

## "الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"

مصطفى محمد عبد النبي يسن\*

### ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على كل من الإدارة الإلكترونية، والبراءة التنظيمية؛ وكذلك تأثير الإدارة الإلكترونية على البراءة التنظيمية، بالإضافة للتعرف على تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية. وتحليل قائمة الاستقصاء لعدد (٣٨٢) من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً على الإدارة الإلكترونية، ولكنها لا تؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً على البراءة التنظيمية؛ أما الإدارة الإلكترونية فتؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً على البراءة التنظيمية؛ كما اتضح وجود دور وسيط للإدارة الإلكترونية يؤثر تأثيراً معنوياً على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية، مما يوضح أن تأثير إدارة المعرفة على البراءة التنظيمية هو تأثير غير مباشر من خلال الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية، كل ذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، البراءة التنظيمية، الشركة المصرية للاتصالات.

\* مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

### **Abstract:**

This Study aimed to Identify the Impact of Knowledge Management on both Electronic Management and Organizational Ambidexterity, As well as the Impact of Electronic Management on Organizational Ambidexterity, and Addition to Identifying the Impact of the Mediating Role of Electronic Management on the Relationship between Knowledge Management and Organizational Ambidexterity. And by Analyzing the survey list of (382) Employees of Telecom Egypt.

The Study Concluded that Knowledge Management has a direct moral Effect on Electronic Management, but it does not have a direct moral Effect on Organizational Ambidexterity, As for Electronic Management, it has a direct moral Impact on organizational Ambidexterity. It also became clear that there is an Intermediary Role for Electronic Management that has a significant Effect on the Relationship between Knowledge Management and Organizational Ambidexterity, which shows that the Effect of Knowledge Management on Organizational Ambidexterity is an Indirect Effect through the Mediating Role of Electronic Management, all by Application to Telecom Egypt.

**Keywords:** Knowledge Management, Electronic Management, Organizational Ambidexterity, Telecom Egypt.

### **١ - المقدمة:**

أوضح (Friedman, 2005) أن العالم ينتقل من العصر الصناعي القائم على الموارد الطبيعية إلى عصر المعرفة القائمة على المهارات والتعليم والبحث والتطوير، وبرزت المعرفة كمصدر رئيس للوظائف والنمو الاقتصادي العالمي لأنها أساس الابتكار ((Dickel and Moura, 2016, p.213)). وقد أصبحت المعرفة ميزة تنافسية في اقتصاد اليوم، والشركة المولدة للمعرفة هي التي تقوم على إنشاء رؤية معرفية، وإدارة المساحة، والحفاظ على المسارات الإبداعية، وبناء نظام الحوافز

(Ding et al., 2019, p.311)؛ وبسبب أهمية المعرفة أصبح الأكاديميون والممارسون مهتمون بشكل متزايد بإدارة المعرفة كنظام، ويرجع ذلك إلى دور المعرفة في تحسين الإنتاجية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وإنشاء وحماية الأصول غير الملموسة للشركة (Ode and Ayavoo, 2020, p.210). ولأن معظم الشركات تواجه منافسة متزايدة وقصر دورة حياة منتجاتها؛ فإن قدرتها على تطوير الابتكارات أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى للحفاظ على ميزة تنافسية (Urban and Matela, 2022, p.28).

ويعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد ظهر نتيجة للعديد من التطورات، منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الالكتروني بعيداً عن الأعمال الورقية (Alqudah and Muradkhanli, 2021, p.67)؛ كما أنها تتيح إدارة الأعمال بصورة أكثر سهولة وفعالية، وتساعد في تخطيط عمليات العمل قصير الأجل وطويل الأجل، والمتابعة الآلية لأداء الأفراد والجماعات، وتقويم أداء العاملين وسير العمل، وجدولة الأعمال وتوزيعها بين العاملين لزيادة كفاءة الأداء، وتحديد نقاط الإعاقة والضعف وغيرها (Abdel-Magid, 2006, p.2).

ويقصد بالبراءة التنظيمية أن تكون المنظمات قادرة على استغلال الكفاءات والامكانيات الحالية مع استكشاف فرص جديدة في نفس الوقت؛ وتشمل أنشطة الاستكشاف كلاً من الابتكار والمخاطرة وتركز بشكل أكبر على المستقبل وهو توجه نحو المدى الطويل؛ أما أنشطة الاستغلال فتتركز على التغيير التدريجي لخلق قيمة من خلال الكفاءات الحالية وهو توجه نحو المدى القصير (Bodwell and Chermack, 2010, p.196)؛ وقد تطورت الأدبيات المتعلقة بالبراءة التنظيمية لتحويلها من المنظور الثابت للبراءة الذي يركز على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال إلى المنظور الديناميكي لها من خلال القدرة على إدارة نقاط التوتر والتضارب بين الاستكشاف والاستغلال والتوفيق بينهما، وذلك بمراجعة الأهداف

الإستراتيجية الاستكشافية والاستغلالية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مستويات عالية من الاستكشاف والاستغلال (Posch and Garaus, 2020, p.3).

ونتيجة لذلك يرى الباحث أهمية دراسة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية وتأثيراتهم المتبادلة في المنظمات المصرية.  
**٢ - مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للبحث:**

اهتمت الكثير من الدراسات السابقة بإدارة المعرفة مع الأداء الفردي أو الأداء التنظيمي (Muthuveloo, et al., 2017؛ أحمد، ٢٠١٨؛ Adaileh et al., 2020)، وعلاقتها بالابتكار (Ode and Ayavoo, 2020؛ Urban and Matela, 2022)، وأثرها على الإبداع المنظمي (السياني، ومحسن، ٢٠٢١)، وأثر الذكاء الاستراتيجي عليها (القاضي، ٢٠٢٢)، ومع إدارة الموارد البشرية (Lendzion, 2015؛ حموده، وآخرون، ٢٠١٨؛ بوعلاق، وفرقظ، ٢٠٢١)، وأثرها على نظم معلومات الموارد البشرية (أمين، وآخرون، ٢٠٢٠)، وعلاقتها برأس المال الفكري (شليبي، ٢٠١٥)، وأثرها على تطوير رأس المال البشري (الرقب، ٢٠١٩)، ودورها في دعم الجدارات الوظيفية (أحمد، ٢٠١٧)، وأثرها على تخفيض المخاطر البيئية (الرقب، ٢٠١٩)، ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد الخضراء (حسن، ٢٠٢٠)، وأدائها على المزايا التنافسية العالمية (Ghasemi et al., 2021)، ومع كل من الأداء التنظيمي وإدارة الابتكار (Dickel and Moura, 2016؛ Ding et al., 2018)، ومع القيادة الحكيمة وأداء الابتكار (Mardani et al., 2019)، وتأثيرها على الابتكار الأخضر والتنمية المستدامة (Abbas and Sağsan, 2019)، ومع إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي غير المالي (Kokkaew et al., 2022)، ومع إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية (إبراهيم، ٢٠٢١)، ومع رأس المال الفكري والأداء التنظيمي (Mustapha and

(Abdelheq, 2018)، وربطها بالتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية (Antunes and Pinheiro, 2020)، ومع الجودة الشاملة واستدامة الشركات (Abbas, 2020)، ومع الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية (خليفة، ٢٠٢٠)؛ وقد قدمت هذه الدراسات العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

١- جاء مستوى إدراك إدارة المعرفة وأهميتها مرتفع، ويتم استخدامها من خلال ممارسة عملياتها المختلفة، ولكن يوجد تفاوت بين الآراء حول أبعاد متطلبات وعمليات إدارتها، إلا أنه توجد علاقة معنوية بين متطلبات إدارتها وعملياتها وتطور الأداء المؤسسي، ويوجد أثر لعملياتها على الإبداع المنظمي (أحمد، ٢٠١٨؛ الرقيب، ٢٠١٩؛ السباني، ومحسن، ٢٠٢١). كما أن تطبيق المعرفة له قوة تفسيرية كبيرة للأداء سواء في الشركات المتوسطة أو الكبيرة الحجم، وللاستحواذ على المعرفة قوة تفسيرية على الأداء للشركات المتوسطة الحجم فقط ولم يكن له تأثير على أداء الشركات كبيرة الحجم، ولكن اكتساب وتبادل المعرفة لم يكن لهم أي تأثير معنوي على الأداء في أي من هاتين النوعين من الشركات (Adaileh et al., 2020).

٢- أن العامل الرئيس في نجاح أي منظمة هو تهيئة الظروف لتطوير قدرات ومهارات الموظفين، وتحويل الموارد البشرية إلى رأس مال فكري، حيث توجد علاقة معنوية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، ويوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري (Lendzion, 2015؛ شلبي، ٢٠١٥؛ الرقب، ٢٠١٩)، كما أن رأسي المال البشري والعلائقي لهما تأثير إيجابي وهام على تحسين عمليات إدارة المعرفة، مما يساهم بشكل فعال في تطوير الأداء التنظيمي، أما مساهمة رأس المال الهيكلي فكانت إيجابية أيضاً ولكنها محدودة (Mustapha and Abdelheq, 2018). ويمكن النظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية قائمة على المعرفة، والنظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة عمليات بناء

الموارد الفكرية لمنظمة ما، وتخزينها، والوصول إليها، ونشرها، ويمكن تشجيع المعرفة من خلال مجموعة من الممارسات التعاونية لإدارة الموارد البشرية، وأن الذاكرة التنظيمية هي نتيجة للتعلم التنظيمي (Antunes and Pinheiro, 2020).

٣- أن أنشطة وممارسات إدارة المعرفة تؤثر على الابتكار والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال زيادة القدرة على الابتكار، وللقيادة الحكيمة تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، وللابتكار تأثير وسيط إيجابي على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الشركة، أما إدارة المعرفة فلها تأثير وسيط جزئي بين القيادة الحكيمة والأداء الابتكاري، وتؤثر بشكل كبير على الابتكار الأخضر والتنمية المستدامة للشركات، ولها نفس القدر من الأهمية لجميع الشركات، ولتوليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها تأثير كبير وإيجابي على ابتكار الشركات، أما تطبيق المعرفة فيتوسط العلاقة بين توليد المعرفة ونشرها وتخزينها وابتكار الشركات، وله تأثير كبير على ابتكار الشركات (Mardani et al., 2018; Ding et al., 2019; Abbas and ) (Sagsan, 2019; Ode and Ayavoo, 2020; Urban and Matela, 2022).

٤- توجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، كما يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة وجميع أبعادها على إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتوجد علاقة غير مباشرة قوية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، كما يوجد أثر جوهري لأبعاد إدارة المعرفة على نظم معلومات الموارد البشرية (حموده، وآخرون، ٢٠١٨؛ أمين، وآخرون، ٢٠٢٠؛ إبراهيم، ٢٠٢١؛ بوعلاق، وقرقظ، ٢٠٢١). وتوجد علاقة إيجابية ومباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة والعمليات التشغيلية غير المالية، وبين إدارة الموارد البشرية والعمليات التشغيلية غير المالية، وأن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعمليات التشغيلية غير المالية (Kokkaew et al., 2022).

٥- يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة في بناء الجدارات الوظيفية؛ ويوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة، ويتم تطبيق الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة بدرجة مرتفعة (أحمد، ٢٠١٧؛ القاضي، ٢٠٢٢). وإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير وإيجابي على استدامة الشركات، وتتوسط إدارة المعرفة جزئياً في العلاقة بينهما، ولكن علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنشاء المعرفة غير مهمة، كما أن علاقة إدارة المعرفة بالاستدامة البيئية غير مهمة (Abbas, 2020). ويوجد اختلاف معنوي حول إدراك عمليات إدارة المعرفة، والثقة التنظيمية، والشفافية الإدارية (كمتغير وسيط بينهما)، فضلاً عن أهمية عنصر شفافية الاتصال والمعلومات وشفافية المساءلة كمغيرات وسيطة في تدعيم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية (خليفة، ٢٠٢٠). كما توجد علاقة جوهرية ومعنوية بين الأبعاد الرئيسة لإدارة المعرفة وبين بُعدي سلاسل التوريد الخضراء (ال شراء الأخضر - التصميم الأخضر)، وكذلك بينها (عدا مشاركة المعرفة) وبين بُعد (الإدارة البيئية الداخلية)، وأيضاً بينها (عدا اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة) وبين بُعد (التعاون مع العملاء)، وتم التوصل إلى إطار فكري مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء سلاسل التوريد الخضراء (حسن، ٢٠٢٠).

كما اهتمت الدراسات السابقة بالإدارة الإلكترونية من حيث متطلبات تطبيقها (عسيري، والمغدي، ٢٠١٥)، ودرجة توافر أبعادها (العمرى، ٢٠١٦)، وواقع تطبيقها (المتوكل، ٢٠٢٢)، وأثر تطبيقها على مستوى أداء العاملين (الشهري، وعزب، ٢٠١١؛ غيث، وبني خالد، ٢٠١٩)، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (الأقرع، ٢٠٢٠؛ أبو مرسة، والتلباني، ٢٠٢١)، ودورها في تطوير أداء الحكومة الإلكترونية (Alqudah and Muradkhanli, 2021)، ولتطوير العمل الإداري (بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧)، وأثرها في تحقيق التنافسية (حافظ، وشرارة، ٢٠١٨)،

وفي تحسين الخدمة المقدمة للجمهور (علوان، وأبو معمر، ٢٠١٧)، وأثرها في جودة الخدمات الصحية (أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١)؛ وقدمت هذه الدراسات العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء متوسطاً، ويوجد أثر معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري والأداء والأداء الوظيفي (الشهري، وعزب، ٢٠١١؛ العمري، ٢٠١٦؛ بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧؛ غيث، وبنّي خالد، ٢٠١٩). كما توجد موافقة بدرجة كبيرة على توفر متطلبات تطبيقها، وتوجد علاقة طردية إيجابية ومعنوية بينها وجميع أبعادها وتحسين الأداء الوظيفي، ولكن الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية ومعنوية بكل من المتطلبات (الإدارية، والمالية، والبشرية، والتقنية) واستُبعدت المتطلبات الأمنية من معادلة التأثير (الأفرح، ٢٠٢٠؛ أبو مرسة، والتلباني، ٢٠٢١).
- ٢- توجد درجة احتياج عالية لتوفير المتطلبات البشرية والمادية والسبل المقترحة لتطبيقها، وتوجد علاقة معنوية بين توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة المقدمة للجمهور، ولكن لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات تقدير مدى تطبيقها في تحسين هذه الخدمة تُعزي للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ونوع المحكمة)، ولا توجد فروق معنوية بين المتطلبات البشرية والمادية والسبل المقترحة لتطبيقها وبين المتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والتدريب) (عسيري، والمغدي، ٢٠١٥؛ علوان، وأبو معمر، ٢٠١٧؛ المتوكل، ٢٠٢٢). وأن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على تحويل النظام الإداري التقليدي إلى نظام إلكتروني، بل هي نظام متكامل ومعقد من جميع الأبعاد السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية، ويتطلب هذا التحول دراسات واعية لجميع عناصره (Alqudah and Muradkhanli, 2021).



