

رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر

محمود عبدالعزيز المنسي

جامعة المنصورة
جمهورية مصر العربية

الملخص

استهدف البحث الحالي اختبار مدى الاختلاف في كل من رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية، لدى المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبُعدي البراعة التنظيمية، وأجري البحث على عينة قوامها (306) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وزعت على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (197) قائمة بمعدل استجابة (64.4%)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

مصطلحات علمية

رأس المال الفكري، البراعة
التنظيمية، الشركات
الصناعية.

المقدمة

تواجه المنظمات كثيراً من التطورات الاقتصادية العالمية، والتحديات المتزايدة التي تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في إستراتيجياتها، وسياساتها، وأساليب العمل بها بما يتوافق مع هذه التطورات والتحديات. ولقد أبرزت تلك التطورات والتحديات أهمية الأصول غير الملموسة للمنظمات التي تتضمن عناصر أساسية ربما تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية الملموسة. وقد أدى هذا الاعتقاد السائد لدى المنظمات إلى مزيد من التركيز على إدارة أصولها غير الملموسة مثل القدرات المعرفية، والابتكارية، والبحوث والتطوير، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصالح، ونظم وأساليب العمل، وبراءات الاختراع وغيرها من الأصول التي يعبر عنها برأس المال الفكري بوصفها ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح والازدهار (Hejazi et al., 2016; Demissie, 2016).

تاريخ تسلم البحث في 2017/8/2، التعديل الأول في 2017/10/11، التعديل الثاني في 2017/10/24، وأجيز للنشر في 2017/10/29.

ولقد نال موضوع البراعة التنظيمية اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة؛ إذ تحتاج المنظمات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن؛ حيث تسعى المنظمات إلى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة وخلق القيمة في الأجل القريب، وفي الوقت نفسه تبحث الشركات عن إمكانيات وفرص جديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في الأجل البعيد. إلا أن تحقيق هذا التوازن بين هذين التوجهين المتناقضين (الاستغلال، والاستكشاف) داخل المنظمة أمر ليس سهلاً لأنه يتطلب عمليات وكفاءات تختلف اختلافاً جوهرياً فيما بينها، وهو ما يفرض على المنظمات تحسين قدرتها على التعامل مع مثل هذه التناقضات بما يساعدها على تحقيق الأداء المتميز (عويس، 2015؛ Popadic *et al.*, 2015; Kathuria, 2012; Raisch *et al.*, 2009).

وفي ضوء الاهتمام الذي حظى به موضوع رأس المال الفكري، والدور الذي يمكن أن يحققه في تحسين البراعة التنظيمية، يسعى البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحسين البراعة التنظيمية بالشركات الصناعية العاملة بمدينة العاشر من رمضان في مصر؛ حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث الشركات موضع التطبيق على تحسين التوجه بالبراعة التنظيمية، وما يستتبع ذلك من ضرورة الاهتمام بتحسين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري بهذه الشركات.

ويعرض الباحث في ما يأتي أدبيات البحث، ومشكلته وتسؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات، ودلالات البحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أدبيات البحث

تشمل أدبيات البحث الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

رأس المال الفكري

ركزت البحوث الإدارية في التسعينيات من القرن الماضي على دراسة مصطلح رأس المال الفكري بوصفه ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت

المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة قبل هذا التاريخ، وتطور استخدام هذا المصطلح ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها المنظمات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، وأطلق عليه كثير من المسميات من بينها رأس المال المعرفي، والأصول الفكرية، والأصول غير الملموسة أو المعنوية (Singh and Rao, 2016; Khaliq et al., 2015).

ولقد استحوذ مفهوم رأس المال الفكري على اهتمام كثير من الباحثين باعتباره أحد المفاهيم التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، فقد عرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من المعارف، والمعلومات، والخبرات، والملكية الفكرية التي يمكن توظيفها لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة" (Stewart, 1997)، كما عرف بأنه: "الأصول غير الملموسة (الموارد، والكفاءات، والإمكانات) التي تمتلكها المنظمة، وتساعدها على تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، وخلق القيمة" (Chen et al., 2005)، كذلك عرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموع ما تمتلكه المنظمة من قدرات، ومعارف، وثقافات، وإستراتيجيات، وإجراءات، وحقوق ملكية فكرية، وشبكات علاقات تساعد على خلق القيمة، وتحقيق مزايا تنافسية للوصول إلى أهدافها" (Hsu and Fang, 2009)، وعرف بأنه: "القدرات المتفردة للمنظمة والنتيجة من التكامل بين المهارات المختلفة داخلها، والتي تتفوق بها على منافسها، وتسهم في تعظيم القيمة المقدمة للعملاء، وتعد تلك القدرات مصدراً من مصادر الميزة التنافسية" (Halim, 2010).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن رأس المال الفكري يشير إلى الأصول غير الملموسة في المنظمة؛ متمثلة في المهارات، والخبرات، والمعارف التي يمتلكها العاملون بها، وجميع الهياكل التنظيمية، والثقافات، وأشكال حقوق الملكية الفكرية المتاحة لديها، إضافةً إلى ما تملكه من وسائل تستهدف توطيد العلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح ذات الصلة بالمنظمة؛ وبمراجعة كثير من الدراسات السابقة للوقوف على أبعاد رأس المال الفكري اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن مكونات أو أبعاد رأس المال الفكري؛ فقد حددت دراسة Edvinsson (1997) أبعاد رأس المال الفكري في بعدين أساسيين هما رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي؛ حيث يشير رأس المال البشري إلى المعارف، والخبرات، والمهارات، والقدرات التي يمتلكها العاملون، بينما يُعبر رأس المال الهيكلي عن البنية التحتية للمنظمة التي تتضمن قواعد البيانات، ونظم المعلومات، والعلامات التجارية، وبينت الدراسة نفسها أن رأس المال الهيكلي ينقسم إلى رأس مال العملاء (علاقات المنظمة مع عملائها)، ورأس المال التنظيمي (العمليات الإبداعية التي يتولد عنها حقوق الملكية الفكرية، وأساليب وإجراءات العمل).

وجاء تصنيف دراسة Stewart (1997) ليوضح أن أبعاد رأس المال الفكري تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي (التنظيمي)، ورأس المال العملاء؛ حيث يُعبر رأس المال البشري عن المعارف، والخبرات، والمهارات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة

للعلماء، ويشير رأس المال الهيكلي إلى الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، والسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، والعمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها، ويتمثل رأس المال العملاء في العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها. أما دراسة Guthrie et al. (2004) فقد أوضحت أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري، ورأس المال الداخلي، ورأس المال الخارجي؛ ويتمثل رأس المال البشري في القدرات، والمعارف، والمهارات، والتدريب، والمؤهلات، وروح المبادرة والابتكار، والقدرة على مواجهة التغييرات، ويُعبر رأس المال الداخلي عن أصول الملكية الفكرية (بما تشمله من براءات اختراع، والعلامات التجارية)، وأصول البنية التحتية (بما تشمله من ثقافة المنظمة، ونظم المعلومات، والإجراءات التنظيمية)، بينما يشير رأس المال الخارجي إلى علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية مثل العملاء، والشركاء، والموردين.

وأشارت دراسة Subramaniam and Youndt (2005) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي؛ حيث يشير رأس المال البشري المهارات، والخبرات، والمعارف التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، ويُعبر رأس المال الاجتماعي عن العلاقات التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة من جهة، والعلاقات التي تربط المنظمة مع أطرافها الخارجية مثل العملاء، والموردين، والشركاء من جهة أخرى، ويتمثل رأس المال التنظيمي في المعرفة التنظيمية المتجسدة في نظم وأساليب العمل، وقواعد البيانات، والهياكل التنظيمية، وبراءات الاختراع، في حين بينت دراسة Kianto et al. (2010) أن رأس المال الفكري يتضمن أربعة أبعاد هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، ورأس المال المتجدد؛ فيُعبر رأس المال البشري عن مخزون المهارات، والمعارف التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، ويشير رأس المال الهيكلي إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أو يغادرها العاملون. أما رأس مال العلاقات فيُعبر عن ما تملكه المنظمة من وسائل تستهدف توطيد علاقاتها بأصحاب المصالح وضمان ولائهم، ويتمثل رأس المال المتجدد في مجموعة الموارد التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق النمو التنظيمي، والاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير على المدى البعيد، ومن ثم تحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتحديات المستقبلية.

كما أوضحت دراسة Elsetouhi et al. (2015) أن رأس المال الفكري يتضمن أربعة أبعاد هي: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس مال العملاء. وأشارت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يشير إلى الكفاءات الموجودة بالمنظمة والتي تمتلك المعارف، والخبرات، والمواهب، والمؤهلات التي تساعد المنظمة على تعظيم ثروتها، بينما يُعبر رأس المال التنظيمي عن المعرفة التنظيمية المتجسدة في إجراءات العمل، ونظم إدارة المعرفة، وثقافة المنظمة وغيرها من العناصر التي تساعد رأس المال البشري في تحقيق القيمة المضافة، ويشير رأس المال الاجتماعي إلى التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بين

العاملين داخل المنظمة، أما رأس مال العملاء فيشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.

ويتضح من العرض السابق لبعض الأدبيات التي تناولت التصنيفات المختلفة لأبعاد رأس المال الفكري أن القاسم المشترك في ما بينها يتمثل في الاتفاق على أن رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي (الهيكل)، ورأس المال الاجتماعي (العلاقات) مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً وقبولاً، واستخداماً في كثير من الأدبيات التي تناولت رأس المال الفكري والتي من بينها (Soo *et al.*, 2016; Marzo and Scarpino, 2016; Dost *et al.*, 2016; Singh and Rao, 2016; Kostopoulos *et al.*, 2015; Yang and Lin, 2009; Subramaniam and Youndt, 2005) وانسجماً مع ما هو متبع في معظم الأدبيات السابقة سيعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد الثلاثة في قياس رأس المال الفكري، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

- رأس المال البشري

عرف رأس المال البشري بأنه: "مجموع المعارف، والمهارات، والخبرات المتراكمة التي يستخدمها العاملون بالمنظمة" (Han and Li, 2015)، كما عرف بأنه: "القدرات، والإمكانات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، والتي تتضمن المعارف، والمهارات، والمواهب، والخبرات، ومستوى التعليم، والمؤهلات" (Dost *et al.*, 2016).

ويتمثل رأس المال البشري في المعارف، والمهارات، والخبرات الموجودة في أذهان العاملين وعقولهم، والتي يأخذها العاملون معهم عند ترك المنظمة ومغادرتها، ويعد هذا البُعد من أهم أبعاد رأس المال الفكري لكونه مصدر الابتكار والتجديد بالمنظمات، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين، وتميزه بخاصية التزايد مع الاستخدام؛ حيث تتزايد وتتراكم المعرفة والتعلم للعنصر البشري مع مرور الوقت؛ لذا يجب على المنظمات التعامل معه على أنه أصل إستراتيجي وليس تكلفة يساعدها على تدعيم مراكزها التنافسية، وزيادة ثرواتها (Demissie, 2016; Chahal and Bakshi, 2015).

كما أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته (مثل مستوى التعليم، وسنوات الخدمة، وغيرها) بل يرتبط الأمر بالمخرجات منه والمتمثلة في النتائج التي تتميز وتتفوق بها المنظمة على غيرها من المنظمات المنافسة لها؛ وهو ما يؤكد ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية رأس مالها البشري من خلال استقطاب أفضل المواهب البشرية، والمحافظة على العاملين المتميزين، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب، وتشارك وتبادل المعارف داخل المنظمة (عبد اللطيف، 2014).

