

دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

دكتورة/ ثناء معوض علي أبو شحاته

مدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية الإقتصاد والإدارة جامعة ٦ أكتوبر

ملخص البحث:

الهدف: استهدف هذا البحث الميداني معرفة دور إدار رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار(رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس مال التجديد) في تحقيق البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية ، القدرات الاستكشافية) دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٧٢) مفردة من العاملين (عدد المستجيبين ٣٠٠) بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات القاهرة.

النتائج: تشير نتائج البحث إلى النتائج التالية:

- **رفض الفرض الأول** الذي ينص على أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دالة إحصائية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، وبالتالي تم قبول الفرض البديل للفرض الأول.
- **رفض الفرض الثاني** الذي ينص على أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دالة إحصائية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية، وبالتالي تم قبول الفرض البديل للفرض الثاني.

- **رفض الفرض الثالث** والذي ينص على أنه لا توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار وأبعاد البراعة التنظيمية، وبالتالي تم قبول الفرض البديل.
 - **رفض الفرض الرابع** والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار على القدرات الاستكشافية، وبالتالي تم قبول الفرض البديل.
 - **رفض الفرض الخامس** والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار على القدرات الاستغلالية، وبالتالي تم قبول الفرض البديل.
- الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، البراعة التنظيمية.

The Role Of Intellectual Capital Management Based On The Approach Of Excellence And Innovation In Achieving Organizational Ambidexterity An Applied Study on The Telecomegypt Company

Abstract:

Objective of the study: This field study aimed at knowing the role of Intellectual Capital Management based on the approach of the Excellence and Innovation (Human Capital, Organizational Capital and Renew Capital) in achieving the Organizational Ambidexterity (Explorative and Exploitative Capacities), an Applied Study on the employees in Telecom Egypt Company (TE).

The sample: was selected randomly of 372 employees in the Telecom Egypt Company (TE) in Cairo Telephones Area. The respondents of the sample was (300) employees.

Results:

The results of the study are the following:

- Refusal of the first hypothesis which is: There are not any statistical moral differences among the employees about the factors of the intellectual capital based on the approach of excellence and innovation. The alternative hypothesis for the first hypothesis was accepted.
- Refusal of the second hypothesis which is: There are not any statistical moral differences among the employees about the factors of the organizational ambidexterity so the alternative hypothesis for the second hypothesis was accepted.
- Refusal of the third hypothesis which is: There is not any statistical moral relationship between the factors of the intellectual capital based on the approach of excellence and innovation and the factors of the organizational ambidexterity. So the alternative hypothesis was accepted.
- Refusal of the fourth hypothesis which is: There is not any statistical moral relationship for the factors of the intellectual capital based on the approach of excellence and innovation and the explorative capacities. So the alternative hypothesis was accepted.
- Refusal of the fifth hypothesis which is: There is not any statistical moral relationship for the factors of the intellectual capital based on the approach of excellence and innovation and the exploitative capacities. So the alternative hypothesis was accepted.

Keywords: Intellectual Capital based on the approach of Excellence and Innovation, Organizational Ambidexterity

المقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتبحث عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية، وهذا ما يبرر حاجة المنظمات إلى الاستثمار الفعال للموارد البشرية الذي يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في أملاك المنظمات لرؤساء وقادة لديهم القدرة على التأثير في أداء المرؤوسين وتجعلهم يندمجون مع الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون بأهميتها ومن ثم الوصول للبراعة التنظيمية (NCERT, 2015).

وتتضمن البراعة التنظيمية تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، والاستغلال والاستكشاف (Nemanich & Vera, 2009).

والبراعة التنظيمية تمكن المنظمة من استغلال الموارد المتاحة لها في وقت واحد واستكشاف موارد جديدة. ويرتبط ذلك بمستويات عالية من الأداء التنظيمي.

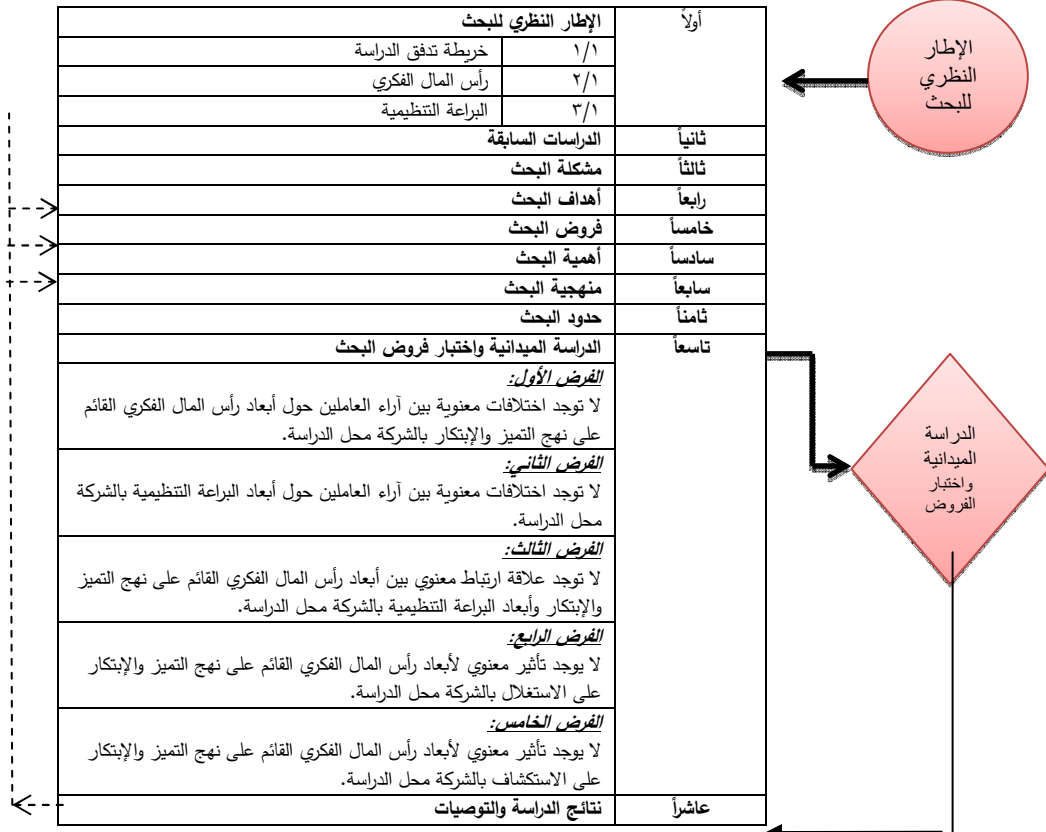
ويعتبر رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية. حيث أن رأس المال الفكري يساهم في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيم العالية. ولذلك بدأ الباحثون في تقصي أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحسين الاداء التنظيمي (Freij & Olsson, 2014).

ولقد تناولنا في هذا البحث إطاراً نظرياً للبحث من خلال عرض رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وكذلك البراعة التنظيمية، علاوة على عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وبيان مشكلة البحث وأهدافه وفروضه وأهميته ومنهجيته وحدوده، ثم عرضنا لنتائج وكذلك نتائج اختبارات فروضه، التوصيات التي توصل إليها.

أولاً: - الإطار النظري للبحث:

في ضوء منهجية البحث وتحقيقاً لأهدافه سوف تستعرض الباحثة خريطة تدفق الدراسة، والإطار النظري للدراسة، وسيتم تنظيم خطة البحث كما يظهر في خريطة التدفق التالية:

١/١ خريطة تدفق الدراسة:



شكل رقم (١): خريطة تدفق الدراسة

٢/١ رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار:

فيما يلي تستعرض الباحثة تعريف رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، والفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي، وأبعاد رأس المال الفكري كما يلي:

١/٢/١ تعريف رأس المال الفكري:

يعرّف (Guthrie, 2001) رأس المال الفكري "بأنه محصلة القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة هما: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية والذي يتكون من المعرفة الذاتية المدمجة ونظم الحاسب وعلاقات العمل وعناصر معنوية أخرى غير ملموسة".

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) رأس المال الفكري "بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة للمنظمة هما رأس المال الهيكلية ورأس المال البشري حيث يشمل رأس المال الهيكلية العمليات التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيا والملكية الفكرية وشبكات التوزيع، بينما يشير رأس المال البشري إلى الموارد البشرية داخل المنظمة، وكذلك عملاء وموردين المنظمة ويتضمن الخبرات والمعارف والإبداعات".

وعرّف (جاد الرب، ٢٠٠٦) رأس المال الفكري بأنه "يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة".

ويُعرّف (الهلالى، ٢٠١١) رأس المال الفكري بأنها "مجموعة الأفكار والمعرفة الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع أهداف المنظمة، ولا تتوافر لنظرائهم في المنظمات المماثلة الأخرى، ومن ثم تساهم في

تطوير أداء المنظمة، وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المنظمات المناظرة".

كما يعرف (Na Fu et al, 2016) رأس المال الفكري بأنه كل ما يمكن للمنظمة أن تمتلكه من قدرات معرفية متميزة أكتسبتها من مواردها البشرية المتميزة و هيكلها التنظيمي الجيد وعلاقتها مع العملاء، بما يضمن لها قيمة مضافة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية متفردة لتحقيق أهدافها.

وتعرف الباحثة رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي لها ولكنها تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والذي يتكون من أربعة مكونات أساسية وهي رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي (الخارجي أو العلاقات)، ورأس المال التنظيمي (الداخلي) ورأس مال التجديد التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل المساهمة في إنتاج أو تقديم خدمات متميزة مما يؤدي إلى استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة في دنيا الأعمال وعلى تعظيم قيمتها.

٢/٢/١ الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري:

لم يعد امتلاك أحدث الآلات والمعدات والمباني مصدراً للتمييز بين منظمات اليوم ولكن أصبح المحك الرئيسي للنجاح هو القدرة على استخدامها، فالمنظمة التي تفقد كل معداتها وآلاتها لسبب أو لآخر ولكن تحتفظ بالمواهب والمهارات والخبرات الاحترافية للعاملين يمكنها أن تعود لمجال العمل بسهولة، بعكس تلك التي تفقد قوة العمل الماهرة وتحافظ على بقاء الآلات والمعدات وهذا هو الفرق بين الموارد المادية (الملموسة) والموارد الفكرية (غير الملموسة).

وذكر (نجم، ٢٠١٠) أنه توجد فروق بين الموارد المادية والموارد الفكرية

ويمكن توضيحها في الجدول التالي (جدول رقم ١):

جدول رقم (١)

الفروق بين الموارد المادية والموارد الفكرية

البيان	(رأس المال المادي)	(رأس المال الفكري)
الميزة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	غير مادي وغير ملموس وغير منظور
مكان التواجد	يوجد ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	يوجد في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الألات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات والمهارات
العوائد	متناقص	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي - الموارد	بالتركيز بالانتباه والخيال الواسع
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيون المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيم تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (عمان: دار اليازوري العلمية، ٢٠١٠)، ص ١١٩.

٣/٢/١ أبعاد رأس المال الفكري:

تتمثل أبعاد رأس المال الفكري في ثلاثة أبعاد وهي (Na Fu et al, 2016):

- **رأس المال البشري:** ويتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات التي تتوافر لدى موظفي المنظمة ويمكن تقوية هذا المكون عن طريق إختيار أفضل العناصر للتنمية المهنية للعاملين.
- **رأس المال التنظيمي:** ويتمثل في النظم والسياسات والإجراءات الموجودة كما أن نظام المعلومات يمكن العاملين من نشر ما لديهم من معرفة وخبرة في جميع أنحاء المنظمة.
- **رأس مال التجديد:** ويعكس قدره على الإبداع في المنظمة، ويمثل الثروة الفكرية المستقبلية، كما يتم تصويره من خلال الإستثمارات الفعلية في البحث والتطوير وتبني الإبداع لتحقيق التميز (الهاللي، ٢٠١١).

٤/٢/١ أهمية رأس المال الفكري:

ونذكر (Ingham, 2007) أن كل من (Urich & Samallwood, 2004) تمكننا من التعرف على إحدى عشرة قدرة غير ملموسة تدل على أهمية مكونات رأس المال الفكري وأنها بالغة الأهمية لفاعلية الأعمال بالمنظمات وتلك القدرات هي:

- رأس المال البشري: يتوافر فيه القدرتان التاليتان:
 - (١) الموهبة: الجذب والتحفيز والحفاظ على الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام.
 - (٢) القيادة: وضع القادة في جميع أنحاء المنظمة.
- رأس المال التنظيمي: يتوافر فيه القدرات التالية:
 - (٣) السرعة: إحداث تغييرات هامة وبسرعة عند الضرورة.
 - (٤) المساءلة: المطالبة بالأداء العالي من العاملين.
 - (٥) التعلم: توليد الأفكار بين العاملين التي تحدث الفارق والتأثير في الأداء.
 - (٦) الابتكار: إحداث الإنجاز من خلال المنتجات والعمليات المتطورة في المنظمة.
- (٧) الكفاءة: القدرة في إدارة الموارد واستخدامها أحسن استخدام.
- رأس مال التجديد: يتوافر فيه القدرة التالية:
 - (٨) الابتكار والابداع والتميز: القدرة على الإبداع في المنظمة، ويمثل الثروة الفكرية المستقبلية، كما يتم تصويده من خلال الاستثمارات الفعلية في البحث والتطوير وتبني الإبداع لتحقيق التميز.

