهماً لخلق القيمة للمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بقدرة المنظمات على تعزيز الأداء التنظيمي (Bini, Dainelli, & Giunta, 2016).

ونتيجة لذلك يجب على المنظمات أن تولي إهتماماً خاصاً لتطوير رأس مالها الفكري لتحسين الأداء التنظيمي (Tjahjadi et al., 2024) ، وذلك لأن رأس المال الفكري يُحسن فعالية، وأداء المنظمة بشكل عام (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada & Hussain, , 2019).



وفي خضم حديثنا عن الدراسات التي تناولت متغيري رأس المال الفكري، والأداء التنظيمي نُشير بداية إلى الدراسة التي قام بها **Ahmed, Guozhu, Mubarik, Khan, & Khan, (2020)** وزملاءه، وإستهدفت في جزء منها التعرف على طبيعة التأثير المباشر لمكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، حيث تم جمع بيانات الدراسة من عينة قوامها (١٩٢) مديراً في شركات التصنيع في دولة باكستان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي.

وكذلك قام **Ali et al.. (2022)** زملاءه بدراسة أستهدفت في جزء منها تحديد ما إذا كانت كفاءة رأس المال الفكري يؤثر على الأداء المالي للشركات الباكستانية والهندية ام لا؟، وقد تم استخدام العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) لحساب الأداء المالي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك تأثير ايجابي ومعنوي لرأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات بشكل كبير على الأداء المالي للشركات الباكستانية والهندية.

وفي ذات السياق أجرى كل من **Xu, & Li, (2022)** دراسة للتعرف على تأثير رأس المال الفكري، ومكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) على أداء شركات التصنيع المدرجة بالبورصة في دولة الصين، وقد طبقت الدراسة على عدد (٩٥٣) شركة تصنيع مدرجة في بورصتي شنغهاي وشننتشن للأوراق المالية، وقد توصلت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير ايجابي على أداء الشركة في قطاع التصنيع في الصين، وبشكل عام تتأثر الأرباح برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتتأثر أيضاً الإنتاجية برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، كما أتضح أن رأس المال البشري هو المساهم ذو التأثير الأكبر في أداء الشركة.

كما أجرى كل من **Urigen & Avolio (2023)** دراسة استهدفت تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي مع الدور الوسيط للدوافع الذاتية في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٨١٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين في الجامعات العامة، والخاصة في دولة الإكوادور، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري، والأداء التنظيمي، مع وجود وساطة جزئية



للدفاع الجوهرى بين المتغيرين، ولم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير رأس المال الفكرى بين الجامعات الحكومية، و الجامعات الخاصة.

وعلى المنوال ذاته أجرى كل من **Mukaro et al., (2023)** دراسة أستهدفت في جزء منها التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكرى والأداء التنظيمى بين قطاعات الأعمال فى تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن رأس المال الفكرى يقلل من ربحية الشركة والأداء التنظيمى فى تلك الشركات الخاسرة والتي لم تستغل رأس مالها الفكرى أفضل إستغلال.

كما قام كل من **Asutay & Ubaidillah, (2023)** بدراسة استهدفت فى جزء منها التعرف على طبيعة تأثير رأس المال الفكرى على الأداء المالى من حيث الربحية، والإنتاجية فى البنوك الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن كفاءة رأس المال الهيكلى لا تظهر أى تأثير على الأداء المالى.

ومن أحدث الدراسات فى البيئة الأجنبية قام كل من **Tjahjadi et al., (2024)** وزملاءه بدراسة أستهدفت التعرف على طبيعة التأثير المباشر لرأس المال الفكرى على الأداء التنظيمى للشركات المملوكة للدولة الإندونيسية، والشركات التابعة لها، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٩٧) من المديرين فى الشركات المملوكة للدولة، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكرى له تأثير إيجابى على الأداء التنظيمى، وتظهر النتائج الإضافية أيضاً أن الابتكار المفتوح يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكرى والأداء التنظيمى، وأن الجمود التنظيمى يخفف من العلاقة بين رأس المال الفكرى والأداء التنظيمى، وقد أوصت تلك الدراسة على إدارة رأس المال الفكرى، والابتكار، والجمود التنظيمى بشكل صحيح بسبب آثارهم على الأداء التنظيمى.

وفى السياق ذاته قاموا كل من **Taha, Siam, Alshurafat & Al Shbail, (2024)** بدراسة أستهدفت فى جزء منها التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكرى، والأداء المالى التنظيمى لعينة من الشركات الصناعية الأردنية وقد طبقت الدراسة على عينة مقدارها (١٥٦) من الموظفين ببعض الشركات الصناعية الأردنية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين رأس المال الفكرى، والأداء المالى للشركات، بالإضافة إلى ان متغير البراعة التنظيمية يتوسط تلك العلاقة.

وبناءً على ما سبق يُمكن إستنباط الفرض الثالث للدراسة وذلك كما يلي:

H<sub>3</sub> "يؤثر إدراك العاملين لرأس المال الفكري تأثير موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط".

د- الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري كمتغير وسيط:

نلاحظ في المجموعات السابقة أن هناك عدة دراسات تناولت بوجه عام تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي (المجموعة الأولى من الدراسات التي سبق عرضها)، ودراسات أخرى تناولت تأثير نظم العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري (المجموعة الأولى من الدراسات التي سبق تبيانها)، وكذلك وجود دراسات في المجموعة الثالثة، والسابقة مباشرة قد تناولت تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، ومع وجود دراسات في تلك المجموعات تناولت متغيرات وسيطة أخرى بخلاف رأس المال الفكري (e.g. Siddique et al., 2019 ; Rubio-Andrés et al., 2022 ; Katou, 2022) بحيث يُلاحظ - على حد علم الباحثان - عدم وجود دراسات تناولت رأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي - في مسار تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، وبالتالي يعتبر الفرض الرابع، والخاص بدور الوساطة جانب من الإضافة العلمية التي يسعى الباحثان إلى إضافتها إلى الإرث الإداري بالبيئة العربية، وقد تم إستنباط هذا الفرض عموماً نتيجة الربط بين جميع الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الثلاث مجموعات السابقة، وهو يُمثل جانب من الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى إختبارها، والتأكد من صحتها، وبالتالي فقد تم صياغته على النحو التالي:

H<sub>4</sub> "يؤثر إدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تأثير غير مباشر موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي".

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:



H4.1 "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات - كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء- تأثيراً غير مباشر موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسبوط من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي".

H4.2 "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع - كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء- تأثيراً غير مباشر موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسبوط من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي".

H4.3 "يؤثر إدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين - كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء- تأثيراً غير مباشر موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسبوط من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي".

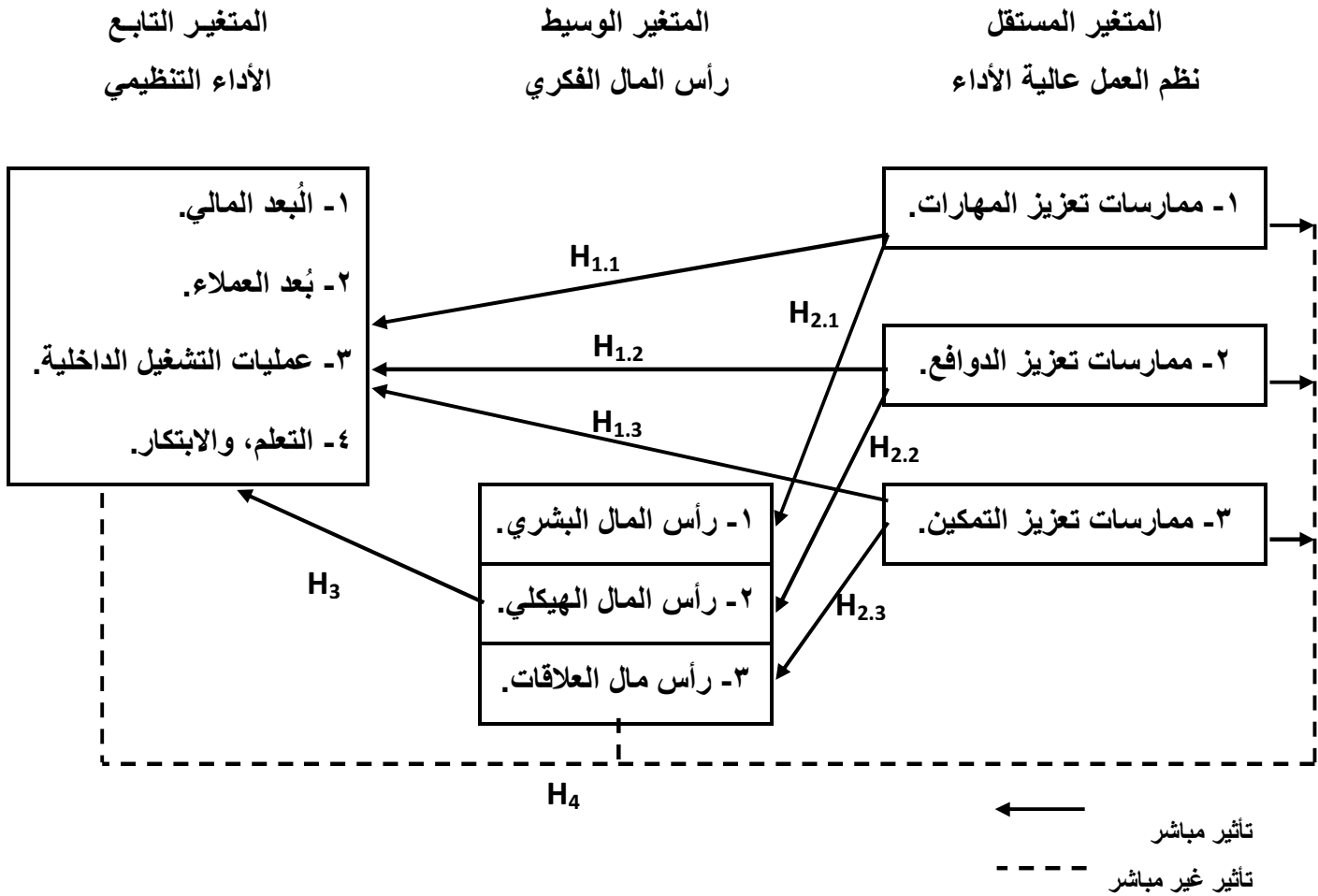
خامساً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستقصاء، وتحليلها إحصائياً لإختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وبناء الخلفية النظرية للدراسة.

وفيما يلي توضيح للنقاط التي تُغطي منهجية إجراء الدراسة ميدانياً، وذلك كما يلي:

١- نموذج الدراسة Study model:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة - التي سبق بيانها - تم تحديد نموذج الدراسة، والذي يوضح متغيراتها على النحو المبين في الشكل التالي رقم (١):



شكل رقم (١)  
النموذج النظري للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على الدراسات السابقة.

يعتمد نموذج الدراسة على إختبار التأثير غير المباشر لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط  
تداخلي - في مسار التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك  
في مدينة أسيوط، ويتضح ذلك جلياً من خلال الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة بالمجموعات  
الأربع السابقة، والتي تم بناءً عليها التوصل إلى نموذج الدراسة السابق، وكذلك إستباط فروضها  
بطريقة علمية.



٢- مجتمع وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة:

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في بنوك مدينة أسيوط حيث بلغ عددهم وفقاً لإحصائيات البنوك في مدينة أسيوط عدد (٧٠١) مفردة من العاملين في جميع الفئات الوظيفية.

ب- عينة الدراسة: نظراً لأن مجتمع البحث يحتوي على مجموعات فرعية أو طبقات - فروع البنوك في مدينة أسيوط - فتبدو المعاينة العشوائية الطبقية مفيدة في هذه الحالة، وبالتالي تتحدد عينة الدراسة في ضوء الجداول الإحصائية لمجتمع بحث يبلغ مقداره (٧٠١) مفردة بعدد (٢٤٨) مفردة، وذلك في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% (ريان ، ٢٠١٣).

ج- وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في الموظف - من جميع الفئات الوظيفية- في إحد فروع البنوك في مدينة أسيوط.

وقد استغرقت عملية توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ما يقارب الشهرين (بداية من شهر مارس عام ٢٠٢٤م إلى أواخر شهر ابريل عام ٢٠٢٤م)، وقد تم خلال هذه الفترة توزيع (٢٤٨) قائمة تم إستراداد (٢٣٦) قائمة تم منها إستراداد عدد (١٢) قائمة غير صالحة للتحليل، وبالتالي أصبحت القوائم الصالحة للتحليل (٢٢٤) قائمة، ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل، ونسب الاستجابة لمفردات العينة طبقاً لأسلوب التوزيع المتناسب، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)

التوزيع المتناسب لمفردات العينة في بنوك مدينة أسيوط

فروع البنوك في مدينة أسيوط	عدد العاملين	الوزن النسبي %	العينة الموزعة	العينة المستردة والصالحة	نسب الاستجابة
البنك الأهلي المصري.	٨٦	١٢,٣	٣٠	٢٣	٧٦,٧%
بنك القاهرة.	٨٠	١١,٤	٢٨	٢٠	٧١,٣%
بنك مصر.	٧٣	١٠,٤	٢٦	٢١	٨٠,٨%
بنك فيصل الإسلامي المصرفي.	٣٢	٤,٥	١١	١١	١٠٠%
البنك الزراعي المصري.	٥٦	٧,٩	٢٠	١٩	٩٥%
بنك ناصر الاجتماعي.	٢٦	٣,٧	٩	٩	١٠٠%
البنك الأهلي للصرافة.	١٤	٢	٥	٥	١٠٠%
مصرف أبو ظبي الإسلامي .	٢٣	٣,٢	٨	٨	١٠٠%
البنك الأهلي المتحد.	١١	١,٥	٤	٤	١٠٠%
بنك Saib.	١٤	٢	٥	٥	١٠٠%
البنك العربي الأفريقي الدولي.	١٢	١,٧	٤	٤	١٠٠%
بنك قطر الوطني الأهلي.	١٣	١,٨	٥	٥	١٠٠%
البنك التجاري الدولي CIB.	٢٧	٣,٨	٩	٩	١٠٠%
بنك HSPC فرع جامعة أسيوط.	٩	١,٢	٣	٣	١٠٠%
بنك قناة السويس.	١٤	٢	٥	٥	١٠٠%
بنك المصرف المتحد.	١١	١,٥	٥	٥	١٠٠%
بنك التنمية الصناعية المصري.	١٧	٢,٤	٦	٦	١٠٠%
البنك المصري لتنمية الصادرات.	١٩	٢,٧	٧	٦	٨٥,٧%
البنك الأهلي الكويتي - مصر.	١١	١,٥	٤	٤	١٠٠%
البنك المصري الخليجي.	١٣	١,٨	٥	٥	١٠٠%
التجاري وفا بنك.	١٠	١,٤	٤	٤	١٠٠%
بنك الكويت الوطني.	١١	١,٥	٤	٤	١٠٠%
بنك المؤسسة العربية المصرفية.	١٣	١,٨	٥	٥	١٠٠%
بنك أبو ظبي التجاري	١٢	١,٧	٤	٤	١٠٠%
بنك الإمارات دبي الوطني	١٥	٢,١	٥	٥	١٠٠%
البنك العربي .	١٠	١,٤	٣	٣	١٠٠%
بنك التعمير والإسكان.	٢٣	٣,٢	٨	٧	٨٧,٥%
بنك Credit Agricول.	١١	١,٥	٤	٤	١٠٠%
بنك الإسكندرية.	٣٥	٤,٩	١٢	١١	٩١,٧%
إجماليات	٧٠١	١٠٠%	٢٤٨	٢٢٤	٩٠,٣%

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لأسلوب التوزيع المتناسب، وبالاعتماد على إحصائيات البنوك محل الدراسة.



### ٣- حدود الدراسة ومحدداتها Limitations and Delimitations of the Research

يمكن الإشارة إلى بعض الجوانب التي لم تُغطىها الدراسة، والتي تعتبر حدوداً لها، وهي كالتالي:

أ- أعمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى الرغم من الملاحظات التي قد تثار حول أسلوب الاستبيان بوجه عام، إلا أنه لا يزال أسلوباً معتمداً للقياس، والبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية عموماً، ومجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص.