- رأس المال الاجتماعي

عرف رأس المال الاجتماعي بأنه: "مجموعة الموارد الفعلية والكامنة المتجسدة ضمن حدود، والمتوفرة خلال، والمستمدة من شبكة العلاقات التي يمتلكها الفرد، أو الوحدة الاجتماعية" (Nahapiet and Ghoshal, 1998)، وعرف بأنه: "المعرفة المتجسدة في العلاقات الداخلية (بين العاملين)، والعلاقات الخارجية (مثل العلاقات مع العملاء، وأصحاب المصالح، والشركاء) (Yang and Lin, 2009).

ويتمثل رأس المال الاجتماعي في العلاقات والتفاعلات التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة، وشبكات علاقاتهم الخارجية مع العملاء، والموردين، والتحالفات الإستراتيجية وغيرها، ويسهم رأس المال الاجتماعي في تحسين وتطوير عمليات تبادل، ونقل المعارف والخبرات بين العاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى توطيد العلاقات مع الأطراف الخارجية، وتنمية المعلومات عن البيئة الخارجية، وتجديد معارف العاملين عنها، وهو ما يساعد على دعم رأس المال الفكري وتحسينه، ومن ثم زيادة قدرة المنظمات على تعظيم ثروتها (Fu et al., 2017; Kostopoulos et al., 2015).

ويتضمن رأس المال الاجتماعي ثلاثة أبعاد فرعية؛ يتمثل الأول في البُعد الهيكلي الذي يصف وضع الفرد في الهيكل الاجتماعي، ومدى التفاعل مع الآخرين، وهو ما يؤدي إلى تحقيق المنافع، ويتمثل الثاني في بُعد العلاقات الذي يوضح طبيعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين خلال فترة التفاعل، والتعاون؛ وبعبارة أخرى مدى التحسن في مستوى الثقة، والاحترام، والصداقة التي نشأت بين العاملين وتؤثر في سلوكياتهم، أما الثالث فيتمثل في البُعد الإدراكي الذي يشير إلى مجموعة من الخصائص، والرموز أو النماذج المشتركة التي تشكل أساساً للأهداف الجماعية، والسلوك المناسب للنظام الاجتماعي (Dost et al., 2016).

- رأس المال التنظيمي

عرف رأس المال التنظيمي بأنه: "المعرفة التنظيمية المتجسدة في نظم وأساليب العمل، والإمكانات المادية والتكنولوجية، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي" (Subramaniam and Youndt, 2005)، وعرف بأنه: "كل العناصر التنظيمية التي تملكها المنظمة، وتدعم العاملين بها في تحقيق الثروة للمنظمة، وتعظيم المنافع لأصحاب المصالح" (Yang and Lin, 2009).

يشير رأس المال التنظيمي إلى المعارف التي تمتلكها المنظمة، وتظل باقية بها عندما يغادرها أو يتركها العاملون، ومن ثم فهو يعبر عما تمتلكه المنظمة من هياكل تنظيمية ومالية للمنظمة، ونظم معلومات، وسياسات وإجراءات داخلية، وثقافة منظمة، وتكنولوجيا اتصال، وعمليات تشغيلية، وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة لتحقيق أهدافها وزيادة ثرواتها (Hejazi et al., 2016).

كما تساعد الأصول غير البشرية، أو البنية التنظيمية التي تمتلكها المنظمة رأس مالها البشري على تحقيق القيمة المضافة، وهو ما يؤكد ضرورة امتلاك المنظمات لرأس مال

تنظيمي قوي؛ فكلما امتلكت المنظمات رأس مال تنظيمي قوي كلما أُتيح لها فرصة أكبر للاستفادة من رأس مالها البشري وأداء الأعمال بشكل أفضل، وتحسين القدرة على الابتكار والتجديد (Elsetouhi *et al.*, 2015; Ramezan, 2011).

البراعة التنظيمية

قدم مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة من قبل (Duncan) في عام 1976 لتأكيد حاجة المنظمات إلى اعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة لغرض تطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية، وتقديم إبداعات جديدة، وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي جاءت دراسة (March, 1991) لتوضح أن البراعة التنظيمية تعني السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية، واستكشاف فرص وإمكانات جديدة، وأكدت أن الاستغلال والاستكشاف توجهاً مختلفان، وهو ما يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرار (Abuzaid, 2016).

وفي ضوء ذلك قدمت كثير من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للبراعة التنظيمية، فقد عرفت البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على السعي نحو تحقيق عنصرَي المواءمة والتكيف، فالمواءمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة في الأجل البعيد" (Gibson and Birkinshaw, 2004)، كما عرفت بأنها: "قدرة المنظمة على التفوق في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي، واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية" (Andriopoulos and Lewis, 2010)، كما عرفت البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمات على الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد؛ حيث يشمل الاستغلال الابتكار التدريجي، والابتكار من أجل العميل الحالي، في حين يشمل الاستكشاف الابتكار الجذري، والابتكار من أجل العميل المحتمل" (Bodwell, 2011)، وعرفت بأنها: "قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، والعمل على تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها" (Fu *et al.*, 2016).

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها في الأجل البعيد، وبمراجعة كثير من الكتابات العلمية اتضح أن البراعة التنظيمية تتكون من بُعدين أساسيين هما: بُعد الاستغلال، وبُعد الاستكشاف (Lee *et al.*, 2017; Venugopal *et al.*, 2017; Fu *et al.*, 2017; Chang, 2016; Abuzaid, 2016; Wei *et al.*, 2014) وانسجاماً ما هو متبع في معظم الدراسات السابقة سيعتمد البحث الحالي على بُعدي الاستغلال والاستكشاف في قياس البراعة التنظيمية، وفي ما يأتي توضيح لهذين البُعدين:

– الاستغلال

يرتبط الاستغلال بمصطلحات مثل: الكفاءة، والاختيار، والتطبيق، والتنفيذ، والإنجاز (March, 1991)، ويعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعارف المتاحة من أجل الوصول إلى وضع أفضل في الأجل القريب (Tran, 2013). وقد استخدم مصطلح الابتكار التدريجي (Incremental Innovation) لوصف الأنشطة الاستغلالية التي تعبر عن إدخال تغيرات ثانوية أو محدودة في المنتجات، والمفاهيم الحالية، وتأكيد استخدام المنظمة لمعارفها الموجود بالفعل، والعمل على تحسينها وتطويرها (Baskarada *et al.*, 2016; Kathuria, 2012)، كما يشير الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها من أجل خلق قيمة في الأجل القريب، ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية من خلال توسيع نطاق المعارف الحالية، كذلك التوسع في المنتجات أو الخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الموجودة (Bai and Ren, 2016).

– الاستكشاف

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، والتنقيب، والتجريب، وتحمل المخاطرة، والمرونة (March, 1991)، لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية (Tran, 2013)، وقد استخدم مصطلح الابتكار الجذري (Radical Innovation) لوصف الأنشطة الاستكشافية التي تشير إلى إدخال تغيرات جوهرية تؤدي إلى ظهور منتجات، ومفاهيم جديدة، والتأكيد على استخدام المنظمة لمعارف جديدة تختلف عن المعارف المتاحة لديها (Baskarada *et al.*, 2016; Kathuria, 2012)، كما يعبر الاستكشاف عن قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة، وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل البعيد، ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة والجديدة من خلال تقديم منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو قنوات توزيع جديدة (Bai and Ren, 2016).

ومن الاستعراض السابق لبعدي البراعة التنظيمية يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف في الجدول (1).

جدول 1

أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف

الاستكشاف	الاستغلال
الهدف	تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية
النتائج	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع نطاق المعارف الحالية
الأداء	تحسين الأداء في الأجل القريب
	تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الجديدة
	ظهور عمليات وتقنيات جديدة
	استخدام المعارف الجديدة
	تحسين الأداء في الأجل البعيد

وأشارت الكتابات العلمية إلى أن الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية تتمحور حول قدرة المنظمات على التعامل مع التناقضات والتعارضات بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن، والحاجة إلى أحداث التوازن بين هذين التوجهين بما يسهم في تحقيق النجاح والازدهار للمنظمات، فبينت هذه الكتابات أن تركيز المنظمة على استغلال مواردها الحالية والسعي إلى تحقيق أرباح في الأجل القريب دون الاهتمام بالبحث عن الجديد يؤدي إلى الوقوع في "فخ النجاح"؛ أي ضعف قدرتها على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية المحيطة بها، وتعرض أداءها للخطر على المدى البعيد، في حين يحدث العكس حال تركيز المنظمات على الاستكشاف والبحث عن الجديد على حساب الاهتمام بالأنشطة الحالية أي الوقوع في "فخ الفشل"؛ حيث يتم التركيز على التجديد والتغير والتطوير بشكل مستمر دون إتاحة الفرصة للاستفادة من تلك التغيرات والتطورات للإسهام في تحقيق أرباح، لذا تحتاج المنظمات من منظور البراعة التنظيمية إلى ضرورة تحقيق التوازن والتكامل بين استغلال مواردها الحالية واستكشاف الفرص الجديدة لتضمن النجاح والازدهار على المدى الطويل (Baskarada *et al.*, 2016; Tran, 2015).

الدراسات السابقة

أجريت كثير من الدراسات السابقة في ما يتعلق بكل من رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية. ويمكن تصنيف هذه الدراسات في ثلاث مجموعات رئيسية، تتناول المجموعة الأولى الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري، بينما تستعرض المجموعة الثانية الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية، أما المجموعة الثالثة فتعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وفي ما يأتي عرض موجز لهذه الدراسات:

الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

أجريت كثير من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين رأس المال الفكري وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Han and Li 2015) إلى أن توافر أبعاد رأس المال الفكري يؤثر إيجابياً على أداء الابتكار في شركات تصنيع الأدوية بالصين. وأكدت دراسة (Chahal and Bakshi 2015) على الدور المهم لأبعاد رأس المال الفكري في تحسين أداء الابتكار، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية لقطاع البنوك في الهند. كما بينت دراسة شيخ، رفاعي، (2015) أن أبعاد رأس المال الفكري تؤثر إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المستشفيات اليمنية، في حين أظهرت دراسة (Khalique *et al.* 2015) أن توافر أبعاد رأس المال الفكري ينعكس إيجابياً على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بباكستان وفقاً لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في مؤشر الأداء المالي، ومؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر العملاء، ومؤشر التعلم والنمو، وأثبتت دراسة (Hejazi *et al.* 2016) أن توافر

أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وتعظيم عوائدها.

وأظهرت نتائج دراسة (Dost et al. (2016 أن توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يساعد المنظمات على تحسين أداء الابتكار وزيادة قدرتها على تقديم المنتجات الجديدة وسرعة نزولها في الأسواق، كما توصلت دراسة مرهج (2016) إلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين توافر أبعاد رأس المال الفكري وأداء الابتكار، في حين توصلت دراسة (Demissie (2016 إلى عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد رأس المال الفكري والابتكار في المنتجات بالبنوك التجارية في أثيوبيا، بينما أشارت الدراسة نفسها إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري والابتكار في العلميات بهذه البنوك، وتوصلت دراسة (Wang et al. (2016 إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على إستراتيجيات إدارة المعرفة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ووجدت دراسة (Soo et al. (2016 أن توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية للمعرفة، وهو ما ينعكس إيجابياً على أداء الابتكار، كما توصلت دراسة (Engelman et al. (2017 إلى نتائج شبيهة مفادها أن توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال الهيكلي) يساعد على تحسين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء الابتكار، وأثبتت دراسة (Vargas and Lloria (2017 أن توافر أبعاد رأس المال الفكري يدفع المنظمات إلى تبني متطلبات خلق المعرفة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء هذه المنظمات. وأشارت نتائج دراسة (Ferreira and Franco (2017 إلى أن دخول المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تحالفات إستراتيجية يساعدها على تحسين درجة توافر رأس المال الفكري، وهو ما ينعكس على تحسين مؤشرات أداء هذه المنظمات.

الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية

أجريت كثير من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين البراعة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Kitapci and Celik (2014 إلى أن توجه المنظمات بالبراعة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء الجودة في شركات الصناعات المعدنية بتركيا، ووجدت دراسة (Wei et al. (2014 أن توافر أنشطة الاستغلال يؤثر إيجابياً على أداء الشركات العاملة في الصين، في حين توصلت الدراسة نفسها إلى وجود علاقة عكسية بين توافر أنشطة الاستكشاف وأداء هذه الشركات. وأوضحت دراسة (Wang and Rafiq (2014 أن توافر أبعاد الثقافة التنظيمية (التنوع التنظيمي، والرؤية المشتركة) يؤدي إلى تحسين قدرة

المنظمات العاملة في صناعة التكنولوجيا بكل من إنجلترا والصين على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحسين الابتكار في المنتجات. وأشارت دراسة عويس (2015) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتعلقة بكل من التوظيف، والتعويضات، وتصميم العمل، والمشاركة، والتدريب، وتقييم الأداء) تؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء هذه الشركات.

وأوضحت دراسة Bai and Ren (2016) وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار في المنظمات العاملة في صناعة التكنولوجيا بالصين، وأكدت الدراسة نفسها أن من الممكن تحسين هذه العلاقة إذا تبنت هذه المنظمات أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة. وأظهرت نتائج دراسة Ji *et al.* (2015) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في بناء البراعة التنظيمية للشركات، كما بينت أن تعاون وتكامل أعضاء الإدارة العليا يتوسط كلياً هذه العلاقة، وأظهرت دراسة السلنتي (2015) أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه تؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية بالمراكز الصحية المتخصصة. وتوصلت دراسة Abuzaid (2016) إلى أن توافر سلوكيات القيادة الإستراتيجية (الرؤية، والتركيز، والتطبيق) بشركات تصنيع الأدوية الأردنية يؤثر إيجابياً في بناء البراعة التنظيمية. ووجدت دراسة البناء (2016) أن امتلاك المنظمات القدرة على تحقيق التوازن بين بُعدي البراعة التنظيمية يساهم في تطوير وبناء منظمات متعلمة تطبق ما تمتلكه من معارف في جميع أنشطتها ومهامها.

وتوصلت دراسة Ubeda-Garcia *et al.* (2016) إلى أن نظم العمل عالية الأداء (التوظيف، والتعويضات، والتدريب، وتقييم الأداء) تؤثر تأثيراً طردياً على البراعة التنظيمية، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء الفنادق في أسبانيا. ووجدت دراسة Chang (2016) أن نظم وممارسات العمل عالية الأداء تقوم بدور أساسي في بناء البراعة التنظيمية والحفاظ عليها، وأن العلاقة بين هذه الممارسات والبراعة التنظيمية يمكن أن تقوى في ظل تبني الشركات لسلوكيات القيادة التحويلية، كما أشارت دراسة Jurksiene and Pundziene (2016) إلى أن التغيرات البيئية المستمرة تدفع المنظمات للسعي نحو التوجه بالبراعة التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن بما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية. وأوضحت دراسة Venugopal *et al.* (2017) أن تعاون أعضاء فريق الإدارة العليا وتربطهم، وتأكيد المشاركة وتبادل المعلومات عند اتخاذ القرارات يساعد في بناء البراعة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في مجال التكنولوجيا بالهند. وتوصلت دراسة Lee *et al.* (2017) إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابياً في أداء تطوير المنتجات الجديدة، وأكدت أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وأداء تطوير المنتجات الجديدة، كما أشارت نتائج دراسة Tamayo-Torres *et al.* (2017) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين البراعة التنظيمية ومؤشرات أداء

التصنيع (أداء الجودة، وأداء التسليم، وأداء المرونة، وأداء التكلفة) في ظل الظروف البيئية غير المستقرة بالشركات الصناعية في أسبانيا.

الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية

تناولت بعض الدراسات السابقة الدور المحوري لرأس المال الفكري في بناء البراعة التنظيمية، فأظهرت نتائج دراسة (Turner et al. (2015 أن توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يساعد في بناء البراعة التنظيمية وتحسين قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن. وتوصلت دراسة (Kostopoulos et al. (2015 إلى أن بُعدي رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي يؤثران إيجابياً في بناء البراعة التنظيمية، أما بُعد رأس المال التنظيمي فيؤثر سلباً على البراعة التنظيمية، كما كشفت نتائج الدراسة نفسها أن توجه المنظمات بالبراعة التنظيمية ينعكس إيجابياً على أداء المنظمات، وأن العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية والأداء التنظيمي تقوى في ظل اهتمام وتركيز المنظمات على تحسين ممارسات الموارد البشرية، وأشارت دراسة (Fu et al. (2016 إلى أن بُعدي رأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي يؤثران إيجابياً في بناء البراعة التنظيمية بالمنظمات الخدمة المهنية في الصين دون وجود تأثير لرأس المال البشري. وأشارت نتائج الدراسة نفسها إلى أن بُعد رأس المال البشري فقط يساعد منظمات الخدمة المهنية في إيرلندا على بناء وتحسين البراعة التنظيمية. كذلك أكدت الدراسة على الدور المهم للبراعة التنظيمية في تحسين أداء هذه المنظمات في كلا البلدين.

وأوضحت دراسة (Lin et al. (2017 أن التفاعل المشترك بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يسهم في تحسين قدرة المنظمات العاملة في الصين على تحقيق البراعة التنظيمية، كما أكدت دراسة (Diaz-Fernandez et al. (2017 الدور المهم رأس المال البشري في بناء البراعة التنظيمية بالمنظمات الصناعية في أسبانيا. وتوصلت دراسة (Fu et al. (2017 إلى أن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي)، وهو ما يساعد هذه المنظمات على تحقيق البراعة التنظيمية، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين مؤشرات أدائها.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وعدد من المتغيرات مثل أداء الابتكار (Demissie, 2016; Han and Li, 2015)، وعمليات إدارة المعرفة (Engelman et al., 2017; Soo et al., 2016)، كما اهتمت كثير من الدراسات الأخرى بالتعرف إلى طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والبراعة التنظيمية والتي من بينها نظم العمل عالية الأداء (Chang, 2016).

(Ubeda-Garcia et al., 2016)، والقيادة التحويلية (Ji et al., 2015). أما الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري وأثره في بناء البراعة التنظيمية على نحو محدد وخاص فوجد الباحث - في حدود علمه - عدداً محدوداً من الدراسات السابقة في البيئة العربية التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات (Fu et al., 2017; Fu et al., 2016; Kostopoulos et al., 2015; Turner et al., 2015)، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية. وعلى ذلك فإن ما يميز البحث الحالي هو تناول دور رأس المال الفكري في بناء البراعة التنظيمية في البيئة العربية عامةً، والبيئة المصرية خاصةً، فيسعى البحث الحالي إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في مجال مخالف لمجالات الدراسات السابقة، فلم تتناول أي دراسة عربية - في حدود علم الباحث - طبيعة هذه العلاقة في الشركات موضع التطبيق، وهو ما قد يسهم في تبني متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

مشكلة وتساؤلات البحث

اهتمت كثير من الكتابات العلمية بموضوع البراعة التنظيمية. إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت دور رأس المال الفكري في بناء البراعة التنظيمية، مع غياب الدراسات العربية - في حدود علم الباحث - وهو ما يستدعي البحث والاستقصاء لفهم الدور الذي يمكن أن يقوم به رأس المال الفكري في بناء البراعة التنظيمية في البيئة العربية. ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (14) مفردة من المديرين بالشركات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان بمصر، وتم إجراء مقابلات شخصية اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر رأس المال الفكري بالشركات موضع التطبيق، ودرجة توجه هذه الشركات بالبراعة التنظيمية، والتعرف إلى الدور الذي يمكن أن يقوم به رأس المال الفكري في بناء البراعة التنظيمية بهذه الشركات (انظر ملحق 1).

وقد كشفت هذه الدراسة عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثل أهمها في:

- 1 - انخفاض إدراك المديرين في الشركات موضع تطبيق الدراسة لمفهوم، وأبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي.
- 2 - وجود تفاوت بين الشركات موضع تطبيق الدراسة من حيث مستوى الممارسة لأبعاد رأس المال الفكري، وبخاصةً في ما يتعلق بمدى توافر رأس المال التنظيمي.
- 3 - عدم التوجيه الكافي من قبل الشركات موضع تطبيق البحث باستغلال وتوظيف الإمكانيات المتاحة لديها في تحسين منتجاتها الحالية للعملاء الحاليين، وانخفاض اهتمام هذه الشركات بالجوانب المتعلقة بالاستكشاف أو البحث عن منتجات جديدة أو عملاء جدد.

- 4 - عدم الوضوح الكافي للدور المهم الذي يمكن أن يقوم به رأس المال الفكري، وأبعاده المختلفة في بناء التوجه بالبراءة في الشركات موضع التطبيق.
- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عما إذا كان لأبعاد رأس المال الفكري أثر في التوجه بالبراءة في الشركات الصناعية العاملة بمدينة العاشر من رمضان، وهو ما أمكن معه إيجاز تساؤلات هذا البحث في ما يأتي:
- 1 - ما مدى توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية موضع التطبيق؟ وهل يختلف مستوى هذا التوافر باختلاف طبيعة نشاط هذه الشركات؟
- 2 - ما درجة ممارسة البراءة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية موضع التطبيق؟ وهل تختلف درجة هذه الممارسة باختلاف طبيعة نشاط هذه الشركات؟
- 3 - هل هناك علاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين البراءة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق، وما أهم تلك الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها بناء أو تحسين البراءة لهذه الشركات؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - التعرف إلى درجة توافر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الشركات موضع التطبيق، والكشف عن مدى اختلاف درجة هذا التوافر باختلاف طبيعة نشاط هذه الشركات.
- 2 - التعرف إلى درجة ممارسة البراءة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، والكشف عن مدى اختلاف درجة هذه الممارسة باختلاف طبيعة نشاط هذه الشركات.
- 3 - تحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي)، وبين البراءة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف)، وذلك بغرض الاستفادة من هذه الأبعاد في بناء أو تحسين التوجه بالبراءة بهذه الشركات.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها في ما يأتي:

الأهمية العلمية

- 1 - يعد موضوع البراعة التنظيمية من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة. وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدداً محدوداً من الدراسات السابقة في البيئة الغربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت دور رأس المال الفكري في بناء وتحسين البراعة التنظيمية (Fu et al., 2017; Fu et al., 2016; Kostopoulos et al., 2015; Turner et al., 2015) مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف إلى رأس المال الفكري وأثره في بناء البراعة التنظيمية.
- 2 - إلقاء المزيد من الضوء على رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف إلى رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن الشركات موضع التطبيق.

الأهمية العملية

- 1 - تساعد نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين بالشركات موضع التطبيق بمفهوم، وأبعاد رأس المال الفكري، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين رأس المال الفكري بالشكل الذي يمكن أن يساعد في بناء البراعة التنظيمية، ومن ثم في تحسين القدرات التنافسية لهذه الشركات.
- 2 - يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان التي تعد من أكبر المدن الصناعية الداعمة للاقتصاد المصري، حيث يبلغ رأس المال المستثمر بهذه الشركات 28.1 مليار جنيه، وتسهم بإنتاج سنوي قدره 34.5 مليار جنيه، كما توفر أكثر من 353 ألف فرصة عمل، بأجور تزيد عن 1.8 مليار جنيه سنوياً (تقرير إنجازات المدن الصناعية الجديدة بجمهورية مصر العربية، 2016)، ويفرض ذلك ضرورة مساعدة هذه الشركات على تطوير وتحسين توجهها بالبراعة التنظيمية بما يضمن لها البقاء والنمو خاصة في ظل التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها مختلف القطاعات الصناعية.

فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث الحالي يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

- 1 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المديرين في الشركات موضع التطبيق حول درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات.
- 2 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المديرين في الشركات موضع التطبيق حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات.
- 3 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين البراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين الآتيين:
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين الاستغلال كأحد بُعدي البراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين الاستكشاف كأحد بُعدي البراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق.

منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفي ما يأتي يستعرض الباحث هذه العناصر:

أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن قطاع مركز المعلومات والتوثيق التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر لعام 2016. أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد جمعت من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة

من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (غير موافق تماماً= 1) إلى (موافق تماماً= 5)، وفي ما يأتي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

– رأس المال الفكري

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي وضعته دراسة (Subramaniam and Youndt, 2005)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما اعتمدت عليه كثير من الدراسات السابقة منها على سبيل المثال (Fu et al., 2017; Fu et al., 2016; Kostopoulos et al., 2015; Turner et al., 2015)، وقد اشتمل هذا المقياس على (15) عبارة منها (5) عبارات لقياس رأس المال البشري، و(5) عبارات لقياس رأس المال الاجتماعي، و(5) عبارات لقياس رأس المال التنظيمي.

– البراعة التنظيمية

تم قياس هذا المتغير من خلال بُعدين هما الاستغلال والاستكشاف، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره دراسة (Lubatkin et al., 2006)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، والتي ثبت صدقها وثباتها، كما اعتمدت عليه كثير من الدراسات الأخرى منها على سبيل المثال (Venugopal et al., 2017; Chang, 2016; Pankaj et al., 2013)، وقد اشتمل هذا المقياس على (12) عبارة منها (6) عبارات لقياس بُعد الاستغلال، و(6) عبارات لقياس بُعد الاستكشاف.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري العموم، أو المديرين التنفيذيين، أو من يكافئهم بالشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمصر، والمقسمة إلى تسعة قطاعات رئيسة. ويضم هذا المجتمع (1502) مديراً (وفقاً لتقارير الصادرة عن قطاع مركز المعلومات والتوثيق التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر لعام 2016)، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، إضافةً إلى قيود الوقت، والتكلفة المصاحبة للوصول إلى جميع مفردات العينة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لهذا سحبت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (306) مديراً، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة

(95%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل قطاع.

وتمثلت وحدة المعاينة في المدير العام، أو المدير التنفيذي بالشركة، أو من يكافئه بالشركات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان بمصر، ولجأ الباحث إلى اختيار هؤلاء المديرين كوحدة للمعاينة بهذه الشركات لما يمتلكونه من رؤية واضحة تسهم في رسم السياسات العامة لمختلف نشاطات الشركة، وإلمامهم بكل التفاصيل والإمكانات الخاصة بشركاتهم.

أداة البحث وجمع البيانات

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء. وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة بالاستعانة بجهود مجموعة من طلبة الدراسات العليا بإحدى كليات التجارة في مصر، واستغرقت عملية جمع البيانات أربعة أشهر وذلك خلال الفترة من يناير 2017 إلى إبريل 2017، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (197) قائمة بمعدل استجابة (64.4%)، ويوضح الجدول الآتي (2) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من الشركات موضع التطبيق.

جدول 2

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق القطاع الصناعي

م	القطاع الصناعي	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم الصحيحة
1	الصناعات الغذائية	198	0.13	40	27
2	الصناعات المعدنية والميكانيكية	235	0.16	48	31
3	صناعات مواد البناء	65	0.04	13	9
4	الصناعات الكهربائية والهندسية	197	0.13	40	29
5	صناعات الملابس والنسيج	298	0.20	61	41
6	الصناعات الورقية	86	0.06	18	9
7	الصناعات البلاستيكية	198	0.13	40	22
8	صناعات الأثاث	83	0.06	17	11
9	صناعات الأدوية والكيماويات	142	0.09	29	18
	المجموع	1502	1	306	197

المصدر: التقارير الصادرة عن قطاع مركز المعلومات والتوثيق التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر لعام 2016، واستجابة مفردات العينة

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS and AMOS)، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال هذه البرامج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتمثلت هذه الأساليب في ما يأتي:

– أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: One-way ANOVA Analysis

يعد أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة، واعتمد البحث الحالي على هذا الأسلوب بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات.

– أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: Multiple Regression Analysis

يُعد تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية؛ حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة. وتم استخدام هذا الأسلوب بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، وتحديد أهم أبعاد رأس المال الفكري الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى البراعة التنظيمية.

تقييم الصدق والثبات في المقاييس

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها اعتماداً نهائياً، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها وذلك على النحو الآتي:

تقييم صدق المقاييس

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يأتي:

- **صدق المحتوى (Content Validity)** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء؛ سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أساتذة الإدارة بكلية التجارة في مصر، إضافةً إلى (15) مفردة من الشركات موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وأبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

- **صدق التقارب (Convergent Validity)** وذلك لقياس مدى التقارب أو التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول (3) أن قيم المعاملات المعيارية (Factor loadings) لجميع العبارات أكبر من (0.7)، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.5)، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (0.5)، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

جدول 3
متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

المعاملات المعيارية	العبرة	م
رأس المال البشري		
0.813	امتلاك الشركة لأفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة	1
0.761	امتلاك الشركة لخبراء في القيام بالوظائف والمهام المطلوبة	2
0.736	امتلاك العاملين المهارات والمعارف المرتبطة بمجالات عملهم	3
0.751	سعى العاملين إلى الحصول على معارف جديدة تساعدهم على إنجاز عملهم	4
0.824	قدرة العاملين على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم	5
نتائج اختبارات الصدق والثبات لرأس المال البشري: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ (α) = 0.887، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.809، ومتوسط التباين (AVE) = 0.783		
رأس المال الاجتماعي		
0.711	حرص العاملين على التعلم وتبادل المعلومات داخل الشركة	1
0.831	سعى العاملين لتبادل الأفكار مع الزملاء في الأقسام المختلفة داخل الشركة	2
0.735	حرص العاملين على بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية (مثل الموردين، والعملاء...)	3
0.781	قدرة العاملين على استدعاء المعارف من المصادر المختلفة لتحقيق الأهداف	4
0.719	قدرة العاملين على التعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجه الشركة	5
نتائج اختبارات الصدق والثبات لرأس المال الاجتماعي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ (α) = 0.785، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.817، ومتوسط التباين (AVE) = 0.764		
رأس المال التنظيمي		
0.792	حرص الشركة على نشر المعارف من خلال الكتيبات والمطبوعات المختلفة	1
0.742	احتواء ثقافة الشركة لأفضل الممارسات لإنجاز الأعمال	2
0.783	امتلاك الشركة لإجراءات داخلية فعالة تساعد على حل المشكلات التي تواجهها	3
0.765	امتلاك الشركة كثيراً من الوسائل التي تساعد على تخزين وحفظ المعارف	4
0.751	توافر الهيكل التنظيمي الذي يشجع على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين الأقسام	5
نتائج اختبارات الصدق والثبات لرأس المال التنظيمي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ (α) = 0.827، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.789، ومتوسط التباين (AVE) = 0.764		

تابع / جدول 3
متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

المعاملات المعيارية	العبارة	م
الاستغلال		
0.725	التزام الشركة بتحسين الجودة مع خفض تكاليف المنتجات	1
0.789	تأكيد الشركة على تحسين مصداقية منتجاتها	2
0.754	تركيز الشركة على زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية	3
0.793	حرص الشركة على التعرف إلى رضا العملاء الحاليين بشكل مستمر	4
0.781	التزام الشركة بإدخال تعديلات على المنتجات للحفاظ على رضا العملاء	5
0.729	سعى الشركة إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين	6
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعُد الاستغلال: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ (α) = 0.831، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.824، ومتوسط التباين (AVE) = 0.697		
الاستكشاف		
0.718	بحث الشركة عن تكنولوجيا جديدة من خلال التفكير الخلاق	1
0.736	اعتماد نجاح الشركة على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة	2
0.719	حرص الشركة على تقديم منتجات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها	3
0.747	بحث الشركة عن أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها	4
0.791	سعى الشركة إلى الدخول بقوة في قطاعات جديدة بأسواقها الحالية	5
0.785	بحث الشركة عن عملاء جدد في أسواق جديدة تماماً	6
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعُد الاستكشاف: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ (α) = 0.819، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.795، ومتوسط التباين (AVE) = 0.748		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي

- **صدق التمايز (Discriminant Validity)** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات، وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. وتوضح نتائج الجدول (4) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Multicollinearity) (Hair et al., 2010).

جدول 4
مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

م	المتغيرات	1	2	3	4	5
1	رأس المال البشري	0.885				
2	رأس المال الاجتماعي	0.793**	0.863			
3	رأس المال التنظيمي	0.642**	0.751**	0.874		
4	الاستغلال	0.726**	0.674**	0.636**	0.835	
5	الاستكشاف	0.653**	0.598**	0.619**	0.645**	0.865

** معنوي عند مستوى 0.01.

ملحوظة: قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted- AVE).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تقييم ثبات المقاييس

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات. وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول (3) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (0.7) وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

نتائج البحث

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث، على النحو الآتي:

اتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وفقاً لطبيعة نشاط الشركات

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه: "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويوضح الجدول (5) نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمصر نحو

رأس المال الفكري مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) كل على حدة، وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وذلك على النحو الآتي:

في ما يتعلق باتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة توافر رأس المال البشري وفقاً لطبيعة نشاط الشركات، فأظهرت النتائج بالجدول (5) أن درجة توافر عناصر رأس المال البشري من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.41، وجاء العنصر المتعلق بامتلاك الشركة لأفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي. أما العنصر المتعلق بامتلاك العاملين بالشركة للمهارات والمعارف المرتبطة بمجالات عملهم فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بسعي العاملين إلى الحصول على معارف جديدة تساعدهم على إنجاز عملهم، في حين جاء كل من العنصر المتعلق بامتلاك الشركة لعاملين خبراء في القيام بالوظائف والمهام المطلوبة، وقدرة العاملين على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم في المرتبة الأخيرة.

وتؤكد نتائج الجدول (5) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو رأس المال البشري (مأخوذاً بصورة إجمالية) وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وأن رأس المال البشري يتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات الصناعات الكهربية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة البلاستيكية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات الصناعات الورقية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء.

أما بالنسبة لاتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة توافر رأس المال الاجتماعي وفقاً لطبيعة نشاط الشركات، فأوضحت نتائج التحليل الواردة بالجدول (5) أن درجة توافر عناصر رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.13، وجاء العنصر المتعلق بتبادل الأفكار بين العاملين والزملاء في الأقسام المختلفة بالشركة بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، كما جاء كل من عنصر قدرة العاملين على التعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات، والحرص على التعلم وتبادل المعلومات داخل الشركة، والحرص على استدعاء المعارف من المصادر المختلفة بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية والثالثة والرابعة وعلى التوالي. أما العنصر المتعلق ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية (المعلماء، والموردين، وأصحاب المصالح...)، جاء في المرتبة الأخيرة.