٣/١ البراعة التنظيمية:

فيما يلي تستعرض الباحثة تعريف البراعة التنظيمية، وأبعاد البراعة التنظيمية كما يلي:

١/٣/١ تعريف البراعة التنظيمية:

يشير (Jansen et al.,2008) إلى أنها قدرة ديناميكية ترتبط بالإجراءات والعمليات التي تستخدمها المنظمات لدمج الجهود المتعددة المختلفة، فضلاً عن تخصيص، وإعادة تخصيص، ودمج ، وإعادة دمج الموارد والأصول عبر وحدات إستكشافية وإستغلاية.

وأشار (Raisch et al.,2009) إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال الحالية مع قدرتها في نفس الوقت على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

ويعرف (Moon & Huh, 2011) البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال في حين تتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة.

كما أن البراعة التنظيمية تعني القدرة على نشر ممارسات الإستكشاف والإستغلال في نفس الوقت (Canterello et al,2012).

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الإستكشافية التي تتضمن نمو الأعمال في المستقبل والأنشطة الإستغلاية التي تبسط العمليات لتحقيق أقصى قدرة من الأرباح وذلك في وقت واحد (Stubner et al,2012).

وتعتبر المنظمة البارعة قادرة على إستغلال الكفاءات الموجودة (على سبيل المثال، تلبية إحتياجات العملاء الحاليين) وإستكشاف الفرص الجديدة (على سبيل المثال، تطوير منتجات جديدة) وذلك في وقت واحد. ومع ذلك، فالإستكشاف والإستغلال أنشطة مختلفة تماماً وتتطلب قدرات مختلفة داخل المنظمة (Schreuders & Legesse,2012).

ويشير (Li et al.,2013) إلى أن البراعة التنظيمية هي القدرة المنظمة على إدارة الإحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الإستراتيجيات المتناقضة ، حيث المنظمة تتوافر

لها المهارة في إستغلال الكفاءات الموجودة وإستكشاف الفرص الجديدة بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل.

كما أن البراعة التنظيمية هي القدرة المنظمة على مواصلة السعي في نفس الوقت نحو كل من الإبتكار الإكتشافي والإستغلالي، ويرتبط الإكتشاف بالبحث والتجريب، وزيادة التباين في حين أن الإستغلال يزيد من الإنتاجية والكفاءة من خلال تحسين التنفيذ والحد من التباين، ويرى بعض علماء البراعة التنظيمية أن الإقبال على العمليات الإكتشافية والإستغلالية أمراً حاسماً للبقاء طويل الأجل ونجاح المنظمات (Junni et al., 2013).

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمات على الاستفادة بكفاءة من الفرص الموجودة في السوق وإيجاد الفرص والإبتكار لمواجهة تحديات الأسواق في المستقبل (Patel et, 2013).

وتعرف البراعة التنظيمية أيضاً بأنها قدرة القادة وفرق العمل والأفراد على حد سواء بممارسة الأنشطة الإكتشافية والإستغلالية مع متابعة السلوك الإستغلالي والإكتشافي في وقت واحد (Rodriguez&Hechanova, 2014).

ويمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها القدرة على خلق التوازن والقدرة على التكيف والمواءمة والكفاءة والمرونة، والإستغلال والإكتشاف في نفس الوقت (Zaidi & Othman,2014).

وأشار (Tinoco,2015) إلى أن البراعة التنظيمية هي القدرة على المتابعة في وقت واحد بين الإكتشاف والإستغلال، حتى يمكن تحقق ميزة تنافسية مستدامة وعنصراً أساسياً من عناصر التجديد التنظيمي في مواجهة تغير البيئة.

وفى ضوء ما سبق سوف تعتمد الباحثة على المفهوم الذى وضعه (Li et al., 2013) ويشير إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمات على إدارة الإحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الإستراتيجية المتناقضة، حيث أن المنظمة تتوافر لها المهارة

في إستغلال الكفاءات الموجودة وإستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل. ونلاحظ من التعريف السابق ما يلي:

١- شمول هذا المفهوم جانبيين للبراعة التنظيمية هما الإستغلال والإستكشاف.

٢- أشار هذا المفهوم إلى أنه عندما تتمكن المنظمة من إدارة إحتياجاتها بنجاح من خلال ممارستها لأنشطتها الإستكشافية والإستغلالية فإن ذلك يحقق النجاح على المدى الطويل.

٣- أوضح هذا المفهوم أن المنظمة البارعة هي التي يتوافر لديها مهارة الإستغلال والإستكشاف في وقت واحد.

٢/٣/١ أبعاد البراعة التنظيمية :

اختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قامت الباحثة بإجراء بحث مسحي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (٢) أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين

التكامل الرسمي مقابل الرسمي	تكامل الفريق الاقدم مقابل التكامل التنظيمي	العلاقات الاجتماعية الداخلية مقابل الخارجية	قليات الريادة الشخصية	العلاقات غير الرسمية	الدعم التنظيمي	التطور المشترك	المنافسة المشتركة	القدالية المشتركة	التوجه المشترك	هيكل تنظيمي مرن	الاستغلال الأمثل للفرص	البحث عن الفرص الجديدة	أبعاد البراعة التنظيمية	المصدر
											√	√	He& wong, 2004	
											√	√	Justin&peter, 2005	
											√	√	Hess & rothaermel, 2008	
											√	√	Jansen et al., 2008	
						√	√	√	√				Luo & rul, 2009	
											√	√	raisch et al., 2009	
											√	√	Cermeli & helev, 2009	
			√	√	√								Chang et al., 2009	
										√	√	√	Simsek, 2009	
											√	√	wulf , et al., 2010	
											√	√	Shoo, 2010	
√	√	√								√			Tempelaar, 2010	
											√	√	Riedl et al., 2013	
											√	√	Preda, 2014	
											√	√	Na Fu et al., 2016	
											√	√	Pérez et al., 2017	
											√	√	Günsel et al., 2018	
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٢	١٤	١٤	المجموع	
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	١٢	٨٢	٨٢	%	

المصدر: من إعداد الباحثة في الاعتماد على آراء الباحثين الواردة أسماؤهم بالجدول

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذين البعدين وهما:

١/٢/٣/١ الاستكشاف Exploration

أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية. كما أشار إلى أن الاستكشاف يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تقبل المنظمة المتطلبات التي تتخطى المنتجات الحالية.
 - تبكر المنظمة منتجات جديدة.
 - تجرب المنظمة المنتجات الجديدة في السوق المحلي.
 - تسوق المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماماً.
 - تستفيد المنظمة في كثير من الأحيان من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.
 - تستخدم المنظمة بانتظام عن قنوات توزيع جديدة.
 - تبحث المنظمة عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة.
- ويرتبط الاستكشاف ببعض المصطلحات مثل البحث عن الأفكار الجديدة والمخاطرة والتجربة والابتكار. ويعرف الاستكشاف كمحفز للبحث. والإبداع، والتجريب والابتكار والتغيير الجذري وخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Bodwell , 2011).

بينما أشار كلاً من (Prieto & Santana, 2012) إلى وجود تأثير للإستكشاف على تعزيز رأس المال الفكري في المنظمة. وأوضح (Patel et al., 2013) أن الإستكشاف يرتبط بنظام العمل مرتفع الأداء، وأن الإستكشاف يرتبط بشكل عكسي مع الإبتكار التدريجي للمنتج.

ويعتبر الإبتكار الإستكشافي نتيجة للبحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا ، والأعمال ، والعمليات ، والمنتجات، وهي تركز

على تلبية إحتياجات العملاء والأسواق الناشئة من خلال تقديم تصاميم جديدة ، وتقديم منتجات جديدة ، وتطوير قنوات جديدة للتوزيع (Li et al., 2013). ويجب على المنظمات في حالة الإستكشاف أن تقوم بتقييم رؤيتها بانتظام، وتشجيع الابتكار، أن تكون على استعداد لتعديل أو تغيير الإستراتيجيات والمنتجات والأسواق (Schreuders & Legesse, 2012). وتؤكد أنشطة الإستكشاف على أهمية إكتساب المعرفة الجديدة الخارجية (Riedl et al., 2013). كما يشير الإستكشاف إلى البحث ، والاختلاف والتجريب والابتكار (Papachroni et al., 2014).

ويرتبط السلوك الإستكشافي بالإبداع والذي قد ينتج عدد لا يحصى من الأفكار الجديدة والمثيرة ومفاهيم جديدة ومع ذلك ، فإن العديد من المنظمات تفشل لأنها غير قادرة على تحويل الأفكار إلى أعمال مستدامة كما يرتبط الإستكشاف بالتجريب والتفكير البعدي ، والإبداع. وتعمل القدرة الإستكشافية في المراحل المبكرة من عملية الإبتكار التي تتضمن توليد أفكار ومفاهيم عديدة (Rodriguez & Hechanova, 2014).

وتتم الإبتكارات الإستكشافية بشكل جذري ، ويتم تصميمها لتلبية إحتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة ، فهي تتطلب معرفة جديدة أو خروج عن المعرفة القائمة، وغالباً ما ترتبط بالتجربة والمرونة والتفكير الجانبي مما يعمل على إكتساب المنظمة ميزة تنافسية (Preda, 2014).

وقد أشار (Preda, 2014) إلى أن المستويات العالية من الإستكشاف تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة.

ويرى (Tinoco, 2015) إلى أنه يمكن تعريف الإستكشاف بوصفه إستراتيجية الإبتكار التي تشمل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى الدخول أو إنشاء سوق

المنتجات الجديدة مع إبتكار المنتجات بشكل جذري، كما أن الإستكشاف هو إبتكار المنتجات بشكل جذري كمنتج جديد بمعرفة تكنولوجية جديدة. كما أوضح أن الاستكشاف يؤثر في تعزيز أداء الشركات بما يؤدي إلى زيادة القيمة للعملاء.

٢/٢/٣/١ الاستغلال Exploitation

أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي. كما أشار إلى أن الاستغلال يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تقوم المنظمة في كثير من الأحيان بتحسين المنتجات الحالية.
- تقوم المنظمة بانتظام بتنفيذ تعديلات بسيطة على المنتجات الحالية.
- تقدم المنظمة تحسينات، ولكن في المنتجات الحالية وفي الأسواق المحلية.
- تقوم المنظمة بتحسين كفاءة منتجاتها الحالية.
- تساهم المنظمة في زيادة إقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية.
- تقوم المنظمة بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.
- تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة.

وأشار (Nemanich & Vera, 2009) إلى أن الإستغلال يعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة وإستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل، كما ترتبط بالكفاءة والإختبار والتنفيذ والتحسين.

ويُعرف الإستغلال بأنه زيادة في المعرفة لغرض التحسين المستمر والتعديل والدقة، والتغير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات (Bodwell, 2011).

ويجب أن تركز المنظمة في حالة الاستغلال على القيام بأنشطة مثل خدمة العملاء وإصلاح الأخطاء بأكبر قدر من الكفاءة (Schreuders & Legesse, 2012).

ويرى (Boumgarden et al., 2012) أن القدرة على إستغلال الإبتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر على توليد الإبتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر لإستغلالها، فقد يكون هناك فائدة لتوليد مستويات مرتفعة من الإستكشاف والإستغلال في نفس الوقت بدلا من توليد الإستكشاف بشكل غير مترامن.

وتتطلب هذه القدرة سمات تنظيمية محددة، مثل التصاميم الهيكلية والسياقات التنظيمية الداعمة ، وفريق إدارة عليا ملائم.

وتقوم الإبتكارات الإستغلالية على التكنولوجيا القائمة والعملاء ومعرفة السوق، وتعزيز المهارات والعمليات القائمة. والحرص على تلبية إحتياجات العملاء والأسواق القائمة من خلال تحسين التصاميم، وتوسيع المنتجات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية (Li et al., 2013).

وأوضح (Patel et al., 2013) أن البراعة التنظيمية ترتبط بنظام العمل مرتفع الأداء، وأشادت النتائج إلى أن الشركات التي تستخدم الإستغلال تنفذ مجموعة متكاملة من أشكال ممارسات الموارد البشرية ونظام العمل مرتفع الأداء والتي تساعد في تطوير مرونة الموارد اللازمة لإنتاج البراعة.

ويتميز السلوك الإستغلالي بالتوجه نحو تحقيق النتائج ، المنهجية، والكفاءة. ويسعى الشخص في هذا الوضع إلى الجمع والتقريب بين الأفكار للتوصل إلى إجراءات جديدة للتنفيذ (Rodriguez & Hechanova,2014).

