

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية : الدور الوسيط للبراءة

المنظمية دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية

السعودية

مشروع تخرج

إعداد

رياض علي الشهري 232000811

ماجد العنزي 232001118

جازي برجس السهلي 232001164

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024/1445م



إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى أحبائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلي الغالية على الحب الذي أكنهم وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين

أضافوه إلى حياتي الأكاديمية.

أمل أن تكون هذه الرسالة بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية

والمساهمة في تطوير المعرفة والمجتمع.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف الى أثر راس المال الفكري بأبعاده راس المال البشري، وراس المال الهيكلي، وراس المال العلاقتي في المنظمة الذكية بأبعادها فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي والدور الوسيط للبراءة المنظمة في اثر راس المال الفكري في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة الكترونية وشملت عينة الدراسة (174) مديراً في جميع المستويات الإدارية في شركات العقارات الأردنية والبالغ عددها (33) شركة، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل للمديرين، حيث تم توزيع (174) استبانة الكترونية على المديرين في هذه الشركات، وتم استرجاع (144) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة (82.8%) من عدد الاستبيانات الموزعة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده راس المال البشري، وراس المال الهيكلي وراس المال العلاقتي في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده في جميع أبعاد المنظمة الذكية.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة فهم الشركة وتبنيها للقدرة الهيكلية للشركات كونها تعتبر البنية الأساسية لها، وراس المال الهيكلي في تمكين رأس المال البشري من العمل والإبداع والإنجاز والاستفادة من طاقاته القصوى، وتطوير خطة عمل تعمل على بناء وتوطيد علاقات شراكة استراتيجية مع الشركات المحلية والشركات المماثلة لها، وزيادة اهتمامها بعمليات الاستكشاف والاستغلال، من خلال زيادة تركيز الشركات على ابتكار أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة .

الكلمات المفتاحية: راس المال الفكري ، المنظمة الذكية، البراءة المنظمة، الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ج	بسم الله الرحمن الرحيم.....
د	إهداء.....
هـ	شكرو وتقدير.....
و	المستخلص.....
ز	قائمة المحتويات.....
ك	قائمة الجداول.....
2	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
2	1.1 تمهيد:.....
2	2.1 مقدمة:.....
3	3.1 مشكلة الدراسة:.....
4	4.1 أهمية الدراسة:.....
5	الأهمية العلمية:.....
5	الأهمية العملية:.....
5	5.1 أهداف الدراسة:.....
7	6.1 تساؤلات الدراسة:.....
8	7.1 فرضيات الدراسة:.....
10	8.1 نموذج الدراسة:.....
11	9.1 دوافع اختيار الموضوع:.....

11.....	دو افع ذاتية:
11.....	دو افع موضوعية:
12.....	10.1 المنهجية:
12.....	11.1 مصادر البيانات :
13.....	12.1 أدوات الدراسة:
13.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
14.....	14.1 حدود الدراسة:
14.....	15.1 الدراسات السابقة:
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
24.....	المبحث الأول: رأس المال الفكري
24.....	1.1.2 تمهيد
24.....	2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري
25.....	3.1.2 أهمية رأس المال الفكري :
28.....	4.1.2 أبعاد رأس المال الفكري
35.....	المبحث الثاني: المنظمة الذكية
35.....	1.2.2 تمهيد
36.....	2.2.2 مفهوم المنظمة الذكية
37.....	3.2.2 أهداف المنظمة الذكية
39.....	4.2.2 الأبعاد الثلاثة لشبكات المنظمات الذكية
39.....	5.2.2 إدارة المنظمة الذكية

40.....	6.2.2 أبعاد المنظمة الذكية.....
53.....	المبحث الثالث: البراعة المنظمة.....
53.....	1.3.2 مفهوم البراعة المنظمة.....
56.....	2.3.2 أهمية البراعة المنظمة.....
57.....	3.3.2 أبعاد البراعة المنظمة.....
62.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
62.....	1.3 تمهيد.....
62.....	2.3 مجتمع الدراسة :.....
62.....	3.3 طرق جمع البيانات :.....
63.....	4.3 أداة الدراسة :.....
64.....	5.3 صدق أداة الدراسة :.....
64.....	6.3 ثبات أداة الدراسة :.....
65.....	7.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد :.....
67.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
69.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
69.....	1.4 مقدمه:.....
69.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :.....
73.....	3.4 تحليل الاجابات عن فقرات الدراسة :.....
87.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة :.....
108.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....

108.....	1.5 مقدمه.....
108.....	2.5 مناقشة النتائج :.....
118.....	3.5 الاستنتاجات :.....
119.....	4.5 التوصيات :.....
123.....	Abstract.....
124.....	المراجع.....
124.....	أولاً: المراجع العربية.....
131.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
143.....	الملاحق.....
144.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
63	جدول رقم (1): قيما إجابات فقرات الاستبانة
64	جدول رقم (2): قيم كرونباخ الفا لفقرات أداء الدراسة
65	جدول (3): الارتباط الخطي المتحدد الأبعاد المتغير المستقل (راس المال الفكري)
66	جدول (4) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل
68	جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
69	جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية
70	جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
71	جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة
72	جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الفقرات رأس المال البشري
74	جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات رأس المال الهيكلي
75	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الفقرات رأس المال العلاقتي
77	جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية الأبعاد رأس المال الفكري
77	جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات فهم البيئة
79	جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات التعلم المستمر

80	جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات ايجاد البدائل الاستراتيجية
81	جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات التكيف
83	جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للذكاء الجماعي
84	جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والاهمية النسبة لابعاد المنظمة الذكية
85	جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات البراعة المنظمية
87	جدول رقم (20): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية
88	جدول رقم (21): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في فهم البيئة
90	جدول رقم (22): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في التعلم المستمر
91	جدول رقم (23): نتائج أثر رأس المال الفكري في ايجاد البدائل الاستراتيجية
93	جدول رقم (24): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في التكيف
95	جدول رقم (25): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في الذكاء الجماعي
96	جدول رقم (26): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في البراعة المنظمية
98	جدول رقم (27): نتائج اختبار أثر البراعة المنظمة في المنظمة الذكية
99	جدول رقم (28): ملخص موائمة النموذج
100	الجدول رقم (29): نتائج تحليل المسار (Path Analysis) الفرضية الرابعة
101	الجدول رقم (30): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الاطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

إن عالمنا المعاصر الذي نعيش فيه اليوم يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، فهو أساس أي نشاط تقوم به المنظمة واليوم أصبحت المنظمات ترى أن العنصر البشري واختياره الصحيح واستغلال الطاقات الفكرية التي يمتلكها هو أساس تحقيق وزيادة الأرباح لصالح المنظمة وتحسين مكانتها وضمان الاستمرارية والنمو في بيئات الأعمال، حيث أن الاهتمام برأس المال الفكري يتزايد ويتطور بقدر الاهتمام باستقطاب أصحاب الخبرة والمهارات والقدرات الابتكارية العنصر البشري هو أفضل وأقوى عنصر يجب أن تهتم به المنظمة، لأنه مورد مميز ونادر في بيئة العمل كما تتميز المنظمة بمدى حصولها على مجموعات ذات معارف ومهارات متخصصة، وحمايتهم من أي إغراءات خارجية من المنظمات المنافسة لها. (العتال، 2020)

يُعرف رأس المال الفكري بأنه امتلاك المعرفة، والخبرة، والعلاقات الجيدة، والقدرات التكنولوجية يتكون رأس المال الفكري من عدة مكونات، بما في ذلك رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقة، كما أصبح يُنظر إلى رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة على أنه مقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار تعتبر المنافسة في سوق العمل من المتغيرات المهمة التي لها تأثير مهم جداً على نجاح أو فشل المنظمة، وخاصة المعرفية، حيث أنها تمثل القدرات المتوفرة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات الموظفين وعلاقات العملاء. (قشقش، 2014)

العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة. كما يعتبر أساس جميع الأنشطة التي تقوم بها أي منظمة، حيث يتميز هذا العنصر بمهاراته الفائقة وقدرته على التكيف مع المهام التي يؤديها في حياته. (الجيشي، 2020)

أصبحت الأصول غير الملموسة مثل (رأس المال الفكري) اليوم من أهم ثروات المنظمات وأساس نجاح إدارتها، وفي ظل المنافسة الهائلة في هذه الأصول فإنها تعزز خلق القيم التي تدعم هذه المنظمات وتساعد على النمو من خلال توظيف مهارات فريدة وخبرات واسعة في الشكل الأنسب كما أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تحقيق البراعة التنظيمية، حيث أن وجود هذا النوع من البراعة يؤثر على سياسات الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، خاصة وأن الشركات الخاصة في السعودية تحتاج إلى تخطيط وتنسيق الجهود من خلال قرارات تتميز بالدقة والسرعة والفعالية، كما أن وجود علاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية يساهم في رفع فعالية وجودة الشركات الخاصة. (محمد، 2018)

رأس المال الفكري يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية ومن ناحية أخرى فإن تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات هي جوهر العمل الإداري، وهذه القرارات تحكمها طبيعة العمل في المنظمة من حيث الزمان، والمكان، والظروف المؤثرة، ووسائل التطبيق، ويساهم رأس المال الارتباطي الهيكلي في بناء البراعة التنظيمية من خلال الأداء المتوازن لأنشطة الاستغلال والاستكشاف، حيث تستخدم المنظمات الناجحة رأس المال الفكري لضمان كفاءة الموظفين دائماً لتنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف. (الحجاج، 2020)

3.1 مشكلة الدراسة:

تعمل الشركات الخاصة السعودية في بيئة متغيرة باستمرار وتواجه تحديات كبيرة مثل المنافسة والعمولة وتضاؤل الموارد والتطور المعرفي والتكنولوجي، بالإضافة إلى وجود كوادر بشرية مؤهلة ذات عقول قادرة على تحقيق أهداف الشركات الخاصة، نجد ذلك إن عملية تحقيق البراعة التنظيمية هي محور العملية الإدارية، وتحقيق النجاح في أي شركة خاصة يعتمد على قدرة إدارتها على الاستغلال الأمثل لطاقت

رأس المال الفكري، وتوافر مقومات رأس المال الفكري، وتحقيق البراعة التنظيمية في حل المشكلات الإدارية والمالية والخدمية بطريقة علمية ومنهجية وبتابع الأنظمة الإدارية استراتيجيات تعتمد على الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة. (المطر، 2019)

كما أثبتت دراسة علي وشرفاني (2017) أن البراعة التنظيمية تؤهل الشركات الخاصة لتقديم خدماتها للمستفيدين بجودة أفضل، وأظهرت دراسة عودة (2020) أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.01$) بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن البراعة التنظيمية هي إحدى ركائز القيم التنظيمية وهي أيضاً دليل في اتخاذ القرارات ومعياري لحكم الأمور فهو يجمع بين متغيرات التناسب والثبات والتغير، ويتأثر بالعقيدة والثقافة المجتمعية. ولذلك، هناك حاجة إلى منظمة ديناميكية يمكنها الانتقال من الوقاية القائمة على العزلة في بيئة هادئة إلى التغيير الديناميكي، هناك أيضاً حاجة إلى البراعة التنظيمية، والتي تمثل الكفاءة في عملية صنع وتنفيذ القرارات الديناميكية من خلال التركيز على العمل الحالي في المجالات كل الاستقرار لا يدل على التقدم، والإبداع التنظيمي يدل على البحث والاستكشاف عن أنشطة جديدة في المجالات الناشئة التي ينبغي الاهتمام بها، ونظراً لأهمية الشركات الخاصة على الاقتصاد السعودي كان لابد من دراستها.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية الدور الوسيط للبراعة المنظمي دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية: الدور الوسيط للبراعة المنظمي دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات

الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل ضعف رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية داخل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم رأس المال الفكري والابداع التنظيمي في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل ريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي في الوزارات بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية الدور الوسيط للبراعي التنظيمي، مما يساعد صناع القرار في المشاريع الخاصة على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد القطاعات الاقتصادية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتفعيل رأس المال الفكري، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي الأول لهذه الدراسة: يتمثل في التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية.

وينبثق عن الهدف الرئيسي الأول مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:-

- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في فهم البيئة في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في التعلم المستمر في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في ايجاد البدائل الاستراتيجية في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) للتكيف في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) للذكاء الاجتماعي في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة السعودية.

الهدف الرئيسي الثالث: التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في المنظمة الذكية بأبعادهما (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية.

الهدف الرئيسي الرابع: التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلائي) في المنظمة الذكية بأبعاده (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في ظل وجود البراعة المنظمة كمتغير وسيط في الشركات الخاصة السعودية.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلائي) في المنظمة الذكية بأبعاده (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

– السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلائي) في فهم البيئة في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية ؟

– السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلائي) في التعلم المستمر في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية ؟

– السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلائي) في ايجاد البدائل الاستراتيجية في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية ؟

– السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس

المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) للتكيف في

المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية ؟

– السؤال الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس

المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) للذكاء الاجتماعي

في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية ؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس

المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في البراعة التنظيمية في

الشركات الخاصة السعودية ؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة

المنظمية في المنظمة الذكية بأبعاده (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف-

الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية ؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس

المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في المنظمة الذكية بأبعاده

(فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في ظل وجود

البراعة المنظمة كمتغير وسيط في الشركات الخاصة السعودية ؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس

المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في المنظمة الذكية بأبعاده

(فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في فهم البيئة في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في التعلم المستمر في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في ايجاد البدائل الاستراتيجية في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) للتكيف في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) للذكاء الاجتماعي في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراءة

المنظمية في المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف-

الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس

المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني) في المنظمة الذكية بأبعادها

(فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في ظل وجود

البراءة المنظمة كمتغير وسيط في الشركات الخاصة السعودية

8.1 نموذج الدراسة:

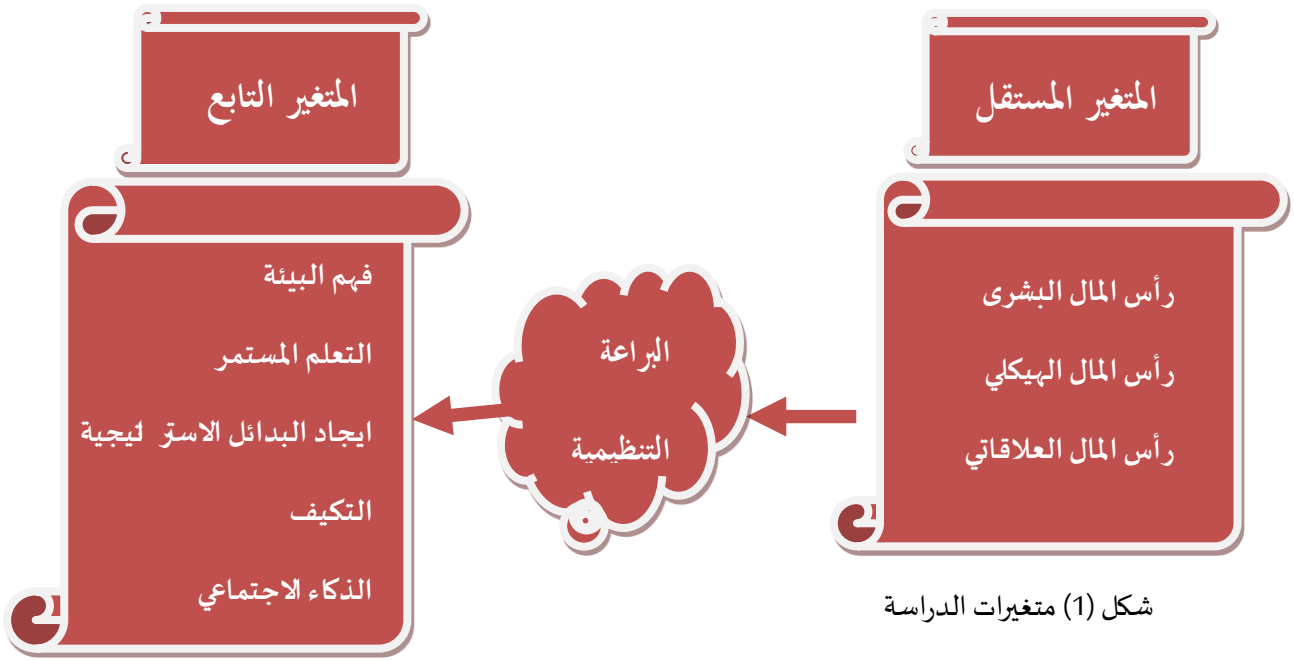
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية: الدور الوسيط للبراءة

المنظمي دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

– المتغير المستقل: رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العلاقاتي)

– المتغير التابع: المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي)

– المتغير الوسيط: البراءة التنظيمية.



9.1 دوافع اختيار الموضوع:

أسباب اختيار موضوع البحث أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية : الدور الوسيط للبراعة المنظمي دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة لتجارب شخصية أو خلفية شخصية قد تكون لديك، مما يجعلك متحمسا لاستكشافه بشكل أعمق.
- يكون لديك رغبة في تحقيق نجاح مهني في مجال معين، واختيار موضوع متناسب مع هذا الهدف قد يكون محفزا لك.
- رغبة في الاسهام في إحداث تأثير ايجابي في مجتمعك أو في المجتمع بشكل عام، وقد تكون البحث في موضوع يعزز الفهم أو يحل مشكلة معينة هو وسيلة لتحقيق ذلك.

دوافع موضوعية:

- يتعلق الموضوع بقضية اجتماعية هامة، فقد تكون هناك دافعية لدراسته لتسليط الضوء على قضية تستحق الاهتمام.
- هناك نقص أو فجوات في البحث الحالي حول الموضوع، فإن ملء هذه الفجوات يمكن أن يكون دافعا لاختيار الموضوع.
- الموضوع يتعلق بقضايا اقتصادية مهمة أو قطاع صناعي حيوي، فقد يكون هناك دافع اقتصادي لدراسته التطورات الحديثة في التكنولوجيا أو العلوم دافعا لاختيار موضوع محدد للبحث بهدف استكشاف أو تطوير تلك التقنيات.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية الدور الوسيط للبراءة المنظمي دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية الدور الوسيط للبراءة المنظمي دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ثانياً: الإحصاء التحليلي:
- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكل- رأس المال العقلاني) في المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة- التعلم المستمر- ايجاد البدائل الاستراتيجية – التكيف- الذكاء الاجتماعي) في الشركات الخاصة السعودية.
- حدود مكانية: الشركات الخاصة السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية تم التطبيق علي العاملين في الشركات الخاصة السعودية.

15.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	الجيثي، (2020)
أهداف الدراسة	هدف البحث الحالي إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق جودة التعليم العالي، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التربوية التي لها الأثر في تطور المجتمع وتقدمه لذلك أصبح تطويرها أمراً ضرورياً، فتحسين جودة التعليم أصبح هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المجتمعات من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية.
المتغير المستقل	رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكل، الزبائني)
المتغير التابع	جودة التعليم العالي.

استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي بغرض دراسة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية.	منهجية البحث
وصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات، أهمها ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي برأس المال الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مدخل لضمان الجودة، كما أن رأس المال الفكري يمثل موردا حقيقيا وأكثر فاعلية من رأس المال المادي، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. إن إحداث تغيير فكري وسلوكي في مؤسسات التعليم العالي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة ويعد رأس المال الفكري أحد الاستراتيجيات والأساليب التي تسعى إلى تحقيق تطور نوعي في التعليم والارتقاء به إلى مستويات عالمية. بذلك فإن هذا البحث جاء لتوضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، الزباني) على جودة التعليم العالي.	أهم النتائج والتوصيات
عبدالله، (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى إبراز دور متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقاوي) ولفت انتباه نظر المنظمات إلى أهمية رأس المال	أهداف الدراسة
رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقاوي)	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع
وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي، حيث تم توزيع عدد (30) استبانة	منهجية الدراسة
من أهم نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح للبنك، والذي يعتمد على الموجودات غير الملموسة التي تضمن معارف وقدرات	أهم النتائج والتوصيات

ومهارات العاملين وخبراتهم في إطار موجودات فكرية للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لها.	
كما أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم البنوك بزيادة مستوى الاستثمار في رأس المال البشري والاهتمام بتطوير الكفاءات والمهارات والقدرات وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين.	
محمّد، (2018)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة لتحليل تأثير رأس المال الفكري على ربحية (32) مؤسسة جزائرية بولاية برج بوعريّج خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2015.	أهداف الدراسة
رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال المستخدم)	المتغير المستقل
ربحية المؤسسات بأبعاده (معدل دوران الأصول- هامش الربح الصافي- العائد على الأصول)	المتغير التابع
وقد تم استخدام معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري (VAIC) لقياس مساهمة رأس المال الفكري، وتم استخدام بيانات السلاسل الزمنية المقطعية لاختبار تأثير مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال المستخدم) على معدل دوران الأصول، هامش الربح الصافي، العائد على الأصول كمؤشرات ربحية	منهجية الدراسة
أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير قوية بين رأس المال المستخدم ومعدل دوران الأصول، وبين كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال المستخدم مع العائد على الأصول، وعلاقة تأثير ضعيفة بين كل من رأس المال البشري ورأس المال المستخدم مع هامش الربح الصافي.	أهم النتائج والتوصيات
الحجاج، (2020)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، الاستجابة، القيمة) في البنوك التقليدية الأردنية،
المتغير المستقل	رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)
المتغير التابع	الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، الاستجابة، القيمة)
منهجية الدراسة	واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التقليدية الأردنية والبالغ عددهم (175) عاملاً في هذه البنوك بمستوى (مدير، مدير فرع، مساعد مدير/مدير فرع، ورئيس قسم) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة، وتقليل التكلفة، والإبداع، والاستجابة، والقيمة) في البنوك التقليدية الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء البنوك التقليدية الأردنية أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها (رأس المال العلائقي من خلال تحسين العلاقات مع العملاء، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات.
الدراسة	المطر، (2019)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال العامل بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال التنظيمي- رأس مال العملاء) على الأداء الوظيفي.
المتغير المستقل	رأس المال العامل بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال التنظيمي- رأس مال العملاء)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية الدراسة	اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتم تصميم استبانة الدراسة وتوزيعها. اشتمل مجتمع الدراسة القيادات العليا والمتوسطة في مديرية الأمن العام حيث تم توزيع استبانة بعدد (384) على عينة الدراسة في مديرية الأمن
أهم النتائج والتوصيات	وجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال التنظيمي- رأس مال العملاء) على الأداء الوظيفي، وقد توصل الباحث وقدم عدد من التوصيات تتمثل في: ضرورة التركيز على الموجودات الفكرية من خلال اتباع استراتيجية تتضمن تحديد الاحتياجات الحالية من رأس المال الفكري. العمل على الاهتمام بأصحاب الاختراعات وتشجيعهم على هذا من خلال تقديم كافة متطلباتهم.
الدراسة	محمد، (2020)
أهداف الدراسة	وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية واختبرت الدراسة فرضية رئيسية تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال

الهيكلي، رأس مال العلاقات) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية).	
رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)	المتغير المستقل
البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية).	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية	منهجية الدراسة
أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية)، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث إن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بمختلف مكوناته، لتعزيز دوره في تحقيق البراعة التنظيمية للشركة، ودعم جهود رأس المال العلاقتي لتحقيق البراعة التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات
الشريبي، (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)	أهداف الدراسة
القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، وضوح الدور، التمكين)	المتغير المستقل

المتغير التابع	البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)
منهجية البحث	وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية، وبلغت عينة الدراسة بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة ٢٢٢ مغردة بنسبة استجابة قدرها 74%
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال بمعامل تفسير قدره 0.548، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستكشاف بمعامل تفسير قدره 0.422، وتم وضع مجموعة من التوصيات منها: 1- الاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية القيادة الأخلاقية داخل منظمات الأعمال وذلك لوجود علاقة طردية بينه وبين تحقيق البراعة التنظيمية. 2- ضرورة الاهتمام بعمل ورش عمل عن طريق العصف الذهني داخل البنوك من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين وإعطائهم الحرية في التعبير عن الآراء واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة، وكذلك إمكانية استكشاف القدرات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية.
الدراسة	الحياري، (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ادارة الابتكار الشامل على التطوير التنظيمي. و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية للشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.
المتغير المستقل	ادارة الابتكار الشامل (الاستراتيجي، التقني، الداري، والتسويقي)
المتغير التابع	التطوير التنظيمي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، و استخدام تم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعي

	, حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات, مثل: النسب المئوية, والوسط والحسابي والانحراف المعياري, واختبار الانحدار المتعدد والبسيط
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج: أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الابتكار الشامل (الاستراتيجي، التقني، الداري، والتسويقي) على التطوير التنظيمي, وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للابتكار الثقافي على التطوير التنظيمي. في ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات ادارة الابتكار الشامل كأداة لزيادة فاعلية عملية التطوير التنظيمي, من خلال تطبيق الابتكار الاستراتيجي والإداري والتقني و التسويقي. و أوصت بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر ادارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي على قطاعات اقتصادية اخرى.
الدراسة	هلال، (2020)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة
المتغير المستقل	الابتكار التنظيمي
المتغير التابع	السيولة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونه من (70 مفردة) من مجتمع الدراسة،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات، لدى الأزمات عدد من

الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية، أسباب أخرى لا يمكن للمنظمة التحكم فيها، أسباب متعلقة بالتنظيم مما يجعل إيجاد حلول للأزمات أمر معقد لتداخل أسبابها وضرورة وجود أساليب متنوعة لحلها. أوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بالموظفين المبتكرين وإتاحة المجال لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، يجب على القادة والمديرين تهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي وفتح المجال للعاملين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم، اتخاذ التدابير لدى تمنع حدوث الأزمات ومحاولة التنبؤ بها والتعرف على مؤشرات حدوثها.	
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Sonia ,2019
سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها ، التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي والدور الذي يلعبه سلوك الموظفين في هذا الجانب في الشركات الصغيرة	أهداف الدراسة
الابتكار التنظيمي	المتغير المستقل
سلوك الموظفين	المتغير التابع
واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة	منهجية البحث
توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها ، اعطاء قدر من المسؤولية للأفراد بالشركات يساهم في تعزيز الابتكار وتقديم افكار تساعد في حل المشكلات بطرق متعددة ومختلفة ، كما وضعت الدراسة بعض التوصيات منها ، ضرورة التأكيد على القادة بمشاركة التجارب مع الآخرين حتى تساهم في تحسين مستويات الأداء سواء كانت تجارب سلبية أو إيجابية .	أهم النتائج والتوصيات
(Khuntia ,2019)	الدراسة

أهداف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية بالقطاع العام والخاص بالهند.
المتغير المستقل	ممارسات القيادة الأخلاقية
المتغير التابع	القطاع الخاص بالهند.
منهجية البحث	وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد استبانة وتوزيعها على (340) مفردة من مدراء الادارة الوسطى بالتطبيق على شركتين من القطاع الخاص والقطاع العام بالهند.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها الرؤساء الأخلاقيون يقومون بتعزيز الأداء الوظيفي والانتماء العاطفي ولكن ليس بالضروري تحقيق الانتماء الاستمراري. وأن القادة الأخلاقيين بالقطاع الخاص يتفوقون على قادة القطاع العام.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: رأس المال الفكري

1.1.2 تمهيد

أصبح هناك فهم وإدراك لدى المنظمات في أن القيمة والأهمية الحقيقية في حجم المعلومات والمعارف التي تمتلكها، وهو ما يُطلق عليه اليوم برأس المال الفكري، الذي يتمثل بمقدار المعرفة والقدرة على الإبداع لدى العاملين، لتحصيل المهارة المطلوبة وكيفية بناء ثقافة المنظمة، وعملاتها التنظيمية للوصول إلى الابتكار، وعلاقات التواصل مع العملاء. وللتوسع في نطاق مفهوم رأس المال الفكري لا بد أن يشمل كافة الإمكانيات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية، والتي تعمل على مستوى المنظمات والمجتمع ككل، ويبرز دور رأس المال الفكري بوضوح في جميع المنظمات وخاصة المالية والتعليمية، والاستشارية والجهات التي تعمل في إدارة الأزمات (المهلاوي و عبدالله . 2021)

2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري

إن الاهتمام الكبير في الأصول غير الملموسة، والتي تم الاتفاق على أنه رأس مال فكري أصبحت حاجة ملحة للمنظمات المعاصرة، حيث عرف رأس المال الفكري (Rudez and 2007 Mihalič) بأنه هو تلك الأصول غير الملموسة للمنظمة، والتي لم يتم تسجيلها في البيانات (Manzari et al. 2012) المالية التي تقدر بنسبة (80%) من القيمة السوقية، في حين عرفها أنها تلك الأصول القائمة على المعرفة، والتي تم تطويرها عبر التدفقات بين فئاتها المختلفة، أو هي الأصول المتعلقة بمعرفة وخبرة العاملين وثقة العملاء في المنظمة من خلال منتجاتها وعلاماتها التجارية، والامتيازات، والإجراءات الإدارية وبراءات الاختراع والإبداع وكفاءة العمليات التجارية، وعرفه أيضا (Kim et al. 2012) هو الموارد الفكرية التي تم إضفاء الطابع الرسمي عليها، والاستفادة منها لخلق أصول ذات قيمة أعلى، كما عرفه (Gavious and Russ 2009) هو القيمة التي تعزى إلى الأصول بالمنظمة، ذات الطبيعة غير الملموسة ناتجة عن الوظيفة التنظيمية، والعمليات، وشبكات

تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة عاملها وكفاءة العلاقة بالعملاء ويعرفه جاد الرب (2010)، (11) إن رأس المال الفكري هو الذي يعكس كافة الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة في المنظمة، ويعرفه الاتحاد الدولي للمحاسبين (2016) بأنه الأصول غير الملموسة الفكرية، والمعرفية ويعتبر مخزون كلي لرأس المال، أو الحقوق المبنية على المعرفة التي تملكها المنظمة، ويعرفه جمعة (2021) بأنه جميع العمليات، والأصول التي لا تظهر في الميزانية، والتي يمكن تمييزها وقياسها من خلال مهارات وخبرات العاملين بالوحدات الاقتصادية والتي تسهم في تحقيق الأرباح والنمو.