٣- يوجد تأثير معنوي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنافسية، وتتوافر متطلبات تطبيقها بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة معنوية بينها وبين جودة الخدمات الصحية، وأن المتغيرات المؤثرة في جودة هذه الخدمات هي المتطلبات (البشرية، والمالية، والأمنية)، ولا يوجد تأثير للمتطلبات (الإدارية، والتقنية)، ولا توجد فروق معنوية بين متوسطات التقديرات تعزي إلى (الحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي) (حافظ، وشرارة، ٢٠١٨؛ أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١).

واهتمت أيضاً الدراسات السابقة بالإدارة الإلكترونية مع إدارة المعرفة، حيث جاءت الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء، وذلك في دراسة (أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧) التي هدفت إلى تحليل علاقة الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصري، وتوصلت إلى وجود تأثير جوهري لإدارة المعرفة (الاستحواذ على المعرفة - توزيع المعرفة - استغلال المعرفة) على الإدارة الإلكترونية (التكنولوجيا - المخصصات المالية)، ووجود تأثير جوهري للإدارة الإلكترونية على التميز في الأداء، ووجود تأثير جوهري لإدارة المعرفة على التميز في الأداء في حالة وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بينهما. كما توجد دراسة (الفليت، والحاكم، ٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في بعض الجامعات في قطاع غزة بفلسطين، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتطلبات الخمس للإدارة الإلكترونية (الإداري - البشري - التقني - المالي - الأمني) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص - توليد - نشر - تخزين - تطبيق)، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية جداً ومعنوية بين توظيف الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها وعمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في

الجامعات الفلسطينية، وإلى وجود أثر إيجابي واضح لتوظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة، وهذا دليل قوي على أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة.

واهتمت كذلك الدراسات السابقة بالبراعة التنظيمية من حيث دمج إستراتيجيتها مع تخطيط السيناريو (Bodwell and Chermack, 2010)، ومع حصص الشركات (Gedajlovic et al., 2012)، وأثر القيادة التحويلية عليها (محمد، وآخرون، ٢٠١٤)، والعلاقة بينها وبين الاستشراف التنظيمي (Paliokaitè and Veider, 2015)، وقدرة واستعداد الشركات العائلية في الوصول إليها (Veider and Matzler, 2016)، ودور الممارسات القيادية في بنائها (الغزبواي، ٢٠١٩)، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي (Posch and Garaus, 2020)، وأثر أبعاد إدارة المواهب فيها (رضوان، ٢٠٢٠)، ودور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعادها (العبيدي، ٢٠٢٠)، وأثر القيادة الجديرة بالثقة فيها (المسدي، وآخرون، ٢٠٢١)، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (عطا، وآخرون، ٢٠٢١)، وعلاقتها بتكنولوجيا الأداء البشري (المناصير، وحراشنة، ٢٠٢٢)، ومع التكامل والتعقيد السلوكي لفريق الإدارة العليا والبراعة السياقية (Carmeli and Halevi, 2009)، ومع توجه السوق وأداء الشركة (Wei et al., 2014)، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناءها، وأثرهما معاً على الأداء التنظيمي (عويس، ٢٠١٥)، ودورها الوسيط مع الذاكرة التنظيمية وأداء تطوير المنتجات الجديدة (Lee et al., 2017)، ودورها الوسيط على علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية (الطبلاوي، ٢٠١٧)، والآثار المترتبة على الأداء لها مقابل التخصص في الاستغلال أو الاستكشاف، ودور القدرة الاستيعابية (Molina et al., 2018)، ومع النكاه الاجتماعي للقائد ومشاركة عمل الموظف والتغييرات البيئية (Katou et al., 2021)؛ وقد قدمت هذه الدراسات العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

١- تم اقتراح نموذجاً نظرياً يقوم على تحقيق التكامل والتعقيد السلوكي لفريق الإدارة العليا بما يمكنه من بناء البراعة التنظيمية، ويتم تعديل العلاقة بين التعقيد السلوكي لهذا الفريق والبراعة التنظيمية من خلال البراعة السياقية، وتم استكشاف مجموعة من الآثار النظرية والمنهجية والإدارية المترتبة على البحث في المستقبل، حيث يمكن استخدام تخطيط السيناريو كأداة محتملة لتطوير البراعة التنظيمية، وذلك بوصف الخطوات التفصيلية لذلك وبالاستفادة من مفهوم البراعة التنظيمية، كما أن قدرة الشركات العائلية في الوصول إلى البراعة التنظيمية تتوقف على استعدادهم لمواجهة العيوب المتعلقة بالعائلة، من خلال الأنشطة التي تسمح بتخفيض العيوب الناشئة عن الفئات الخاصة ذات الصلة بالعائلة (Carmeli and Halevi, 2009; Bodwell and Chermack, 2010; Veider and Matzler, 2016).

٢- فيما يتعلق بالأداء، فالشركات ذات التوجه المستجيب للسوق يكون للاستغلال تأثير إيجابي عليه بينما للاستكشاف تأثير مقلوب على شكل حرف U عليه، أما الشركات ذات التوجه الاستباقي للسوق فيكون للاستغلال تأثير ضئيل عليه بينما للاستكشاف تأثير إيجابي عليه؛ أما تفاعلها معاً فله تأثير سلبي عليه في الشركات ذات التوجه المستجيب، وله تأثير إيجابي عليه في الشركات ذات التوجه الاستباقي (Wei et al., 2014)؛ وأن التوجه بالبراعة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في (التوظيف - التدريب - تصميم العمل) والأداء، ويتوسط كلياً تلك العلاقة في (المشاركة)، ولا يتوسط هذه العلاقة في (التعويضات - تقييم الأداء) مع الأداء؛ وأن البراعة التنظيمية لها تأثير أكبر على الأداء عند مستويات عالية من القدرة الاستيعابية، أما التركيز على الاستغلال أو الاستكشاف فيكون أكثر فاعلية عند المستويات المنخفضة من القدرة الاستيعابية؛ كما توجد علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري ومستوى البراعة التنظيمية (عويس، ٢٠١٥؛ Molina et al., 2018؛ المناصير، وحراشة، ٢٠٢٢)؛ ويمكن

أن يزيد التفاعل بين الابتكار التنظيمي والذاكرة التنظيمية من الحجم الإجمالي للاستكشاف والاستغلال، ولكنه لا يساهم في الحفاظ على التوازن بينهما؛ أما التفاعل بين الاضطراب التكنولوجي والذاكرة التنظيمية فيساعد على تحقيق التوازن بينهما، لكنه لا يزيد من الجهد الكلي المخصص لهما (Lee et al., 2017)؛ وللذكاء الاجتماعي للقائد تأثير إيجابي أعلى على الإبداع من خلال أنشطة الاستكشاف، مقارنة بالإنتاجية من خلال أنشطة الاستغلال؛ والبيئة المتغيرة ديناميكياً لها تأثير إيجابي أقل على الإبداع مقارنة بالتأثير الإيجابي على الإنتاجية (Katou et al., 2021).

٣- يركز كبار المديرين على الاستغلال والاستكشاف معاً، لكن مالكي الأسهم يوجهون بالتركيز على أي منهما؛ وتتوسط عمليات صنع القرار الشاملة جزئياً هذه التأثيرات الرئيسة؛ ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية بشكل إيجابي فقط عندما يكون توجه القادة نحو الابتكار مرتفعاً بشكل غير عادي (Gedajlovic et al., 2020; Posch and Garaus, 2012)؛ وتوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد أثر إيجابي لبُعد التحفيز الفكري على بُعد الاستغلال، ولكن لا يوجد تأثير لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل مستقل على بُعد الاستكشاف (محمد، وآخرون، ٢٠١٤)؛ كما يوجد تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها، ولا يوجد اختلاف معنوي في إدراك الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/ أنثى)، ولكن يوجد اختلاف حول هذه المتغيرات باختلاف عدد سنوات الخبرة (الغرابوي، ٢٠١٩)؛ وتوجد أيضاً علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية ببعديها، ويوجد أثر معنوي لأبعادها (الوعي الذاتي - الشفافية في العلاقات - الحكم المتوازن - المنظور الأخلاقي الداخلي) في البراعة التنظيمية ككل، وفي بُعد الاستكشاف منفرداً، وفي بُعد الاستغلال (عدا المنظور الأخلاقي الداخلي) (المسدي، وآخرون، ٢٠٢١).

٤- أهمية الاستشرف التنظيمي ومساهمته في كل من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية، ويوجد دليل على العلاقة النظرية بين الاستشرف التنظيمي والبراءة التنظيمية؛ وتعتبر القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة التنظيمية؛ ويوجد تأثير معنوي للبراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن بُعدي الاستغلال والاستكشاف يؤثران على أبعاد الميزة التنافسية (Paliokaitė and Pačesa, 2015؛ العبيدي، ٢٠٢٠؛ عطا، وآخرون، ٢٠٢١)؛ وهناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي والبراءة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وأبعاد كل منهم، حيث توجد علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ماعدا بُعد الشراكة وبين البراعة التنظيمية بُعديها، وتوجد علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين بُعدي البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وأبعادها، ويوجد أثر معنوي مباشر وغير مباشر للبراءة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية (الطبلوي، ٢٠١٧)؛ كما توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراءة التنظيمية، وتوجد فروق معنوية حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراءة التنظيمية، حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب في بُعدي الاستكشاف والاستغلال، ويوجد تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد إدارة المواهب (نشر المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب - إدارة أداء المواهب) في البراعة التنظيمية، وعدم معنوية تأثير بُعد (جذب المواهب) فيها (رضوان، ٢٠٢٠).

كما اهتمت أيضاً الدراسات السابقة بالبراءة التنظيمية مع إدارة المعرفة أو رأس المال الفكري (المعرفي)، حيث توجد دراسة (سليمان، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري (المعرفي) على تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بمصر، وتوصلت إلى وجود اختلافات معنوية حول جميع أبعاد رأس المال

الفكري (البشري - الهيكلية - العميل)، وحول بُعد الاستكشاف، وعدم وجودها حول بُعد الاستغلال، وإلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد رأس المال الفكري وبُعد البراعة التنظيمية. وتوجد دراسة (أبو شحاته، ٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة دور إدارة رأس المال الفكري (المعرفي) القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت إلى وجود اختلافات معنوية حول أبعاد رأس المال الفكري وبُعد البراعة التنظيمية، وإلى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، وإلى وجود تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري على القدرات الاستكشافية والاستغلالية. كما توجد دراسة (Wilms et al., 2019) التي هدفت إلى التعرف على كيفية تسهيل إدراك كبار المديرين للبراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) من خلال الدور الوسيط للعمليات المعرفية (التمايز والتكامل المعرفي)، وتوصلت إلى أن الأطر المتناقضة لكبار المديرين تشجع على الانخراط في التمايز والتكامل المعرفي، في حين أنها لا ترتبط بشكل كبير بالبراعة التنظيمية؛ ولا يؤدي مجرد تقدير الاستغلال والاستكشاف إلى تحقيق البراعة المرضية، ولكنه يُعد سابقة للتمايز والتكامل المعرفي لكبار المديرين؛ كما يتوسط التمايز والتكامل المعرفي لكبار المديرين العلاقة بين الأطر المتناقضة لكبار المديرين والبراعة التنظيمية؛ وأن التكامل المعرفي لكبار المديرين يخفف التأثير بين التمايز المعرفي لكبار المديرين والبراعة التنظيمية، مما يؤكد الدور المحوري للتكامل المعرفي لكبار المديرين. وتوجد دراسة (Ali et al., 2022) التي هدفت إلى التعرف على الدور المهم لتفاعل أصول المعرفة (رأس المال البشري، والتنظيمي، والاجتماعي) في السعي وراء البراعة التنظيمية (التعلم الاستغلالي، والاستكشافي)، وتوصلت إلى أن كلاً من رأس المال التنظيمي والاجتماعي أساسيان لمتابعة الاستكشاف والاستغلال والبراعة بشكل مباشر، بينما لعب رأس المال البشري دوراً

مهماً في دعم النوعين الآخرين من أصول المعرفة (التنظيمي، والاجتماعي)؛ كما لعب رأس المال الاجتماعي دوراً مزدوجاً ليكون داعماً لرأس المال التنظيمي وكونه مركزياً في السعي وراء نتائج البراعة.

كما أن الباحث (في حدود نطاق بحثه) لم يتوصل إلى أي دراسات سابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية تربط بين الإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية، أو تربط بين كل من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية؛ وهذا مؤشر جيد على وجود حاجة للمزيد من التعمق والبحث في هذا الموضوع.