ب- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي.

ج- حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على فئة العاملين في بنوك مدينة أسيوط سواء مثبتين أو بعقود مؤقتة.

د- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على جميع البنوك في مدينة أسيوط فقط - بإستثناء البنوك الموجودة في مستوى مراكز محافظة أسيوط ككل - وذلك لإعتبارات تتعلق بالحيز، والوقت، والتكلفة، والجهد، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على البنوك الأخرى بمراكز محافظة أسيوط أو بنوك المحافظات الأخرى، إلا إذا تشابهت نفس الظروف.

هـ- حدود زمانية: تغطي نتائج الدراسة الفترة من بداية من شهر مارس عام ٢٠٢٤م إلى أواخر شهر أبريل عام ٢٠٢٤م مما يجعل النتائج تؤخذ عند تفسيرها بحذر مراعاةً للقيدين المكاني، والزمني الخاصين بهذه الدراسة.

### ٤- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم الإشارة إلى بعض تعريفات متغيرات الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات، والدراسات السابقة، والآن يتم التطرق إلى تعريفها إجرائية بما يتناسب مع أغراض الدراسة الحالية:

أ- نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل): وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية المترابطة فيما بينها، والتي تهدف إلى إظهار، وتعزيز



مهارات العاملين والمتعلقة أيضاً بتعزيز دوافعهم، وتحفيزهم لرفع معدلات أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، مع تدعيم الممارسات المعززة لتمكين العاملين، وزيادة مشاركتهم في المنظمة والتي تتم من خلال ثلاثة ممارسات تكون معززة للمهارات، وأخرى معززة للدوافع، والأخيرة معززة للتمكين، وتتمثل المفاهيم الإجرائية لتلك الممارسات الثلاثة فيما يلي:

- ممارسات معززة للمهارات: وتعرف بأنها مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات، والمهارات الفنية، والمعرفية للعاملين من خلال حُسن الاختيار والتعيين من خلال المقابلات، وكثافة البرامج التدريبية بعد عملية التعيين، وان يتم تدريب العاملين حسب أداء كل موظف، وإحتياجاته التدريبية المطلوبة، وتسهيل حصول العاملين على الإلتحاق بالدراسات العليا لتحسين مهاراتهم.

- ممارسات معززة للدوافع: ويقصد بها مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتُقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، وتشتمل هذه المجموعة من الممارسات على سبيل المثال: تقييم الأداء العادل، وحسب الأداء الفعلي، وأساليب التعويض، والمكافآت، وإرتباطها بالأداء الفعلي، وإعتماد الترقيات على الكفاءة.

- ممارسات معززة للتمكين: وتُشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تفويض السلطة والمسئولية إلى المستويات الدنيا في التنظيم، من خلال إستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتذليل العقبات أمام مشاركة العاملين.

ب- رأس المال الفكري (المتغير الوسيط): ويُعرف رأس المال الفكري بأنه القدرة العقلية والثروة الحقيقية للمنظمات بما تمتلكه من ثلاثة عناصر وهي رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس مال العلاقات، وفيما يلي المفاهيم الإجرائية لتلك الأبعاد الثلاثة:

- رأس المال البشري: ويقصد به الموظفين المؤهلين من حيث التعليم، والخبرة، والتدريب والمهارة لدى البنك، والذين يعتبروا الاستثمار الأهم، ويتوافر فيهم المهارات والمعارف، وتتم ترقيتهم، وتنمية مهاراتهم بإستمرار، ويضم رأس المال البشري الأفراد الذين يتم



جذبهم للعمل بالبنك، ويمتلكون الخبرة الكافية لشغل المناصب الإدارية، والقدرة على تطوير إجراءات العمل بالبنك.

– رأس المال الهيكلي: ويشير إلى الأنظمة، والإجراءات المتوافرة بالبنك، وكذلك شبكة الاتصالات الداخلية، والهيكل التنظيمية المرنة التي تُسهل التواصل بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية بما يمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة، وفعالية، وتقديم خدمات مصرفية متميزة.

– رأس مال العلاقات : ويقصد به "علاقات البنك، وقدرته على تقديم خدمات مصرفية متميزة، وتحديد احتياجات العملاء بحيث يتمتع البنك بعلاقات متميزة مع جميع الأطراف الخارجية، ومنظمات المجتمع المدني، وتقديم خدمات إضافية للعملاء خاصة الدائمين منهم".

ج- الأداء التنظيمي (المتغير التابع): ويقصد به إجرائياً مجموعة المؤشرات التي تعكس أداء البنك ككل، والذي يعكس قيمته ومكانته بين البنوك في مدينة أسيوط، ويتم قياس تلك المؤشرات من خلال أربعة أبعاد حسب بطاقة الأداء المتوازن لكل من Kaplan & Norton, (1992) وفيما يلي توضيح للمفاهيم الإجرائية للأبعاد الثلاثة:

– البُعد المالي : ويهتم البُعد المالي بإستثمارات البنك، وربحيته، وتكلفة الخدمات المصرفية، وكذلك الحصة السوقية للبنك، ومدى تعظيم البنك لثروة حملة الأسهم، ومقدار الأرباح الموزعة عليهم.

– بُعد العملاء: ويشير هذا البُعد إلى اهتمام البنك برضا العملاء عن الخدمات المصرفية، والرد على شكاوهم، وتقديم خدمات مصرفية متميزة، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء بما يؤدي لرضاهم، وزيادة أعدادهم بإستمرار.

– بُعد عمليات التشغيل الداخلية: ويقاس هذا البُعد فعالية العمليات الداخلية لتقديم الخدمات البنكية للعملاء مثل: تصميم الخدمة بما يتماشى مع احتياجات، ورغبات العملاء، وإنخفاض سعر الخدمة المصرفية، ومستوى التكنولوجيا في تقديمها مع تبسيط إجراءات تقديمها للعملاء.

- بُعد التعلم، والابتكار: ويتعلق بمدى إهتمام البنك بعمل برامج تدريبية لتنمية مهارات، وقدرات العاملين، ومعدلات إنفاق البنك على تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقات الحاسب الآلي بما يؤدي إلى تطوير وتحسين إجراءات العمل، مع العمل على تشجيع إبداع الموظفين بالبنك، ورعاية أفكارهم الجديدة والمبتكرة المرتبطة بالعمل، مع الإهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة لهم، وتوفير سبل الرعاية الصحية والإجتماعية.

٥- تصميم أداة القياس (قائمة الاستقصاء)، واختبارها:

لأغراض جمع البيانات، وإختبار فروض الدراسة قام الباحثان بتصميم قائمة الإستقصاء من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم تطويرها لأغراض الدراسة، وتم الإعتماد على قوائم معدة مسبقاً لهذا الغرض، وقد تم إعداد قائمة الإستقصاء وفقاً لمقياس Likert الخماسي حيث تتراوح درجاته بين موافق تماماً، وقيمتها (٥)، وغير موافق بالمرّة، وقيمتها (١).

وقد تم قياس المتغير المستقل وهو ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده الثلاثة، وذلك بالإعتماد على مقياس (Subramaniam & Youndt (2005) ، والذي يتكون من عدد (١٩) عبارات (أنظر القسم الأول من قائمة الاستقصاء)، وتنقسم العبارات إلى عدد (٦) عبارات تقيس ممارسات تعزيز المهارات (من عبارة SEP1 إلى عبارة SEP6)، وعدد (٦) عبارات تقيس ممارسات تعزيز الدوافع (من عبارة MEP1 إلى عبارة MEP6)، بالإضافة إلى عدد (٧) عبارات تقيس ممارسات تعزيز التمكين (من عبارة EEP1 إلى عبارة EEP7)، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٩٦٢) مما يدل على ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

وقد تم القيام بتحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس المتغير المستقل، وكانت نتائجه جميعها مقبولة مثل:  $X^2/df = 2.114$ ,  $P = 0,000$ ,  $CFI = .972$ ,  $RMSEA = .071$ ، وذلك بعد القيام بإجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي، والتي تمثلت في حذف العبارات SEP1, SEP2, EEP1, EEP2، مع ربط بواقفي أخطاء القياس

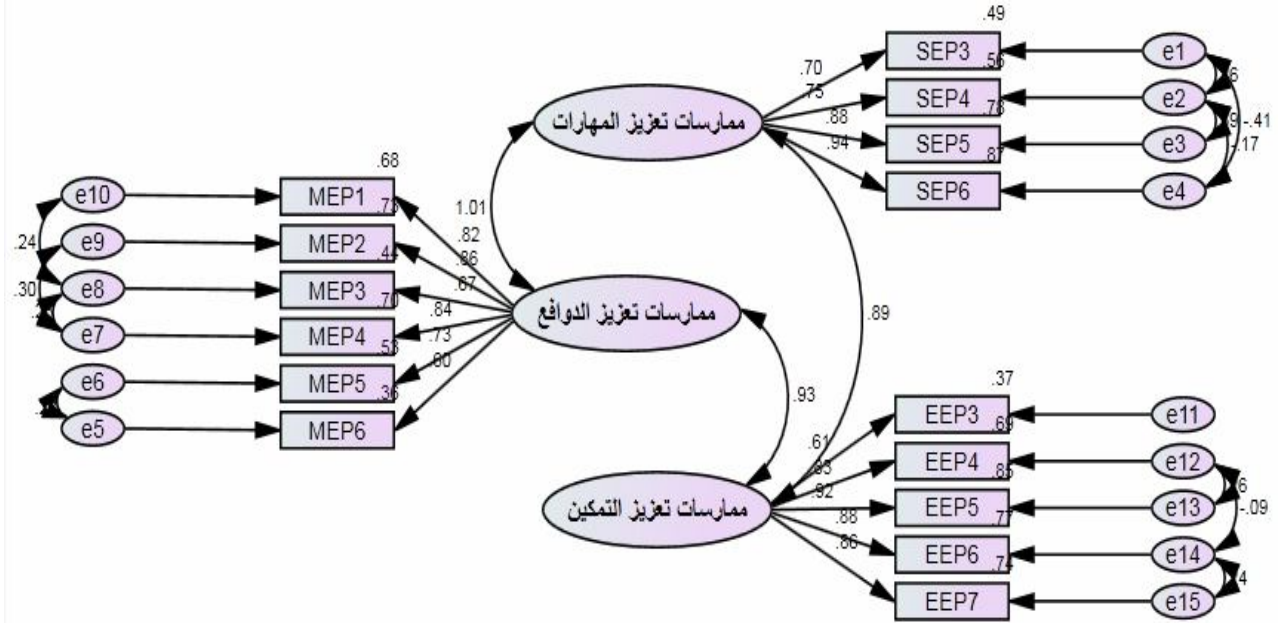


(e8,e10) ، (e5,e6) ، (e2,e4) ، (e2,e3)، (e1,e2) (e1,e4) ، (e7,e9)

(e7,e8) ، (e14,e15) ، (e12 ، e14) ، (e12,e13)

النموذج، وبالتالي تم الحصول على نموذج القياس المعدل لمتغير ممارسات نظم العمل عالية

الأداء، ويعرضه الشكل التالي رقم (٢).



شكل رقم (٢)

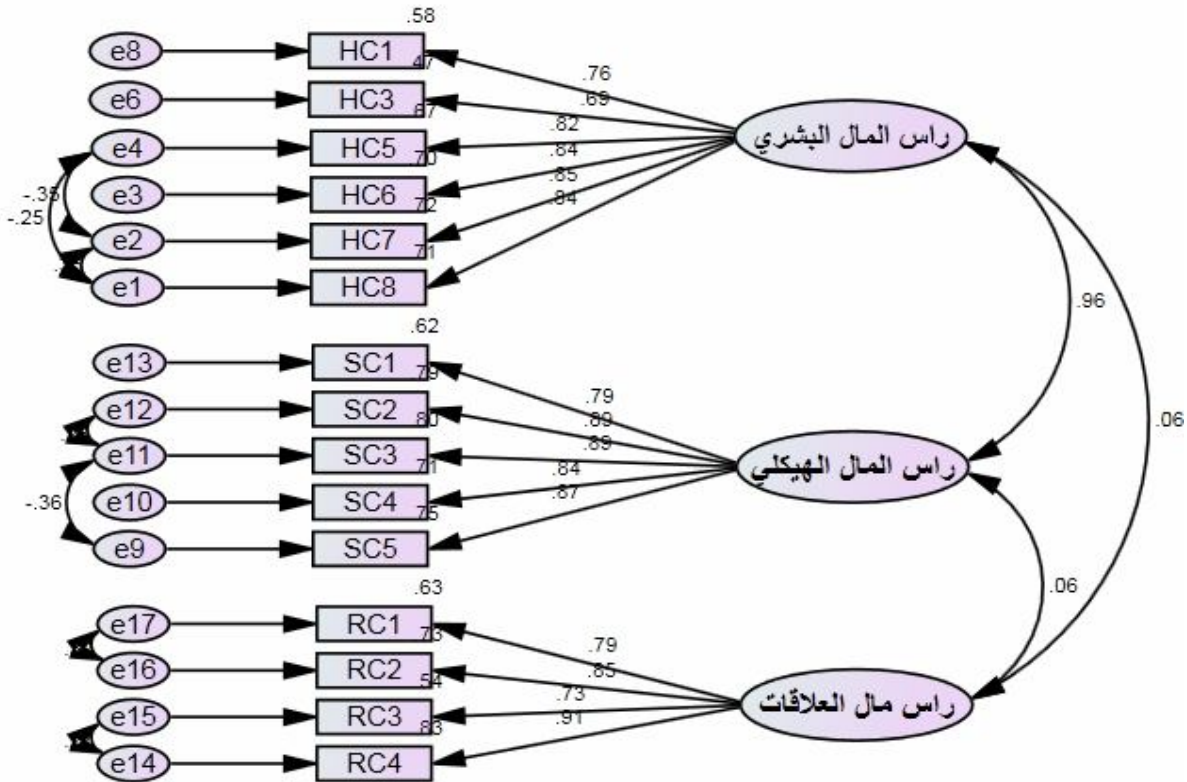
نموذج القياس التوكيدي (CFA) لمتغير ممارسات نظم العمل عالية الأداء

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

كما تعتمد الدراسة الحالية في قياسها للمتغير الوسيط وهو رأس المال الفكري على مقياس (He & Wong 2004) ، والذي يحتوي على (١٧) عبارة (أنظر القسم الثاني من قائمة الاستقصاء)، وتنقسم العبارات إلى عدد (٨) عبارة تقيس رأس المال البشري (من عبارة HC1 إلى عبارة HC8)، وعدد (٥) عبارات تقيس رأس المال الهيكلي (من عبارة SC1 إلى عبارة SC5)، بالإضافة إلى عدد (٤) عبارات تقيس رأس مال العلاقات (من عبارة RC1 إلى عبارة RC4)، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٩٢٦) مما يدل على ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

وقد تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية للمقياس، وكانت نتائجه مقبولة مثل:  $X^2/df=1.617, P = 0,000, CFI = .982, RMSEA = .053$  ، وذلك بعد القيام

بإجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي، والتي تمثلت في حذف العبارات HC2, HC4 مع ربط بواقى أخطاء القياس (e11,e12) ، (e9,e11) ، (e2 ، e4) ، (e1 ، e4) ، (e16,e17) ، (e14,e15) ، لزيادة جودة مطابقة النموذج، وبالتالي تم الحصول على نموذج القياس المعدل للمتغير الوسيط - رأس المال الفكري- والذي يعرضه الشكل التالي رقم (٣).