ويشير (Huang et al.2007) بأن رأس المال الفكري هو تلك الأصول المعرفية، التي لها على توليد التدفقات المستقبلية بصورة جيدة، أي الفرق بين القيمة السوقية للوحدة والتكلفة الاستبدالية لأصولها، وكذلك ويشير (Bhatti et al. 2014) بأنها كافة العناصر الشكلية والفكرية والتي يمكن وضعها لإنشاء الأصول، وتعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية، كما يعرف (Mention.2012) على أنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة، التي تتمتع بمعرفة واسعة من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا. ويعرفه (et Tripathy al. 2017) على أنه "بناء وإدارة الأصول غير الملموسة كجزء من استراتيجيات المنظمة وتقاس من خلال الموارد البشرية والموارد الهيكلية وشبكة العلاقات، كما يعرفه (Wendra et al. 2019) بأنه مجموعة المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، وعرفه (Law et al. 2018) بأنه المعرفة الضمنية التي قد لا تكون موثقة ولكنها مخزنة في عقول العاملين في المنظمة، وبأنه الأصول غير الملموسة التي توفر القيم والمنافسة للمنظمة، ويعرفها (Bratianu and Bejinari 2019) بأنه جميع الموارد غير الملموسة التي تتحكم فيها المنظمة بالكامل، أو جزئياً والتي تساهم في خلق قيمة لها.

في ضوء ما سبق، توصلت الدراسة بأن رأس المال الفكري هو القدرة العقلية لدى الموارد البشرية المتمثلة في الممارسات والخبرات القادرة على توليد أفكار جديدة للأنظمة والأنشطة للوصول إلى ميزة تنافسية تساعد في مواجهة التحديات والتغيرات والأزمات المختلفة.

3.1.2 أهمية رأس المال الفكري :

أصبح تحقيق عنصر إدامة المنافسة هي الغاية التي تسعى لها كافة المنظمات؛ لتحقيق البقاء والنمو والاستمرارية، وهذا يتطلب العمل في ظل التقدم الهائل والمتمثل في ثورة العلم والتقنية والتكنولوجية وحركة العولمة، ومن هنا بدأت ظاهرة مهمة لمنظمات الأعمال، وهذا يتكسر في ضرورة الأهمية النسبية للأصول غير المادية أي الأصول غير الملموسة)، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المنظمات، وهي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن النشاطات والممارسة الفعلية للعمل، وثم تبادل الأفكار بين العاملين في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، ومطالب العملاء، والدروس المأخوذة من التدريب والتنمية والتطوير، وتعتبر هي الثروة الحقيقية للمنظمات، والتالي يُطلق عليها رأس المال الفكري (جردات والوزير، 2020).

من أجل هذا أصبحت محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، حيث وصل الأمر إلى التسابق لاستقطاب المواهب المعرفية والعناصر الفكرية المتميزة بين المنظمات ويعتبر أصحاب المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم توفير وتطوير كافة النظم والتقنيات لإدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي؛ لما له من قيمة نادرة، وهذا يؤدي إلى تزايد المنافسة وضغوط العملاء وحدوث الأزمات المفاجئة وغير اعتيادية، لذا نجد أن ضرورة البحث عن المعلومات من أجل الوصول إلى مواجهة هذه التحديات، وخلق طرق وأساليب تستخدمها للوصول إلى تطلعات العملاء من خلال القدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والعاملون داخل المنظمة، من خلال إنتاج أفكار وابتكارات مستحدثة واستثمارها وذلك لمواجهة المشكلات التي تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل الأزمات المختلفة ومتابعة أسواق المال وحركة أسعار الأسهم والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة (Alawamleh et al., 2019).

يعتبر رأس المال الفكري المصدر الأساسي لإدارة الأزمات والعامل المؤثر في نجاح أداء المنظمة، وتعزيز الموقف التنافسي بإيجاد حلول وأفكار جديدة لتحسين الإنتاجية والمؤدية إلى خفض التكاليف والوصول إلى العملاء بأسعار تنافسية، وهذا يعمل على تعظيم القيمة الفكرية لدى المنظمة، والمتمثل في تنمية المعرفة للعنصر البشري، فيعتبر قوة علمية قادرة على إدخال جميع التعديلات الجوهرية وزيادة

القدرة الإبداعية، في تطوير المنتجات والخدمات ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة التي تعزز ولاء العملاء للمنظمة (الجميلي (2017)، و من هنا فإن مجمل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:

1. تعتبر من الأصول الفكرية، والتي تتمثل في القوة الخفية لبقاء ونمو واستمرارية المنظمة.
2. يتمثل أصول رأس المال الفكري في تحقق الميزة التنافسية المنظمة.
3. يمثل رأس المال الفكري القوى العلمية القادرة على إدخال التعديلات الجوهرية والإبتكارات المتلاحقة.
4. يعد أعلى أصول المنظمة؛ لأنه يعد المحرك الأساسي لجميع الأنشطة والعمليات.
5. زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات وتغيرات بيئة الأعمال (Hawks.2017).

إن التقدم العلمي والعملية السريع في الإبداع والابتكار وتوفير التقنيات، والتي كانت نتاج للمعرفة في منظمات الأعمال، والتي تركز على الموارد غير الملموسة إلى جانب الموارد الملموسة مثل المالية والمادية (Khan & Ali (2010)، فالعديد من المنظمات المالية والصناعية والتجارية تشهد اليوم تنافسا وديناميكية سريعة، وهذا يتطلب منها التوجه نحو الحد من التحديات والتغيرات المتعلقة بتقييم ورفع مستوى رأس المال الفكري لديها؛ ونظرا لأهميته ذلك وللوصول إلى الكفاءة في الأداء وتحقيق التنافسية توجهت المنظمات إلى تحويل تلك القيم إلى أصول ثمينة من خلال حسن إدارته (Law et al., 2018)، وفي القرن الحادي والعشرين، أصبحت المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري تلعب دورا أساسيا في المنظمات الحديثة القائم على اقتصاد المعرفة، فهو يمثل الفكر الأساسي لنظرية الإدارة مع إدارة الجودة الشاملة وهندسة العمليات، وهذا اكسب المنظمات ملكية الفكرية وميزة تنافسية وابتكار أفضل من خلال إدارتها لرأس المال الفكري (آدم والمهلاوي 2021)، وبالتالي يعد نجاح المنظمات على كافة الجوانب والأكثر أهمية معتمداً على الأصول غير الملموسة وليست الأصول الملموسة المادية وهو رأس مالها الفكري (العكيدي، 2018).

ويعتبر أنه امتلاك للمعرفة الناتجة عن التجارب التطبيقية والتكنولوجيا وعلاقات العملاء والمهارات المهنية، ويشير (Cabrito and Dahms. 2018) إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين رأس المال الفكري والابتكار، وتم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال

العلاقاتي، إذ يعتبر رأس المال البشري هو العنصر الأساسي في المنظمة، وتكمن قيمته في إثراء المعرفة والخبرات من خلال التدريب على المهارات والعمل بكفاءة، بينما رأس المال الهيكلي هو كيفية إدارة القدرات التنظيمية في نقل المعرفة وتعزيز . الموجودات الفكرية الهيكلية للوصول إلى جودة متطلبات العملاء، أما رأس المال العلاقتي هو كيفية إدارة العلاقة بين العاملين لتحقيق كفاءة بالعمل والاحتفاظ به ومشاركته، (سعاوي ويمنية. 2019) .

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يمثل الأساس في النجاح وخلق القيمة والإبتكار، من خلال المهارات والمعرفة للعاملين ونظام العمل والعلاقات القوية مع العملاء، وتحقيق النمو والأرباح والميزة التنافسية المستدامة.

في ظل الاقتصاد المعرفي، أصبح رأس المال الفكري موردا هاما للثروة والازدهار، وله خصائص مهمة تميزه عن غيره، يمكن بيانها من خلال امتلاك العاملين المهارات والخبرات، واستقلالية الفكر والعمل، وتقديم الأفكار الإبتكارية، وتحقيق مرونة الهياكل التنظيمي (مصطفى. 2014,124)

4.1.2 أبعاد رأس المال الفكري

يعبر رأس المال الفكري عن الأمور الجوهرية التي تساعد في تحديد القياس والتقويم، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر، مما دفع بالإداريين بالاهتمام برأس المال الفكري (حر حوش وصالح، 2012، 45).

تعددت الاقتراحات لمكونات رأس المال الفكري وتحديدها من قبل العديد من الباحثين قديما وحديثا، فقد تم تصنيفها إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي (Alzuod et al 2017) .

ويلاحظ من خلال استعراض المكونات والتصنيفات القديمة والحديثة للنماذج التسعة المختلفة الرأس المال الفكري، إذ يُستنتج أن الدراسة توصلت إلى أنها اتفقت إلى حد ما في ثلاثة تصنيفات رئيسية هي:

رأس المال البشري والذي يتمثل في الموجودات الفكرية لأداء العاملين وابتكارهم وخبراتهم، رأس المال الهيكلي والذي يتمثل في الموجودات العملية بالتنظيم وآلية سير العمل، ورأس المال العلاقتي والذي يتمثل في الهيكل الخارجي في عمليات التسويق والعلاقات الخارجية واعتمدت الدراسة الحالية تصنيف كلاً من الباحثين (Stewart) و (Sveiby) لتصنيف رأس المال الفكري، وفي المكونات التالية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي. وفيما يلي توضيح لكل مكون:

أولاً: رأس المال البشري

يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري فهو الذي يعمل على تكامل المعارف والمهارات والقدرات الأساسية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، وعمليات صنع القرارات الريادية، والإبداع المتحقق فيها ويشير (Abazeed (2017) إلى أن حجم الإنجازات التي تحققها المنظمة يتوقف بشكل كبير على القدرات الفكرية التي يمتلكها العاملون، كما أن البقاء والنمو للمنظمة يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه موردها البشري من مهارات ومعارف، وخبرات يمكن وضعها موضع التنفيذ لتحقيق الثروة، فـرأس المال البشري هو الاستثمار-الحقيقي على المدى البعيد سندي والسريحي (2017)

استخدم مصطلح رأس المال البشري لأول مرة من قبل آدم سميث، "أب الاقتصاد الحديث" في كتابه "ثروة الأمم في عام (1776)، وأشار إلى أن الفكر الإنساني يحتاج إلى تحسين من خلال التدريب والتعليم والخبرة، ويجعل المنظمة أكثر ربحية، ليس على المستوى الفردي ولكن على المستوى الجماعي أيضاً (Alawamleh et al., 2019)

وعرف (Nizamidou and Vouzas (2018 رأس المال البشري بأنه مدى قدرات العاملين بالمنظمة في توفير الحلول لعملائهم، والابتكار والتجديد، كما أنه المورد الأساسي في إنشاء الابتكارات ومقدار كفاءات العاملين بما في ذلك المعرفة والمهارات والمواهب والخبرات والمؤهلات والتعليم، كما وعرفه المطيري والقريوتي (2017) بأنه مصدر الأفكار والتجديد، ومن ثم تحقيق الوصول إلى المعرفة الضمنية والمهارات والخبرات والجدارات والمواهب التي يمتلكها الأفراد والجماعات داخل المنظمة: لتصبح أداة أساسية للمنظمة للتعلم واكتساب المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى الابتكار.

إن رأس المال البشري يتمثل بمقدار ما يمتلكه العاملون بمستوى من المعرفة الضمنية والصريحة من الخبرات والمهارات في المنظمة، لذلك يجب أن يكون لدى العاملين المعلومات الموثوقة وذات صلة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة (2018.Ershova et al)

ثانياً: رأس المال الهيكلي

يعبر عن جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمنظمة، وتتكون من الهيكل التنظيمي، ونظم وأساليب العمل والتكنولوجيا والمعدات، وكل ما يتبقى داخل المنظمة بعد مغادرة العاملين (قشطة 2015)، ويعرف حروزي ومعمر (2020) رأس المال الهيكلي وفقاً لمفهوم (سكانديا)، فإنه يتكون رأس المال الهيكلي من رأس المال المنظمي ورأس المال الزبائني، فأما رأس المال المنظمي هو مدى إمكانيات المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية من خلال البنية التحتية الداعمة للعاملين والمتمثلة في فلسفة المنظمة من خلال رفع الإنتاجية والعمليات الداخلية، ويعكس رأس المال الإبداعي الملكية الفكرية لدى المنظمة، مثل براءات الاختراع والمواهب والقدرات الذهنية لدى العاملين، ويعرف رأس المال الهيكلي أنه مجموعة من الاستراتيجيات والهيكل والنظم والإجراءات التي من خلالها تستطيع المنظمة الإنتاج وتوصيل المنتجات إلى الزبائن (Yamini and Meenakshi, 2016)

ويتجسد رأس المال الهيكلي في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمنظمة، والتي قد تمثل أشكال أخرى لرأس المال الفكري، وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للمنظمة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية لدى المنظمة (ديب ومرهج، 2016)، ومن أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات هي الثقافة العامة داخل المنظمة، أي أن طبيعة بناء ثقافة المنظمة، وتطابق العاملين مع أهداف المنظمة، ورسالتها ورؤيتها في المستقبل، ومدى فهمهم لأهدافها والسعي لتحقيقها وأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا نظام رقابي فعال في المنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية من خلال التعلم التنظيمي، والذي هو بناء شبكة معلومات داخلية في المنظمة، أن بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه بفاعلية من خلال كفاءة العمليات، وجودة المنتج، ومدى إنجاز الأعمال والأنظمة لدعم التبادل والتنسيق بين

العاملين؛ وذلك لتوفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها ومشاركة المعرفة (محمد والشيخ، 2018).

فهذا يعتبر رأس المال الهيكلي أنه الموارد والأدوات التي تساعد العاملين في تعزيز قدراتهم الإبداعية، والإبتكارية، حيث تستخدم المنظمات قدراتها المعرفية كالأنظمة وإجراءات وعمليات وأن الكفاءات التنظيمية تتمثل في الإجراءات، والأنظمة والعمليات، والهياكل، والملكية الفكرية ويعتبر اهم أصول المنظمة الغير الملموسة، كما أنه يأتي وينبع من رأس المال البشري (Edvinsson et al, 2007)، والتي تنعكس على معطيات رأس المال الفكري يعمل رأس المال الهيكلي على تعزيز رأس المال الفكري عمومًا ورأس المال البشري خصوصًا في إيجاد مدى القدرة على دعم أنشطة العاملين، وتحفيزهم على الإبتكار من خلال تعزيز بنيتها التحتية لتسويق رأس مالها الفكري، فرأس المال الهيكلي قابل للاستنساخ والتقاسم حيث توفر بيئة معرفية مبنية على المشاركة الفعالة، للأشخاص الأكثر إنتاجية (Wasee et al., 2018)؛ وذلك لتسهيل استخدام موارد المعرفة وتشجيع الإبتكار.

وهناك اثنان من مؤشرات القيمة الرئيسة لرأس المال الهيكلي؛ وهي الداخلية والخارجية وتشمل الهياكل، والعمليات، والقواعد والإجراءات، والبرمجيات والعلاقات بين المنظمة وأصحاب المصالح، وتم اكتشاف أن هناك علاقة كبير بين رأس المال الهيكلي والبشري والعلاقاتي، وارتباطا إيجابيا بين رأس المال العلاقاتي والبشري، وتأثير ذو أهمية بالغة للابتكار، وينعكس على أداء الأعمال (Yamini, & Meenakshi, 2016).

تجدر الإشارة إلى أن رأس المال الهيكلي متفرع من رأس المال البشري، ويعتمد على بعض المهارات، مثل التواصل ومشاركة المعرفة، والعمل على تخزينها في هياكل رأس المال، لتكون في متناول المنظمة عند الحاجة إليها؛ من أجل تحقيق الفعالية داخل المنظمة، وهو عبارة عن المدخلات الفكرية للعاملين، ويصبح بالأساس منتعي إلى المنظمة وهي من يملكه، وبمعنى آخر، تم تصنيفه على أنه رأس مال العمليات والملكية الفكرية، إضافة إلى رأس مال منظمي والإبتكاري، وهذا يتضمن رأس المال الهيكلي فلسفة المنظمة، ورأس مال العملية، والتقنيات، والإجراءات، والبرامج التي تعزز تقدم العمليات والمنتجات والخدمات، وبذلك فإن

السياسات والإجراءات داخل المنظمة وتطبيقات البرامج المخصصة، واستراتيجيات البحث والتطوير، ما هي إلا مثال على رأس المال الهيكلي (ديب ومر هج. 2016) وبناء على ذلك فإن رأس المال الهيكلي يتضمن العمليات والإجراءات التي تسمح بتبادل المعرفة ومشاركتها، وبالتالي يمثل الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، والتي تمكن رأس المال الفكري من إيجاد قيمة مضافة، فإذا كان رأس مال هيكلي ضعيف فإن رأس المال الفكري لن يستطيع تحقيق أهدافه، أي يعتبر رأس المال الهيكلي عامل حاسم في دعم رأس المال الفكري، وذلك من خلال تشجيع العاملين على أداء أعمالهم، وبناءً على ما تقدم، فإن رأس المال الهيكلي هو البنية التحتية الداعمة للإجراءات والقواعد والعمليات الخاصة بالمنظمة (Yamini and Meenakshi, 2016)

ويرى الباحث أن رأس المال الهيكلي بأنه هو مجموعة القواعد والأساليب والسياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من الإبداع ثم الابتكار.

ثالثاً: رأس المال العلاقتي يشير رأس المال العلاقتي إلى شبكة علاقات المنظمة، وارتباطاتها الخارجية، وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويشمل المعرفة بقنوات السوق، والعلاقات مع الزبائن، والموردين، وأنه مدى قوة علاقة المنظمة مع الزبائن والذي تتعامل معهم ومدى ولائهم والقدرة على الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بمقترحاته، ومعالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم، وتلبية احتياجاتهم. (جردات والزير، 2020).

إن رأس المال العلاقتي هو المكون الثالث لرأس المال الفكري، والمعروف وهو أيضاً رأس مال العملاء، ويعتمد هذا المكون على اعتبار أنّ المنظمات ليست أنظمة معزولة، وأن جميع العلاقات من هذا النوع مع العملاء والموردين، وأصحاب المصلحة، وكل من تربطه علاقة بالمنظمة تمثل رأس المال العلاقتي. (Alkhateeb et al. 2018).

ويعرف (Siddiqui and Asad, 2014) رأس المال العلاقتي بأنه أصل غير ملموس الذي يستند إلى التطوير والحفاظ على علاقات عالية الجودة مع أي منظمة، أو فرد، أو مجموعة، ويأثر لو يتأثر بها بما في ذلك العملاء، والموردون، والعاملون، والحكومة، والشركاء، وأصحاب المصلحة الآخرين، وأحياناً المنافسون

، وكذلك يعرف رأس المال العلاقتي مجموعة من جميع العلاقات علاقات السوق، وعلاقات القوة والتعاون التي تقام بين الشركات، والأشخاص الذين لديهم انتماء قوي، وقدرة تعاون وابتكار متطور بشكل نموذجي لأشخاص، ومؤسسات متماثلة ثقافياً (Agostini et al., 2017)

وبناءً على ما ذكر فإن رأس المال العلاقتي يعتمد على عدة مصادر داخلية وخارجية، ويؤثر ويتأثر بها، من خلال تطوير شبكة العلاقات، وأن عناصر رأس المال العلاقتي، وهي العلامات التجارية، والزيائن، وولاء العميل، وقنوات التوزيع، والتعاون التجاري، واتفاقيات الترخيص على مستوى المنظمة، فهي تساعد واتفاقيات الامتياز، وقنوات الإبتكار (Svarc et al., 2020).

وإن العلاقات تسهم في زيادة مستوى التطوير والإبتكار في تحقيق الآثار الإيجابية بين كل طرف، بالإضافة إلى الوصول للتنافسية، وخفض التكاليف التشغيلية، والقدرة على اكتساب المعرفة، والوصول إلى الأسواق جديدة، فالعلاقات هي أساس في تطوير المنظمات والمحافظة على حصتها السوقية وزيادة قدراتها التنافسية لذلك فإن العلاقة هي أساس المعرفة المملوكة، مثل إدارة الوقت، والإدراك، والتطوير، والتنمية (Zhang et al.2018)

يستند الإبتكار على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وعلى رأس المال العلاقتي بشكل خاص، من خلال التعاون الذي تبنيه المنظمة مع شركائها الخارجيين في نطاق لإنتاج منتجات وعمليات جديدة، إن دمج الموارد للمنظمة والشريك المتعاون، يقود إلى طرح أساس الإبتكار من خلال دمج الأفكار من قبل الأطراف المهتمة على نطاق واسع في عملية الإبتكار (AL-Dirawib & Dahash 2018)، ويتركز شرط تحقيق الإبتكار المفتوح على التفاعلات التطوعية، أي ليس التكامل التلقائي للشركاء وهذا يعني خلق الإبتكار مع مراعاة المعرفة والقدرات المحيطة من خلال التعاون والانفتاح، والمشاركة، والصدق، والاعتماد. لذلك، تسعى المنظمة إلى إيجاد حلول مبتكرة تمارس تأثيرًا حقيقياً على التطوير المنظمي مبني على شبكة العلاقات الخارجية (Švarc et al., 2020)

إن الأساس لظهور رأس المال العلاقتي: هي المحافظة على العلاقات مع جميع الأطراف ويكون أساس هذه العلاقة التعاون والثقة المتبادلة، فالعلاقات هي أمر جوهري عندما يتعلق الأمر بالإبتكار، فهي

الأساس لظهوره لارتباطه بمجموعة من العوامل مثل القيم والأخلاق والقواعد والإجراءات، والمعتقدات، وفي هذا الصدد نستنتج بأن الآليات العلاقاتية تشكل نقطة انطلاق لتبادل المعرفة، والتي تساعد على البحث والتطوير والإبتكار، وقد يدعم العملاء في للمشاركة في إنشاء منتجات أو خدمات جديدة، وبالتالي فان الإبتكارات المنظمية، هي علاقة بين رأس المال العلاقاتي والقدرة على الإبتكار (Alkhateeb et al.,2018).

تكمن أهمية رأس المال العلاقاتي كاتجاه من اتجاهات السوق المستهدف من قبل المنظمة ولابد من وجود قاعدة بيانات مبنية على أسس صحيحة فيما يتعلق باحتياجات السوق والاتجاه المستقبلي له وتحديد مدى نجاح المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة، وأن القرب من العملاء هو الأساس الصحيح لقاعدة هذه البيانات، إلى التطوير والإبتكار المستمر والمستدام نحو الأفضل (Holbrook et al., 2016)

المبحث الثاني: المنظمة الذكية

1.2.2 تمهيد

ظهر مصطلح المنظمة الذكية، من وجهة نظر إدارية في كتاب "المنظمة الذكية: خلق القيمة David Matheson & James Matheson من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي"، الذي ألفه كلاً من عام 1997، حيث اعتبرت المنظمات الذكية بناءً على، بأنها المنظمات التي تطور منتجات وخدمات عالية الجودة وتتخذ قرارات جيدة وفي الوقت المناسب. ويتم استخدام مصطلح المنظمة الذكية في الوقت الحاضر لوصف المنظمة التي تحركها المعرفة والمتابعة والمتكيفة ديناميكياً والمستجيبة للأشكال التنظيمية الجديدة والممارسات المبتكرة في بيئة الأعمال المعاصرة (Gerlitz, 2016). يعني مفهوم المنظمات ذكية، بأنها المنظمات التي تقوم باتخاذ القرارات المناسبة التي تتضمن جمع وتحليل المعرفة حول الأسواق والمنتجات والموردين والعملاء والمنافسين وتنفيذها. من الواضح ان المنظمات الذكية في القرن الحادي والعشرون ستكون المنظمات التي تستخدم جميع الموارد المتاحة لتصبح أفضل وأسرع وأكثر ذكاءً وابتكاراً واستخداماً للتقنيات الحديثة المزودة بخدمات التكنولوجيا في عملياتها وأنشطتها (Wasterman et al. 2014).

يشير مفهوم الذكاء في الشركات إلى مدخل إداري وتكنولوجي يتم تطبيقه لمواجهة التحديات وتطوير الأداء المنظمي، وبالتالي فإنه يرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة، إذ افترض (2005) Quinn، أن الفكر هو المورد الرئيس في إنتاج وتقديم المنتجات/ الخدمات والعمليات. وعرف (2003) Eckerson، الذكاء بأنه المقدرة على نقل المهارات والمعرفة وتحويلها إلى مهمات جديدة. وعرف (2004) Steinberg الذكاء بأنه عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق نحو الزبائن والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال بهدف تحقيق حصة سوقية، والإستحواذ على زبائن جدد والتفوق على المنافسين وعرفه (2005) Quinn على أنه القدرة على عملية تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للتوسع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في آن واحد. ويمثل الذكاء، المعرفة المسبقة بالعالم، وهو الأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة الاستراتيجية (Burns, 2006).

2.2.2 مفهوم المنظمة الذكية

ظهر مفهوم المنظمة الذكية كإستجابة للزيادة في الإضطرابات والتغيرات التي تعتري البيئة فالمنظمات الذكية تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرة في البيئة، (Al-Shobaki et al., 2018) تشمل جهود المديرين الإستراتيجيين الرامية إلى إحداث مواءمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير المزايا والقدرات التنافسية بالإعتماد على الذكاء المنظمي والتركيز على مبادئ المنظمات الذكية تؤكد المنظمة الذكية كمفهوم معاصر على أهمية البحث والتطوير في مختلف عملياتها، حيث أخذ هذا المفهوم يتدرج داخل المنظمات ليشمل تطورها ككل نظراً للأهمية التي اكتسبتها. وتتمثل المنظمة الذكية في التركيز على المدخل الإداري الذي يطبق التكنولوجيا ونماذج الخدمة الجديدة في مواجهة التحديات لتطوير أداء الأعمال، ويفترض أن الفكر هو المحرك والموارد الاساسي في إنتاج الخدمات والعمليات المبتكرة (القضاة واخرون، (2020). وتطور مفهوم المنظمة الذكية استجابة للتغيير الحاصل في البيئة التشغيلية والتكنولوجية، وإزدياد أهمية إقتصاد المعرفة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي في الشبكات والمعدات، وتزايد تنافسية المنظمات مما عزز الحاجة لخصائص ومتطلبات المنظمة الذكية لتعزيز مفهوم الابتكار (Schwaninger. 2009)

اشار Jung (2009) ، أن المنظمة الذكية هي التي تتطور بانتظام عبر ثلاثة أركان رئيسة هي: القيادة الذكية، الإستراتيجية الذكية، والعملية الذكية). وإعتبرت شركة (Skandia) المنظمة الذكية بأنها عبارة عن مجموع رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم (داود و الخشالي.2022) ..

وبين كلاً من (Matheson and Matheson 2001) أن المنظمة الذكية تلك المنظمة التي تطور منتجات وخدمات وعمليات عالية الجودة، وتتخذ قرارات جيدة في الوقت المناسب.

وكمفهوم معاصر في حقل الإدارة الحديثة تركز المنظمة الذكية على عمليات البحث والتطوير والتحسين المستمر من خلال تطوير مهارات الأفراد الأذكاء داخل المنظمة ثم تطوير المنظمة ككل (الطاني وآخرون (2013). وتميزت المنظمة الذكية عن غيرها من منظمات الأعمال؛ نتيجة لإختلاف طرقها وإجراءاتها وممارساتها المتبعة لإنجاز العمل (Kadalam & Raad (2019)، وبالتالي ظهرت مسميات متنوعة لهذا المفهوم

منها منظمة الأعمال عالية الأداء، والمنظمة المتميزة والمنظمة الموهوبة، والمنظمة الخبيرة، والمنظمة الممتدة، والمنظمة الافتراضية (العبادي، 2012)، وغيرها من المسميات المختلفة، ولكن هناك بعض الخصائص والمبادئ المشتركة الرئيسة المهمة بين كل منها (ردايدة، 2016).

