

## أثر رأس المال الفكري علي تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

دكتور

فبيي نصحي راغب سليمان

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي برأس البر

### المخلص :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، حيث اعتمدت هذه الدراسة علي أبعاد رأس المال الفكري التي تمثلت في رأس المال البشري ، رأس المال العميل ، رأس المال الهيكلي ، في حين تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال ، والاستكشاف .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم قائمة استبيان شملت علي نوعين من الأسئلة النوع الأول تناول الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري ، النوع الثاني تناول الأبعاد المختلفة للبراعة التنظيمية ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٣٨٤ ) مفردة ، حيث إن مجتمع الدراسة أكبر من ١٠٠,٠٠٠ مفردة ( الإمام : ٢٠٠٧ ، ص ١١٢ ) ، وقد بلغت عدد الردود الصحيحة لدي أفراد عينة الدراسة ( ٢٨٠ ) مفردة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلي مجموعة من النتائج تمثلت في : وجود اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الموارد رأس المال الفكري وترجع هذه الفروق لاختلاف الدورات التدريبية، بالإضافة إلي وجود علاقة طردية بين قيام المنظمة بالاعتماد علي مكونات رأس المال الفكري وبين تحقيق البراعة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر وذلك لزيادة مستوي وعي



القيادات العاملة بالبنوك محل التطبيق بدور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية ،

كما توصلت الدراسة إلي ضرورة الاهتمام برأس المال البشري عن طريق الاهتمام بجميع المقترحات التي يقدمها العاملون في البنوك محل التطبيق من أجل تحقيق البراعة التنظيمية ، وكذلك الاهتمام برأس مال العميل عن طريق التعرف علي الحاجات والرغبات التي يريدونها العميل وتوفيرها بالشكل الذي يريده ، كما توصلت أيضا إلي ضرورة الاهتمام برأس المال الهيكلي أو ما يطلق عليه رأس مال التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية للبنك الذي يعملون فيه ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية .

**الكلمات المفتاحية :** ( رأس المال الفكري – تحقيق البراعة التنظيمية ) .

### **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of intellectual capital to achieve organizational excellence banks trade the Arab Republic of Egypt, where this study is based on intellectual capital which were represented in human capital dimensions, head of client money, the head of structural money, whereas major organizational dexterity dimensions exploitation and exploration.

To achieve the objectives of this study, the researcher to design a list questionnaire included two types of questions I kind eating various dimensions of the capital intellectual, type II took different dimensions of organizational prowess, has swallowed a sample corrected study (384) Since the study population of more than 100,000 single (Imam: 2007, p.112), It has reached the number of correct responses I have a study



sample (250) Single), this study found a set of results represented in: there were no significant differences between the study sample about the resources the intellectual capital of the views attributed these differences to the different training courses, in addition to a positive relationship between the organization based on components intellectual capital and the achievement of organizational prowess, and the study found a set of recommendations which are necessary interest in the work of training courses on an ongoing basis in order to increase the level of consciousness of the working leaders banks application replaces the role of intellectual capital in the achievement of organizational prowess, as the study concludes the need for attention to human capital Using attention to all proposals made by workers in banks into practice in order to achieve organizational excellence, as well as interest with a client's money by identifying the needs and desires that the customer wants and provide a way that he wants, and also reached the need for attention with a structural money or the so-called head-to-capital organization in order to achieve a competitive advantage for the bank in which they work and then achieve organizational excellence

**Key Words :** (Intellectual capital - Achieving Organizational Ambidexterity)

## أولاً : مقدمة البحث :

يُمثل العنصر البشرى مورداً هاماً من موارد المنظمة ، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بدون وجود مواردها البشرية ، فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هم الذين يصنعون ويخلقون المنظمات، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد البشرية، والسعي نحو الاستثمار في تنمية مهاراتها ورفع مستوى أدائها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية (الدكروري : ٢٠١٣) ، ولذا يرى (جودة: ٢٠٠٧، ص ٩) أن العنصر البشرى يمثل أفضل موارد المنظمات، فبرغم امتلاكها للموارد المادية والمالية إلا أن العنصر البشرى وإدارته هو الذى يخلق الفروق والاختلافات بين تلك المنظمات *People Make The Difference* وكما يقول الخبراء أن إذا كان من السهل امتلاك الأموال، فإنه من الصعب امتلاك الأفراد الأكفاء *Money Is easy to get hold of , but Good People are not* ، ولذلك يري ( جاد الرب : ٢٠٠٩ ) أن العنصر البشرى يعد من أهم الأصول التي تمتلكها منظمات الأعمال ، فالعنصر البشرى هو الذي يخترع ويبتكر ويضيف ويجدد وينظم وينفذ ، وعدم وجود العناصر البشرية الفعالة في المنظمة يؤدي إلي افتقارها إلي الكفاءة والأداء المتميز فيها .

هذا وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري مقترنا مع زيادة أهمية المعرفة في إنجاز الأنشطة وانتشارها الواسع ، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية و الفكرية باعتبارها موردا هاما لأنشطتها ، فرأس المال الفكري يطلق على مجموعة المهارات و الخبرات و المعارف المتركمة في العنصر البشرى ، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح ، والتي مصدرها القدرات الذهنية و الفكرية للمورد البشرى ، أما إدارة رأس المال الفكري فتشير إلى تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك



القدرات و الحفاظ عليها و تنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ، و يضمن بقائها و يعظم أرباحها ( عبدالعزيز : ٢٠٠٣ )  
 لقد استخدم مفهوم البراعة التنظيمية للإشارة إلي قدرة المنظمة علي أداء أعمال مختلفة و متنافسة في نفس الوقت مثل تحقيق الاستقرار و البحث عن موارد جديدة و الكفاءة و المرونة و الاستكشاف و الاستغلال و المواءمة و التكيف و الابتكار الكلي و الابتكار التدريجي و استراتيجي النمو و استراتيجي تحقيق الأرباح ( Simsek et al.,2009,p.865 ) ، كما أن فكرة البراعة التنظيمية تقوم حول أن المتطلبات التي تفرضها البيئة قد تكون متعارضة علي سبيل المثال ( الاستثمار في المشروعات الحالية مقابل المشروعات المستقبلية و استراتيجي تمييز المنتجات مقابل الانتاج بتكلفة منخفضة ) و لذلك فهناك دائما مفاضلات ينبغي القيام بها ، فعلي الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المفاضلات بالكامل فإن المنظمات الأكثر نجاحا تستطيع التوفيق بينهما إلي درجة كبيرة، و من ثم يمكن تعزيز القدرة التنافسية علي المدى البعيد ( Gibsone and Birkinshaw,2004,p.209 ) .

و بالنظر للدراسات السابقة ، يلاحظ أنها وجهة جزء من اهتمامها نحو دراسة رأس المال الفكري مع بعض المتغيرات التنظيمية مثل إدارة المعرفة كما في دراسة ( عبدالستار : ٢٠١٠ ) ، و الابتكار كما في دراسة ( Mohan , 2005 ) ، التفكير الإبداعي كما في دراسة ( حسين ، ٢٠٠٥ ) ، و لم تطرق أية من الدراسات السابقة إلي العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق البراعة التنظيمية ، و لذا جاءت هذه الدراسة لاستكمال هذا الجانب حيث تقوم هذه الدراسة بقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية و ذلك كما يلي :

### ثانيا : الإطار النظري و الدراسات السابقة :

#### (١) رأس المال الفكري :

أ- مفهوم رأس المال الفكري :



لقد اختلف كُتَّاب الفكر الإداري حول وضع تعريف محدد لرأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها ، حيث نظروا إليه من خلال رأس المال الفكري للفرد ، ورأس المال الفكري للمؤسسة (Moustaghfir,2008) .

هذا ويعرف رأس المال الفكري على أنه تلك القدرات التي يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المنظمة والتي من خلالها يمكنهم تقديم العديد من المساهمات الفكرية المتميزة ، والتي من خلالها يمكن للشركات أن تحقق مستويات عالية من الإنتاجية مقارنة بالشركات المماثلة (snell,1999)، في حين عرفه (Heising and Vorbeck,2008) على أنه الفرق بين القيمة السوقية التي تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق والقيمة الدفترية لأصول الشركة ، بينما (Hamel,2001) أن رأس المال الفكري هو قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها ، تتحقق من خلال تكامل مهارات مختلفة ، و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين ، وهى مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة ، ولذلك يري ( السالم : ٢٠٠٥ ) أن رأس المال الفكري يمثل نخبة من العاملين ، تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصتها في السوق ، و تعظم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة .

أ- أهمية رأس المال الفكري :

ترجع أهمية رأس المال الفكري في تركيزه على فئة معينة من الكوادر البشرية داخل منظمات الأعمال والتي من خلالها يمكن تحقيق العديد من التميز المؤسسي وذلك لامتلاكهم المعرفة والمهارات اللازمة ، ولذلك يري (Wang,2005) ضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري حيث يمكن تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال من وراء هذا الاستثمار ، ولعل هذا ما أكده ( Ahangar,2011) حيث يري أن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة تكمن في قدرته على تحقيق فارق كبير بين القيمة السوقية للشركات والقيمة المحاسبية ،



وفي هذا السياق أضاف ( عواد : ٢٠١٠ ) مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء الاستثمار في رأس المال الفكري وهي كما يلي :

- يعتبر بمثابة عملية ابتكار وإبداع للقدرة التنافسية للمؤسسات .
- بمثابة ثورة تكنولوجية في ظل اقتصاد المعرفة .
- يمكن من خلاله تحقيق التميز التنافسي للشركات .
- يؤثر بشكل كبير على سمعة المنظمة .

كما أن أهمية رأس المال الفكري تظهر من خلال قدرته علي تحسين كفاءة المنظمة ، وسرعة الاستجابة للعملاء وتحسين عملية اتخاذ القرارات ( كمال ، زهرة : ٢٠١١ ) ، بالإضافة إلي أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية للمنظمات (مسودة : ٢٠٠٨ ) ، كما انه يساهم في خلق قيمة مضافة للعمل وللإنتاج ويعتبر ركن رئيسي في بناء المنظمات الذكية نتيجة توافر أصحاب المهارات والمعرفة ( كامل : ٢٠١٤ ) .

#### ج- أنواع ومكونات رأس المال الفكري :

فيما يتعلق بأنواع رأس المال الفكري فقد اختلفت وجهات النظر الإدارية ، حيث يري ( Stewart,2001 ,p.1 ) أن رأس المال الفكري يتكون من الآتي :

- العاملون الذين يقدمون معرفه أو ابتكار أو حلول لمشكلات العملاء تؤدي إلى تحقيق أرباح المنظمة .
- نظام العمل ويقصد به الهيكل أو البناء التنظيمي للمنظمة وجميع العاملين أو تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .
- العملاء الذين يعدون المصدر المهم للمعلومات والمعرفة التي تستخدم في تطوير إنتاج المنظمة .

وفيما يتعلق بمكونات رأس المال الفكري فقد تعددت من وجهة نظر الباحثين ، حيث يري ( Xera,2001 ) أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الداخلي الذي يتمثل في براءة الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية وفلسفة الإدارة وثقافة المنظمة وكل ما يتعلق بالشئ الداخلي بالمنظمة أما رأس



المال الخارجي فيتمثل في حصة السوق ورضا العميل وقنوات التوزيع والتراخيص ومعايير الجودة .

وهناك من يري أن رأس المال الفكري يمكن أن يقسم إلي رأس المال البشري ، رأس المال الابتكاري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العملاء (Chen et al.,2004) ، بينما يري آخرون أن رأس المال الفكري يتكون من الأصول البشرية التي تتمثل في المعرفة والقدرات والمهارات الفكرية والدافعية نحو العمل ، والأصول التنظيمية التي تتمثل في البنية التحتية للمنظمة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات والثقافة التنظيمية ، الأصول الملكية مثل حقوق الملكية وحقوق حملة الأسهم (Litschka et al.,2006)

هذا ويرى ( السيد:٢٠١٣ ) أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات وهي:

- رأس المال البشري: وهي تلك القدرات التي يمتلكها الموظفون من أجل تحقيق الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدم لأول مرة أو القيام بتطوير المنتجات الحالية .
- رأس المال الهيكلي: هي تلك المعارف المملوكة للمنظمة ويمكن تطويرها مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والاختراعات القائمة .
- رأس مال العملاء: هي تلك العلاقات التي تتعامل المنظمة فيها مع عملائها .

#### د- البحوث التي تناولت رأس المال الفكري :

استهدفت دراسة ( Skyrme,2003 ) سعت إلي بيان تزايد الاهتمام بأساليب قياس رأس المال الفكري اذ كانت الميزانيات العمومية للشركات تبين فكرة جزئية عن حالتها الحقيقية وكانت في بعض الأحيان تحتوي على البيانات المضللة لذلك تحتاج إلى تدابير لازمة لمعرفة القيمة الحقيقية للشركات وهذا ما يمثل رؤى الحاكمة المؤسسية للشركات المستخدمة لرأس المال الفكري. ومن نتائج الدراسة يجب إن تكون إدارة الشركات على معرفة كافيها لرأس المال





الفكري بوصفه موردا غير ملموس لذلك قد يواجه عدم دقة في عملية القياس والإفصاح عنه وهذا ما يؤثر في إحكام المرفقين الداخليين والخارجيين لذلك يجب إن يكون هنالك نموذج قياس يأخذ بنظر الاعتبار الأمور القانونية والمحاسبية لكيفية الإبلاغ والإفصاح عنه.

في حين سعت دراسة ( Nick , 2005 ) إلى تناول الدراسة التجريبية التي تستكشف تطور العديد من النماذج والمقاييس المفهومية المعنية برأس المال الفكري وتأثيرها الواقع علي مستوي الاداء الخاص بالأنشطة التجارية و ذلك ببعض الجامعات في أمريكا ، و تم استخدام المنهج التجريبي في دراسة عناصر الدراسة • و تشير النتائج تواجد علاقة سببية جوهرية فعالة بين المتغيرات الخاصة براس المال الفكري ومستوي الاداء الخاص بالأنشطة التجارية • يجب ان تساعد هذه النتائج كل من الاكاديميين والممارسين لكي يدركوا سريعا المكونات الخاصة براس المال الفكري، كما انها تتيح رؤي عميقة خاصة بتطور وتزايد هذه المكونات داخل المنظمة • عندئذ، يتم تقديم المقترحات بغرض تعزيز وتطوير هذا البرنامج البحثي.

في حين سعت دراسة ( Alexander , 2005 ) التعرف على رأس المال الفكري و الصراعات الدائرة حول القيمة المدركة للمعرفة الخاصة بخبرة الأعضاء داخل المنظمات ذات المعرفة المكثفة ، وتقوم دراسة الحالة هذه بتحليل الطرق التي يمكن من خلالها للأعضاء الصراع حول القيمة المدركة للمعرفة الخاصة بالخبراء او راس المال الفكري في اطار المناخ المتغير الغامض الخاص بالمنظمات ذات المعرفة المكثفة • توضح الدراسة قيام الموظفين والتنفيذيين بصورة روتينية بأعداد القيمة المدركة الخاصة بالمعرفة المتاحة للخبراء بطرق ذاتية وغالبا ما تتحمل المنظمة النفقات الخاصة بذلك • طبقت هذه الدراسة على بعض المنظمات الخاصة بإنتاج المعرفة في المملكة المتحدة.

في حين سعت دراسة ( Xiaopeng et al.,2006 ) بدراسة تأثير رأس المال الفكري علي الأداء في البنوك الصينية ، وقد تبين أن كفاءة توظيف رأس



المال ، بالإضافة إلي كفاءة رأس المال الهيكلي لهما ارتباطا بالكفاءة الفنية ، في حين كانت كفاءة رأس المال البشري لها تأثير سلبي علي الكفاءة الفنية .

هذا وقد قام ( Huang et al.,2010 ) بمحاولة إيجاد منهج نظامي لتحديد أسباب وعوامل نجاح رأس المال الفكري في البنوك لدي تاوان ، وتوصلت دراسته إلي أن رأس المال البشري كان له تأثير كبير علي توليد رأس المال الفكري بحوالي ٣٨% ، ثم رأس المال الهيكلي بحوالي ٣١,٤% في حين حصل رأس مال العلاقات علي نسبة قدرها ٣٠,٩% .