شكل رقم (٣)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) لمتغير رأس المال الفكري

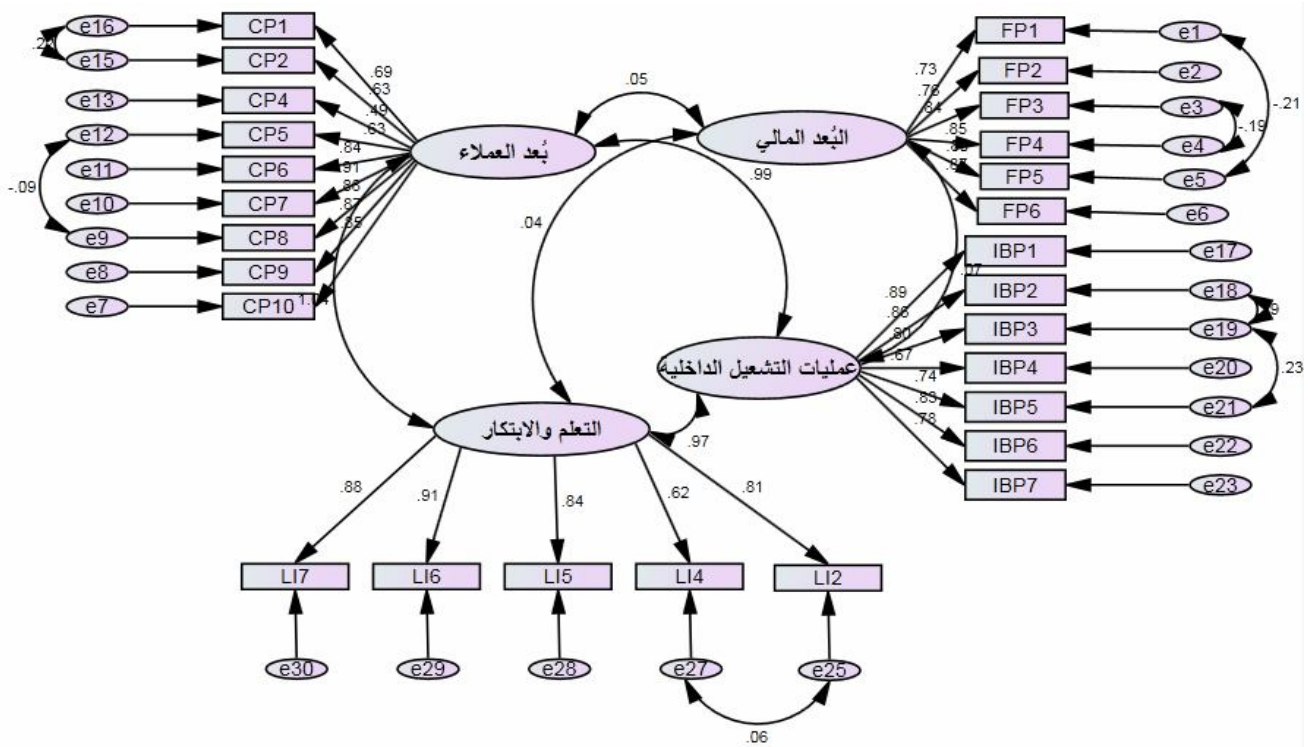
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي قد تم استخدام مقياس Kaplan & Norton, (1992) وذلك لقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، والذي يتكون من (٣٠) عبارة (أنظر القسم الثالث من قائمة الاستقصاء)، حيث تقيس العبارات من FP1: FP6 البعد الأول وهو البعد المالي، وتقيس العبارات من CP1: CP10 البعد الثاني المتمثل في بُعد العملاء، بينما تقيس العبارات من IBP1:IBP7 البعد الثالث



وهو عمليات التشغيل الداخلية أما العبارات من L&I1:L&I7 تقيس البعد الرابع المتمثل في التعلم والإبتكار، وقد بلغ معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لهذا المقياس (٠,٩٥٢) مما يدل على ارتفاع معاملات الثبات، ويؤكد الاتساق الداخلي في القياس.

وقد تم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وكانت نتائجه مقبولة مثل:  $X^2/df = 4.315$ ,  $CFI = .987$ ,  $P = 0,000$ ,  $RMSEA = .069$ ، وذلك بعد القيام بإجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي والتي تمثلت في حذف العبارات CP3, LI1, LI3، مع ربط بواقى أخطاء القياس: (e18,e19)، (e12,e9)، (e15,e16)، (e3,e4)، (e1,e5)، (e25,e27)، (e19,e21) لزيادة جودة مطابقة النموذج، وبالتالي تم الحصول على نموذج القياس المعدل للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، والذي يعرضه الشكل التالي رقم (٤).



شكل رقم (٤)

### نموذج القياس التوكيدي (CFA) لمتغير الأداء التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

٦- التحليل الإحصائي للبيانات، وكيفية اختبار الفروض:

تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وإختبار الفروض، من خلال الإعتماد علي برنامج *Statistical Package for Social Sciences V25.0* المعروف بـ (SPSS)، وبرنامج (Amos) النسخة (٢٢)، وهما البرنامجين المناسبين لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كالتالي:

أ- تحليل الثبات *Reliability Coefficients* وفقاً لاختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك لتحديد معاملات صدق، وثبات أداة القياس، وتحديد درجة الاتساق الداخلي للبيانات المتعلقة بمتغيرات، وأبعاد الدراسة الحالية.

ب- الأساليب الإحصائية الوصفية *Descriptive Statistic* التي تشمل حساب المتوسطات الحسابية *Means*، والانحراف المعياري *Standard Deviation* لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي لبيرسون بينها.

ج- استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وأسلوب تحليل المسار *Path Analysis* المتاح في برنامج (AMOS)، وذلك لاختبار جودة التوافق بين البيانات التي تم جمعها، والبيانات النظرية، والنموذج الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة.

د- تم استخدام معيار (Sobel 1982) المتاح ببرنامج (AMOS) لاختبار دور وساطة رأس المال الفكري.

سادساً- نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

يُمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي للدراسة تشتمل على عدة عناصر كما يلي:

١ - خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، وذلك كما يلي:



جدول رقم (٢)

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

عينة الدراسة		الخصائص	
النسبة	العدد		
%١٠٠	٢٢٤		
%٥٩,٨	١٣٤	ذكر.	(١)
%٤٠,١	٩٠	أنثي.	النوع
%٤١	٩٢	أقل من ٣٠ سنة.	(٢) المرحلة العمرية
%٣٥,٣	٧٩	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.	
%١٧,٩	٤٠	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.	
%٥,٨	١٣	٥٠ سنة فأكثر.	
%٢,٢	٥	متوسط.	(٣) المؤهل العلمي
%٤,٩	١١	فوق متوسط.	
%٧٣,٧	١٦٥	جامعي (بكالوريوس، ليسانس).	
%١٩,٢	٤٣	دراسات عليا (دبلومة/ ماجستير/ دكتوراه).	
%١٦,٥	٣٧	أعزب.	(٤) الحالة الاجتماعية
%٨١,٧	١٨٣	متزوج ويعول.	
%١,٨	٤	مطلق / أرمل.	
%٢٩,٥	٦٦	أقل من ٥ سنوات.	(٥) مدة الخدمة في البنك
%٢١,٩	٤٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.	
%٣١,٢	٧٠	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات.	
%١٧,٤	٣٩	١٥ سنة فأكثر.	

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات. ن = ٢٢٤ مفردة.



ونستخلص من الجدول (٢) السابق ما يلي:

- أ- بالنسبة لخاصية النوع: يُلاحظ زيادة مفردات العينة من الذكور مقارنة بأعداد الإناث حيث تُمثل نسبة الإناث ٤٠,١% أما الذكور فيُمثلون ٥٩,٨% من حجم عينة الدراسة.
- ب- وفيما يتعلق بخاصية المرحلة العمرية: كانت النسبة الغالبة لمفردات العينة في الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة حيث مثّلت ما نسبته ٤١% تلاهم الموظفون من فئة من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة من ٣٥,٣% من مفردات العينة، ثم الفئة العمرية من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة وذلك بنسبة ١٧,٩% ، وأخيراً الفئة التي تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر حيث يُمثلون ٥,٨% من حجم العينة.
- ج- أما خاصية المؤهل العلمي: يلاحظ أن أكبر نسبة من مفردات العينة كانوا في فئة المؤهل الجامعي (بكالوريوس، ليسانس) بنسبة ٧٣,٧%، تلاهم بفارق كبير فئة الحاصلين على دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراه) بنسبة ١٩,٢% ثم تلاهم فئة المؤهل فوق المتوسط بنسبة ٤,٩%، ويأتي في المرتبة الأخيرة فئة المؤهل المتوسط بنسبة ٢,٢% من مفردات عينة الدراسة.
- د- وبالنسبة لخاصية الحالة الإجتماعية: فقد اتضح أن غالبية مفردات عينة الدراسة كانوا من فئة متزوج ويعول، وذلك بنسبة ٨١,٧%، أما فنتي أعزب، ومطلق/ أرمل فقد مثلاً ما نسبته (١٦,٥%، ١,٨%) علي التوالي لكل منهما.
- هـ- وأخيراً خاصية مدة الخدمة في البنك: فنلاحظ انه قد جاء في المقدمة الفئة التي تتراوح ما بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وذلك بنسبة ٣١,٢%، يليها الفئة الذين تقل عدد سنوات خدمتهم في البنك عن ٥ سنوات بنسبة ٢٩,٥% ، ثم فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢١,٩% اما النسبة الأقل فكانت للفئة من ١٥ سنة حيث مثّلوا نسبة ١٧,٤% من مفردات عينة الدراسة.



٢- المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة ممثلة في المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) تلك المؤشرات كما يلي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي (Pearson) بين متغيرات الدراسة

أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أبعاد نظم لعمل عالية الأداء			أبعاد راس لمال الفكري			أبعاد الأداء التنظيمي			
			SEP	MEP	EEP	HC	SC	RC	FP	IBP	L&I	
SEP	٤,٢٨٥	٠,٧٨٨	١									
MEP	٤,٠٧٧	٠,٨٨٢		١								
EEP	٤,١٩٤	٠,٨٤٠			١							
HC	٤,١٣٢	٠,٨٨٣				١						
SC	٣,٨٣٥	١,١٤٣					١					
RC	٣,٢٩٦	٠,٩٤١						١				
FP	٣,١٦٠	٠,٩٠٣							١			
CP	٤,٢٥٤	٠,٧٧٧								١		
IBP	٤,١٦٥	٠,٨٨٠									١	
L&I	٤,٢٩٥	٠,٧٥١										١

\* p<0.05 \*\* p<0.01

ن = ٢٢٤ مفردة.

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

ملحوظة: (SEP) = ممارسات تعزيز المهارات، MEP = ممارسات تعزيز الدوافع، EEP = ممارسات تعزيز التمكين، HC = راس المال البشري، SC = راس المال الهيكلي، RC = راس المال العلاقات، FP = البعد المالي، CP = بُعد العملاء، IBP = عمليات التشغيل الداخلية، L&I = التعلم، والابتكار).

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

أ- سجل الوسط حسابي لجميع أبعاد المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء) قيم أعلى من المتوسط، حيث كان أقلهم في الإدراك من جانب أفراد العينة بُعد ممارسات تعزيز الدوافع بوسط حسابي (٤,٠٧٧)، وبتباخراف معياري (٠,٨٨٢)، أما أعلاهم في الإدراك كان لممارسات تعزيز المهارات بوسط حسابي (٤,٢٨٥)، وبتباخراف معياري (٠,٧٨٨) مما يدل ان الوسط الحسابي لتلك المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣) ومما يؤكد على إدراك أفراد العينة لأبعاد المستقل.

ب- فيما يتعلق بالمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) فقد حقق قيم أعلى من المتوسط ، حيث كان أقلهم في الإدراك من جانب أفراد العينة بعد رأس مال العلاقات بوسطاً حسابياً قدره (٣,٢٩٦) ، وبإنحراف معياري (٠,٩٤١) أما أعلاهم في الإدراك كان لرأس المال البشري بوسط حسابي (٤,١٣٢)، وبإنحراف معياري (٠,٨٨٣)، وهو ما يعني أن إدراك العينة لأبعاد المتغير الوسيط كان مرتفع.

ج- وفيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) فقد بلغت جميع أبعاده قيم أعلى من المتوسط حيث كان بعد التعلم والابتكار الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٩٥)، وبإنحراف معياري (٠,٧٥١)، وأقلهم في الإدراك كان للبعد المالي بوسطاً حسابياً قدره (٣,١٦٠) ، وبإنحراف معياري (٠,٩٠٣) مما يدل ان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣)، وتلك النتائج تؤكد أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغير الأداء التنظيمي كان مرتفعاً لمعظم أبعاده.

د- يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٣) وجود علاقات ارتباط ثنائي موجبة، ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط قوية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية.

### ٣- نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

من أجل اختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha)، والذي يُحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، حيث تم استخراج قيمة معامل (Alpha) بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في العلوم الإنسانية لتقييم الاعتمادية، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق (Validity Analysis) والتي تقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا (Alpha)، والتي يتحدد بناء عليها مدى صلاحية بنية المقياس وذلك وفقاً لما ذكره كل من Sekaran & Bougie, (2016)، ويعرض الجدول (٤) نتائج هذا الاختبار:



جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق*	معامل الثبات Cronbach's Alpha	المتغيرات
٠,٩٨٠	٠,٩٦٢	نظم العمل عالية الأداء (المستقل كإجمالي).
٠,٩٤٦	٠,٨٩٦	١/ ممارسات تعزيز المهارات.
٠,٩٤٣	٠,٨٩١	٢/ ممارسات تعزيز الدوافع.
٠,٩٥٤	٠,٩١٢	٣/ ممارسات تعزيز التمكين.
٠,٩٦٢	٠,٩٢٦	رأس المال الفكري (الوسيط كإجمالي).
٠,٩٦٣	٠,٩٢٧	١/ رأس المال البشري.
٠,٩٦٤	٠,٩٢٩	٢/ رأس المال الهيكلي.
٠,٩٤٩	٠,٩٠٢	٣/ رأس مال العلاقات.
٠,٩٧٥	٠,٩٥٢	الأداء التنظيمي (التابع كإجمالي).
٠,٩٥٥	٠,٩١٣	١/ البُعد المالي.
٠,٩٦٥	٠,٩٣٢	٢/ بُعد العملاء.
٠,٩٦٠	٠,٩٢٣	٣/ عمليات التشغيل الداخلية.
٠,٩٤٥	٠,٨٩٤	٤/ التعلم، والإبتكار.
٠,٩٩٠	٠,٩٨١	قائمة الاستقصاء ككل

ن = ٢٢٤ مفردة.

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

\* معامل الصدق هو ناتج الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

يُلاحظ من بيانات الجدول السابق رقم (٤) أنه فيما يتعلق بمعاملات الثبات تُسجل البيانات معاملات ثبات مقبولة بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (٠,٨٩٤) وكانت لبُعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، وبالتالي فقد حظيت جميع هذه المتغيرات بمعاملات ثبات مرتفعة.

حيث يُشير (Johnson & Christensen (2017 إلى أن قيم ألفا كرونباخ الأكبر من (٠,٦٠) تُعد قيمةً مقبولة للحكم على إعتدالية المقاييس، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت البيانات السابقة درجات صدق مرتفعة بالنسبة لجميع المتغيرات حيث تراوحت القيم ما بين (٠,٨٩٤) و (٠,٩٦٢)، وللقائمة ككل بلغت (٠,٩٨١)، مما يعكس وجود ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود، وأرتفاع صدق، وصلاحية هذه المقاييس من الناحيتين المنطقية، والإحصائية لجمع متغيرات الدراسة، وإستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة بأختبار الفروض.

٤- نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

تم إستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لإختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلية لإختبار نموذج الدراسة وفروضها وذلك وفقاً لما أورده كل من (Hair et al., (2010.