كما يرتبط السلوك الإستغلالي بالإبتكار والذي يجلب من الأفكار ثمارها من خلال إيجاد تطبيقات لهذه الأفكار التي تؤدي إلى منتجات جديدة ، والعمليات ، والخدمات التي تعمل على إرتفاع المبيعات والحصة السوقية ، وربحية للشركة.

وتعمل القدرة الإستغلالية بصفة عامة في المراحل الأخيرة من الإبتكار عندما يكون التركيز على تنفيذ وتسويق أفكار جديدة. ويرتبط الإستغلال بالكفاءة ، والتفكير التقاربي ، والدقة ، والتحسين.

وقد أشار (Preda, 2014) إلى أن المستويات العالية من الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة. وتتوقف البراعة التنظيمية بالدرجة الأولى على توافر الموارد اللازمة ، والتي تمكن الشركات من الإستغلال والإستكشاف في وقت واحد ، فبدون موارد ، قد لا تستطيع الشركات تنفيذ هذه الاستراتيجية المعقدة. ونتيجة لذلك ، يتوقع أن يكون من المفيد للبراعة توفير الموارد (Schmitt et al, 2015). وأشار (Tinoco, 2015) إلى أن الإستغلال يؤثر في تعزيز أداء الشركات مما يؤدي إلى زيادة إيجاد القيمة للعملاء.

ثانياً:- الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحثة للأدبيات الإدارية، والتي تبين منها قلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإنه يمكن عرض تلك الدراسات طبقاً لمتغيرات الدراسة، والتسلسل التاريخي لها، وبناءً على ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: دراسات تتعلق برأس المال الفكري:

دراسة (Jamal, 2011): هدفت إلى معرفة العلاقة بين رأس المال البشري والتميز في الأداء. وركزت الدراسة على الممارسات القيادية والقدرة على التعلم وسهولة الوصول للمعرفة في الشركات الصناعية بباكستان. توصلت الدراسة إلى مدى أهمية دعم إستراتيجية الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في إرتفاع معدلات التميز في

الأداء التنظيمي. وأن إدارة رأس المال البشري تستطيع التنبؤ بالأداء التنظيمي بشكل كبير وتحقيق رضا الموظفين مما يحقق الولاء التنظيمي والوصول إلى أفضل الأداء. دراسة (Kamukama, 2013): هدفت إلى داسة مدى مساهمة عناصر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الصناعات الصغيرة بأوغندا. وتوصلت إلى أن عناصر رأس المال الفكري لها تأثير قوي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تساهم بنسبة ٤٤% في المزايا التنافسية المحققة. أن عناصر رأس المال الفكري مرتبة كما يلي: (رأس المال الهيكلي - رأس المال البشري - رأس مال العلاقات).

دراسة (Cricelli et al, 2013): هدفت إلى اقتراح إطار نظري يحدد ويقيم رأس المال الفكري لكي يقود المنظمة لتحقيق الإبداع. وتوصلت إلى وجود إطار متكامل لرأس المال الفكري يتيح للمديرين رصد مدى إستجابة أداء رأس المال الفكري للأهداف الإستراتيجية بالمنظمة وتعديل وتطوير طرق الوصول لهذه الأهداف. وأن إدراك المديرين لرأس المال الفكري هو المدخل الأساسي لعملية الإبداع بالمنظمة. دراسة (Ramirez&Gordillo, 2014): هدفت إلى تقديم نموذج لقياس رأس المال الفكري في الجامعات العامة (الحكومية) الأسبانية. وتوصلت إلى أن النماذج المعتمدة تجريبياً لقياس رأس المال الفكري بالجامعات ما زالت قليلة وغير كافية، كما أن هناك حاجة لمزيد من البحث لتقديم نموذج تجريبي للقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري.

دراسة (Othman& Saud, 2015): هدفت إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا على أداء المنظمة. وتوصلت إلى أنه يجب الفهم الجيد لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا وشدة التوجه الإستراتيجي للأعمال باعتباره مفتاح الحل لوجود الأداء التنظيمي الجيد. وينبغي

للمنظمات الماليزية وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تعتمد على تقنيات رأس المال الفكري باعتباره شرط لنجاح منظماتهم.

دراسة (طه، ٢٠١٦): هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي بالبنك الأهلي المصري. وتوصلت إلى أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على إكتساب المعرفة أساساً والحصول عليها من مصادرها الخارجية مقارنة بالمصادر الداخلية - على الرغم من أن القدرات الجوهرية تكمن في المعرفة الداخلية للعاملين فيها . وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وبين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

دراسة (بيضار، ٢٠١٧): هدفت إلى معرفة دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال واختيرت عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة بدولة الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن مكونات رأس المال الفكري هي: (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العملاء). كما يوجد إهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز .

دراسة (Engelman et al., 2017): هدفت إلى دراسة القدرة الإستيعابية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وإبتكار المنتجات. وذلك بالتطبيق على ٥٠٠ شركة من شركات الصناعات التكنولوجية بجنوب البرازيل. وتوصلت إلى أن رأس المال الفكري يؤثر على مستوى القدرات الإستيعابية للشركة، وإن كان بشكل مختلف على كل من أبعاد القدرات الإستيعابية. ويتأثر إكتساب المعرفة وإستيعابها وإستغلالها تأثيراً حاسماً برأس المال الهيكلي، يليه رأس المال البشري. وتتأثر قدرة تحويل المعرفة بالتساوي برأس المال الهيكلي والبشري، وبصورة أكثر إعتدالاً، من

خلال رأس المال الاجتماعي. وأظهرت النتائج أيضا أن القدرات الإستيعابية تؤثر على إبتكار المنتجات، ولكن كل من أبعادها أظهرت تأثير مختلف.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالبراعة التنظيمية:

دراسة (Ci-Rong Li, 2013): هدفت إلى دراسة ما إذا كان يمكن تنوع فريق عمل الإدارة العليا أم لا؟ وهل ذلك يؤثر على مستوى البراعة التنظيمية أم لا؟ بالشركات الصينية. وتوصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي بين كبار المسؤولين التنفيذيين، بما في ذلك الترابط والثقة والرؤية المشتركة، يتوسط العلاقة بين تنوع فريق العمل والبراعة التنظيمية.

دراسة (النجار، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك علاقة الإرتباط ودرجة التأثير. وتوصلت إلى وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية. وأن بُعدي الإستكشاف والإستغلال لهم دور كبير في تحقيق البراعة التنظيمية، لكن بُعد الإستكشاف يمثل البُعد الأساسي للبراعة التنظيمية.

دراسة (Chang, 2016): هدفت إلى اختبار نموذج متعدد المستويات من منظور البراعة لدراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية بالبراعة التنظيمية. وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية وأن القيادة التحويلية تعزز من البراعة التنظيمية.

دراسة (Na Fu et al., 2016): هدفت إلى تحديد إدارة الموارد الداخلية الرئيسية التي تسهم في بناء البراعة التنظيمية. وتوصلت إلى ان هناك ثلاثة موارد رأسمالية تؤثر على البراعة التنظيمية.

دراسة (Tan et al., 2016): هدفت إلى معرفة كيف يمكن للتعلم التنظيمي على المستويين التشغيلي والإستراتيجي أن يسهم في تطوير البراعة التنظيمية في شركات

الإتصالات الصينية. وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي سواء على المستوى التشغيلي أو المستوى الإستراتيجي يسهم في تطوير البراعة التنظيمية.

دراسة (Baškarada et al., 2016): هدفت إلى معرفة أثر القيادة على البراعة التنظيمية (الإستغلال والإستكشاف) بوزارة الدفاع الإستراتيجية. وتوصلت إلى أن هناك ثلاث آليات تنظيمية يعتمد عليهم القادة في تعزيز الإستغلال، وخمسة سلوكيات يعتمد عليها القادة في تعزيز الإستكشاف. هذه الآليات والسلوكيات تتطابق بشكل وثيق مع أساليب القيادة التحويلية.

دراسة (Lilja, 2017): هدفت إلى معرفة العوامل التمكينية الرئيسية للبراعة التنظيمية في القطاع العام بالسويد. وتوصلت إلى أن هناك تسعة عوامل تمكينية للبراعة التنظيمية وعرضت في صورتين مستوحاة من منهجية النظام الناعم. وتشير الدراسة إلى أنه من المهم قبل كل شيء خلق مساحة للإستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية في القطاع العام. وتعزز الدراسة الإعتقاد بأن بعض قيم وأدوات الجودة يمكن إعتبارها مهمة، في حين أن البعض الآخر يمكن أن يحد من القدرة على تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة.

دراسة (Günzel et al., 2018): هدفت إلى وضع نموذج شامل فيما يتعلق بسوابق وعواقب البراعة التنظيمية في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وخاصة بالنسبة للبلدان النامية مثل تركيا. وعلاوة على ذلك، تهدف الدراسة أيضا إلى الكشف عن الدور المعتدل للربط الشبكي بين البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي. وتوصلت إلى أن التأديب (الإنضباط التنظيمي) والدعم التنظيمي يؤثران إيجابياً على تشكيل وصيانة البراعة التنظيمية. كما تساهم البراعة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء الشركة الكمي والنوعي. وكلما زاد التواصل كلما زادت العلاقة بين القدرة على الاستغلال والأداء الثابت.

المحور الثالث: دراسات تتعلق بعلاقة رأس المال الفكري بالبراعة التنظيمية:

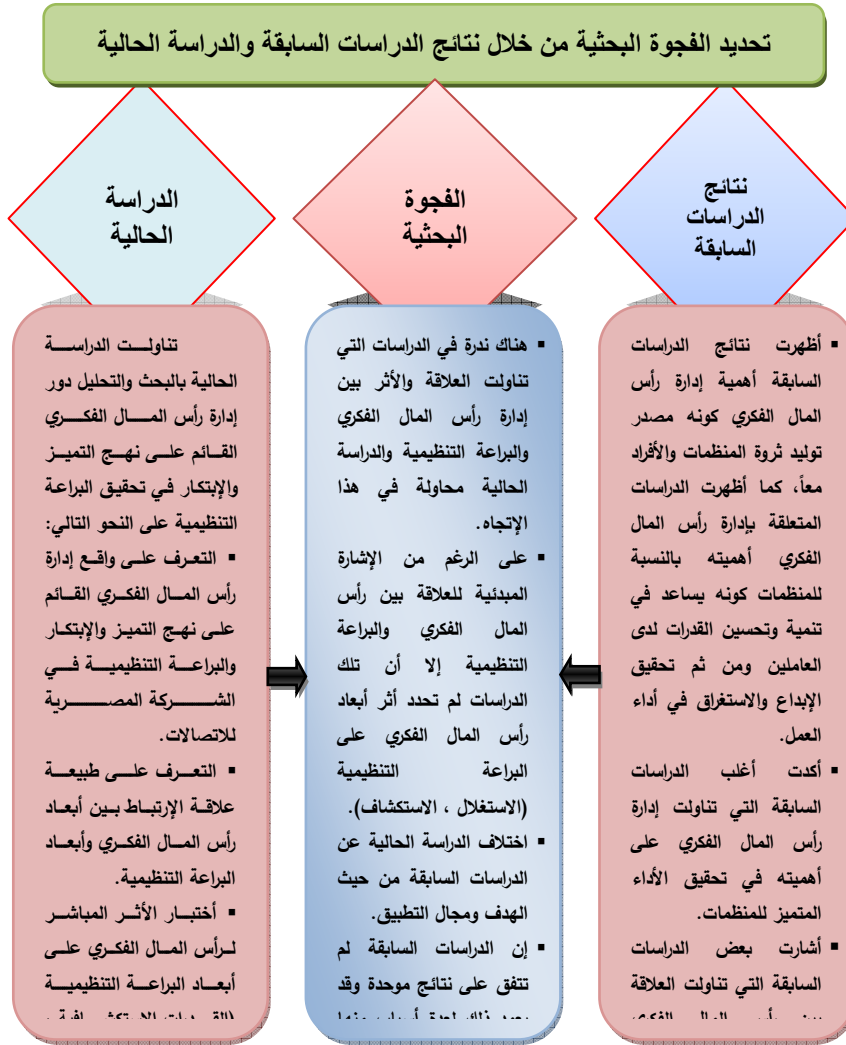
دراسة (Na Fu et al., 2016): هدفت إلى تحديد إدارة الموارد الداخلية الرئيسية التي تسهم في بناء البراعة التنظيمية ودراسة تأثير رأس المال الفكري، ورأس المال التنظيمي على البراعة التنظيمية والتي بدورها يؤثران على الأداء. وتوصلت إلى ان هناك ثلاثة موارد رأسمالية تؤثر على البراعة التنظيمية وأن هناك إرتباط بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

دراسة (Pérez et al., 2017): هدفت إلى تقديم نموذج نظري بديل لثلاثة مسارات مختلفة يتم من خلالها بناء البراعة التنظيمية داخل الشركات الكندية. ومن منظور متعدد المستويات، يصف النموذج كيف يمكن للتوليفات المحددة لأوجه رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري- رأس المال الاجتماعي- رأس المال التنظيمي) - أن تعمل بشكل تآزري للوصول إلى البراعة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى أن هذه الدراسة تتجاوز الحجج التقليدية حول كيفية قيام المنظمات بتطوير أنشطة البراعة التنظيمية (الإستكشاف - الإستغلال) في وقت واحد، واقتراح نموذج تكاملي لثلاثة أساليب تكملية: ١- البراعة التنظيمية من خلال رأس المال البشري الفردي. ٢- البراعة التنظيمية من خلال رأس المال الاجتماعي ٣- البراعة التنظيمية من خلال رأس المال التنظيمي. وتربط هذه المسارات المستويات التنظيمية في المنظمات، وتبين العملية التراكمية للبراعة في الآراء من منظور متعدد المستويات.