### ٣- الدراسة الاستطلاعية للبحث:

بهدف المزيد من التعمق والبحث، وللوقوف على طبيعة المشكلة البحثية تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية على عينة من القيادات والعاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالشركة المصرية للاتصالات (بمقرها الرئيس بالقرية الذكية)، وبعض الفروع التابعة لها (في نطاق إقليم القاهرة الكبرى والإسكندرية)؛ وكان قوام هذه العينة (٣٨) مفردة بحثية (٢٣ ذكور + ١٥ إناث) أو (٥ إدارة عليا + ٨ إدارة وسطى + ١١ إدارة إشرافية + ١٤ وظيفة غير إشرافية)؛ وقد قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة (فردية وجماعية) مع أفراد العينة خلال شهري إبريل ومايو من عام ٢٠٢٢م؛ وتم إعداد إطار لتلك المقابلات بالاعتماد على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وكانت أهم الأسئلة التي تم طرحها خلال هذه المقابلات ما يلي:

- ١- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٢- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٣- ما مدى وجود البراعة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٤- ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات؟

٥- ما مدى تأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات؟  
٦- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات؟  
وقد تم شرح وتوضيح بعض المفاهيم والنقاط الغامضة لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية، ويمكن بلورة أهم النتائج على النحو الآتي:

١- أن حوالي (٩٢,١%) منهم يجمعون على وجود وتطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة، والاستفادة الكبيرة منها، واستشهدوا على ذلك بالكثير من الأمثلة والبيانات العملية، في حين أن (٧,٩%) منهم قد اشتكوا من عدم توافر أجهزة كمبيوتر مناسبة في السنترالات وخاصة الفرعية والنائية، لأن هذه الأجهزة تساعد بشكل كبير على نقل المعرفة والمعلومات؛ وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى التحقق من مدى تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات.

٢- كما أن حوالي (٩٧,٤%) منهم قد أجمعوا على تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) وأنها أساس عمل الشركة، كما أنها أقدم وأعرق شركة في مصر في هذا المجال وهي أساس الإدارة الإلكترونية بها، كما أنها تمتلك شبكات اتصالات وإنترنت متقدمة وفعالة وقادرة على الوفاء باحتياجات الجميع؛ وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى التحقق من مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- وأن حوالي (٩٤,٧%) منهم قد أجمعوا على وجود البراعة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة، وأنهم حريصون على تحقيقها، فهم دائماً ما يحرصون على استغلال كل إمكانيات وموارد الشركة المتاحة، وفي نفس الوقت يسعون لاستكشاف الفرص الجديدة والمستقبلية للتطوير المستمر للشركة لمواكبة كل ما هو جديد؛ وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى التحقق من مدى وجود البراعة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات.



٤- وفيما يتعلق بتأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في الشركة، فقد أجمع (٩٧,٤%) منهم على أنها تؤثر عليها بشكل كبير، وأنهما مكملان لبعضهما البعض ويعتمدان على بعضهما البعض في كل الجوانب؛ وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات.

٥- وفيما يتعلق بتأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في الشركة، فيعتقد (٨٦,٨%) منهم أنها تؤثر عليها بشكل كبير، فكلما زادت معارف ومعلومات العاملين بالشركة كلما زادت براعتهم وإتقانهم للعمل الذي يقومون به؛ وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات.

٦- وفيما يتعلق بتأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية في الشركة، فيرى (٨٩,٥%) منهم أنها تؤثر عليها بشكل كبير، لأن الإدارة الإلكترونية هي الأداة الأساسية التي يعتمد عليها العامل بالشركة في عمله، فكلما زادت معرفته بجوانبها المختلفة، كلما زادت براعته وإتقانه لعمله، والعكس صحيح؛ وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات.

إضافة إلى ما سبق أتضح للباحث وجود حاجة إلى معرفة مدى تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية؛ تتضح الفجوة البحثية، وأهمية دراسة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة المتمثلة في: الإدارة الإلكترونية، وإدارة المعرفة، والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على الشركة

المصرية للاتصالات، باعتبارها من أهم شركات الاتصالات الثابتة والمحمولة في مصر، ولاعتماد طبيعة عملها بشكل كبير على كل من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، ويهمها كسائر المنظمات الأخرى تحقيق البراءة التنظيمية في جميع مجالاتها وأنشطتها؛ وحتى يتمكن الباحث من تقديم توصيات مناسبة تفيد الإدارة العليا بالشركة المصرية للاتصالات، وتفيد كذلك جميع المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها التي يعتمد طبيعة عملها على إدارة المعرفة أو الإدارة الإلكترونية أو تسعى إلى تحقيق البراءة التنظيمية في جميع مجالاتها وأنشطتها.

#### ٤ - مشكلة البحث:

بناءً على نتائج مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى نتائج الدراسة الاستطلاعية، وعلى الفجوة البحثية، يمكن تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح وضع كل من إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية، والبراءة التنظيمية؛ وكذلك عدم وضوح مدى تأثير إدارة المعرفة على كل من الإدارة الإلكترونية والبراءة التنظيمية، ومدى تأثير الإدارة الإلكترونية على البراءة التنظيمية؛ وأيضاً عدم وضوح مدى تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية؛ وذلك في المنظمات المصرية من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات".

وبناءً على ذلك، يمكن للباحث طرح التساؤلات الرئيسية التالية لهذه المشكلة:

- ١- هل يتم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٢- هل يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٣- هل تتواجد البراءة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٤- ما تأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٥- ما تأثير إدارة المعرفة على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٦- ما تأثير الإدارة الإلكترونية على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات؟

٧- ما تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات؟

**٥- أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوعات (إدارة المعرفة وأبعادها - الإدارة الإلكترونية وأبعادها - البراءة التنظيمية وبعديها).
- ٢- التعرف على مستوى إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) ومدى تطبيقها أو عدم تطبيقها في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٣- التعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) ومدى تطبيقها أو عدم تطبيقها في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٤- التعرف على مستوى البراءة التنظيمية (ببعديها) ومدى وجودها أو عدم وجودها في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٥- التعرف على تأثير إدارة المعرفة على كل من الإدارة الإلكترونية، والبراءة التنظيمية؛ وعلى تأثير الإدارة الإلكترونية على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٦- التعرف على تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٧- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للإدارة العليا ومتخذي القرار في الشركة المصرية للاتصالات بصفة خاصة، ولجميع المنظمات المصرية بصفة عامة، للاستفادة من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والبراءة التنظيمية.

**٦- الإطار النظري وفروض البحث:**

يشتمل الإطار النظري للبحث على مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة، وعلى مفهوم وأبعاد الإدارة الإلكترونية، وعلى مفهوم البراءة التنظيمية وبعديها، وعلى تأثير إدارة المعرفة على كل من الإدارة الإلكترونية والبراءة التنظيمية، وعلى تأثير الإدارة

الإلكترونية على البراعة التنظيمية، وعلى تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، ومن خلال كل ذلك يتم صياغة فروض البحث، وذلك كما يلي:

#### ١/٦: مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة:

تعددت مفاهيم وتعريفات إدارة المعرفة Knowledge Management حيث يرى (Hamilton, 1998) أنها "مجموع عمليات إنشاء واكتساب ونقل واستعمال المعارف من أجل تحسين عوائد المنظمة" (Mustapha and Abdelheq, 2018, p.78). ويعرفها (Davenport, 1998) بأنها "مجموع عمليات خلق وتشارك واستعمال المعارف من طرف المنظمات حتى تصبح أكثر فعالية وأكثر قرباً من عملائها" (Mustapha and Abdelheq, 2018, p.78). ويعتقد كلا من (Cornelius J., 2008؛ Wiig K., 2000؛ Rastogi p., 2000) أنها "عملية نظامية تكاملية هدفها التنسيق بين كافة أنشطة المنظمة من خلال اكتساب ومشاركة ونشر وتخزين وتطوير وتنمية المعرفة بواسطة الأفراد والمجموعات، من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (أحمد، ٢٠١٨، ص ٢٣٦). ويرى (Alavi and Leidner, 2001) أنها "عملية منهجية ومنتظمة لتنظيم ومشاركة وتخزين وتطبيق المعرفة من أجل الاستفادة من المزايا التنافسية" (Ghasemi et al., 2021, p.2). وقد اتفق كل من (Burststein et al., 2003; Karadsheh, 2009) على أنها "عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات المتصلة ببعضها من أجل اكتساب وتوليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها" (أحمد، ٢٠١٧، ص ٥٧٩). ويعرفها (Darroch, 2005) بأنها "وظيفة الإدارة التي تخلق المعرفة أو تحدد موقعها، وتدير تدفق المعرفة داخل المنظمات وتضمن استخدام المعرفة بفعالية وكفاءة لصالح المنظمة على المدى الطويل" (Ode and Ayavoo, 2020, p.210). وعرفها (Harlow, 2008) بأنها "الاستخدام الفعال للأنظمة لجمع واستخدام وإعادة استخدام المعرفة

داخل الشركة" (Muthuveloo, et al., 2017, p.193). ويرى ( Bishop et al., 2008) أنها "عملية توليد المعرفة واكتسابها، واستخدامها، والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها" (أحمد، ٢٠١٨، ص٢٣٦). وأشار (صولح، ٢٠١٠) إلى أنها بمثابة "الجهد المنظم الذي يستهدف جمع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بالمنظمة وأقسامها وأفرادها بما يرفع مستوى كفاءة واتخاذ القرارات والأداء التنظيمي فيها ومن ثم زيادة إنتاجيتها" (خليفة، ٢٠٢٠، ص٥٨٨).

ووفقاً لـ (Refaiy, 2011) تتمثل في "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين أداء المنظمة قياساً بأدائها السابق أو بأداء المنافسين" (أمين، وآخرون، ٢٠٢٠، ص٢٣٥). ويعتقد ( Shujahat et al., 2014) أنها "العملية والوظيفة التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتقنينها واستخدامها من خلال بيئة تمكينية لزيادة الابتكار والأداء والتنظيم" (بوعلاق، وقرقظ، ٢٠٢١، ص٤١٥). وهي "إنشاء، وتجميع، وتخزين المعرفة، وإتاحتها، واستخدامها بهدف ضمان التطوير المستقبلي للمنظمة على أساس الموارد الموجودة؛ وتحفيز الموظفين على تبادل المعرفة من خلال خلق بيئة عمل مناسبة وأنظمة لنقل المعرفة في المنظمة بأكملها" ( Lendzion, 2015, p.675). وهي "مجموعة الأصول المعرفية التي تشمل جمع وتخزين وتوليد المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وإدخال الإبداع والاستشارات المنظمة لزيادة كفاءات الجدارات المختلفة للعاملين داخل المنظمات" (أحمد، ٢٠١٧، ص٥٧٩). ويعرفها (العلي، وآخرون، ٢٠٠٧) بأنها "عملية تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة" (الفليت، والحاكم، ٢٠١٨، ص١١٥). وعرفت بأنها

"عملية تعني بتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية والتي من خلالها يتم استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرارات" (الرقب، ٢٠١٩، ص ١١٧، ١١٨).

وتعرف أيضاً بأنها "عمليات إنشاء الموارد الفكرية لمنظمة ما وتخزينها والوصول إليها ونشرها" (Antunes and Pinheiro, 2020, p.141). كما تعرف بأنها "وصف للعمليات التي تحصل على المعرفة وتستخدمها من داخل المنظمة وخارجها بطرق يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية" (Ode and Ayavoo, 2020, p.210). وهي "عملية إنشاء المعرفة والتقاطها وتقنينها وتخزينها ومشاركتها وتوزيعها واستخدامها بشكل فعال داخل المنظمة" (Anthony et al., 2021, p.2). وهي "القدرة على التصرف ومعالجة وتفسير المعلومات لحل مشكلة أو لتوليد المزيد من المعرفة" (Kokkaew et al., 2022, p.5 (E3)).

**وبناء على المفاهيم والتعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف إدارة المعرفة بأنها** "عملية منظمة تقوم على إنشاء وتوليد وتجميع واكتساب المعارف والمعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وتنظيمها وتصنيفها وتخزينها حتى يسهل نشرها وتوزيعها ومشاركتها مع مختلف الجهات المعنية، ليتم تطبيقها واستخدامها بالطريقة المثلى التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبلوغ غايتها".

**وفيما يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة** فيوجد العديد من الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثين في دراسة وقياس إدارة المعرفة، فمنهم من اعتمد على ثمانى أبعاد هم (تشخيص المعرفة - تخطيط المعرفة - تحديث المعرفة - نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة - توليد واكتساب المعرفة - تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة - تطبيق المعرفة - متابعة المعرفة والرقابة عليها) (الرقب، ٢٠١٩). ومنهم من اعتمد على خمس أبعاد هم (خلق المعرفة - تخزين المعرفة - تشارك المعرفة - استعمال

المعرفة - تقييم المعرفة) (Mustapha and Abdelheq, 2018)؛ أو (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نشر وتوزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) (الغليت، والحاكم، ٢٠١٨)؛ أو (التقاط المعرفة أو الاستيلاء عليها - مشاركة أو تبادل المعرفة - أداء الشركات - اكتساب أو استحواذ المعرفة - تطبيق أو استخدام المعرفة) (Adaileh et al., 2020)؛ أو (توليد المعرفة - اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة) (حسن، ٢٠٢٠)؛ أو (تشخيص المعرفة - اكتساب المعرفة - مشاركة المعرفة - تخزين المعرفة - تطبيق المعرفة) (أمين، وآخرون، ٢٠٢٠). ومنهم من اعتمد على أربع أبعاد هم (جودة المعرفة - فائدة المعرفة - ابتكار المعرفة - نتائج الأعمال) (Ghasemi et al., 2021)؛ ويوجد شبه إجماع بين بعض الباحثين على أربع أبعاد هم (خلق أو إنشاء أو توليد أو اكتساب أو استحواذ المعرفة - تنظيم أو تخزين واسترجاع المعرفة - نقل أو نشر أو توزيع أو تبادل أو مشاركة المعرفة - تطبيق أو استخدام أو الاستفادة من المعرفة) (أحمد، ٢٠١٧؛ أحمد، ٢٠١٨؛ Abbas and Sağsan, 2019؛ الرقب، ٢٠١٩؛ Abbas, 2020؛ Ode and Ayavoo, 2020؛ إبراهيم، ٢٠٢١؛ بوعلاق، وفرقط، ٢٠٢١؛ السيانى، ومحسن، ٢٠٢١؛ Kokkaew et al., 2022). وأخيراً منهم من اعتمد على ثلاث أبعاد هم (نشر المعرفة في الهيكل التنظيمي - المعرفة الصريحة للعاملين - اكتساب العاملين للمعرفة) (شلابي، ٢٠١٥)؛ ويوجد شبه إجماع بين بعض الباحثين على ثلاث أبعاد هم (إنتاج المعرفة بما في ذلك خلق أو توليد أو اكتساب المعرفة - تكامل المعرفة بما في ذلك تنظيم أو تخزين أو توزيع أو مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة بما في ذلك حماية واستخدام المعرفة أو الاستفادة منها) (Mardani et al., 2018؛ حموده، وآخرون، ٢٠١٨؛ Ding et al., 2019؛ خليفة، ٢٠٢٠؛ القاضي، ٢٠٢٢).