## (٢) البراعة التنظيمية :

### أ- مفهوم البراعة التنظيمية :

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم البراعة علي أنه قدرة المنظمة علي تحقيق التوازن بين استغلال الامكانيات الحالية واستكشاف فرص جديدة ( He and Wong,2004,p.491 ) ، ويعرفها ( Gibson and Birkinshaw,2004,p.209 ) علي أنها قدرة المنظمة علي تحقيق عنصرى المواءمة والتكيف مع كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة والسعي نحو تحسين مستويات الأداء علي المدى البعيد ، في حين يرى ( Simsek,2009,p.602 ) أن قيام المنظمات بتحقيق البراعة التنظيمية عن طريق المواءمة يعني سعي المنظمة نحو تحقيق الترابط بين جميع الأنشطة كما أنها تسعى إلي تحقيق التكيف عن طريق إعادة هيكلة هذه الأنشطة التي تتعامل فيها بشكل يحقق التميز التنافسي ، كما يعرف ( Im and Rai,2008,p.1281 ) البراعة التنظيمية علي أنها سعي المنظمة نحو تحقيق الابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع المحافظة في ذات الوقت علي معدلات الأداء علي المدى البعيد .

هذا ويرى ( Cao et al, 2010,p.1272 ) أن البراعة التنظيمية هي القدرة علي استخدام المهارات وتحقيق الابتكارات والسعي نحو تميز الشركات عن الشركات المنافسة من خلال الاستغلال للموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات التي تحقق التميز التنافسي .



ولذلك اتفق معه (Taylor and Helfat,2009) على أنها الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين علي حد سواء وهما استغلال الموارد المتاحة واكتشاف أي موارد أو أعمال جديدة يمكنها أن تحقق التميز عن المنظمات المنافسة .

وأضاف ( Tran,2008,p.2-3 ) أن البراعة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال ما يلي:

- الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف .
  - الفصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف .
  - التخصص بين الشركات .
- ب- أبعاد البراعة التنظيمية :**

تتكون البراعة التنظيمية من بعدين هما الاستكشاف والاستغلال ، حيث إن المنظمة التي ترغب في سعيها نحو تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة وفي نفس الوقت تكون قادرة علي العمل بشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية ، فإنها تحتاج إلي تحقيق التوازن والمواءمة بين البعدين السالف ذكرهما وهما الاستكشاف والاستغلال ، حيث يعتبران منهجان مختلفان ومتناقضان للابتكار من مناهج التعلم التنظيمي .

ولكن تحقيق التوازن بينهما هو سمة من سمات البراعة التنظيمية ، حيث يري (الزهار:٢٠١٤) أن الاستكشاف والاستغلال منهجان متنافسان للأسباب التالية :

- أن استراتيجيات الاستغلال تقلل من استكشاف الشركة واستراتيجيات الاستكشاف تقلل من استغلال موارد الشركة .



- غالباً ما تتنافس استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف على الموارد المحدودة لدى الشركة وترتبط هذه الاستراتيجيات بوجود ثقافات وهياكل تنظيمية مختلفة .
  - المنظمة التي تهتم بالاستكشاف تعاني من عدم الحصول على عائد المعرفة ، أما المنظمة التي تهتم بالاستغلال تعاني من التقادم .
  - المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة هي عمل توازن ومزيج دقيق من الاستغلال والاستكشاف حيث تضمن أنشطة الاستغلال البقاء الحالي وتضمن أنشطة الاستكشاف البقاء في المستقبل .
- ج- البحوث التي تناولت البراعة التنظيمية :**

سعت دراسة ( He and Wong,2004 ) إلى معرفة التوازن بين براعة الأداء وأداء الشركات ومعدل نمو المبيعات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الشركات ، حيث يرتبط التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بشكل إيجابي بمعدل نمو المبيعات ، كما أن عدم التوازن بين الاستغلال والاستكشاف يؤثر بشكل سلبي على معدلات نمو المبيعات ، كذلك توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الابتكار .

استهدفت دراسة ( Wei et al.,2014 ) التعرف على تأثير الاستغلال والاستكشاف على أداء الشركات من خلال المقارنة بين الشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية فعالة تسعى من خلال لتحقيق التميز التنافسي والسيطرة على السوق ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستغلال وأداء الشركات ، بينما توجد علاقة عكسية بين التفاعل عن طريق الاستغلال والاستكشاف وأداء الشركات وذلك للشركات التي تتبع استراتيجيات ريادية أما الشركات التي تسير على نهج الاستراتيجيات الدفاعية فتكون هناك علاقة عكسية بين الاستكشاف ومعدلات الأداء بها في حين لا توجد علاقة بين الاستغلال والأداء .



هذا وقد سعت دراسة (Kostopoulos and Bozionelos,2011) إلي التعرف علي العلاقة بين الاستغلال والاستكشاف وصراع الأدوار وأداء فريق العمل ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية بين الاستغلال والاستكشاف وبين الأداء الوظيفي لفريق العمل داخل المنظمة.

بينما سعت دراسة (Heavey,2009) إلي التعرف علي أثر التغيير في السوق علي التوجه بالبراعة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة موجبة بين التغيير في السوق وتحقيق البراعة التنظيمية للمنظمة داخل هذه الأسواق ، ولذلك توصلت دراسة (( yriakopoulos and Moorman,2004)) أنه كلما زادت درجة التوجه بالسوق تزيد درجة الاستغلال والاستكشاف ، وكذلك وجود تأثير ايجابي للاستغلال والاستكشاف علي مستويات الأداء بينما في حالة انخفاض درجة التوجه بالسوق يرتبط الاستكشاف والاستغلال مع الأداء بعلاقة عكسية .

هذا وقد سعت دراسة (Atuahene-Gima, 2005) التعرف علي العلاقة بين التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين وكل من استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف كفاءات جديدة ، وكذلك التعرف علي الدور الوسيط للتنسيق بين الوظائف والفرص التسويقية المدركة علي هذه العلاقة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين وبين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف كفاءات جديدة .

**نخلص مما سبق إلي التعريف الإجرائي للدراسة :**

هي تلك القدرات التي تتمتع بها فئة من العاملين في المنظمة والتي من خلالها يمكنهم تقديم العديد من المساهمات الفكرية المتميزة عن طريق استغلال ما هو متاح من موارد واستكشاف الموارد الجديدة والتي من خلالها يمكن للمنظمة أن تحقق البراعة التنظيمية .

**التعليق علي الدراسات السابقة :**

يتضح مما سبق ما يلي :



- معظم الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري قامت بتناوله مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء كما في دراسة ( Xiaopeng et al.,2006 ) ، وتناوله مع متغير الابتكار كما في دراسة ( Mohan,2005 ) ، وكذلك تناوله مع إدارة المعرفة كما في دراسة ( عبدالستار : ٢٠١٠ ) ، وتناوله مع التفكير الابداعي كما في دراسة ( حسين : ٢٠٠٥ ) .
- معظم الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية قامت بتناولها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل أداء الشركات كما في دراسة ( He and Wong,2004 , Wei et al.,2014 ) ، وكذلك تناولها مع التوجه بالعميل كما في دراسة ( Atuahene-Gima, 2005 ) .
- لا توجد دراسة – علي حد علم الباحثة – تناولت العلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري ، رأس المال العميل ، رأس المال الهيكلي ) وبين أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال ، والاستكشاف ، ولذلك تظهر الفجوة البحثية بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في محاولة التعرف علي تأثير رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

### ثالثا : مشكلة البحث :

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية لعينة عددها (٥٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية العامة والخاصة ، وذلك بغرض تكوين فكرة مبدئية حول رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية ، وقد شملت هذه الدراسة العناصر التالية:

١. إعداد قائمة استقصاء مبدئية موجهة إلي عدد ٥٠ مفردة من العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية (٣٠) لدي العاملين بالبنوك



- العامه ، ٢٠ ، لدي العاملين بالبنوك الخاصة )، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٦/١/١٧ إلي ٢٠١٦/١/١٠ م.
٢. الاطلاع على واقع رأس المال الفكري بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية في ضوء توافر مؤشرات البراعة التنظيمية والمتمثلة في ( الاستكشاف والاستغلال ) .
٣. التعرف على مدي رضا العاملين بالبنوك محل الدراسة لدور القيادات العليا في الاهتمام برأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية . ويمكن للباحثة عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية في الجدول التالي :
- جدول رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية

أعلى من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		بيان
عدد المفردات	%	عدد المفردات	%	عدد المفردات	%	
٧	١٤	١٥	٣٠	٢٨	٥٦	رأس المال الفكري
٦	١٢	١٩	٣٨	٢٥	٥٠	البراعة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من عرض الجدول السابق المتعلق بنتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من المظاهر التي تعبر عن مشكلة البحث، تمثلت في:

(١) يري ٥٦% من أفراد العينة عدم الاهتمام برأس المال الفكري داخل البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، بينما يري ٣٠% من أفراد العينة وجود اهتمام من جانب الإدارات العليا برأس المال الفكري مقارنة بالوسط الحسابي للعينة.