وفي هذا النوع من المنظمات، تعمل مختلف الوحدات التنظيمية معاً، وتتفاعل بطريقة ذكية مع التحديات وعدم اليقين في البيئة باستخدام نوع من شبكات الاتصالات السلوكية واللاسلكية، وفي تلك الحالة يشكل تكامل شبكات تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكات المعرفة والشبكات التنظيمية خلفية العمليات في المنظمة الذكية. وفي الوقت الحاضر، يستخدم مصطلح المنظمة الذكية لوصف المنظمات التي تحركها المعرفة والتكيف الديناميكي، والاستجابة للأشكال التنظيمية الجديدة والممارسات الناشئة (2019 Lazarevic & Lukic)، وكونها ذكية يعني إتخاذ قرارات جيدة وتنفيذها، وتتضمن جمع وتحليل المعرفة المناسبة حول الأسواق، والمنتجات والموردين، والعملاء والمنافسين وما إلى ذلك (Wasterman et al. 2014). ومن الواضح أن المنظمات الذكية في القرن 21 ستكون تلك المنظمات التي تستخدم جميع الموارد المتاحة لتصبح أفضل وأسرع وأكثر ذكاء وأكثر صرامة في العديد من الأنشطة الرئيسية، بالإضافة إلى تلك التي تستخدم التكنولوجيا بنجاح لإجراء عملياتها وأنشطتها. وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المنظمة الذكية باختلاف الباحثين، واختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه.

3.2.2 أهداف المنظمة الذكية

يرى العزاوي (2015)، أن أهداف المنظمة الذكية تتمثل في:

- دعم الإدارة، وتطوير كفاءة العاملين في الخط التشغيلي الأول.
- دعم البنية التحتية للمنظمة وزيادة توسع وانتشار ممارسات الأعمال الجديدة.
- المساهمة في زيادة الطلب على المعلومات.
- تكمن أهمية المنظمة الذكية في الكيفية التي يتم فيها التوافق والتنسيق بين استثمار الأصول الفكرية وتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها، بالإضافة إلى المبادرة والإستباقية في مواجهة التغيرات البيئية؛ نتيجة ما تمتلكه من المعارف والقدرات التي تمكنها من فهم

المستجدات البيئية (القاضي و أبو بكر، 2021). وتعود أهمية المنظمة الذكية إلى الكيفية التي يتم فيها إدارة المعرفة من خلال توليدها وتخزينها وتوزيعها ونشرها على الأفراد العاملين، علما ان المعرفة هي مصدر من مصادر الثروة وأساس التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة والحالية (Shekari et al., 2016). كما ان أهمية المنظمة الذكية ترجع إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة للتطوير والتحسين المستمر والابتكار والتدريب المتواصل للموارد البشرية، ومن ثم المساهمة في إقتناص واستغلال الفرص في بيئة الأعمال (ردايدة، 2016).

* لماذا يجب على المنظمات ان تكون ذكية؟

في العقود الأولى من القرن الحادي والعشرون، لم يكن هدف المنظمات هو النمو فحسب، بل التنمية والاستدامة، ولقد تغيرت بيئة الأعمال بشكل كبير منذ العقود الماضية، مما أدى إلى تحديات أثرت على إدارة المنظمات كي تكون ذكية (Petkovic & Lukie, 2014). ولأنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل، يتعين على المنظمات إنشاء قدرات يتم من خلالها تحديث المعارف والمهارات والكفاءات الجديدة ديناميكيا ووضعها قيد التنفيذ، ويتوجب عليها ان تتكيف وتتحسن بشكل مستمر وفقا للأحداث والتغيرات البيئية. حدد Bennet (2003) بعض الأسس للمنظمات الراغبة في البقاء على قيد الحياة والحفاظ على قدرتها التنافسية وذكائها في البيئات الديناميكية وهي:

1. السعي لتحسين المستمر، والانفتاح والمرونة في تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم.
2. عدم التركيز على الربحية وحدها، ولكن موازنة الجهود لتشمل جودة حياة الموظفين والعلاقات
3. المجتمعية والإهتمامات البيئية، ورضا العملاء وأصحاب المصلحة.
4. التركيز على الفكر والثقافة، فلكل فرد في المؤسسة قيم فريدة يجب ان تتماشى مع قيم المؤسسة بأكملها.
5. وبالنسبة لموظفيها، تتطلب الشركات الذكية توافقا قويا مع ثقافتها ومعاييرها.
6. تشجيع الأفراد المبدعين والمبتكرين والذين يبحثون عن إمكانيات وفرص جديدة.

يدرك رواد الأعمال الناجحون ان المنظمة الذكية قد تكون الضمانة الوحيدة للبقاء في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بها (Atos، 2011) فقد أصبحت المعرفة المحرك الرئيس للتغيير، وتركز المنظمات الذكية انشطتها على إكتساب وتحسين المعرفة والمهارات وتوليد وتدفق المعلومات الجديدة (2016 Demircioglu)، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الفريق والتعلم الجماعي. وبهذا المعنى، يتوجب على المنظمات القيام بجميع التغييرات اللازمة في الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي والعمليات والموارد البشرية والمكافآت والتكنولوجيا التي تحتاجها المؤسسات كي تصبح ذكية. ولا شك ان المنظمة الذكية قائمة على المعرفة، ومتصلة بالشبكات، وقابلة للتكيف ديناميكيا مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، فضلاً عن استعدادها لخلق واستغلال الفرص التي يوفرها العصر الرقمي (Matheson & Matheson, 2001). ومع ذلك، من المحتمل ان تتضمن المنظمات الذكية أكثر من مجرد القدرة على إنشاء البنية التحتية الرقمية واستغلالها، أو الدخول في تعاون افتراضي مع المنظمات الشريكة الأخرى (Atos, 2011).

4.2.2 الأبعاد الثلاثة لشبكات المنظمات الذكية

تتكون المنظمات الذكية من ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبعد المنظمي والبعد المعرفي (Filos (2005) ، على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تمكّن الشبكات المنظمات من الانتقال إلى أشكال تنظيمية موسعة أو افتراضية، وقد لا يكون هذا كافياً، نظراً لان الهيكل المنظمي وثقافات الإدارة قد تحتاج إلى تجاوز التسلسل الهرمي نحو عمليات تجارية أكثر رشاقة ومرونة متعددة الوظائف، من خلال تمكين الأفراد في تلك الفرق من الإرتباط ببعضهم البعض ديناميكيا ومشاركة المعلومات والمعرفة (& Filos Banahan, 2001)

5.2.2 إدارة المنظمة الذكية

لم تعد تسعى المنظمات في العصر الرقمي إلى التحكم في بيئاتها، على عكس العصر الصناعي؛ بل تفضل التكيف معها لأنها تدرك ان أي محاولة للسيطرة ستفشل في أحسن الأحوال وفي أسوأ الأحوال ستقوم بقتل الإبداع والخيال اللازمين لدعم الابتكار في الإقتصاد العالمي الشبكي يتمتع المشاركون بحرية

التركيز مع الأخذ بعين الاعتبار ان يتم تطوير أساليب الإدارة من أسلوب يستخدم للتركيز على التخطيط والتنظيم والتحكم، إلى أسلوب يركز على توفير الرؤية والتحفيز والذكاء والإلهام وبين (Filos and Banhan) أنه في الإقتصاد الرقمي، أصبحت أدوار "الرئيس" و "المروؤوس" غير واضحة، وأصبحت الإدارة غامضة، أي أكثر مرونة، وأقل تحكما، وقائمة على الثقة. فالبيروقراطية في الإدارة هي مخطط منظمي فعال لمعالجة المهام المتكررة بطريقة متسلسلة هيكلها الثابت يضمن الاستقرار والموثوقية. ومع ذلك، فإن المنظمات القائمة على الفريق المتصل بالشبكة أكثر قدرة على التعامل مع المهام غير الروتينية والتي تتطلب درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف، كما أنها قادرة على ربط الخبرات التي يتم نشرها في جميع انحاء المنظمة (Filos,2005). وبالتالي فإن الهيكل المرن للفرق يضمن إستجابة ديناميكية ومختصة للمهام المحددة كما يوضح الشكل (2.3). ويتحول تنظيم العمل في الإقتصاد عبر الانترنت من الوظائف المستقرة والموجودة فعليًا إلى فرق افتراضية ديناميكية قائمة على الكفاءة تخلق قيمة عن طريق تجميع المعلومات عبر الحدود الجغرافية والمنظمية وتغيير الإدارة (Filos, 2002).

6.2.2 أبعاد المنظمة الذكية

تظهر العديد من الأدبيات السابقة مثل: [النعيمي وآخرون 2020 افين وجكر، 2018 : الصائغ El; Haiba et al., 2017 2018 2015، وآخرون، 2017 الطائي وآخرون 2013 فرعون وآخرون إختلاف وتباين وجهات نظر الباحثين] AlShobaki et al.,2018; Lazarević & Lukic 2015 في تحديد خصائص المنظمة الذكية، ويعزى ذلك إلى إختلاف الظروف البيئية التي تمت بها دراسة هذه الأبعاد والخصائص الجدول (2.3) يعرض أبعاد المنظمة الذكية التي وردت في الأدبيات الإدارية السابقة.

أنه يمكن تقسيم المنظمات الذكية ، 96-98 (Matheson and Matheson)1997 وأفاد أيضا بناء على تسعة مبادئ، وهذه المبادئ غير ملموسة ومحددة في الفلسفة والناس والثقافة وأنظمة الدعم للمنظمة ثقافة توليد القيمة، وإنشاء البدائل التعلم المستمر، وتقبل عدم اليقين، والمنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل، والتفكير المنظمي، والتدفق المستمر للمعلومات، والمحاذاة والتمكين، وإتخاذ القرار المنضبط (El haiba et al. 2017) . هذه هي الأبعاد الخصائص الأكثر تناولا من قبل العديد من الباحثين

السابقين في دراساتهم وكتبهم، واتفق أكثرهم على أنها تعد جوهر المنظمة الذكية وتميزها عن غيرها، وتمثل الخصائص الرئيسية لحقل الفكر المنظمي.

ويرى الباحث، أنه رغم التباين والإختلاف في وجهات نظر الباحثين في تحديد خصائص أبعاد / مبادئ المنظمة الذكية وتعريفاتها، فإن الحقيقة المشتركة لها جميعاً أنها تعد أبعاداً منظمية بمنظورها الإستراتيجي تستهدف الإبداع والابتكار والتجديد ومواكبة التميز، وإكتساب المعرفة وتحليلها وإستخدامها وفهمها ومشاركتها بهدف رئيسي يتمثل في تسهيل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، وتنفيذها وتحقيق النجاح وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات الذكية. وبناءً على ذلك، فإن تحديد خصائص المنظمة الذكية ارتبط بمدى توافقها مع متطلبات وغايات هذه الدراسة، وتعد أيضاً أكثر الأبعاد ملاءمة لمجتمع الدراسة المستهدف وهو طلال ابو غزالة العالمية وتتمثل بذكاء الأعمال التعلم المستمر، التكيف التوجه الإبداعي، فهم البيئة، وتاليا عرضاً تفصيلياً لكل منها .

ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال أحد دعائم التطوير الإداري، أنه الفكر والشعور الذي يحتاجه القادة ليؤهلهم للقيام بمسح وقراءة البيئة المتغيرة بشكل سريع، ويمكنهم كذلك من تصور المستقبل وتحديد الفرص التي يمكن إستثمارها أو المخاطر التي يجب تجنبها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة إتخاذ القرار وانتهاج مفاهيم جديدة تؤدي بتلك المنظمات إلى بر الأمان في ظل التغيير التكنولوجي السريع والعودة وزيادة المنافسة، كما أن ذكاء الأعمال يساهم بشكل كبير في تحديد التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال (Wanda & Stian) بدأت ملامح تطوير ذكاء الأعمال تظهر في عام 1934، حيث وضع David Wechsler تعريفاً للذكاء على أنه المقدرة الشاملة للشخص كي يؤدي غرض معين، ويفكر بعقلانية ويتعامل بفاعلية مع العناصر البيئية المحيطة، وأشار إلى أهمية القدرات العاطفية للتنبؤ بقدرة أي شخص على النجاح في الحياة، واعيدت صياغة هذا المفهوم مرات عدة، وان جلتها يهدف إلى تنمية القدرات العقلية في عملية صياغة التوجه الإستراتيجي للأعمال المختلفة (السامرائي، 2013).

واليوم، يعد ذكاء الأعمال أحد المفاهيم المهمة للإدارة ومنظمات الأعمال، وأصبح ممارسة رائدة وفريدة في الأسواق العالمية وتم إستخدامه في جميع انشطتها وعملياتها وخدماتها، فهو نشاطا احترافيا يتطلب مهارات خاصة (Audzeyeva & Hudson, 2015)، وبالتالي تقوم الشركات الرائدة في هذا المجال (ذكاء الأعمال) بإنشاء أقسام منفصلة في المنظمة تسمى "وحدة ذكاء الأعمال" (Rouhani et al., 2012)، والتي تحاول من خلالها الشركات باستمرار معرفة ما يفعله منافسوها، ووجد هذا المفهوم طريقه في الأوساط الأكاديمية خلال الثمانينات.

تم تطبيق تقنيات ذكاء الأعمال الجديدة بشكل واسع في الأعمال التجارية، إضافة إلى إنتاج نماذج الأعمال وتطبيقاتها، وأصبح جزء من ريادة الأعمال التكنولوجية والتي هي جزء من ريادة الأعمال للشركات، وتحديداً الجزء الذي يشمل الأنشطة التكنولوجية والمنتجات والعمليات المبتكرة من خلال ذكاء الأعمال يتم التحكم في التدفق الواسع للمعلومات (Talaoui & Kohtamäki, 2020) داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم معالجتها من قبل المختصين لمعالجة مشاكل العمل بادوات إدارية جديدة. (Nuno & Amaldo, 2019)، وتحليل بيئة الأعمال المعقدة من أجل إتخاذ أفضل القرارات

مفهوم ذكاء الأعمال

لاقت الدراسات المطبقة على ذكاء الأعمال إهتماما في السنوات الأخيرة على الصعيد النظري والتطبيقي، على الرغم من ان المفهوم له تاريخ طويل، ولكن تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي عرضها الكتاب والباحثين والمؤلفين حول هذا المصطلح كل حسب خلفيته العلمية أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم والعصر الذي انبثق عنه المفهوم. وبالتالي فإن ليس له (Nuno & Amaldo 2019) تعريف موحد بالإجماع

مراحل ذكاء الأعمال

تتألف دورة حياة ذكاء الأعمال من عدة مراحل تكون في النتيجة هدفاً ينبغي الوصول إليه، (Dinter et al., 2015): ويمكن تلخيص تلك المراحل بما يلي :

- تحديد المتطلبات وجمع البيانات والمعلومات المناسبة.
- استخدام أدوات تحليل البيانات والمعلومات.
- القيام بالفعل المناسب تبعاً لنتائج التحليل، وقياس الأداء بعد إجراء الفعل.
- ومن العوامل المختلفة المهمة والفعالة في تحقيق ذكاء الأعمال في المنظمة بحسب (163Bahrami, 2012) ما يلي:

1. القدرة على الجمع بين الأنشطة التجارية وتكنولوجيا المعلومات التحليلية.
2. التركيز على المهارات الوظيفية في مركز ذكاء الأعمال ومنعها من التشتت.
3. إنشاء بنية تحتية مناسبة لذكاء الأعمال ينبغي أن يكون من بين الأهداف الإستراتيجية وقدرة المنظمة على المنافسة.
4. التحقيق في التكاليف الدقيقة لمشروع ذكاء الأعمال والاستثمار المسبق.
5. إقامة مركز تعزيز ذكاء الأعمال مع الخطة المنظمة.

وتأتي الأهمية البالغة لمفهوم ذكاء الأعمال في المساعدة على إستيعاب الوضع السائد لبيئة العمل التي اضحت أكثر تعقيداً نتيجة تغيراتها الهائلة والسريعة، وذلك بمراقبة لحظية مستمرة، ومحاولة توقع الإتجاه الذي يمكن ان يأخذه مجال العمل المعني مستقبلاً، وتحديد الفرص التي يمكن إستثمارها، أو المخاطر التي يجب تجنبها أو التقليل منها في السعي لمحاولة تحسين موقع المنظمة ضمن بيئة العمل أو في الأقل الإستمرار في المنافسة (شبير، 2015). وتعمل أنظمة ذكاء الأعمال على تسهيل واتاحة التحكم في التكنولوجيا الحديثة لغير المختصين فيها، خاصة المديرين وصناع القرار في المنظمات، فهي ببساطة تمكنهم من الإطلاع على البيانات وتحويلها بسهولة إلى معلومات معالجة، وقابلة للإستعمال والتفاعل معها، والمعالجة الإحصائية لها، بما يوفر عليهم الجهد والوقت ويساعدهم على إتخاذ القرار السليم وفق مسار دقيق وصحيح. ومن المهم ملاحظة ان لذكاء الأعمال تأثير ليس في عملية صنع القرار فحسب، ولكن أيضاً في ممارسات الجهات الفاعلة في المنظمة في كيفية فهمهم للمعرفة وخلقها ومشاركتها، وبالتالي يمكن اعتباره بعداً ثقافياً في بعض الأحيان (Arisa & Galliers, 2016)

فهم البيئة

لا يمكن للشركات ان تعمل بشكل منعزل أو في الفراغ، يجب توافر بيئة ديناميكية لها تأثير مباشر في كيفية عملها، لمساعدتها في التأكد إذا ما كانت ستحقق أهدافها، وتؤثر العديد من العوامل البيئية الخارجية والداخلية في الشركة في الأعمال الشاملة والمتكاملة، وتتأثر هذه العوامل ببعضها البعض. والعوامل الظروف البيئية الخارجية والتي يطلق عليها أيضا القيود / المحددات، هي عوامل اقتصادية، سياسية قانونية ديموغرافية، إجتماعية، تكنولوجية تنافسية عالمية، وتؤثر في الأعمال التجارية بشكل عام (Basil 2018)، وخارجة عن سيطرة الإدارة ومتغيرة باستمرار. لذا، يجب على أصحاب الأعمال والمديرين فهم البيئة الخارجية ودراستها باستمرار وتكييف أعمالهم وفقا لذلك. وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في رواد الأعمال، والمديرين والعاملين، والزبائن. تخلق تلك العوامل البيئية سواء أكانت خارجية أم داخلية، مجموعة فريدة من التحديات والفرص للشركات.

ويشير فهم البيئة وفقا لكل من (Wheelen&Hunger 2010) 52 إلى قيام المنظمة بإدراك وتقييم المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية من قبل الاشخاص الرئيسيين في المنظمة، وأيضا تتعلق بالقدرة على إدراك التعقيد وحالات عدم التأكد في بيئة العمل وبطرق تسهل عملية إتخاذ القرارات الفعالة. وتعد البيئة من أهم المؤثرات في عمل المنظمة واستدامتها، ولهذا تعمل المنظمة

على تشخيص وتحليل بيئتها باستمرار، وكلما زادت معرفة المنظمة بتحليل بيئتها ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الإستجابة السريعة والإستباقية والمبادرة في التكيف مع البيئة وتحقيق أهدافها.

وذكر (Wheelen and Hunger 2010) ان فهم البيئة يشير إلى رصد المنظمة للمعلومات في البيئة ومن ثم توزيعها وإيصالها من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يساهم في تجنبها للمفاجآت على المستوى الإستراتيجي لبيئة أعمالها.

طرق فهم البيئة

أشار (ردايدة، 2016) إلى أن المنظمة الذكية تمتلك مبادئ أساسية للبيئة وفهمها وهي: التفكير المنظمي وفهم حالات اللاتأكد البيئي ووضوح الرؤية الإستراتيجية. وبين (Matheson and Matheson ، 2001)، أنه يمكن للمنظمة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لسلسلة من الوظائف والمبادئ المهمة وهي:

(1) إستيعاب حالات عدم التأكد واليقين، ويقصد بها إدراك العاملين في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تفاديها، وأخذها بعين الإعتبار عند صنع القرارات، وقياسها وإدارتها.

(2) المنظور الإستراتيجي " من الخارج إلى الداخل"، ويعني أن تبدأ المنظمة عند مواجهة القرارات الإستراتيجية المهمة، بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخلياً على نتائج ذلك، فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة؛ كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم (ردايدة 2016) وعلى الصناعة العاملة فيها، وعلى زبائنها. ثم تعمل المنظمة داخلياً وبشكل تراكمي على نتائج ذلك وتدرس تأثير حالات عدم التأكد عليها، بما يحقق مصالحها أهدافها ويحدد في نفس الوقت الموقف المستقبلي المرغوب به (Matheson & Matheson, 2001, p51) ، وهو ما يعني أن المنظمة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي، وبعدها تقرر وبشكل تراكمي، في أي اتجاه ستسير.

(3) التفكير المنظمي، ويقصد به ذلك المجال المتعلق بالإعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام، ويدعو هذا التفكير إلى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز (2013) (Heidenreich & Speith) نحو التغيير الفعال.

وعلى صعيد آخر، أشار (Jan and Canan 2014) إلى أن فهم بيئة العمل يعتبر عاملاً ذا صلة لتحفيز القدرة الإبتكارية في منظمات الأعمال، فهي متغير متداخل يؤثر في العمليات المنظمة ومنتجاتها، والتي بدورها تؤثر في إنتاجية الموظفين ورفاهيتهم. ونظراً لأن بيئة العمل تؤثر في عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرار والتعلم وتحفيز الموظفين، فهي متغير منظمي مهم يجب مراعاته في فهم الأداء

المنظمي والتغيير وكي يكون الأفراد قادرين تقنياً وفنياً على الابتكار (Eliana et al., 2020) فان استعدادهم للقيام بذلك يعتمد على البيئة التنظيمية. وتشير مجموعة الشروط هذه إلى المناخ التنظيمي الذي يبرئ الابتكار ويعززهم ويساهم في تطوير المنظمة وتقدمها وعندما تقوم المؤسسات بتشجيع بيئة مواتية للابداع والابتكار فمن المرجح أن يتفاعل العاملون معا لخلق معرفة جديدة، وتطوير قدراتهم لإيجاد الحلول المثلى لمشاكل الأعمال.

أصبحت المنظمات أكثر إهتماما بقضايا المناخ المنظمي والبيئة الداخلية التي تدعم خلق المعرفة والابتكار (Valaei, 2017) ، حيث أصبحت المنظمات أكثر إهتماما بقضايا المناخ المنظمي والبيئة الداخلية التي تدعم خلق المعرفة والابتكار. ويمكن تقييم فهم بيئة العمل وفقا لدرجة الدعم والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للموظفين مما يسمح لهم باستكشاف الأساليب المبتكرة، وتتكون البيئة الداخلية من السلوكيات والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة داخل المنظمة، ويمكن ان يكون لها تأثير إيجابي في الابتكار ويمكن تحديد البيئة التي تشجع الابتكار من خلال تلك الممارسات والقواعد التي تشجع المرونة والتعبير عن الأفكار والتعلم، مما يحفز زملاء العمل بالتالي على إتخاذ زمام المبادرة؛ لاستكشاف وتطوير مشاريع وعمليات ومنتجات خدمات جديدة ومتنوعة ومبتكرة في نفس الوقت (Liu & Chan, 2017)

التعلم المستمر

ويطلق عليه أيضا بالتعلم مدى الحياة والتعلم الدائم، ويقصد به العملية المستمرة لتغير سلوك الأفراد نتيجة إكتسابهم الخبرات والمعارف المتجددة (Wheelen & Hunger, 2010, 110)، ومن ثم إستخدامه للمواءمة بين المنظمة وبيئتها، بالإضافة إلى أنه مدخل لزيادة معارف وقدرات الأفراد العاملين. ففي الوقت الذي تكافح فيه المنظمات من أجل البقاء والازدهار في بيئة تنافسية أصبح التعلم المستمر مكونا مهما داخل المنظمة، وأصبحت القدرة على تعلم وتطوير مهارات الفرد من الكفاءات المهنية الأساسية (Hall & Mirvis, 2009). حيث يتحمل الأفراد المسؤولية المتزايدة في مسار حياتهم المهنية والذي يتطلب غالبا مجموعة مهارات وقواعد معرفية، ولقد أدى هذا التحول إلى تغيير جذري في عملية التعلم، وأصبحت القدرة على إكتساب مهارات جديدة باستمرار ويعتبر تحسين المهارات الحالية سمة أساسية للنجاح

الوظيفي (Sharma & Sharma, 2016) حيث يعد التعلم المستمر من العوامل المهمة للنجاح على المدى القصير والطويل لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء، فعلى المستوى الفردي، يساهم في الحصول على مجموعة من المهارات بشكل أفضل وعلى المستوى المنظمي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، والبقاء في السوق الحالي وفي الاقتصاد العالمي أخذ في التوسع، وذلك لان الإكتساب المستمر للمعرفة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء، فمن المفيد للمنظمات ان تظل فعالة ومبتكرة (Christian, 2019).

ويتطلب التعلم المستمر المزيد من الإهتمام، نظراً لان بيئة مكان العمل ديناميكية للغاية، ولان لكل موظف سماته الفريدة، فإنه يتضمن مزيجاً من عدة عوامل مختلفة واشخاص مختلفين في الكثير من المجالات (Du et al., 2017)، لذا من الضروري تحديد العوامل التي تسهل عملية التعلم المستمر، بحيث يمكن للمنظمات الاستفادة من خلال تنفيذ هذه العوامل لتحسين التعليم المستمر لديها. وإلى جانب ديناميكيات بيئة العمل، يمكن لسمات المتعلم الفردي المستمر كالقدرة الإدراكية، والصفات الشخصية، والقوة المنظمية، والعمر، والجنس، والخلفية التعليمية / التطلعات الوظيفية، والقدرة على التعرف على قوة الفرد أو ضعفه الموضوعية الذاتية)، والقدرة على التعلم من التجربة الأخطاء، وأخلاق العمل، والخبرة، والنماذج العقلية، وتحديد الدافع والرغبة في التعلم المستمر، فمثلا ان الموظفين الأكبر سنا والأكثر خبرة بنفس الوقت هم الأقل توجهاً نحو التعلم والتطوير والإبتكار. (Zhanga et al., 2018) وأحيانا، يمكن للتجربة ان تعيق التعلم المستمر، على سبيل المثال، إذا قام شخص ما بعمل يتطلب تعلماً مستمراً ولكنه كان يقوم به لفترة طويلة، فمن المحتمل ان يكون أقل ميلا للانخراط في التعلم المستمر مقارنة بآخر عديم الخبرة ولا يستغل تطوير نفسه (Eddy et al., 2015). مع ذلك، فان الشخص ذو الخبرة يدرك الحاجة إلى التعلم المستمر ليؤدي عملة ومهام بشكل أكثر فاعلية وبأقل وقت.

بالإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه، يمكن ان يؤثر موقف الفرد تجاه التعلم على التعلم المستمر، ويشمل الموقف تجاه التعلم جزء من العوامل التالية أو كلها وهي: القدرة على تعلم أشياء جديدة بسهولة (Maurer & Weiss, 2010, 11) والميل إلى متابعة فرص تطوير جديدة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستعداد للتعلم أو إلغاء التعلم، وإعادة التعلم، وتحديد نقاط الضعف لديه. ويمكن ان يكون لانشطة مكان العمل ومتطلبات الوظيفة تأثير عميق في التطوير المهني للموظف كما يمكن إكتساب مهارات

جديدة من خلال التدريب والتعليم والإتصال، فبيئة العمل تحدد ما إذا كانت هذه المهارات المكتسبة حديثاً تترجم إلى سلوك متغير في الوظيفة أولاً. أيضاً أن عدم وجود فرصة لتطبيق مهارات جديدة يقلل من الدافع للتعليم، ومن ناحية أخرى، إذا كانت ثقافة المنظمة تعترف أو تكافئ الأفراد الذين يطبقون أفكاراً ومهارات جديدة، فقد يؤثر ذلك بشكل إيجابي في التعلم (Iglesias-Sanchez eta 2019) المستمر بين الموظفين ويقودهم للإبتكار والابداع ان التعلم المستمر في المنظمة الذكية يكون بشكل دائم ومستمر من أجل توليد قيمة أكبر في مواجهة التغيرات البيئية، ويعود سبب الإهتمام بالتعلم المستمر إلى التغير المتسارع في بيئة الأعمال وكذلك تفوق الشركات في رصد المعلومات عن الاسواق والمنافسين أفين وجكر، (2018)، بمعنى ان المنظمة الذكية تتعلم بشكل مستمر كيف تواجه التغيرات؛ سواء أكانت هذه التغيرات في تركيبة العالم السياسية والسكانية، أو في سرعة التقدم التقني، أو في الاسواق المتنافسة عالمياً، فهي تدرك ان التغير هو أحد اهم جوانب الحياة. وبناءً عليه، فان الأفراد ونتيجة لهذا التعلم يستجيبون وتكون ردود أفعالهم تجاه المعلومات التي تشكل تهديداً فعلياً بطريقة غير دفاعية، فهو ليس فقط شرطاً ضرورياً للتوظيف، وانما ضرورة حتمية وملحة للعمل في منظمات الأعمال المعاصرة (ردايدة، 2016).