ومن خلال الأبعاد السابق عرضها والمتعلقة بدراسة وقياس إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة، يمكن للباحث القول أن أكثر هذه الأبعاد شيوعاً في الدراسات السابقة هو تقسيمها إلى أربع أبعاد أساسية شاملة لمعظم هذه الدراسات وهم: توليد واكتساب المعرفة - تنظيم وتخزين المعرفة - نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة - تطبيق واستخدام المعرفة؛ وهذه هي الأبعاد الأربع التي سيعتمد عليها الباحث في دراسة وقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات المصرية، وذلك من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء ما تم تناوله في الدراسات السابقة، وما عرضه الباحث، وللتعرف على مدى تطبيق أو عدم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو التالي: "يتم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات".

#### ٢/٦: مفهوم وأبعاد الإدارة الإلكترونية:

يعرف (الباز، ٢٠٠٣) الإدارة الإلكترونية Electronic Management بأنها "الإفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في تيسير سبل أداء العمل الإداري، بتغيير أشكال وسبل تقديم الخدمات والمعلومات من الأسلوب الروتيني إلى الأسلوب الحديث بواسطة الحاسب الآلي" (المتوكل، ٢٠٢٢، ص ٨٦). ويعرفها (عبود، ٢٠٠٤) بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (حافظ، وشرارة، ٢٠١٨، ص ١٢٩). ويرى (القحطاني، ٢٠٠٦) أنها "القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الانترنت والشبكات وتقديم الخدمات آلياً للمستخدمين في أي زمان ومكان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء" (علوان، وأبو معمر، ٢٠١٧، ص ١١). ويعتقد (Rieger, 2007) أنها "استخدام



الشبكات لتحسين إدارة العاملين للمعرفة والعمليات، والقيام بجميع الأعمال الرئيسية باستخدام الشبكات من شراء وبيع والاعتناء بالزبائن ورعاية عبر الانترنت" (العمري، ٢٠١٦، ص ٢٠٤). ويعرفها (السالمي، ٢٠٠٨) بأنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً" (أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧، ص ٥٢). أما (غالبا، ٢٠٠٩) فيرى أنها "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية" (بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧، ص ٢٩٦).

وهي "قدرة المنظمات على تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة وتحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية" (الشهري، وعزب، ٢٠١١، ص ٩). ويعرفها (أبو عاشور، والنمري، ٢٠١٣) بأنها "أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ورقابة، وتقويم، ووسائل اتصال، من أجل تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته، وتحقيق الأهداف المخطط لها" (غيث، وبنبي خالد، ٢٠١٩، ص ١١). وهي "عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف" (عسيري، والمغدي، ٢٠١٥، ص ٢٧). ويعرفها كل من (Abdulrahman and Omar, 2018; Alkhsabah, 2017) بأنها "تبادل غير ورقي للمعلومات التشغيلية باستخدام تبادل البيانات الإلكترونية للتبادل الإلكتروني للبيانات؛" أو أنها

"استخدام جميع الوسائل الإلكترونية في إتمام جميع معاملات المنظمة، مثل استخدام البريد الإلكتروني، أو التحويل الإلكتروني للأموال، والتبادل الإلكتروني للوثائق والفاكسات والنشرات الإلكترونية، وأي وسيلة الكترونية أخرى ( Alqudah and Muradkhanli, 2021, p.68). وهي "مصطلح إداري يشمل مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير" (بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧، ص ٢٩٦). كما أنها "قيام المنظمات بتحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل الكتروني بالاعتماد على تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، ومن ثم استخدامها فيما بين الإدارات والأقسام المختلفة، وفيما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وذلك بهدف تطوير وتحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي" (حافظ، وشرارة، ٢٠١٨، ص ١٣١). ويعرفها (كافي، ٢٠٢٠) بأنها "إدارة بلا ورق لاستخدامها الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الآلية، وهي إدارة بلا مكان لأنها تعتمد على التواصل عن بُعد، وهي إدارة بلا زمان لأنها تعمل بشكل متواصل على مدار الساعة، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة لأنها تعتمد على أعمال وصناعة المعرفة من خلال المؤسسات الشبكية الذكية" (أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١، ص ١٢). كما تعرف بأنها "استخدام كافة التقنيات الحديثة مثل أنظمة المعلومات وشبكات الحاسبات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إتمامها بسهولة ويسر وبدقة عالية، ويعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات" (Alqudah and Muradkhanli, 2021, p.68). وهي "مدخل إداري حديث يتم من خلاله تنفيذ كافة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة، وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية" (المتوكل، ٢٠٢٢، ص ٨٥).

وبناء على التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة قائمة على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وشبكات الانترنت والأجهزة الإلكترونية المتطورة، لتنفيذ جميع الأعمال والأنشطة الإدارية وغير الإدارية إلكترونياً، وتقديمها لجميع المستخدمين في أي وقت ومكان بسرعة عالية وبدقة متناهية، وبما يؤدي إلى تحقيق جميع الأهداف بأعلى درجات الكفاءة والفعالية".

وفيما يتعلق بأبعاد الإدارة الإلكترونية فيوجد العديد من الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثين في دراسة وقياس الإدارة الإلكترونية، فمنهم من اعتمد على سبع أبعاد هم (المجال الإداري - المجال التقني والبرمجي - مجال الموارد البشرية - مجال الموارد المالية - مجال الموارد المادية - مجال أمنية المعلومات - المجال التشريعي) (المتوكل، ٢٠٢٢). ومنهم من اعتمد على ست أبعاد هم (المتطلبات الإدارية - المتطلبات المالية - المتطلبات البشرية - المتطلبات التقنية والفنية - المتطلبات القانونية - المتطلبات الأمنية) (علوان، وأبو معمر، ٢٠١٧). ومنهم من اعتمد على خمس أبعاد هم (الأبعاد الإدارية - الموارد المالية والبشرية - الأبعاد التقنية - الأبعاد البيئية - التمكين الإداري) (العمرى، ٢٠١٦)؛ أو (المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية - المتطلبات الإدارية - المتطلبات القانونية - المتطلبات الفنية والتقنية) (الأفرع، ٢٠٢٠)؛ أو (المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية - المتطلبات التقنية - المتطلبات الأمنية) (الفليت، والحاكم، ٢٠١٨؛ أبو مرسة، والتلباني، ٢٠٢١؛ أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١). ومنهم من اعتمد على أربع أبعاد هم (المتطلبات الإدارية - الإمكانيات المالية - الإمكانيات التقنية - الامكانيات البشرية) (حافظ، وشرارة، ٢٠١٨)؛ أو (المستلزمات التقنية - المستلزمات التنظيمية - المستلزمات البشرية - المستلزمات القانونية

(والتشريعية) (الشهري، وعزب، ٢٠١١)؛ أو (المتطلبات الإدارية - المتطلبات التقنية - المتطلبات البشرية - أمن المعلومات الالكترونية) (غيث، وبني خالد، ٢٠١٩). ومنهم من اعتمد على ثلاث أبعاد هم (الإمكانيات التقنية - الإمكانيات المالية - الإمكانيات البشرية) (بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧). ومنهم من اعتمد على بُعدين فقط هما (بُعد التكنولوجيا - بُعد المخصصات المالية) (أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧)؛ أو (المتطلبات البشرية - المتطلبات المادية) (عسيري، والمغدي، ٢٠١٥).

ومن خلال الأبعاد السابق عرضها والمتعلقة بدراسة وقياس الإدارة الالكترونية في المنظمات المختلفة، يمكن للباحث الاعتماد على الأبعاد الأكثر إنتشاراً في الدراسات السابقة، وذلك بتقسيمها إلى خمس أبعاد أساسية هم: المتطلبات الإدارية - المتطلبات التكنولوجية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية - المتطلبات التشريعية والقانونية؛ وهذه هي الأبعاد الخمس التي سيعتمد عليها الباحث في دراسة وقياس مستوى الإدارة الالكترونية في المنظمات المصرية، وذلك من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء ما تم تناوله في الدراسات السابقة، وما عرضه الباحث، وللتعرف على مدى تطبيق أو عدم تطبيق الإدارة الالكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات، يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو التالي: "يتم تطبيق الإدارة الالكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات".

### ٣/٦: مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية:

يعتبر (Duncan, 1976) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity للإشارة إلى قدرة المنظمة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار؛ وأوضح (March, 1991) أنها تعني "السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات

جديدة" (عويس، ٢٠١٥، ص٢٤٦). ووفقاً لـ (He and Wong, 2004) فتشير إلى "متابعة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد؛ وبالتركيز على الاستغلال والاستكشاف التكنولوجي، يشير الاستغلال إلى تحسينات وتمديدات القاعدة التكنولوجية الحالية، بينما يركز الاستكشاف على تطوير قاعدة تكنولوجية جديدة" (Wei et al., 2014, p.136).

ويرى (Raisch and Birkinshaw, 2008) أنها "قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة وفي نفس الوقت التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية بسبب التغيرات البيئية" (Katou et al., 2021, p.688). وهي "السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال المتوازن" وبعبارة أخرى، فإن المنظمة البارعة هي التي تسعى بشكل متزامن إلى تحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج الحالية (أي الاستغلال) وكذلك تجربة البدائل والخيارات الجديدة (أي الاستكشاف) (Carmeli and Halevi, 2009, p.211). وتشير إلى "كيفية ارتداء قبعة" الوظيفة التي تقوم بها اليوم بينما في نفس الوقت "ترتدي قبعة" الوظيفة التي ستقوم بها غداً" (Bodwell and Chermack, 2010, p.196). وهي "القدرة على تحقيق كل من الاستكشاف والاستغلال معاً، لأن ذلك يساعد على تحقيق التوازن بين الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة" (Gedajlovic et al., 2012, p.652). ويرى (Li et al., 2013) أنها "قدرة المنظمات على إدارة الاحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة، حيث المنظمة تتوافر لها المهارة في استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل" (أبو شحاته، ٢٠١٨، ص١٠٨، ١٠٩).

وهي "قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة في نفس الوقت" (محمد، وآخرون، ٢٠١٤،

ص ٤٨). وأنها "القدرة على متابعة كل من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد" (Paliokaitė and Pačėsa, 2015, p.165). وهي "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة" (عويس، ٢٠١٥، ص ٢٤٧)؛ كما تعرف بأنها "امتلاك المعرفة السابقة ذات الصلة باستيعاب واستخدام المعرفة الجديدة لتكون أفضل استعداداً لتحقيق كل من الاستغلال والاستكشاف" (Veider and Matzler, 2016, p.107). ويعرفها (Nichlson et al., 2016) بأنها "القدرة التنظيمية على ممارسة أنشطتها بشكل تنائي في مجالي الاستغلال والاستكشاف، إذ أن المنظمات البارعة تمتلك القدرة على الدمج بينهما بهدف توليد وخلق فرص ذات قيمة في المستقبل" (المناصر، وحراشنة، ٢٠٢٢، ص ٤٢٣). وهي "تلك القدرات التي تتمتع بها فئة من العاملين في المنظمة والتي من خلالها يمكنهم تقديم العديد من المساهمات الفكرية المتميزة عن طريق استغلال ما هو متاح من موارد واستكشاف الموارد الجديدة والتي من خلالها يمكن للمنظمة أن تحقق البراعة التنظيمية" (سليمان، ٢٠١٦، ص ٣٤٨). وأنها "ضرورة معرفة وتجربة كيفية متابعة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد وتحقيق التوازن بينهما، حيث يشير الاستكشاف إلى الأنشطة التنظيمية التي تتميز بالبحث عن معرفة جديدة واكتشافها وخلقها وتجربة الفرص الجديدة، ويشمل الاستغلال أنشطة توصف بأنها اختيار وتنفيذ وتحسين وصقل المعرفة الموجودة" (Lee et al., 2017, p.119). وهي "إحدى طرق الجمع بين الاستغلال والاستكشاف وذلك بالانخراط في كليهما في وقت واحد، وعادة ما تكون بديلاً موصى به لتحسين أداء المنظمة" (Molina et al., 2018, p.181). وأوضح (Martine et al., 2019) أنها

"التوفيق والتكامل بين أنشطة استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، وأنشطة استكشاف الفرص الجديدة، حيث تفرض البيئة التنافسية الحالية الاحتياج إلى إدارة مرنة قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة، والبحث عن الفرص المحيطة واقتناصها" (الغريباوى، ٢٠١٩، ص ١١٣). وهي "قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، وقدرتها على إدارة التوتر بينهما في جميع أنحاء المنظمة" (Posch and Garaus, 2020, p.1,2). وأنها "قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص والموارد المتاحة من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها" (رضوان، ٢٠٢٠، ص ٧٧). وهي "قدرة المنظمة وقابليتها على الاعتماد على مجموعة من الطرائق والأساليب في محاولة منها لاكتشاف الفرص المطروحة أمامها والعمل على استثمارها بشكل يساهم في التعزيز من قيمتها، وتجنب مختلف أنواع التهديدات والانحرافات البيئية، فضلاً عن مواصلة البحث عن ما يضمه المستقبل من مزايا وفرص واستثمارات والعمل على استعمالها بشكل يساعدها على تحقيق استراتيجيتها وأهدافها التنظيمية" (العبيدي، ٢٠٢٠، ص ١٤٩).