التعليق على الدراسات السابقة:

ويظهر الشكل التالي (شكل رقم ٢) الفجوة البحثية من نتائج الدراسات السابقة والحالية:



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تحليل الدراسات السابقة

مشكلة البحث، وذلك من خلال النقاط التالية:

أ- الدراسة الاستطلاعية:

أجرت الباحثة دراسة إستطلاعية للوقوف على مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة وذلك من خلال مقابلات شخصية متعمقة مع (٣٠ مفردات) من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات كعينة ميسرة من حيث الوقت والجهد والتكلفة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

كما قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإستطلاعية بهدف تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حول أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية ومعرفة أكثر الإدارات داخل الشركة التي تدرك مفهوم البراعة التنظيمية وعلى علم بمكونات رأس المال الفكري أيضاً لمعرفة من هم العاملين الذين لديهم براعة تنظيمية في تنفيذ أعمالهم وأيضاً لتحديد درجة الارتباط والتأثير بينهم. وكانت النتيجة أن هناك مشكلة حقيقية وراء تلك الظواهر ومن أهم هذه الظواهر ما يلي: (هناك إفتقار واضح في تفسير مفهوم رأس المال الفكري- هناك قصور واضح والتباس في عدم الإلمام والإدراك بمفهوم البراعة التنظيمية).

ولقد جاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

١- عينة المستقصى منهم (الإدارة العليا):

- ٨٠% يرون أن لديهم وعي كامل بمفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار ويسعون نحو تطبيقه على أرض الواقع، ووضع الآليات اللازمة لذلك لتنمية معرفة وخبرة ومهارة جميع العاملين بالشركة لأن ذلك من ضمن رؤية ورسالة الشركة.

- ٧٥% يرون أن لديهم درجة عالية جداً من البراعة في وضع الإستراتيجيات الإدارية الأفضل واللازمة لتفعيل البراعة التنظيمية داخل الشركة وأيضاً يرون أن معظم العاملين بالشركة يدركون مفهوم البراعة التنظيمية.

٢- عينة المستقصى منهم (الإدارة الوسطى):

- ٦٥% يدركون مفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار.
- ٨٠% يرون أنهم على قدر عالي جداً من البراعة والإبتكار والفاعلية في تنفيذ أعمالهم وفي تقديم الخدمة للعملاء.

٣- عينة المستقصى منهم (الإدارة التنفيذية):

- ٤٠% من العاملين يدركون مفهوم رأس المال الفكري.
- ٨٠% من العاملين يرون أنهم على قدر عالي جداً من البراعة والإبتكار والفاعلية في تنفيذ أعمالهم وفي تقديم الخدمة للعملاء.

الأمر الذي ترى الباحثة أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح في مدى إدراك العاملين لمفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأيضاً في درجة البراعة التنظيمية لديهم. ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه الظواهر السلبية. حيث تُعد الشركة المصرية للإتصالات من الشركات التي تطبق أحدث وأفضل الأساليب الإدارية^(١) حيث قامت الشركة بإنشاء معهد تدريبي على أعلى مستوى وبالتالي أنفقت الكثير من المال على ذلك من أجل زيادة كفاءة العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن ثم زيادة الأرباح السنوية للشركة.

^١ - قامت الباحثة بعمل مقابلات متعمقة مع عدد من مديري الإدارات بالشركة محل الدراسة وأتضح أن الشركة تطبق أفضل الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الأعمال.

ب- تحديد المشكلة:

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في وجود ضعف في مجال العلاقة بين رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار والبراعة التنظيمية، ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار؟

التساؤل الثاني: ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية؟

التساؤل الثالث: ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية؟

التساؤل الرابع: كيف تؤثر أبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإستغلالية؟

التساؤل الخامس: كيف تؤثر أبعاد رأس المال الفكري على القدرات الإستكشافية؟

رابعاً:- أهداف البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة والدراسات السابقة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في النقاط التالية:

الهدف الأول: تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حول أبعاد رأس المال الفكري.

الهدف الثاني: تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حول أبعاد البراعة التنظيمية.

الهدف الثالث: تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.

الهدف الرابع: اختبار الأثر المباشر لرأس المال الفكري على أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الإستغلالية ، القدرات الإستكشافية) بالشركة المصرية للاتصالات.

الهدف الخامس: تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تطبيقها والتي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات من منظور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار، الأمر الذي قد يسهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي للشركة المصرية للإتصالات.

خامساً: - فروض البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية فإنه تم صياغة الفروض في صورة فروض العدم وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالآتي:

الفرض الأول:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للإتصالات.	توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للإتصالات.

الفرض الثاني:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.	توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.

الفرض الثالث:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.	توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.

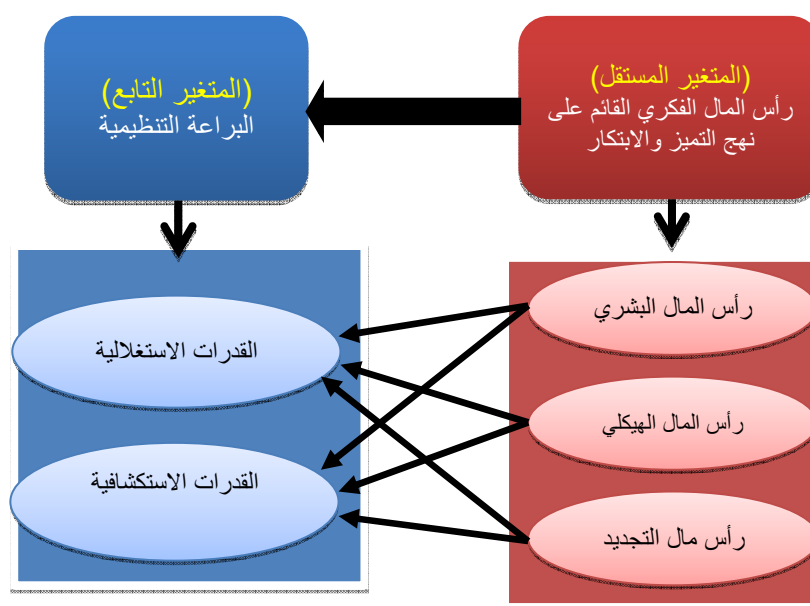
الفرض الرابع:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية بالشركة المصرية للإتصالات.

الفرض الخامس:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستكشافية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستكشافية بالشركة المصرية للإتصالات.

ويمكن توضيح فروض البحث من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٣): نموذج فروض البحث والعلاقة بين متغيرات الدراسة

سادساً: - أهمية الدراسة:

يتم إعداد هذا البحث انطلاقاً من الإقتناع بأهميته العلمية والعملية على النحو التالي:

أ - الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات البحث (رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، البراعة التنظيمية) باعتبارهم أدوات معاصرة في الفكر الإداري، وإرتباطهم بالعنصر البشري الذي يمثل جوهر أي منظمة معاصرة.
- يُعد موضوع البراعة التنظيمية من الإتجاهات الحديثة في الإدارة، لذلك تسعى الباحثة إلى إلقاء الضوء على المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالبراعة التنظيمية والتي يمكن أن يكون لها دور هام في حياة المنظمات.

ب - الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، حيث تمثل الشركة المصرية للاتصالات مستقبل وحاضر المنظمات المتطورة إدارياً.
- تتجلى أهمية الدراسة في معرفة واقع تبني الشركة المصرية للاتصالات لمفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار ومدى جدواه وتحقيقه للبراعة التنظيمية.
- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء الشركة المصرية للاتصالات من خلال إدراك وتطبيق مفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بما ينعكس بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.

▪ كما توضح الباحثة أسباب إختيار الشركة المصرية للاتصالات كمجال للدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب التي دعت الباحثة لإختيار الشركة المصرية للاتصالات كمجال لتطبيق الدراسة، ومن هذه الأسباب ما يلي:

١- الدور الهام الذي تلعبه الشركة المصرية للاتصالات في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام التكنولوجي الحديث، وتسعى دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلاً.

٢- تواجه الشركة المصرية للاتصالات بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض عليها الإستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة.

٣- سعي الشركة المصرية للاتصالات إلى الإحتفاظ بريادتها العربية والأفريقية كشركة من أقدم الشركات وأكثرها جذباً للإستثمارات العربية والأجنبية.

سابعاً:- منهجية البحث:

سعيًا نحو تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فروضها، اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي ، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية، وسوف يتم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بتصميم قائمة استقصاء واحدة تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح منهجية الدراسة في النقاط التالية كما يلي:

أ- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

١- رأس المال الفكري (متغير مستقل) **Intellectual Capital**

سوف تعتمد الباحثة في قياس رأس المال الفكري لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات على المقياس الذي وضعه (Na Fu et al, 2016) و (Hsu and Castro and (Sabherwal, 2012) و (Seleim and Khalil, 2011) و (Saez, 2008) و (الهلامي، ٢٠١١)، وسوف تقوم الباحثة بالتعديل في العبارات والمكونة من (٤٩ عبارة) بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية والوحدات المبحوثة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغير رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار بالشركة المصرية للاتصالات من حيث أبعاده الثلاثة (رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي - رأس مال التجديد).

٢- **البراعة التنظيمية (متغير تابع) Organizational Ambidexterity**

سوف تعتمد الباحثة في قياس أبعاد البراعة التنظيمية على المقياس الذي وضعه (Jansen et al., 2011) و (Baškarada et al, 2016) وسوف تقوم الباحثة بالتعديل في العبارات المكونة من (١٧ عبارة) بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية والوحدات المبحوثة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد البراعة التنظيمية حيث تشمل: (القدرات الإستغلالية - القدرات الإستكشافية). ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة وكيفية قياسها والعبارات التي تقيس كل من رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار والبراعة التنظيمية كما وردت بقائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١) كما يلي:

جدول رقم (٣)

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

القسم	المتغير	أبعاد المتغير	محددات المتغير	عبارات قائمة بالإستقصاء التي تقيس كل بُعد	
الأول	رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار (NaFu, 2016)	رأس المال البشري	معرفة العاملين	العبارات من ١ إلى ٤	
			خبرات العاملين	العبارات من ٥ إلى ٨	
			مهارات العاملين	العبارات من ٩ إلى ١٢	
			معنويات العاملين	العبارات من ١٣ إلى ١٦	
		رأس المال التنظيمي	ملائمة الهيكل التنظيمي	العبارات من ١٧ إلى ٢٠	
			برامج تطوير العمل	العبارات من ٢١ إلى ٢٥	
			السياسات والإجراءات	العبارات من ٢٦ إلى ٢٨	
			نظم المعلومات وقواعد البيانات	العبارات من ٢٩ إلى ٣٣	
				رأس مال التجديد	العبارات من ٣٤ إلى ٤٩
		الثاني	البراعة التنظيمية (Baškarada et al, 2016)	القدرات الاستغلالية	العبارات من ٥٠ إلى ٥٨
القدرات الاستكشافية	العبارات من ٥٩ إلى ٦٦				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

ب- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة المصرية للإتصالات (منطقة تليفونات القاهرة) والبالغ عددهم (١٣٤٣٧) موظف وذلك وفقاً للدليل الإحصائي للشركة المصرية للإتصالات في تاريخ ٢٠١٧/٩/٢١ م. وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج (Sample Size Calculator) بمعلومية حجم المجتمع

الذي يبلغ (١٣٤٣٧) مفردة وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وحدود خطأ (+ أو - ٥%) وقد بلغ حجم العينة (٣٧٢) مفردة، واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية، وتم توزيع ٣٧٢ استثماراً استقصاءً، وكان عدد الاستثمارات المستردة ٣٥١ مفردة، وبلغ عدد استثمارات الإستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٠٠ مفردة. أي أن نسبة الاستجابة الفعلية لعينة البحث ٧٨%. ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

عدد استثمارات الاستقصاء الموزعة والمستردة والمحلاة وفقاً لحجم العينة

مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستثمارات الموزعة		الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستجابة
العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (منطقة تليفونات القاهرة)	١٣٤٣٧	٣٧٢	١٠%	الإدارة العليا	٣٨	٣٨	١٠%
			٣٧%	الإدارة الوسطى	١٣٩	١٣١	٣٦%
			٥٣%	الإدارة التنفيذية	١٩٥	١٨٢	٣٤%
			١٠٠%		٣٧٢	٣٥١	٨٠%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدليل الإحصائي للشركة المصرية للاتصالات في تاريخ ٢٠١٧/٩/٢١م.