مفهوم التعلم المستمر

وذكرت بعض الدراسات (Darroch & McNaughton, 2014) ان التعلم المستمر ومخرجاته ومعرفته هما مفتاح الإبتكار؛ فالافتراض الأساسي هو ان التعلم المستمر مهم لسرعة الشركات ومرونتها في عملية الإبتكار (Salim & Sulaiman, 2011)، فالإبتكار يعني القيام بشيء جديد، سواء في نماذج العمل أو العمليات أو الخدمات لفعل الشيء الجديد الصحيح الذي تحتاج إلى تعلمه، ان تطبيق مخرجات التعلم المستمر هو الطريقة الوحيدة المؤدية للإبتكار. وعلى المستوى الفردي يرى ان التعلم المستمر يغير السلوك بإنتظام بناءً على تعميق وتوسيع (Brown and Wassif) 2017 (مهارات الفرد ومعرفته ونظرتة للعالم، ويتعلق أيضاً بتوسيع القدرة على التعلم من خلال ترقية المهارات بإنتظام وزيادة المعرفة، ويتضمن كذلك عرض التجارب في مكان العمل على أنها تعلم محتمل وإعادة فحص الافتراضات والقيم والأساليب والسياسات والممارسات. ولا يتحقق التعلم المستمر إلا عندما يكون كل فرد في المنظمة منفتحاً على فكرة النمو، وللبداء بذلك، على الإدارة ان توضح للجميع داخل المنظمة سبب كون النمو أمراً جيداً، وكيف سيساعد على

المستوى المهني والشخصي، وقد يكون الأفراد في البداية متشككين لسبب ضرورة التعلم المستمر، ومع ذلك، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية أن تشرح لموظفيها أهمية وفوائده على المدى الطويل، وإيمانهم بفكرة النمو، وكيف سيزيد التدريب من ذكاءهم وقدرتهم على التكيف مع الأشياء الجديدة، والتأكيد على أن التعلم المستمر أصبح جزءاً مهماً من المنظمات في العصر الحديث.

التكيف

تنبثق الجذور المفاهيمية للتكيف من التكامل الطبيعي للنظرية التنظيمية والإدارة الإستراتيجية ووضع الأفكار لصنع القرار الاستراتيجي والكفاءة الوظيفية على مفهوم التكيف، فالأعمال الكلاسيكية مثل النظرية السلوكية للشركة والتمايز والتكامل في المنظمات المعقدة، قد أثرت في المفاهيم ذات الصلة بالتكيف والملاءمة، ويوصف التكيف بأنه الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية (القاضي و أبو بكر . 2021). ويعود تاريخه إلى أوائل القرن العشرين وظهور الإدارة العلمية والإدارة الصناعية. وقد أكدت وجهات النظر المتعددة دور التكيف في شرح النجاح التنظيمي. وقد أكدت وجهات النظر المتعددة دور التكيف في شرح النجاح التنظيمي، وتعاليت في الثمانينيات الأصوات المتضاربة حول وجهة النظر القائلة بقدرة المنظمة على التكيف بشكل كامل نظراً لإختلاف البيئات الإقتصادية، أن التكيف أحد أكثر المفاهيم انتشاراً في النظرية التنظيمية والإدارة الإستراتيجية (Smit, 2015)، وحظى باهتمام كبير في الأدبيات البحثية أن أساس الكثير من الأدبيات (عنيزات و الكساسبة. 2021). في هذا الصدد، هو افتراض أن المديرين يمتلكون القدرة على تقييم بيئاتهم والاستفادة من الفرص المتاحة للعمل والنجاح وزيادة احتمالات بقاء منظماتهم، حيث أدى التطبيق الواسع للتكيف إلى انتشار المراتفات مثل (الملاءمة، والمحاذاة، والتطابق، والتوافق الإستراتيجي والتطابق المنظمي)، التي يتم تطبيقها بدلاً من التكيف أو جنباً إلى جنب مما أدى إلى ضبابية في فهم هذا المصطلح. استنبط (Podsakoff et al. 2016) تعريف التكيف المنظمي بشكل استقرائي كعملية صنع القرار المتعمد التي يقوم بها أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى إجراءات ملحوظة تهدف إلى تقليل المسافة بين المنظمة وبيئاتها الإقتصادية.

ويرى (Smit et al. 2008) ان التكيف مفهوم تم تناوله من وجهات نظر متعددة، ونتيجة لذلك، يتجاوز مستويات متعددة من التحليل بما في ذلك المنظمات والمجالات التنظيمية، فالتكيف المنظمي يشار إليه أحيانا باسم التوافق الاستراتيجي والتطابق المنظمي، على أنه مفهوم في نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية التي تستخدم لوصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها. ويعد التكيف المنظمي أحد أهم المفاهيم التي جسدت شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وانعكست هذه العلاقة من خلال الغرض الأساسي للإدارة الإستراتيجية والمتمثل في تحقيق التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة (فرعون) وآخرون (2015). وفي هذا الصدد يشير (Jonas and Pinkow (2020 إلى ان التكيف المنظمي ضمن إطار مجموعة الوظائف التكيفية التي تسمح للمنظمة الذكية بالتعلم من البيئة في محاولة منها لإدارتها بالكيفية التي تزيد من قدرتها الإستراتيجية .

فيما يؤكد (عنيزات و الكساسبة. 2021). بان التكيف المنظمي صيغة لمواءمة أنشطة المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك في حدود ما يعرف بالمواءمة الإستراتيجية بوصفه إجراء منصبا على تنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها، ولأجل الوصول إلى حالة التكيف، يتوجب على المنظمات تبني ثقافات داعمة تستوعب التغيير، والمخاطرة، والقدرة على تحملها والميل نحوها. وتعتمد قدرة المنظمة على التكيف من خلال القيام بترجمة متطلبات بيئة الأعمال واحتياجات العملاء ورغباتهم، والاتجاهات في التطور التكنولوجي إلى أفعال ذات صلة بتطوير منتج أو خدمة أو عملية جديدة .

مؤشرات التكيف

غالبا ما تواجه المنظمات في بيئة الأعمال صعوبة في التكيف وبالتالي يمكن ان يكون التكامل الداخلي والقدرة على التكيف الخارجي من المزايا والأولوية للمنظمة، فالمنظمات القادرة على التكيف، تتكيف مع العملاء، وتأخذ بالمخاطرة، وتتعلم من الأخطاء، وتفتح نحو التغيير على أساس القدرة والخبرة، وتحسين القدرات (Basadur et al., 2014). ويتم قياس قدرة المنظمة على التكيف (karamipour et al., 2015 من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسة ومهمة وهي

(1) إحداث التغيير أي قدرة المنظمة على خلق طرق جديدة لتلبية احتياجاتها ومعرفة بيئتها، والإستجابة للأوضاع الحالية.

(2) التركيز على العملاء أي قدرة المنظمة على فهم العملاء والإستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم والاستعداد لتلبيةها.

(3) التعلم المنظمي: يقيس هذا المؤشر المعرفة التي تكتسبها المنظمة؛ والفرص التي تخلقها لتشجيع الإبداع والابتكار وتحسين الأداء. بالإضافة إلى تلك المؤشرات الثلاثة انفة الذكر، هنالك مؤشرات أخرى للقدرة على التكيف، وهي الإبداع والابتكار، حيث يعدان من أهم مؤشرات المنظمة على التكيف (Smit et al., 2008) بالإضافة إلى المرونة التي تشير إلى قدرة المنظمة على استخدام قواعدها وسياساتها المنظمية ومعتقداتها بطريقة تمكنها من التغيير.

وأخيرا، يعد التكيف مع المواقف المتغيرة واحد خصائص المنظمة الذكية، اذ تعمل على الحفاظ على التوازن في الظروف المتغيرة وغير المنتظمة، وتصفية التعقيدات في بيئتها الداخلية والخارجية للمنظمة، فقد أشار Williams (1997,147) بان المنظمة الذكية، هي المنظمة التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها، مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي والمنظم لبيئتها الخارجية.

إيجاد البدائل الاستراتيجية

تعني عملية توليد البدائل الإستراتيجية، قيام المنظمة بتطوير طرق جديدة لتنفيذ الأعمال، تختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، كما يُمكن اعتبارها أداة لتقليص الفارق بين الأداء المنظمي الحالي والمرغوب به، وبالتالي فإنّ توليد المنظمة الذكية للبدائل يعني قيامها بتطوير مجموعة من الخيارات القيمة لتختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، ولتتخذ إجراءاتها الإستراتيجية، فبدون طرق العمل البديلة لا يمكن أن يكون هناك إختيار حقيقي أو بحث عن فرصة لخلق أفضل قيمة (النواصرة، 2019)

تعمل المنظمة الذكية على تطوير طرق وإجراءات وخيارات وطرق عمل جديدة تمكن المنظمة من تلبية حاجاتها وتنفيذ إستراتيجياتها، فتوفير بدائل إستراتيجية يُمكن المنظمة من خلق فرص جديدة، فالبدائل الإستراتيجية هي عنصر أساس في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تسبقها عملية تنبؤ بنتائج كل

إستراتيجية، مما يُمكن المنظمة من إستخدام هذه النتائج المتوقعة ودمجها مع أهداف المنظمة، وبالتالي تحقيقها بشكل يناسب البيئة المحيطة والموارد المتاحة (العريقي 2018). ترى الباحثة أن إيجاد البديل الاستراتيجي للمنظمة هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية من فرص وتهديدات بالإضافة الى العوامل الداخلية من نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك الى خلق المواءمة بين البدائل المتاحة، واختيار البديل الأفضل الذي يتلائم مع قدراتها ويحقق أهدافها.

الذكاء الجماعي

إن القائد الناجح، وهو القائد القادر على توجيه وإدارة فريق عمله، ولكن قبل ذلك يجب أن يكون ذكياً في تكوين فريق عمله، وفريق العمل والجماعة، هي أساس أي عمل، سواء كان هذا العمل إقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً، ويركز العديد من الباحثين على الذكاء الجماعي وإدارة المعرفة وعمليات الابتكار، لما تلعبه من دور مهم في العالم سريع التغير، وإذا ما تم استخدام إدارة المعرفة والذكاء الجماعي من قبل المنظمات كدعم لعملية الابتكار، فيمكن تحقيق نتائج أكثر كفاءة، وتوفير وقت ومال المنظمات، ويعتبر بمثابة حافز حاسم للجهود المبذولة لتعزيز كفاءة وفاعلية التعلم (Vengerov, 2011)

وبين (Matheson and Matheson (2016 أن المنظمة الذكية، هي المنظمة التي تستطيع تحسين أدائها عندما تفهم ديناميكيتها وتداخلاتها اللازمة لإحداث التغيير المطلوب فيها، ويحتاج ذلك الى تغير في مبادئ وثقافة المنظمة وعاداتها وأنظمتها والتركيز على المواهب والإبداع والابتكار للعاملين، بما يحقق التغيير في القرارات الإستراتيجية للمنظمة وبالتالي تحسين أدائها. عرف (Krause et al (2009 الذكاء الجماعي بأنه "الذكاء الذي ينشأ نتيجة التعاون أو التنافس بين إثنان أو أكثر من الأفراد بحيث يكونوا مجموعة بشرية، تعمل على الحصول على المعلومات ومعالجتها من خلال التفاعل الاجتماعي الذي يوفر حل لمشكلة معرفية أو يُساعد في اتخاذ قرار بطريقة لا يمكن أن يتم تنفيذها من قبل الأفراد منفردين، وهو يساهم بشكل واضح في انتقال المعرفة من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات، والذي تنعكس نتائجه في النهاية الى تحقيق مستوى متطور من المعرفة وصولاً للإبداع والابتكار. في رأي الباحثة، إن الذكاء الجماعي يلعب دوراً كبيراً وحيوياً في تكوين المنظمة الذكية، وخاصة في عالم سريع التغير، لما له من دور فعال في

عمليات الإبداع والابتكار ونشر المعرفة بين الأفراد، وبما يحققه من عمليات تحفيز ودعم وتعزيز للتعليم بين الأفراد، وخلق وسائل تعلم أكثر تنوعاً وقوة، وبالتالي بما يحققه للمنظمة من نتائج أكثر كفاءة، وتوفير في الوقت والجهد والمال للمنظمات وتحقيق للأهداف المرغوبة.

المبحث الثالث: البراعة المنظمة

1.3.2 مفهوم البراعة المنظمة

قدم مصطلح البراعة المنظمة في أدبيات الإدارة لأول مرة من قبل دونكان Duncan في 1976 من كتابته حول التعلم التنظيمي، أكد فيها على حاجة المنظمات إلى اعتمادها هياكل تنظيمية مزدوجة، لغرض تطبيق، وتنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة (2021. عيشوش)

يتكون مفهوم البراعة (Ambidexterity) من مقطعين، أما المقطع الأول (Amby) فيعني لغوياً " ذو الوجهين" بينما المقطع الثاني (Dexterity) فيعني " المهارة والإتقان"، وعليه فإن معنى المصطلح مجموعاً بالمقطعين هو "إتقان العمل بوجهين"، وقد اصطلح على أن الوجه الأول في البراعة المنظمة هو اكتشاف الفرص والتهديدات، والوجه الثاني هو اكتشاف التهديدات وتجنبها، ذلك أن البراعة المنظمة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية وتعنى بالأنشطة الاستراتيجية التي تتمحور حول الاكتشاف والاستغلال والتجنب كأنشطة رئيسية تقوم بها الإدارة العليا على المستوى الاستراتيجي (Torbatjoo, 2018).

على مر السنوات القليلة الماضية كان يتطور مفهوم البراعة المنظمة بشكل مستمر، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد معرفة بالقدرات اللازمة لبناء منظمة بارعة (Steizl et al., 2020)

تم تناول مفهوم البراعة المنظمة من عدة جهات نظر من قبل المفكرين والباحثين؛ حيث تم تعريفها من قبل مراد (2018) على أنها قدرة المؤسسة على تطوير العمليات التي تسمح بحل المشاكل بفعالية وبأقل الجهود".

تعتبر البراعة المنظمة " مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية التي يتم اتخاذها لتحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات الحالية، وبين الاستكشاف المعارف جديدة وموارد جديدة، واقتناص فرص مستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية" (القرني، 2020).

فالتركيز على المتغيرات الداخلية والخارجية، التي تحيط بالمنظمات، يقدم ضماناً لرفع كفاءة الإدارة ككل، ويجعل منها أداة أساسية للمنظمات من أجل أن تتعلم وتتطور باستمرار، في ظل التغيرات العالمية الأخذة في التسارع والازدياد، ويمكن استخدام مصطلح الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن مفهوم

التخطيط الاستراتيجي وما يتضمنه من اكتشاف للفرص، واستغلالها، واستكشاف للتهديدات، وتجنبها (الشميلي (2017).

تعتمد البراعة المنظمة إلى حد كبير على معرفة ومهارات الأفراد بالإضافة إلى رأس المال الموارد والقدرات التي تسمح بتدفق المعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة، فعلى سبيل المثال، عندما تكون قيمة رأس المال البشري مرتفعة لدى المؤسسات فغالبا ما يكون الموظفون مبتكرين، ومهرة، وقادرين على اكتساب معارف ومهارات جديدة، كما يزيد ذلك من ثقة واستعداد الموظفين المشاركة المعرفة ومشاركتها، بما يسمح بالاستكشاف والاستغلال الفعال للأنظمة مثل الهيكل التنظيمي غير الهرمي، والعمليات الداخلية الفعالة (المحلاوي وخطاب . 2019).

يمكن أن تقاس البراعة المنظمة من خلال قياس قدرة المنظمة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة، وقدرتها على ضبط منتجاتها وفقاً للتطورات والتغيرات في سلوكيات المستهلكين، إنها إتقان الإدارة العملية توزيع مواردها بما يتناسب مع بيئتها المحيطة بها، مما يؤدي لرفع كفاءة الإنتاج وزيادة الأرباح التشغيلية (Divanna, 2003).

إن البراعة المنظمة تتجلى في تنفيذ عمليات الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت، كما تعتبر عمليات وأنشطة الاستغلال والاستكشاف بمثابة العناصر المكونة للبراعة المنظمة (أبو زيد. 2019).

إن تحقيق المنظمة للبراعة المنظمة يتطلب منها القدرة على امتلاك موارد بشرية تتمتع بالمهارات والممارسات، والسلوكيات التي تدعم التوازن ما بين نشاطات استكشاف الفرص ونشاطات استغلال هذه الفرص (الخشالي والشاعر، 2020).

تعرف البراعة المنظمة بأنها قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها في الأجل البعيد" (المنسي 2018).

إنها القدرة على إعادة هيكلة أنشطة المنظمة داخل وحدات الأعمال في سبيل تلبية التوقعات والاحتياجات المتغيرة للمستهلكين القدرة على التكيف)، إن المنظمات التي تمتلك القدرة الديناميكية للتكيف بأنها تملك البراعة التنظيمية الطموحة (Kumkale, 2022).

تتمثل البراعة التنظيمية في تعدد الأفكار المبتكرة، ومشاركة القرارات وكذلك الإبداع في استثمار الواقع، والاكتشاف الذي يحاكي مستقبل المؤسسة من خلال مواردها المتاحة، إن استثمارها لقدراتها في توليد أفكار جديدة والموازنة بين استثمار الفرص واستكشاف المستقبل بالإضافة لقدراتها في الفصل بين الفرص التي تمثل استثماراً حقيقياً وبين الفرص التي يمكن من خلالها استكشاف المستقبل (علوان، 2021).

يمكن تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تمارسها وحدات تنظيمية متعددة في المنظمات، وعلى مستويات متعددة، حيث يمكن استخدام بنية تنظيمية خاصة لدعم عمليات استغلال الفرص المتاحة، وغالباً ما تكون مدعمة بهيكل ثانوي يستخدم في عمليات الاستكشاف (المسدي وآخرون، 2021).

تتحقق البراعة التنظيمية بالتوازن بين بعد الاستكشاف، وهو بعد البراعة التنظيمية الذي تعتمد من خلاله المنظمة توجهاً استراتيجياً مميزاً يتمثل في استكشاف ما لم تعرفه المنظمة بعد، ويتحقق هذا البعد عندما لا تمتلك المنظمات معلومات كاملة عن جميع الفرص الممكنة، لذا تتركز اهتماماتها التنظيمية على اكتشاف ما هو جديد من فرص أو طرق للعمل تسعى لاستغلالها، وهو ما يشكل بعداً يستنتج الباحث، أن مفهوم البراعة التنظيمية يتضمن مجموعة من الإجراءات والمبادرات النوعية، التي تتخذها المنظمات على المستوى الاستراتيجي، وذلك لغاية تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال الأمثل لمواردها، وإمكانياتها الحالية، وبين الاستكشاف المعارف الجديدة وموارد جديدة

من أبعاد البراعة التنظيمية أيضاً (شوشة وعبد الفتاح، 2021). واقتناص فرص مستقبلية، واستكشاف المخاطر أو التهديدات، والعمل على تجنبها.

2.3.2 أهمية البراعة التنظيمية

تعد البراعة المنظمة من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن (أبو رحمة، 2021).

أصبحت البراعة المنظمة من الثقافات الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى استخدامها لتحقيق رسالتها على المستوى الاستراتيجي، وذلك عن طريق اتباع استراتيجيات وسياسات جديدة تمكنها من تعزيز الأهداف الاستراتيجية التنظيمية، كما يتطلب تحقيق البراعة المنظمة بعض الخصائص التي لا بد من توافرها لغاية أخذ زمام المبادرة، وخلق فرص جديدة، تتخطى حدود الوظائف التقليدية، من خلال تنمية المعرفة والقدرات والمهارات، في سبيل تحقيق الموائمة والتكيف (العبيدي، 2020).

يشير عبد الوهاب وآخرون (2019) على أن البراعة تعمل على منع الانهيار التنظيمي وتحقيق المرونة الاستراتيجية، وإبداع الموظفين، والرشاقة ونمو المنظمة. أدركت المنظمات أن تحقيق النجاح الاستراتيجي على المدى الطويل، يعتمد في الأصل، على ما تمتلكه المنظمات من عقلية استراتيجية، وتبني لمفاهيم استراتيجية تتواءم مع البيئة التي تحيط بها، مع الأخذ بعين الاعتبار، أن هذه المفاهيم تساهم في استكشاف الفرص واستغلالها، هذا بالإضافة إلى اكتشاف التهديدات وتجنبها (سلطان وعثمان، 2021).

3.3.2 أبعاد البراعة المنظمة

استكشاف الفرص

تعرف عملية استكشاف الفرص على أنها الإجراءات التي تقوم بها المنظمة، بهدف تجديد أنشطتها مثل تقديم منتجات جديد في أسواق جديدة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على البحث عن فرص جديدة بحيث تحقق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال باعتبار هذا التوازن هو عامل أساسي في بقاء المنظمة ونموها، وضمان للاستجابة الاستباقية للمنظمة للاضطرابات البيئية. (الصرايرة، 2021).

يعبر الاستكشاف عن قدرة المنظمة على البحث عن فرص جديدة وما يتخللها من توقع للأهداف المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية على الأمد البعيد (المنسي، 2018).

يقصد بالاستكشاف كافة عمليات البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وكذلك دخول أسواق جديدة والاستحواذ على عملاء جدد من خلال تغييرات جذرية تعتمد بشكل رئيسي على إدخال منتجات جديدة (العبيدي، 2020).

تسعى المنظمات لاستكشاف الفرص الجديدة من أجل تعزيز الابتكار في المنظمات حيث يكون التغيير الجذري داخل المنظمة من خلال مجموعة متعددة من الأساليب التي تشكل قدرة المنظمة على تحقيق الموائمة والترابط بين جميع الأنشطة (عبد العزيز، 2021)

من خلال ما سبق، يعتبر استكشاف الفرص الجديدة إشارة لمدى قدرة المنظمات على التواصل مع البيئة المحيطة بها، ويعكس هذا مدى قدرتها على استشراف المستقبل، كما يعد استخدام الوسائل التكنولوجية، والحصول على المعلومات أحد أهم وسائل العصر الحديث لاستكشاف الفرص.

استغلال الفرص

يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القريب، من خلال توفير متطلبات الزبائن في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة، والمهارات الحالية، كما يركز استغلال الفرص على تلبية حاجات العملاء في الأسواق الجديدة، من خلال تقديم خدمات، أو منتجات، أو قنوات توزيع جديدة. (الموسوي 2018).

يشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية، وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية فهي تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات والخدمات الموجودة حالياً (عطاء وآخرون، 2021). إن عمليات التغيير المستمر تؤدي إلى استغلال الفرص، وتحقيق الكفاءة المنظمة، والسيطرة على أفضل المواقع التنافسية، إن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لتحقيق القيمة الأفضل، حيث يتم تصميم الأنشطة بما يتوافق مع تلبية حاجات الزبائن في الأسواق الحالية مع توسيع المعرفة والمهارات الحالية، بالإضافة إلى توزيع المنتجات والخدمات الحالية، مع زيادة قنوات التوزيع؛ وإن كان هناك فرصاً خارج استراتيجية الشركة أو ليس لها علاقة باستراتيجية الشركة الحالية، فإنها تعتبرها على أنها فرص

مستقبلية، وتزيد الموارد الاستراتيجية، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة، والتفكير المتقارب من أجل استثمار القدرات الحالية. (سعيد.2022).

يمكن مفهوم استغلال الفرص، في استغلال الإمكانيات الحالية والسعي لتطويرها، من خلال إشباع حاجة العملاء الحاليين، ومن ثم السعي لتحسين المنتجات، والعمليات الحالية (العبيدي.2021).

تمكن البراعة المنظمية المؤسسة من التنوع في مهاراتها، وذلك من خلال موازنة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، ويكون أيضاً من خلال إعطاء المؤسسة الفرصة على إظهار قدراتها العالية في تنسيق أنشطتها للبحث عن الفرص القيمة والتي تحقق أهدافها بنجاح علوان (2021) يتضح مما سبق، إن قدرة المنظمات بكافة أنواعها، على استغلال الفرص بما يتوافق مع سياساتها، يحقق الفائدة المرجوة من البقاء والاستمرار مع الأخذ بعين الاعتبار، أن استغلال هذه الفرص لا يتعارض مع قدراتها وما تمتلكه من موارد.

استكشاف التهديدات:

تتمثل استراتيجية استكشاف التهديدات بالعمليات، والخدمات التي تقوم المنظمة من خلالها بالحد من المخاطرة، وتوفير الموارد الأولية بالوقت والمكان المناسب البغيلى والخوالدة (2021).

تعتبر البراعة في استكشاف التهديدات وسيلة لتحسين القدرات التنافسية للمنظمات؛ فهي تساعد على التكيف مع بيئة الأعمال المضطربة، وتحافظ على ديمومتها (أبو زيد 2019).

يعبر عن أنشطة الاستكشاف بأنها تلك الأنشطة التي ترتبط بإجراءات العمل، والتي تسعى إلى دعم البحوث والتطوير والتعلم المكتسب، من خلال الإبداع، ودعم القدرات الجديدة، واستكشاف المداخل الحديثة، واستخدام قواعد المعرفة الضمنية التي تستجيب للظروف البيئية المحيطة بالمنظمات (علوان 2021)

تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر واكتشاف التهديدات من قبل العديد من المنظمات والباحثين، حيث زاد الطلب على زيادة ثقة أصحاب المصالح في قدرة المنظمة على الاستمرار ومدى صمودها

في مواجهة الأحداث المستقبلية، ويرجع زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر واكتشاف التهديدات إلى العديد من العوامل كان من أبرزها أن النظرة الكلاسيكية للمخاطر والتهديدات قد تحولت من صورة سلبية إلى أداة من أدوات إدارة المعرفة، كما اتسع وتنوع نطاق الاختلافات والاهتمامات من وجهة نظر أصحاب المصالح، هذا بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بمهام التخطيط والتنفيذ كأشطة رئيسية من أنشطة الإدارة الاستراتيجية، كما أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، وزيادة الضغوط التنافسية، إلى زيادة الاهتمام بتعزيز قدرة المنظمات على إدارة واكتشاف المخاطر والتهديدات (الهطلاني وشاهين. 2022).

مما سبق، يمكن القول إن استكشاف المخاطر والتهديدات التي تحيط بالمنظمات لا يقل أهمية عن استكشاف الفرص المحيطة، فالمنظمة التي تتصف بالبراعة المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، تلك التي تمكنها من البقاء والاستمرار، إن البحث عن المخاطر والتهديدات يجعل من المنظمة قادرة على مواجهة هذه التهديدات ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها بما يضمن بقائها واستمرارها.

تجنب التهديدات

تحيط بالمنظمة المخاطر الخارجية التي قد تشكل تهديداً فعلياً، حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها ينبغي أن تكون سباقية في أنشطتها، من خلال إعادة تشكيل قدراتها الحالية بشكل فعال؛ كما عليها أن تتمتع بالمرونة من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية (عيشوش 2021). إن المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال تعد أهم المخاطر التي قد تواجه المنظمات وعلى الإدارة الاستراتيجية محاولة تجنب هذه التهديدات، وفي نفس الوقت والتزام مع ذلك عليها أن تستمر بالبحث عن التهديدات الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة عمليات الاستكشاف.(Bhandari. 2017).

يجدر الإشارة إلى أن البراعة المنظمة هي من الأهداف التي تسعى الإدارات للتوصل لتحقيقها، وذلك من ضمن محاولاتها الجادة في استكشاف الفرص والتهديدات. واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، مما يساهم في رفع كفاءة، وجودة الخدمات وتسعى باستمرار لمواكبة متطلبات العصر، وما يتضمنه من تطورات في المجالات الإدارية، مع الإشارة إلى أنه لا بد من الاهتمام والتركيز المستمر على عنصر رأس المال البشري في أثناء سعي إدارة المنظمات لتحقيق البراعة المنظمة لديها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر راس المال الفكري في المنظمة الذكية والدور الوسيط للبراعة المنظمة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، إذ تتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينها، ووحدة التحليل والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، إضافة إلى التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

2.3 مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة من المديرين في جميع المستويات الإدارية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، والبالغ عددهم (174) مديراً ، يعملون في (33) شركة مدرجة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية وقام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل للمديرين، ولقد تم جمع البيانات من المديرين باستخدام الإستبانة الإلكترونية وذلك بعد الإتفاق مع إدارات الشركات، مجتمع الدراسة، وتم إرسالها عبر الرابط الإلكتروني عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالشركات، وبعد استكمال عملية التوزيع حصل الباحث على (144) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ويمثل هذا العدد ما نسبته (82.8) من عدد الإستبانات الموزعة .

3.3 طرق جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، حيث يناسب هذا المنهج الظاهرة موضوع الدراسة، كما أنه يشير إلى محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر الظاهرة من خلال جمع البيانات اللازمة من المديرين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وكما اعتمدت الدراسة لجمع البيانات على مصدرين هما:

– المصادر الثانوية: تم تغطية المادة العلمية وبناء الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات والمراجع المتوفرة باللغتين العربية والأجنبية والكتب والمقالات والدوريات المحكمة وما هو متوفر على شبكة الإنترنت والتي جميعها بحثت بمتغيرات الدراسة رأس المال الفكري بأبعاده، والمنظمة الذكية بأبعادها، والبراعة المنظمة، حيث تم جمعها من مصادرها بشكل مباشر وتوثيقها.

– المصادر الأولية : وتمثلت بالبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبانة، وضمت الإستبانة عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغير الوسيط والتي تم توزيعها على عينة الدراسة .

4.3 أداة الدراسة :

اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات من المديرين مجتمع الدراسة كونها تناسب مثل هذه الدراسات وتألفت الإستبانة من أربعة أجزاء، وذلك على الشكل الآتي الملحق (1) :

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وشمل (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل رأس المال الفكري بإبعاده الثلاثة .

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء من الفقرات التي تقيس المنظمة الذكية بإبعادها الخمسة، وقد تم الإعتماد في تطوير فقرات.