وعرفها (Katou et al., 2021) بأنها "قدرة منظمات الأعمال على إدارة أعمالها الحالية بكفاءة عالية، وفي الوقت ذاته قدرتها على التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية الناتجة من التغيرات البيئية المختلفة" (المسدي، وآخرون، ٢٠٢١، ص ٧٤). وهي "قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات الحالية، وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، بالإضافة إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة، أي أن البراعة تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات الحالية، بالإضافة إلى إدخال منتجات وعمليات جديدة" (عطا، وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٥٩). بينما تشير براعة التعلم التنظيمي إلى "قدرة المنظمة

على استخدام أصول المعرفة الحالية وتحسينها في وقت واحد لإجراء عملياتها اليومية واستغلال الفرص الحالية بكفاءة (الاستغلال أو التعلم الاستغلالي أو صقل المعرفة) مع توليد معرفة جديدة لمعالجة الفجوات المعرفية وأوجه القصور واستكشاف المتطلبات والفرص المستقبلية (الاستكشاف أو التعلم الاستكشافي أو تجديد المعرفة) (Ali et al., 2022, p.1).

أما المنظمات البارعة فقد عرفها (Andriopoulos and Lewis, 2010) بأنها "المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية" (عويس، ٢٠١٥، ص ٢٤٧). وأوضح (صديق، ٢٠١٤) أنها "تلك التي تسعى لتحقيق الموائمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الموائمة بين كل من: الأهداف الاستراتيجية، والمهام المحفزة على الابتكار، وجذب الكفاءات، ومرونة الهيكل، والثقافة والتعلم التنظيمي، والجودة، وانخفاض المخاطر، والتكيف" (الطبلوي، ٢٠١٧، ص ٥٩). وهي "المنظمات القادرة على استغلال الكفاءات الحالية بالإضافة إلى استكشاف فرص جديدة بمهارة متساوية" (Wilms et al., 2019, p.589).

**وبناء على التعريفات والمفاهيم السابقة يمكن للباحث تعريف البراعة التنظيمية بأنها** "قدرة المنظمة على استغلال مواردها وإمكانياتها الحالية بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية (الاستغلال)، وفي نفس الوقت قدرتها على استكشاف الفرص والامكانيات الجديدة والمستقبلية والتعامل معها أيضاً بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية (الاستكشاف)، وقدرتها على تحقيق التوازن بينهما (الاستغلال والاستكشاف) بما يمكنها من تحقيق النجاح والتميز على المدى القصير والطويل".

**وفيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية،** فتنحصر أبعاد دراستها وقياسها (وفقاً لجميع الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث) بين ثلاث أبعاد أو بُعدين فقط؛



فقليل من الباحثين من اعتمد على ثلاث أبعاد هي (الاستشعار (الاستكشاف) - الاستيلاء (الاستغلال) - إعادة التشكيل) (Bodwell and Chermack, 2010)؛ أو (الاستكشاف - الاستغلال - القيادة التحويلية) (العبيدي، ٢٠٢٠). ولكن أغلبية الباحثين اعتمد على بُعدين فقط هما (الاستغلال والاستكشاف) (Carmeli and ) (Halevi, 2009؛ Gedajlovic et al., 2012؛ Wei et al., 2014؛ محمد، وآخرون، ٢٠١٤؛ Paliokaitė and Pačėsa, 2015؛ عويس، ٢٠١٥؛ Veider and Matzler, 2016؛ سليمان، ٢٠١٦؛ Lee et al., 2017؛ الطبلاوي، ٢٠١٧؛ Molina et al., 2018؛ أبو شحاته، ٢٠١٨؛ Wilms et al., 2019؛ الغرباوى، ٢٠١٩؛ Posch and Garaus, 2020؛ رضوان، ٢٠٢٠؛ Katou et al., 2021؛ المسدى، وآخرون، ٢٠٢١؛ عطا، وآخرون، ٢٠٢١؛ Ali et al., 2022؛ المناصير، وحراشنة، ٢٠٢٢)؛ حتى وإن كان هناك اختلاف في المسميات فمنهم من أطلق عليهما (الابتكار الاستكشافي - الابتكار الاستغلالي) (Paliokaitė and Pačėsa, 2015)؛ ومنهم من أطلق عليهما (التوجه الاستغلالي - التوجه الاستكشافي) (عويس، ٢٠١٥)؛ ومنهم من أطلق عليهما (براءة الاستكشاف - براءة الاستغلال) (الطبلاوي، ٢٠١٧؛ الغرباوى، ٢٠١٩)؛ ومنهم من أطلق عليهما (القدرات الاستغلالية - القدرات الاستكشافية) (أبو شحاته، ٢٠١٨)؛ ومنهم من أطلق عليهما (التعلم الاستغلالي - التعلم الاستكشافي) (Ali et al., 2022)؛ إلا أنهم جميعاً أجمعوا على بُعدي (الاستغلال - الاستكشاف) لدراسة وقياس البراعة التنظيمية في مختلف المنظمات.

ومن خلال الأبعاد السابق عرضها والمتعلقة بدراسة وقياس البراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة، يمكن للباحث الاعتماد على البُعدين الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، وهما: الاستغلال - الاستكشاف؛ وهذين البُعدين الأساسيين هما

اللتين سيعتمد عليهما الباحث في دراسة وقياس مستوى البراعة التنظيمية في المنظمات المصرية، وذلك من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء ما تم تناوله في الدراسات السابقة، وما عرضه الباحث، وللتعرف على مدى وجود أو عدم وجود البراعة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات، يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث على النحو التالي: "تتواجد البراعة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات".

وكذلك في ضوء ما تم تناوله في الدراسات السابقة، وخاصة دراسة (أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧)؛ ودراسة (الفليت، والحاكم، ٢٠١٨)؛ وغيرهم من الدراسات السابق عرضها، وعلى ما عرضه الباحث، وللتعرف على تأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات، يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو التالي: "تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات".

وأيضاً في ضوء ما تم تناوله في الدراسات السابقة، وخاصة دراسة (سليمان، ٢٠١٦)؛ ودراسة (أبو شحاته، ٢٠١٨)؛ ودراسة (Wilms et al., 2019)؛ ودراسة (Ali et al., 2022)؛ وغيرهم من الدراسات السابق عرضها، وعلى ما عرضه الباحث، وللتعرف على تأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، يمكن صياغة الفرض الخامس من فروض البحث على النحو التالي: "تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات".

وكما اتضح للباحث عدم قيام الدراسات السابقة التي توصل إليها (سواء كانت باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية) بدراسة وتوضيح أي علاقة تربط بين الإدارة الإلكترونية والبراءة التنظيمية، لذلك ستوجد إضافة بحثية هامة للباحث عند تناوله لهذه النقطة، من خلال التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية

في الشركة المصرية للاتصالات، وبناءً على ذلك، وعلى ما عرضه الباحث، يمكن صياغة الفرض السادس من فروض البحث على النحو التالي: "تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات". وأيضاً كما اتضح للباحث عدم قيام الدراسات السابقة التي توصل إليها (سواء كانت باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية) بدراسة وتوضيح أي علاقة تربط بين كل من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية، لذلك ستوجد إضافة بحثية هامة للباحث عند تناوله لهذه النقطة، من خلال التعرف على تأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، وبناءً على ذلك، وعلى ما عرضه الباحث، يمكن صياغة الفرض السابع من فروض البحث على النحو التالي: "يؤثر الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات".

#### ٧- منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بغرض الوصف والتحليل الدقيق لخصائص متغيرات البحث والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها، ويتضمن منهج البحث التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، ونموذج متغيرات البحث، ومجتمع البحث والعينة، وأساليب جمع وتحليل البيانات، واختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء، ونتائج البيانات الأساسية للعاملين المستقصي منهم في الشركة، واختبار فروض البحث، وذلك كما يلي:

#### ١/٧: التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

١- إدارة المعرفة: يتم تعريف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها "قيام الشركة بتوليد واكتساب المعرفة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وتنظيمها وتخزينها، حتى يسهل نشرها وتوزيعها ومشاركتها مع مختلف الجهات، وتطبيقها واستخدامها

بأفضل طريقة ممكنة"، وتم قياس مستوى إدارة المعرفة من خلال الاعتماد على الأبعاد الأساسية الأربعة الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة (أحمد، ٢٠١٧؛ أحمد، ٢٠١٨؛ Abbas and Sağsan, 2019؛ الرقب، ٢٠١٩؛ Abbas, 2020؛ Ode and Ayavoo, 2020؛ إبراهيم، ٢٠٢١؛ بوعلاق، وقرقظ، ٢٠٢١؛ السيانى، ومحسن، ٢٠٢١؛ Kokkaew et al., 2022) وهم: توليد واكتساب المعرفة - تنظيم وتخزين المعرفة - نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة - تطبيق واستخدام المعرفة؛ وذلك من خلال تخصيص (٣) عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس كل بُعد منهم، بإجمالي (١٢) عبارة لقياس متغير إدارة المعرفة ككل في الشركة المصرية للاتصالات.

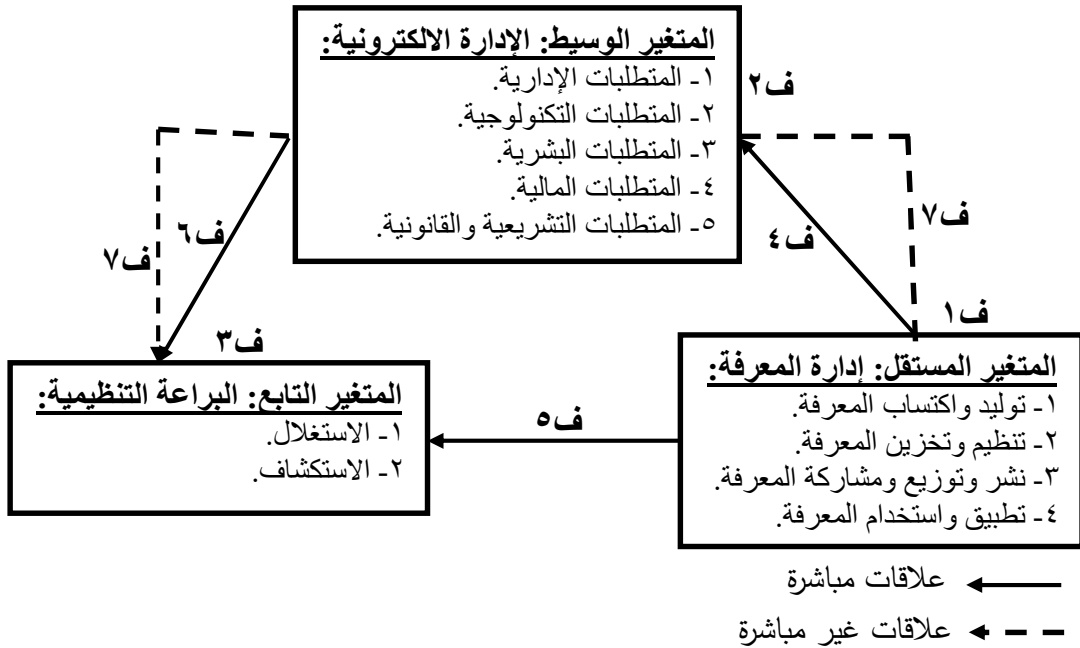
٢- الإدارة الإلكترونية: يتم تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها قدرة الشركة على الوفاء بالمتطلبات الإدارية والتكنولوجية والبشرية والمالية والتشريعية والقانونية، التي تمكنها من استخدام تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وشبكات الانترنت وغيرها، لتنفيذ جميع الأعمال والأنشطة إلكترونياً في أي وقت ومكان بسرعة عالية وبدقة متناهية"، وتم قياس مستوى الإدارة الإلكترونية من خلال الاعتماد على الأبعاد الأساسية الخمسة الأكثر انتشاراً في الدراسات السابقة (الشهري، وعزب، ٢٠١١؛ عسيري، والمغدي، ٢٠١٥؛ العمري، ٢٠١٦؛ علوان، وأبو معمر، ٢٠١٧؛ بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧؛ أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧؛ الفليت، والحاكم، ٢٠١٨؛ حافظ، وشرارة، ٢٠١٨؛ غيث، وبنبي خالد، ٢٠١٩؛ الأقرع، ٢٠٢٠؛ أبو مرسة، والتلبانى، ٢٠٢١؛ أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١) وهم: المتطلبات الإدارية - المتطلبات التكنولوجية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية - المتطلبات التشريعية والقانونية؛ وذلك من خلال تخصيص (٤) عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس كل بُعد من بُعدي (المتطلبات الإدارية - المتطلبات التكنولوجية)، و(٣) عبارات لقياس بُعد (المتطلبات البشرية)، وعبارتان لقياس كل بُعد من بُعدي

(المتطلبات المالية - المتطلبات التشريعية والقانونية)، بإجمالي (١٥) عبارة لقياس متغير الإدارة الإلكترونية ككل في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- **البراعة التنظيمية:** يتم تعريف البراعة التنظيمية إجرائياً بأنها "قدرة الشركة على استغلال مواردها وإمكانياتها الحالية بأفضل طريقة ممكنة، واستكشاف الفرص والامكانيات الجديدة والمستقبلية والتعامل معها أيضاً بأفضل طريقة ممكنة، وتحقيق التوازن بينهما (الاستغلال والاستكشاف)"، وتم قياس مستوى البراعة التنظيمية من خلال الاعتماد على البُعدين الأساسيين الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة (Wei et al., 2014؛ محمد، وآخرون، ٢٠١٤؛ Paliokaitè and Pačèsa, 2015؛ عويس، ٢٠١٥؛ Veider and Matzler, 2016؛ سليمان، ٢٠١٦؛ Lee et al., 2017؛ الطبلاوي، ٢٠١٧؛ Molina et al., 2018؛ أبو شحاته، ٢٠١٨؛ Wilms et al., 2019؛ الغرياوى، ٢٠١٩؛ Posch and Garaus, 2020؛ رضوان، ٢٠٢٠؛ Katou et al., 2021؛ المسدى، وآخرون، ٢٠٢١؛ عطا، وآخرون، ٢٠٢١؛ Ali et al., 2022؛ المناصير، وحراشنة، ٢٠٢٢) وهما: الاستغلال - الاستكشاف؛ وذلك من خلال تخصيص (٤) عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس كل بُعد منهم، بإجمالي (٨) عبارات لقياس متغير البراعة التنظيمية ككل في الشركة المصرية للاتصالات.