جدول 5

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الاختلافات بين الشركات موضع التطبيق حول درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري

الوسط الحسابي												
تحليل التباين			الوسط الحسابي									
مستوى المتنوية	قيمة ف (ف)	الإجمالي	الكيموية والأوية	الأثاث	البلاستيكية	الورقية	النسيج والملابس	الكهربائية والهندسية	مواد البناء	المعدنية والميكانيكية	الغذائية	
0.001	5.22	3.58	4.26	3.95	3.22	3.25	4.17	4.21	2.96	2.97	3.23	- امتلاك أفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة
0.02	3.32	3.26	4.08	3.99	2.54	2.57	3.68	3.96	2.48	2.89	3.14	- امتلاك خبراء في القيام بالوظائف والمهام المطلوبة
0.26	3.21	3.56	4.19	3.87	3.16	2.88	3.96	3.99	2.83	3.41	3.72	- امتلاك العاملين المهارات المرتبطة بمجالات عملهم
0.51	0.91	3.42	4.22	3.98	2.95	2.74	3.99	4.09	2.71	2.73	3.34	- الحصول على معارف جديدة تساعد على إنجاز الأعمال
0.002	11.04	3.22	3.92	4.18	2.93	2.59	3.81	3.86	2.92	2.18	2.59	- قدرة العاملين على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم
0.01	3.81	3.41	4.13	3.99	2.96	2.81	3.92	4.02	2.78	2.84	3.20	رأس المال البشري
0.23	3.44	3.19	3.74	3.23	2.81	2.97	3.14	3.89	2.63	3.58	2.69	- الحرص على التعلم وتبادل المعلومات داخل الشركة
0.46	4.75	3.39	3.98	3.11	3.21	3.45	3.78	3.19	3.65	2.27	3.84	- تبادل الأفكار مع الزملاء في الأقسام المختلفة بالشركة
0.01	5.19	2.83	3.59	2.83	2.65	2.42	2.96	3.78	2.35	2.23	2.67	- بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية.
0.01	2.5	3.04	4.13	3.67	2.32	2.11	3.75	3.84	2.38	2.41	2.79	- الحرص على استيعاب المعارف من المصادر المختلفة
0.28	1.23	3.21	3.79	3.16	2.84	2.93	3.28	4.02	2.17	3.82	2.86	- القدرة على التعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات
0.01	7.75	3.13	3.85	3.20	2.77	2.78	3.38	3.74	2.64	2.86	2.97	رأس المال الاجتماعي

تابع / جدول 5

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الاختلافات بين الشركات موضع التطبيق حول درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري

تحليل التباين	الوسط الحسابي									
	مستوى المعنوية	قيمة (ف)	الإجمالي	الكيموية والأدوية	الأثاث	البلاستيكية	الورقية	النسيج	الكهربائية	مواد البناء
0.002	3.91	3.32	3.92	3.64	3.72	3.86	3.18	3.90	2.55	3.28
0.003	4.72	3.58	4.12	3.98	2.81	3.19	3.74	4.24	2.97	3.57
0.06	1.99	3.25	3.81	3.72	2.47	2.34	3.88	3.99	2.87	3.45
0.04	2.09	3.16	3.92	3.51	2.64	2.79	3.75	3.53	2.45	2.41
0.001	4.07	3.40	3.94	3.88	3.56	2.63	3.95	3.64	2.66	3.13
0.01	3.55	3.35	3.94	3.75	3.04	2.76	3.70	2.86	2.70	3.17
0.001	5.53	3.29	3.97	3.65	2.92	2.78	3.67	3.87	2.71	2.96

رأس المال الفكري

رأس المال التنظيمي

الأقسام

التركيز على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين

الامتلاك الوسائل التي تساعد على تخزين المعارف.

الاحتواء ثقافة الشركة لأفضل الممارسات لإنجاز

الأعمال

توافر إجراءات داخلية فعالة تساعد على حل

المشكلات

نشر المعارف من خلال الكتيبات والمطبوعات

المختلفة

الاحتواء ثقافة الشركة لأفضل الممارسات لإنجاز

الأعمال

توافر إجراءات داخلية فعالة تساعد على حل

المشكلات

نشر المعارف من خلال الكتيبات والمطبوعات

المختلفة

محمود المنسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وأشارت نتائج الجدول (5) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الاجتماعي (مأخوذ بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وأن رأس المال الاجتماعي يتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الملابس والنسيج، وشركات صناعة الأثاث، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات الصناعات الورقية، وشركات الصناعات البلاستيكية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء.

في ما يتعلق باتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة توافر رأس المال التنظيمي وفقاً لطبيعة نشاط الشركات، فبينت نتائج التحليل الواردة بالجدول (5) أن درجة توافر عناصر رأس المال التنظيمي من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.35، وجاء العنصر المتعلق بالتأكد على نشر أفضل الممارسات لإنجاز الأعمال بالشركة بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي. أما العنصر المتعلق بتوافر الهيكل التنظيمي الذي يشجع على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين الأقسام بالشركة فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بالحرص على نشر المعارف من خلال الكتيبات والمطبوعات المختلفة، في حين جاء كل من العنصر المتعلق بتوافر إجراءات داخلية فعالة تساعد على حل المشكلات، وتوافر الوسائل التي تساعد على تخزين المعارف في المرتبة الأخيرة.

وأشارت نتائج الجدول (5) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو رأس المال التنظيمي (مأخوذاً بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وأن رأس المال التنظيمي يتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات الصناعات البلاستيكية، وشركات الصناعات الورقية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء.

أما في ما يتعلق باتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة توافر رأس المال الفكري وفقاً لطبيعة نشاط الشركات، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول (5) أن درجة توافر رأس المال الفكري من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.29، وجاء البُعد المتعلق برأس المال البشري بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما البُعد المتعلق برأس المال التنظيمي فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين جاء البُعد المتعلق برأس المال الاجتماعي في المرتبة الأخيرة.

وأكدت نتائج الجدول (5) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الفكري (مأخوذاً بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث

إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وأن رأس المال الفكري يتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الملابس والنسيج، وشركات صناعة الأثاث، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات الصناعات البلاستيكية، وشركات الصناعات الورقية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر رفض الفرض الأول من فروض هذا البحث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل التباين أن هناك اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمصر نحو درجة توافر رأس المال الفكري مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) كل على حدة، وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات.

اتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة البراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة نشاط الشركات

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه: "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويوضح الجدول (6) نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان نحو البراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من بُعدها (الاستغلال، والاستكشاف) كل على حدة، وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وذلك على النحو الآتي:

في ما يتعلق باتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة أنشطة الاستغلال وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، فأوضحت نتائج التحليل الواردة بالجدول (6) أن درجة ممارسة أنشطة الاستغلال من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.25، وجاء العنصر المتعلق بالتزام الشركة بتحسين الجودة مع خفض تكاليف المنتجات بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي. كما جاء كل من حرص الشركة على التعرف إلى رضا العملاء الحاليين بشكل مستمر، وتركيز الشركة على زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية، وتأكيد الشركة على تحسين مصداقية منتجاتها، وسعي الشركة إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة وعلى التوالي. أما العنصر المتعلق بالتزام الشركة بإدخال تعديلات على المنتجات للحفاظ على رضا العملاء جاء في المرتبة الأخيرة.

جدول 6
نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الاختلافات بين الشركات موضوع التطبيق حول درجة ممارسة البراعة التنظيمية

الوسط الحسابي											
تحليل التباين	مستوى قيمة المعنوية (ف)	الإجمالي	الكميوية والأوية	الأثاث	البلاستيكية	الورقية	النسيج والملابس	الكهربائية والهندسية	مواد البناء	المعدنية والميكانيكية	المغذائية
0.16	1.51	3.55	4.04	3.91	3.18	3.13	3.83	3.79	2.82	3.74	3.48
المنتجات											
0.001	3.75	3.19	3.94	3.91	2.54	2.71	3.78	3.69	2.43	2.32	3.40
0.001	6.42	3.22	4.05	3.89	2.55	2.48	3.80	3.93	2.69	2.38	3.19
0.19	1.43	3.28	3.54	4.00	2.94	3.06	3.18	4.11	2.83	2.72	3.16
0.001	9.93	3.08	3.57	3.39	2.25	2.33	3.76	3.86	2.70	2.64	3.24
0.004	2.90	3.17	3.89	3.73	2.78	2.17	2.84	3.62	3.25	3.17	3.12
0.01	3.65	3.25	3.84	3.80	2.71	2.65	3.53	3.83	2.79	2.83	3.27
0.001	4.14	3.20	3.98	3.93	2.43	2.78	3.98	3.58	2.85	2.91	2.42
0.03	2.18	3.18	3.93	3.29	2.43	2.96	3.86	3.94	2.66	3.16	2.38
0.45	0.99	3.39	3.84	3.79	2.84	3.08	3.99	3.99	2.97	2.89	3.15
0.004	2.97	3.10	3.09	2.58	2.23	2.67	3.99	3.76	2.82	2.43	3.32
0.001	3.51	2.88	3.83	3.23	2.16	2.74	3.17	3.29	2.12	2.56	2.83
0.001	3.98	3.08	4.18	3.84	2.29	2.31	3.45	3.67	2.52	2.64	2.79
0.001	4.63	3.14	3.81	3.61	2.40	2.76	3.74	3.70	2.66	2.77	2.81
0.02	2.34	3.19	3.82	3.71	2.55	2.70	3.64	3.77	2.72	2.80	3.04
الاستكشاف											
البراعة التنظيمية											

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وأشارت نتائج الجدول (6) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو الاستغلال كأحد بُعدي البراعة التنظيمية، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط؛ حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وأن أنشطة الاستغلال تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات صناعة مواد البناء، ثم شركات الصناعات البلاستيكية، وأخيراً شركات الصناعات الورقية.

أما بالنسبة لاتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة أنشطة الاستكشاف وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، فبينت نتائج التحليل الواردة بالجدول (6) أن درجة ممارسة أنشطة الاستكشاف من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.14، وجاء العنصر المتعلق بالحرص على تقديم منتجات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي. أما العنصر المتعلق ببحث الشركة عن تكنولوجيا جديدة من خلال التفكير الخلاق فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق باعتماد نجاح الشركة على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة، ثم جاء العنصر المتعلق ببحث الشركة عن أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها في المرتبة الرابعة، في حين جاء كل من العنصر المتعلق ببحث الشركة عن عملاء جدد في أسواق جديدة تماماً، وسعي الشركة إلى الدخول بقوة في قطاعات جديدة بأسواقها الحالية في المرتبة الأخيرة.

وأكدت نتائج التحليل الواردة بالجدول (6) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو الاستكشاف كأحد بُعدي البراعة التنظيمية، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط؛ حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وأن أنشطة الاستكشاف تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات صناعة الملابس والنسيج، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات الصناعات الورقية، وشركات صناعة مواد البناء، وأخيراً شركات الصناعات البلاستيكية.

في ما يتعلق باتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة البراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول (6) أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية من وجهة نظر المديرين بالشركات موضع التطبيق كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.19، وجاء البُعد المتعلق بالأنشطة الاستغلالية بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما البُعد المتعلق بالأنشطة الاستكشافية فقد جاء في المرتبة الثانية.

وأكدت نتائج الجدول (6) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات موضع التطبيق نحو البراعة التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية) وذلك وفقاً لطبيعة النشاط؛ حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، وأن البراعة التنظيمية تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات صناعة مواد البناء، وشركات الصناعات الورقية، وأخيراً شركات الصناعات البلاستيكية.

وفي ضوء النتائج السابقة تقرر رفض الفرض الثاني من فروض هذا البحث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل التباين أن هناك اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمصر نحو درجة ممارسة البراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من بُعديها (الاستغلال، والاستكشاف) كل على حدة، وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات.

طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية بالشركات موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين، وبغرض التحقق من العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية بالشركات الصناعية موضع التطبيق تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك لتحديد نوع هذه العلاقة وقوتها، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري بهذه الشركات وفقاً لعلاقتها بالبراعة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

في ما يتعلق بالفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين الاستغلال كأحد بُعدي البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق"، أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول (7) أن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة ترتبط معنوياً ببُعد الاستغلال كأحد بُعدي البراعة التنظيمية، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ 0.558، وبلغت قيمة (ف) 6.932 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ويعني ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد رأس المال الفكري تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (الاستغلال)، كما بلغ قيمة معامل التحديد 0.322 عند مستوى

معنوية 0.01، وهو ما يعني أن أبعاد رأس المال الفكري تسهم بنسبة 32.2% في تفسير التباين في الاستغلال، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

جدول 7

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وبين البراعة التنظيمية بالشركات موضع التطبيق

أبعاد رأس المال الفكري	البراعة التنظيمية	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة (t) ومستوى المعنوية	قيمة (F) ومستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2
رأس المال البشري		0.191	3.290 (0.001)			
رأس المال الاجتماعي	الاستغلال	0.122	2.141 (0.009)	6.932 (0.000)	0.558	0.322
رأس المال التنظيمي		0.126	2.299 (0.003)			
رأس المال البشري		0.184	3.020 (0.007)			
رأس المال الاجتماعي	الاستكشاف	0.230	3.620 (0.000)	8.807 (0.000)	0.586	0.347
رأس المال التنظيمي		0.163	2.045 (0.02)			
رأس المال البشري	البراعة	0.261	2.869 (0.005)			
رأس المال الاجتماعي	التنظيمية	0.128	2.179 (0.027)	6.179 (0.000)	0.612	0.379
رأس المال التنظيمي		0.135	2.550 (0.012)			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وأوضحت نتائج الجدول (7) أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد رأس المال الفكري ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت) ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري والاستغلال بالشركات موضع التطبيق، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الاستغلال) إلى رأس المال البشري، يليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال الاجتماعي، ويخلص الباحث من النتائج السابقة إلى رفض الفرض الفرعي الأول من فروض الفرض الرئيس الثالث، وتأكيد أن أبعاد رأس المال الفكري تؤثر على الأنشطة الاستغلالية بالشركات موضع التطبيق.

في ما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين الاستكشاف كأحد بُعدي البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق". أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول (7) أن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة ترتبط معنوياً ببُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ 0.586، وبلغت قيمة (ف) 8.807 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ويعني ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد رأس المال الفكري تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (الاستكشاف)، كما بلغ قيمة معامل التحديد 0.347 عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يعني أن أبعاد رأس المال الفكري تسهم بنسبة 34.7% في تفسير التباين في الاستكشاف، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

وأوضحت نتائج الجدول (7) أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد رأس المال الفكري ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، وهو ما يعني وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري والاستكشاف بالشركات موضع التطبيق. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع (الاستكشاف) إلى رأس المال الاجتماعي، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال التنظيمي، ويخلص الباحث من النتائج السابقة إلى رفض الفرض الفرعي الثاني من فروض الفرض الرئيس الثالث، وتأكيد أبعاد رأس المال الفكري تؤثر على الأنشطة الاستكشافية بالشركات موضع التطبيق.

أما في ما يتعلق بالفرض الرئيس الثالث الذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق"، أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول (7) أن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة ترتبط معنوياً بالبراعة التنظيمية، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ 0.612، وبلغت قيمة (ف) 6.179 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ويعني ذلك قبول نموذج الانحدار وتأكيد أن أبعاد رأس المال الفكري تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، كما بلغ قيمة معامل التحديد 0.379 عند مستوى معنوية 0.01 ويعني ذلك أن أبعاد رأس المال الفكري تسهم بنسبة رقم 37.9% في تفسير التباين في البراعة التنظيمية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

وأوضحت نتائج الجدول (7) أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد رأس المال الفكري ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت) وهو ما يعني وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية بالشركات موضع التطبيق. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (البراعة التنظيمية) إلى رأس المال البشري، يليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال الاجتماعي.

ويخلص الباحث من النتائج السابقة إلى رفض الفرض الرئيس الثالث من فروض هذا البحث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) وبين البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق.

مناقشة النتائج وتفسيرها

1 - توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو أبعاد رأس المال الفكري مأخوذاً بشكل إجمالي، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات، وأن هذه الاختلافات لصالح بعض الشركات موضع التطبيق ومنها شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الملابس والنسيج، وشركات صناعة الأثاث وذلك مقابل باقي الشركات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات في هذا الشأن منها دراسة (جبريل) 2015 التي أكدت وجود اختلافات جوهرية بين العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة في ليبيا نحو أبعاد رأس المال الفكري، كذلك نتائج دراسة (قشطة) 2015 التي أشارت إلى وجود اختلافات جوهرية بين الجامعات الفلسطينية في ما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري.

كما تبين من نتائج اختبار هذا الفرض أن أكثر أبعاد رأس المال الفكري توافراً بالشركات موضع التطبيق هو رأس المال البشري، يليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال الاجتماعي، وهو ما يدل على أن معظم الشركات موضع التطبيق تمتلك أفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها هذه الشركات، وأن هذه النوعية من العمالة تمتلك الخبرة والمعارف الكافية التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي تسعى إليها شركاتهم، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه عدد من الدراسات منها على سبيل المثال (جبريل، 2015؛ Wang et al., 2016). إلا أنها تختلف مع بعض من الدراسات منها (Ferreira and Franco, 2017; Dost et al., 2016).

وأظهرت نتائج اختبار الفرض الأول أيضاً وجود اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) كل على حدة، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتفاوت اتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو رأس المال البشري وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج تتميز بدرجة أكبر في توافر رأس المال البشري.

وأشارت النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذا البُعد إلى أن الاختلاف والتباين بين الشركات موضع التطبيق يرجع بصفةٍ أساسيةٍ إلى عدة مصادر رئيسة منها أن هذه الشركات تمتلك أفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها هذه الشركات، وأن هذه النوعية من العمالة تمتلك الخبرة والمعارف الكافية في ما يتعلق بالمهام المطلوبة منهم، إضافةً إلى تميز هذه الشركات بتوافر العمالة ذات القدرة على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم، وذلك بدرجة أكبر من باقي الشركات موضع التطبيق.

- تتفاوت اتجاهات المديرين في الشركات موضع التطبيق نحو رأس المال الاجتماعي وذلك وفقاً لطبيعة النشاط. اتضح أن بعض الشركات، ومنها شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الملابس والنسيج تتميز بدرجة أكبر في توافر رأس المال الاجتماعي مقابل باقي الشركات الأخرى. ويمكن إيجاز أهم مصادر هذا التباين بين الشركات موضع التطبيق في أن العاملين بهذه الشركات يمتلكون القدرة على بناء علاقات قوية ومتميزة مع جميع الأطراف الخارجية (العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح) للمساعدة في حل المشكلات والعمل على التحسين المستمر، إضافةً إلى قدرة العاملين على استدعاء المعارف من جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. كما بينت نتائج تحليل العناصر الفرعية لهذا البُعد وجود اتفاق بين غالبية الشركات موضع التطبيق على حرص العاملين بها على التعلم وتبادل المعلومات، وتأكيد أهمية تبادل الأفكار مع الزملاء بالأقسام المختلفة داخل الشركة، بالإضافة إلى قدرتهم على التعاون في ما بينهم من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجه شركاتهم.

- تتفاوت اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو رأس المال التنظيمي، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج تتميز بدرجة أكبر في توافر رأس المال التنظيمي. وأوضحت النتائج التفصيلية أن التباين بين الشركات موضع التطبيق يرجع بصفةٍ أساسيةٍ إلى أن هذه الشركات تحرص على توفير معارفها ونشرها من خلال إصدار الكتيبات والمطبوعات المختلفة، وتأكيد أهمية نشر أفضل الممارسات بهذه الشركات، وتوافر الوسائل المختلفة التي تساعد في تخزين معارفها وحفظها، كما أن هذه الشركات تشجع هيكلها التنظيمية على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين أقسامها المختلفة، وذلك بدرجة أكبر من باقي الشركات موضع التطبيق.

2 - أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو البراعة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات، وأن هذه الاختلافات لصالح بعض الشركات موضع التطبيق؛ ومنها شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج، وذلك مقابل باقي الشركات الأخرى، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (عويس، 2015) التي أشارت إلى وجود اختلافات جوهرية بين الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية في ما يتعلق بتوجهها بالبراعة التنظيمية.

كما تبين من نتائج اختبار هذا الفرض أن درجة توافر وممارسة الأنشطة الاستغلالية أعلى من الأنشطة الاستكشافية بالشركات موضع التطبيق، ويدل ذلك على تركيز غالبية هذه الشركات على الأنشطة المتعلقة باستغلال، وتوظيف الإمكانيات المتاحة في تقديم المنتجات الحالية للعملاء الحاليين أكثر من الاهتمام بالأنشطة المتعلقة بالاستكشاف، والبحث عن منتجات جديدة، أو عملاء جدد، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (عويس، 2015) التي أشارت إلى أن الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية تركز على أنشطة الاستغلالية بشكل أكبر من الأنشطة الاستكشافية. إلا أنها تختلف مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها على سبيل المثال دراسة (البناء، 2016) التي أكدت أن الشركات العاملة في قطاع الاتصالات تعطي اهتماماً لأنشطة الاستكشاف بشكل أكبر من أنشطة الاستغلال.

وأشارت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو بُعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) كل على حدة، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتفاوت اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو بُعد الاستغلال كأحد بُعدي البراعة التنظيمية، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وأن هذا التباين لصالح بعض الشركات؛ وهي شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة الملابس والنسيج مقابل باقي الشركات الأخرى، ويمكن إيجاز أهم مصادر هذا التباين في التزام بعض الشركات بتحسين جودة منتجاتها، وسعيها إلى تخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن، وقدرة هذه الشركات على الاعتماد على مستويات التكنولوجيا في عملياتها

التشغيلية، وحرصها على إدخال تعديلات على المنتجات الحالية استجابة لطلبات عملائها، وذلك بدرجة أكبر من باقي الشركات موضع التطبيق.

- تتفاوت اتجاهات المديرين بالشركات موضع التطبيق نحو بُعد الاستكشاف كأحد بُعدي البراعة التنظيمية وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وأن هذا التباين لصالح بعض الشركات؛ وهي شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، وشركات صناعة الملابس والنسيج، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة الأثاث مقابل باقي الشركات الأخرى. ويرجع التباين بين الشركات إلى أن هذه الشركات موضع التطبيق تحرص على البحث والتنقيب عن أنشطة وأفكار جديدة، وسعيها المستمر إلى تقديم منتجات مبتكرة بما يمكنها من تلبية احتياجات العملاء أو دخول إلى قطاعات جديدة، وذلك بدرجة أكبر من باقي الشركات موضع التطبيق.

3 - توصلت نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث إلى جود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة التي أثبتت أن توافر أبعاد رأس المال الفكري يؤثر إيجابياً في تحسين قدرة الشركات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن (Fu et al., 2017; Lin et al., 2017; Turner et al., 2015)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (Kostopoulos et al., 2015) التي أوضحت أن كلاً من رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي يؤثران إيجابياً في بناء البراعة التنظيمية، وأن رأس المال التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً في البراعة التنظيمية. كذلك تختلف مع دراسة (Fu et al., 2016) التي بينت أن بُعدي رأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي يؤثران إيجابياً في بناء البراعة التنظيمية بمنظمات الخدمة المهنية في الصين دون وجود تأثير لرأس المال البشري. هذا، وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير تحسين التوجه بالبراعة التنظيمية هو رأس المال البشري، يليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال الاجتماعي.