ج- أنواع ومصادر البيانات:

▪ البيانات الثانوية:

قامت الباحثة بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة، وساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للدراسة.

▪ البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الإستقصاء الموضحة في ملاحق الدراسة (ملحق رقم ١)، والتي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة والمكونة من (٣٧٢ مفردة) ، وبعد ذلك تم جمعها من عينة الدراسة، ثم مراجعتها، وتحكيمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم إجراء اختبار المصادقية والإعتمادية لقائمة الإستقصاء من خلال قياس معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الإعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما تم التوصل إليه.

ثامناً: - حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:**
- ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما: (رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار - البراعة التنظيمية).
- تعددت أبعاد وعوامل رأس المال الفكري، وقد اقتصرنا الدراسة على تناول أبعاد (رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي - رأس مال التجديد).
- اقتصرنا الدراسة الحالية على أبعاد البراعة التنظيمية من حيث (القدرات الإستكشافية - القدرات الإستغلالية).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمنطقة محافظة القاهرة.

- **الحدود الزمانية:** تم تجميع بيانات الدراسة في خلال الفترة من أغسطس ٢٠١٧م حتى يناير ٢٠١٨م.

تاسعاً: - الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

من خلال هذا البحث عرضت الباحثة نتائج الدراسة الميدانية لبحث "دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات" في ضوء فروض الدراسة الآتية:

الفرض الأول:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار بالشركة المصرية للاتصالات.	توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الثاني:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.	توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الثالث:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.	توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الرابع:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار على القدرات الإستكشافية بالشركة المصرية للاتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار على القدرات الإستكشافية بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الخامس:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية بالشركة المصرية للإتصالات.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفرغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم المعنوية للعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Sciences وتم التحليل الإحصائي بإستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم المعنوية SPSS V. 23، وتعد هذه الخطوة - تفرغ البيانات - خطوة تمهيدية لتبويب البيانات، ومن خلاله تم:

- ١- إختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات متغيرات الدراسة.
- ٢- إختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة وإجمالي الإستقصاء.
- ٣- إختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- ٤- العلاقات الإرتباطية بمعامل إرتباط بيرسون للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- ٥- تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة للتحقق من صحة فروض الدراسة.

أ- قياس الإعتمادية (الثبات والصدق لإستبيان):

- ثبات الإستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان لإمكانية الاعتماد على نتائج الإستبيان إستخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (CronbachAlpha)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (٥) ثبات العبارات لأبعاد رأس المال البشري

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد رأس المال البشري
٠,٩٦٥	٤	معرفة الموظفين
٠,٩٩٢	٤	خبرة الموظفين
٠,٩٨١	٤	مهارة الموظفين
٠,٩٧٩	٤	الروح المعنوية للموظفين

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث بلغت قيم معامل الثبات (٠,٩٦٥، ٠,٩٩٢، ٠,٩٨١، ٠,٩٧٩)، لأبعاد رأس المال البشري (معرفة الموظفين، خبرة الموظفين، مهارة الموظفين، الروح المعنوية للموظفين) على التوالي، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (٦) ثبات العبارات لأبعاد رأس المال التنظيمي

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد رأس المال التنظيمي
٠,٩٨٥	٤	ملائمة الهيكل التنظيمي
٠,٨٤٩	٥	برامج تطوير العمل
٠,٩٧٢	٣	السياسات والإجراءات
٠,٩٨٩	٥	نظم المعلومات وقواعد البيانات

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث بلغت قيم معامل الثبات (٠,٩٨٥، ٠,٨٤٩، ٠,٩٧٢، ٠,٩٨٩)، لأبعاد رأس المال التنظيمي (ملائمة الهيكل التنظيمي، برامج تطوير العمل، السياسات والإجراءات، نظم المعلومات وقواعد البيانات) على التوالي، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (٧) ثبات العبارات لأبعاد البراعة التنظيمية

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد البراعة التنظيمية
٠,٩٩٣	٩	القدرات الإستغلالية
٠,٩٩٢	٨	القدرات الإستكشافية

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث بلغت قيم معامل الثبات (٠,٩٩٣، ٠,٩٩٢)، لأبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الإستغلالية، القدرات الإستكشافية) على التوالي، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الإعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (٨) ثبات أبعاد الإستبيان

أبعاد الإستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا
رأس المال البشري	١٦	٠,٩٩١
رأس المال التنظيمي	١٧	٠,٩٨٣
رأس مال التجديد	١٦	٠,٩٩٥
رأس المال الفكري	٤٩	٠,٩٩٧
البراعة التنظيمية	١٧	٠,٩٩٦
إجمالي الاستبيان	٦٦	٠,٩٩٨

يتضح من الجدول السابق لثبات عبارات أبعاد رأس المال الفكري أن قيم معاملات الثبات جميعها مرتفعة حيث بلغت قيم معامل الثبات (٠,٩٩١، ٠,٩٨٣، ٠,٩٩٥) لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال التجديد) على التوالي، وكانت قيمة ألفا لإجمالي رأس المال الفكري (٠,٩٩٧) وهي قيمة مرتفعة، وكانت قيمة ألفا لإجمالي قيمة البراعة التنظيمية (٠,٩٩٦) وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة ألفا لإجمالي الاستبيان (٠,٩٩٨) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات [التي تم تحكيمها من قبل بعض أساتذة إدارة الأعمال بالجامعات المصرية وبعض المهنيين في نفس التخصص (ملحق رقم ٢)] وإمكانية الإعتماد على نتائجها والوثوق بها.

▪ صدق الإتساق الداخلي للإستبيان:

تم حساب معاملات إرتباط كل بعد من أبعاد الإستبيان بالدرجة الكلية للإستبيان والتي نتجت عن تطبيق الإستبيان على عينة مبدئية، وقامت الباحثة بحساب صدق الإتساق الداخلي ومعامل الإرتباط المصحح كالاتي:

جدول (٩) صدق الإتساق الداخلي لأبعاد رأس المال البشري

معامل الارتباط المصحح	إجمالي رأس المال البشري	أبعاد رأس المال البشري	
٠,٩٥٨	٠,٠٠١	معامل ارتباط بيرسون	معرفة الموظفين
		الدالة المعنوية	
٠,٩٩٦	٠,٠٠١	معامل ارتباط بيرسون	خبرة الموظفين
		الدالة المعنوية	
٠,٩٩٥	٠,٠٠١	معامل ارتباط بيرسون	مهارة الموظفين
		الدالة المعنوية	
٠,٩٩٥	٠,٠٠١	معامل ارتباط بيرسون	الروح المعنوية للموظفين
		الدالة المعنوية	

من جدول صدق الإتساق الداخلي السابق لأبعاد رأس المال البشري نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري وإجمالي رأس المال البشري دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يؤكد على صدق الإتساق الداخلي لأبعاد رأس المال البشري وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (٠,٩٢٠، ٠,٩٩٢، ٠,٩٩٠، ٠,٩٩١) لكل من (معرفة الموظفين، خبرة الموظفين، مهارة الموظفين، الروح المعنوية للموظفين) على التوالي، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وبلغت قيم معامل الارتباط المصحح (٠,٩٥٨، ٠,٩٩٦، ٠,٩٩٥) لكل من (معرفة الموظفين، خبرة الموظفين، مهارة الموظفين، الروح المعنوية للموظفين) على التوالي، وهي قيم تؤكد على صدق أبعاد رأس المال البشري.

جدول (١٠) صدق الإتساق الداخلي لأبعاد رأس المال التنظيمي

معامل الارتباط المصحح	إجمالي رأس المال التنظيمي	أبعاد رأس المال التنظيمي	
٠,٩٩٢	٠,٩٨٤ (**)	معامل ارتباط بيرسون	ملائمة الهيكل التنظيمي
		الدلالة المعنوية	
٠,٩٣٦	٠,٨٧٩ (**)	معامل ارتباط بيرسون	برامج تطوير العمل
		الدلالة المعنوية	
٠,٩٨٩	٠,٩٧٩ (**)	معامل ارتباط بيرسون	السياسات والإجراءات
		الدلالة المعنوية	
٠,٩٩٤	٠,٩٨٨ (**)	معامل ارتباط بيرسون	نظم المعلومات وقواعد البيانات
		الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الإتساق الداخلي السابق لأبعاد رأس المال التنظيمي نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد رأس المال التنظيمي وإجمالي رأس المال التنظيمي دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يؤكد على صدق الإتساق الداخلي لأبعاد رأس المال التنظيمي وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (٠,٩٨٤، ٠,٨٧٩، ٠,٩٧٩، ٠,٩٨٨) لكل من (ملائمة الهيكل التنظيمي، برامج تطوير العمل، السياسات والإجراءات، نظم المعلومات وقواعد البيانات) على التوالي، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وبلغت قيم معامل الارتباط المصحح (٠,٩٩٢، ٠,٩٣٦، ٠,٩٨٩، ٠,٩٩٤) لكل من (ملائمة الهيكل التنظيمي، برامج تطوير العمل، السياسات والإجراءات، نظم المعلومات وقواعد البيانات) على التوالي، وهي قيم تؤكد على صدق أبعاد رأس المال التنظيمي.

جدول (١١) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البراعة التنظيمية

معامل الارتباط المصحح	إجمالي البراعة التنظيمية	أبعاد البراعة التنظيمية	
		٠,٩٩٩	(**)٠,٩٩٩
	٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٩٩٨	(**)٠,٩٩٧	معامل ارتباط بيرسون	ثانياً: القدرات الإستكشافية
	٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الإتساق الداخلي السابق لأبعاد البراعة التنظيمية نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وإجمالي البراعة التنظيمية دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البراعة التنظيمية وبلغت قيمتي معامل الارتباط (٠,٩٩٧ ، ٠,٩٩٩) لكل من (القدرات الإستغلالية، القدرات الإستكشافية) على التوالي، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وبلغت قيمتي معامل الارتباط المصحح (٠,٩٩٩ ، ٠,٩٩٨) لكل من (القدرات الإستغلالية، القدرات الإستكشافية) على التوالي، وهي قيم تؤكد على صدق أبعاد البراعة التنظيمية.

جدول (١٢) صدق الإتساق الداخلي لأبعاد إستبيان

معامل الارتباط المصحح	إجمالي الإستبيان	أبعاد الإستبيان	
		٠,٩٩٩	(**)٠,٩٩٩
	٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٩٩٩	(**)٠,٩٩٨	معامل ارتباط بيرسون	البراعة التنظيمية
	٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الإتساق الداخلي السابق لأبعاد الإستبيان نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد الإستبيان وإجمالي الإستبيان دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يؤكد على صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون

(٠,٩٩٨, ٠,٩٩٩) لكل من (رأس المال الفكري، البراعة التنظيمية) على التوالي، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وبلغت قيم معامل الارتباط المصحح (٠,٩٩٩, ٠,٩٩٩) لكل من (رأس المال الفكري، البراعة التنظيمية) على التوالي، وهي قيم تؤكد على صدق أبعاد الاستبيان.

ب- التحقق من صحة فروض البحث:

الفرض الأول:

الفرض البديل	الفرض الصفري
توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للاتصالات.	لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للاتصالات.

جدول (١٣)

يوضح متوسطات أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري (رأس المال البشري)

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
معرفة الموظفين	إدارة عليا	٣٨	٢,٤٩
	إدارة وسطي	١٣٥	٤,٥٦
	إدارة تنفيذية	١٢٧	٣,٤٧
	إجمالي	٣٠٠	٣,٨٤
خبرة الموظفين	إدارة عليا	٣٨	١,٠٠
	إدارة وسطي	١٣٥	٤,١٣
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٦٠
	إجمالي	٣٠٠	٢,٦٦
مهارة الموظفين	إدارة عليا	٣٨	١,٠٠
	إدارة وسطي	١٣٥	٣,٩٧
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٦٤
	إجمالي	٣٠٠	٢,٦١
الروح المعنوية للموظفين	إدارة عليا	٣٨	١,٠٥
	إدارة وسطي	١٣٥	٣,٩٨
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٨٧
	إجمالي	٣٠٠	٢,٧٢
رأس المال البشري	إدارة عليا	٣٨	١,٣٩
	إدارة وسطي	١٣٥	٤,١٦
	إدارة تنفيذية	١٢٧	٢,١٤
	إجمالي	٣٠٠	٢,٩٦

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجمالي العينة لبعده رأس المال البشري بلغت (٢,٩٦) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط عينة إدارة عليا (١,٣٩) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط إدارة وسطي (٤,١٦) وهي قيمة مرتفعة، ومتوسط إدارة تنفيذية (٢,١٤) وهي قيمة غير مرتفعة.