#### ٢/٧: نموذج متغيرات البحث:

بناءً على كل ما سبق عرضه، يمكن للباحث توضيح نموذج متغيرات البحث كما في الشكل (١):



شكل (١) نموذج متغيرات البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

### ٣/٧: مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركة المصرية للاتصالات وفروعها المختلفة والمنتشرة في جميع محافظات جمهورية مصر العربية، وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة) أو يشغلون وظيفة غير إشرافية، وأياً كان مستواهم التعليمي، ولكن بشرط أن تكون مدة خبرتهم خمس سنوات فأكثر، وذلك لضمان الحصول على أفضل وأدق المعلومات الممكن الحصول عليها، وطبقاً لأحدث الإحصائيات التي توصل إليها الباحث، يبلغ عدد العاملين في الشركة بفروعها المختلفة حوالي (٣١٢١٧) موظف، يعملون في حوالي (٢٨١١) فرع أو منفذ لتأدية الخدمة منتشرين بجميع أنحاء جمهورية مصر العربية (قطاع الموارد البشرية، ٢٠٢٢). ويتطبيق قانون تحديد حجم العينة للمجتمع المحدود، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٨٠) عامل في الشركة المصرية للاتصالات

(موقع تحديد حجم العينة، ٢٠٢٢)، وقد قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء بشكل إلكتروني، وتم نشرها بمعاونة بعض السادة رؤساء القطاعات والمديرين العموميون ومديري الإدارات والعاملين بالشركة على جميع الجروبات التي تخص العاملين بالشركة (مثل الواتس آب والتيليجرام والفيس بوك وغيرهم)، وذلك من أجل توصيلها إلى جميع العاملين بالشركة، وقد بلغت الردود (٤٢٩) استمارة، أُستبعد منها (٤٧) استمارة ما بين أنها غير صالحة للتحليل أو تخص عاملين حديثي الخبرة (أي أن مدة خبرتهم أقل من خمس سنوات)، وبذلك بلغ عدد الاستمارات السليمة والخاضعة للتحليل الإحصائي (٣٨٢) استمارة، وهو أعلى من حجم عينة المطلوب وهو (٣٨٠) استمارة، وهذا أفضل ويُمكن الباحث من الحصول على المؤشرات الكافية والسليمة والتي تساعده على اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم إمكانية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث بأكمله.

#### ٤/٧ : أساليب جمع وتحليل البيانات:

قام الباحث بتجميع البيانات اللازمة لهذا البحث، من خلال قيامه بتصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تقيد في تحقيق أهداف البحث، واختبار فروضه من الشركة المصرية للاتصالات؛ وتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها، عن طريق اعتماد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، حيث قد تم استخدام:

- ١- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات البحث.
- ٢- اختبار T-Test لعينة واحدة، لاختبار الفروض الثلاثة الرئيسية (الأول والثاني والثالث) للبحث.
- ٣- برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS، بأدواته واختباراته المتنوعة لاختبار الفروض الأربعة الرئيسية (الرابع والخامس والسادس والسابع) للبحث. وبذلك فقد تم الاعتماد على برنامجين في التحليل الإحصائي لبيانات هذا البحث وفي اختبار فروضه وهما (برنامج SPSSv25، وبرنامج Smart PLS).

٥/٧: اختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق للعبارة الواردة في استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك على عينة استطلاعية عشوائية عددها (٣٨) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وتم تعديل الاستقصاء وفقاً لذلك حتى تم التوصل إلى شكله النهائي المرفق، والذي استخدم في جمع البيانات النهائية من عينة البحث، وقد أثبتت اختبارات الثبات والصدق على استمارة الاستقصاء النهائية المرفقة النتائج الموضحة بالجدول (١):

جدول (١) معاملي الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات البحث

معاملي الصدق الذاتي	معاملي الثبات ألفا-كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد والمتغيرات
٠.٨٩٦	٠.٨٠٢	٣	١- توليد واكتساب المعرفة
٠.٨٧٠	٠.٧٥٦	٣	٢- تنظيم وتخزين المعرفة
٠.٨٧٦	٠.٧٦٨	٣	٣- نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة
٠.٨٨١	٠.٧٧٦	٣	٤- تطبيق واستخدام المعرفة
٠.٩٦٢	٠.٩٢٥	١٢	إجمالي متغير إدارة المعرفة
٠.٨٩١	٠.٧٩٣	٤	١- المتطلبات الإدارية
٠.٩١٧	٠.٨٤٠	٤	٢- المتطلبات التكنولوجية
٠.٨٩٤	٠.٨٠٠	٣	٣- المتطلبات البشرية
٠.٨٣٤	٠.٦٩٦	٢	٤- المتطلبات المالية
٠.٨٨٨	٠.٧٨٨	٢	٥- المتطلبات التشريعية والقانونية
٠.٩٦١	٠.٩٢٤	١٥	إجمالي متغير الإدارة الإلكترونية
٠.٨٩٢	٠.٧٩٦	٤	١- الاستغلال
٠.٨٨٧	٠.٧٨٧	٤	٢- الاستكشاف
٠.٩٣٤	٠.٨٧٣	٨	إجمالي متغير البراعة التنظيمية
٠.٩٨٢	٠.٩٦٤	٣٥	إجمالي الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.



وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha ( $\alpha$ )) لحساب معامل الثبات، وذلك للتأكد من ثبات أداة البحث، وتم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ومن النتائج السابقة يتضح للباحث ارتفاع معاملي الثبات والصدق لعبارات كل بُعد وكل متغير من متغيرات البحث على حده، وأيضاً لإجمالي العبارات المستخدمة في الاستقصاء، مما يدل على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

٦/٧: نتائج البيانات الأساسية للعاملين المستقصي منهم في الشركة المصرية للاتصالات:

ويمكن توضيح هذه البيانات من خلال الجدول (٢):

جدول (٢) توزيع أفراد العينة من حيث النوع والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة ن=٣٨٢

النوع	المستوى التعليمي				المستوى الوظيفي				سنوات الخبرة		إجمالي
	أقل من الجامعي	جامعي	أعلى من الجامعي	إجمالي	وظيفة غير إشرافية	إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	١٥ - ٥	أكثر من ٢٥	
تكرار	٤٢	١٩٠	١٥٠	٣٨٢	٥٢	١٥١	١٥٠	٢٩	١٥٥	١٧٧	٣٨٢
%	١١	٤٩,٧	٣٩,٣	١٠٠	١٣,٦	٣٩,٥	٣٩,٣	٧,٦	٤٠,٦	٤٦,٣	١٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وكما يتضح من الجدول (٢): فإن النسبة الغالبة من نوع أفراد العينة للشركة المصرية للاتصالات هي من الذكور بنسبة (٨٣٪)، والنسبة الغالبة لمستواهم التعليمي هو الجامعي بنسبة (٤٩,٧٪) يليه الأعلى من الجامعي ثم الأقل من الجامعي، والنسبة الغالبة لمستواهم الوظيفي هو الإدارة الإشرافية بنسبة (٣٩,٥٪) يليها مباشرة الإدارة الوسطى ثم الوظيفة غير الإشرافية ثم الإدارة العليا، والنسبة الغالبة لسنوات خبرتهم هي (متوسطي الخبرة) من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة (٤٦,٣٪) يليهم (قليلي الخبرة) من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة ثم (كبيرى الخبرة) أكثر من ٢٥ سنة.

٧/٧: اختبار فروض البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض البحث، وذلك كما يلي: قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية، والبراعة التنظيمية، لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض الفروض الثلاثة الرئيسية الأولى، (وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يتحقق وجوده في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٣) (في حالة مقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه في هذا الاستقصاء)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥٪) وخلاف ذلك لا يتحقق وجود العنصر}، ثم تم استخدام النموذج الهيكلي للبحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS لاختبار الفروض من الرابع حتى السابع، وكانت نتائج هذه الاختبارات كما يلي:

١/٧/٧: اختبار الفرض الأول والذي ينص على:

"يتم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات" قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات إدارة المعرفة (القسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (٣):

جدول (٣) نتائج اختبار الفرض الأول ن=٣٨٢ درجات الحرية=٣٨١

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	المعنوية مستوى	متوسط الفرق	الترتيب	درجة الموافقة	النتيجة
١- توليد واكتساب المعرفة	3.880	0.708	0.0362	24.286	0.000	0.880	١	موافق	يتم تطبيقه
٢- تنظيم وتخزين المعرفة	3.875	0.628	0.0321	27.227	0.000	0.875	٢	موافق	يتم تطبيقه

يتم تطبيقه	موافق	٣	0.874	0.000	27.128	0.0322	0.629	3.874	٣- نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة
يتم تطبيقه	موافق	٤	0.851	0.000	26.596	0.0320	0.625	3.851	٤- تطبيق واستخدام المعرفة
يتم تطبيقها	موافق	٣	0.870	0.000	29.468	0.0295	0.577	3.870	مستوى إدارة المعرفة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ويترتب على النتائج السابقة قبول الفرض الأول القائل "يتم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في جميع أبعادها وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي لتوليد واكتساب المعرفة - تنظيم وتخزين المعرفة - نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة - تطبيق واستخدام المعرفة، كما يتم تطبيق إدارة المعرفة ككل وبدرجة موافق في الشركة المصرية للاتصالات.

٢/٧/٧: اختبار الفرض الثاني والذي ينص على:

"يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات" قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات الإدارة الإلكترونية (القسم الثالث باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (٤):

جدول (٤) نتائج اختبار الفرض الثاني ن=٣٨٢ درجات الحرية=٣٨١

النتيجة	درجة الموافقة	الترتيب	متوسط الفرق	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد والمتغيرات
يتم تطبيقها	موافق	٢	0.910	0.000	30.402	0.0299	0.585	3.910	١- المتطلبات الإدارية

يتم تطبيقها	موافق	٤	0.857	0.000	25.171	0.0340	0.665	3.857	٢- المتطلبات التكنولوجية
يتم تطبيقها	موافق	٣	0.881	0.000	25.978	0.0339	0.663	3.881	٣- المتطلبات البشرية
يتم تطبيقها	موافق	٥	0.826	0.000	24.261	0.0340	0.665	3.826	٤- المتطلبات المالية
يتم تطبيقها	موافق	١	1.025	0.000	34.224	0.0300	0.585	4.025	٥- المتطلبات التشريعية والقانونية
يتم تطبيقها	موافق	٢	0.900	0.000	33.607	0.0268	0.523	3.890	مستوى الإدارة الإلكترونية ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ويترتب على النتائج السابقة قبول الفرض الثاني القائل "يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في جميع أبعادها وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {المتطلبات التشريعية والقانونية - المتطلبات الإدارية - المتطلبات البشرية - المتطلبات التكنولوجية - المتطلبات المالية}، كما يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل وبدرجة موافق في الشركة المصرية للاتصالات.

### ٣/٧/٧: اختبار الفرض الثالث والذي ينص على:

"تتواجد البراعة التنظيمية (ببعديها) في الشركة المصرية للاتصالات" قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات البراعة التنظيمية (القسم الرابع باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (٥):

جدول (٥) نتائج اختبار الفرض الثالث ن=٣٨٢ درجات الحرية=٣٨١

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	المعنوية مستوى	متوسط الفرق	الترتيب	درجة الموافقة	النتيجة
١- الاستغلال	3.979	0.517	0.0265	37.013	0.000	0.979	١	موافق	تواجد
٢- الاستكشاف	3.851	0.594	0.0304	27.974	0.000	0.851	٢	موافق	تواجد
مستوى البراعة التنظيمية ككل	3.915	0.517	0.0265	34.573	0.000	0.915	١	موافق	تواجد

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ويترتب على النتائج السابقة قبول الفرض الثالث القائل "تتواجد البراعة التنظيمية (ببعديها) في الشركة المصرية للاتصالات"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في بُعديها وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {الاستغلال - الاستكشاف}، كما تتواجد البراعة التنظيمية ككل وبدرجة موافق في الشركة المصرية للاتصالات.

#### ٤/٧/٧: النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفروض من الرابع حتى السابع:

تم اختبار أهمية واتجاه العلاقة المفترضة باستخدام طريقة bootstrap مع (٥٠٠٠) عينة فرعية، وقد أظهرت مؤشرات PLS-SEM للنموذج الملائم المتضمن النتائج الموضحة بالجدول (٦):

جدول (٦) نتائج اختبار النموذج الهيكلي للبحث Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.061	0.061
d_ ULS	1.958	1.958
d_ G	0.763	0.763
Chi-Square	1565.229	1565.229
NFI	0.802	0.802

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي Fit Summary من SmartPLS Report.