الجزء الرابع: تضمن هذا الجزء من الفقرات التي تقيس البراعة المنظمة، وقد تم الإعتماد في تطوير فقرات تم قياس كل متغير من متغيرات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والمكون من خمس درجات

جدول رقم (1): قيما إجابات فقرات الاستبانة

درجة الموافقة					
التقدير	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الوزن	1	2	3	4	5

5.3 صدق أداة الدراسة :

لاختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم تحكيمها من قبل (9) أستاذ دكتور وأستاذ مشارك من المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات السعودية وتم ذكرهم في الملحق (2)، وذلك للتأكد من مدى ملائمتها من حيث الوضوح والدقة والتماسك والترابط وعدد الفقرات، وإبداء الرأي وإعطاء الملاحظات عن ما يروونه مناسباً للحذف أو الإضافة أو التغيير، وتم اعتبار هذه العملية وما تم بناء عليها من تعديل وتصحيح لمعظم فقراتها بمثابة اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة :

معامل الثبات لأداة الدراسة يقيس مدى الإتساق الداخلي للإستبانة وجودة فقراتها، ومدى ثباتها (Cronbachs Alpha coefficient) عند قياس أبعادها، وذلك باحتساب معامل الإتساق الداخلي ويكون عامل الثبات مرتفعاً في حال اقترنت القيمة من (100%) ويكون الثبات مقبولاً في حال كان بحدود (70%) أما إذا كانت اقل من (60%) فإنها تُعد ضعيفة (النجار وآخرون، 2020، 151).

وبالرجوع إلى (Sekaran & Bougie, 2018, 184) فإن الأدنى المقبول المعامل الثبات هو (0.70).

وأظهرت النتائج ما يلي كما يتضح في الجدول (2).

جدول رقم (2): قيم كرونباخ ألفا لفقرات أداء الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	5	0.790
	رأس المال الهيكلي	5	0.724
	رأس المال العلاقتي	5	0.721
	رأس المال الفكري	15	0.859
المنظمة الذكية	فهم البيئة	5	0.834
	التعلم المستمر	5	0.779
	ايجاد البدائل الاستراتيجية	5	0.892
	التكيف	5	0.871
	الذكاء الجماعي	5	0.864
البراعة المنظمة	المنظمة الذكية	25	0.945
		10	0.893

تشير المعطيات في الجدول (2) أن قيم كرونباخ ألفا لجميع فقرات أبعاد أداة الدراسة تراوحت بين القيمتين (0.721 - 0.893) ، ويعتبر الثبات ضعيفاً إذا كانت قيم كرونباخ ألفا أقل من (0.60)، وبالرجوع إلى (Sekaran & Bougie 2010, 184) فإن الحد الأدنى المقبول للمعامل الثبات هو (0.70)، مع العلم أن نهاية المقاس المعامل الثبات هي (1)، وعليه فإن قيم معامل الثبات كما يوضحها الجدول السابق تعتبر مؤشراً على ثبات أداة الدراسة، وموثوقيتها، والإنساق بين فقراتها وإمكانية الاعتماد عليها لعمل التحليل الإحصائي اللازم للدراسة.

7.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد :

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد الاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الإنحدار الخطي والإختبارات المعلمية، وهو يستخدم للتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل راس المال الفكري)، والمتغير الوسيط البراعة المنظمة لذلك تم عمل اختبار معاملات بيرسون (Pearson) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل،

وظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): الارتباط الخطي المتعدد الأبعاد المتغير المستقل (راس المال الفكري)

أبعاد رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي	البراعة المنظمة
رأس المال البشري	1			
رأس المال الهيكلي	0.593	1		
رأس المال العلاقتي	0.450	0.508	1	
البراعة المنظمة	0.581	0.563	0.494	1

من خلال استعراض نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون والمبينة في جدول (4-4) تبين أن أعلى قيمة للارتباط ظهرت بين أبعاد رأس المال الفكري هي (0.593)، وذلك بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، بينما بلغت قيم الارتباط بين باقي الأبعاد أدنى من ذلك، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي عال بين أبعاد راس المال الفكري، وأن جميعها أدنى من (0.80)، وهذا يعني أن أبعاد راس المال الفكري والبراعة المنظمة لا تعاني من الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2004, 329; Sekaran & Bougie, 2010, 359)

لتأكيد النتيجة السابقة بعدم وجود الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل، تم احتساب معامل تضخم التباين (Factor Variance Inflation) والتباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل، وظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل

أبعاد رأس المال الفكري	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
رأس المال البشري	1.618	0.618
رأس المال الهيكلي	1.739	0.575
رأس المال العلاقتي	1.413	0.708
البراءة المنظمة	1.796	0.557

من النتائج في جدول (4) تبين أن كل قيم معامل تضخم التباين VIF أكبر من (1) وأدنى من (10). كما تشير النتائج بأن قيم التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.1)، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد رأس المال الفكري والبراءة المنظمة . (& Bougie, 2010, 351) (Sekaran)

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة .

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS كما يلي :

أولاً: أساليب الإحصاء الرصفي Descriptive Statistic Measures

وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل: -

- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- الأهمية النسبية : يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي طول الفئة = الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال / عدد المستويات $1.33=3/4=3/1-5$
- وبذلك تكون الأهمية كالآتي:

- أهمية القبلية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.34 .
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 234
- أقل من 3.67 أهمية تسلية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 5-367

ثانياً: الإحصاء التحليلي :

- معامل الثبات Cronbach Alpha التعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة من خلال درجة الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد : المعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة التحليل الإنحدار المتحد. والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون لإيجاد مدى الارتباط الذاتي بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم اختيار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.
- معامل الإنحدار الخطي المتعدد القياسي للتحقق من وجود الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل. والآخر تابع، حيث تم استخدامه في الدراسة الحالية للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتجر التابع .
- الإنحدار الخطي البسيط : الاختبار أثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.
- تحليل المسار من خلال استخدام AMOS من أجل بناء النموذج المقترح الأنموذج الدراسة، والذي يستحم المعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط .

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه:

يعرض هذا الفصل وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، وذلك من خلال تقديم وصف الخصائص عينة الدراسة، ووصف المتغيرات والأهمية النسبية لفقراتها، باستخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل لإجابات المستجيبين عن فقرات الدراسة من خلال تحديد الأهمية النسبية والمرتبة الأبعاد متغيراتها، ومن ثم اختبار الفرضيات وعرض النتائج والتعليق عليها.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :

يتضمن هذا القسم وصفاً للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الأفراد عينة الدراسة، ومن أجل وصف خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرارات، والنسب المئوية لهذه المتغيرات على النحو الآتي:

1. الجنس :

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الفئة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	111	77.1
أنثي	33	22.9
المجموع	144	100

تشير المعطيات في الجدول (5) أن عينة الدراسة تكونت من (144) مديراً وأن الذكور يُشكلون الجزء الأكبر من عينة الدراسة، إذ بلغ مجموعهم (111) مديراً مما يشكل نسبة (77.1%)، فيما بلغ عدد الإناث (33) مديراً مما يشكل نسبة هي (29.9%) من عينة الدراسة، وهذا ما يُمثل طبيعة المجتمع السعودي ، كما ويعزى ذلك أيضاً طبيعة ثقافة المجتمع السعودي الذي أجريت عليه هذه الدراسة وطبيعة عمل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية التي تتطلب فترات عمل طويلة وزيارات ميدانية للمواقع العقارية، وهذا النظام يستقطب الذكور أكثر منه للإناث.

2. الفئة العمرية :

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	31	21.5
30-أقل من 40 سنة	64	44.4
40-أقل من 50	38	26.4
50 سنة فأكثر	11	7.6
المجموع	144	100

يتبين من الجدول (6) توزيع المديرين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية وفي جميع المستويات الإدارية بحسب الفئة العمرية إذ يظهر أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة) بعدد (31) مديراً وبنسبة (21.5%)، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، فيما جاءت الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة في المرتبة الأولى بعدد بلغ (64) مديراً وبنسبة بلغت (44.4%)، والفئة العمرية (40) اقل من 50 سنة قد أنت بالمرتبة الثانية بعدد (38) مديراً وبنسبة بلغت (26.4%)، أما الفئة العمرية (50) سنة فأكثر فجاءت في المرتبة الأخيرة بعدد (11) مديراً وبنسبة (7.6%)، مما يدل على أن قطاع الشركات الخاصة يركز على الفئة العمرية المتوسطة، وذلك يتوافق مع حاجة العمل في موضوع الدراسة الى قيادات من ذوي الخبرات العالية تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة أعلى من الفئات العمرية الأصغر، التي لا تتحلى بالخبرات العملية الكافية التي

تؤهلها لأداء مهام الأعمال العقارية، كما أن الفئات العمرية المتوسطة قادرة على العمل والحركة والقيام بالزيارات الميدانية وتحمل أعباء العمل التي تتطلبها خدمة العملاء في هذا القطاع أكثر من الفئات العمرية الأكبر سناً (50 فما فوق).

3. المؤهل العلمي :

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
دبلوم كلية مجتمع	11	7.6
بكالوريوس	110	76.4
ماجستير	18	12.4
دكتوراة	5	3.5
المجموع	144	100

تشير النتائج في الجدول (7) الى أن النسبة الأعلى للمديرين هم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (110) مديراً بنسبة (76.4%)، ويدل ذلك على توجه و اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية موضوع الدراسة على استقطاب وتوظيف حملة الشهادات الجامعية ولاسيما الذين يشغلون المناصب الإدارية لأن العمل الإداري يتطلب من شاغليه امتلاك المؤهلات العلمية الجامعية، وهم الفئة الأكثر انفتاحاً وقدرة على مواكبة التطور التقني التكنولوجي، والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ويلهم المديرون من حملة الماجستير بعدد (18) مديراً بنسبة (12.5%) ، يلي ذلك المديرون من حملة دبلوم كلية المجتمع بعدد (11) مديراً بنسبة (7.6%) وجاء في المرتبة الأخيرة المديرون من حملة شهادة الدكتوراه بعدد (5) مديراً بنسبة (3.5%)، ويعود ذلك بحسب رأي الباحث إلى أن حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراة، من الممكن أن يكون مستوى الأجور والراتب لهم أعلى من حملة البكالوريوس مما يجعل فرص حصولهم على العمل أكثر صعوبة، كما تدل النتيجة إلى أيضاً إلى حاجة الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية

الإهتمام أكثر بتعيين أصحاب المؤهلات الأكاديمية ذات الدرجات العلمية الأعلى خاصة في المناصب الإدارية العليا.

4. عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنة	35	24.3
10-أقل من 15 سنة	65	45.1
15-أقل من 20 سنة	31	21.5
20 سنة فأكثر	13	9.0
المجموع	144	100

تشير المعلومات في الجدول (8) أن المديرين الذين لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 10 سنوات يحتلون النسبة الثانية الأعلى من أفراد عينة الدراسة بعدد (35) مديراً ونسبة (24.3%) وجاء المديرون الذين لديهم عدد سنوات خبرة من (10) - أقل من 15 سنة بأعلى نسبة، بعدد (65) مديراً ونسبة (45.1%)، وتليها الفئة لعدد سنوات خبرة من (15) أقل من 20 سنة بعدد (31) مديراً. ونسبة (21.5%)، بينما كانت أدنى نسبة مئوية لأفراد عينة الدراسة من الذين لديهم سنوات خبرة من (20) سنة فأكثر بعدد (13) مديراً ونسبة (9%)، ويعزي الباحث ذلك الى استقرار الشركات العقارية على أصحاب الخبرات المتوسطة والذين جمعوا بين الشباب والعمل الدؤوب ومواكبة التطورات المتجددة والتغيرات المتسارعة التي تتطلبها قطاع العمل المدروس، وبين مرحلة النضج والاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به أغلب موظفي الشركات العقارية السعودية. بناء على نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة، يتبين أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور، ذوي الأعمار المتوسطة، والحاملين لدرجة البكالوريوس، ممن يمتلكون خبرات متوسطة وكافية في مجال عملهم، وهذا يُظهر مدى قدرتهم على الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية مما يحقق أهداف الدراسة.

3.4 تحليل الاجابات عن فقرات الدراسة :

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة، وتم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة، وذلك للحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وعرض نتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: رأس المال الفكري :

1- رأس المال البشري :

يشير الجدول (9) الى نتائج فقرات رأس المال البشري كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات رأس المال البشري.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الفقرات

رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يملك العاملون الاستعداد الذهني للتحليل و الاستنتاج وفق المعلومات المتاحة	4.104	0.716	1	مرتفعة
2	يمتاز العاملون بالاداء العالي عند تقديم الخدمات للزبائن	3.909	0.708	2	مرتفعة
3	يمتاز العاملون بالدقة وفقاً لمتطلبات تخصصاتهم الوظيفية	3.909	0.783	3	مرتفعة
4	تتوافق معرفة العاملين وتكنولوجيا الخدمة المقدمة	3.895	0.726	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.780	3.798	تحفز الشركة روح الابتكار لدى العاملين	5
مرتفعة			3.923	المتوسط العام	

تبين المعلومات في الجدول (9) أن إجابات عينة الدراسة (المديرون عن فقرات رأس المال البشري بأن قيم المتوسطات الحسابية لها كانت بين (3.798-4.104) وقد توافقت الإجابات عن فقرات رأس المال البشري عند المرتفعة للخمس فقرات، وهكذا كان المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعاً، إذ بلغت قيمته (3.923)، وهذا يدل على أن المديرين لديهم اعتقاد بان شركاتهم تعطي أهمية مرتفعة لرأس المال البشري، وقد حصلت الفقرة التي تشير انه يمتلك العاملون الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج وفق المعلومات المتاحة على أكبر متوسط حسابي (4.104)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.716) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على انه "تحفز الشركة روح الابتكار لدى العاملين على أدنى قيمه كمتوسط حسابي (3.798) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري مقداره (0.780)، مما يدل على إهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية برأس المال البشري، فهي تقوم بالإهتمام بمواردها البشرية من حيث عمليات استقطاب المواهب والعاملين من ذوي الكفاءات والذين لديهم القدرة على الإستعداد الذهني للتحليل والإستنتاج وفق المعلومات المتاحة لديهم، وأيضاً تظهر النتائج اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بعلميات تحفيز وتشجيع العاملين على روح الابتكار، والمتمثلة بتقديم الأفكار الجديدة والإبتكارات والإختراعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للشركة، من أجل تطوير الشركة ورفع مستويات الأداء لديها وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين والتغيرات المستقبلية وتحقيق مستوى متميز من الأداء المنظمي واكتساب المزايا التنافسية للمنظمة.

2- رأس المال الهيكلي :

تبين المعلومات في الجدول (10) نتائج فقرات رأس المال الهيكلي كمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات

رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة النسبية	الأهمية
6	يوجد تنوع في تخطات الاقسام داخل الشركة	3.770	0.799	5	مرتفعة
7	يساعد الهيكل التنظيمي في الشركة علي أداء الأعمال بكفاءة	3.909	0.843	1	مرتفعة
8	تشجع الشركة الاتصال بين العاملين	3.805	0.855	3	مرتفعة
9	تتبنى الشركة السياسات الكفيلة بتفويض السلطات بوضوح	3.791	0.708	4	مرتفعة
10	تجري الشركة تعديلات هيكلية تتوافق مع التغيرات البيئة الخارجية	3.833	0.766	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.822			مرتفعة

تبين نتائج الجدول (10) أن قيم المتوسط الحسابي لفقرات رأس المال الهيكلي كانت بين (3.909-3.770) ، وقد توافقت الإجابات عن فقرات رأس المال الهيكلي عند المرتفعة للخمس فقرات وقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة بقيمة (3.822)، مما يدل على اعتقاد المدبرون بأن شركاتهم تعطي أهمية مرتفعة لرأس المال الهيكلي، وحصلت الفقرة التي تنص على يساعد الهيكل التنظيمي في الشركة على أداء الأعمال بكفاءة على أكبر متوسط حسابي (3.909) وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.843) ، بينما الفقرة التي تنص على "يوجد تنوع في تخصصات الاقسام داخل الشركة نالت أقل قيمة متوسط حسابي (3.770) وبأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري مقداره (0.799)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية برأس المال الهيكلي، حيث تبين النتائج اعتقاد ادارة الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالقدرة الهيكلية للشركات على . تطوير المبادرات، والإعتراف

بالأفكار وبتطوير العمليات بشكل مستمر لزيادة فاعليتها ولما لها من أثر واضح في مساعدة المنظمات في تطوير أداء أعمالها وتحسين أداء الشركة، كما تبين النتائج قناعة المديرون بأهمية رأس المال الهيكلي، حيث أنه يعتبر البنية الأساسية التي تمكن رأس المال البشري من العمل والإبداع والإنجاز والإستفادة من طاقاته القصوى، من خلال التنوع في تخصصات الأقسام الداخلية للشركات وتشجيع عمليات الإتصال بين العاملين وتبني سياسات تفويض السلطة بوضوح في الشركة، بالإضافة إلى إجراء تعديلات هيكلية تتوافق مع التغيرات البيئية الخارجية.

3- رأس المال العلاقتي :

يبين الجدول (11) نتائج فقرات رأس المال العلاقتي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات رأس المال العلاقتي .

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الفقرات

رأس المال العلاقتي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
11	تحتفظ الشركة بعلاقات شراكة وطيدة مع الشركات المحلية بهدف تطوير العمل	3.659	0.886	5	مرتفعة
12	يعرف العاملون في الشركة احتياجات الزبائن	3.909	0.688	3	مرتفعة
13	تسعي الشركة لارضاء زبائنها	3.937	0.721	2	مرتفعة
14	تسعي الشركة لتقديم خدمات ذات جودة عالية	4.048	0.672	1	مرتفعة

مرتفعة	4	0.715	3.819	تمتلك الشركة مواقع الكترونية يتواصل من خلالها الزبائن من أجل تسهيل خدماتهم	15
مرتفعة			3.874	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (11) قيم المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة برأس المال العلاقتي والتي كانت بين (3.659-4.048) وقد توافقت الإجابات عن فقرات رأس المال العلاقتي عند المرتفعة لأربع فقرات، وكانت عند المتوسطة لفقرة واحدة، وكان المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعاً، حيث بلغت قيمته (3.874) مما يُظهر أن مديري الشركات يعطون أهمية مرتفعة لرأس المال العلاقتي، وقد حصلت الفقرة التي تنص على تسعى الشركة لتقديم خدمات ذات جودة عالية" على أعلى متوسط حسابي (4.048)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.672)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على تحتفظ الشركة بعلاقات شراكة وطيدة مع الشركات المحلية بهدف تطوير العمل" على أقل قيمة متوسط حسابي وبأهمية متوسطة (3.659). وانحراف معياري بلغ مقداره (0.886)، مما يدل على الإهتمام المرتفع برأس المال العلاقتي، وقدرة الإدارة في هذه الشركات على فهم الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية والداخلية للشركة مع العملاء والموردين. والشركاء القادرة على توليد قيمة للشركة واهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ببناء علاقات قوية مع العملاء والعمل على رفع مستوى رضاهم عن الشركة وعن الأداء وسرعة الوصول اليهم والحفاظ على ولأنهم ورضاهم، من خلال التعرف على احتياجاتهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية لهم وامتلاك مواقع الكترونية تتواصل من خلالها الشركة مع الزبائن من أجل تسهيل خدماتهم

يبين الجدول (12) ملخصاً للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد رأس المال الفكري والأهمية النسبية، وقد حققت ثلاثة أبعاد مستويات مرتفعة، وهي رأس المال البشري (3923)، ورأس المال الهيكلي (3.822). ورأس المال العلاقتي (3.874)، فيما بلغت الأهمية النسبية لجميع أبعاد رأس المال الفكري مستوى مرتفع وبقيمة (3.872) .

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية الأبعاد رأس المال الفكري

أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
رأس المال البشري	3.923	1	مرتفعة
رأس المال الهيكلي	3.822	3	مرتفعة
رأس المال العلاقاقي	3.874	2	مرتفعة
المتوسط العام	3.872		مرتفعة

ثانيا: المنظمات الذكية :

1. فهم البيئة :

يعرض الجدول (13) نتائج فقرات فهم البيئة كالماتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات فهم البيئة.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لفقرات فهم البيئة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
16	تقوم الشركة بعمليات المسح البيئي للتقليل من حالات عدم التأكد	3.680	0.849	5	مرتفعة
16	تقوم الشركة بتحديد مصادر عدم التأكد البيئي للاستفادة منها في اتخاذ القرارات	3.826	0.702	2	مرتفعة
18	تحدد الشركة السيناريوهات المستقبلية بناء علي معلومات	3.756	0.795	3	مرتفعة

مرتفعة	1	0.726	3.944	تسعى الشركة لخلق ثقافة تنظيمية تسعى لتقديم كل ما هو جديد من خدمات	19
مرتفعة	4	0.836	3.736	تمتلك الشركة تقنيات متطورة تمكنها من رصد التغيرات البيئية	20
مرتفعة			3.788	المتوسط العام	

الجدول (13) يبين قيم المتوسطات الحسابية لفقرات فهم البيئة، حيث تحققت بين (3.680) (3.944)، حيث حققت الخمس فقرات أهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات بقيمة متوسطة (3.788)، مما يدل على اعتقاد المدبرين بأن الشركات التي يعملون فيها تعطي أهمية نسبية مرتفعة لفهم البيئة، وقد حصلت الفقرة التي تنص على تسعى الشركة لخلق ثقافة تنظيمية تسعى لتقديم كل ما هو جديد من خدمات على أعلى متوسط حسابي (3.944)، وبأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري (0.726)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على تقوم الشركة بعمليات المسح البيئي للتقليل من حالات عدم التأكد على أقل قيمة متوسط حسابي (3.680) وذات أهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري بلغ مقداره (0.849)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بفهم البيئة حيث أنها تظهر إهتمام الشركة بأن تكون على اطلاع ودراية كاملة ومستمرة بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها، كونها هي التي تحدد الفرص التي يجب اغتنامها والتهديدات التي يجب تجنبها، وبينت النتائج حرص الإدارة على فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بين أبعادها الداخلية والخارجية بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، يعطي للشركة قدرات متجددة باستمرار يكون لها القدرة على الإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة من خلال استخدام المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات والتقنيات المتطورة التي تعمل على تحسين العمليات الداخلية وتمكنها من رصد التغيرات البيئية، ومن خلال تبني الشركة لعمليات رسم السيناريوهات المستقبلية بناء على معلومات المسح البيئي الذي تقوم بها الشركات، مما يسرع من قدرتها على الابتكار في الخدمات المقدمة، ويزيد من قدرتها التنافسية.

2. التعلم المستمر:

يعرض الجدول (14) نتائج فقرات التعلم المستمر كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات التعلم المستمر.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لفقرات التعلم المستمر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
21	تعزز الشركة عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى لزملائها	3.840	0.696	2	مرتفعة
22	توفر الشركة الفرص لتعلم الموظفين فيها	3.826	0.692	4	مرتفعة
23	تمتلك الشركة برامج للتعلم المستمر	3.881	0.788	1	مرتفعة
24	تشرك الشركة العاملين في المؤتمرات العلمية بشكل مستمر	3.840	0.790	3	مرتفعة
25	تبحث الشركة باستمرار عن المعرفة لتحسين العمل	3.750	0.779	5	مرتفعة
	المتوسط العام	3.827			مرتفعة

يشير الجدول (14) الى قيم المتوسطات الحسابية لفقرات التعلم المستمر، حيث تراوحت بين (3.750-3.881) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، اذ بلغت قيمته (3.827)، مما يدل على اعتقاد المدبرون أن شركاتهم تولي أهمية مرتفعة للتعلم المستمر، وقد حصلت الفقرة التي تنص على تمتك الشركة برامج للتعلم المستمر" على أعلى متوسط حسابي (3.881)، وذات أهمية مرتفعة، وانحراف معياري (0.788) بينما حصلت الفقرة التي تنص على " تبحث الشركة باستمرار عن المعرفة لتحسين العمل" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.750) وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحرافاً معيارياً بلغ مقداره (0.779)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة

بالمملكة العربية السعودية بعمليات التعلم المستمر لموظفيها، وتبني هذه الشركات لبيئات تعلم مستمرة تدعم التطوير الذاتي للعاملين فيها من خلال توفير عمليات التدريب والتطوير والتعليم المستمرة للعاملين وشاركهم بالدورات والمؤتمرات العلمية بشكل مستمر.

ايجاد البدائل الاستراتيجية .

يعرض الجدول (15) نتائج فقرات ايجاد البدائل الاستراتيجية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات ايجاد البدائل الاستراتيجية

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لفقرات ايجاد

البدائل الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
26	تولد ادارة اشركة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الأنسب من بينها	3.902	0.712	1	مرتفعة
27	توفر ادرة الشركة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها	3.770	0.825	2	مرتفعة
28	تقوم الشركة بالاستعداد للمخاطر المستقبلية من خلال التخطيط الجيد	3.701	0.785	4	مرتفعة
29	تقوم الشركة بمراجعة السياسات باستمرار	3.659	0.829	5	مرتفعة
30	تفصح الشركة بشفافية عن توجهاتها المستقبلية	3.736	0.719	3	مرتفعة
	المتوسط العام	3.754			مرتفعة

يشير الجدول (15) الى قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البدائل الاستراتيجية، والتي تراوحت بين (3.659-3.902) أربعة منها بأهمية نسبية مرتفعة، وواحدة منها بأهمية نسبية متوسطة هذا وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات ايجاد البدائل الاستراتيجية (3.754) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بايجاد البدائل الإستراتيجية، وقد حصلت الفقرة التي تنص على تولد ادارة الشركة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الأنسب من بينها على أعلى متوسط حسابي (3.902) ، وبأهمية مرتفعة، وانحراف معياري (0.712)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بمراجعة السياسات باستمرار" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.659) وبأهمية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (0.829)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بايجاد البدائل الإستراتيجية، وبينت النتائج أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تسعى الى تطوير طرق جديدة لتنفيذ الأعمال وتطوير مجموعة من الخيارات القيمة، لتختار من بينها ما يلي احتياجاتها ولتتخذ إجراءاتها الإستراتيجية، من خلال توفير الدعم التحليلي لتقييم البدائل الإستراتيجية المحددة من قبلها ومن خلال الإستعداد للمخاطر المستقبلية عن طريق تبني عمليات التخطيط الجيد ومراجعة السياسات باستمرار.

3. التكيف:

يعرض الجدول (16) نتائج فقرات التكيف كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لفقرات التكيف.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لفقرات التكيف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
31	تقوم الشركة بتحديث التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار	3.854	0.766	3	مرتفعة

32	تكيف الشركة اعمالها وفقا للتغيرات البيئية	3.868	0.740	2	مرتفعة
33	تواجه الشركة القدرة علي التغيير لمواجهة التغيرات السريعة	3.750	0.770	5	مرتفعة
34	تحقق الشركة حاجات الزبائن بسرعة مما يعزز ثقتهم بها	3.798	0.724	4	مرتفعة
35		3.875	0.727	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.829			مرتفعة

يبين الجدول (16) قيم المتوسطات الحسابية لفقرات التكيف، والتي حققت قيماً بين (3.750-3.875)، جميعها جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت (3.829)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالتكيف، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تحقق" الشركة حاجات الزبائن بسرعة مما يُعزز ثقتهم بها على أعلى متوسط حسابي (3.875)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.727)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على تواجه الشركة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسهولة" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.750) وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري مقداره (0.770)، وهذا يشير إلى الإهتمام المرتفع لإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية لعملية التكيف ومراقبة وتقييم دائم ومستمر للبيئة، لفهم متغيراتها ومتطلباتها المفاجئة وبالتالي الإستجابة السريعة لها وبينت النتائج سعي الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية الى زيادة قدرتها على تجاوزها للتغيرات البيئية المتسارعة، وفي تبني الأساليب التي تجعلها قادرة على مواجهة تلك التغيرات بما يضمن استمرارها وديمومتها، فإدارات الشركات تعمل على تحديث التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتراقب البيئة حتى يكون لها القدرة على مواجهة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة العمل بكفاءة.

4. الذكاء الجماعي :

يعرض الجدول (17) نتائج فقرات الذكاء الجماعي كمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لفقرات الذكاء الجماعي .