أ- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم إستخدام نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لإختبار توافق نموذج القياس، وحساب الصدق والثبات، وتم إستخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (ممارسات نظم العمل عالية الأداء الثلاثة)، وأبعاد المتغير الوسيط (رأس المال الفكري الثلاثة)، وأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي الأربعة)، وتم إستخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، ويتم إجراء التحليل العاملي التأكيدى لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلية، وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً، وأنه يُظهر مستويات مقبولة من الصدق، والثبات (Anderson, & Gerbing, 1988)، ويعرض الجدول رقم (٥) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA):



جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس الكلي النهائي لمتغيرات الدراسة

النموذج Model	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	قيمة P	حُسن المطابقة GFI	حُسن المطابقة المعدل AGFI	المطابقة المعياري NFI	توكر لويس TLI	المطابقة المقارن CFI	RMSEA
الأساسي	٤,٢٧٢	٠,٠٠٠	٠,٨٦٥	٠,٨٧٤	٠,٨٥٩	٠,٩٠٤	٠,٩٢٩	٠,٠٨٤
المعدل	٣,١٠٩	٠,٠٠٠	٠,٩٣١	٠,٩٣٨	٠,٩٤٣	٠,٩٢٣	٠,٩٤٣	٠,٠٦٣

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS. ن = ٢٢٤ مفردة.

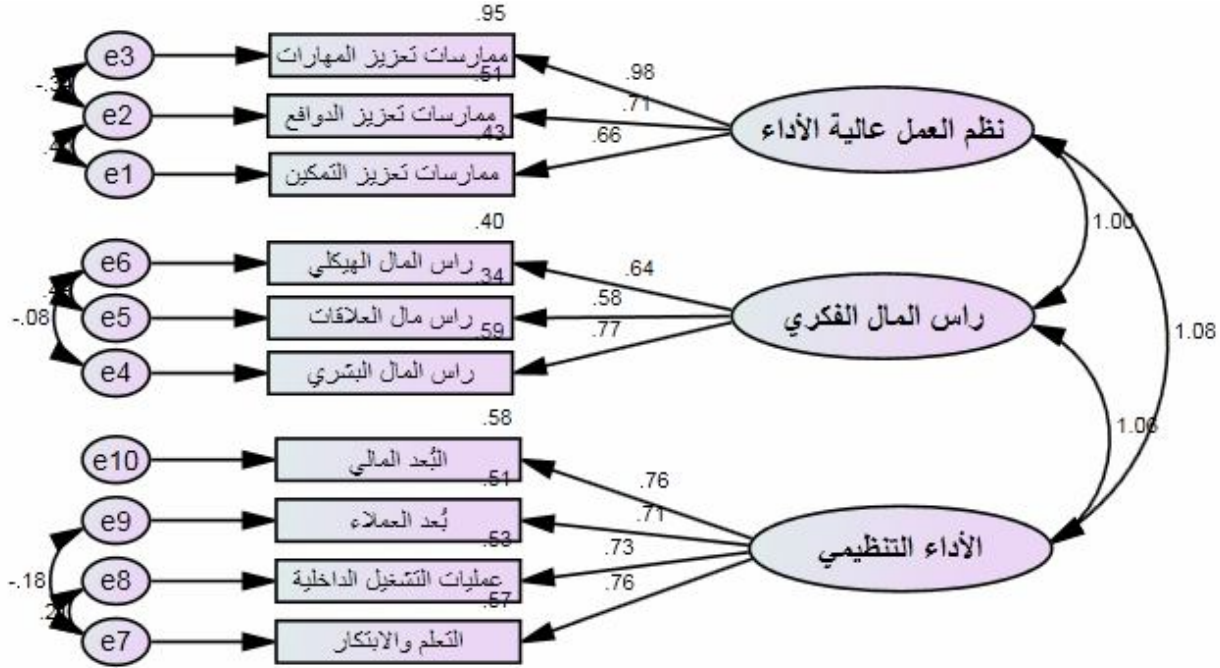
وتُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٥)، أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الأساسي دون إجراء أية تعديلات عليه معنوية، وإلى حد ما مقبولة، لكن بعض المؤشرات كانت أقل من المعيار المحدد (محك القبول)، وبالتالي فقد تم إجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي، والتي تمثلت في ربط بواقى أخطاء القياس: (e2,e3)، (e4,e6)، (e7,e9)، (e5,e6) (e7,e8) (e7,e9)، (e4,e6)، (e2,e3) لزيادة جودة مطابقة النموذج.

وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل الكلي للدراسة، ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق مع المعايير المقبولة (محك القبول)، وذلك كما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (CMIN/DF) والذي بلغ (٣,١٠٩) وبالتالي فهي مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (٥).
- ارتفاع قيم المؤشرات الأخرى لجودة التطابق والتوافق حيث بلغت (GFI = 0,931, CFI = 0,943, TLI = 0,923, NFI = 0,943, AGFI = 0,938) ، وجميع تلك القيم مقبولة لأنها أعلى من المعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أكبر من (0,90).

- كذلك إنخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ( $RMSEA = 0,063$ )، وبالتالي فإنها مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من  $(0,08)$ ،

هذا ويوضح الشكل (٣) النموذج النهائي المعدل للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة:



شكل رقم (٥)

نموذج القياس التوكيدي (CFA) النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos

وللتعرف على أدلة الصدق البنائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة تم حساب الثبات، والتباين المستخلص AVE إضافة إلى التعرف على نتائج التحليل العاملي التوكيدي، ويعرض الجدول التالي رقم (٦) تلك الأدلة.



جدول رقم (٦)

نتائج أدلة الصدق البنائي لنموذج قياس متغيرات الدراسة

متوسط التباين المستخلص AVE	الثبات المركب	الارتباط التربيعي المتعدد	قيمة ت (C.R)	التحميل المعياري	متغيرات الدراسة
٠,٦٣٠	,٩٥٨ ٠	٠,٩٥١	ثابت	٠,٩٧٥	نظم العمل عالية الأداء:
		٠,٥٠٧	*** ١٣,٥٦٨	٠,٧١٢	ممارسات تعزيز المهارات (SEP)
		٠,٤٣٣	*** ١٢,٥٨٢	٠,٦٥٨	ممارسات تعزيز الدوافع (MEP) ممارسات تعزيز التمكين (EEP)
٠,٤٤٥	,٩١٢ ٠	٠,٥٩٤	ثابت	٠,٧٧١	رأس المال الفكري:
		٠,٤٠٤	*** ٩,٦٨٤	٠,٦٣٦	رأس المال البشري (HC)
		٠,٣٣٨	*** ٩,٠٧٣	٠,٥٨١	رأس المال التنظيمي (SC) رأس المال الفكري (RC)
٠,٥٤٧	,٩٤٦ ٠	٠,٥٧٨	*** ١٣,٠٢٦	٠,٧٦٠	الأداء التنظيمي:
		٠,٥٠٩	*** ١١,٢٨٨	٠,٧١٣	النُجْد المالي (FP)
		٠,٥٢٨	*** ١٤,٠٧١	٠,٧٢٦	بُعد العملاء (CP)
		٠,٥٧٢	ثابت	٠,٧٥٧	عمليات التشغيل الداخلية (IBP) التعلم والإبتكار (L&I)

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل ببرنامج AMOS. ن = ٢٢٤ مفردة. \*\*\* P < 0.001



وإستناداً للنتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (٦) نجد أن :

- أغلب معاملات التحميل المعياري (التشبع) تتراوح معظمها بين المحك المحدد لصدق التقارب للمقياس وهو (٠,٥ : ٠,٩) مما يدل على أن عبارات أو أبعاد مقاييس النموذج النهائي للدراسة الحالية تتمتع بصدق التقارب وأنها تقيس متغيرات متشعبة، ومقبولة إحصائياً.
- أغلب قيم الارتباط التربيعي المتعدد Squared Multiple Correlation للعبارات أكبر من ٠,٥ بمعنى أنها ذات تحميل معياري كبير، حيث أن جميع مؤشرات جودة النموذج مقبولة، مما يدل على صدق المقياس الكلي، وأنه يقيس ما صُمم لقياسه ككل.
- تظهر قيم "ت" (C.R) أن جميع التحميلات المعيارية للأبعاد، معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- تزيد قيم معامل الثبات المركب لجميع متغيرات نموذج الدراسة عن ٠,٦ وإستناداً لما أشاروا إليه (Bagozzi & Yi (1988) و (Fornell and Larcker (1981) فإنه يُمكن قبول معاملات الثبات ما دامت أكبر من (٠,٦) ، ومما يُشير إلى أن جميع أبعاد نموذج الدراسة النهائي يتوفر لها ثبات مركب جيد، وهذا يعني وجود توافق داخلي مرتفع للنموذج ككل، ويوضح ذلك أيضاً قدرة مكونات النموذج على قياس المفهوم الضمني لمتغيرات نموذج الدراسة النهائي.
- تُشير قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب Average Variance Extracted (AVE) وهو عبارة عن متوسط التباين، ومقدار التباين الذي يفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (أبعاد النموذج النهائي للدراسة) أن متغير نظم العمل عالية الأداء يُفسر ٦٣% بينما متغير رأس المال الفكري يفسر ٤٤,٥%، بينما متغير الأداء التنظيمي يُفسر ٥٤,٧٨%، والبواقي للمتغيرات الثلاثة يرجع إلى الخطأ في القياس، وبالتالي جميعها قيم مقبولة، ووفقاً لما أشار إليه (Segar, 1997) وهذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها، وبالتالي تؤكد الصدق المشترك للمقاييس.

ب- الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يُشير الصدق التمييزي (Discriminate Validity) إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين



المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير، وغيره من المتغيرات (Anderson & Gerbing, 1988)، وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات، والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول التالي رقم (٧) مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات، ومتوسط التباين المحسوب لكل متغير:

### جدول (٧)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

٣	٢	١	٤ متغيرات الدراسة
		(٠,٦٣٠)	١ نظم العمل عالية الأداء (مستقل)
	(٠,٤٤٥)	*** ٠,٦١٤	٢ رأس المال الفكري (وسيط تداخلي)
(٠,٥٤٧)	*** ٠,٤٢١	*** ٠,٥٨٧	٣ الأداء التنظيمي (تابع)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS. ن = ٢٢٤ مفردة \*\*\* P < 0.001

- القيم الموضوعة بين الأقواس تمثل متوسط التباين المستخلص المحسوب للمتغير AVE.

- متوسط التباين المستخلص AVE ينتج عن قسمة مجموع الارتباط التربيعي للأبعاد على عددهم.

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (٧) أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير، وغيره من المتغيرات الأخرى، مما يؤكد الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة المستخدمة.

### ج- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة Structural Model (فروض الدراسة):

إن إتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two-Step SEM يتم فيه أولاً تقدير نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي CFA) في الخطوة السابقة، ثم ثانياً يتبعه تقدير النموذج الهيكلي (Hair et al., 1998; Anderson & Gerbing, 1988) والذي يُعد الخطوة الثانية من نماذج المعادلة الهيكلية.

وبناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي (Anderson & Gerbing, 1988 ; Hair et al., 2010 ; Kline, 2005) تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي، وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous وهي أبعاد متغير ممارسات نظم العمل عالية الأداء الثلاثة، والمتغيرات التابعة Endogenous، وتتمثل في متغير الأداء التنظيمي، ورأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي، ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج، وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا ؟ وذلك كما يعرضها الجدول رقم (٨) التالي:

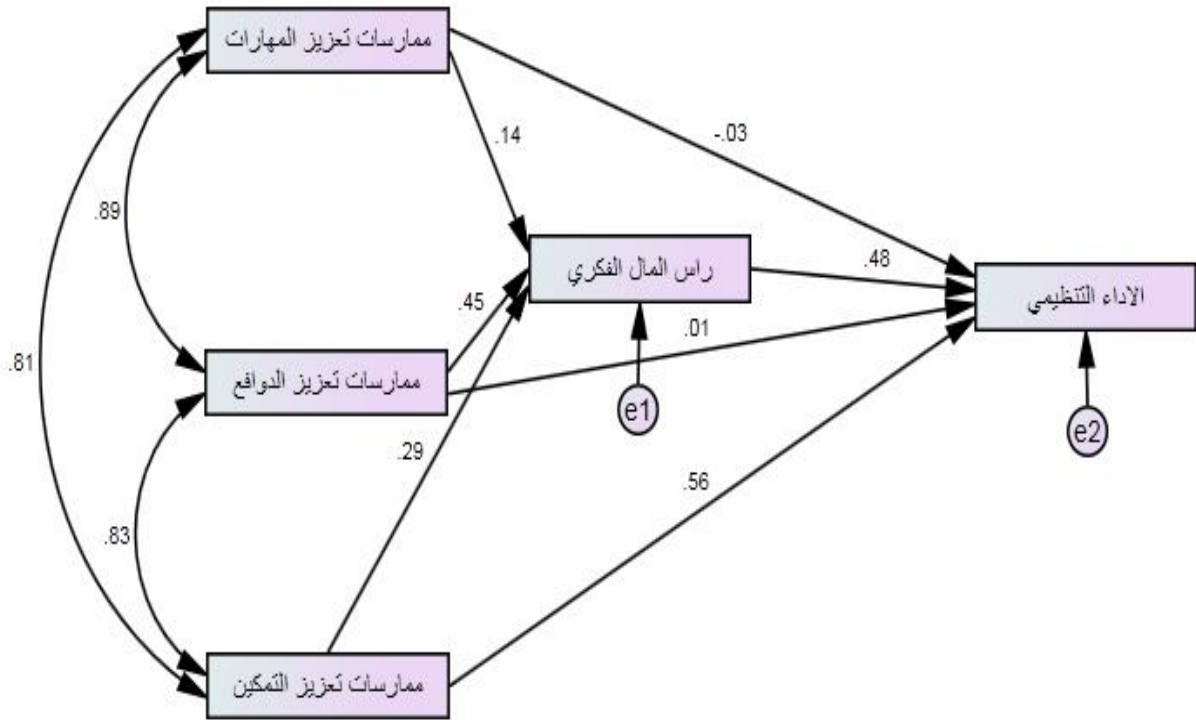
#### جدول رقم (٨)

مؤشرات جودة المطابقة والتوافق للنموذج الهيكلي للدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار

النموذج Model	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	قيمة p	حُسن المطابقة GFI	حُسن المطابقة المعدل AGFI	المطابقة المعياري NFI	توكر لويس TLI	المطابقة المقارن CFI	RMSEA
قيم مؤشرات جودة التوافق	٣,٤٠٤	٠,٠٠٠	٠,٩٧٦	٠,٩٧٢	٠,٩٧٨	٠,٩٨٩	٠,٩٦٨	٠,٠٥٩

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS. ن = ٢٢٤ مفردة.

ويتضح جلياً من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن النموذج يفي بشروط جودة التطابق لجميع المؤشرات وفقاً لما أورده كل (Hair et al., 2010) وزملاءه، وأن النموذج لا يحتاج إلى أية تعديلات حيث تدل جميع مؤشرات جودة المطابقة أنه نموذج مطابق، ومثالي لدراسة تلك الظاهرة، ويوضح الشكل التالي رقم (٦) مسارات النموذج الهيكلي النهائي للعلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة، وذلك بهدف اختبار الفروض.



شكل رقم (٦)

### مسارات النموذج الهيكلي Structural Model النهائي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos.

وتُشير نتائج الجدول رقم (٨) السابق إلى ما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (CMIN/DF) والذي بلغ (٢,٣٠١) وبالتالي فهي مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (٥).
- ارتفاع قيم المؤشرات الأخرى لجودة التطابق والتوافق حيث بلغت (GFI = 0,976, AGFI = 0,972, NFI = 0,978, TLI = 0,989, CFI = 0,968) القيم مقبولة لأنها أعلى من المعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أكبر من (0,90).
- كذلك إنخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA = 0,059)، وبالتالي فإنها مقبولة طبقاً للمعيار المحدد للقبول، والذي ينص على أنها يجب أن تكون أقل من (0,08).