جدول (١٤)

يوضح اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان معنوية أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري (رأس المال البشري)

الدلالة المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
٠,٠٠٠	٢٥٦,١٠٥	١٢٥٧,٣٥٤	٢	٢٥١٤,٧٠٩	بين المجموعات	معرفة الموظفين
		٤,٩١	٢٩٧	١٤٥٨,١٢٨	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٣٩٧٢,٨٣٧	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٧٩٧,٢٤٦	٤٣١٦,٨٨٤	٢	٨٦٣٣,٧٦٨	بين المجموعات	خبرة الموظفين
		٥,٤١٥	٢٩٧	١٦٠٨,١٧٩	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٠٢٤١,٩٥	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٦٥٦,١٧٤	٣٧٣٦,٠٣١	٢	٧٤٧٢,٠٦٣	بين المجموعات	مهارة الموظفين
		٥,٦٩٤	٢٩٧	١٦٩١,٠١٧	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٩١٦٣,٠٨	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٦٢٧,٠١٩	٣٣٠٢,٧٥٧	٢	٦٦٠٥,٥١٣	بين المجموعات	الروح المعنوية للموظفين
		٥,٢٦٧	٢٩٧	١٥٦٤,٤١٧	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٨١٦٩,٩٣	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٦٥٤,٥٤	٤٧٧٩٦,٥٦	٢	٩٥٥٩٣,١٢	بين المجموعات	أولاً: رأس المال البشري
		٧٣,٠٢٣	٢٩٧	٢١٦٨٧,٨٨	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١١٧٢٨١	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) من الجدول السابق للاختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري يتضح وجود اختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة لكل من أبعاد رأس المال البشري (معرفة الموظفين، خبرة الموظفين، مهارة الموظفين، الروح المعنوية للموظفين) باختلاف المستوى الإداري، كما يوجد اختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري لإجمالي رأس المال البشري.

جدول (١٥)

يوضح متوسطات أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري (رأس المال التنظيمي)

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ملائمة الهيكل التنظيمي	إدارة عليا	٣٨	١,٠
	إدارة وسطي	١٣٥	١,٦
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٠
	إجمالي	٣٠٠	٣,٨
برامج تطوير العمل	إدارة عليا	٣٨	١,٠
	إدارة وسطي	١٣٥	١,٥
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٤
	إجمالي	٣٠٠	١,٥
السياسات والإجراءات	إدارة عليا	٣٨	١,٥
	إدارة وسطي	١٣٥	١,٠
	إدارة تنفيذية	١٢٧	٠,٤
	إجمالي	٣٠٠	٢,٥
نظم المعلومات وقواعد البيانات	إدارة عليا	٣٨	١,٠
	إدارة وسطي	١٣٥	٢,٢
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٣
	إجمالي	٣٠٠	٥,٣
رأس المال التنظيمي	إدارة عليا	٣٨	١,٥
	إدارة وسطي	١٣٥	٥,٩
	إدارة تنفيذية	١٢٧	٧,٠
	إجمالي	٣٠٠	١,٤

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجمالي العينة لبعده رأس المال التنظيمي بلغت (٢,٤٩) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط عينة إدارة عليا (١,٠٣) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط إدارة وسطي (٣,٥٦) وهي قيمة مرتفعة، ومتوسط إدارة تنفيذية (١,٧٨) وهي قيمة غير مرتفعة.

جدول (١٦)

يوضح إختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان معنوية أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري (رأس المال التنظيمي)

الدلالة المعنوية	قيمة ف (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
					بين المجموعات	داخل المجموعات الإجمالي
٠,٠٠٠	٥٨٦,٥٢٤	٢٧٩٠,٠٨٧	٢	٥٥٨٠,١٧٥	بين المجموعات	ملائمة الهيكل التنظيمي
		٤,٧٥٧	٢٩٧	١٤١٢,٨٢٥	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٦٩٩٣	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٤٢٦,٠١٢	٢٢٦٢,٦٤٣	٢	٤٥٢٥,٢٨٧	بين المجموعات	برامج تطوير العمل
		٥,٣١١	٢٩٧	١٥٧٧,٤٣٣	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٦١٠٢,٧٢	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٥٢٠,١٩٩	١٤٢٧,٦٦٦	٢	٢٨٥٥,٣٣٢	بين المجموعات	السياسات والإجراءات
		٢,٧٤٤	٢٩٧	٨١٥,١٠٥	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٣٦٧٠,٤٣٧	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٦٩٥,٧٠٣	٤٨٦٣,١١٨	٢	٩٧٢٦,٢٣٦	بين المجموعات	نظم المعلومات وقواعد البيانات
		٦,٩٩	٢٩٧	٢٠٧٦,٠٩٤	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١١٨٠٢,٣٣	الإجمالي	
٠,٠٠٠	٨٧٩,٨٧٢	٤٣١٥٧,٠٦	٢	٨٦٣١٤,١٢	بين المجموعات	ثانياً: رأس المال التنظيمي
		٤٩,٠٤٩	٢٩٧	١٤٥٦٧,٦٣	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٠٠٨٨١,٧	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من الجدول السابق للإختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري يتضح وجود إختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة لكل من أبعاد رأس المال التنظيمي (ملائمة الهيكل التنظيمي، برامج تطوير العمل، السياسات والإجراءات، نظم المعلومات وقواعد البيانات) بإختلاف المستوى الإداري، كما يوجد إختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري لإجمالي رأس المال التنظيمي.

جدول (١٧)

يوضح متوسطات (رأس مال التجديد) أحد أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري
رأس مال التجديد	إدارة عليا	٣٨	١,٠٧
	إدارة وسطي	١٣٥	٣,٨٩
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٩٢
	إجمالي	٣٠٠	٢,٧٠

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجمالي العينة لبعده رأس مال التجديد بلغت (٢,٧٠) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط عينة إدارة عليا (١,٠٧) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط إدارة وسطي (٣,٨٩) وهي قيمة مرتفعة، ومتوسط إدارة تنفيذية (١,٩٢) وهي قيمة غير مرتفعة.

جدول (١٨)

يوضح اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان معنوية بُعد (رأس مال التجديد) أحد أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة المعنوية
ثالثاً: رأس مال التجديد	بين المجموعات	٢	٤٧٢٢٤,٤٥	٦٢٤,٤٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٧	٧٥,٦٢١		
	الإجمالي	٢٩٩	١١٦٩٠,٨,٣		

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من الجدول السابق للاختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري يتضح وجود اختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة لبعده رأس مال التجديد باختلاف المستوى الإداري.

جدول (١٩)

يوضح متوسطات رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار	إدارة عليا	٣٨	١,٨
	إدارة وسطى	١٣٥	١,١
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٦
	إجمالي	٣٠٠	١,٨

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجمالي العينة لبعده رأس المال الفكري بلغت (٢,٧١) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط عينة إدارة عليا (١,١٦) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط إدارة وسطى (٣,٨٦) وهي قيمة مرتفعة، ومتوسط إدارة تنفيذية (١,٩٤) وهي قيمة غير مرتفعة.

جدول (٢٠)

يوضح اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان معنوية رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة المعنوية
إجمالي رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار	بين المجموعات	٢	٤١٤٢٥٩,٢	٧٢٧,٨١٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٧	٥٦٩,١٨٢		
	الإجمالي	٢٩٩	٩٩٧٥٦٥,٤		

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من الجدول السابق للاختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري يتضح وجود اختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة لإجمالي رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار.

مما سبق ثبت عدم صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للإتصالات. وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل.

الفرض الثاني:

الفرض البديل	الفرض الصفري
توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.

جدول (٢١)

يوضح إختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان معنوية أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري
القدرات الإستغلاية	إدارة عليا	٣٨	١,٠
	إدارة وسطى	١٣٥	١,٩
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٢
القدرات الإستكشافية	إجمالي	٣٠٠	١,٨
	إدارة عليا	٣٨	٠,٩٦
	إدارة وسطى	١٣٥	١,٧
البراعة التنظيمية	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٣
	إجمالي	٣٠٠	١,٣
	إدارة عليا	٣٨	١,٦
	إدارة وسطى	١٣٥	١,٦
	إدارة تنفيذية	١٢٧	١,٤
	إجمالي	٣٠٠	١,١

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجمالي العينة لبعد البراعة التنظيمية بلغت (٢,٧٣) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط عينة إدارة عليا (١,٠١) وهي قيمة غير مرتفعة، ومتوسط إدارة وسطى (٣,٩٨) وهي قيمة مرتفعة، ومتوسط إدارة تنفيذية (١,٩٣) وهي قيمة غير مرتفعة.

جدول (٢٢)

الإختلافات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة المعنوية
أولاً: القدرات الإستغالية	بين المجموعات	٢	١٦٩٢٠,٩٢	٦٢٦,١٤	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٧	٢٧,٠٢٤		
	الإجمالي	٢٩٩	٤١٨٦٨		
ثانياً: القدرات الإستكشافية	بين المجموعات	٢	١٢٥٢٧,١٧	٥٥٤,٠٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٧	٢٢,٦١		
	الإجمالي	٢٩٩	٣١٧٦٩,٣٧		
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	٢	٥٨٥٦٤,١٢	٥٩٩,٨٠٣	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٧	٩٧,٦٣٩		
	الإجمالي	٢٩٩	١٤٦١٢٧		

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من الجدول السابق للإختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري يتضح وجود إختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة لكل من أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الإستغالية، القدرات الإستكشافية) بإختلاف المستوى الإداري، كما يوجد إختلاف معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري لإجمالي البراعة التنظيمية.

مما سبق ثبت عدم صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات. وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل.

الفرض الثالث:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.	توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات.

جدول (٢٣)

العلاقة الارتباطية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	ثانياً القدرات الاستكشافية	أولاً القدرات الاستغلالية	المتغيرات
**٠,٩٠٥	**٠,٩٠٥	**٠,٩٠٣	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٨٥	**٠,٩٨٠	**٠,٩٨٦	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٨٤	**٠,٩٧٨	**٠,٩٨٧	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٩٢	**٠,٩٩٣	**٠,٩٨٨	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٩٥	**٠,٩٩٢	**٠,٩٩٤	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٩٠	**٠,٩٨٥	**٠,٩٩١	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٨١٣	**٠,٧٩٢	**٠,٨٢٨	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٩٠	**٠,٩٨٩	**٠,٩٨٨	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٨٨	**٠,٩٨٠	**٠,٩٩٢	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٩٨	**٠,٩٩٦	**٠,٩٩٦	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية
**٠,٩٩٧	**٠,٩٩٢	**٠,٩٩٧	معامل ارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية.

مما سبق ثبت عدم صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات. وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل.

الفرض الرابع:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الاستغلالية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الاستغلالية بالشركة المصرية للإتصالات.

جدول (٢٤)

إختبار الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز

والإبتكار على القدرات الإستغلالية

مستوى المعنوية	قيمة ف (F)	الخطأ المعياري للنموذج SE	معامل التحديد (R ²)	معامل الإرتباط (R)	مستوى المعنوية	قيمة ت (T)	معامل الإنحدار (B)	المتغيرات المستقلة
					٠,٠٠٠	١٧,٥١٣	-	الثابت
					٠,٤	٤,٥٩٩	٠,٠٢٢	رأس المال البشري
٠,٠٠٠	٢٢٥٤٨,٨	٠,٧٨٥	٠,٩٩٦	٠,٩٩٨	٠,٠٠٠	٠,٩٤٢	٠,٢٠٣	رأس المال التنظيمي
					٠,٠٠٠	٠,٦٢٩-	٠,٣٨٨	رأس مال التجديد

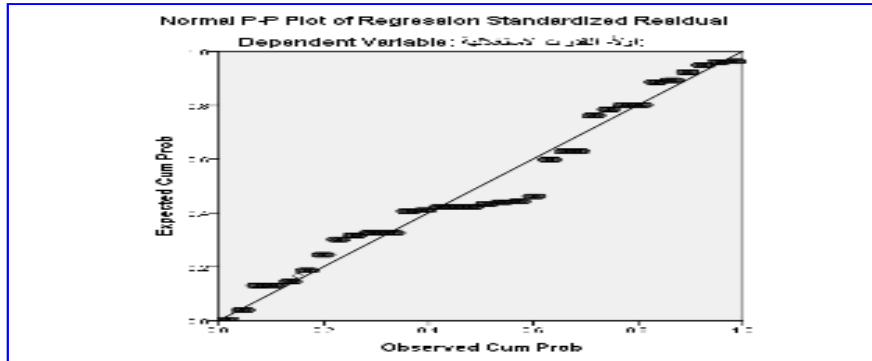
المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية كانت قيمة معامل الإرتباط (R) بلغ (٠,٩٩٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ،

لذا توجد علاقة إرتباط طردية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار والقدرات الإستغلالية.