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية للذكاء الجماعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
36	تشجيع الشركة العاملين علي العمل الجماعي	3.833	0.793	2	مرتفعة
37	تراعي الشركة أن تكون فريق العمل الاستراتيجي من المتميزين	3.881	0.752	1	مرتفعة
38	تربط العاملين في فرق العمل روابط اجتماعية متميزة	3.756	0.894	3	مرتفعة
39	تكافئ الشركة العاملين علي اساس الانجاز الجماعي	3.618	0.931	5	مرتفعة
40	تشجع الشركة التفاعل بين العاملين	3.729	0.821	4	مرتفعة
	المتوسط العام	3.763			مرتفعة

يبين الجدول (17) قيم المتوسط الحسابي لفقرات الذكاء الجماعي، والتي تراوحت بين (3.881-3.618) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة كانت متوسطة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات بأهمية مرتفعة اذ بلغت (3.763)، مما يدل على اعتقاد المدبرون باهتمام شركاتهم بالذكاء الجماعي، ونالت الفقرة التي تنص على تراعي الشركة أن يكون فريق العمل الاستراتيجي من المتميزين على أعلى متوسط حسابي (3.881)، وبأهمية مرتفعة، وانحراف معياري (0.752)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على تكافئ الشركة العاملين على اساس الانجاز الجماعي " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.618) وبأهمية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (0.931)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة

بالمملكة العربية السعودية بالذكاء الجماعي، ويدل على سعيها إلى تكوين فرق عمل جماعية في داخل الشركة وتركيز الإدارة على إدارة المعرفة وعمليات الابتكار لتحقيق نتائج أكثر كفاءة وتوفير وقت ومال الشركات باعتبار الذكاء الجماعي بمثابة حافز حاسم للجهود المبذولة لتعزيز كفاءة وفاعلية التعلم، وبينت النتائج تركيز الإدارة على نشر المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية، ومن مستويات الأفراد إلى مستويات الجماعات، مما يعمل على تطور عمليات التعليم والإنتاج من خلال تشجيع الشركات العاملين على تشكيل فرق العمل الجماعية وأن تربط أفرادها روابط اجتماعية متميزة، من خلال وضع الشركة لنظام يحفز مكافئات العمل الجماعي. يبين الجدول (5-14) ملخصاً لقيم المتوسط الحسابي الأبعاد المنظمة الذكية، والأهمية النسبية. وقد كانت جميع المتوسطات الحسابية بأهمية نسبية مرتفعة:

1. المرتبة الأولى جاءت للتكيف وبأعلى متوسط حسابي (3.829) وبأهمية مرتفعة
 2. المرتبة الثانية للتعلم المستمر بمتوسط حسابي (3.827). وبأهمية نسبية مرتفعة.
 3. المرتبة الثالثة لفهم البيئة بمتوسط حسابي (3.788)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
 4. المرتبة الرابعة جاء الذكاء الجماعي بمتوسط حسابي (3.763) وبأهمية نسبية مرتفعة.
 5. المرتبة الخامسة وبأقل متوسط حسابي كان لإيجاد البدائل الاستراتيجية وبلغ (3.754).
- وبأهمية نسبية مرتفعة.
6. المتوسط العام لجميع فقرات أبعاد المنظمة الذكية جاءت أهميتها مرتفعة وبقيمة (3.792)

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الذكية

أبعاد المنظمة الذكية	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
فهم البيئة	3.788	3	مرتفعة
التعلم المستمر	3.827	2	مرتفعة
إيجاد البدائل الاستراتيجية	3.754	5	مرتفعة
التكيف	3.829	1	مرتفعة
الذكاء الجماعي	3.763	4	مرتفعة

مرتفعة		3.792	المتوسط العام
--------	--	-------	---------------

ثالثاً: البراعة المنظمية :

يعرض الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات البراعة المنظمية.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات البراعة المنظمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
41	تركز الشركة على الجديد من الابتكار علي أنشطة جديدة في مجالات متحدثة	3.895	0.808	8	مرتفعة
42	يتم تحديد الفرص المتاحة في الأسواق	3.895	0.716	6	مرتفعة
43	تقوم الشركة بالبحث عن عملاء جدد في أسواق جديدة	3.965	0.779	3	مرتفعة
44	تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة لا يصل خدماتها	3.986	0.709	1	مرتفعة
45	تشجيع الشركة العاملين علي الابداع	3.888	0.794	9	مرتفعة
46	تقوم الشركة بتحسين تقنية تقديم الخدمات الحالية	3.895	0.790	7	مرتفعة
47	يتم إجراء تعديلات مستمرة علي الخدمات الحالية	3.944	0.726	5	مرتفعة
48	تقوم الشركة بتوزيع الخدمات المقدمة في السوق الحالي	3.840	0.725	10	مرتفعة

مرتفعة	2	0.766	3.986	تجتهد الشركة في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين	49
مرتفعة	4	0.756	3.958	تسعى الشركة لخفض التكاليف الحالية	50
مرتفعة				المتوسط العام	

يتبين من الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البراعة المنظمية، حققت قيماً بين (3.986-3-840) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة، كما بلغ المتوسط العام لهذه الفقرات بقيمة متوسطة (3.925)، مما يدل على اعتقاد المدبرون بالشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية باهتمام شركاتهم بالبراعة المنظمية، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة لايصال خدماتها" على أعلى متوسط حسابي (3.986)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.709) بينما حصلت الفقرة التي تنص على تقوم الشركة بتنوع الخدمات المقدمة في السوق الحالي " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.840) وبأهمية مرتفعة، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.725)، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالبراعة المنظمية، وأنها تتبنى عمليتي استكشاف الفرص واستغلالها، وايضاً تتبنى استراتيجية التكيف الديناميكي بين الإستغلال والإستكشاف، ويكون لها القدرة على التعامل مع التباين في أنشطة كل منهما بشكل متزامن من خلال تركيز الشركات على ابتكار أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة والبحث عن عملاء جدد بصورة مستمرة واستخدامها لقنوات توزيع جديدة لايصال خدماتها وتشجيع الإدارة العاملين على الإبداع، وإجراء الإدارة تعديلات مستمرة على الخدمات الحالية وتركيزها على عمليات خفض التكاليف في الشركة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى :

Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) - (a) لرأس المال الفكري بدلالة

أبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي في المنظمة الذكية بدلالة أبعادها

مجتمعة (فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (20): نتائج اختبارأثررأس المال الفكري في المنظمة الذكية

ملخص النموذج						تحليل التباين					
جدول المعاملات 9 coefficient						ANOVA					
						model					
						Summery					
Sig	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R	
0.00	4.72	0.34	0.07	0.32	رأس المال البشري						
0.00	5.66	0.42	0.07	0.40	رأس المال الهيكلية	0.00	3	56.400	0.55	0.74	
0.17	1.40	0.09	0.07	0.10	رأس المال العلاقي						

يوضح الجدول (20) نتائج إختبار الإنحدار الخطى المتعدد القياسي لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقي) في المنظمة الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة. يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.74$) يعني ذلك وجود ارتباط معنوي عالي بين رأس المال الفكري والمنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية النجار وآخرون 2020 223 ووصل معامل التحديد قيمة ($R= 0.55$). ويُعبّر ذلك بان رأس المال الفكري يفسر نسبة (55%) من التباين في المنظمة الذكية، عند درجة حرية (3-DF). وقد كانت قيمة ($F56.40$) عند مستوى دلالة ($Sig0.00$). مما يُشير الى معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة (0.05) كما تبين من نتائج المعاملات لهذه الفرضية بان رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية كانا معنويين في المنظمة الذكية حيث بلغت قيم B لهما (0.32 و 0.40) حيث أن رأس المال الهيكلية كان معنوياً أكثر من راس المال البشري في المنظمة الذكية، كما

بلغت قيم T لهما (و 5.66)، وبمستوى دلالة (0.00) لكلا البعدين. أما رأس المال العلاقتي فقد تبين عدم معنويته بقيمة (140) ومستوى معنوية (0.17) وهي أكبر من (0.05). مما سبق يلاحظ عدم امكانية القبول بالفرضية العدمية الرئيسة الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (a) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في المنظمة الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة (فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية).

الفرضية الفرعية الأولى :

Hol-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) - (a) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في فهم البيئة الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (21): نتائج اختبار اثر رأس المال الفكري في فهم البيئة

ملخص النموذج										
جدول المعاملات 9 coefficient						ANOVA تحليل التباين				
model Summery										
Sig	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R
0.04	2.13	0.19	0.10	0.21	رأس المال البشري					
0.00	3.97	0.37	0.10	0.41	رأس المال الهيكلي	0.00	3	56.400	0.30	0.55

0.37	0.89	0.08	0.10	0.09	رأس المال العلاقي	
------	------	------	------	------	----------------------	--

يوضح الجدول (21) نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد القياسي لأنر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في فهم البيئة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية . من الجدول يُلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.55$) وهذا يعنى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين رأس المال الفكري وفهم البيئة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية النجار وآخرون، 2020 (223)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.30$)، وهذا يُعبر به أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (30%) من التباين في فهم البيئة، وبدرجة حرية ($DF=3$)، وحققت ($F=20.30$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.00$)، مما يشير إلى معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

كما تبين من نتائج المعاملات لهذه الفرضية بأن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي كانا معنويين بفهم البيئة، حيث بلغت قيم β لهما (0.21 و 0.41) حيث أن رأس المال الهيكلي كان معنوياً أكثر من رأس المال البشري في المنظمة الذكية، كما بلغت قيم T لهما (2.13 و 3.97)، وبمستوى دلالة (0.04 و 0.00) لكلا البعدين أما رأس المال العلاقي فقد تبين عدم معنويته بقيمة T (0.89) ومستوى معنوية (0.37) وهي أكبر من (0.05).

مما سبق يلاحظ عدم امكانية القبول بالفرضية العدمية الفرعية الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في فهم البيئة للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الفرعية الثانية :

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) - (a) لرأس المال الفكري

بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في التعلم المستمر للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (22): نتائج اختبار رأس المال الفكري في التعلم المستمر

ملخص النموذج						ANCOVA					model Summery
جدول المعاملات 9 coefficient						تحليل التباين					
Sig	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R	
0.32	0.99	0.08	0.10	0.09	رأس المال البشري						
0.00	6.41	0.53	0.10	0.63	رأس المال الهيكلي	0.00	3	37.05	0.44	0.67	
0.07	1.81	0.14	0.10	0.17	رأس المال العلاقتي						

يوضح الجدول (22) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر رأس المال الفكري بدلالة

أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في التعلم المستمر للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية . لقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.67$) يعنى ذلك وجود ارتباط معنوي عالي بين رأس المال الفكري والتعلم المستمر في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية النجار وآخرون 2020 (223). وقد رت قيمة معامل التحديد (0.44). وهذا يعنى أن رأس المال الفكري يصير نسبة (44%) من التباين في التعلم المستمر، وبدرجة حرية (3). كما بلغت ($F=37.05$) عند مستوى دلالة (Sig 0.00)، مما يُشير الى معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

كما أوضحت نتائج المعاملات لهذه الفرضية بأن رأس المال البشري ورأس المال العلاقائي لم يكونا معنويين بالتعلم المستمر. حيث بلغت قيم B لهما (0.09 و 0.17) . وقيم (0.99 و 1.81) . و بمستوى دلالة (0.32 و 0.07) وهي أكبر من (0.05). اما رأس المال الهيكلي كان معنوياً، حيث بلغت قيمة (0.63) ، وأن قيمة (6.41) عند مستوى معنوية (0.00) تبين مما سبق أن أحد أبعاد رأس المال الفكري كان معنوياً.

مما سبق يلاحظ عدم امكانية القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الثانية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقائي في التعلم المستمر للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الفرعية الثالثة :

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقائي في إيجاد البدائل الاستراتيجية للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم(23): نتائج أثر رأس المال الفكري في إيجاد البدائل الاستراتيجية

ملخص النموذج ANOVA التحليل التباين model Summery									جدول المعاملات 9 coefficient	
R	R ²	F	درجة الحرية	Sig	البيان	β	الخطأ المعياري	β	T	Sig

0.00	3.63	0.31	0.09	0.31	رأس المال البشري					
0.00	3.99	0.35	0.09	0.35	رأس المال الهيكلية	0.00	3	27.06	0.37	0.61
0.77	0.29	0.02	0.09	0.03	رأس المال العلاقاتي					

يوضح الجدول (23) نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقتي) في إيجاد البدائل الاستراتيجية للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية . يظهر من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.61$) يعنى ذلك وجود درجة ارتباط معنوية عالية بين رأس المال الفكري وإيجاد البدائل الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية (النجار وآخرون، 2020، 223) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.37$)، وهذا يعنى أن رأس المال الفكري يفسر نسبة (37%) من التباين في إيجاد البدائل الإستراتيجية، وبدرجة حرية (3)، كما بلغت ($F=27.06$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.00$) مما يشير إلى معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما تبين من نتائج المعاملات لهذه الفرضية بأن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية كانا معنويين بإيجاد البدائل الاستراتيجية، حيث بلغت قيم β لهما (0.31 و 0.35) حيث أن رأس المال الهيكلية كان معنوياً أكثر من رأس المال البشري في المنظمة الذكية، كما بلغت قيم T لهما (3.63 و 3.99) . وبمستوى دلالة (0.00) لكلا البعدين. أما رأس المال العلاقتي فقد تبين عدم معنويته بقيمة (0.29) ومستوى معنوية (0.77) وهي أكبر من (0.05). وتبين من التحليل أن اثنين من أبعاد رأس المال الفكري وهما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية قد ثبت معنويتهما.

مما سبق يلاحظ عدم امكانية القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الثالثة والقبول بالفرضية

البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في إيجاد البدائل الاستراتيجية للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الفرعية الرابعة :

Ho1-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) في التكيف للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (24): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في التكيف

ANOVA تحليل التباين									ملخص النموذج model Summery	
جدول المعاملات 9 coefficient										
Sig	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R
0.00	4.85	0.42	0.10	0.47	رأس المال البشري					
0.00	2.42	0.22	0.10	0.24	رأس المال الهيكلي	0.00	3	24.81	0.35	0.59
0.77	0.27	0.02	0.10	0.03	رأس المال العلاقي					

يوضح الجدول (24) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في التكيف للشركات الخاصة بالمملكة

العربية السعودية من النتائج في الجدول يُلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.59$) يعني ذلك وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين رأس المال الفكري والتكيف في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية النجار وآخرون، 2020 (223)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.35$)، وهذا يعني أن رأس المال الفكري يفسر نسبة (35%) من التباين في التكيف، وبدرجة حرية ($DF=3$)، كما بلغت ($F=24.81$) عند ($Sig=0.00$) مما يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (0.05) تبين من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي كانا معنويين بالتكيف، حيث بلغت قيم B لهما (0.47 و 0.24) حيث أن رأس المال البشري كان معنوياً أكثر من رأس المال الهيكلي في المنظمة الذكية، كما بلغت قيم لهما (4.85 و 242) . وبمستوى دلالة (0.00 و 0.02) لكلا البعدين. أما رأس المال العلاقتي فقد تبين عدم معنويته بقيمة T (0.27) ومستوى معنوية (0.79) وهي أكبر من (0.05). وتبين من التحليل أن اثنين من أبعاد رأس المال الفكري وهما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي قد ثبت معنويتهما.

مما سبق يلاحظ عدم إمكانية القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الرابعة والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في التكيف للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة :

H1-5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي في الذكاء الجماعي للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (25): نتائج اختبار اثر رأس المال الفكري في الذكاء الجماعي

جدول المعاملات 9 coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج	model Summery
Sig	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R
0.00	5.39	0.42	0.10	0.51	رأس المال البشري					
0.00	3.52	0.28	0.10	0.35	رأس المال الهيكلي	0.00	3	44.02	0.49	0.70
0.09	1.69	0.12	0.10	0.16	رأس المال العلاقي					

يوضح الجدول (25) نتائج اختبار الإنحدار الخطى المتعدد القياسي لأثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في الذكاء الجماعي للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من النتائج في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.70$) يعني ذلك وجود ارتباط معنوي عالي بين رأس المال الفكري والذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية النجار وآخرون 2020 (223). كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.49$)، وهذا يعني أن رأس المال الفكري يُفسر ما نسبته (49%) من التباين في الذكاء الجماعي، وبدرجة حرية (3) ($DF=3$). كما بلغت ($F=44.02$) عند ($Sig=0.00$)، مما يشير الى معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي كانا معنويين بالذكاء الجماعي، حيث بلغت قيم B لهما (0.51) و (0.35) حيث أن رأس المال البشري كان معنوياً أكثر من رأس المال الهيكلي في المنظمة الذكية، كما بلغت قيم T لهما (5.39) و (3.52) . وبمستوى دلالة

(0.00 و 0.00) لكلا البعدين. أما رأس المال العلاقتي فقد تبين عدم معنويته بقيمة T (1.69) ومستوى معنوية (0.09) وهي أكبر من (0.05). تبين مما سبق أن اثنين من أبعاد رأس المال الفكري وهما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي قد ثبت معنويتهما.

مما سبق يلاحظ عدم امكانية القبول بالفرضية الصفريّة الفرعية الخامسة، والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في الذكاء الجماعي للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الرئيسة الثانية :

Ho2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في البراعة المنظمية للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (26): نتائج اختبار اثر رأس المال الفكري في البراعة المنظمية

جدول المعاملات 9 coefficient						تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج
										model Summery
Sig	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R
0.00	4.14	0.33	0.08	0.33	رأس المال البشري					

0.00	3.09	0.26	0.08	0.25	رأس المال الهيكلي	0.00	3	37.17	0.44	0.67
0.01	2.86	0.21	0.08	0.36	رأس المال العلاقي					

يوضح الجدول (26) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في البراعة المنظمة للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.666$) وهذا يعنى وجود ارتباط معنوي عالي بين رأس المال الفكري والبراعة المنظمة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية (النجار) وآخرون، 2020 (223)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R=0.44$). أي أن الذكاء الاستراتيجي يُفسر نسبة (44%) من التباين في البراعة المنظمة وبدرجة حرية (3)، كما بلغت ($F_{37.17}$) عند (Sig0.00)، مما يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي كانت معنوية، حيث بلغت قيمة B للأبعاد الثلاثة على التوالي (0.23) 0.25 0.33 ، حيث أن رأس المال البشري كان الأكثر معنوية في المنظمة الذكية تم جاء رأس المال الهيكلي وأخيراً كان رأس المال العلاقي، فيما بلغت قيمة T (2.86، 3.09، 4.14) وبمستوى معنوية (0.01 ، 0.00) على التوالي .

مما سبق يلاحظ عدم امكانية القبول بالفرضية العدمية الرئيسية الثانية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في البراعة المنظمة للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الرئيسة الثالثة :

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) - (a) للبراءة المنظمية في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

جدول رقم (27): نتائج اختبار اثر البراءة المنظمة في المنظمة الذكية

ملخص النموذج											
جدول المعاملات 9 coefficient						ANOVA تحليل التباين					
model Summery											
Sig.t	T	Beta	Std Error		المتغير	Sig	DF	F	R ²	R	المتغير
مستوي الدلالة	المحسوبة	β	الخطأ المعياري	β	المستقل	مستوي الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	التابع
0.00	13.411	0.748	0.053	0.707	البراءة المنظمة	0.00	1	179.858	.559	0.748	منظمة الذكية

يعرض الجدول (27) نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر البراءة المنظمية في المنظمة الذكية، حيث تبين وجود علاقة معنوية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.748) وهذا يعنى وجود ارتباط معنوي عال بين البراءة المنظمية والمنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية (النجار وآخرون، 2020، 223)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.559$)، تدل هذه النتيجة بان البراءة المنظمية قد فسرت (55.9%) من التباين في المنظمة الذكية، من ناحية أخرى بلغت قيمة f (179.858) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة (Sig 0.000)، ويعني ذلك معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة المنظمية في راس المال الفكري.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة (0.707) وبخطأ معياري (0.053)، وقيمة بينا (0.748) وقيمة : (13.411) عند مستوى دلالة (Sig0.000)، وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$). على أساس هذه النتيجة لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الرئيسة الرابعة :

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي في المنظمة الذكية في ظل وجود البراعة المنظمة للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

تم استخدام تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة للتحقق من وجود الأثر غير المباشر للبراعة المنظمة في أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية، وظهرت النتائج كما في الجدولين (28)، و (29)، والشكل (1-5).

جدول رقم (28): ملخص موائمة النموذج

البيان	CH2 المحسوبة	GFI مؤشر موائمة الجودة	CFI مؤشر الموائمة المقارن	RMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
رأس المال الفكري	5.760	0.985	0.995	0.055

***GFI : Goodness of fit Index (مؤشر موائمة الجودة من المفترض إن يقترب من الواحد الصحيح).

**CFI : Comparative Fit Index (مؤشر الموائمة المقارن من المفترض إن يقترب من الواحد الصحيح).

***RMSEA : Mean Square Error Root (مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض يقترب من الصفر).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (24.5)، أن قيمة اختبار مربع كاي (Chi) المحسوبة قد بلغ (5.760)، وهي معنوية. كما يتبين من الجدول أن مؤشر موائمة الجودة ($GF=0.985$)، ومؤشر الموائمة المقارن ($CF=0.995$)، وكل من المؤشرين يقترب من العدد (1). كما ظهر أن مؤشر جنر متوسط الخطأ التقريبي ($RMSEA = 0.055$)، وهو يقترب من الصفر، مما يدل على أن جميع المؤشرات تؤيد موائمة النموذج (Hair et al., 2006).

الجدول رقم (29): نتائج تحليل المسار (Path Analysis) الفرضية الرابعة

البيان	الأثر المعياري المباشر	الأثر المعياري غير المباشر	الأثر المعياري الكلي المباشر
رأس المال الفكري --- المنظمة الذكية	0.617	0.214	0.831
رأس المال الفكري --- البراعة المنظمة	0.746		
البراعة المنظمة --- المنظمة الذكية	0.287		

كما يتبين من الجدول (25.5)، أن الأثر المعياري المباشر لرأس المال الفكري بأبعاده في المنظمة الذكية قد بلغ (0.617)، والأثر المعياري المباشر لرأس المال الفكري بأبعاده في البراعة المنظمة قد بلغ (0.746)، كما ظهر أن الأثر المعياري المباشر للبراعة المنظمة في المنظمة الذكية قد بلغ (0.287)، وأن جميع القيم كانت معنوية.

كما اوضحت قيم الجدول (25.5) أن الأثر المعياري غير المباشر للبراعة المنظمة قد بلغ (0.214)، وهذا يعني أن البراعة المنظمة قد فسرت ما نسبته (21.4%) من أثر رأس المال الفكري بإبعاده في المنظمة الذكية، حيث أصبح الأثر المعياري الكلي لرأس المال الفكري في المنظمة الذكية بوجود البراعة المنظمة (83.1%)، وهذا يدل على أن هناك أثر وسيط جزئي للبراعة المنظمة في اثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية.

تشير نتائج الاختبار أعلاه الى عدم قبول الفرضية الصفرية الرئيسة الرابعة، وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس

المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة بوجود البراعة

المنظمية للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

الجدول رقم (30): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	النسبة التفسيرية	النتيجة
Hol	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي) في المنظمة الذكيير بدلالة أبعادها مجتمعه (فهم البيئة، و التعلم	رأس المال الفكري	المنظمة الذكية	-	55%	رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

					المستمر وايجاد البدائل الاستراتيجية و التكيف و الذكاء الجماعي) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	
رفض الفرضية الصفريية و قبول الفرضية البديلة	%30	-	فهم البيئة	رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية و رأس المال العلاقاتية) في فهم البيئة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	Hol-1
رفض الفرضية الصفريية و قبول	%44	-	التعلم المستمر	رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بدلالة	Ho1-2

الفرضية البديلة					أبعاده (رأس المال الهيكلية و رأس المال البشري و رأس المال العلاقاتية) في التعلم المستمر في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	
رفض الفرضية الصفريّة و قبول الفرضية البديلة	%37	-	ايجاد البدائل الاستراتيجية	رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلية و رأس المال العلاقاتية) في ايجاد البدائل الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	Ho1-3
رفض الفرضية الصفريّة و قبول	%35	-	التكيف	رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس	Ho1-4

الفرضية البديلة					المال الفكري بدلالة ابعاده (رأس المال البشري و رأس المال الهيكل و رأس المال العلاقاتي) في التكيف في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	
رفض الفرضية الصفيرية و قبول الفرضية البديلة	%49	-	الذكاء الجماعي	رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لرأس المال الفكري بدلالة ابعاده (رأس المال البشري و رأس المال الهيكل و رأس المال العلاقاتي) في الذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	Ho1-5
رفض الفرضية الصفيرية و	%44	-	البراعة المنظمة	رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية	Ho2

قبول الفرضية البديلة					$(\alpha \leq 0.05)$ لرأس المال الفكري بدلالة ابعاده (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقاتية) في البراعة المنظمة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	
رفض الفرضية الصفيرية و قبول الفرضية البديلة	55.9%	البراعة المنظمة	المنظمة الذكية	البراعة المنظمة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للبراعة المنظمة في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية	Ho3
رفض الفرضية الصفيرية و قبول الفرضية البديلة	21.4%			رأس المال الفكري	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لرأس المال الفكري بدلالة ابعاده (رأس المال	Ho4

					البشري ورأس المال	
					الهيكلية ورأس المال	
					العلاقات (المنظمة)	
					الذكاء في ظل وجود	
					البراعة المنظمة	
					للشركات الخاصة	
					بالمملكة العربية	
					السعودية	

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 مقدمه

احتوى هذا الفصل من الدراسة على مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد جمع البيانات وتحليلها لمعرفة أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية والدور الوسيط للبراعة المنظمة للمديرين في كافة المستويات الإدارية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، كما تم استعراض الإستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال تحليل البيانات. ومن ثم اقتراح التوصيات التي توصل اليها الباحث وآلية تنفيذ هذه التوصيات، وفي الجزء الأخير تم ذكر الدراسات المستقبلية المقترحة.

2.5 مناقشة النتائج :

1. الهدف الرئيس من الدراسة هو دراسة أثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري. ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي في المنظمة الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة (فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الإستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
2. بينت الدراسة أن مجتمع الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية هو مجتمع يتمتع بجميع خصائص وأبعاد المنظمات الذكية (فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي) وأنه مجتمع يتبنى جميع أبعاد رأس المال الفكري رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، (ورأس المال العلاقي) وبأهمية نسبية مرتفعة لكل بعد من هذه الأبعاد.
3. وضعت الدراسة الإطار النظري على أساس الدراسات السابقة، وبينت نتائج الإنحدار المتعدد أن هناك تأثيراً إحصائياً مهماً للمتغير المتسقل راس المال الفكري بدلالة أبعاده رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي في المتغير التابع المنظمة الذكية (فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الإستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

4. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، وبينت نتائج الدراسة بأن رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري كانا معنويين في المنظمة الذكية، حيث كان رأس المال الهيكلي معنوياً أكثر من رأس المال البشري في المنظمة الذكية، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية أوجدت هيكلاً تنظيمياً قادراً على توزيع المسؤوليات بين الموظفين لضمان فاعلية نقل الموارد داخل المنظمة، وقادراً على دعم الموارد البشرية لديه من خلال البنية التحتية والسياسات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة. وبناء نظام حوافز يشجع العمل باتجاه تدفق المعرفة والتكيف مع الظروف المحيطة وباتجاه أن يكون العمل جماعي من خلال تنظيم فرق عمل جماعية، وأيضاً تدل نتيجة معنوية رأس المال البشري في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، على أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تبنت رأس مال بشري مؤهل علمياً وعملياً قادر على تحقيق أهدافها وتحويلها لمنظمة ذكية، من خلال العمل على تمكين العاملين لديها وتنمية مهاراتهم وتدريبهم حتى يكون لديهم القدرة على فهم البيئة المحيطة والتكيف معها ويكون لدى أفرادها القدرة على التفكير الجماعي من خلال فرق عمل متناعمة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة والإستخدام الأمثل لموارد المنظمة فضلاً عن تشارك وتدقيق المعلومات المرتبطة بالأداء والتنظيم، أما رأس المال العلاقتي فقد تبين عدم معنويته في المنظمة الذكية، وقد يعود ذلك إلى أن المنظمة الذكية هي منظمة تتطور من خلال التعلم وتراكم الخبرات وحسن استغلال رأس المال البشري، وتركز بأبعادها على الذكاء البشري وفرق العمل والهيكل التنظيمي للشركة القادر على بناء منظمة ذكية أكثر من رأس المال العلاقتي، بالإضافة إلى عدم حاجة الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية الى التركيز على العلاقات الخارجية وذلك المحدودية المجتمع السعودي ومعرفة هذه الشركات معرفة جيدة لشرائح المجتمع السعودي المختلفة، وبالمقابل المعرفة الجيدة التي يمتلكها أفراد المجتمع السعودي عن هذه الشركات وعن الخدمات التي يقدموها.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في فهم البيئة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث بينت نتائج الدراسة معنوية رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري في فهم البيئة، حيث كان رأس المال الهيكلي معنوياً أكثر من رأس المال البشري في المنظمة الذكية، ويتضح من خلال

هذه النتيجة ان المديرين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية يدركون بشكل كبير أن سعيهم لبقاء واستمرار شركاتهم وضمان إمداد هذه الشركات بالقدرات المتجددة باستمرار وحصول شركاتهم على أفضل النتائج والأهداف المرغوبة، يتطلب منها إبقاء الشركة على اطلاع ودراسة كاملة ومستمرة بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة، كونها هي التي تحدد الفرص التي يجب اغتنامها والتهديدات التي يجب تجنبها، فالشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية وجهت النظام الهيكلي فيها من خلال سياساتها وإجراءاتها وقواعد البيانات المستخدمة فيها وتوزيع المعرفة بين الأقسام، بصورة تمكنها من إعادة استخدام هذه المعرفة بين العاملين، وتساعد على استغلال مواردها بالشكل الذي يحقق للشركات القدرة على رصد ومراقبة التغيرات البيئية المستمرة المحيطة بها، ومعرفة أسبابها ومتغيراتها وتحليلها وبالتالي تحديد الإستجابة الصحيحة والمناسبة والسريعة لكل من هذه التغيرات الحاصلة في بيئتها، حتى يكون للشركة القدرة على التكيف بصورة فورية مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه، كما أن نتيجة معنوية راس المال البشري في فهم البيئة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تدل على أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تبنت راس مال بشري مؤهل ومدرّب ويمتلك من الخبرات والمهارات ما يجعله قادراً على رصد المعلومات البيئية الداخلية والخارجية والحصول على هذه المعلومات واستخدامها بالصورة الأمثل من أجل فهم البيئة المحيطة بالشكل والوقت المناسبين، وبينت نتائج الدراسة عدم معنوية رأس المال العلائقي في فهم البيئة، وقد يكون السبب عدم قدرة شركات السعودية على التواصل الصحيح والمباشر بينها وبين فهم ورصد البيئة المحيطة، ويعزي الباحث ذلك للظروف البيئية والاقتصادية الغير مستقرة في العالم أجمعه كنتيجة لتبعات أزمة جائحة كورونا وما نجم عنها من انكماش اقتصادي وتسرب وظيفي وظروف بيئية غير مستقرة قد تكون أثرت على بناء علاقات خارجية لدى الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تحقق لها الفهم الصحيح لبيئتها وإدراك المتغيرات.