د- نتائج اختبار فروض الدراسة:

تحتوى الدراسة على أربعة فروض رئيسية ينبثق منها عدد من الفروض الفرعية، ويبين الجدول (٩) قيم معاملات المسارات للثلاثة فروض الأولى منها في النموذج الهيكلي للدراسة:

جدول (٩)

معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

مستوى الدلالة P	قيمة (ت) C.R value (T)	الخطأ المعياري Standard Error (S.E)	معامل المسار المعياري (B) Estimate	المسار المباشر
NS	-٠,٧٩٥	٠,٠٣٠	-٠,٠٣٤	<u>التأثيرات المباشرة:</u> الفرض الأول بفروضه الفرعية: ممارسات تعزيز المهارات ← الأداء التنظيمي
NS	٠,١٩٧	٠,٠٣٥	٠,٠٠٩	ممارسات تعزيز الدوافع ← الأداء التنظيمي
معنوي	١٥,٩٤٧	٠,٠٢٦	٠,٥٦٣	ممارسات تعزيز التمكين ← الأداء التنظيمي
NS	١,٦٠٢	٠,٠٦٨	٠,١٣٧	<u>التأثيرات المباشرة:</u> الفرض الثاني بفروضه الفرعية: ممارسات تعزيز المهارات ← رأس المال الفكري
معنوي	٥,٩٢٦	٠,٠٧٦	٠,٤٥٤	ممارسات تعزيز الدوافع ← رأس المال الفكري
معنوي	٤,١٧٣	٠,٠٥٨	٠,٢٨٧	ممارسات تعزيز التمكين ← رأس المال الفكري
معنوي	١٤,٤٩٢	٠,٠٣٠	٠,٤٨٠	<u>التأثيرات المباشرة:</u> الفرض الثالث: رأس المال الفكري ← الأداء التنظيمي

\*\*\* P < 0.001

ن = ٢٢٤ مفردة.

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos .



يتضح من نتائج الجدول (٩) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "يؤثر إدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تأثيراً موجباً، ومعنوياً على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض كانت نتائجها كما يلي:

- نتائج الفرض الفرعي الأول ( $H_{1.1}$ ): أتضح أن هناك تأثير سالب، وغير معنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معامل المسار، ومستوى معنويته ( $\beta = -0,034$ ،  $t = -0,795$ ،  $P = NS$ )، وبالتالي تم رفض صحة الفرض الفرعي الأول.

- نتائج الفرض الفرعي الثاني ( $H_{1.2}$ ): أتضح أن هناك تأثير موجب، وغير معنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ ( $\beta = 0,009$ ،  $t = 0,197$ ،  $P = NS$ )، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثاني جزئياً.

- نتائج الفرض الفرعي الثالث ( $H_{1.3}$ ): أتضح أن هناك تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ ( $\beta = 0,563$ ،  $t = 15,947$ ،  $P = 0.000$ )، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث.

- وينص الفرض الثاني ( $H_2$ ) على أنه "يؤثر إدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تأثيراً موجباً، ومعنوياً على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط"، وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كانت نتائجها كما يلي:

- نتائج الفرض الفرعي الأول ( $H_{2.1}$ ): أتضح أن هناك تأثير موجب، ولكنه غير معنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة

- أسيوط ، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معامل المسار ومستوى معنويته (  $\beta = 0,137$  ،  $t = 0,1,602$  ،  $P = NS$  ) ، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الأول جزئياً .
- نتائج الفرض الفرعي الثاني ( $H_{2.2}$ ) : أتضح ان هناك تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ (  $\beta = 0,454$  ،  $t = 0,926$  ،  $P = 0.000$  ) ، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.
- نتائج الفرض الفرعي الثالث ( $H_{2.3}$ ) : أتضح أن هناك تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، حيث تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ (  $\beta = 0,287$  ،  $t = 4,173$  ،  $P = 0.000$  ) وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث .
- أما بالنسبة للفرض الرئيس الثالث ( $H_3$ ) فإنه ينص على "يؤثر إدراك العاملين لرأس المال الفكري تأثير موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط"، وتُشير نتائج الجدول (٩) السابق أن هناك تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، حيث أن قيم معامل المسار/ ومستوى معنويته تبلغ (  $\beta = 0,480$  ،  $t = 14,492$  ،  $P = 0.000$  ) ، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثالث .
  - أما بخصوص نتائج اختبار دور الوساطة - ويعكس هذا الفرض نموذج الدراسة ككل - والذي ينص عليه الفرض الرابع ( $H_4$ ) كالتالي: "يؤثر إدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) تأثير غير مباشر موجب، ومعنوي على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي"، وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً لأبعاد المتغير المستقل، وكانت نتائج هذا الفرض يتضمنها التأثيرات المباشرة، والتأثيرات



غير المباشرة التي أظهرها برنامج Amos للمتغيرات الثلاثة، والتي يتناولها الجدول (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والكلية لنظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي باستخدام تحليل المسار Path Analysis

التأثير الكلي Total Effects (٥+٤) = بعد دخول الوسيط	التأثير غير المباشر (الوساطة) (٥) Indirect Effects		التأثير المباشر (٤) Direct Effects		المتغير		
	المعنوية بطريقتة (Sobel)	معامل المسار غير المباشر ٣ ← ٢ ← ١ تأثير الوسيط	المعنوية P	معامل المسار المباشر ٣ ← ١ قبل دخول الوسيط	التابع (٣)	الوسيط (٢)	المستقل (١)
٠,٠٣٢	NS	٠,٠٦٦	NS	-٠,٠٣٤	الأداء التنظيمي	رأس المال الفكري	ممارسات تعزيز المهارات
٠,٢٢٧	معنوي ***	٠,٢١٨	معنوي ***	٠,٠٠٩	الأداء التنظيمي	رأس المال الفكري	ممارسات تعزيز الدوافع
٠,٧٠١	معنوي ***	٠,١٣٨	معنوي ***	٠,٥٦٣	الأداء التنظيمي	رأس المال الفكري	ممارسات تعزيز التمكين

المصدر: نتائج التحليل ببرنامج AMOS، ونتائج Sobel. ن = ٢٢٤ مفردة. NS: Non Significant \*\*\* P < 0.001

وللتعرف على دور الوساطة ننظر للتأثيرات غير المباشرة حيث نلاحظ من نتائج الجدول السابق (١٠) أن رأس المال الفكري يلعب دور المتغير الوسيط التداخلي في مسار تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعادها الثلاثة على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة



أسيوط، حيث نجد أن رأس المال الفكري يؤثر تأثير كلي (Total Effects) إيجابي لأبعاد المتغير المستقل وذلك بمقدار (٠,٠٦٦) بالنسبة لبُعد ممارسات تعزيز المهارات، وبمقدار (٠,٢١٨) وذلك بالنسبة لبُعد ممارسات تعزيز الدوافع ، وأخيراً بمقدار (٠,١٣٨)، وذلك لبُعد ممارسات تعزيز التمكين، ولذلك نستطيع ان نجزم القول ان رأس المال الفكري يؤثر تأثير غير مباشر، ويلعب دور المتغير الوسيط التداخلي لتأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك بمدينة أسيوط.

ولتأكيد هذه النتائج تم استخدام معيار (Sobel (1982) لاختبار الوساطة، والذي يتحقق عندما لا تقل التقديرات المقننة عن محك القبول وهو ما قيمته (٠,٠٨)، ويمكن الحصول على التقديرات المقننة من خلال التعرف على قيم التأثير الكلي الذي نتيجة النتائج.

وتتضح تلك النتائج في الجدول السابق رقم (١٠)، والمتوافقة مع اختبار Sobel ، بحيث كانت نتيجة التقديرات المقننة للتأثير الكلي (Total Effects) لمتغيرات الدراسة الثلاثة تتلخص فيما يلي:

- رأس المال الفكري يؤدي دور الوسيط التداخلي، ويحول التأثير من سالب إلى موجب بين كل من ممارسات تعزيز المهارات، والأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط لتصل إلى (٠,٠٣٢) ولكنها غير معنوية ، وأقل من محك القبول لـ Sobel (٠,٠٨)، وبالتالي نقبل صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً (H4.1).

- رأس المال الفكري يؤدي دور الوسيط التداخلي ويزيد من العلاقة الموجبة بين ممارسات تعزيز الدوافع، والأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط لتصل إلى (٠,٢٢٧) وهي أكبر من محك القبول لـ Sobel (٠,٠٨) ومعنوية، وبالتالي نقبل صحة الفرض الفرعي الثاني (H4.2) .

- رأس المال الفكري يؤدي دور الوسيط التداخلي، ويزيد من العلاقة الموجبة بين ممارسات تعزيز التمكين، والأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط لتصل إلى (٠,٧٠١) وهي أكبر من محك القبول لـ Sobel (٠,٠٨) ومعنوية، وبالتالي نقبل صحة الفرض الفرعي الثالث (H4.3) .



سابعاً: مناقشة وتفسير النتائج:

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وذلك كما يلي:

١- أشارت بيانات الجدول (٣) إلى مستويات إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لممارسات نظم العمل عالية الأداء فكان بُعد ممارسات تعزيز المهارات الأعلى في الإدراك (٤,٢٥٨)، ويليه بُعد ممارسات تعزيز التمكين (٤,١٩٤)، وأخيراً بُعد ممارسات تعزيز الدوافع (٤,٠٧٧) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك مستويات عالية لدى بنوك مدينة أسيوط إلى الإهتمام بدرجة كبيرة بممارسات تعزيز المهارات في المقام الأول لأنها تتعلق بأختيار العاملين، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب وتحسين القدرات، والمهارات الفنية، والمعرفة للعاملين، ومن المنطقي أن تلك الممارسات غالباً ما ينصب اهتمام البنوك بها في المقام الأول حتى يزيد من أداء العاملين مما يؤثر بالإيجاب على الأداء التنظيمي للبنك .

٢- كذلك أشارت بيانات الجدول (٣) إلى مستوى إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لرأس المال الفكري جاءت وفقاً للترتيب التالي: رأس المال البشري (٤,١٣٢) ، ويليه بُعد رأس المال الهيكلي (٣,٨٣٥)، وأخيراً رأس مال العلاقات (٣,٢٩٦)، ويرجع الإهتمام في المقام الأول برأس المال البشري ان البنوك تعيش في منافسة مع البنوك الأخرى للإستحواذ على العاملين الأكفاء، فكان الأهم بالنسبة لتلك البنوك التركيز على رأس المال البشري لديها من خلال الموظفين المؤهلين من حيث إتاحة التعليم، والخبرة، والتدريب المصرفي على أحدث الوسائل، والأساليب التكنولوجية لصقل المهارات، واعتبار العاملين هم الاستثمار الأهم بالنسبة للبنك، وكذلك مع قيام البنوك على ضم واجتذاب الأفراد للعمل- مثل استقطاب قيادات البنوك الحكومية للعمل بالبنوك الخاصة- لأنهم يمتلكون الخبرة الكافية لشغل المناصب القيادية، وتطوير إجراءات العمل.

٣- كذلك أشارت بيانات الجدول (٣) إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط للأداء التنظيمي حيث جاء بُعد التعلم والإبتكار في المقدمة (٤,٢٩٥)، يليه بُعد العملاء (٤,٢٥٤) ثم يأتي بعدهم في المرتبة الثالثة بُعد عمليات التشغيل الداخلية (٤,١٦٥)، وأخيراً البُعد المالي (٣,١٦٠) وتعتبر تلك النتيجة منطقية حيث يعيش العالم اجمع ثورة

من التحول الرقمي، والابتكار، والتطوير في أساليب العمل لتواكب العصر الحديث بإرهاصاته التكنولوجية، والتي تعتمد بشكل أساسي على التعليم والابتكار في المنتجات، والخدمات المصرفية المتقدمة، والتي ينبغي ان تلبي احتياجات العملاء وبالتالي تهتم البنوك بعمل برامج تدريبية لتنمية مهارات، وقدرات العاملين، وتزيد بالفعل معدلات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقات الحاسب الآلي، والتطبيقات البنكية (تطبيقات الانترنت البنكي على الموبيل) بما يؤدي إلى تطوير، وتحسين إجراءات العمل، وتوفير بيئة العمل المناسبة، وسبل الرعاية الصحية، والاجتماعية للعاملين.

#### ٤ - مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول بفروضة الفرعية (H<sub>1</sub>):

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثيرات أختلف نوعها بين تأثير سالب لبعد ممارسات تعزيز المهارات على الأداء التنظيمي، وتأثير موجب لبُعدي ممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين على الأداء التنظيمي، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية: (e.g. Do, 2017 ; Öutku, 2019 ; Mehralian et al., 2022 ; Rubio-Andrés et al., 2022 ; Katou, 2022; Keramatiyazdi et al., 2023 ; Huang et al., 2023 ; Kwon & Kim, 2024)، ويُمكن تفسير تلك النتائج، وذلك كما يلي:

أ- اختبار التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير سالب، وغير معنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وقد يرجع ذلك أنه نتيجة لإهتمام البنوك بممارسات تعزيز المهارات وما تتطلبه من إنفاق مبالغ على إجتذاب العاملين، وتدريبهم وصقل مهاراتهم فمن الطبيعي انه كلما زاد تدعيم البنوك لتلك المهارات كلما تطلب ذلك إنفاق المزيد من الأموال، وبالتالي فأن ذلك يؤثر بالسلب على الأداء المالي (ميزانية البنك)، والأداء التنظيمي.

ب- اختبار التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، وغير معنوي



لإدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وقد تكون تلك نتيجة محصلة لقيام البنوك بمجموعة من الممارسات المعززة للدوافع والتي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، وتقييم الأداء العادل، وحسب الأداء الفعلي للعاملين، وتقديم مجموعة من أساليب التعويض، والمكافآت، وربطها بالأداء الفعلي، وإعتماد الترقيات على الكفاءة، لذلك فإن كل تلك الممارسات أدت في النهاية إلى التأثير بالإيجاب على الأداء التنظيمي للبنوك.

ج- أختبار التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وقد يرجع ذلك إلى قيام البنوك بمجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم ومهاراتهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للبنك مثل: إتاحة الفرص أمام العاملين في تطوير طرق إنجاز، وتنفيذ المهام، والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة، وإشراكهم في المجموعات ولجان تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتذليل العقبات أمام مشاركة العاملين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي.

#### هـ - مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني بفرضه الفرعية (H<sub>2</sub>):

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لإدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء الثلاثة على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية (e.g. Imran & Atiya, 2020 ; Gürlek, 2021 ; Javed et al., 2023 ; Hassan., 2023 ; Rosiana et al., 2024) ويمكن تفسير تلك النتائج على النحو التالي:

أ- أختبار التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، وغير معنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز المهارات على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، وقد يرجع ذلك الأثر الذي أحدثته ممارسات تعزيز المهارات من تحسين القدرات، والمهارات الفنية، والمعرفية للعاملين، وذلك من خلال الاختيار والتعيين العادل للعاملين عن طريق الاختبارات التي تجريها البنوك، والمقابلات الشخصية، واختيار الأفضل من بين المتقدمين، وكذلك إجراء البرامج التدريبية للعاملين الجدد، والقداى لصقل مهاراتهم على استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لأداء الخدمات المصرفية فـلاشك أن كل تلك الممارسات المدعمة للمهارات ستؤدي إلى التدعيم بالإيجاب على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط.

ب- أختبار التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز الدوافع على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، قد يرجع ذلك نتيجة العديد من الممارسات المعززة للدوافع والتي تمارسها البنوك منها على سبيل المثال تقييم أداء العاملين بشكل عادل ونزيه بحيث يعتمد على الأداء الفعلي للموظف، ووجود أساليب للأجور والتعويضات، والمكافآت المغرية للعاملين، وأعداد الترقيات بالبنوك على الكفاءة، فلا مناص أن تلك الممارسات قد أدت إلى التأثير بالإيجاب على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط.

ج- أختبار التأثير المباشر لإدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لممارسات تعزيز التمكين على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، ويُمكن تفسير تلك النتيجة بان مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تمكين، وتشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم، ومهاراتهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للبنك، بالإضافة إلى إتاحة تنقل العاملين بين فروع البنك في نفس مدينة أسيوط لصقل مهاراته، وإعطائه الفرصة لإظهار مواهبه، وقدراته على القيام بواجباته على أكمل وجه



لاشك أن كل تلك الممارسات قد أدت إلى إحساس العاملين بزيادة رأس المال الفكري للبنوك التي يعملون بها.