ويتضح من الجدول (٦) أن معيار الجذر المتوسط التربيعي المتبقي ( $SRMR=0.061 < 0.08$ )، ومؤشر الملائمة المعياري  $NFI=0.802$ ، والمسافة الإقليدية التربيعية  $dG=0.763$ ، والمسافة الجيوديسية  $dULS=1.958$ ، وهي مؤشرات ملائمة وكافية وهامة (Henseler et al., 2016) فيما يتعلق بتأثير إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات؛ ويمكن توضيح باقي النتائج فيما يلي: فقد ظهر تحميل العبارات على المتغيرات الثلاثة والتفرطح والالتواء وقيم VIF كما في الجدول (٧):

جدول (٧) تحميل العبارات والتفرطح والالتواء وقيم VIF

VIF	الالتواء	التفرطح	البراءة التنظيمية	الإلكترونية الإدارة	المعرفة إدارة	العبارات
2.407	-0.517	2.438			0.750	X1
2.248	-0.379	2.371			0.750	X2
2.041	-0.017	2.238			0.741	X3
2.207	-0.134	2.675			0.759	X4
2.396	-0.607	1.636			0.784	X5
1.697	-0.148	1.856			0.658	X6
2.149	-0.204	1.725			0.762	X7
2.093	-0.767	1.747			0.765	X8
1.837	-0.212	4.961			0.714	X9
2.190	-0.990	7.224			0.756	X10
2.218	-0.356	2.329			0.769	X11
1.775	-0.429	2.952			0.680	X12
1.926	-0.701	4.278		0.693		X13
2.313	-0.340	4.002		0.753		X14
2.093	-0.421	3.396		0.729		X16

2.261	-0.667	1.717		0.693		X17
3.047	-0.440	2.772		0.797		X18
2.130	-0.044	3.508		0.730		X19
2.159	-0.098	2.240		0.775		X20
1.979	-0.721	4.224		0.721		X21
1.928	-0.189	2.051		0.689		X22
1.989	-0.545	2.841		0.707		X23
2.059	-0.150	3.020		0.730		X24
1.883	-0.202	3.564		0.719		X25
1.678	0.273	2.599	0.696			X28
1.813	-0.577	4.220	0.757			X29
1.699	-0.141	2.223	0.709			X30
1.895	-0.271	2.704	0.771			X31
1.772	-0.273	3.449	0.746			X32
1.727	-0.607	4.884	0.718			X33
1.867	-0.531	2.066	0.764			X34
1.639	-1.461	4.551	0.694			X35

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٧) أنه تم استبعاد ثلاث عبارات التي كان معامل تحميلها أقل من (0.650) وذلك للوصول إلى أفضل نموذج ممكن للدراسة، وكانت هذه العبارات الثلاث ضمن المتغير الوسيط (الإدارة الالكترونية) وهي (X15، X26، X27)؛ حيث كانت العبارة (X15) من عبارات بُعد المتطلبات الإدارية، بينما العبارتين (X26، X27) كانتا ضمن عبارات بُعد المتطلبات التشريعية والقانونية؛ كما أن قيم معاملات التفرطح الزائد والالتواء تعبر عن أن البيانات لها توزيع متماثل ومرضي، وبالنسبة لقيم معامل تضخم التباين (VIF) فإنها لم تكشف عن وجود مشكلة خطية متعددة (Henseler et al., 2016).

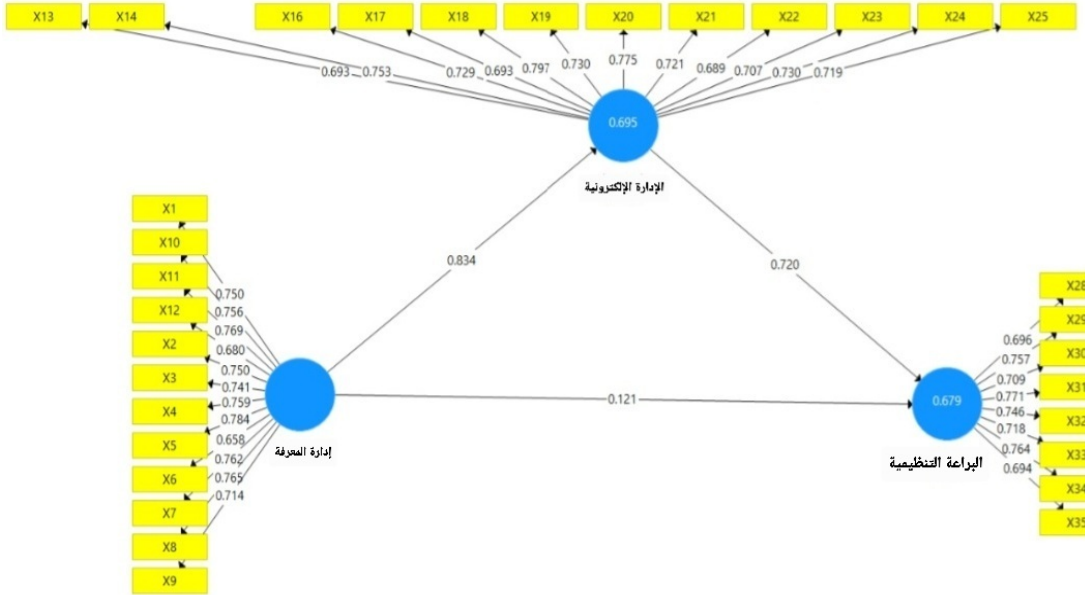
كما يمكن توضيح تحليل الاعتمادية والصلاحية من خلال الجدول (٨):  
جدول (٨) تحليل الاعتمادية والصلاحية

المتغيرات	إدارة المعرفة	الإبراعة الإلكترونية	البراعة التنظيمية
إدارة المعرفة	0.742		
الإدارة الإلكترونية	0.834	0.729	
البراعة التنظيمية	0.721	0.821	0.732
AVE	0.550	0.531	0.536
rho_A	0.926	0.921	0.880
Cronbach's Alpha	0.925	0.919	0.876
Composite Reliability	0.936	0.931	0.902

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وكما يتضح من جدول (٨) أن الموثوقية الداخلية لنموذج القياس مرضية للغاية حيث كانت قيم الموثوقية المركبة ومعاملات ألفا كرونباخ و rho\_A أعلى من القيمة الحدية (0.7)، كما كانت أقل قيمة لمتوسط التباين المستخرج (AVE) هي (0.531) وهي أعلى من القيمة الحدية (0.5) أيضاً، بالإضافة إلى أن معاملات ألفا كرونباخ متشابهة تقريباً مع التي تم التوصل إليها وفقاً لبرنامج SPSSv25، وهي: (0.925، 0.924، 0.873) على التوالي لإدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية، والبراعة التنظيمية، مما يدل على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

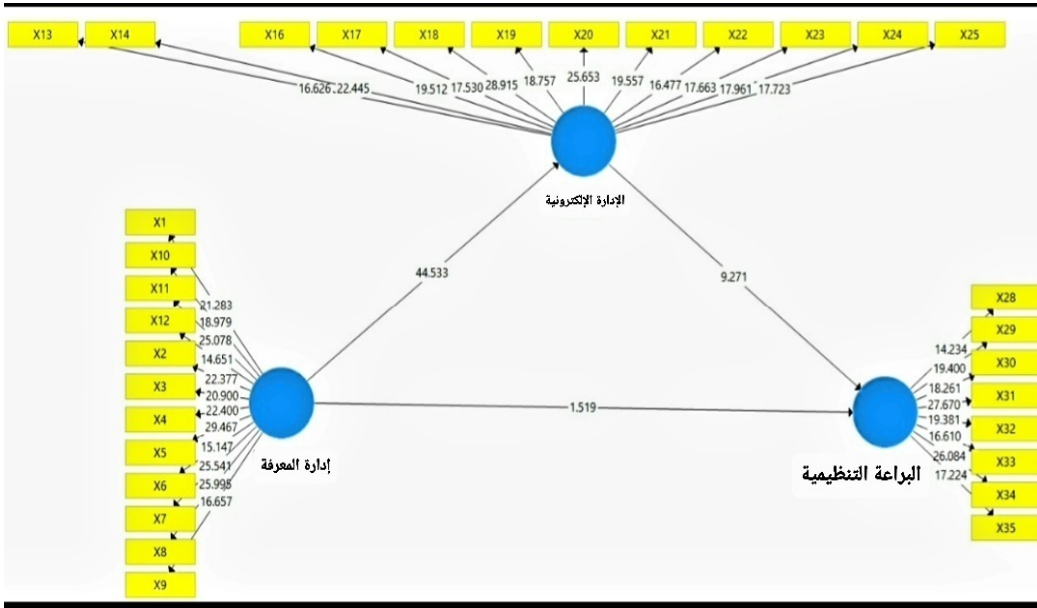




شكل (٢)

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Smart PLS.

ويوضح الشكل (٢) قيم التحميل لعبارات كل متغير من متغيرات الدراسة (وهي التي تم عرضها تفصيلاً في جدول (٧))، كما يوضح أن قيمة معامل التحديد للإدارة الإلكترونية  $R^2=0.695$ ، وهو يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر نسبة (٦٩,٥%) من التباين في إدارة المعرفة، كما أن قيمة معامل التحديد للبراعة التنظيمية  $R^2=0.679$ ، وهو يعني أن البراعة التنظيمية تفسر نسبة (٦٧,٩%) من التباين في إدارة المعرفة، وهما نسب جيدة جداً، ويوضح أيضاً قيم معامل بيتا  $\beta$  للتأثيرات بين جميع متغيرات الدراسة حيث كانت  $\beta = 0.834$  لتأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية، وكانت  $\beta = 0.121$  لتأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وكانت  $\beta = 0.720$  لتأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية.



شكل رقم (٣)

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Smart PLS.

أما الشكل (٣) فيوضح قيم معاملات  $T$  Statistics ( $|O/STDEV|$ ) لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكذلك للتأثيرات بين جميع متغيرات الدراسة، حيث كانت  $T=44.533$  لتأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية، وكانت  $T=1.519$  لتأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، وكانت  $T=9.271$  لتأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية.

ومن خلال القيم السابقة والنتائج التالية يمكن اختبار باقي الفروض كما يلي:

١/٤/٧/٧: اختبار الفرض الرابع والذي ينص على:

"تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذا الفرض من خلال الجدول (٩):

جدول (٩) نتائج اختبار الفرض الرابع

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O) $\beta$	المتغيرات
0.000	44.533	0.019	0.836	0.834	إدارة المعرفة ← الإدارة الإلكترونية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Smart PLS. ومن خلال الجدول (٩) يتضح للباحث أنه بالنسبة لتأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية كانت  $\beta = 0.834$ ،  $T=44.533$ ،  $P = 0.000$  أي أنها  $P < 0.001$ ، وبالتالي فهو تأثير معنوي عند درجة ثقة ٩٩٪، ولذلك يمكن قبول الفرض الرابع القائل "تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات".

#### ٢/٤/٧/٧: اختبار الفرض الخامس والذي ينص على:

"تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات"

يمكن توضيح نتائج اختبار هذا الفرض من خلال الجدول (١٠):

جدول (١٠) نتائج اختبار الفرض الخامس

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O) $\beta$	المتغيرات
0.129	1.519	0.080	0.124	0.121	إدارة المعرفة ← البراعة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Smart PLS. ومن خلال الجدول (١٠) يتضح للباحث أنه بالنسبة لتأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية كانت  $\beta = 0.121$ ،  $T=1.519$ ،  $P = 0.129$  أي أنها  $P > 0.05$ ، وبالتالي فهو تأثير غير معنوي عند درجة ثقة ٩٥٪، ولذلك يتم رفض الفرض الخامس وقبول الفرض الصفري البديل له والقائل "لا تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات".

**٣/٤/٧/٧: اختبار الفرض السادس والذي ينص على:**

"تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات" يمكن توضيح نتائج اختبار هذا الفرض من خلال الجدول (١١):

جدول (١١) نتائج اختبار الفرض السادس

P Values	T Statistics ( O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O) $\beta$	المتغيرات
0.000	9.271	0.078	0.718	0.720	الإدارة الإلكترونية ← البراعة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Smart PLS. ومن خلال الجدول (١١) يتضح للباحث أنه بالنسبة لتأثير الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية كانت  $\beta = 0.720$ ،  $T=9.271$ ،  $P = 0.000$  أي أنها  $P < 0.001$ ، وبالتالي فهو تأثير معنوي عند درجة ثقة ٩٩٪، ولذلك يمكن قبول الفرض السادس القائل "تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات".

**٤/٤/٧/٧: اختبار الفرض السابع والذي ينص على:**

"يؤثر الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات" يمكن توضيح نتائج اختبار هذا الفرض من خلال الجدول (١٢):

جدول (١٢) نتائج اختبار الفرض السابع

P Values	T Statistics ( O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O) $\beta$	المتغيرات
0.000	8.750	0.069	0.600	0.600	إدارة المعرفة ← الإدارة الإلكترونية ← البراعة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Smart PLS.

ومن خلال الجدول (١٢) يتضح للباحث أنه بالنسبة لتأثير الدور الوسيط لإدارة الالكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية كانت  $\beta = 0.600$ ،  $T=8.750$ ،  $P = 0.000$  أي أنها  $P < 0.001$ ، وبالتالي فهو تأثير معنوي عند درجة ثقة ٩٩٪، ولذلك يمكن قبول الفرض السابع القائل "يؤثر الدور الوسيط لإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات".

#### ٨- نتائج ودلالات وتوصيات البحث:

فيما يلي يعرض الباحث نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، وتوصياته والآفاق المستقبلية له:

#### ١/٨: نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها:

يعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها هذا البحث، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح ما تحمله هذه النتائج من دلالات ومضامين:  
أولاً: النتائج الخاصة بمستوى إدارة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات وتفسيرها ودلالاتها:

يتم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪) في جميع أبعادها وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {توليد واكتساب المعرفة - تنظيم وتخزين المعرفة - نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة - تطبيق واستخدام المعرفة}، كما يتم تطبيق إدارة المعرفة ككل وبدرجة موافق في الشركة المصرية للاتصالات، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (أحمد، ٢٠١٨) من أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة شقراء مرتفع، ولكن هناك تفاوت بين آرائهم حول أبعاد متطلبات وعمليات إدارة المعرفة؛ و (Abbas and Sağsan, 2019) من أن لإدارة المعرفة

نفس القدر من الأهمية لجميع الشركات؛ و(الرقيب، ٢٠١٩) من أن شركات النفط الكويتية تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة؛ و( Antunes and Pinheiro, 2020) من النظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة عمليات إنشاء الموارد الفكرية لمنظمة ما وتخزينها والوصول إليها ونشرها، ويمكن تشجيع المعرفة من خلال مجموعة من الممارسات التعاونية لإدارة الموارد البشرية؛ و(بوعلاق، وفرقط، ٢٠٢١) من أن مستوى إدارة المعرفة السائد في ولاية بسكرة مرتفع؛ و(السياني، ومحسن، ٢٠٢١) من توافر عمليات إدارة المعرفة؛ و( Urban and Matela, 2022) من أهمية ممارسات إدارة المعرفة كمحرك مهم لأداء الشركة؛ و(القاضي، ٢٠٢٢) من أن تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الأردنية؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (خليفة، ٢٠٢٠) من وجود اختلاف معنوي حول إدراك عمليات إدارة المعرفة؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأنه يتم تطبيق إدارة المعرفة (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات، مما يدل على أن الشركة المصرية للاتصالات تطبق إدارة المعرفة (بجميع أبعادها) في مجال عملها، وبدرجة جيدة.