كما أظهرت نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثالث ما يأتي:

- وجود علاقة معنوية وموجبة بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري والاستغلال كأحد بُعدي البراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد رأس المال الفكري ساعد ذلك على تحسين قدرة هذه الشركات على استغلال مواردها للحفاظ على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن (Fu et al., 2017; Lin et al., 2017; Turner et al., 2015)، في حين تختلف مع نتائج دراسة (Kostopoulos et al., 2015) التي أوضحت وجود علاقة سلبية بين رأس المال التنظيمي والبراعة التنظيمية، ومع دراسة

(Fu et al., 2016) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير لرأس المال البشري على التوجه بالبراءة في منظمات الخدمة المهنية بالصين. كما بينت النتائج التفصيلية إلى أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير بُعد الاستغلال هو رأس المال البشري، يليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال الاجتماعي.

وتشير هذه النتائج إلى حرص الشركات موضع التطبيق على توافر أفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها هذه الشركات، والتي تمتلك الخبرة والمعارف الكافية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم، والقدرة على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم، بالإضافة إلى حرص هذه الشركات على توفير المعارف المتاحة لديها ونشرها من خلال إصدار الكتيبات والمطبوعات المختلفة، وتأكيد أهمية نشر أفضل الممارسات داخل هذه الشركات، وتوافر الوسائل المختلفة التي تساعد على تخزين وحفظ معارفها، وتوافر الهياكل التنظيمية التي تشجع على العمل الجماعي، وحث العاملين بها على بناء علاقات قوية ومتميزة مع جميع الأطراف الخارجية (العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح). كل ذلك من شأنه أن يساعد الشركات موضع التطبيق على تحسين قدرتها على استغلال وتوظيف الإمكانيات المتاحة للحفاظ على الأنشطة الحالية من خلال تحسين مستويات التكنولوجيا الحالية والمستخدمة في عملياتها التشغيلية، وإمكانية تحسين مستويات جودة منتجاتها، والعمل على تخفيض تكاليفها إلى أقل حد ممكن، وتحسين قدرة هذه الشركات على إدخال تعديلات على المنتجات الحالية استجابة لطلبات العملاء، إضافةً إلى إمكانية توسيع نطاق الخدمات المقدمة لعملائها الحاليين.

- وجود علاقة معنوية وموجبة بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري والاستكشاف كأحد بُعدي البراءة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، ومن ثم يمكن القول إنه كلما زادت درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري تحسنت قدرة الشركات موضع التطبيق على استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة لهذه الشركات. وتختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Fu et al., 2016) التي أكدت وجود تأثير لرأس المال البشري على التوجه بالبراءة في منظمات الخدمة المهنية العاملة في إيرلندا دون وجود تأثير لكل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي على تحسين التوجه بالبراءة بهذه المنظمات، في حين تدعم نتائج هذا الفرض ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Fu et al., 2017; Lin et al., 2017; Turner et al., 2015)، كما توصلت النتائج التفصيلية إلى أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير بُعد الاستكشاف هو رأس المال الاجتماعي، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال التنظيمي.

وتشير هذه النتائج إلى التزام الشركات موضع التطبيق وتأكيدا لتبادل المعارف والأفكار ونشرها بين جميع العاملين بالأقسام المختلفة داخل الشركة، وإمكانية الحصول على المعارف اللازمة من المصادر والمستويات المختلفة، وتدعيم العاملين لبناء علاقات

متميزة مع جميع الأطراف الخارجية (العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح...)، وذلك في ظل توافر أفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها هذه الشركات، والتي تمتلك الخبرة والمعارف الكافية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم، وقدرتهم على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم، إضافةً إلى حرص هذه الشركات على توافر الهياكل التنظيمية التي تشجع على العمل الجماعي وتقليل الحواجز بين إداراتها، وامتلاكها إجراءات فعالة تساعد على حل المشكلات التي تواجهها من شأنه أن يساعد الشركات موضع التطبيق على تحسين قدرتها على البحث، والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة بما يمكنها من تلبية الاحتياجات لعملاء جدد، وأسواق ناشئة، وذلك بتقديم تصميمات جديدة، أو طرح منتجات جديدة، أو تطوير قنوات توزيع جديدة، أو كليهما.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج كثير من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات إلى القائمين على إدارة الشركات موضع التطبيق في محاولة لتحسين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري، وقدرتها على التوجه بالبراعة، ومن ثم يقترح البحث الحالي ما يأتي:

- 1 - ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري بالشركات موضع التطبيق. ويقترح أن تركز جهود التحسين على أبعاده الثلاثة المتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:
- التركيز على تنمية الخبرات والكفاءات البشرية المتاحة وتدعيمها لدى الشركات موضع التطبيق باعتبارها أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للشركات، وذلك من خلال الدورات التدريبية، وإتاحة الفرصة للمشاركة وتبادل المعارف والأفكار الجديدة، فضلاً عن ضرورة استقطاب خبرات وكفاءات جديدة تمتلك قدرات على الابتكار والإبداع، والقادرة على زيادة كفاءة وفاعلية الاستثمار رأس المال البشري المتاحة لدى هذه الشركات.
- التزام الشركات موضع التطبيق وتأكيداً تحسين مستوى التفاعل والتعاون بين العاملين بجميع الأقسام المختلفة داخل الشركة، وتشجيع العاملين على اكتساب المعارف وتبادلها والاستفادة منها، مع ضرورة دخول هذه الشركات في تحالفات أو شراكات مع جميع الأطراف الخارجية (العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح..) بحيث يكون هناك اتصالات مفتوحة يتم من خلالها تدفق معلومات عن الأطراف الخارجية، ومقترحاتهم وتوقعاتهم، واحتياجاتهم.

- التزام الشركات موضع التطبيق بتوافر وسائل لنشر التجارب، والممارسات الناجحة، مع ضرورة تأكيد أهمية توافر مختلف الوسائل التي يمكنها من تخزين، وحفظ، واسترجاع معارفها المختلفة بما يمكنها من تحقيق أهدافها، فضلاً عن ضرورة توافر الهياكل التنظيمية المرنة التي تشجع العمل الجماعي، وتقليل الحواجز بين إدارتها.

2 - توجيه الاهتمام الكافي نحو تحسين وتطوير التوجه بالبراءة التنظيمية بالشركات موضع التطبيق دعم مراكزها التنافسية، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة استغلال وتوظيف الإمكانيات المتاحة للحفاظ على الأنشطة الحالية من خلال زيادة مستويات التكنولوجيا الحالية، والمستخدمة في عملياتها التشغيلية، وإدخال تعديلات على المنتجات الحالية، وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة لعملائها الحاليين، بما يساعد في تحسين مستويات جودة منتجات الشركات موضع التطبيق، والعمل على تخفيض تكاليفها إلى أقل حد ممكن.
- التوجه نحو البحث، والتتقيب عن جديد في الإجراءات التنظيمية، والتقنيات، والعمليات، والمنتجات بما يمكن الشركات موضع التطبيق من الدخول في أسواق جديدة، وتلبية الاحتياجات لعملاء جدد، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو تطوير قنوات توزيع جديدة.

دلالات البحث

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية، والتطبيق كما يتضح في ما يأتي:

على مستوى النظرية

أكد البحث الحالي ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري واعتباره مورداً مهماً من موارد المنظمة، وهو ما يوجب على أصحاب القرار في مختلف المنظمات دعمه بأبعاده المختلفة لما له من دور محوري في بناء وتحسين البراعة التنظيمية والتي تعد من القضايا المهمة على صعيد الممارسات الإدارية في المنظمات المعاصرة. وعلى ذلك فإن تبني المنظمات لرأس المال الفكري ودعمها سيسهم في تعزيز قدرتها على توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة، وخلق القيمة في الأجل القريب، وفي الوقت نفسه تحسين قدرتها على البحث عن الفرص الجديدة، وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في الأجل البعيد.

على مستوى التطبيق

- إن نتائج البحث الحالي، بما أكدته من وجود علاقة معنوية موجبة وتأثير واضح لأبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية تعطي دلالة في ما يتعلق بالجهود الرامية لتحسين التوجه بالبراعة التنظيمية بالشركات موضع التطبيق؛ إذ يجب على المسؤولين في تلك الشركات أن يأخذوا في الاعتبار ضرورة الاهتمام بتحسين درجة توافر رأس المال الفكري، وذلك لدعم وتعزيز البراعة التنظيمية بشركاتهم؛ فقد أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى رأس المال الفكري في الشركات موضع التطبيق يميل لأن يكون متوسطاً.
- ثمة دلالة أخرى مرتبطة بالبراعة التنظيمية، أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى البراعة التنظيمية بالشركات موضع التطبيق متوسط. ومن ثم لا بد من إعطاء الاهتمام لرفع هذا المستوى، وزيادته من خلال تشجيع وحث هذه الشركات على ضرورة السعي لتحقيق التوازن بين استغلال مواردها للحفاظ على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، وسعيها للاستفادة من هذه الموارد للبحث عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة.

محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية

سلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمصر، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- 1 - تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، دون التطرق للشركات العاملة في باقي المدن الصناعية الأخرى بمصر، ومن ثم يُقترح إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل الشركات الصناعية في مدن صناعية أخرى مثل مدينة السادس من أكتوبر، ومدينة السادات الصناعية، كذلك يمكن تغيير مجال التطبيق لتشمل قطاعات أخرى غير صناعية مثل البنوك، والجامعات، وشركات الاتصالات.
- 2 - تناول البحث رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية، ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في البراعة التنظيمية مثل التوجه الريادي، والذاكرة التنظيمية، ونظم العمل عالية الأداء، كما يمكن دراسة تأثير البراعة التنظيمية على بعض المتغيرات مثل التميز التنظيمي، وأداء الابتكار.

- 3 - اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من مديري العموم، أو المديرين

التنفيذيين، أو من يكافئهم بالشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمصر، وذلك خلال فترة زمنية محددة من يناير 2017 إلى إبريل 2017، ومن ثم يبقى هذا البحث معتمداً اعتماداً أساسياً على وجهات نظر هؤلاء المستقصى بهذه الشركات، ومن ثم يُقترح إجراء بحوث تعتمد في جمع بياناتها على العاملين بهذه الشركات، كذلك يمكن إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research)، وذلك لمزيد من التوضيح والفهم لأثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في البراعة التنظيمية بهذه الشركات.

المراجع

آمال نبيل خليل قشطة، ٢٠١٥، إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.

تقرير إنجازات المدن الصناعية الجديدة بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٦. مركز معلومات هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، جمهورية مصر العربية.

زينب مكي محمود البناء، ٢٠١٦، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء، المجلد ١٤، العدد ٢: ٢٨٨ - ٢٥٦.

لمياء السعيد السلنتي، ٢٠١٥، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد ٣٩، العدد ١: ٨٥ - ١٢٢.

ماهر محسن مرهج، ٢٠١٦، تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار في الجامعات السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية العربية السورية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

محمد محمد يس عبد اللطيف، ٢٠١٤، أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجارية: دراسة نظرية وميدانية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلد ١، العدد ٢: ٤٩ - ١٠٠.

ممدوح زكي أحمد عويس، ٢٠١٥، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٥٥، العدد ٢: ٢٤١ - ٢٨٢.

نبيل محمد أحمد شيخ؛ ممدوح عبد العزيز رفاعي، ٢٠١٥، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع المستشفيات بالجمهورية اليمنية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ١: ١٩٩-٢٣٠.