#### ٦- مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثالث (H<sub>3</sub>):

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لإدراك العاملين لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير موجب، ومعنوي لإدراك العاملين لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وقد جاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات مثل: (e.g. Ahmed et al., 2020 ; Xu, & Li, 2022 ; Tjahjadi et al., 2024) ، ويُمكن تفسير تلك النتيجة بأنه نتيجة امتلاك البنوك الموظفين المؤهلين - من حيث التعليم، والخبرة، والتدريب، والمهارة - ووجود الأنظمة، والإجراءات الحديثة، وكذلك توافر شبكة الاتصالات الداخلية، والهياكل التنظيمية المرنة، وكذلك قيام البنوك بتقديم خدمات مصرفية متميزة تنفيذاً لرغبات العملاء، ووجود علاقات جيدة مع جميع الأطراف الخارجية، ومنظمات المجتمع المدني نتيجة إحساس العاملين بتوافر كل ما سبق فقد أدى ذلك إلى التأثير بالإيجاب على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

#### ٧- مناقشة وتفسير نتائج الفرض الرابع بفروضة الفرعية (H<sub>1</sub>):

يختبر هذا الفرض التأثير غير المباشر لإدراك العاملين لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن قيام المتغير الوسيط التداخلي رأس المال الفكري بدور الوساطة التداخلية من خلال تأثيره الغير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وأسفرت نتائج اختبار الفروض الفرعية لفرض الوساطة التداخلية على النتائج التالية:

أ- قيام متغير رأس المال الفكري بدور الوساطة التداخلية وذلك عن طريق التأثير غير المباشر لممارسات تعزيز المهارات على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

ب- قيام متغير رأس المال الفكري بدور الوساطة التداخلية وذلك عن طريق التأثير غير المباشر لممارسات تعزيز الدوافع على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

ج- قيام متغير رأس المال الفكري بدور الوساطة التداخلية وذلك عن طريق التأثير غير المباشر لممارسات تعزيز التمكين على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط.

ويُمكن تفسير تلك النتائج بأن إدراك العاملين بتدعيم البنوك التي يعملون بها لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة كمتغير وسيط تداخلي قد أثرت تأثير غير مباشر لممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وتوضح تلك النتيجة الأهمية الكبيرة التي يحتلها رأس المال الفكري لتدعيم ممارسات نظم العمل عالية الأداء التي تمارسها البنوك لتكون المحصلة النهائية لتأثير تلك الممارسات بالإيجاب على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط بأن يرتفع كل من الأداء المالي، ويزيد رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة، وتكون هناك عمليات تشغيل داخلية مرنة تلبي احتياجات، ورغبات العملاء أثناء تلقي الخدمات المصرفية مع الإستعانة بالوسائل التكنولوجية المتقدمة لأداء تلك الخدمات، وبالتالي فإن ذلك يُؤدى إلى تدعيم التعلم للعاملين، وزيادة الابتكار في أداء الخدمات المصرفية بالبنوك في مدينة أسيوط.

ثامناً: استنتاجات الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة، والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١- تعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء من أهم النظم الإدارية الحديثة، حيث ينظر لهذه النظم على أنها مصدر أساسي لتراكم رأس المال الفكري الذي تمتلكه البنوك من ناحية، ولزيادة الأداء التنظيمي للبنوك من ناحية أخرى، وبالتالي فتعزيز ممارسات نظم العمل عالية الأداء- تماشياً مع العصر التكنولوجي الذي يعيشه العالم الآن- لابد أن يكون في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية للبنوك لارتباطه بنظم العمل في القطاع المصرفي، ولابد ان يتم ذلك التدعيم بصفة مستمرة، ووفقاً لأحدث أساليب ونظم العمل في القطاع المصرفي العالمي.



٢- تبين من نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع إدراك العاملين بالبنوك في مدينة أسيوط لأبعاد نظم العمل عالية الأداء من ناحية، ووجود علاقات ارتباط قوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) من ناحية أخرى، ونستنتج من تلك النتيجة وجود أنشطة، وممارسات عالية الأداء مرضية تتم في البنوك محل الدراسة.

٣- نستنتج من انخفاض إدراك العاملين بالبنوك في مدينة أسيوط لبُعد رأس مال العلاقات (٣,٢٩٦) مقارنةً بباقي أبعاد متغير رأس المال الفكري، إلى حاجة البنوك محل الدراسة إلى مزيد من تنمية العلاقات بالمجتمع المحلي بمدينة أسيوط، ومزيد من الدعم الموجه لتنمية رأس مال العلاقات بوجه عام.

٤- نستنتج من انخفاض إدراك العاملين بالبنوك في مدينة أسيوط للبعد المالي (٣,١٦٠) كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، إلى عدم رضا الأفراد عن الأداء المالي للبنوك في تلك الفترة (الأزمات والحروب العالمية)، وأنه مازال هناك آمال تُعقد على زيادة الأداء المالي في المستقبل.

٥- توصلت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب، ومعنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء المعززة للتمكين على الأداء التنظيمي، ونستنتج من ذلك أن البنوك في مدينة أسيوط قد قامت بممارسات متعددة للتمكين مما كان لها الأثر الموجب على الأداء التنظيمي لها.

٦- أشارت نتائج التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير موجب لممارسات نظم العمل عالية الأداء ببُعدي ممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، ونستنتج من ذلك أنه كلما دعمت البنوك تلك الممارسات كلما زادت قيمة، ومكانة رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط.

٧- كذلك أثبت التحليل الإحصائي صحة وجود تأثير لإدراك العاملين لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، ونستنتج من ذلك أن رأس المال الفكري الذي يمتلكه البنوك كان له التأثير الإيجابي الأكبر على الأداء التنظيمي.



٨- قام متغير رأس المال الفكري بدور الوساطة التداخلية عن طريق تأثيراته الغير مباشر في مسار تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، ونستنتج من ذلك الدور الهام الذي يلعبه رأس المال الفكري الذي يمتلكه البنوك لأنه يزيد من التأثير الايجابي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك، وبالتالي بدون وجود رأس المال الفكري لن يكون لممارسات نظم العمل عالية الأداء تأثير ايجابي كبير على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، مما يوجب على تلك البنوك تدعيم رأس المال الفكري لديها لتزيد من الأداء التنظيمي لها كمحصلة مستهدفة.

تاسعاً: دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود دلالات على مستوى النظرية، والتطبيق يُمكن إبرازها كالتالي:

١- على مستوى النظرية:

تُساهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بممارسات نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال الفكري، والأداء التنظيمي من خلال تقديم دليل علمي للروابط بين تلك المتغيرات، الأمر الذي قد يترتب عليه زيادة إهتمام الباحثين في البيئة العربية بتلك الموضوعات، خاصة أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء بدأت تأخذ إهتمام تزايد وتيرته في الآونة الأخيرة في جميع المجالات، والأعمال بمختلف دول العالم، وبالتالي فتلك الموضوعات يجب أن تلقى إهتمام أكبر بالبيئة العربية مقارنة بالبيئة الأجنبية.

٢- على المستوى التطبيقي:

أ- دلت الدراسة الحالية على علاقات الارتباط، والتأثير بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وكل من رأس المال الفكري، والأداء التنظيمي، ويدل ذلك على أن تصميم نظم عمل عالية الأداء من أهم المتطلبات التي تسبق تكوين رأس مال فكري مرضي، والأداء التنظيمي الجيد للبنوك.



ب- دلت الدراسة الحالية على أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء عنصر أساسي لعمل البنوك، وأن توافر هذه الأبعاد داخل البنوك يساعد في رفع الأداء التنظيمي لها.

ج- يدل التأثير الموجب، والمعنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء المعززة للتمكين على الأداء التنظيمي، على ضرورة الاهتمام بتمكين ومشاركة العاملين بصورة كبيرة لأنها تحتل مكانة متقدمة بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي الممثل للبنوك محل الدراسة.

د- يدل وجود تأثير موجب لممارسات نظم العمل عالية الأداء ببُعدي ممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين على رأس المال الفكري للبنوك في مدينة أسيوط، على أن تلك الممارسات تحديداً كانت أكثر في القوة التفسيرية لامتلاك البنوك بالمدينة لرأس مال فكري متميز مما يستوجب الدعم، والتركيز المستمر على تلك الممارسات وبصورة اكبر رغبة في المحافظة على رأس المال الفكري لدى البنوك محل الدراسة.

هـ- دلت الدراسة الحالية على صحة وجود تأثير لإدراك العاملين لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، مما يدل على أنه إذا رغبت البنوك محل الدراسة مستقبلاً في الإرتقاء بالأداء التنظيمي لديها فإنه من مفاتيح تحقيق ذلك هو ضرورة امتلاكها لرأس مال فكري أكثر كفاءة لأنه كلما زادت قيمة ومكانة رأس المال الفكري المملوك للبنوك ارتقى وارتفع الأداء التنظيمي لديها.

و- دلت الدراسة الحالية على صحة وجود دور لرأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي في مسار تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، مما يُعطى للمسئولين دلالة عملية على أن متسلسلة الأداء التنظيمي الجيد يجب أن تبدأ بوجود ممارسات لنظم العمل عالية الأداء ثم يتبعها رأس المال الفكري المتميز ليترتب عليه الأداء التنظيمي المنشود.

عاشراً: توصيات الدراسة، وتطبيقاتها الإدارية:

في ضوء نتائج الدراسة ودلالاتها يُمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات كما يلي:

١- بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية عن وجود تأثير موجب لبعض أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء، على الأداء التنظيمي للبنوك (H1)، ووجود تأثير موجب لبعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي (H2) وبناءً على ذلك يوصي الباحثان قيادات البنوك في مدينة أسيوط بزيادة الدعم المخصص لتطبيق ممارسات العمل عالية الأداء، وفق أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال العمل المصرفي، لدورها الفعال في زيادة قيمة، ومكانة رأس المال الفكري من ناحية، وزيادة الأداء التنظيمي للبنوك من ناحية أخرى، ويُمكن أن يتم تفعيل تلك التوصية عن طريق ما يلي:

أ- يُمكن للبنوك دعم الموظفين بنظام عمل عالي الأداء مناسب من خلال ورش العمل التدريبية، وتوجيه ضبط النفس، والمهارات المعرفية، والتخطيط الناجح، والدعم الخارجي من جهات أو مراكز متخصصة في نظم العمل عالية الأداء لتحسين الأداء التنظيمي.

ب- الاستفادة من مقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل - باعتبارهم هم المنفذون للعمل المصرفي على أرض الواقع - والعمل على تنفيذها باستمرار.

ج- إنشاء وحدات أو أقسام متخصصة في التكنولوجيا الرقمية تعمل على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات، والمشاريع التقنية المتقدمة في جميع أنحاء البنك.

د- ضرورة قيام البنوك بجعل التدريب على التحول الرقمي، وممارسات نظم العمل عالية الأداء من أهم الأولويات التي يجب التركيز عليها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني بالبنك.

هـ- عمل قنوات اتصال دائمة لزيادة المشاركة الفعالة بين موظفي البنك، والعميل لتدعيم العلاقة بينهم.

و- تطوير البنية التقنية والتكنولوجية، ونظم المعلومات، والاتصالات، وأساليب العمل في البنك باستمرار، وخاصة للبنوك الحكومية مثل: البنك الزراعي المصري.



ز- سعي البنوك بشكل دائم لتبني وتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة للحصول على معرفة متكاملة عن العملاء، مع ضرورة معرفة احتياجات العملاء، والأخذ بمقترحاتهم بمحمل الجد ومحاولة تطبيقها بأسرع وقت ممكن.

ح- وضع أنظمة اتصال فعالة بين القيادات البنكية، وبين العاملين، كذلك يجب أن يتم تبادل المعلومات في فروع البنوك بالكامل، لوضع تصور استراتيجي لمعدلات الأداء المستهدفة.

ط- تفعيل إدارات خدمة العملاء، والعمل على إنشاء قنوات اتصال غير تقليدية لمعرفة احتياجات العملاء، والعمل على تنفيذها على أرض الواقع.

ك- زيادة ميزانية البحوث والتطوير للخدمات البنكية المقدمة للعملاء، وتكوين قاعدة بيانات حديثة وشاملة ودقيقة تتضمن المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء، والخدمات التي يرغبون بها.

ل- القيام بوسائل بحوث التسويق المختلفة لرصد رغبات العملاء المتغيرة لأخذها في الاعتبار عند تصميم الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

٢- بناءً على نتائج الدراسة الحالية والتي أسفرت عن زيادة التأثير الموجب لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي بعد دخول رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي (H4)، ووجود تأثير موجب لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي (H3) لذلك يوصي الباحثان بضرورة عمل إدارات البنوك محل الدراسة على زيادة قيمة ومكثافة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) في منظومة العمل المصرفي لدوره المحوري، وتأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي للبنوك، ويُمكن أن يتم تفعيل تلك التوصية عن طريق الآتي:

أ- العمل على توظيف، وتوفير الكوادر البشرية لتدعيم رأس المال الفكري بالبنوك، والتي تكون متخصصة في التكنولوجيا الرقمية، وبرامج الحاسب الآلي الحديثة مثل خريجي البرامج الخاصة بكلية التجارة بالشراكة مع كليتي الحاسبات والمعلومات، والهندسة بجامعة أسيوط (بكالوريوس نظم معلومات الأعمال BIS).

ب- ضرورة توفير برامج تدريبية فعالة - من خلال المعهد المصرفي المصري التابع للبنك المركزي المصري - لتطوير رأس المال الفكري الذي تملكه البنوك خاصة تلك المملوكة للدولة لتطوير مهارات وقدرات العاملين بها.

ج- ضرورة إعداد برامج للتنمية الإدارية - خاصة بقيادة البنوك - لتنمية رأس المال الفكري لديهم خاصة أن بعض المسؤولين من قيادات البنوك يكون لديهم فجوة معرفية بين الأجيال في المهارات، والقدرات مقارنة بالعاملين الجدد الذين يكونون مؤهلين بصورة أكبر لاستخدام الأساليب التكنولوجية المعاصرة.

د- ضرورة العمل على استثمار رأس المال الفكري المتاح بالبنوك حالياً أفضل استثمار ممكن لتنمية هذه الموارد والثروات غير الملموسة، وتحويلها إلى رأس مال فكري ذو قيمة متراكمة مما يتيح للبنوك تحقيق مستوى أعلى من الأداء الاستراتيجي.

هـ- توفير الدعم المادي لالتحاق العاملين بالبنوك ببرامج الدراسات العليا لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم (مثل: برامج الماجستير المهني في إدارة الأعمال، او المحاسبة، وبرامج الدبلومات الأكاديمية، والمهنية المتاحة بالجامعات)، فمن شأن ذلك أن يساهم في تطور رأس المال البشري لدى البنوك.

و- توطيد علاقات البنوك بجميع الأطراف ذات المصلحة في المجتمع المحلي المحيط بها، والمستفيد من وجودها لتنمية رأس مال العلاقات، وتحسين الصورة الذهنية عن البنوك لدى عملاءها خاصة البنوك العامة والحكومية.

ز- توفير فرص الترقى الوظيفي بالبنوك وفقاً للأداء الوظيفي للفرد، والعدالة في ذلك، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب تدعيماً لرأس المال البشري بالبنوك.

ح- تفعيل إدارة خدمة العملاء، والعمل على إنشاء قنوات، وأساليب عمل غير تقليدية لمعرفة احتياجات العملاء، والعمل على تطبيقها لدور ذلك في تنمية رأس المال الهيكلي للبنوك.



٣- توصيات عامة موجّهة لقيادات البنوك في مدينة أسيوط:

أ- التوسع في إنشاء فروع للبنوك في المدن الجديدة- مدينة أسيوط الجديدة، ومدينة الرحاب بأسيوط الجديدة- لزيادة شريحة المتعاملين معها، ولخدمة مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمحافظة أسيوط.

ب- أن تتناسب المرتبات والأجور، والمكافآت مع أعباء العمل بالبنك، وتتناسب مع الظروف المعيشية الحالية.

ج- إعتناء مجالات عمل، وبرامج جديدة ترفع من مستوى الإيرادات، والأداء التنظيمي للبنك (مثل: شهادات الادخار التي يتم إتاحتها بمعدلات فوائد مرتفعة).