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في التعلم المستمر في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية حيث بينت نتائج الدراسة معنوية رأس المال الهيكلي في التعلم المستمر في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، وبينت نتائج الدراسة أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في سعي للتقدم والتطوير والتعلم ورصد البيئة ورفع مستويات الأداء لدى العاملين فيها

والعمل على تحسين خدماتها، فهي تعمل على ايجاد بيئات تعلم مستمرة تدعم التطوير الذاتي للعاملين فيها من خلال توفير عمليات التدريب والتطوير والتعليم المستمرة للعاملين اللازمة للتنمية وخلق قيمة مضافة للشركة، ولا يمكن تحقيق عمليات التعلم المستمر إلا من خلال هيكل تنظيمي مرن وقادر على اصال المعلومات والتكنولوجيا والمعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، بحيث تؤهلها لاكتساب المزيد من المعلومات وتوظيف هذه المعلومات بطريقة فعالة وناجحة تحقق للمنظمة التحسين المستمر وتزيد في حشد الطاقات البشرية وإنمائها وتطويرها بشكل دائم يواكب التطورات المحيطة، وبينت نتائج الدراسة عدم معنوية راس المال البشري ورأس المال العلاقتي في التعلم المستمر في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية والذي قد يُعزى سببه الى عدم تركيز الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية على بناء شبكة علاقات خارجية تدعم عمليات التعلم المستمر للعاملين فيها وامدادهم بالمعلومات الأزمة لهم من خلال شبكات العلاقات هذه يسبب نظرهم لصغر المجتمع السعودي ومحدوديته ومعرفتهم التامة لطبقاته المختلفة. بالاضافة الى عدم توجيه الكوادر البشرية في داخل الشركات السعودية نحو عمليات التعلم والتدريب بالشكل الصحيح والمطلوب الذي يدعم عمليات التعلم المستمرة لدى العاملين بالمعلومات المحدثه في الوقت والطريقة المطلوبة والتي تحقق للشركات أهدافها.

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في ايجاد البدائل الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث بينت نتائج الدراسة معنوية راس المال الهيكلية ورأس المال البشري في ايجاد البدائل الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، إذ بينت نتائج الدراسة أن رأس المال الهيكلية كان معنوياً أكثر من رأس المال البشري في ايجاد البدائل الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، ويتضح من ذلك قدرة الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية على استقطاب العاملين أصحاب الخبرات والكفاءات، وقدرتهم على الإستفادة من الخبرات الشخصية والمهارات وعمليات الابتكار والإبداع التي يتحلى بها العاملون فيها، بالاضافة الى بناء نظام حوافز مبني على أساس الإنجاز والدعم والتحفيز للعاملين والطبيعة الثقافية التنظيمية والهيكلية في داخل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية التي تعمل على توظيف هذه الخبرات والمهارات لمواجهة التغيرات المستقبلية ورسم السيناريوهات والتعامل مع التهديدات الخارجية وفق المنظور

الشمولي، وقيام هذه الشركات بتطوير طرق واستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال تختار من بينها ما يلي احتياجاتها، واعتمادها على تطوير ما يُتاح لها من البدائل المرتبطة بخططها المستقبلية. كما بينت نتائج الدراسة عدم معنوية رأس المال العلاقتي في إيجاد البدائل الاستراتيجية، وقد يُعزى ذلك إلى عدم توجيه الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية عمليات اختيارها للشركاء وأصحاب المصالح وبناء علاقات داخلية وخارجية بالشكل الذي يُساعدها على زيادة خبراتها وأحسن من إيجاد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة وتساعد على أن تحسن من اختياراتها الاستراتيجية المستقبلية.

8. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في التكيف في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث بينت نتائج الدراسة معنوية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في التكيف في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، وبينت نتائج الدراسة أن رأس المال البشري كان معنوياً أكثر من رأس المال الهيكلي، وتدلل هذه النتيجة على قدرة شركات العقارات الأردنية على الإستشراف في مواجهة التغيرات المستقبلية التي تحتاج إلى مراقبة وتقييم دائم ومستمر للبيئة، وفهم متغيراتها ومتطلباتها المفاجئة وبالتالي الإستجابة السريعة لها والتكيف معها وتحويلها إلى وسيلة لتحقيق ميزتها التنافسية، وبالتالي تحقيق الشركة للبقاء والأرباح وهذا ما جعل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تتبنى رأس مال بشري بكوادر بشرية مؤهلة ومدعومة بقدرات تنظيمية وهيكلية وأصول البنية التحتية. التي تمكن رأس المال البشري من العمل والإبداع والإنجاز والإستفادة من طاقاته القصوى، بحيث تكون الشركة من خلالها قادر على جمع وتبادل المعلومات المطلوبة في الوقت المطلوب عن البيئة المحيطة واستخدامها بالشكل الذي يُمكن الشركة من السيطرة على هذه التغيرات، بما يحقق لها الديمومة وحتى الميزة التنافسية، وبينت نتائج الدراسة عدم معنوية رأس المال العلاقتي في التكيف في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، ويعزى الباحث ذلك لعدم قدرة الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية على توجيه علاقاتها الخارجية والداخلية والمعلومات المستقطبة من خلالهما بالشكل الذي يُساعد الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية على التجاوب مع الظروف البيئية المتغيرة واعتمادها بشكل أكبر على كوادرها البشرية وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم والبنية التحتية لهذه الشركات في مواجهة التغيرات ومواكبتها والتكيف معها.

9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة

العربية السعودية ، حيث بينت نتائج الدراسة معنوية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في الذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، وكان رأس المال البشري معنوياً أكثر من رأس المال الهيكلي في الذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث تدل هذه النتيجة على فهم الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية أن فريق العمل والجماعة هي أساس أي عمل فالذكاء الجماعي في الفرق والمنظمات، يحتاج الى إدارة المعرفة وعمليات الابتكار، لما تلعبه من دور مهم في العالم سريع التغيير، وإذا ما تم استخدام إدارة المعرفة والذكاء الجماعي من قبل هذه الشركات كدعم العملية الابتكار، فيمكن تحقيق نتائج أكثر كفاءة، وتوفير وقت ومال الشركات، وهذا ما دفع الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية للعمل على إشراك العاملين يفرق عمل ودورات جماعية وبت روح الفريق والجماعة في العاملين فيها وتدريبهم على منظومة العمل والإنجاز الجماعي في داخل هذه الشركات وتبنت الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية لنظام اداري وهيكل وبناء نظام حوافز للعاملين قائم على أساس الإنجاز الجماعي وتبادل المعلومات وايصالها بين جميع الأفراد كل حسب اختصاصه وبالتالي تساعد الشركات على تحقيق نتائج أكثر كفاءة، وتوفير في الوقت والجهد والمال، وبينت نتائج الدراسة عدم معنوية رأس المال العلاقتي في الذكاء الجماعي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ويعزي الباحث ذلك أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية لا تعمل على بناء شبكة علاقات تعمل على تسهيل العمل الجماعي وفرق العمل في داخل الشركات وتركز بشكل أكبر على رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في تحقيق ذلك.

10. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري ورأس

المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي في البراعة المنظمية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث بينت نتائج الدراسة معنوية الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي في البراعة المنظمية (الاستكشاف والاستغلال) في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، حيث كان رأس المال البشري الأكثر معنوية في البراعة المنظمية، تم جاء رأس المال الهيكلي واخيراً كان رأس المال العلاقتي، حيث بينت النتائج قدرات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية المعرفية، والتكنولوجية، والابتكارية، والبحوث والتطوير، وبراءات الاختراع

ونظم أساليب العمل، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصالح واعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة الغرض تطبيق البراعات الحالية، بالإضافة الى تقديم إبداعات جديدة وغيرها من الأصول غير الملموسة التي يعبر عنها برأس المال الفكري، كلها ساعدت الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية على أن تكون لديها براءة منظمية، من خلال ما تبذله هذه الشركات من جهود لاكتشاف واستغلال فرص النمو المحيطة والمحتملة وتحقيق التوازن المطلوب بينهما، أي من خلال قدرتها على استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص والقدرات الحالية، حيث بينت النتائج أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية قد استفادت من الإمكانيات المتاحة لها، بما يتضمن تحقيق الكفاءة والنجاح على المدى القريب والبحث عن إمكانات وفرص جديدة بما يضمن لها البقاء والاستمرار في المدى البعيد، وقدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة، والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته. من أجل تحقيق الكفاءة على المدى القصير والإبداع على المدى الطويل، من خلال تبني الشركة العلاقات تازرية بين المجموعات الإستكشافية والاستغلالية، وإن لتوافر أبعاد رأس المال الفكري في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية أثر ايجابي في تحسين قدرتها على أن تكون بارعة وفي تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية في المنظمة بشكل متزامن .

11. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في المنظمة الذكية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. إن اهتمام إدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالبراعة المنظمة ساعد الشركات أن تتحول الى شركات ذكية، حيث تعتبر البراعة المنظمة ضرورية لدراسة وفهم البيئة المحيطة في المنظمة ورسم الخطط والسيناريوهات الإستراتيجية، وبناءً على هذا الفهم، تساعد في اختيار البديل الأمثل بحسب الظروف المحيطة والعمل على التكيف مع العوامل والتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز قدرتها على تقديم خدمة أفضل للعميل وللحصول على نتائج أفضل وبالتالي تحويلها إلى منظمة ذكية.

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في المنظمة الذكية بوجود البراعة المنظمة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من خلال النتائج السابقة، ومن خلال التعليق على المتغيرات وصلة ارتباطها تبين للباحثة وجود علاقة تشاركية بين أبعاد رأس المال الفكري والمنظمات الذكية والبراعة المنظمة، فمن خلال مناقشة العلاقة بين المتغيرات يلاحظ أن تنظيم الموارد وتحقيق الأهداف

في المنظمات الذكية يرتبط بعلاقة مع متغير رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات المتغيرات رأس المال الفكري، وكذلك مع عمليات اكتشاف الفرص واستغلالها في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، فنظراً للمفاهيم الفكرية والمعرفية التي تتضمنها أبعاد المنظمة الذكية فإن تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها. وقدرتها على استثمار باقي الموارد، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف. المتغيرة، وعلى خلق عملية التجديد والتكيف مع التغيرات البيئية، وهذا ما يتمثل في وجود رأس مال بشري مؤهل علمياً وعملياً قادر على تحقيق أهدافها، ومن خلال العمل على تمكين العاملين لديها وتنمية مهاراتهم وتدريبهم حتى يكون لديهم القدرة على فهم البيئة المحيطة والتكيف معها ويكون لدى أفرادها القدرة على التفكير الجماعي من خلال فرق عمل متناعمة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة فضلاً عن تشارك وتدفق المعلومات المرتبطة بالأداء والتنظيم والحصول على النتائج المرضية للزبائن الداخليين والخارجيين وتوفير تميز أفضل للقدرة التنافسية، فلا يمكن للمنظمة أن تكون ذكية ولديها القدرة على فهم بيئتها والتكيف معها وتحقيق أهداف المنظمة، إلا من خلال وجود رأس مال بشري مؤهل ومدرب وقادر على خلق - منظمة ذكية بجميع أبعادها، وكذلك وجود هيكل تنظيمي قادر على توزيع المهام والمسؤوليات والارتباطات بين الموظفين لضمان فاعلية نقل الموارد داخل الشركات، وأيضاً من خلال علاقات مميزة داخلية وخارجية تمكن الشركات من تعظيم قيمتها والحصول على رضا الزبائن وكتب ولأنهم وتساعد هذه الشركات على أن تحقق أهدافها وأن تكون منظمة ذكية، كما أن إدارة المعرفة التي تحتاجها المنظمة الذكية والتي يرودها بها رأس المال الفكري، تتطلب مستويات عالية من الاستكشاف والاستغلال، فهي تساعد على اتجار وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة فتزيد من قدره راس المال البشري والهيكلية والعائقي على جعل المنظمة أكثر قدرة على فهم بيئتها وسرعة الإستجابة لها وتحويلها المنظمة ذكية، من خلال عمليات استغلال الفرص بالشكل الصحيح والقدرة على البحث عن فرص جديدة، ومن خلال توجيه مشروعات البحث والتطوير إلى البعد الابتكاري والإبداعي ومن خلال تبنيها لاستراتيجية تركز على مزيج من الاستغلال والاستكشاف. فتكون الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية قادرة على التكيف مع الظروف الديناميكية بشكل أكثر نجاحاً. وهذا ما جعل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تركز على رأس المال البشري وتبني هيكل تنظيمي يقسم بالمرونة

اللازمة لأداء مختلف النشاطات حتى تتحول إلى منظمات ذكية من حامل زيادة قدرتها على استكشاف

الفرص المستقبلية واسفلاتل الحالية وبالتالي تزيد من قدرتها التنافسية وتحقق أهدافها.

13. بينت نتائج الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين من مجموعة مكونة من مئة وأربعة وسبعون

(174) استبياناً موجهة إلى المديرين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، فبينت نتائج

التحليل التفصيلي للخصائص الديموغرافية، تقديم نسبة الذكور بالنسبة (277) عن نسبة الاناث

(33%)، كما تبين أيضاً أن النسبة الأكبر (76) من العينة من حملة البكالوريوس، واتضح أن الفئة

العمرية (30- أقل من 40 سنة) هي الفئة الأكبر التي وصلت إلى (244)، وبلغت النسبة الأكبر (45%)

من المستجيبين يمتلكون خبرات من (10- إلى أقل من 15 سنة).

14. بينت نتائج التحليل الوصفي التي تم اجراءها على أثر رأس المال الفكري (المتغير المستقل) أن مستويات

الأهمية النسبية الأبعاد رأس المال الفكري رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي

كانت جميعها مرتفعة، وأقصر هذه النتيجة على أن هناك اهتمام بتطبيق رأس المال الفكري في

الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، وتبين النتائج اقتناع الشركات الخاصة بالمملكة العربية

السعودية بأهمية الإستثمار في رأس المال الفكري واقتناعها بأن الشركات التي تستخدمها في حياتها

التنظيمية تكون أكثر فاعلية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتكون أكثر استدامة وأكثر فاعلية، وجاء

رأس المال البشري بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين أبعاد رأس المال الفكري وهذا يشير

إلى الاهتمام المرتفع الإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية برأس المال البشري، فهي

تقوم بالاهتمام بمواردها البشرية من حيث عمليات استقطاب المواهب والعاملين من ذوي الكفاءات

والقدرات والجدارات، والتي تمثل المخزون المعرفي لدى الشركات والذي يمكن تحويله إلى قيمة أساسية

لنجاحها وتطورها وتوسيع حصتها السوقية وتحقيقها لميزتها التنافسية المستدامة لهذه الشركات ويمثل

مصدر الابتكار والتحسين في الشركات، وهذا دليل على أن هذه الشركات تعتمد على العاملين كمصدر

مهم للمعرفة وهي تعتمد أيضاً على خبراتهم في مجال العمل وعلى قدراتهم في تقديم حلول جديدة، وعلى

استعدادهم الذهني وتحليلهم واستنتاجاتهم وتقتهم في العمل، والتي تعمل على تقديم مستوى أفضل

من الخدمات للزبائن. وتدلل هذه النتيجة أيضاً على أن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية

تعمل على تشجيع الأفكار الجديدة وتدعم الكفاءات لديها، وكذلك تعمل على تطوير القدرات

الإبداعية لموظفيها، وجاء رأس المال العلائقي بالمرتبة الثانية بالأهمية النسبية، وهذا يدل على الاهتمام المرتفع للمديرين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية برأس المال العلائقي، وقدرة الإدارة في هذه الشركات على بناء علاقات وطيدة مع الشركات الأخرى في الأسواق المحلية بهدف تطوير العمل والأداء ومعرفة احتياجات الزبائن بشكل أفضل للعمل على إرضائها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وأيضاً ذلك يدل على العلاقات التي تربط الشركة مع العملاء والموردين ومع الزبائن ومعرفة احتياجاتهم واهتماماتهم ومقترحاتهم، والمدراء في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية يعتقدون أن رأس المال العلائقي يُساعد على نقل المعرفة والمعلومات داخل الشركة وخارجها وزيادة التجانس بين المستويات الإدارية في الشركات بحيث تكون قادرة على توليد قيمة للشركة، ثم جاء رأس المال الهيكلي بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يُشير إلى الاهتمام المرتفع للمديرين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية برأس المال الهيكلي، واقتناعهم بأن رأس المال الهيكلي هو البنى الإرتكازية لرأس المال البشري والعلائقي في الشركات، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري والعلائقي بالشكل الأمثل في خدمة تحقيق أهدافها.

15. أظهرت نتائج التحليل الوصفي التي تم إجراؤها على المنظمة الذكية (المتغير التابع) أن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الذكية فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي جاءت جميعها مرتفعة، فقد جاء التكيف بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يُشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية لعملية التكيف ومراقبة وتقييم دائم ومستمر للبيئة، لفهم متغيراتها ومتطلباتها المفاجئة وبالتالي الإستجابة السريعة لها، وجاء التعلم المستمر بالمرتبة الثانية، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بعمليات التعلم المستمر لموظفيها، وتبني هذه الشركات لبيئات تعلم مستمرة تدعم التطوير الذاتي للعاملين فيها من خلال توفير عمليات التدريب والتطوير والتعليم المستمرة للعاملين، ثم جاء فهم البيئة بالمرتبة الثالثة، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة

العربية السعودية بفهم البيئة، وعلى حرصها على أن تكون على اطلاع ودراية كاملة ومستمرة بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها، مما يزيد من قدرتها على التكيف، والذكاء الجماعي جاء بالمرتبة الرابعة، وهذا يُشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالذكاء الجماعي، فهي تسعى الى تكوين فرق عمل جماعية داخل الشركة وتركيز الإدارة على إدارة المعرفة وعمليات الابتكار، ويدل ذلك أن الشركات تعتمد على القدرات الجماعية لفرق العمل فيها، وسعيها الى تشجيع الأفكار الإبداعية لكوادرها، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة بالأهمية النسبية جاء إيجاد البدائل الاستراتيجية. وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية لإيجاد البدائل الاستراتيجية.

16. أظهرت نتائج التحليل الوصفي التي تم إجراؤها على البراعة المنظمة (المتغير الوسيط) أن مستويات الأهمية النسبية للبراعة المنظمة جاءت مرتفعة، مما يدل على أن هناك اعتقاد من قبل المديرين، بأن شركاتهم تهتم بالبراعة المنظمة وهذا يُشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالبراعة المنظمة، واعتقادهم بأن البراعة المنظمة تزيد من قابلية شركاتهم على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة ومتكاملة بين البعدين، وهم يؤمنون بقدرتها على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة بين العاملين بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الإستثماري والأداء الإستكشافي، ويُوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة .

3.5 الاستنتاجات :

توصل الباحث للاستنتاجات التالية :

1. إن تطبيق وممارسة راس المال الهيكلي في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية له دور كبير في تحقيق ابعاد المنظمة الذكية فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف،

والذكاء الجماعي)، أما تطبيق وممارسة رأس المال البشري كان له دور جزئي في ذلك، بينما تطبيق رأس المال العلاقتي لم يكن له دور في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية.

2. إن تطبيق البراعة المنظمة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية له دور رئيسي في تحقيق المنظمة الذكية فهم البيئة، والتعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، والتكيف، والذكاء الجماعي للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
3. ساهمت البراعة المنظمة في تحسين أثر تطبيق وممارسة رأس المال الفكري في تحقيق المنظمة الذكية للشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
4. تؤمن الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بأهمية رأس المال الهيكلي وبما يُحققه من زيادة في فاعليتها ورفع مستوى أدائها وتحسين المركز التنافسي للشركة.
5. هناك اهتمام جيد من قبل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالبراعة المنظمة، مما يدل على اهتمام الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بالبراعة المنظمة عن طريق زيادة اهتمامها بعمليات الاستكشاف والاستغلال للفرص الحالية والمستقبلية.
6. هناك عدم اهتمام من قبل الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية بتوجيه علاقاتها الإستراتيجية مع الشركات المحلية والشركات المماثلة وزبائنها وعملائها وأصحاب المصلحة معها بالطريقة التي تستطيع من خلالها التواصل والمشاركة وتبادل المعلومات بالشكل المطلوب الذي يساعدها على تحويلها الى منظمة ذكية.

4.5 التوصيات :

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها يوصي الباحث الشركات الخاصة بالمملكة العربية

السعودية بالآتي:

1. يدعو الباحث الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية الى اعتماد آلية ومنهجية هادفة إلى إدارة رأس المال العلاقتي والعمل على تعزيز فهم واستغلال الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية والداخلية للشركة مع العملاء والموردين والشركاء من خلال تبني استراتيجيات بناء العلاقات الداخلية والخارجية

للشركات وبناء شبكات تواصل تسهل الوصول للعلاقات والشبكات المهنية التي تسعى الشركات لبنائها، من خلال بناء شبكة اتصالات مستمرة في مختلف الفعاليات المرتبطة بالسوق العقاري السعودي ، والعمل على المشاركة الفاعلة بها والبحث عن علاقات جديدة وفرص تجارية جديدة وزيادة عمليات تبادل المعلومات من خلال هذه الشبكات، والعمل على الحفاظ على حيوية هذه الشبكات واستمرار عملها وتوسيع مجالاتها والعمل على تزويد الشركات بالموارد الأزمة لبناء شبكة العلاقات هذه من وقت وموارد ومهارات بشرية وهيكلية وغيرها من الموارد، بالطريقة التي تزيد من كفاءة الشركات وتساعد في تحويلها لمنظمات ذكية بحيث تكون قادرة على دعم عمليات فهم البيئة المحيطة واتخاذ القرارات والبدائل الإستراتيجية المناسبة والتكيف مع الظروف المحيطة.

2. على الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تعزيز الإهتمام براس المال البشري والعمل على زيادة الإهتمام بمواردها البشرية، من خلال تطوير إستراتيجيات استقطاب المواهب والعاملين من ذوي الكفاءات والذين لديهم القدرة على الإستعداد الذهني للتحليل والإستنتاج وفق المعلومات المتاحة لديهم، وتبني عمليات تحفيز وتشجيع العاملين على روح الإبتكار، والمتمثلة بتقديم الأفكار الجديدة والإبتكارات والإختراعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للشركة، ومن خلال سعي الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية إلى الإستفادة من الخبرات الشخصية للعاملين.

3. على الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تعزيز قدراتها الهيكلية، كونها تعتبر البنية الأساسية لها، ورأس المال الهيكلي يعمل على تمكين رأس المال البشري من العمل والإبداع والإنجاز والإستفادة من طاقاته القصوى، كما ويُعزز عمل رأس المال العلاقتي ببناء شبكة علاقات داخلية وخارجية تؤمن وصول المعلومات في الوقت والطريقة المناسبة لأهدافها وتطلعاتها، ويتحقق ذلك من خلال تعزيز العمل على التنوع في تخصصات الأقسام الداخلية للشركات وتشجيع عمليات الإتصال بين العاملين وتبني سياسات تفويض السلطة بوضوح في الشركة، بالإضافة إلى إجراء تعديلات هيكلية تتوافق مع التغيرات البيئية الخارجية وتطوير المبادرات والأفكار، ومراجعة الهيكل التنظيمي لضمان التوزيع العادل للسلطات مما ينعكس ايجاباً ويُحسن من آلية صنع القرار.

4. على الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تعزيز اهتمامها براس المال الفكري لما له من أهمية في رفع القيمة السوقية للشركة وفي تحسين الموقع التنافسي لها وفي رفع مستوى أدائها ونتاجيتها وفي

دعم عملية التنمية المستدامة لهذه الشركات، ويكون ذلك من خلال زيادة استثمارها في الأصول والموجودات غير الملموسة، وتطوير استراتيجيات جمع المعلومات والعمل على تنمية قدرات مواردها البشرية، من خلال تطوير وتعزيز استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية والعمل على جذب الموارد التي تتمتع بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة والعمل على تنميتها وتطويرها وتدريبها وبناء نظام حوافز يدعم عمليات الابتكار والإبداع للعاملين في داخل المنظمة.

5. يدعو الباحث الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية الى تعزيز عمليات التعلم المستمرة للعاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية وزيادة الإهتمام بها، من خلال تبني هذه الشركات لبيئات تعلم مستمرة تدعم التطوير الذاتي للعاملين فيها من خلال توفير عمليات التدريب والتطوير والتعليم المستمرة للعاملين وإشراكهم بدورات وورشات ومؤتمرات عمل محلية وعالمة.

6. يدعو الباحث الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية أن تعمل على تطوير خطة عمل الزيادة اهتمام وتركيز الشركات على مراقبة وتقييم دائم ومستمر للبيئة، لفهم متغيراتها ومتطلباتها المفاجئة وبالتالي الإستجابة السريعة لها والعمل على زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للشركة، والعمل على رصدها والسيطرة عليها، بما يؤمن للشركة بقائها ونجاحها، والعمل على تحديث التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار واستخدام التكنولوجيا الحديثة ومراقبة البيئة حتى يكون لها القدرة على مواجهة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة العمل بكفاءة، وبالتالي يكون لها القدرة على التكيف معها بالوقت والشكل المناسبين.

7. على الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تعزيز اهتمامها بالبراءة المنظمة عن طريق زيادة اهتمامها بعمليات الإستكشاف والإستغلال من خلال زيادة تركيز الشركات على إبتكار أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة والبحث عن عملاء جدد بصورة مستمرة واستخدامها لقنوات توزيع جديدة لا يصلح خدماتها وتشجيع الإدارة العاملين على الإبداع.

8. يتطلب من الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية إيلاء اهتمام أكبر لتطوير طرق جديدة لتنفيذ الأعمال ومراجعة سياساتها وبرامجها المتبعة باستمرار والإستعداد للمخاطر المستقبلية سعياً منها لإيجاد بدائل استراتيجية، من خلال توفير الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من

قبلها ومن خلال تبني عمليات التخطيط الجيد ومراجعة السياسات باستمرار وتطوير مجموعة من الخيارات القيمة، لتختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، وضمان الإلتزام بهذه السياسات قدر الإمكان.

9. و على الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية العمل على الإهتمام بالعمل الجماعي ومكافئة العاملين على أساس الإنجاز الجماعي للعاملين، لما له من أثر حاسم في تعزيز كفاءة وفاعلية التعلم وفي دعم العمليات الإبتكار وبالتالي تحقيق نتائج أكثر كفاءة وتوفير وقت ومال الشركات، ويكون ذلك من خلال تطوير استراتيجيات عمل تقوم على أساس تشكيل فرق عمل جماعية واتخاذ سياسات وإجراءات تربط أفرادها بروابط اجتماعية متميزة والعمل على توطيد العلاقات بين الموظفين وفتح قنوات تواصل دائمة بينهم في كافة المواقع، مما يساعد على إنجاز الأعمال بطريقة سلسة، وأيضاً من خلال وضع الشركة لنظام حوافز يُحفز العمل الجماعي، ويقوم على أساس الإنجازات الجماعية ومشاركة العمل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وكذلك من خلال غرز الشركة الروح العمل الجماعي لدى العالمين .

Abstract

The study aimed to investigate the impact of intellectual capital with its dimensions of human capital, structural capital, and relational capital on the smart organization in its dimensions of environmental understanding, continuous learning, strategic alternatives identification, adaptation, and collective intelligence. Additionally, the study aimed to explore the mediating role of organizational agility in the impact of intellectual capital on the smart organization in private companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

To achieve the study's objectives, the researcher designed an electronic questionnaire targeting a sample of 174 managers at all managerial levels in Jordanian real estate companies, totaling 33 companies. The comprehensive survey method was employed, distributing 174 electronic questionnaires to managers in these companies, retrieving 144 valid questionnaires for statistical analysis, representing 82.8% of the distributed questionnaires. Data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed several key findings, notably the statistically significant impact of intellectual capital with its dimensions of human capital, structural capital, and relational capital on the smart organization in private companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The results also demonstrated a statistically significant impact of intellectual capital dimensions on all dimensions of the smart organization.