(٢) يري ٥٠% من أفراد العينة عدم الاهتمام من جانب القيادات العليا بالبنوك التجارية محل التطبيق للبراعة التنظيمية ، بينما يري ٣٨% من أفراد العينة وجود اهتمام من جانب الإدارة العليا بتحقيق البراعة التنظيمية .

(٣) اختلاف في آراء العاملين فيما يتعلق بالدور التي يقوم به رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية .

هذا وفى ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في العبارة التالية " انخفاض الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية داخل البنوك التجارية محل التطبيق من خلال رأس المال الفكري " ، الأمر الذى يمكن أن يثير التساؤلات البحثية التالية:

- أ- هل يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري بمؤشراتته المختلفة والبراعة التنظيمية بمؤشراتها ؟
- ب- هل يوجد اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة بالبنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بتوافر أبعاد رأس المال الفكري ؟
- ت- هل يوجد اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة بالبنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بتوافر أبعاد رأس المال الفكري ؟
- ث- هل يوجد تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على أبعاد البراعة التنظيمية ؟

#### رابعا : أهمية البحث :

شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التحولات الجذرية سواء علي المستوي الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي ، الأمر الذي أدى إلي تعاظم أهمية دور رأس المال الفكري ، وتغيرت النظرة نحو أصحاب الخبرات والمهارات من اعتبارهم عنصرا رئيسيا عناصر الإنتاج له تكلفته إلي اعتبارهم





عنصراً هاماً من عناصر رأس المال والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال فلاشك أن رأس المال الفكري المتميز أصبح هو السبيل نحو تحقيق استمرارية المنظمات في ظل عالم تسوده المنافسة العالمية ، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( الشيبوي : ٢٠١٤ ) .  
وبناء على أهمية رأس المال الفكري بأبعادها الثلاثة فقد استطاعت الباحثة تحديد أهمية البحث في الجانبين التاليين :

(١/٤) : الأهمية العلمية :

- ١- يعتبر البحث تدعيماً للجهود البحثية في مجال الموارد البشرية على اعتبار أن تلك النوعية من العلاقات البحثية قليلة في المكتبة العربية – على حد علم الباحثة – حيث  
إنه ما زالت حقول المعرفة تحتاج إلي مزيد من الدراسات البحثية في مجال الموارد البشرية التي تحت علي الاهتمام برأس المال الفكري .
  - ٢- تهتم بأحد القضايا الهامة في الفكر الإداري وهي الارتقاء بمستوي منظمات الأعمال وتحقيق التميز والريادة بين المنظمات المختلفة العامة والخاصة ، بالإضافة إلي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أهم أصول المنظمة .
  - ٣- السعي نحو بناء تصور متكامل حول دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية
- (٢/٤) : الأهمية العملية :

- ١- التعرف علي مدي تبني البنوك التجارية ( العامة والخاصة ) لمفهوم رأس المال الفكري ومدي جدواها في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام بأصحاب الخبرات والمهارات والمعرفة .
- ٢- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره علي أداء المنظمات ومدي بقائها واستقرارها ، حيث إن رأس المال الفكري يعتبر أحد الأساليب الإدارية في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الأعمال .



### خامسا : أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي الذي يتمثل في التعرف على تأثير رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية داخل البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، وينقسم هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية ، وهي كما يلي :

١- التعرف على مدى وجود اختلاف في آراء العاملين بالبنوك التجارية محل التطبيق فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري ، ويتحقق هذا الهدف مع الفرض الأول .

٢- التعرف على مدى وجود اختلاف في آراء العاملين بالبنوك التجارية محل التطبيق فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية ، ويتحقق هذا الهدف مع الفرض الثاني .

٣- تحديد ما إذا كان هناك ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل التطبيق ، ويتم تحقيق هذا الهدف مع الفرض الثالث .

٤- التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على بُعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق ، ويتحقق هذا الهدف مع الفرض الرابع .

٥- التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد رأس المال الفكري على بُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق ، ويتحقق هذا الهدف مع الفرض الخامس .

### سادسا : فروض البحث :

لقد حظي موضوع رأس المال الفكري باهتمام العديد من باحثي الإدارة ، لما له من تأثير فعال على الأداء التنظيمي وسمعة المنظمة ، حيث تعتمد المنظمات بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم الأمر الذي



يؤكد علي أهمية العنصر البشري في حياة المنظمات ، ومن ثم ضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه .

بناء علي ما سبق فقد قاما الباحثة بصياغة فروض البحث كما يلي :

**الفرض الأول :** لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

**الفرض الثاني :** لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

**الفرض الثالث:** لا يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق .

**الفرض الرابع :** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري علي بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق ، وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

• لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري علي بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .

• لا يوجد تأثير معنوي لرأس مال العميل علي بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .

• لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي علي بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق

**الفرض الخامس :** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري علي بُعد

الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق ، وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

• لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري علي بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .

• لا يوجد تأثير معنوي لرأس مال العميل علي بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .



- لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .

### سابعا : أسلوب البحث :

#### ١- نوع ومصادر البيانات :

بناء على الأهداف والفروض المحددة في البحث اعتمدت الباحثة على المصادر التالية

- البيانات الثانوية ومصادرها : وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع كل من رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية ، وكذلك الاطلاع على السجلات والاحصائيات التي تصدرها البنوك من خلال أجهزة التنظيم والإدارة وغيرها من الأجهزة المسؤولة بمحافظة بورسعيد .
  - البيانات الأولية : وذلك عن طريق جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة باستخدام المقابلات الأولية، وجمع الاستبيانات الخاصة بالدراسة من العينة المختارة، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول على النتائج واختبار الفرو، ووضع التوصيات المناسبة .
- مجتمع البحث وعينة الدراسة :**

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية العامة والخاصة والبالغ عددها وفقا للإحصائيات البنك المركزي ٤٠ بنك لعام ٢٠١٥ مقسمة إلي ثلاثة بنوك قطاع عام و ٣٧ بنك قطاع خاص ، وقد تم أخذ عينة عشوائية من هذه البنوك ، ونظرا لكبر حجم المجتمع للعاملين بالبنوك التجارية والذي تجاوز ١٥٠,٠٠٠ موظف علي مستوى الجمهوري فقد اعتمدت الباحثة علي المراكز الرئيسية للبنوك العامة والخاصة بمحافظة بورسعيد معتمدة في ذلك



على أسلوب العينة العشوائية الميسرة ، حيث اعتمدت في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{ع^2 \times ل (ل - ١)}{م^2}$$

حيث إن :

- ع هي الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥% .  
 ل هي نسبة توافر الخاصية في المجتمع وتم افتراضها ٥٠% .  
 م هي مستوي المعنوية المسموح به في النتائج وهي ٥% .

### جدول رقم (٢)

#### عدد العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة

الاستقطاعات المجمعة	الاستقطاعات الموزعة	اسم البنك
٩٠	١٢٠	البنك الأهلي
٤٢	٨٠	بنك مصر
٤٥	٦٠	بنك القاهرة
٧٣	٨٣	بنك CIB
٣٠	٤١	سوسيتيه جنرال
٢٨٠	٣٨٤	الأجمالي

المصدر : إعداد الباحثة

هذا وقد بلغت نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد القوائم الصحيحة ٧٣%

### ٢- أسلوب القياس :

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقاييس المستخدمة لتحديد أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية , بناء على مراجعة الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي :

أ- مقاييس رأس المال الفكري : اشتمل هذا العامل على عدة متغيرات وهي رأس المال البشري ورأس مال العميل ورأس المال الهيكلي ، وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذا العامل على دراسة ( Chen et al.,2004 )



ودراسة ( السيد ، محمود : ٢٠١٣ ) ودراسة ( كامل : ٢٠١٤ ) ، وقد تم قياس رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة كما يلي :

- رأس المال البشري : تم الاعتماد على ٨ عبارة تقيس رأس المال البشري .
- رأس مال العميل : تم تقسيم هذا المتغير إلى عدد من العبارات ، حيث شمل ٢ عبارات تقيس اسم البنك وشهرته ، ٣ عبارات تقيس جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، ٣ عبارات للتواصل مع العميل ، ٣ عبارات لسلوك مقدمي الخدمة بالبنوك ، ٤ عبارات للعلاقات مع العملاء .
- رأس المال الهيكلي : تم الاعتماد على ١٠ عبارات تقيس هذا المتغير .