من خلال نتائج معامل التحديد (R^2) للإنحدار الخطي المتعدد في الجدول السابق نجد أن هناك تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال التجديد) على القدرات الإستغلالية بنسبة (٩٩,٦%) وبإختبار معنوية نموذج الإنحدار بالإعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٢٢٥٤٨,٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يؤكد على معنوية نموذج الإنحدار.

مما سبق ثبت عدم صحة الفرض الرابع الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على بُعد القدرات الإستغلالية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركة المصرية للإتصالات. وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل.



الفرض الخامس:

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الاستكشافية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الاستكشافية بالشركة المصرية للإتصالات.

جدول (٢٥)

إختبار الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز

والإبتكار على القدرات الإستكشافية

مستوى المعنوية	قيمة ف (F)	الخطأ المعياري للنموذج SE	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	قيمة ت (t)	معامل الإنحدار (B)	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠٠	١٢٠٧٥,٥	٠,٩٣٣	٠,٩٩٢	٠,٩٩٦	٠,٠٠٤	-	-	الثابت
					٠,١	٢,٨٩٢	٠,٥٢٢	رأس المال البشري
					٠,٠٠٠	١,٥٧٣	٠,٠٥	رأس المال التنظيمي
					٠,٠٠٠	٣,٧٨٢	٠,٠٧٤	رأس مال التجديد
٠,٠٠٠					١٧,٧٨	٠,٥٣٧		

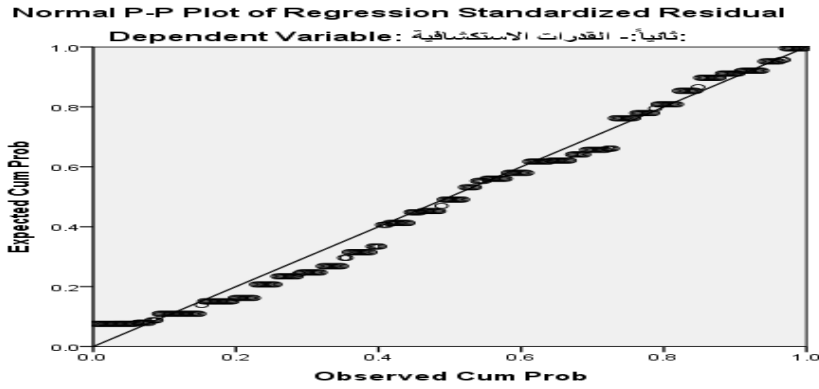
المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق لنتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستكشافية كانت قيمة معامل الارتباط (R) بلغ (٠,٩٩٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). لذا توجد علاقة إرتباط طردية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار والقدرات الإستكشافية.

من خلال نتائج معامل التحديد (R²) للإنحدار الخطي المتعدد في الجدول السابق نجد أن هناك تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال التجديد) على القدرات الإستكشافية بنسبة (٩٩,٢%) وبإختبار

معنوية نموذج الإنحدار بالإعتماد على قيمة (F) التي بلغت (١٢٠٧٥,٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يؤكد على معنوية نموذج الإنحدار.

مما سبق ثبت عدم صحة الفرض الخامس الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على بُعد القدرات الإستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركة المصرية للإتصالات. وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل.



عاشراً:- نتائج البحث والتوصيات:

استهدفت الدراسة توضيح تباين آراء عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وكذلك أبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وتحقيق البراعة التنظيمية،

إلى جانب تأثير أبعاد إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- نتائج اختبار فروض البحث:

١- نتائج اختبار الفرض الأول:

١/١ أوضحت النتائج إنخفاض الوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري وهو ما يشير لإنخفاض أبعاد رأس المال البشري لدى الشركة محل الدراسة، كما تبين وجود اختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري بين عينة الدراسة لكل من أبعاد رأس المال البشري (معرفة الموظفين، خبرة الموظفين، مهارة الموظفين، الروح المعنوية للموظفين) باختلاف المستوى الإداري ولإجمالي رأس المال البشري وهو ما أتفق مع دراسة (Engelman et al., 2017).

٢/١ أوضحت النتائج إنخفاض الوسط الحسابي لبعد رأس المال التنظيمي وهو ما يشير لإنخفاض أبعاد رأس المال التنظيمي لدى الشركة محل الدراسة، كما تبين وجود اختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري بين عينة الدراسة لكل من أبعاد رأس المال التنظيمي (ملائمة الهيكل التنظيمي، برامج تطوير العمل، السياسات والإجراءات، نظم المعلومات وقواعد البيانات) باختلاف المستوى الإداري ولإجمالي رأس المال التنظيمي وهو ما أتفق مع دراسة (Othman & Saud, 2015).

٣/١ أوضحت النتائج إنخفاض الوسط الحسابي لبعد رأس مال التجديد وهو ما يشير لإنخفاض رأس مال التجديد لدى الشركة محل الدراسة، كما تبين وجود اختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري لرأس مال التجديد. وهو ما أتفق مع دراسة (الهاللي، ٢٠١١).

٤/١ أوضحت النتائج إنخفاض الوسط الحسابي لمتغير رأس المال الفكري وهو ما يشير لإنخفاض رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسة، كما تبين وجود

إختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري لرأس المال الفكري وهو ما أتفق مع دراسة (Ramirez&Gordillo, 2014).

وبناء عليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للاتصالات.	توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار بالشركة المصرية للاتصالات.
قبول	رفض

٢ - نتائج اختبار الفرض الثاني:

أوضحت النتائج إنخفاض الوسط الحسابي لبعد البراعة التنظيمية وهو ما يشير لإنخفاض أبعاد البراعة التنظيمية لدى الشركة محل الدراسة، كما تبين وجود إختلاف بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الإداري بين عينة الدراسة لكل من أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الإستغلالية، القدرات الإستكشافية) بإختلاف المستوى الإداري وإجمالي البراعة التنظيمية وهو ما أتفق مع دراسة (النجار، ٢٠١٥).

وبناء عليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.	توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.
قبول	رفض

٣ - نتائج اختبار الفرض الثالث:

إتضح أن هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهو ما أتفق مع دراسة (Na Fu et al., 2016).

وبناء عليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل

الفرض البديل	الفرض الصفري
توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.	لا توجد علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.
قبول	رفض

٤ - نتائج اختبار الفرض الرابع:

يتضح من نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة تأثير رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية أن هناك تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال التجديد) على القدرات الإستغلالية بنسبة (٩٩,٦%) وهو ما أتفق مع دراسة (Na Fu et al., 2016).

وبناء عليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية بالشركة المصرية للاتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستغلالية بالشركة المصرية للاتصالات.
قبول	رفض

٥ - نتائج اختبار الفرض الخامس:

يتضح من نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة تأثير رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستكشافية أن هناك تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال التجديد) على القدرات الإستكشافية بنسبة (٩٩,٢%) وهو ما أتفق مع دراسة (Pérez et al., 2017).

وبناء عليه تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل

الفرض البديل	الفرض الصفري
لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستكشافية بالشركة المصرية للإتصالات.	لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والإبتكار على القدرات الإستكشافية بالشركة المصرية للإتصالات.
قبول	رفض

ب- النتائج العامة للبحث:

استنتجت الباحثة من هذه الدراسة أن أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس مال التجديد) لها تأثير قوي وفعال على أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية ، القدرات الاستكشافية) وذلك بناءً على اختبار فروض البحث. مما يؤكد أن اهتمام المنظمات بإدراك وتفعيل مفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار ضمن استراتيجياتها التنظيمية، من شأنه تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمة ككل مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم تحقيق المزيد من الأرباح.

ج- توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١- المحافظة على قيمة رأس المال الفكري (المعرفة والخبرة والمهارة) باعتباره ثروة قيمة تمتلكها الشركة المصرية للإتصالات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية وبالتالي تحقق التميز التنظيمي من خلال:

١/١ الإهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري حتى يتسنى للشركة المصرية للإتصالات التعرف أكثر على كيفية إستثمارها بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية.

٢/١ تكريم المتميزين في العمل وإلقاء الضوء على إنجازاتهم.

٣/١ تحسين وتفعيل قنوات الإتصال المختلفة بالشركة المصرية للاتصالات، الرسمية وغير الرسمية، بما يسمح بتبادل المعلومات، وتعزيز العلاقات الشخصية فيما بينهم وتشجع العمل بروح الفريق لمصلحة العمل.

٤/١ إقامة ورش عمل وندوات ولقاءات عملية وعلمية وإجتماعية أسبوعية وشهرية ممنهجة بغرض تبادل المعرفة والخبرات والمهارات.

٥/١ تعيين مديرين لإدارة رأس المال الفكري.

٦/١ توفير الأموال اللازمة لتطوير رأس المال الفكري.

٧/١ الإدارة المحكمة لجودة براءات الاختراع الخاصة بها.

٨/١ الاهتمام بتحسين العمليات المرتبطة بنقل الابتكارات إلى الواقع العملي.

٢- تعزيز كل ما يؤدي إلى تفعيل البراعة التنظيمية بإعتبارها تمثل قدرة الشركة المصرية للاتصالات على إدارة الإحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الإستراتيجية المتناقضة وعنصراً أساسياً من عناصر التجديد التنظيمي في مواجهة تغير البيئة وذلك من خلال:

١/٢ توافر الإستعداد لدى الادارة العليا ، حيث توضح أهمية كل من الإستكشاف والإستغلال.

٢/٢ تطوير الرؤية والقيم المشتركة بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال.

٣/٢ إمتلاك فريق عمل لديه القدرة على القيام بأنشطة الإستكشاف والإستغلال.

٤/٢ مواءمة البنية التنظيمية مع وحدات الإستكشاف والإستغلال.

٥/٢ قدرة فريق الإدارة على تحمل الصرعات الناشئة والحد من التوترات.

د- مقترحات لأبحاث مستقبلية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات البحث ترى الباحثة إمكانية إستكمال البحث في بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل كالاتي:

- ١- دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق التميز التنظيمي في ضوء توسيط إدارة التنوع.
- ٢- أثر العوامل السابقة واللاحقة لتحقيق البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.
- ٣- إختبار نموذج متعدد المستويات من منظور البراعة لدراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية بالبراعة التنظيمية.
- ٤- دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والإستغراق الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً:- المراجع العربية:

١. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٨٤.
٢. حميدة النجار (٢٠١٥)، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، مجلة كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٤.
٣. سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٦)، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، ص ٩٩.
٤. عبد المطلب بيبصار (٢٠١٧)، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،
٥. عمر توفيق طه (٢٠١٦)، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
٦. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (عمان: دار اليازوري العلمية، ٢٠١٠)، ص ١١٩.
٧. الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠١١)، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية-جامعة المنصورة، العدد ٢٢، ص ٢٣.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:

8. Ahmed Seleim and Omar Khalil (2011), Understanding the Knowledge Management-Intellectual Capital Relationship: A Two-Way Analysis, Journal of the Intellectual Capital, No.4, Vol.12, pp.611-612.
9. AyseGünsel, ErkutAltındağ, SelvaKılıçKeçeli, HakanKitapçı, MahmutHızıroğlu, (2018) "Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking", Kybernetes, Vol. 47 Issue: 1, pp.186-207,
10. Bodwell W., (2011) , A theoretical model of organizational Ambidexterity in Hospitals , Ph.D. , University Fort Collins , Colorado State.
11. Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012), Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance , Strategic Management Journal , 33(6), 587–
12. Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012), A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process , Creativity and Innovation Management , 21(1) , 28-48
13. Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2011), Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, California Management Review, Vol. 53, No.4.
14. Chieh Hsu and Rajiv Sabherwal (2012), Relationship Between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation, Journal of the Decision Science Institute, No.3, Vol.43, pp.518-519.
15. Ci-Rong Li, (2013),"How top management team diversity fosters organizational ambidexterity", Journal of Organizational Change Management, No. 5, Vol. 26, pp. 874 – 896.
16. Cricelli., Grimaldi and Rogo (2013), A theoretical Framework for Assessing Management and Indexing Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, No.4, Vol, 14, pp.501-521.
17. Freij,A ., Olsson,J (2014), How Does Managerial Leadership Influence Organizational Ambidexterity? A Study of the Public Sector, Bacherlor, Thesis, Kristianstad University.