The study recommends increasing the company's understanding and adoption of structural capacity as it constitutes its fundamental structure. It also suggests empowering human capital through structural capital to enable employees to work, innovate, achieve, and maximize their potential. Furthermore, the study advises developing a business plan aimed at building and strengthening strategic partnerships with local and similar companies, increasing focus on exploration and exploitation processes, and fostering innovation in emerging fields.

Keywords: Intellectual Capital, Smart Organization, Organizational Agility, Private Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو رحمة، إبراهيم احمد (2021). دور البراعة المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (10)، 453-487
2. أبو زيد، أحمد ناصر (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15 (3)، 311-329.
3. أفين، محمد صالح أحمد، وجكر مصطفى إسماعيل (2018). دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. مجلة جامعة دهوك، 1(21)، 205 – 225.
4. البغلي، فاروق محمد، والخوالدة خلدون احمد (2021) أثر البراعة المنظمة على الأداء الاستراتيجي في شركة زين العراق للاتصالات مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 364-380، (1)6
5. جاد الرب، سيد (2010). إدارة الموارد البشرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دارالفكر العربي.
6. جردات، ناصر واليزر، عماد (2020) دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 15(1) 1-35.
7. جمعة، محمد عبد الوهاب (2021) إطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وانعكاسه على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.
8. الجميلي، ياسين (2017) أهمية رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره والمحافظة عليه، مجلة دنيا الوطن، غزة.
9. الجيش، صادق عسكر، (2020)، رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

10. الحجاج، على عيسى، (2020)، أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية، مجلة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي للدراسات العليا، مج4، ع2، الأردن.
11. حرحوش عادل، وصالح، أحمد (2012). رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. حروزي خالد ومعمّر سعاد شجري، (2020). ملاح سكانديا نموذج حديث للقياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري والأصول الفكرية : دراسة حالة بشركة كوندور الكترونيكس، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي بتندوف، 6(2)، 530-548.
13. الحيارى، جمانة فيصل، (2019)، إدارة الابتكار الشامل والتطوير التنظيمي "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
14. الخشالي، شاكر جار الله، والشاعر، سوسن عبد الله (2020) مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمية : دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16 (3)، 561-587.
15. داود، إكرام رشيد سالم، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). *أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية: الدور الوسيط للبراعة المنظمية في شركات العقارات الأردنية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405212>
16. ديب، كندة، ومرهج، ماهر (2016) تأثير رأس المال البشري على أداء الابتكار في الجامعات السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين - Tishreen University Journal 38(1). Economic and Legal Sciences Series
17. ردايدة، إيناس محمد أمين (2016) أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان .رسالة ماجستير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
18. الزعبي، حسن علي (2019). قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة . دار وائل للنشر.

19. السامرائي، سلوى امين (2013). ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الحادي عشر، جامعة الزيتونة، الاردن.
20. سعادي، يمينه (2019) اثر رأس المال الفكري في تحقيق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التيسير والأعمال جامعة بسكرة، الجزائر. سندي، ياسر عمر، السريحي حسن عواد (2017) تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري "دراسة حالة على قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(1).
21. سعيد، وفاء فنجري مرزوق (2022). دور البراعة المنظمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(1)، 13-44.
22. سلطان، حكمت، رشيد، عثمان، محمود محمد (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
23. الشبير، محمد منير عودة (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع
24. شربيني، نهى عبد الرازق، (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مج 11، ع 4.
25. الشفاء، قناة السويس، ساهل جرينسكا). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية (65-80. doi: 10.33977/1760-005-013-005، 13(5)،
26. الشميلي، عائشة (2017) الإدارة الاستراتيجية الحديثة دار الفجر للنشر والتوزيع.
27. الشوشة، أمير، وعبد الفتاح، عبد الرحمن خيري (2021). دور البراعة المنظمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية 2، 483-445.
28. الصرايرة، دلال عقيل (2021). التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 18-1، (8)، 5

29. الطائي، يوسف حجيم والصائغ محمد جبار، وهادي، قيصير علي. (2013) صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات مجلة الغري للعلوم الإدارية والإقتصادية ، 11(26)، 119-150.
30. عبد العزيز، احمد عزمي زكي (2021) أثر أبعاد البراعة المنظمة على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(1)، 815-874.
31. عبد الله، آدم عبد الله سليمان، (2021)، أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين " دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج22، ع1.
32. عبد الوهاب، محمد أبو القمصان نور، بسمه إبراهيم، والطبلاوي، أسامه السيد (2019). أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة المنظمة: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (7)، 739-771.
33. العبيدي، رأفت عاصي حسين غائب. (2020) دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 145-161
34. العتال، حنين فوزي، (2020)، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، (رسالة ماجستير)، عمادة البحث العلمي، جامعة القدس، فلسطين.
35. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2018) الادارة الاستراتيجية الأمين للنشر والتوزيع.
36. العزاوي، فراس (2015) . تأثير الدور التكامل لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة - بحث ميداني في شركة كركوك للإتصالات المتنقلة في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والإدارية ، 21 (86)، 433 - 487.

37. عطا، ألفت إبراهيم، صباح نوال محمود، وصقر ، شيماء مصطفى (2021) أثر البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (11)، 255-296.

38. العكش علاء خليل (2020). دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية : دراسة مقارنة بين مستشفيات العكيدي، وائل فاضل حسان (2018) رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، 1 - 97

40. العلوان، سهام أحمد محمد (2021). القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة المنظمة بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(4)، 371-546.

41. علي، آ. وشرفاني، (2017)، تأثير البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمس نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، بحث مستل، مجلة الابتكار والتسويق، ع4.

42. عنيزات، مشيرة عدنان عبدالله، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021) *أثر المنظمة الذكية في الابتكار التكنولوجي: الدور الوسيط للريادة الرقمية في طلال أبو غزالة العالمية* (رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221964>

43. العودة، م، (2020)، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، مجلة الاقتصاد، ع6، م1.

44. العيشوش، عواطف أحمد (2021). القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة المنظمة: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية (2)، 145-164.

45. القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). *أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1255775>

46. القرني، علي بن حسن يعن الله (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. مجلة التربية

47. قشطة، آمال (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في

الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة.

48. القضاة، فادي حامد والنسور، بلال هاشم، والشوابكة، زياد علي. (2020) أثر خصائص المنظمة

الذكية في تعزيز الابتكار : دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن. مجلة

المثقال للعلوم الإقتصادية والإدارية . 6 (1)، 45-22

49. المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، وخطاب عايذة سيد. (2019). العلاقة بين رأس المال الفكري والبراءة

المنظمية : دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2 ،

114-101.

50. محمد، إلياس بخيت،(2020)، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية " دراسة حالة

مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية،(رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، كلية

الدراسات العليا، السودان.

51. محمد، روقي،(2018)، رأس المال الفكري على ربحية المؤسسات "دراسة حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية والجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة صدى مباح، ع14، الجزائر.

52. محمد، محمد، والشيخ بابكر (2018) أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي - دراسة تطبيقية في

كلية العلوم الإدارية جامعة نجران. مجلة الاقتصاد والأعمال، 26(3) 56-30

53. مراد، فليون يوسف (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب

الأكاديمي.

54. المسدي، عادل، ورضوان، طارق، وحسانين، مجدي (2021) أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة

المنظمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا). التجارة والتمويل 41-

49-3، 106.

55. مصري الفلسطيني: دراسة حالة بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة،

كلية التجارة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

56. مصطفى، أحمد سيد (2014). إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. الإنجلو

المصرية.

57. مطر، جمزة شاكر،(2019)، أثر رأس المال الفكري على الأداء الوظيفي " دراسة حالة مديرية الأمن

العام الأردني،(رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

58. المطيري، يوسف محمد ، والقريوتي محمد قاسم (2017) إدارة رأس المال البشري والإبتكار المنظمي

دراسة ميدانية لبعض الجهات الحكومية في دولة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية 242 - 211
2،(24).

59. المنسي، محمود عبد العزيز (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة المنظمة دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة العربية للعلوم الإدارية 25-210، 2-
(، 161

60. المهلاوي، عبد الله (2021) أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين " دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي

" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية السودان 22

61. الموسوي، كوثر حميد (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة

تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. آداب الكوفة، 10 (35)، 439-466.

62. النعيمي، محمد عبدالعال، والشورة، عبدالله أحمد، والطروانة، روان ظاهر (2020). أثر تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المنظمة الذكية : دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية. المجلة

العالمية للإقتصاد والأعمال، 8(2)، 293 - 307

63. النواصرة، مصطفى سليمان حامد (2019) جدارات القيادة الإستراتيجية واثرها في بناء المنظمة

الذكية. دار وائل للنشر والتوزيع

64. الهطلاني، عايد، وشاهين، عبد الحميد (2022) التكامل بين المتوازن للأداء ومنهجية إدارة المخاطر

لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية

2689 2665 (4)13

65. هلال، طارق عثمان عبد الله،(2020)، أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات "دراسة ميدانية على

لعاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية فن مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات

الاقتصادية، مج28، ع3، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abazeed, Riad (2017). The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Performance of Public Hospitals in Jordan, *Global Journal of Management and Business*, 17, 5-A, 42-52.
2. Adeoye Olarewaju Abayomi ,Bello Bolaji Oluwayemisi,2018, learning Organizational,organizational performance and organizational innovation: Empirical evidence among selected, IUG of Journal Economics.
3. Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 400-418. Doi: 10.1108/jic-05- 2016-0056.
4. Alawamleh, M., Bani Ismail, L., Aqeel, D., & Alawamleh, K. J. (2019). The bilateral relationship between human capital investment and innovation in Jordan. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1). doi:10.1186/s13731-019-0101-3.
5. Alkhateeb, A. N., Yao, L., & Kie, C. J. (2018). Intellectual capital practices' in universities. *International Journal of Accounting*, 3(13), 19-25. Alzuod, M. A, Isa, M. F. M., & Othman, S.Z. (2017). Organizational Learning, Innovative Performance and the Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation among Jordanian SMEs. *Aust. J. Basic & Appl. Sci.*, 11(1), 16-26.
6. Al-Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., Abu Amuna & El Talla, Suliman A. (2018).The Availability of Smart Organization dimensions in Technical Colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2 (10), 49-64.

7. approach. Kybernetes Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2019). Knowledge dynamics: a thermodynamics
8. Arisa, Shollo & Galliers, Robert D. (2016). Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organizational knowing. *Information Systems Journals*. 26(4), 339-367.
9. Atos (2011), White paper: Smart Organizations - Creating Real Business Value from Connections, Content and Collaboration, Atos Origin SA. The Economic Times. 1 July 2012. Retrieved 5 August 2012.
10. Audzeyeva, A. and Hudson, R. (2015), "How to get the most from a business intelligence application during the post implementation phase? Deep structure transformation at a U.K. retail bank". *European Journal of Information Systems*, 25 (1), 1-18.
11. Bahrami, Mahdi, Arabzad, S. Mohammad & Ghorbani, Mazaher. (2012). Innovation In Market Management By Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (41), 160 – 167.
12. Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. (2014). Creative Problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80–115.
13. Basil, Hans (2018). Business Environment Conceptual Framework And Policies. *International Educational scientific research journal*, 4(3), 76-74.
14. Bennett, B. (2003). Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. *Training Strategies for Tomorrow*, 17(4), 7-9.

15. Bhandari, K. (2017). Internationalization and Organizational Ambidexterity for Sustainable Performance Moderating Effects of Firm-specific Advantages and Competitive Strategies. Vaasan yliopisto.
16. Bhatti W, Khan M, Hussain N, Ahmed A, and Rehman K. (2014) Sustaining Competitive Advantage Through Effective Knowledge Management, African Journal of Business Management, April 18.
17. Brown, T., & Wassif, H. S. (2017). Understanding continuous professional development participation and choice of mid-career general dental practitioners. European Journal of Dental Education. Official Journal of the Association for Dental Education in Europe, 21(1), 46-51. <https://doi.org/10.1111/eje.12177>.
18. Burns, N.R, Lee, M.D & Vickers, D. (2006)." Are individual differences in performance on perceptual and cognitive optimization problems determined by general intelligence ?". Journal of problem Solving, 1(5-19).
19. Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. Journal of Knowledge Management, 22(3), 621-648. Doi: 10.1108/jkm-07-2017-0309.
20. Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance. European Management Review.
21. capabilities in the Syrian Arab Republic, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 33, No. 1
22. Chan & Liu, Xiqin (2017). The Future of Translation Technology: Towards a World without Babel. 63(6), 897 – 900. <https://doi.org/10.1075/babel.00020>.

23. Christian, Linder (2019). Learning from suppliers: a framework for operation innovation in small and medium sized enterprises, *Production Planning & Control*. 10-12, 827-841, <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582092>
24. Dahash Q. and Al-Dirawib A. (2018) Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. *Management Science Letters* 8(7), 795-804:
25. Danish, R. Q., Holbrook, A., Latif, Y., Shaukat, & Shaheen, U. (2016). Impact of Intellectual Capital on Organizational Creativity through Technical Innovation in Telecom Sector Sizes. *Journal of Statistics*, 23(1), 17-31. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=122556292&si>
26. Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222. <https://doi.org/10.1108/14691930210435570>
27. Demircioglu, M. A. (2016). Organizational Innovation. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 1-5.
28. Dinter, Barbara, Schieder, Christian & Gluchowski, Peter (2015). Towards a Life Cycle Oriented Business Intelligence Success Model. *AMCIS 2011 Proceedings- All Submissions*. 361.
29. Divanna, J. (2003). *Thinking Beyond Technology: Creating New Value in Business*, Palgrave Macmillan.
30. Du, B., Liu, Q., & Li, G. (2017). Coordinating leader-follower supply chain with sustainable green technology innovation on their fairness concerns. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 14(12), 1357.

31. E.& Banahan, E. (2001). Towards the Smart Organization. An Emerging Organizational Paradigm and the Contribution of the European RTD Programs. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 12 (2), 101-119.
32. Eckerson, E. (2003). *Smart Companies in the 21st Century: The Secrets of Creating Successful Business Intelligent Solutions*. Seattle: The DW Institute.
33. Eddy, S. L., Brownell, S. E., Thummaphan, P., Lan, M. C., & Wenderoth, M. P. (2015). Caution, Student Experience May Vary: Social Identities Impact a Student's Experience in Peer Discussions. *CBE life sciences education*, 14(4), ar45. <https://doi.org/10.1187/cbe.15-05-0108>.
34. Edvinson, L. and Malone, M. S. (2007). Human Capital and Competitiveness quiden Line For Policy. *Competitiveness Review*, vol. 10, no. 2, p. 192.
35. El Haiba, M., Elbassiti, L. & Ajhoun, R. (2016). Can Recommender Systems improve Idea Generation Quality in the Front End of Innovation? *Proceedings of the International Conference on Change, Innovation, Informatics and Disruptive Technology (ICCIIDT'16)*, 11-12 October 2016, London- U.K, 37-50.
36. El Haiba, M., Elbassiti, L. & Ajhoun, R. (2017). Idea Management: Idea Generation Stage with a Qualitative Focus. *Journal of Advanced Management Science*, 5(4), 271-278.
37. EL Haiba, Maria, EL BASSITI, Lamyaa, & Ajhoun, Rachida. (2017). Quqntitative Idea generation for a smart enterprise. Conference: 30th International Business Information Management Association Conference -IBIMA - At: Madrid, Spain.
38. Eliana, Gasparý., Gilnei, Moura. & Douglas, Wegner.(2020). How does...

39. Ershova, N., Yutkina, O., Pashkov, A., Ivanova, M., & Chistyakova, A. (2018). Influence of human capital on the level of innovation activity of an enterprise. doi:10.1051/mateconf/201823904011.
40. Filos, E. (2002). European Collaborative R&D Projects Related to the "Smart Organization". A First Evaluation of Activities and Implications for Construction, in: Turk, Z., Scherer, R. (eds): eWork and eBusiness in Architecture, Engineering and Construction, Sweets and Zeitlinger: Lisse, 27- 32.
41. Filos, E. (2005). Virtuality and the Future of Organizations, in: Putnik, G. and Cunha, M. M. (eds). Virtual Enterprise Integration: Technological And Organizational Perspectives, Hershey, PA: Idea Group, 32-46. Filos
42. Gavius, I., & Russ, M. (2009). The valuation implications of human capital in transactions on and outside the exchange. *Advances in Accounting*, 25(2), 165-173.
43. Gerlitz, L. (2016). Design management as a domain of smart and sustainable enterprise: Business modelling for innovation and smart growth in Industry. *Entrep. Sustain*, 3(2), 244-268.
44. Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (2009). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead - long live the career*. 15-45. San Francisco: Jossey-Bass
45. Hawks, Majd. (2017). Measuring the dimensions of strategic intelligence among managers of medium-sized private companies and their effect on competitive
46. Heidenreich, S. & Spieth, P. (2013). Why innovations fail-the case of passive and active innovation resistance. *Int J Innov Manag*, 17(5), 21-42.

47. Huang, C. C., Luther, R., & Tayles, M. (2007). An evidence-based taxonomy of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 386-408.
<http://dx.doi.org/10.1108/14691930710774830>.
48. Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., & de las Heras-Pedrosa, C. (2019). Training Entrepreneurial Competences with Open Innovation Paradigm in Sustainability, 11(17), Higher Education. <https://doi.org/10.3390/SU11174689>.
4689.
49. Jan, Dul. & Canan, Ceylan (2014). The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6).
50. Jung, Y. (2009). An approach to organizational intelligence management (A framework for analyzing organizational intelligence within the construction process- from ProQuest Dissertations & Theses Global.
51. Kadalam, Mahmoud & Raad, Al-Sarn (2019). The effect of the characteristics of smart organizations in enhancing the environmental sustainability of the Syrian telecom companies. *Al-Baath University, Journal for the Humanities*, 41 (23), 11-40.
52. Karamipour, Mohammad Reza, Mehraban, Monireh & Jahani, Sodabeh. (2015). The Effect of Organizational Culture on the Employee's Creativity. *Saussurea*, 3(2), 40-53.
53. Khan, H., & Ali, M. (2010). An empirical investigation and users perceptions on intellectual capital reporting in banks: Evidence from Bangladesh. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 14(1), 48-69.
54. Kim, D., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). The relationship between Quality Management Practices and Innovation. *Journal of Operations Management*. (30),295-315.

55. Kim, Han, 2019, Entry Barriers A Dull One or Two Edged- Sword for Incumbents
Unraveling Paradox from Contingency Perspective, *Journal of Marketing*, vol(65), N1.
56. Krause, J., Ruxton, G., & Krause, S. (2009). Swarm Intelligence in Animals and Humans. *Trends in Ecology and Evolution*, (25), 28-34.
57. Kumkale, I. (2022). Organizational Ambidexterity. In: Organizational Mastery. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Springer, Singapore.
58. Law, Teck Poh and Kilicman, Adem and Ibrahim, Siti Nur Iqmal and McMillan, David (2018) On intellectual capital and financial performances of banks in Malaysia. *Cogent Economics & Finance*, 6 (1). 1-15.
59. Lazarević, S. & Lukić, J. (2019). Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study. *Economic Themes*, 56(3) 301-319.
<https://doi.org/10.2478/ethemes-2018-0018>.
60. Manzari, M., Kazemi, M., Nazemi, S., & Pooya, A. (2012). Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review. *Management Science Letters*, 2(7), 2255-2270
61. Matheson, D. & Matheson, J. (2001). Smart Organizations Perform Better: The "high-IQ" organization has almost five times the chance of being a top performer than its low-IQ counterpart. *Research-Technology Management*, 44(4), 49-54.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671442>.
62. Matheson, D., & Matheson, J. (2016). Smart organizations perform better. *Research-Technology Management*, 4(44), 49-54,
<https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671442>.

63. Maurer, T.J.& Weiss, E.M. (2010). Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. *J Bus Psychol* 25(11), 1- 13.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9126-0>
64. Mention, A. (2012). Intellectual Capital, Innovation and Performance: a Systematic Review of the Literature. *Business and Economic Research*, 2(1).
<http://dx.doi.org/10.5296/ber.v2i1.1937>
65. Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25:1-55.
66. Nuno, Caseiro. & Arnaldo, Coelhob (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139-145.lobal proceedings, 204.
67. Petković, M. & Lukić, J. (2014). New Organizational Forms Supported by the Information and Communication Technology: The Case of Serbian ICT Industry. *Facta Universitatis, Economics and Organization*, 11 (2), 101-115.
68. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.
<https://doi.org/10.1177/1094428115624965>.
69. Quinn, James Brain (2005). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *Academy of Management Executive*, 19(4), 112-128.
70. Rouhani, Saeed, Asgari, Sara & Mirhosseini, Seyed Vahid (2012). Review Study: Business Intelligence Concepts and Approaches. *American Journal of Scientific Research*, 50 (12), 62-75.

71. Rudež, H. N., & Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1),188-199.
72. Salim, Islam Mohamed & Sulaiman, Mohamed (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 119-135.
73. Schwaninger, Markus (2009). *Intelligent Organizations- Powerful Models for Systemic Management*. University of St. Gallen, 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-85162-2>.
74. Sharma, Pooja & Sharma, Richa (2016) Impact of Continuous Learning Culture and Employee Self Efficacy on Training Effectiveness: Empirical Evidence from Insurance Sector in India. *Global Journal of Management and Business Research*, 1(16),67-85.
75. Shekari, Mohammad Reza, Esmaili, Givi, & Keshavarz, Hamid (2016). An Investigation into the Relationship between Knowledge Management Infrastructures and Organizational Intelligence in Research Centers of the Ministry of Science, Research and Technology. *Iranian Research Institute for Science and Technology*, 31(4), 1057-1094.
76. Siddiqui, Muhammad Awais, and Ali Asad. (2014). Relational Capital and Performance: A Case of Brand Developing Firms. *Middle-East Journal of Scientific Research* 21 (11): 2115-2122.
77. Smit, J., Ludik, J., & Forster, S. (2008). Organisational culture in the South African context: the X model. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 7(10). 73-85.

78. Smit, Jakobus (2015) "The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations." *Journal of International Technology and Information Management*, 24(3), Article 4. <http://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol24/iss3/4>.
79. Steinberg, J. (2004). *Leveraging Intelligence To Achieve Market Leadership*. Market Image & Insights Inc. (miii), <http://www.commuitech.ca/>.
80. Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrski, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13(3), 1203-1230.
81. Svarc, J., Lažnjak, J., & Dabić, M. (2020). The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries. Another digital divide?. *Journal of Intellectual Capital*.
82. Talaoui, Y. & Kohtamäki, M. (2020). 35 years of research on business intelligence process: a synthesis of a fragmented literature. *Management Research Review*.
83. Torbatjoo, S.R. (2018). Impact of human resources measures on organizational ambidexterity of smart city projects. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(4), 325-334).
84. Tripathy, T.; Gil-Alana, L. A.; Saho, D. (2017). The effect of intellectual capital on firms' financial performance: an empirical investigation in India, *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 12(4): 342-37. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2015.072197>
85. Valaei, Naser (2017). "Organizational structure, sense making activities and SMEs competitiveness An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS) ". *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47 (1), 16 - 41 .

86. Vengerov, A. (2011). Collective learning and collective intelligence working together. *International Journal of Learning*, 18(2), 45-56, <https://doi.org/10.18848/1447-9494/cgp/v18i02/47500>.
87. Waseem, B., Loo-See, B., Adeel, A., & Riaz, A. (2018). Impact of intellectual capital on innovation capability and organizational performance: An empirical investigation. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 365-379.
88. Wasterman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
89. Wendra, W., Sule, E. T., Joeliaty, J., & Azis, Y. (2019). Exploring dynamic capabilities, intellectual capital and innovation performance relationship: evidence from the garment manufacturing. *Business: Theory and Practice*, 20, 123-136.[doi:10.3846/btp.2019.12](https://doi.org/10.3846/btp.2019.12).
90. Wheelen, T & Hunger, D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. 13th ed, Pearson: Prentice Hall.
91. Williams, Robert V. (1997). "Information Management for the Intelligent Organization The Art of Scanning the Environment." *Journal of Academic Librarianship*, 23(2), 1-18,
92. Yamini Prakash Sahay & Meenakshi, Gupta (2016) *Organization Design & Perceptions of Innovation: Implications for the Indian Pharmaceutical Sector"*,
93. Zhang, M., Qi, Y., Wang, Z., Pawar, K., & Zhao, X. (2018). How does intellectual capital affect product innovation performance? Evidence from China and India *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 895-914. Doi: 10.1108/ijopm-10-2016-0612.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر رأس المال الفكري في المنظمة الذكية : الدور

الوسيط للبراعة المنظمة دراسة تطبيقية في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات -15 سنوات ☐ سنوات
- ☐ من 15 سنة -20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: رأس المال الفكري، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
رأس المال البشري						
1	يمتلك العاملون الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج وفق المعلومات المتاحة					
2	يمتاز العاملون بالأداء العالي عند تقديم الخدمات للزبائن					
3	يمتاز العاملون بالدقة وفقاً لمتطلبات تخصصاتهم الوظيفية					
4	تتوافق معرفة العاملين وتكنولوجيا الخدمة المقدمة					
5	تحفز الشركة روح الابتكار لدى العاملين					
رأس المال الهيكلي						
1	يوجد تنوع في تخطات الاقسام داخل الشركة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
2	يساعد الهيكل التنظيمي في الشركة على أداء الأعمال بكفاءة					
3	تشجع الشركة الاتصال بين العاملين					
4	تتبنى الشركة السياسات الكفيلة بتفويض السلطات بوضوح					
5	تجري الشركة تعديلات هيكلية تتوافق مع التغيرات البيئة الخارجية					
رأس المال العلاقتي						
1	تحتفظ الشركة بعلاقات شراكة وطيدة مع الشركات المحلية بهدف تطوير العمل					
2	يعرف العاملون في الشركة احتياجات الزبائن					
3	تسعى الشركة لارضاء زبائنها					
4	تسعى الشركة لتقديم خدمات ذات جودة عالية					
5	تمتلك الشركة مواقع الكترونية يتواصل من خلالها الزبائن من أجل تسهيل خدماتهم					

👉 المحور الثاني: المنظمات الذكية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
فهم البيئة						
1	تقوم الشركة بعمليات المسح البيئي للتقليل من حالات عدم التأكد					
2	تقوم الشركة بتحديد مصادر عدم التأكد البيئي للاستفادة منها في اتخاذ القرارات					
3	تحدد الشركة السيناريوهات المستقبلية بناء علي معلومات					
4	تسعي الشركة لخلق ثقافة تنظيمية تسعي لتقديم كل ما هو جديد من خدمات					
5	تمتلك الشركة تقنيات متطورة تمكنها من رصد التغيرات البيئية					
التعلم المستمر						
1	تعزز الشركة عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى لزملائها					
2	توفر الشركة الفرص لتعلم الموظفين فيها					
3	تمتلك الشركة برامج للتعلم المستمر					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
4	تشرك الشركة العاملين في المؤتمرات العلمية بشكل مستمر					
5	تبحث الشركة باستمرار عن المعرفة لتحسين العمل					
ايجاد البدائل الاستراتيجية						
1	تولد ادارة الشركة عدة بدائل استراتيجية لاختيار الأنسب من بينها					
2	توفر ادرة الشركة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها					
3	تقوم الشركة بالاستعداد للمخاطر المستقبلية من خلال التخطيط الجيد					
4	تقوم الشركة بمراجعة السياسات باستمرار					
5	تفصح الشركة بشفافية عن توجهاتها المستقبلية					
التكيف						
1	تقوم الشركة بتحديث التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار					
2	تكيف الشركة اعمالها وفقا للتغيرات البيئية					
3	تواجه الشركة القدرة علي التغيير لمواجهة التغيرات السريعة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
4	تحقق الشركة حاجات الزبائن بسرعة مما يعزز ثقتهم بها					
الذكاء الجماعي						
1	تشجيع الشركة العاملين علي العمل الجماعي					
2	تراعي الشركة أن تكون فريق العمل الاستراتيجي من المتميزين					
3	تربط العاملين في فرق العمل روابط اجتماعية متميزة					
4	تكافئ الشركة العاملين علي اساس الانجاز الجماعي					
5	تشجع الشركة التفاعل بين العاملين					

👉 المحور الثالث: البراعة المنظمية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تركز الشركة على الجديد من الابتكار علي أنشطة جديدة في مجالات متجددة					
2	يتم تحديد الفرص المتاحة في الأسواق					
3	تقوم الشركة بالبحث عن عملاء جدد في أسواق جديدة					
4	تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة لا يصلح خدماتها					
5	تشجيع الشركة العاملين علي الابداع					
6	تقوم الشركة بتحسين تقنية تقديم الخدمات الحالية					
7	يتم إجراء تعديلات مستمرة علي الخدمات الحالية					
8	تقوم الشركة بتوزيع الخدمات المقدمة في السوق الحالي					
9	تجهد الشركة في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين					
10	تسعي الشركة لخفض التكاليف الحالية					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of General Administration

**The Impact of Intellectual Capital on the Intelligent
Organization: The Mediating Role of Organizational Agility -
An Applied Study in Private Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia.**

Preparation:

232000811 Riyadh Ali Alshehri

232001118 Majed Farih Alanazi

232001164 Gazy Barajas Alshali

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024