ب- مقاييس البراعة التنظيمية : اشتمل هذا العامل على متغيرين وهما الاستغلال والاستكشاف ، وقد الاعتماد في قياسهما على دراسة ( الزهار : ٢٠١٤ ) ، دراسة ( He and Wong, 2004 ,p.483 ) ، وتم قياس أبعاد البراعة التنظيمية كما يلي :

- بعد الاستغلال : تم قياسه بـ ٨ عبارات معبرة عنها بقائمة الاستبيان
- بعد الاستكشاف : تم قياسه بـ ٨ عبارات معبرة عنها بقائمة الاستبيان .

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي ، حيث (موافق جدا = ٥ درجات) ، ( موافق = ٤ درجات ) ، ( غير متأكد = ٣ درجات ) ، ( غير موافق = ٢ درجة ) ، ( غير موافق علي الإطلاق = ١ درجة ) ، وذلك لبيان درجة موافقة الباحثين حول بعض المتغيرات التي تساهم في بيان أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية .



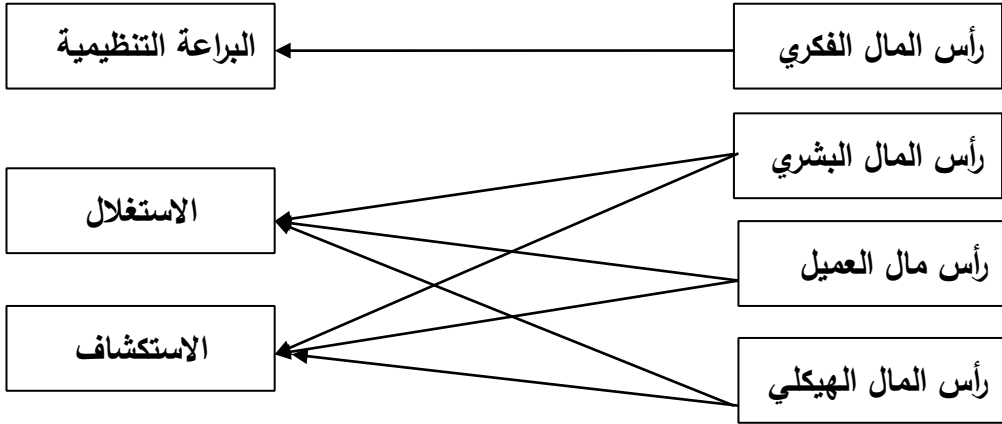
### ٣- متغيرات البحث :

يحتوي هذا البحث علي متغيرين وهما كما يلي :

أ- المتغير المستقل : رأس المال الفكري .

ب- المتغير التابع : البراعة التنظيمية .

والشكل التالي يوضح العلاقة الخاصة بنموذج البحث المقترح :



### نموذج البحث

المصدر : إعداد الباحثة

هذا وقد اعتمدت الباحثة علي عينة مبدئية قوامها ( ٥٠ ) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة بورسعيد ، وذلك لقياس الصدق والثبات ، وتمت عملية التعديل لبعض العبارات وإعادة الصياغة ، كذلك تمت عملية الحذف والإضافة لبعض مفردات القائمة ، بما يسهل من عملية استيعابها ، وتم حساب معامل الثبات والتوافق الداخلي للعناصر باستخدام ( Reliability Analysis ) ، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا ، (Coefficient) لأسئلة الاستقصاء لبحث



مدى الاعتماد على نتائج العينة في تعميم النتائج. والجدول التالي يوضح قيمة ألفا لمتغيرات الدراسة على النحو التالي :

**جدول رقم (٣) معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث**

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	٨	٠,٨١
	رأس مال العميل	١٥	٠,٨٧
	رأس المال الهيكلي	١٠	٠,٧٦
البراعة التنظيمية	الاستغلال	٨	٠,٨٨
	الاستكشاف	٨	٠,٧٤

**المصدر :** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي من خلال ما سبق يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة ومرتفعة لجميع الأبعاد ، ونظرا لأن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويكون المعيار المقبول هو (٠,٥) فأكثر فإن هذا يوضح مصداقية مقياس البحث والتأكيد على درجة التوافق والثبات الداخلي لهذا المقياس. وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

**٤- أسوب تحليل البيانات :**

تناولت الباحثة تحليل البيانات من خلال قراءة وتحليل البيانات الواردة بقائمة الاستبيان على النحو التالي :

- أ- لقد تم توجيه قائمة الاستقصاء إلى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة مع المقابلة الشخصية خلال استيفاء القائمة، ومراجعة الاستقصاء بعد تسلمه من مفردات العينة، وذلك بهدف تحديد عدد الاستثمارات الصحيحة والمستوفاة، وبعد أن تم تجميع القوائم من مفردات العينة يتضح أن القوائم الصحيحة بلغت (٢٨٠) قائمة ، وبالتالي يكون معدل الاستجابة لدي أفراد عينة الدراسة (٧٢,٩%) أي ما يعادل ٧٣% .
- ب- التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت بقائمة الاستقصاء، من خلال الأساليب الإحصائية التالية :





### الإحصاء الوصفي :

تم الاعتماد على المتوسط والانحراف المعياري ,ومعامل الاختلاف لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات البحث .

### ١- الإحصاء الاستدلالي :

حيث اعتمدت الباحثة علي أسلوب اختبار مان ويتي لعينتين مستقلتين ، وذلك لتحديد مدي وجود اختلافات بين آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في بنوك القطاع العام والقطاع الخاص ، وذلك لاختبار الفرض الأول والثاني ، كذلك اعتمدت الباحثة علي معامل ارتباط بيرسون وذلك لاختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرض الثالث ، كما تم استخدام معاملات الانحدار المتعدد من أجل اختبار الفرض الرابع والخامس المتعلق بالتأثير بين متغيرات وأبعاد الدراسة .

### ثامنا : نتائج واختبار فروض البحث :

تعرض الباحثة نتائج أثر رأس المال الفكري علي البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة طبقا لتقديرات المبحوثين في استمارة الاستبيان ومن خلال التحليلات الإحصائية وربطها بفرو البحث وأهدافه بما يسهم بعد ذلك في تحديد المقترحات والتوصيات التي تمكن القيادات في هذه البنوك من التعرف علي دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية ، وذلك كما يلي :

أ- اختبار الفرض الأول : لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

أسفرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار مان وتني للتعرف علي آراء أفراد عينة الدراسة بالبنوك العامة والخاصة عن الجدول التالي :



جدول رقم (٤) اختبار الفرض الأول

المعنوية	مستوي المعنوية	اختبار مان وتني	أبعاد رأس المال الفكري
معنوي	٠,٠٢٣	١٣٤٥	رأس المال البشري
معنوي	٠,٠٠٨	٢٤١٤	رأس مال العميل
معنوي	٠,٠٤٥	٢٥٤٣	رأس المال الهيكلي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول السابق يتضح معنوية اختبار مان وتني بالنسبة لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس مال العميل ، رأس المال الهيكلي ) ، مما يدل علي وجود اختلافات في الآراء لدي أفراد عينة الدراسة حول مدي توافر أبعاد رأس المال الفكري بالبنوك التجارية محل التطبيق ، وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وهذا يعني أنه يمكن القول بـ **يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .**

ب- اختبار الفرض الثاني : لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

أسفرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار مان وتني للتعرف علي آراء أفراد عينة الدراسة بالبنوك العامة والخاصة عن الجدول التالي :

جدول رقم (٥) اختبار الفرض الثاني

المعنوية	مستوي المعنوية	اختبار مان وتني	أبعاد البراعة التنظيمية
غير معنوي	٠,٨٧٤	٦٤٢٣	الاستغلال
معنوي	٠,٠٢٥	٢٣٤٥	الاستكشاف

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح عدم معنوية بعد الاستغلال وهذا يعني عدم وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة في البنوك العامة والخاصة حول بعد الاستغلال ،



في حين أن بعد الاستكشاف جاء معنويا أي أنه يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة حول هذا البعد ، ولتحديد أي البنوك اهتماما بهذا البعد فقد تم استخدام متوسط الرتب لاختبار مان وتني وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي :

جدول رقم (٦) متوسط الرتب

أبعاد البراعة التنظيمية	البنوك العامة	البنوك الخاصة
الاستغلال	١٤٤,٤٥	١٧٨,٢٣
الاستكشاف	١٦٥,٢٣	١٢٠,٢٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح مما سبق أن البنوك العامة قد جاء متوسط الرتب لديها في بعد الاستكشاف أكبر من البنوك الخاصة وهذا يعني قيام البنوك العامة بالاهتمام بالعنصر التكنولوجي ومواكبة التطورات التي تحدث في ظل المنافسة بينها وبين البنوك الخاصة ، ومن ثم يمكن القول بما يلي

- عدم وجود اختلاف بين آراء العاملين بالبنوك العامة والخاصة حول بعد الاستغلال
- وجود اختلاف بين آراء العاملين بالبنوك العامة والخاصة حول بعد الاستكشاف

وبالتالي يمكن قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بشكل جزئي أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( الزهار : ٢٠١٤ ) .