وائل محمد جبريل، ٢٠١٥، سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة في ليبيا، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، جامعة جرش، المجلد ١٦، العدد ١: ٤٧٧-٥٢٤.

Abuzaid, A. 2016. Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 11 (5): 328 - 339.

Andriopoulos, C. and Lewis, M. 2010. Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies, *Long Range Planning*, 43(1): 104 -122.

Bai, J. and Ren, J. 2016. Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation, *Frontiers of Business Research in China*, 10 (4): 664 - 693.

Baskarada, S., Watson, J. and Cromarty, J. 2016. Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35 (6): 778 - 788.

Bodwell, W. 2011. A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals. *Ph. D. Dissertation*, Colorado State University: Fort Collins, Colorado.

Chahal, H. and Bakshi, P. 2015. Examining intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33 (3): 376 - 399.

Chang, Y. 2016. High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (3): 424 - 444.

Chen, M., Cheng, S. and Hwang, Y. 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2): 159-176.

Demissie, A. 2016. Relationship between Intellectual Capital and Innovations: The Mediating Role of Organizational Capital (The case of Commercial Banks in Ethiopia). *M. Sc. Thesis*, College of Business and Economics, Addis Ababa University.

- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S. and Valle-Cabrera, R. 2017. Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20 (1): 63-77.
- Dost, M., Badir, Y., Ali, Z. and Tariq, A. 2016. The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (4): 675 - 695.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3): 366-373.
- Elsetouhi, A., Elbeltagi, I. and Haddoud, M, 2015. Intellectual capital and innovations: Is organizational capital a missing link in the service sector?. *International Journal of Innovation Management*, 19 (2): 1-29.
- Engelman, R., Fracasso, E., Schmidt, S. and Zen, A. 2017. Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3): 262-285.
- Ferreira, A. and Franco, M. 2017. The Mediating Effect of Intellectual Capital in the Relationship between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs. *European Management Review*, 15: 1-16.
- Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Rousseau, D., Morris, T. and Oregan, P. 2017. High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices Resources Uses Performance Linkage. *Human Resource Management*, 56 (2): 329-352.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. and Flood, P. 2016. Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (2): 94-114.
- Gibson, C. and Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Guthrie, j., Petty, R., Yongvanich, K. and Ricceri, F. 2004. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (2): 282-293.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. 2010. Multivariate Data Analysis, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Halim, S. 2010. Statistical Analysis on the Intellectual Capital Statement. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (1): 61-73.

- Han, Y. and Li, D. 2015. Effects of intellectual capital on innovative performance the role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision*, 53 (1): 40 - 56.
- Hejazi, R., Ghanbari, M. and Alipour, M. 2016. Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*, 23 (4): 259 - 273.
- Hsu, Y. and Fang, W. 2009. Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5): 664-677.
- Ji, H., Jin, Y., Li, J., Tian, H., and Feng, S. 2015. The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment: An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 8 (11): 357 - 378.
- Jurksiene, L. and Pundziene, A. 2016. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28 (4): 431 - 448.
- Kathuria, A. 2012. Information Technology Role in Facilitation of Organizational Ambidexterity and Identity. *Ph. D. Dissertation*, James T. Laney School of Graduate Studies of Emory University.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. and Md. Isa, A. 2015. Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (1): 224 - 238.
- Kianto, A., Laukkanen, P.H., and Ri- tala, P. 2010. Intellectual Capital in Service - and Product- Oriented Company. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (3): 305- 325.
- Kitapci, H. and Celik, V. 2014. The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109: 827-836.
- Kostopoulos, K., Bozionelos, N. and Syrigos, E. 2015. Ambidexterity and Unit Performance: Intellectual Capital Antecedents and Cross-Level Moderating Effects of Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 54 (S1): 111-132.

- Lee, K., Kim, Y. and Joshi, K. 2017. Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 120: 117 - 129.
- Lin, H., Mcdonough, E., Yang, J. and Wang, C. 2017. Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech Parks in China. *Journal of Product Innovation Management* <[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1540-5885](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1540-5885)> , 34 (2): 122-140.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. 2006. Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5): 642- 672.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- Marzo, G. and Scarpino, E. 2016. Exploring intellectual capital management in SMEs: an indepth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (1): 27 - 51.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.
- Pankaj, P., Messersmith, J. and Lepak, D. 2013. Walking the tightrope: an assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56 (5): 1420-1440.
- Popadic, M., Cerne, M. and Milohic, I. 2015. Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Organizacija*, 48 (2): 112- 119.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4): 685-695.
- Ramezan, M. 2011. Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?. *International Journal of Information Management*, 31 (1): 88-95.
- Singh, B. and Rao, M. 2016. Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (2): 129- 149.

- Soo,C., Tian, A., Teo, T. and Cordery, J. 2016. Intellectual Capital Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation. *Human Resource Management*, 56 (3): 431 - 454.
- Stewart, T. A. 1997. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Subramaniam, M. and Youndt, M. 2005. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-463.
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. and Lewis, M. 2017. Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*, 37 (3): 282-299.
- Tran, H. 2013. Top Management Team Behavioral Integration, Organizational Ambidexterity, and Small Firms Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Ph. D. Dissertation*, University of Texas-Pan American.
- Tran, H. 2015. Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business & Economic Policy*, 2 (4): 31- 39.
- Turner, N., Maylor, H. and Swart, J. 2015. Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33 (1): 177-188.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B. and Zaragoza-Saez, P. 2016. Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57 (4): 367 - 378.
- Vargas, N. and Lloria, M. 2017. Performance and Intellectual Capital: How Enablers Drive Value Creation in Organizations. *Knowledge and Process Management*, 24 (2): 114-124.
- Venugopal, A., Krishnan, T., Kumar, M. and Upadhyayula, R. 2017. Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:1-32.
- Wang, C. and Rafiq, M. 2014. Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 25 (1): 58-78.

- Wang, Z., Wang, N., Cao, J. and Ye, X. 2016. The impact of intellectual capital - knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54 (8): 1861 - 1885.
- Wei, Z., Zhao, j. and Zhang, C. 2014. Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33: 134-153.
- Yang, C. and Lin, C. 2009. Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9): 1965-1984.

ملحق ١

إطار المقابلة الشخصية للدراسة الاستطلاعية

- 1 - ما تصوركم عن رأس المال الفكري من حيث مفهومه، وأبعاده؟
- 2 - إلى أي مدى تحرص شركتكم على توفير أفضل أنواع العمالة التي تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال؟
- 3 - ما مدى اهتمام شركتكم بتحسين مستوى التعاون بين العاملين داخل الشركة، والتأكيد على وجود علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية (مثل العملاء، الموردون،....)؟
- 4 - إلى أي درجة تحرص شركتكم على توفير الوسائل، والآليات المختلفة لنشر أفضل الممارسات، وتحديث وتطوير معارف وخبرات العاملين؟
- 5 - ما مدى حرص شركتكم على توظيف مواردها المتاحة من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء في الأسواق الحالية؟
- 6 - إلى أي درجة تهتم شركتكم بالبحث عن الفرص الجديدة (مثل تقديم منتج جديدة أو خدمة جديدة) من أجل الدخول في أسواق جديدة؟
- 7 - من وجهة نظركم، هل يمكن لرأس المال الفكري أن يلعب دوراً في تحسين التوجه بالبراعة التنظيمية؟

ملحق ٢ (الاستقصاء)

يُرجى وضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات المقابلة لكل عبارة من العبارات التالية وفقاً لما تراه مناسباً لشركتكم.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
رأس المال البشري						
1	تمتلك الشركة أفضل أنواع العمالة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها.					
2	تمتلك الشركة عمالة خبيرة في القيام بالوظائف والمهام المطلوبة منهم بكفاءة.					
3	يتميز العاملون بامتلاكهم المهارات والمعارف المرتبطة بمجالات عملهم.					
4	يسعى العاملون إلى الحصول على معارف وأفكار جديدة تساعد على إنجاز عملهم.					
5	يتميز العاملون بقدرتهم على الإبداع والتجديد في مجالات عملهم.					
رأس المال الاجتماعي						
6	يحرص العاملون على التعلم وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض داخل الشركة.					
7	يحرص العاملون على تبادل الأفكار مع الزملاء في الأقسام المختلفة داخل الشركة.					
8	يسعى العاملون على بناء علاقات متميزة مع الأطراف الخارجية (مثل الموردين، والعملاء،...).					
9	يملك العاملون القدرة على استدعاء المعارف من المصادر المختلفة لتحقيق أهداف الشركة.					
10	يملك العاملون القدرة على التعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجه الشركة.					
رأس المال التنظيمي						
11	تحرص الشركة على نشر المعارف من خلال الكتيبات والدوريات والمطبوعات المختلفة.					
12	تتضمن ثقافة الشركة (القصص، والرموز) أفضل الممارسات لإنجاز الأعمال داخلها.					
13	تمتلك الشركة إجراءات أو عمليات داخلية فعالة تساعد على حل المشكلات التي تواجهها.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
14	تمتلك الشركة العديد من الوسائل (مثل قواعد البيانات، وبراءات الاختراع) التي تساعد على تخزين وحفظ المعارف.					
15	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي على مستوى الأفراد وتقليل الحواجز بين الأقسام داخل الشركة.					
الاستغلال						
16	تلتزم الشركة بتحسين الجودة مع خفض تكاليف منتجاتها.					
17	تحرص الشركة على تحسين مصداقية منتجاتها (الوفاء بمتطلبات عملائها في الوقت المحدد)					
18	تسعى الشركة إلى زيادة مستويات التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية.					
19	تحرص الشركة على التعرف على رضا عملائها الحاليين بشكل مستمر.					
20	تحرص الشركة على إدخال تعديلات ثانوية على منتجاتها للحفاظ على رضا عملائها.					
21	تسعى الشركة باستمرار إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.					
الاستكشاف						
22	تبحث الشركة عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير الخلاق.					
23	تبني الشركة نجاحها على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة.					
24	تحرص الشركة على تقديم منتجات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها.					
25	تبحث الشركة عن أساليب وطرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها.					
26	تسعى الشركة إلى الدخول بقوة في قطاعات جديدة بأسواقها الحالية.					
27	تبحث الشركة باستمرار عن عملاء جدد في أسواق جديدة تماماً.					

Intellectual Capital and Its Impact on Organizational Ambidexterity An Empirical Study on the Industrial Companies at 10th of Ramadan City in Egypt

Mahmoud A. Elmansy

Mansoura University

This research paper aims to test to what extent does intellectual capital of managers impact the organizational ambidexterity at different industrial companies in the 10th of Ramadan City in Egypt. In addition, it identifies the relationship between the dimensions of intellectual capital and the two dimensions of organizational ambidexterity. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 306 managers, among them was 197 valid surveys with a response rate of 64.4%. The research results indicated that there are significant differences among managers at these companies in intellectual capital and organizational ambidexterity based on the company's activity. It was also revealed that there is a positive and significant relationship between the dimensions of intellectual capital and organizational ambidexterity.

محمود عبدالعزيز المنسي (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،
كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2014)،
مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة،
ويعمل حالياً مدرساً بكلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك، المملكة
العربية السعودية، له اهتمامات بحثية في مجالات التنظيم، وإدارة
الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي. (elmsan_m_a@yahoo.com)

مجلة فصلية أكاديمية

محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

مجلة الحقوق



رئيس التحرير

الدكتور فيصل عبدالله الكندري



صدر العدد الأول في

يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت	في الدول العربية	في الدول الأجنبية
٣ دنانير	٤ دنانير	١٥ دولاراً
١٥ ديناراً	١٥ ديناراً	٦٠ دولاراً

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت

تلفون: ٢٤٨٣٥٧٨٩ - ٢٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٢٤٨٣١١٤٣

E.mail: jol@ku.edu.kw

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jol>

ISSN 1029 - 6069