د- على البنك أن يحرص دوماً على الإسراع في معالجة شكاوى العملاء من خلال آليات الشكاوي المتاحة بالبنوك (مثل: صندوق الشكاوي، والاقتراحات) وتفعيل دورها في معالجة مشكلات، وإعتراضات العملاء، والعمل على حلها باستمرار.

هـ- الآخذ بمجموعة من المحددات العملية، والميدانية التي تضمن تحقيق وتطوير الأداء التنظيمي للبنوك في المرحلة الاقتصادية الحرجة التي يعيشها الآن العالم أجمع.

و- الإستفادة من نتائج الأبحاث العلمية الأخرى التي يتم القيام بها في مجال نظم العمل عالية الأداء، ورأس المال الفكري، والأداء التنظيمي، وتطبيق توصياتها، والاستفادة منها لتحسين منظومة العمل البنكي.

ويوضح الجدول التالي رقم (١١) خطة عمل Action Plane لوضع التوصيات المتعلقة

بنتائج الدراسة موضع التنفيذ العملي، وذلك على النحو التالي:

جدول (١١)

خطة عمل Action Plane لتنفيذ التوصيات بالبنوك محل الدراسة

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني
زيادة الدعم المخصص لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الموظفين بنظام عمل عالي الأداء.</li> <li>• الاستفادة من مقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل.</li> <li>• إنشاء وحدات أو أقسام متخصصة في التكنولوجيا الرقمية.</li> <li>• التدريب على التحول الرقمي، وممارسات نظم العمل.</li> <li>• عمل قنوات اتصال دائمة لزيادة المشاركة الفعالة بين موظفي البنك، والعميل، وتدعيم ممارسات التمكين.</li> <li>• تطوير البنية التقنية والتكنولوجية، ونظم المعلومات، والاتصالات، وأساليب العمل في البنك.</li> <li>• تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة للمعرفة بالعملاء، واحتياجاتهم، والأخذ بمقترحاتهم، وتطبيقها.</li> <li>• وضع أنظمة اتصال فعالة بين القيادات البنكية، وبين العاملين، وتبادل المعلومات في فروع البنوك بالكامل.</li> <li>• تفعيل إدارات خدمة العملاء، والعمل على إنشاء قنوات اتصال لمعرفة إحتياجات العملاء، وتنفيذها فوراً.</li> <li>• زيادة ميزانية البحوث، والتطوير.</li> <li>• القيام ببحوث التسويق لرصد رغبات العملاء.</li> </ul>	الإدارة العليا للبنوك بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية بها	بشكل دوري
زيادة قيمة ومكانة رأس المال الفكري في البنوك	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توظيف الكوادر البشرية المميزة لتدعيم رأس المال الفكري.</li> <li>• توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير رأس المال الفكري.</li> <li>• استثمار رأس المال الفكري المتاح بالبنوك.</li> <li>• توفير الدعم المادي لإلحاق العاملين بالبنوك ببرامج الدراسات العليا لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم.</li> <li>• توطيد علاقات البنوك بالأطراف في المجتمع المحلي المحيط بها</li> <li>• توفير فرص الترقى الوظيفي بالبنوك وفقاً للأداء الوظيفي للفرد، والعدالة تدعيماً لرأس المال البشري.</li> <li>• تفعيل إدارة خدمة العملاء، والعمل على إنشاء قنوات، وأساليب عمل لتنمية رأس المال الهيكلي للبنوك.</li> </ul>	الإدارة العليا للبنوك بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية بها	بشكل دوري

المصدر: من إعداد الباحثان



حادي عشر: الدراسات المستقبلية المقترحة.

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات ما تزال لها أوجه قصور، الأمر الذي قد يفتح المجال أمام الباحثين مستقبلاً، ويمثل قاعدة، وأساس لإنطلاق دراسات أخرى تضيف إلى الرصيد العلمي المتصل بهذا المجال، ويمكننا تحديد بعض الآفاق المستقبلية في النقاط التالية:

١- لقد طُبقت الدراسة الحالية على قطاع البنوك في مدينة أسيوط، وبالتالي من الممكن القيام بدراسات مستقبلية تتناول دراسة مقارنة بين بنوك مدينة أسيوط كأحد محافظات الصعيد، وبنوك مدينة من مدن الوجه البحري لبيان مدى وجود فروق من تلك المقارنة من عدمه، وربما تعطي تلك الدراسة دلالات وتوصيات يحتذى بها ويمكن تطبيقها والاستفادة منها نتيجة اختلاف ثقافة العملاء مثلاً في المحافظات التي ستطبق بها تلك الدراسة.

٢- نظراً لتوصل نتائج الدراسة الحالية إلى وجود بعض التأثيرات المباشرة غير المعنوية (NS) على سبيل المثال: التأثيرات المباشرة لممارسات تعزيز المهارات على كل من الأداء التنظيمي من جهة، ورأس المال الفكري من جهة أخرى، والتأثيرات المباشرة لممارسات تعزيز الدوافع على رأس المال الفكري، وبالتالي فإن ذلك المجال ما يزال في احتياج لمزيد من الإهتمام البحثي مستقبلاً لدراسة تلك التأثيرات، وتطبيقها على فئة أخرى (مثل: العاملين بالشركة المصرية للاتصالات We) ربما تختلف النتائج في تلك الحالة.

٣- يتضح جلياً من نتائج الدراسة الحالية أن مستويات المتوسط الحسابي بالنسبة لإدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لبُعد الأداء المالي (٣,١٦٠) كان الأقل بالمقارنة بمتوسطات إدراكهم لباقي المتغيرات، وهذا المعضلة تحتاج مزيداً من الإهتمام البحثي مستقبلاً للتركيز على دراسة مستقبلية تتناول كفاءة الأداء المالي للبنوك كمتغير تابع تماشياً مع الدراسات الحديثة بالبيئة الأجنبية (e.g. Aslam & Ur Rehman, & Iqbal, 2024).

٤- نظراً لأن رأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي - في الدراسة الحالية لم يُخفض أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ليُصبح صفراً، مما يدل على أن هناك عدة



متغيرات وسيطة أخرى قد تخفض بشكل معنوي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي لا بد من البحث عن عوامل وسيطة أخرى - مثل البراعة التنظيمية أو التعلم التنظيمي - تتوسط العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والأداء التنظيمي، خاصة أن أحدث الدراسات في البيئة الأجنبية قد تناولت البراعة التنظيمية أو التعلم التنظيمي كمتغيرات وسيطة (e.g. Wang et al., 2024).

٥- تناولت الدراسة الحالية المتغيرات الديموجرافية كمتغيرات وصفية فقط لذلك من الممكن إجراء دراسة مستقبلية تتناول في إحدى فروضها مدى وجود فروق معنوية في إدراك العاملين في بنوك مدينة أسيوط لممارسات نظم العمل عالية الأداء أو لرأس المال الفكري تبعاً للعوامل الديموجرافية الخاصة بالنوع، أو المستوى التعليمي، أو أية متغيرات شخصية أو ديموجرافية أخرى، حيث ربما تظهر نتائج تثري المجال العلمي المتصل بدراسة تلك المتغيرات.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الخالدي، خالد سعد نايف. (٢٠٢٤). "دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مجلد (١٦)، العدد (١)، ص ص: ١٣٩-١٦٥. مُتاح عبر الرابط:*

<http://search.mandumah.com/Record/1459516>

الصباغ، شوقي محمد عبدالقوي ؛ بليغ، محمد محمد كمال عبدالعزيز. (٢٠٢٤). "دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية س١١، ١٤، ص ص: ٧٧٩: ٨١١. مُتاح عبر الرابط:*

<http://search.mandumah.com/Record/1442783>

ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣)، *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*، الطبعة الرابعة، أسبوط: مطبعة هابي رايت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 400-418.

Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36.

Ahmed, S. S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2020). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23-39.

- Albertini, E., & Berger-Remy, F. (2019). Intellectual capital and financial performance: A meta-analysis and research agenda. *Journal of management*, 22(2), 216-249.
- Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L., & Chudhery, M. A. Z. (2024). High-performance work systems in public service units: examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel Review*, 53(1), 56-75.
- Ali, S., Murtaza, G., Hedvicakova, M., Jiang, J., & Naeem, M. (2022). Intellectual capital and financial performance: A comparative study. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Al-Khoury, A., Hussein, S. A., Abdulwhab, M., Aljuboori, Z. M., Haddad, H., Ali, M. A., ... & Flayyih, H. H. (2022). Intellectual capital history and trends: A bibliometric analysis using scopus database. *Journal of Sustainability*, 14(18), 11615.
- Almutirat, H. A. (2020). The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC). *Review of Economics and Political Science*, 7(1), 34-55.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1).
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: back to the future. *Institute for Employment Studies reports*, 1(1), 1-36.
- Aslam, E., Ur Rehman, A., & Iqbal, A. (2024). The mediating role of intellectual capital in corporate governance and financial efficiency of Islamic banks. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(1), 19-40.



- Asutay, M., & Ubaidillah. (2023). Examining the impact of intellectual capital performance on financial performance in islamic banks. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-33.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrena-Martínez, J., Cricelli, L., Ferrándiz, E., Greco, M., & Grimaldi, M. (2020). Joint forces: Towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. *Journal of Business Research*, 112, 261-270.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- Bini, L., Dainelli, F., & Giunta, F. (2016). Business model disclosure in the Strategic Report: Entangling intellectual capital in value creation process. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 83-102.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human resource management review*, 26(1), 4-13.
- Castro, J. P. G., Ramírez, D. F. D., & Escobar, J. M. (2021). The relationship between intellectual capital and financial performance in Colombian listed banking entities. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 237-247.

- Choi, H. J., Ahn, J. C., Jung, S. H., & Kim, J. H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 53-68.
- Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 53-72.
- Chowdhury, L. A. M., Rana, T., & Azim, M. I. (2019). Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh. *Journal of Intellectual Capital*, 20(6), 784-806.
- Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2022). The impact of high performance work system on employee service performance: The role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2841-2864.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J., & McGovern, P. (2014). A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 398-414.
- De Boer, N., & Eshuis, J. (2018). A street-level perspective on government transparency and regulatory performance: Does relational distance matter?. *Public Administration*, 96(3), 452-467.
- Demeke, T. G. (2021). *Cultural Moderation of the Relationships between High-Performance Work Systems and Firm-Level Performance Outcomes*, Master's thesis, San Diego State University, California, USA.



- Do, H. (2017). *High-performance work systems and organisational performance: Evidence from the vietnamese service sector*, Doctoral dissertation, Aston University, Birmingham, England.
- Drago, H. F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Veiga, C. P., Kaczam, F., Rita, L. P. S., & da Silva, W. V. (2022). Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior. *SN Business & Economics*, 3(1), 5.
- Ekwe, M. C. (2013). The relationship between intellectual capitals and growth in revenue of deposit money banks in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(12), 55-64.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. the Center for Advanced Human Resource Studies at Cornell University, Ithaca, NY
- Gentile-Lüdecke, S., Torres de Oliveira, R., & Paul, J. (2020). Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs?. *Small Business Economics*, 55(4), 1091-1112.
- Gerges, S., Kamal, N. M., & Mohammed, H. A. (2017). The Impact of Charismatic Leadership on the Organizational Performance in Travel Agencies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 1(2/1), 128-150.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of applied psychology*, 94(1), 263.

- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 34(5), 501-516.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of hospitality marketing & management*, 30(1), 38-70.
- Gursoy, D. (2018). Future of hospitality marketing and management research. *Tourism Management Perspectives*, 25, 185-188.
- Hair, J. F., Jr., & William, C. B & Barry, J.B. & Rolph. E.A. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (7th ed.), New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Hamisi, V. N., & Gichinga, L. (2020). Effect of Corporate Social Responsibilities on Organizational Performance of Deposit Taking Sacco's in Mombasa County. *International Journal of Advanced Research and Review*, 5(5), 35-49.
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when?. *Human Resource Management Review*, 30(2).
- Hariyono, A., & Narsa, I. M. (2024). The value of intellectual capital in improving MSMEs' competitiveness, financial performance, and business sustainability. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2325834.
- Hassan, S., Raza, S., Malik, M. F., Ishaque, A., & Fiza, M. (2023). Connecting the dots: a serial mediation of intellectual capital and organizational ambidexterity between high-performance work system and innovation performance. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6), 1578-1603.



- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-582.
- Huang, B., Sardeshmukh, S., Benson, J., & Zhu, Y. (2023). High performance work systems, employee creativity and organizational performance in the education sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1876-1905.
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111-120.
- Imran, R., & Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195-206.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Javed, H. A., Khan, N. A., Michalk, S., Khan, N. U., & Kamran, M. (2023). High-performance work system and innovation capabilities: The mediating role of intellectual capital. *Administrative Sciences*, 13(1), 23.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*, (6th ed.). Sage Publications.
- Kabul, E. R., Wijaya, H. G., & Limakrisna, N. (2021). The model of intellectual capital and employees performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(2), 227-245.



- Kaplan, R. S., & Atkinson, A, A, (1998). *Advanced Management Accounting, Third edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Strategy and Leadership, Harvard Business review*. pp. 71-79.
- Karunarathna, K. (2021). Impact of High Performance Work System on Organizational Performance: A Study from Sri Lankan Cable Manufacturing Industry. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(2).
- Katou, A. A. (2022). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. *EuroMed Journal of Business*, 17(2), 174-192.
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643.
- Keramatiyazdi, Z., Alizadesani, M., & Hosseini, A. (2023). Investigating the Effect of High-Performance Work Systems (HPWS) on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 16(3), 711-724.
- Khuong, M., & Linh, U. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3279-3290.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181-196.
- Kline, R .B. (2005). "*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*", (2nd ed.), New Yourk: A Division of Guilford Press.



- Kurniawati, M. A. (2020). The role of ICT infrastructure, innovation and globalization on economic growth in OECD countries, 1996-2017. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 11(2), 193-215.
- Kwon, K., Ok, C., & Kim, K. (2024). High-performance work systems and firm performance: the mediation effect of the quality of employee turnover. *Asian Business & Management*, 1-26.
- Le, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 14(4), 957-975.
- Lei, H., Gui, L., & Le, P. B. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1832-1852.
- Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3912-3949.
- Lopez-Zapata, E., & Ramírez-Gómez, A. D. J. (2023). Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 375-398.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible capital*, 12(4), 1040-1087.
- Mehralian, G., Moradi, M., & Babapour, J. (2022). How do high-performance work systems affect innovation performance? The organizational learning perspective. *Personnel Review*, 51(9), 2081-2102.
- Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance:

Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64-74.

Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The influence of intellectual capital on organizational performance. *Future Business Journal*, 9(1), 31.

Nassar, S. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance of the Turkish real estate companies before and after the crisis. *European Scientific Journal*, January.

Ningrum, E. P., & Arsyah, R. J. (2022). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance Moderated by Cultural. *Webology*, 19(1), 1815-1823.

Özutku, H. (2019). The Impact of High Performance Work Systems on Perceived Organizational Performance and Financial Performance in the Turkish Banking Sector. *Istanbul Business Research*, 48(2), 248.

Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715.

Rosiana, A., Tjahjono, H. K., Muafi, M., & Isfianadewi, D. (2024). The Impact of High-Performance Work System on Intellectual Capital, Organizational Resilience and Innovation Growth: Evidence from the Micro Small Medium Enterprise. In *Technology-Driven Business Innovation: Unleashing the Digital Advantage*, Volume 1 (pp. 307-318). Cham: Springer Nature Switzerland.

Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. D. M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Do high performance work systems improve workplace well-being in SMES? Implications for financial performance. *Applied Research in Quality of Life*, 17(3), 1287-1309.

Safriyanti, Y., Musnadi, S., & Putra, T. R. I. (2021). The Role Of Transformational Leadership And Knowledge Management In Human Capital And Its Implications On The Performance Of The Aceh Financial Management Agency. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(3), 183-202.



- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74.
- Segars, A. H. (1997). Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research. *Omega*, 25(1), 107-121.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for Business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(4), 246-266.
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.
- Smith, M. B., Wallace, J. C., Vandenberg, R. J., & Mondore, S. (2018). Employee involvement climate, task and citizenship performance, and instability as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 615-636.
- Sobel, S. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, (13), 290-312.
- Soewarno, N., & Tjahjadi, B. (2020). Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1085-1106.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Taha, N., Siam, W., Alsharafat, H., & Al Shbail, M. O. (2024). Does organizational ambidexterity mediate the relationship between

intellectual capital and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 711-743.

Tandon, K., Purohit, H., & Tandon, D. (2016). Measuring intellectual capital and its impact on financial performance: Empirical evidence from CNX nifty companies. *Global Business Review*, 17(4), 980-997.

Tawk, C. J. (2021). Effects of high-performance work practices (HPWPs) on employee performance: A review article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 397-412.

Tjahjadi, B., Soewarno, N., Sutarsa, A. A. P., & Jermias, J. (2024). Effect of intellectual capital on organizational performance in the Indonesian SOEs and subsidiaries: roles of open innovation and organizational inertia. *Journal of Intellectual Capital*. 25(2), 423-447

Tran Huy, P. (2023). High-performance work system and knowledge hoarding: the mediating role of competitive climate and the moderating role of high-performance work system psychological contract breach. *International Journal of Manpower*, 44(1), 77-94.

Ungerer, M. (2004). *Developing core capabilities in a financial services firm: an intellectual capital perspective, Doctoral dissertation*, Rand Afrikaans University, South African.

Urighuen, P. A., & Avolio, B. E. (2023). Impact of intellectual capital on organizational performance through intrinsic motivation in higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 10(1).

Vaz, C. R., Selig, P. M., & Viegas, C. V. (2019). A proposal of intellectual capital maturity model (ICMM) evaluation. *Journal of Intellectual Capital*, 20(2), 208-234.

Vo, D. H., & Tran, N. P. (2021). Intellectual capital and bank performance in Vietnam. *Managerial Finance*, 47(8), 1094-1106.

Wang, C., Zhang, M., & Ma, H. (2024). The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 14, 1283637.



- Wang, Q., Sharma, U., & Davey, H. (2016). Intellectual capital disclosure by Chinese and Indian information technology companies: A comparative analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 507-529.
- Wei, F., Abbas, J., Alarifi, G., Zhang, Z., Adam, N. A., & de Queiroz, M. J. (2023). Role of green intellectual capital and top management commitment in organizational environmental performance and reputation: Moderating role of pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 405(15), 1-8, 136847.
- Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of business research*, 88, 289-297.
- Xu, J., & Li, J. (2022). The interrelationship between intellectual capital and firm performance: evidence from China's manufacturing sector. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 313-341.
- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958-969.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2020). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150-171.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2014). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.
- Yüksel, A., GÖK, M. Ş., ÖZER, G., & CİĞERİM, E. (2022). A new theoretical approach to intellectual capital: Meta-synthesis definitions of innovative literacy. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1435-1460.
- Zhai, X. (2018). *Rethinking the relationship between high-performance work systems and firm performance: A metaanalysis*, Doctoral dissertation, Murdoch University, Australia.

Zhai, X., & Tian, X. (2020). Do performance measures matter in the relationship between high-performance work system and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 41(3), 241-257.

Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12, 1-22.

Zotoo, I. K., Lu, Z., & Liu, G. (2021). Big data management capabilities and librarians' innovative performance: The role of value perception using the theory of knowledge-based dynamic capability. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2).



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## قائمة استقصاء

### موجهة إلى العاملين في بنوك مدينة أسيوط

الأخ الفاضلة/الأخت الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

نقوم بإعداد بحث علمي، وذلك من أجل التقدم إلى لجنة الترقية لوظائف الأساتذة المساعدين بعنوان "تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسيوط"

ويُسعدنا أن نطلب من سيادتكم المساعدة بإستيفاء قائمة الاستقصاء هذه، ونود أن نلفت إنتباه سيادتكم أن إجاباتكم عن أسئلة هذه القائمة أحد أهم المصادر التي سيتم الاعتماد عليها لإنجاح إعداد هذا البحث العلمي، ويتوقف ذلك النجاح علي مدي مساهمتكم بصورة صادقة، حيث أن هذه المعلومات سوف تُستخدم لخدمة أغراض البحث العلمي فقط، ولمراعاة الموضوعية، والسرية فإنه غير مطلوب الاسم.

عظيم تحياتنا لكم، وشاكرين ومقدرين مقدماً ما ستساهمون به من آراء في نجاح ذلك البحث، وما ستقضونه من وقت في إستيفاء بيانات هذا الاستقصاء، وآملين من الله عز وجل أن يحظى بعنايتكم الخاصة رغبة منكم في مساعدة الباحثين بمصرنا الحبيبة.

والله الموفق والمستعان،،،

الباحثان



الجزء الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work System

(\*) ، والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (✓) فوق الخانة (الرقم) التي تعبر - بصورة صادقة - عن وجهة نظرك وذلك لكل عبارة من العبارات التالية:

م	الرمز الإحصائي	العبارات	درجة الموافقة				
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
<b>ممارسات تعزيز المهارات: Skill-enhancement practices</b>							
١	SEP1	يخضع جميع المتقدمين لشغل وظيفة ما بهذا البنك إلى مقابلات مهيكلة / منظمة (أسئلة مرتبطة بالوظيفة، نفس الأسئلة لجميع المتقدمين وذلك قبل التعيين.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	SEP2	يقوم البنك بتعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣	SEP3	يحصل كل موظف بالبنك على برامج تدريبية مكثفة كل عدة سنوات.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	SEP4	البرامج التدريبية التي يقدمها البنك تساعد العاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥	SEP5	يتم استخدام نتائج عملية تقييم أداء كل موظف / عامل لتحديد احتياجاته التدريبية.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦	SEP6	يقوم البنك بتسهيل حصول العاملين على فرص حقيقية مثل الالتحاق ببرامج للدراسات العليا) لتحسين مهاراتهم.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
<b>ممارسات تعزيز الدوافع: Motivation-enhancement practices</b>							
٧	MEP1	تقييم أداء كل موظف بالبنك عادل ويعكس أداءه الفعلي.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨	MEP2	هناك ارتباط بين مستوى الأجر الذي يحصل عليه كل موظف ومستوى أدائه لوظيفته.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٩	MEP3	المكافأة/ العلاوة التي يحصل عليها أي موظف تعتمد على حسن أدائه لعمله.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٠	MEP4	يحصل العاملون بالفرع على مكافأة / حافز مقابل أدائهم أو إنتاجيتهم كمجموعة.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١١	MEP5	يحصل جميع العاملين بالبنك على مكافأة / حافز مقابل إنتاجيتهم أو أدائهم الجماعي.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٢	MEP6	تعتمد الترفيقات بالبنك بشكل كبير على الكفاءة.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
<b>ممارسات تعزيز التمكين: Empowerment-enhancement practices</b>							
١٣	EEP1	هناك نظام واضح وعادل للشكاوى.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٤	EEP2	أشارك رسمياً في مجموعات أو لجان تنظيمية (مثل مجموعات تحسين الجودة، حل المشكلات المناقشات والحوارات وتقديم اقتراحات سواء على مستوى الفرع أو البنك).	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٥	EEP3	هناك توصيف وظيفي حديث Up-to-Date للوظيفة التي أعمل بها.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٦	EEP4	يتوافر لكل موظف معلومات كافية لفهم دوره المنوط به داخل الفرع.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
		يتواصل البنك رسمياً مع العاملين به، وذلك لتوضيح ما يلي:					
١٧	EEP5	رسالة البنك وأهدافه وخطته.	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٨	EEP6	الأداء التشغيلي (الإنتاجية الجودة، رضاء العملاء، ..... إلخ)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٩	EEP7	الأداء التنافسي للبنك (حصة البنك في السوق، إستراتيجيات المنافسة، ..... إلخ)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

(\*) توضيح: يقصد بممارسات نظم العمل عالية الأداء: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية المترابطة فيما بينها، والتي تهدف الي إظهار، وتعزيز مهارات العاملين، مع تعزيز مهارات العاملين المتعلقة بالدوافع، وتحفيزهم لرفع معدلات أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، مع تدعيم الممارسات المعززة لتمكين العاملين، وزيادة مشاركتهم في المنظمة .



الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس رأس المال الفكري (Intellectual Capital (IC) <sup>(\*)</sup> بالبنوك التجارية بمحافظة أسيوط، والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع دائرة حول درجة الموافقة التي تعبر - بصورة صادقة - عن وجهة نظرك وذلك لكل عبارة من العبارات التالية:

٢	الرمز الإحصائي	العبارات	درجة الموافقة				
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
<b>رأس المال البشري: (Human Capital (HC)</b>							
١	HC1	ينظر البنك إلى الموظفين كمصدر للتكلفة وليس للاستثمار.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢	HC2	تتنظر إدارة البنك إلى الموظفين باعتبارهم الاستثمار الأكثر أهمية.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣	HC3	يتم توزيع الوظائف بالبنك وفقاً للمهارات والمعارف.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤	HC4	تتم الترقية داخل البنك على أساس الأقدمية.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥	HC5	تهتم الإدارة بتنمية مهارات الموظفين من خلال التدوير الوظيفي.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٦	HC6	يأخذ التعلم وتطوير الموظفين الأولوية القصوى لدى البنك.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٧	HC7	لدى البنك سياسة لجذب ذوي الخبرة الكافية في مجال التخطيط الاستراتيجي لشغل المناصب الإدارية المهمة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٨	HC8	تمنح إدارة البنك الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم في تطوير إجراءات العمل.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
<b>رأس المال الهيكلي: (Structural Capital (SC)</b>							
٩	SC1	تتميز العلاقات بين كافة أقسام البنك بالتعاون والتكامل وتبادل المعرفة والخبرات.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٠	SC2	يوفر البنك كافة المعلومات اللازمة للموظفين لأداء العمل وتطويره.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١١	SC3	يوفر البنك شبكة اتصالات داخلية تسهل التواصل بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٢	SC4	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك الموظفين على تقديم خدمات مصرفية متميزة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٣	SC5	تساعد إجراءات البنك الموظفين على أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
<b>رأس مال العلاقات: (Relational Capital (RC)</b>							
١٤	RC1	يتمتع الموظفون بصلاحيات تمكنهم من تقديم الخدمات المصرفية لعملائهم بسرعة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٥	RC2	تتمتع أقسام البنك بقدرة عالية على تحديد احتياجات العملاء وتقديم الحلول بسرعة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٦	RC3	يتمتع البنك بعلاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية (الموردين ومنظمات المجتمع المدني وغيرها).	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٧	RC4	يقدم البنك مزايا إضافية للعملاء الدائمين.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

<sup>(\*)</sup> توضيح: يقصد برأس المال الفكري: الأصول المعرفية، والمعنوية، والتنظيمية، والمتمثلة في ما يمتلكه العاملون من المهارات، والخبرات، والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية، والمعارف الضمنية، والصرحة، وكذلك الهياكل التنظيمية، واستراتيجيات العمل، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ورفع جودة أدائها، وجميع تلك الأصول يُنظر إليها على أنها مصدر توليد ثروة المنظمة.

الجزء الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء التنظيمي (\* )، والمطلوب: قراءة كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (✓) فوق الخانة (الرقم) التي تعبر - بصورة صادقة - عن وجهة نظرك وذلك لكل عبارة من العبارات التالية:

م	الرمز الإحصائي	العبارات	درجة الموافقة				
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
<b>البُعد المالي Financial Perspective</b>							
١	FP1	يرتفع العائد على إستثمارات البنك من عام إلى آخر.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢	FP2	يوجد ارتفاع مستمر في ربحية البنك.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣	FP3	يسعى البنك إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة باستخدام التكنولوجيا الملائمة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤	FP4	يوجد تزايد في الحصة السوقية للبنك باستمرار.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥	FP5	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين (حملة الأسهم) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الأستثمار.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٦	FP6	تتوافق نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين (حملة الأسهم) مع توقعاتهم.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
<b>بُعد العملاء Customer Perspective</b>							
٧	CP1	يقوم البنك بالرد على شكاوى العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية المقدمة لهم.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٨	CP2	يأخذ البنك في إعتباره مقترحات العملاء حول الخدمات المصرفية المقدمة لهم.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٩	CP3	يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة مناسبة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٠	CP4	تحرص إدارات البنك على الإستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١١	CP5	يقوم البنك بتقديم متطلبات العملاء في أقل وقت ممكن (وقت إنتظار أقل).	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٢	CP6	يتوافر قنوات إتصال فعالة وسريعة بين البنك والعملاء.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٣	CP7	يقوم البنك بتطوير سياساته التسويقية لتحويل العملاء الحاليين إلى عملاء دائمين.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٤	CP8	يحرص البنك على تلبية إحتياجات العملاء وإرضائهم سعياً لتحقيق أهدافه المستقبلية.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٥	CP9	يحرص البنك على خلق علاقات جيدة مع العملاء والعمل على الإحتفاظ بهم.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٦	CP10	يتزايد عدد العملاء الجدد عند تقديم خدمات مصرفية جديدة.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
<b>عمليات التشغيل الداخلية Internal Business Processes</b>							
١٧	IBP1	يقوم البنك بتصميم الخدمة بما يتماشى مع إحتياجات ورغبات العملاء.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٨	IBP2	يعتبر تطوير العمليات الداخلية من الأولويات الرئيسية للبنك.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١٩	IBP3	يعمل البنك على إنخفاض سعر الخدمة المصرفية المقدمة من خلال زيادة كفاءة جودتها.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢٠	IBP4	يقوم البنك بتعديل وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات العملاء.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢١	IBP5	يقوم البنك بتقديم أشكال مختلفة من الخدمات المصرفية ليتناسب مع إحتياجات وقدرات العملاء.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢٢	IBP6	يقوم البنك بتطبيق مستوى تكنولوجيا حديث عند تقديم الخدمات المصرفية.	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(\*) توضيح: يقصد بالأداء التنظيمي: المحصلة النهائية للجهود الذي يبذلها جميع أفراد، وفرق العمل داخل المنظمة بصورة متناغمة، والتي تؤدي إلى الارتفاع بمعدلات الأداء المالي، والأرباح، وزيادة عملاء المنظمة، ودرجة رضاهم، ووجود تحسن في عمليات التشغيل بالمنظمة وصولاً إلى درجة كبيرة من التعلم، والابتكار بالمنظمة .



(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بتبسيط إجراءات تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	IBP7	٢٣
<b>التعلم والابتكار Learning &amp; Innovation</b>							
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	هناك تزايد في معدلات إنفاق البنك على تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي.	L&I1	٢٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بعمل برامج تدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالبنك بشكل مستمر.	L&I2	٢٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يهتم البنك بتطوير وتحسين أنظمة وإجراءات العمل بشكل مستمر.	L&I3	٢٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يوجد إهتمام متزايد لتشجيع إبداع الموظفين بالبنك ورعاية أفكارهم الجديدة المرتبطة بتحسين أدائهم.	L&I4	٢٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يولي البنك إهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين (رعاية صحية واجتماعية وغيرها....).	L&I5	٢٨
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يقوم البنك بتحفيز الموظفين نتيجة مجهوداتهم وتقديمهم لأفكار مبتكرة.	L&I6	٢٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	يوفر البنك وسائل كافية لحماية وإستخدام بطاقات الأتمان.	L&I7	٣٠

الجزء الرابع: (البيانات العامة): (غير مطلوب الاسم)

١- النوع:

نكر.  أنثى.

٢- المرحلة العمرية (السن):

\* أقل من ٣٠ سنة.  \* من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.   
\* من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.  \* ٥٠ سنة فأكثر.

٣- الحالة الاجتماعية:

\* أعزب.  \* متزوج ويعول.  \* مطلق / أرمل.

٤- مدة الخدمة في البنك:

\* أقل من ٥ سنوات.  \* من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.   
\* من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.  \* ١٥ سنة فأكثر.

٥- المؤهل العلمي:

\* مؤهل متوسط.  \* مؤهل فوق المتوسط.   
\* مؤهل جامعي.  \* دراسات عليا (دبلومة/ ماجستير/ دكتوراه).

نشكركم على حسن تعاونكم معنا،،،

(الباحثان)