**ج- اختبار الفرض الثالث :** لا يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق .

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار هذا الفرض في ضوء معامل ارتباط بيرسون عن معاملات الارتباط التالية :



جدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأبعاد	رأس المال البشري	رأس مال العميل	رأس المال الهيكلي	الاستكشاف	الاستغلال
رأس المال البشري	١				
رأس مال العميل	**٠.٦٨٩	١			
راس المال الهيكلي	**٠.٦٣٧	**٠.٦٥٧	١		
الاستكشاف	**٠.٤٥٤	**٠.٥٩٨	**٠.٥٨٨	١	
الاستغلال	**٠.٤١٢	**٠.٤١٠	**٠.٣٩٢	**٠.٣٢٦	١

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

من خلال ما سبق يتضح الآتي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعضهم البعض
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية وبعضهم البعض .
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد رأس الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية ، وجاء بعد الاستكشاف أكثر ارتباطا مع رأس مال العميل ثم رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري بواقع معاملات ارتباط كانت علي الترتيب ( ٠,٥٩٨ ) ، ( ٠,٥٨٨ ) ، ( ٠,٤٥٤ ) ، في حين كان بعد الاستغلال أكثر ارتباطا مع رأس المال البشري ، ثم رأس مال العميل ، ثم رأس المال الهيكلي بواقع معاملات ارتباط كانت ( ٠,٤١٢ ) ، ( ٠,٤١٠ ) ، ( ٠,٣٩٢ ) .

من خلال ما سبق يمكن القول برفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق .



د- اختبار الفرض الرابع : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق ، وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

- لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- لا يوجد تأثير معنوي لرأس مال العميل على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .

يمكن للباحثة اختبار صحة الفرض بشكل عام ، حيث أسفرت نتيجة تحليل الانحدار كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٨) تحليل الانحدار للفرض الرابع

المتغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	F	Sig	B	T	Sig
	٠,٧٥٣	٦٨,١٠٣	٠,٠٠٣	Constant	٣٦,٥٨١	٠,٠٠٢
رأس المال الفكري				رأس المال الفكري	١٠,١٧٣	٠,٠٠١

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

تشير بيانات الجدول السابق ما يلي :

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (  $F = ٦٨,١٠٣$  ) وهي معنوية عند مستوي معنوية ٥٪ .

٢- معنوية معاملات انحدار رأس المال الفكري والحد الثابت ، حيث بلغت قيمة ( T ) للحد الثابت ( ٣٦,٥٨١ ) عند مستوى معنوية ٥٪ ، وبلغت قيمة معامل التفسير (  $R^2 = ٠,٧٥٣$  ) ، مما يعنى أن رأس المال الفكري تفسر ( ٧٥,٣٪ ) من التغيرات التي تحدث في الاستغلال ، والباقي ( ٢٤,٧٪ )



يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج ، وتفسر الباحثة قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري والاستغلال ، حيث بلغ معامل الارتباط ( ٨٥,٧ %) ، وذلك في ضوء نتائج التحليل الوصفي للبيانات .

٣- بناء على ما سبق يتضح رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل ، ويعنى ذلك أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .

٤- يعنى ذلك أن إدراك القيادات العليا في البنوك التجارية لرأس المال الفكري سوف يترتب عليه استغلال المهارات والكفاءات البشرية التي من خلالها يمكن تحقيق البراعة التنظيمية.

ويمكن اختبار التأثير بين أبعاد رأس المال الفكري والاستغلال كما يلي :

• اختبار العلاقة بين رأس المال البشري والاستغلال :

جدول رقم (٩) تحليل الانحدار للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ( F )	مستوى المعنوية	قيمة ( T )	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	الاستغلال	٠,٤١٢	٠,٣٦٨	٧٠٩,٥	٠,٠٠١	٢٥,٥	٠,٠٠٣

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط بين بعد رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري وبين الاستغلال ، حيث بلغ معامل الارتباط ( ٠.٤١٢ ) مما يدل على الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق استغلال الخبرات والمهارات داخل البنوك سوف يؤدي ذلك إلي زيادة مستوى البراعة التنظيمية داخل البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .



- تشير قيمة ( F ) إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس المال البشري والاستغلال ، وصحة الاعتماد على النموذج ، حيث كانت قيمة ( F ) تساوى ( ٧٠٩,٥ ) ، وهى دالة احصائياً عند مستوى معنوية ( ٥% ) .
- تشير قيمة ( T ) التي تساوى ( ٢٥,٥ ) ، والدالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( ٥% ) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين رأس المال البشري والاستغلال .
- تشير قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) التي تساوى ( ٠,٣٦٨ ) مما يعنى أن رأس المال البشري تفسر حوالى ( ٣٦,٨% ) من بعد الاستغلال ، مما يدل ذلك على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، مما يعنى يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- اختبار العلاقة بين رأس مال العميل والاستغلال :

جدول رقم (١٠) تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ( F )	مستوى المعنوية	قيمة ( T )	مستوى المعنوية
رأس مال العميل	الاستغلال	٠,٤١٠	٠,٢٦٨	٦٠٣,٦	٠,٠٠٣	١٢,٦	٠,٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ما يلى :

- توجد علاقة ارتباط بين بعد رأس مال العميل كأحد أبعاد رأس المال الفكري وبين الاستغلال ، حيث بلغ معامل الارتباط ( ٠,٤١٠ ) مما يدل على الاهتمام بالعميل عن طريق تحقيق خدمات متميزة له والسعي نحو تحقيق علاقات طويلة الأجل معه يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية .



- تشير قيمة ( F ) إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس مال العميل والاستغلال ، وصحة الاعتماد على النموذج ، حيث كانت قيمة ( F ) تساوى (٦,٦٠٣) ، وهى دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٥%)
- تشير قيمة ( T ) التي تساوى (٦,١٢) ، والدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٥%) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين رأس مال العميل والاستغلال
- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تساوى (٠,٢٦٨) مما يعنى أن رأس مال العميل تفسر حوالى (٢٦,٨%) من الاستغلال ، مما يدل ذلك على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، مما يعنى يوجد تأثير معنوي لرأس مال العميل على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- اختبار العلاقة بين رأس المال الهيكلي والاستغلال :

جدول رقم (١١) تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ( F )	مستوى المعنوية	قيمة ( T )	مستوى المعنوية
رأس المال الهيكلي	الاستغلال	٠,٣٩٢	٠,١٦٣	٤٢١,٤	٠,٠٠٠	٢٢,٢	٠,٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ما يلى :

- توجد علاقة ارتباط بين بعد رأس المال الهيكلي كأحد أبعاد رأس المال الفكري وبين الاستغلال ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩٢) مما يدل على الاهتمام ببناء هيكل تنظيمي مفهوم لكافة العاملين وتوزيع السلطات بين العاملين وعدم التضارب بين الاختصاصات ، بالإضافة إلي توفير ثقافة تنظيمية واعية تدرك أهمية تحقيق التميز سوف يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية .





- تشير قيمة ( F ) إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس المال الهيكلي والاستغلال ، وصحة الاعتماد على النموذج ، حيث كانت قيمة ( F ) تساوى (٤,٤٢١) ، وهى دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٥%)
- تشير قيمة ( T ) التي تساوى (٢,٢٢) ، والدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٥%) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين رأس المال الهيكلي والاستغلال .
- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تساوى (٠,١٦٣) مما يعنى أن رأس المال الهيكلي تفسر حوالى (١٦,٣%) من الاستغلال ، مما يدل ذلك على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، مما يعنى يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق .

ذ- اختبار الفرض الخامس : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق ، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

- لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- لا يوجد تأثير معنوي لرأس مال العميل على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- لا يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .

يمكن للباحثة اختبار صحة الفرض بشكل عام ، حيث أسفرت نتيجة تحليل الانحدار كما في الجدول التالي :



جدول رقم (١٢) تحليل الانحدار للفرض الخامس

Sig	T	B		Sig	F	R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠٠	٥٤,٥٥٤	١٢,١٢٥	Constant	٠,٠٠٠	٧٩,٢٢٣	٠,٨٦٥	رأس المال الفكري
٠,٠٠٠	٢٠,١٢٧	٤,١١٢	رأس المال الفكري				

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

تشير بيانات الجدول السابق ما يلي :

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (  $F = ٧٩,٢٢٣$  ) وهي

معنوية عند مستوي معنوية ٥% .

٢- معنوية معاملات انحدار رأس المال الفكري والحد الثابت ، حيث بلغت

قيمة ( T )

للحد الثابت (  $٥٤,٥٥٤$  ) عند مستوى معنوية ٥% ، وبلغت قيمة معامل

التفسير (  $R^2 = ٠,٨٦٥$  ) ، مما يعنى أن رأس المال الفكري تفسر

(  $٨٦,٥\%$  ) من التغيرات التي تحدث في بعد الاستكشاف ، والباقي

(  $١٣,٥\%$  ) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج ، وتفسر

الباحثة قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة

ارتباط قوية بين رأس المال الفكري والاستكشاف ، حيث بلغ معامل

الارتباط (  $٧٧,٩\%$  ) ، وذلك في ضوء نتائج التحليل الوصفي

للبيانات .

٣- بناء علي ما سبق يتضح رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل ،

ويعنى ذلك أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري علي بُعد

الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .

ويمكن اختبار التأثير بين أبعاد رأس المال الفكري والاستغلال كما يلي :



اختبار العلاقة بين رأس المال البشري والاستكشاف :

جدول رقم ( ١٣ ) تحليل الانحدار للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ( F )	مستوى المعنوية	قيمة ( T )	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	الاستكشاف	٠,٤٥٤	٠,٥٦٣	٥٣٩,٦	٠,٠٠٤	١٢,٢	٠,٠٠٣

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط بين بعد رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري وبين الاستكشاف ، حيث بلغ معامل الارتباط ( ٠.٤٥٤ ) مما يدل على أن قيام الإدارات العليا باكتشاف أصحاب المهارات والمعرفة سوف يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية.
- تشير قيمة ( F ) إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس المال البشري والاستكشاف ، وصحة الاعتماد على النموذج ، حيث كانت قيمة ( F ) تساوى ( ٥٣٩,٦ ) ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( ٥% )
- تشير قيمة ( T ) التي تساوى ( ١٢,٢ ) ، والدالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( ٥% ) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين رأس المال البشري والاستكشاف .
- تشير قيمة معامل التحديد (  $R^2$  ) التي تساوى ( ٠,٥٦٣ ) مما يعنى أن رأس المال البشري تفسر حوالى ( ٥٦,٣% ) من الاستكشاف ، مما يدل ذلك على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، مما يعنى يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق.



**اختبار العلاقة بين رأس مال العميل والاستكشاف :**

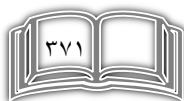
**جدول رقم (١٤) تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثاني**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ( F )	مستوى المعنوية	قيمة ( T )	مستوى المعنوية
رأس مال العميل	الاستكشاف	٠,٥٩٨	٠,٤٤٦	٧٣٣,٨	٠,٠٠٢	٢٤,٨	٠,٠٠١

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط بين بعد رأس مال العميل كأحد أبعاد رأس المال الفكري وبين الاستكشاف ، حيث بلغ معامل الارتباط ( ٠.٥٩٨ ) مما يدل على الاهتمام بالعميل عن طريق تحقيق خدمات متميزة له والسعي نحو تحقيق علاقات طويلة الأجل معه يساهم في استكشاف المتطلبات الجديدة للعملاء ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية .
- تشير قيمة ( F ) إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس مال العميل والاستغلال ، وصحة الاعتماد على النموذج ، حيث كانت قيمة ( F ) تساوى (٧٣٣,٨) ، وهى دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٥%) .
- تشير قيمة ( T ) التي تساوى (٢٤,٨) ، والدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٥%) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين رأس مال العميل والاستكشاف .
- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تساوى (٠,٤٤٦) مما يعنى أن رأس مال العميل تفسر حوالى ( ٤٤,٦% ) من الاستكشاف ، مما يدل ذلك على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، مما يعنى يوجد تأثير معنوي لرأس مال العميل على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق .
- **اختبار العلاقة بين رأس المال الهيكلي والاستكشاف :**



جدول رقم (١٥) تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ( F )	مستوى المعنوية	قيمة ( T )	مستوى المعنوية
رأس المال الهيكلية	الاستكشاف	٠,٥٨٨	٠,٣٣٥	٦٥٤,٢	٠,٠٠٠	٢٨,٨	٠,٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط بين بعد رأس المال الهيكلية كأحد أبعاد رأس المال الفكري وبين الاستكشاف ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٨٨) مما يدل على ضرورة الاهتمام باستكشاف الموارد اللازمة في تحقيق البراعة التنظيمية .
- تشير قيمة ( F ) إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس المال الهيكلية والاستكشاف ، وصحة الاعتماد على النموذج ، حيث كانت قيمة ( F ) تساوي (٦٥٤,٢) ، وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٥%)
- تشير قيمة ( T ) التي تساوي (٢٨,٨) ، والدالة إحصائياً عن د مستوى معنوية (٥%) ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين رأس المال الهيكلية والاستكشاف .
- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تساوي (٠,٣٣٥) مما يعني أن رأس المال الهيكلية تفسر حوالي (٣٣,٥%) من الاستكشاف ، مما يدل ذلك على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، مما يعني وجود تأثير معنوي لرأس المال الهيكلية على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق.



### تاسعا : نتائج وتوصيات البحث :

تعرض الباحثة إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها , وأهم التوصيات المقترحة بشأنها كما يلي:

#### أ- تتمثل نتائج البحث فيما يلي :

- ١- عدم وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري ، في حين وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية ، مما يدل على ضرورة الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري بشكلها العام من أجل تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك محل التطبيق .
- ٢- جاء أكثر الأبعاد اهتماما في بعد الاستكشاف بعد رأس مال العميل ثم رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري ، وبالتالي فلا بد من توفير هياكل تنظيمية تمنع تضارب الاختصاصات حتي يؤدي ذلك إلي تحقيق رضا للعميل ، بجانب كافة الأدوات اللازمة لتحقيق ولاء العميل مع البنك المتعامل معه .
- ٣- جاء أكثر الأبعاد اهتماما في بعد الاستغلال هو رأس المال البشري ، ثم رأس مال العميل ، ثم رأس المال الهيكلي وبالتالي فلا بد من استغلال الخبرات وأصحاب المهارات العالية من أجل تحقيق البراعة التنظيمية داخل البنوك محل التطبيق .
- ٤- ارتفاع معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري بعضها البعض , وهذا يعني مراعاة الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة من أجل تحقيق البراعة التنظيمية داخل البنوك محل التطبيق .
- ٥- وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية , مما يدل على أن الاهتمام برأس المال البشري ورأس مال العميل ورأس المال الهيكلي سوف يؤدي إلي استكشاف العناصر الجديدة



واستغلال كفاء لما هو متاح لدي البنوك محل التطبيق ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية بشكلها العام .

٦- وجود تأثير طردي لعناصر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية وهذا ما أثبتته تحليل الانحدار المتعدد ، حيث اتضح أن رأس المال البشري هو أكثر العناصر تأثيرا في بُعدي البراعة التنظيمية ، حيث يفسر حوالي ٣٧% من التغيرات التي تحدث في بُعد الاستغلال ، وحوالي ٥٦% في بُعد الاستكشاف .

### ب- توصيات البحث :

يمكن للباحثة أن تضع مجموعة من التوصيات كما يلي :

- ١- ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية رأس المال الفكري داخل منظمات الأعمال وذلك لوجود علاقة طردية بينه وبين تحقيق البراعة التنظيمية .
- ٢- ضرورة الاهتمام بعمل ورش عمل عن طريق العصف الذهني داخل البنوك من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدي العاملين واعطائهم الحرية في التعبير عن الآراء واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة ، وكذلك إمكانية استكشاف القدرات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية .
- ٣- تعزيز كل ما يؤدي إلي تطبيق الآليات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية في البنوك عن طريق الاهتمام باختيار وتدريب العاملين .
- ٤- السعي نحو وضع هياكل تنظيمية واضحة تمنع تضارب السلطات .
- ٥- القيام بعمل دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمة ، مع توعية القيادات بكيفية تنمية أبعاد البراعة داخل المنظمة .
- ٦- هذا ويمكن للباحثة وضع مجموعة من التوصيات للبحوث المستقبلية كما يلي
  - أثر القيادة الأخلاقية على تحقيق البراعة التنظيمية .
  - البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين للقيادة التحويلية والأداء المؤسسي
  - العلاقة بين البراعة التنظيمية ورضا العميل .



## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

1. آيات زيان كمال ، بوقلي عدوكة زهرة ( ٢٠١١ ) ، " إشكالية قياس رأس المال الفكري " ، " الملتقى الدولي الخامس : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة " ، ( كلية العلوم الاقتصادية والتجارية : جامعة حسيبة بوعلي بالشلف ) .
2. أيمن ابراهيم الشوي ( ٢٠١٤ ) ، " العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ( المملكة العربية السعودية : جامعة نايف للعلوم الأمنية
3. رأفت وليام كامل ( ٢٠١٤ ) ، " الجدارات الداعمة لخبرة العميل وعلاقتها بمكونات رأس المال الفكري في البنوك التجارية المصرية : نموذج مقترح " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة " ، ص ص ٥٣٦ - ٤٧٩
4. رضوة محمد عزيز الزهار ( ٢٠١٤ ) ، " أثر القيادة التحويلية على براءة الأداء : بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية " ، " رسالة ماجستير غير منشورة " ، ( دمياط : جامعة دمياط : كلية التجارة ) .
5. الزيادات محمد عواد ( ٢٠١٠ ) ، " الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة " ، ( الأردن : عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع )
6. سيد محمد جاد الرب ( ٢٠٠٩ ) ، " مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء : مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي " ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ) .
7. شهيرة عبد العزيز ، ( ٢٠٠٣ ) ، علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على مدخل رأس المال الإنساني ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، ( القاهرة : جامعة عين شمس ) ، العدد الرابع ، أكتوبر ، ص: ٤٠١ .
8. صالح السالم ، ( ٢٠٠٥ ) ، الرضاء الوظيفي و الأداء - دراسة ميدانية لشركة التأمين الوطنية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص: ٢٠٥ .
9. عبدالمحسن عبدالمحسن جودة ( ٢٠٠٧ ) ، " إدارة الموارد البشرية " ، ( المنصورة : كلية التجارة ) .





١٠. علي ابراهيم مسودة ( ٢٠١١ ) ، " مدي توافر رأس المال المعرفي : البشري ، الهيكلي ، الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها : دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية ، " مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية ، المجلد ٢٥ ، العدد ٤ ، ص ص ٩٣٣ - ٩٦٤ .
١١. غسان حسين ، ( ٢٠٠٥ ) ، الأساليب التدريبية في التفكير الإبداعي و علاقته ببعض المتغيرات ، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة و لاقتصاد - جامعة بغداد .
١٢. محمد السعيد عبدالغفار الدكتوروي ( ٢٠١٣ ) ، " العلاقة بين التحرش الجنسي بالمرأة العاملة وأدائها الوظيفي : دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة المنصورة " ، ( المنصورة : كلية التجارة ، جامعة المنصورة ) .
١٣. محمود السيد ( ٢٠١٣ ) ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط ٢ ، ( القاهرة : ماس للطباعة ) ندي عبدالقادر عبدالستار ( ٢٠١٠ ) ، " إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الجنوبية " ، " دراسات إدارية " ، المجلد ٣ ، العدد ٦ ، ص ص ١١٩ - ١٤٩
١٤. وقي السيد الإمام ( ٢٠٠٧ ) ، " البحث العلمي : إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي " ، ( المنصورة : المكتبة العصرية ) .



ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Ahangar, R. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company, **African Journal of Business Management**, 5(1): 68-75, 4.
- 2- Alexander, L.,(2005 ) "A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature", **Journal of Knowledge Management**, Vol.14, No.1, pp 3-23
- 3- Atuahene-Gima, Kwaku,2005 "Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation", **Journal of Marketing**, Vol. (69), pp. 61-83.
- 4- Cao, Qing, Simsek, Zeki and Zhang, Hongping, 2010," Modeling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity", **Journal of Management Studies** ,Vol.(47), No.7, pp. 1272- 1296
- 5- chen, j, Zhaohui,z, and hong ( 2004) , intellectual capital anew measuring And empirical study, of intellectual capital, journal of intellectual capital, vol 5, no, 1
- 6- Gibson, Cristina B and Birkinshaw, Julian (2004)," The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", **Academy of Management Journal**, Vol.(47), No. 2,pp. 209-226.
- 7- Gibson, Cristina B and Birkinshaw, Julian,2004," The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", **Academy of Management Journal**, Vol.(47), No. 2,pp. 209-226.
- 8- Hamel, G., & Preheat, G.(2001), "Competing for Future", Harvard Business Review, November\_ December, P.25.



- 9- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam ,2004, " Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", **Organization Science**, Vol.(15), No. 4, pp. 481-494.
- 10- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam ,2004, " Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", **Organization Science**, Vol.(15), No. 4, pp. 481-494.
- 11- Heavey, Ciaran,(2009),"A Dynamic Managerial Capabilities Model of Organizational Ambidexterity", Ph.D. Dissertation,University of Connecticut.
- 12- Heising, P. & Vorbeck, J.(2008),"Benchmarking survey results"; Knowledge Management, Best Practices in Europe, Sripnger; Berlin; pp. 97-123.
- 13- Huang Gow –Loang ,Hui – Lin Hsu and Wei-Shen Cheng (2010),"The Key Factors to the Successful Generation of intellectual capital : The bank corporate loans Department Examples , **intellectual Journal of Electronic Business Management** 8(2),pp.81-95 .
- 14- Im, Ghiyoung and Rai, Arun,2008,"Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships", **Management science**, Vol.( 54), No. 7, pp. 1281-1296
- 15- Kostopoulos, Konstantinos C and Bozionelos, Nikos,2011" Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance", **Group & Organization Management**, Vol .(36),No3,pp.385-415.
- 16- Kyriakopoulos, Kyriakos and Moorman, Christine,2004," Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation", **International Journal of Research in Marketing** , Vol. (21) ,pp. 219–240.

- 17- Listchka Michael ,Markom Andreas ,Schunder Susanne (2006), "Measuring and analyzing intellectual assets : an integrative approach , **Journal of intellectual Capital** , 7(2),160 -173 .
- 18- Marr B., Moustaghfir K.(2008),“Defining intellectual capital: a three-dimensional approach”, **Management Decision**, 43 (9), pp: 1114-1128.
- 19- Mohan, S.,(2005) ,"The Influence Capital on the Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.3, pp.450-463
- 20- Nick, B.,(2005 ) "Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models", **Management Decision**, Vol.36, No.2, pp.63-76.
- 21- Simsek, Zeki,(2009) ," Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", **Journal of Management Studies**, Vol.(46),No.4,pp. 597- 624.
- 22- Simsek, Zeki,2009," Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", **Journal of Management Studies**, Vol.(46),No.4,pp. 597- 624.
- 23- Skyrme, D., "Measuring Intellectual Capital A-Plethora of Methods," October 2003, [www.Skyrre.com](http://www.Skyrre.com) .,p.12
- 24- Stewart, T. (2001) "Intellectual capital: the new wealth of organization", London: Nicholas Brealey).
- 25- Taylor, Alva and Helfat, Constance E,2009, " Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity", **Organization Science**, Vol. (20), No. 4, pp.718-739
- 26- Tran, Yen. 2008, June, 'Ambidextrous organizational design in rapidly changing environment: A process perspective, Working paper in 25th DRUID Conference Proceedings, Copenhagen .

- 27- Wang, W. & Chang, Y. (2005). Intellectual capital and performance in causal Models: Evidence from the information technology industry in **Journal Intellectual Capital**, 6 (2): 222-236.
- 28- Wei, Zelong, Yi, Yaqun and Yuan, Changhong, 2011, " Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.(24), No.3, pp. 314 – 329.
- 29- Xera, A, (2001) aframe work to Audit intellectual capital journal of Knowledge Management practice ,August ,p.1-8 .
- 30- Xiaopeng by Zou , Si Chen , Ying Shen (2006)," Astudy of the intellectual Capital's impact on Listed Banks performance in China ,Beojing : **Economics and Management Publishing House** ,June.
- 31- Youndt, M; snell, S.(1999), “human resource management manufacturing and firm performance”, **academy of management journal**, p 13.