18. Gregorio Martin De Castro and Pedro Lopez Saez (2008), Intellectual Capital in High-Tech Firms- The Case of Spain, Journal of the Intellectual Capital, No.1, Vol.9, p.29.
19. James Guthrie (2001), "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, No.1, Vol.1, P.28.
20. Jansen , Justin J. P., George G., Van den Bosch , Frans A. J., & Volberda, Henk W.,(2008), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, Journal of Management Studies , 45 (5), 982-1007.
21. Jon Ingham, Strategic Human Capital Management-Creating Value Through People, (Oxford: Elsevier, 2007),P.11.
22. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013), Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis , The Academy of Management Perspectives , 27(4), 299-312.
23. Klas Palm, Johan Lilja, (2017) "Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9 Issue: 1, pp.2-20.
24. Li, L., Zhang W., & Mao J., (2013) , The Business Value of CRM Technology: From the Perspective of Organizational Ambidexterity , Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August 15-17, 1-13.
25. Masayu Othmana and Mohammad Basir Saud (2015), Intellectual Capital in Small and Medium Enterprises: Case Study of Malaysian Manufacturing Smes, Conference on Business Management Research II (CBMR II 2015) School of Business Management, University Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah, Malaysia, 22 December 2015, pp.95-103.
26. Mengling Yan., Yan Yu and Xiaoying Dong (2016),"Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity", Information Technology & People, No. 3, Vol. 29, pp. 647 – 667.

27. Moon, S. M., & Huh. M. G. (2011), Building Organizational Ambidexterity. GSTF Business Review .1(2).114-117.
28. Na Fu., Qin Hai Ma and Janine Bosak Patrick Flood , (2016), "Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, No. 2, Vol. 3, pp. 94 – 114.
29. Nemanich, A ., Vera, D (2009), Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition, The Leadership Quarterly. Vol.20, PP. 19-33.
30. Nixon Kamukama (2013), Intellectual Capital: Companies Invisible Source of Competitive Advances, Journal of Global Competitiveness, no.4, Vol.14, pp.634-660.
31. Papachroni, A.. Heracleous. L.. & Paroutis, S. (2014), Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda, The Journal of Applied Behavioral Science, 51(1), 71-93.
32. Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013), Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal , 56(5), 1420—1442.
33. Preda G., (2014) , Organizational Ambidexterity and competitive advantage: toward a research model , Management & Marketing, XII.12 (1) . 67-74 .
34. Prieto.M. & Santana. P. . (2012) . Building Ambidexterity: The Role of Human Resources Practices in the Performance of Firms from Spain. Human Resources Management , 51(2), 189-212.
35. Raisch S., Birkinshaw J.. Probst G., & Tushman Michael L., (2009) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance , Organization Science , 20(4) , 685—695.

36. Ramirez and Gordillo (2014), Recognition and Measuring of Intellectual Capital in Spanish University, Journal of Intellectual Capital, No.4, Vol.14, PP.634-660.
37. Raquel Engelman, Edi Fracasso, Serje Schmidt, Aurora Zen, (2017), "Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation", Management Decision, Vol. 55, Issue: 3, pp.474-490,
38. Regional Institute of Education (NCERT), Mysore, 2015.
39. Riedl, Bettina C. . Hainzmaier A... & Picot A., (2013) , Social Network Structure's Influence on Organizational Ambidexterity, 46th Hawaii International Conference on System Sciences . 759-770 ..
40. Rodriguez Raul P., and Hechanova , Regina M., (2014), A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams, J. Technol. Manag. Innov , 9(3) , 21-33 .
41. SašaBaškarada., Jamie Watson and Jason Cromarty (2016), Leadership and organizational ambidexterity, Journal of Management Development, No. 6, Vol. 35, pp. 778 – 788.
42. Schmitt, A., Probst, G., & Tushman, M. L. (2010), Management in Times of Economic Crisis: Insights Into Organizational Ambidexterity , Management, 13(3), 128-150.
43. Schreuders, J., & Legesse, A. (2012), Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support, Technology Innovation Management Review, 2(2), 17-21.
44. Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012), Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance, Journal of Small Business and Entrepreneurship , 25(2) , 217–229.
45. Susana Fernández-Pérez de la Lastra, Natalia García-Carbonell, Fernando Martín-Alcázar, Gonzalo Sánchez-Gardey, (2017) "Intellectual capital role in ambidexterity emergence: A proposal of a multilevel model and research agenda", Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 Issue: 4, pp.733-744.

46. Tinoco, Janet K., (2015) , Double dealing: the influence of diverse business process on Organizational Ambidexterity, Academy of Strategic Management Journal, 13 (2) , 87-108.
47. Waseef Jamal and M Iqbal Saif (2011), Impact of Human Capital Management on Organizational Performance, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issn 1450-2275, Issue 34.
48. Yi-Ying Chang (2016), High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity, Journal of Organizational Change Management, No. 3, Vol. 29, pp. 424 – 444.
49. Yogesh Malhotra (2003), “Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, Research Paper Prepared for Ad Hoc Group of Experts Meeting”, New York: United Nations, 4-5 September 2003, P.3.
50. Zaidi Mohamad F., & Othman Siti N., (2014) , Organisational Ambidexterity and NPD Performance A Conceptual Framework , International Review of Management and Business Research , 3(3) , 1334-1344 .

ملاحق البحث

ملحق رقم (١): قائمة الاستقصاء

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عن:

" دور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية " .

يرجى التعاون في الإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة الاستقصاء علماً بأن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة من هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبالتالي نرجو منكم الإجابة بدقة وحياد.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

القسم الأول:- (البيانات الشخصية):

يرجى وضع علامة (√) أمام الفئة التي تعبر عنكم مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث:

ذكور	()	١- النوع
أنثى	()	

٢- المسمى الوظيفي	
-------------------	--

إدارة عليا	()	٣- المستوى الإداري
إدارة وسطى	()	
إدارة تنفيذية	()	

متوسط	()	٤- المؤهل الدراسي
عالي	()	
دبلوم	()	
ماجستير	()	
دكتوراه	()	

أقل من ٥ سنوات	()	٥- سنوات الخبرة
من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	()	
من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنوات	()	
١٥ سنة فأكثر	()	

القسم الثاني:- (رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار):

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى إدراك الموظفين لمفهوم رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع (دائرة) حو الرقم الذي يعبر عن رأيك:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
أولاً:- رأس المال البشري:					
معرفة الموظفين:					
١- يتوافر لدى الموظفين بالشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
٢- توجد مشاركة في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفين القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
٣- يمتلك الموظفون بالشركة المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.					
٤- تعمل الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية المناسبة لمتطلبات العمل.					
خبرة الموظفين:					
٥- يمتلك الموظفون بالشركة خبرة عالية في					

					مجال أعمالهم .تميزهم عن غيرهم.
					٦- يؤدي الموظفين في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم المميزة.
					٧- تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفين في تقديم حلول مبتكرة و متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					٨- يتوافر في الشركة عدد كافٍ من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
مهارة الموظفين:					
					٩- يتوافر لدى الموظفين بالشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
					١٠- يمتلك الموظفون بالشركة مهارة التكيف مع ضغوط العمل اليومية.
					١١- يحرص الموظفون بالشركة على تنفيذ وإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.
					١٢- يتوافر لدى الموظفين بالشركة المهارات اللازمة لحل المشكلات بشكل يخدم كافة أصحاب المصالح.

الروح المعنوية للموظفين:					
					١٣- يتمتع الموظفون بالشركة بمعنويات عالية.
					١٤- لا يعاني الموظفون بالشركة من الإحباط والقلق وقلة الشعور بالأمان الوظيفي.
					١٥- يتميز أداء الموظفين بأنه الأفضل نتيجة لارتفاع الروح المعنوية.
					١٦- توجد درجة عالية من الثقة بين الإدارة والموظفين مما يرفع من روحهم المعنوية.
ثانياً:- رأس المال التنظيمي:					
ملائمة الهيكل التنظيمي:					
					١٧- يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.بث
					١٨- الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية غير متداخلة.
					١٩- تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.

					٢٠- يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بتدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة لأداء مهامهم بشكل متميز .
برامج تطوير العمل:					
					٢١- تهتم الشركة بالبرامج التدريبية التي ترفع من مهارات وكفاءات الموظفين بالعمل .
					٢٢- تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها .
					٢٣- توفر الشركة برامج الحوافز والمزايا التي تعزز من الإبداع والتميز لدى الموظفين .
					٢٤- تميل الإدارة العليا بالشركة إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل .
					٢٥- تركز الشركة كثير من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارات الموظفين .

السياسات والإجراءات:					
					٢٦- يتوافق الوضوح في سياسات وإجراءات الشركة.
					٢٧- تسهم سياسات وإجراءات الشركة المتنوعة في تسهيل الأعمال وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.
					٢٨- توثق الشركة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات وقواعد البيانات.
نظم المعلومات وقواعد البيانات:					
					٢٩- تحرص الشركة على اقتناء التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات.
					٣٠- تسهم نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
					٣١- قواعد البيانات متكاملة ومتاحة لكافة الإدارات والأقسام في الشركة.
					٣٢- تتميز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو حديث في مجال أعمال الشركة.
					٣٣- تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.
ثالثاً:- رأس مال التجديد:					
					٣٤- أقوم بأداء عملي بكفاءة وبطريقة متجددة وذلك لوضوح الرؤية المستقبلية وأهداف الشركة.
					٣٥- أشعر بالرغبة في إيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل.

					٣٦- أستطيع الإبداع في مجال عملي لأن رئيسي في العمل يتمتع بمهارات قيادية عالية.
					٣٧- أتفانى في البحث وتقديم الحلول الإبداعية لتمسك رئيسي بالمعايير الأخلاقية والسلوكية الحسنة.
					٣٨- أتقدم بمقترحات وأفكار إبتكارية وإبداعية ومتميزة لأن رئيسي يساعدني على ذلك.
					٣٩- أبحث عن الحلول الإبداعية من خلال العمل الجاد مع رئيسي.
					٤٠- يدفعني الاستمرار في العمل بجد ونشاط عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في الشركة ويقابل بالتقدير والتشجيع.
					٤١- لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل لوجود مبدأ مشاركة الموظفين في التطوير واتخاذ القرار.
					٤٢- تزيد قدرتي على طرح الحلول الإبتكارية السريعة للمشكلات دائمة التكرار لأن رئيسي يشجعني على ذلك.
					٤٣- يؤدي تشجيع رئيسي المباشر لي ولزملائي على إحداث التجديد في أساليب العمل.
					٤٤- لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة لأن رئيسي يشجعني على ذلك.
					٤٥- تتوفر الحلول الإبداعية والجديدة لدي لأن شركتي تشجعني على ذلك وتشجع العمل بروح الفريق الواحد.

					٤٦- تزيد الأفكار الإبداعية عندما تتيح لي شركتي فرصة الاستماع والإنصات للمقترحات.
					٤٧- يشجعني كثيراً تقديم وطرح الأفكار الإبداعية والجديدة.
					٤٨- لا أرغب في المخاطرة عند تقديم أفكار ومقترحات جديدة خوفاً من الفشل والعقاب.
					٤٩- استطع إيجاد حلول مبتكرة لم يسيقني إليها أحد للمشكلات التي تواجه العمل بالشركة.

القسم الثالث:- (البراعة التنظيمية):

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى براعة العاملين في أدائهم لعملهم، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع (دائرة) حو الرقم الذي يعبر عن رأيك:

العبارات	موافق بشدة (١)	موافق (٢)	محايد (٣)	غير موافق موافق (٤)	غير موافق إطلاقاً (٥)
أولاً- القدرات الاستغلالية:					
٥٠- تلتزم الشركة بتحسين جودة المنتج الحالي.					
٥١- تقوم الشركة بتحسين مرونة المنتجات الحالية.					
٥٢- تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة المنتجات الحالية.					
٥٣- تقوم الشركة بتحسين الأسواق الحالية.					
٥٤- تقوم الشركة بإدخال تعديلات صغيرة على المنتجات الحالية.					
٥٥- تقوم الشركة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.					
٥٦- تتفوق الشركة في تحسين التكنولوجيا المقدمة.					
٥٧- نظم الإدارة في الشركة متماسكة لدعم الأهداف العامة.					
٥٨- تقيس الشركة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم.					
ثانياً:- القدرات الاستكشافية:					
٥٩- تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة.					
٦٠- تدخل الشركة في مجالات تكنولوجيا جديدة.					

					٦١- تقدم الشركة خدمات تفوق خدماتها الحالية.
					٦٢- تشجعي الشركة على ابتكار خدمات جديدة.
					٦٣- تشجعي الشركة على ابتكار أفكار جديدة خلاقه تتحدى الأفكار التقليدية.
					٦٤- نظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الأسواق.
					٦٥- تبحث الشركة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين.
					٦٦- تقوم الشركة بتجربة منتجات جديدة في السوق المحلية.

شكراً جزيلاً لإهتمامكم وتعاونكم

ملحق رقم (٢):

قائمة بأسماء السادة محكمين قائمة الاستقصاء

الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
عبد الحكيم أحمد نجم	أستاذ إدارة الأعمال	كلية التجارة جامعة المنصورة
سيد محمد جاد الرب	أستاذ إدارة الأعمال	كلية التجارة جامعة قناة السويس
محسن على عبده الكتبي	أستاذ إدارة الأعمال	كلية التجارة جامعة قناة السويس
سامح عبد الوهاب شحاته	مدير إدارة الموارد البشرية	الشركة المصرية للاتصالات
أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي	مدير إدارة الموارد البشرية	الشركة الغربية للكيمياويات