**ثانياً: النتائج الخاصة بمستوى الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات**

**وتفسيرها ودلالاتها:**

يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في جميع أبعادها وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {المتطلبات التشريعية والقانونية - المتطلبات الإدارية - المتطلبات البشرية - المتطلبات التكنولوجية - المتطلبات المالية}، كما يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل وبدرجة موافق في الشركة المصرية للاتصالات، وهو ما يتفق مع دراسات كل من (الشهري، وعزب، ٢٠١١) من أن أبعاد الإدارة الإلكترونية في جامعة تبوك ذات مستوى متوسط؛ و(العمرى، ٢٠١٦) من أن شركات الاتصالات العاملة في قطاع

غزة تتمتع بمستوى متوسط لأبعاد الإدارة الالكترونية؛ و(غيث، وبنبي خالد، ٢٠١٩) من أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن جاء متوسطاً؛ و(أبو مرسة، والتلبناني، ٢٠٢١) من وجود موافقة بدرجة كبيرة على توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية؛ و(أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١) من توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مجمع الشفاء الطبي في مدينة غزة بفلسطين بدرجة متوسطة؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسات كل من (عسيري، والمغدي، ٢٠١٥) من أن درجة الاحتياج إلى المتطلبات البشرية والمادية والسبل المقترحة لتوفير المتطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة أبها بالسعودية كانت عالية؛ و( Alqudah and Muradkhanli, 2021) من أنها نظام متكامل ومعقد من جميع الأبعاد السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية؛ و(المتوكل، ٢٠٢٢) من أن مدى تواجد المتطلبات الخاصة بالإدارة الالكترونية في جامعة إب باليمن كان ضعيفاً؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأنه يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية (بأبعادها المختلفة) في الشركة المصرية للاتصالات، مما يدل على أن الشركة المصرية للاتصالات تعتمد على الإدارة الإلكترونية (بجميع متطلباتها) في مجال عملها، وبدرجة جيدة.

### ثالثاً: النتائج الخاصة بمستوى البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات

#### وتفسيرها ودلالاتها:

تتواجد البراعة التنظيمية (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في بُعديها وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {الاستغلال - الاستكشاف}، كما تتواجد البراعة التنظيمية ككل وبدرجة موافق في الشركة المصرية للاتصالات، وهو ما يتفق مع دراسات كل من (Gedajlovic et al., 2012) من أن كبار المديرين بالشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة ذات التقنية العالية يركزون بشكل مقلق على بُعدي البراعة التنظيمية؛ و(المناصير، وحراشنة، ٢٠٢٢)

من أن مستوى البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالأردن؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسات كل من (أبو شحاته، ٢٠١٨) من وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات؛ و(رضوان، ٢٠٢٠) من وجود فروق معنوية حول توافر البراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك التجاري بمدينة طنطا بمصر؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأن البراعة التنظيمية تتواجد (ببُعديها) في الشركة المصرية للاتصالات، مما يدل على أن الشركة المصرية للاتصالات تعمل على استغلال مواردها وإمكانياتها الحالية، وعلى استكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة والمستقبلية في مجال عملها، وبدرجة جيدة.

#### رابعاً: النتائج الخاصة بتأثير إدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات وتفسيرها ودلالاتها:

تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٩٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (شليبي، ٢٠١٥) من وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في البنوك التجارية المصرية؛ و(Muthuveloo, et al., 2017) من أن إدارة المعرفة الضمنية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي؛ و(أحمد، ٢٠١٧) من وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في بناء الجدارات الوظيفية في البنوك الحكومية المصرية؛ و(أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري لإدارة المعرفة على الإدارة الإلكترونية في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصري؛ و(أحمد، ٢٠١٨) من وجود علاقة معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتطور الأداء المؤسسي بجامعة شقراء؛ و(الفليت، والحاكم، ٢٠١٨) من وجود علاقة طردية قوية جداً ومعنوية بين توظيف الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها وعمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية، ووجود أثر



إيجابي واضح لتوظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة، وهذا دليل قوي على أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة؛ و(الرقب، ٢٠١٩) من وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية؛ و(Ode and Ayavoo, 2020) من أن ممارسات إدارة المعرفة تساهم في ابتكار الشركات بشكل مباشر وغير مباشر، وأن توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها لهم تأثير كبير وإيجابي على ابتكار الشركات؛ و(حسن، ٢٠٢٠) من وجود علاقة جوهرية معنوية بين الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة وبين بُعدي سلاسل التوريد الخضراء (الشراء الأخضر - التصميم الأخضر) في شركات الأدوية بالقطاع الخاص بالقاهرة؛ و(أمين، وآخرون، ٢٠٢٠) من أن هناك أثر جوهري لأبعاد إدارة المعرفة على نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع الفنادق بمصر؛ و(بوعلاق، وقرقظ، ٢٠٢١) من وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة وجميع أبعادها على إدارة الموارد البشرية الحديثة في بسكرة بالجزائر؛ و(السياني، ومحسن، ٢٠٢١) من وجود اثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة اليمنية؛ و(Kokkaew et al., 2022) من وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة والعمليات التشغيلية غير المالية في شركات إنشاء البنية التحتية التايلاندية؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (Abbas, 2020) من أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنشاء المعرفة غير مهمة، وأن علاقة إدارة المعرفة بالاستدامة البيئية أيضاً غير مهمة؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المعرفة لها تأثير كبير وبشكل مباشر على الإدارة الإلكترونية في الشركة المصرية للاتصالات، مما يدل على أن الشركة المصرية للاتصالات لن تستطيع أن تطبق الإدارة الإلكترونية دون أن تطبق إدارة المعرفة، لأنها هي المصدر الرئيسي والأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية في مجال عملها.

### خامساً: النتائج الخاصة بتأثير إدارة المعرفة على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات وتفسيرها ودلالاتها:

لا تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (محمد، وآخرون، ٢٠١٤) من عدم وجود تأثير لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل مستقل على بعد الاستكشاف؛ و (Wilms et al., 2019) من أن الأطر المتناقضة لكبار المديرين تشجع على الانخراط في التمايز والتكامل المعرفي، في حين أنها لا ترتبط بشكل كبير بالبراءة التنظيمية؛ و (Posch and Garaus, 2020) من أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي فقط بالبراءة التنظيمية عندما يكون توجه القادة نحو الابتكار مرتفعاً بشكل غير عادي؛ و (Adaileh et al., 2020) من أن الاستحواذ على المعرفة لم يكن له تأثير على الشركات الكبيرة، وأن اكتساب وتبادل المعرفة لم يكن له أي تأثير معنوي على الأداء؛ و (رضوان، ٢٠٢٠) من عدم وجود تأثير معنوي لبُعد جذب المواهب في البراءة التنظيمية في البنوك التجارية بمدينة طنطا بمصر؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسات كل من (شليبي، ٢٠١٥) من وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في البنوك التجارية المصرية؛ و (سليمان، ٢٠١٦) من وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد رأس المال الفكري (المعرفي) وبعدي البراءة التنظيمية في البنوك التجارية بمصر؛ و (Muthuveloo, et al., 2017) من أن إدارة المعرفة الضمنية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي؛ و (أحمد، ٢٠١٧) من وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في بناء الجدارات الوظيفية في البنوك الحكومية المصرية؛ و (أحمد، ٢٠١٨) من وجود علاقة معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتطور الأداء المؤسسي بجامعة شقراء؛ و (الرقب،

(٢٠١٩) من وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية؛ و(Ode and Ayavoo, 2020) من أن ممارسات إدارة المعرفة تساهم في ابتكار الشركات بشكل مباشر وغير مباشر، وأن توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها لهم تأثير كبير وإيجابي على ابتكار الشركات؛ و(Adaileh et al., 2020) من أن تطبيق المعرفة له أكبر قوة تفسيرية للأداء سواء في الشركات المتوسطة أو الكبيرة الحجم، وأن الاستحواذ على المعرفة له قوة تفسيرية على الأداء للشركات المتوسطة الحجم فقط؛ و(حسن، ٢٠٢٠) من وجود علاقة جوهرية معنوية بين الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة وبين بُعدي سلاسل التوريد الخضراء (الشراء الأخضر - التصميم الأخضر) في شركات الأدوية بالقطاع الخاص بالقاهرة؛ و(أمين، وآخرون، ٢٠٢٠) من أن هناك أثر جوهري لأبعاد إدارة المعرفة على نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع الفنادق بمصر؛ و(بوعلاق، وقرط، ٢٠٢١) من وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة وجميع أبعادها على إدارة الموارد البشرية الحديثة في بسكرة بالجزائر؛ و(السياني، ومحسن، ٢٠٢١) من وجود اثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة اليمنية؛ و(Kokkaew et al., 2022) من وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة والعمليات التشغيلية غير المالية في شركات إنشاء البنية التحتية التايلاندية؛ و(Ali et al., 2022) من أن كلاً من رأس المال التنظيمي والاجتماعي أساسيان لمتابعة الاستكشاف والاستغلال والبراءة بشكل مباشر؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المعرفة ليس لها تأثير على البراعة التنظيمية بشكل مباشر في الشركة المصرية للاتصالات، مما يدل على أن الشركة المصرية للاتصالات لن تستطيع تحقيق البراعة التنظيمية بالاعتماد على إدارة المعرفة فقط، أو بشكل مباشر، وإنما لابد من وجود وسيط بينهما.

**سادساً: النتائج الخاصة بتأثير الإدارة الإلكترونية على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات وتفسيرها ودلالاتها:**

تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على البراءة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٩٪)، وهو ما يتفق مع دراسات كل من (Bodwell and Chermack, 2010) من استخدام تخطيط السيناريو كأداة محتملة لتطوير البراءة التنظيمية؛ و(الشهري، وعزب، ٢٠١١) من وجود أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة تبوك؛ و(محمد، وآخرون، ٢٠١٤) من وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراءة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي لبعد التحفيز الفكري على بُعد الاستغلال؛ و(Paliokaitė and Pačėsa, 2015) من أهمية الاستشراف التنظيمي ومساهمته في البراءة التنظيمية؛ و(عويس، ٢٠١٥) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في بناء وتفسير التوجه بالبراءة التنظيمية في الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالسعودية؛ و(بن سالم، ومقدم، ٢٠١٧) من وجود تأثير معنوي لدور الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛ و(علوان، وأبو معمر، ٢٠١٧) من وجود علاقة معنوية بين توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة؛ و(أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري للإدارة الإلكترونية على التميز في الأداء في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصري؛ و(الطبلاوي، ٢٠١٧) من وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغيرات النكاه الاستراتيجي والبراءة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ بمصر؛ و(حافظ، وشرارة، ٢٠١٨) من وجود تأثير جوهري ومعنوي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنافسية بشركات الأدوية بالقطاع

العام المصري؛ و(أبو شحاته، ٢٠١٨) من وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار والبراعة التنظيمية، ومن وجود تأثير معنوي لأبعاده على القدرات الاستكشافية والاستغلالية بالشركة المصرية للاتصالات؛ و(غيث، وبني خالد، ٢٠١٩) من وجود أثر معنوي للإدارة الالكترونية بأبعادها على أداء دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن؛ و(الغرابوي، ٢٠١٩) من وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة بمصر؛ و(الأقرع، ٢٠٢٠) من وجود علاقة موجبة ومرتفعة بين الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية بفلسطين؛ و(رضوان، ٢٠٢٠) من وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب في بُعدى الاستكشاف والاستغلال، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب (بالترتيب التالي: نشر المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب - إدارة أداء المواهب) في البراعة التنظيمية؛ و(العبيدي، ٢٠٢٠) من اعتبار القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة التنظيمية بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بالعراق؛ و(أبو مرسة، والتلباني، ٢٠٢١) من وجود علاقة طردية إيجابية ومعنوية بين جميع أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، وأن الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية ومعنوية بكل من المتطلبات (الإدارية، والمالية، والبشرية، والتقنية) واستُبعدت المتطلبات الأمنية من معادلة التأثير؛ و(أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١) من وجود علاقة معنوية بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي في مدينة غزة بفلسطين، وأن المتغيرات المؤثرة هي المتطلبات (البشرية، والمالية، والأمنية)، وعدم وجود تأثير لمتغيرات المتطلبات (الإدارية، والتقنية)؛ و(المسدي، وآخرون، ٢٠٢١) من وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

والبراعة التنظيمية ببعديها، ووجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية ككل بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا بمصر؛ و(المناصير، وحراشة، ٢٠٢٢) من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالأردن؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (أبو دف، وعاشور، ٢٠٢١) من عدم وجود تأثير لمتغيرات المتطلبات (الإدارية، والتقنية) للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي في مدينة غزة بفلسطين؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الإلكترونية لها تأثير كبير وبشكل مباشر على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، مما يدل على أن الشركة المصرية للاتصالات تحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل حتى يمكنها تحقيق البراعة التنظيمية، حيث أن طبيعة عملها هو تكنولوجيا الاتصالات وشبكات الإنترنت وغيرها، وبالتالي فلن تتمكن من تحقيق البراعة في ذلك دون أن تطبق الإدارة الإلكترونية في مجال عملها.

**سابعاً: النتائج الخاصة بتأثير الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات وتفسيرها ودلالاتها:**

يؤثر الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية تأثيراً معنوياً على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة (٩٩%)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (أحمد، ورفاعي، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري لإدارة المعرفة على التميز في الأداء في حال وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بينهما في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصري؛ و(Lee et al., 2017) من أن التفاعل بين الابتكار التنظيمي والذاكرة التنظيمية يمكن أن يزيد من الحجم الإجمالي للاستكشاف والاستغلال، ولكن لا يمكن أن يساهم في الحفاظ على التوازن بينهما؛ وعلى العكس من ذلك، فإن التفاعل بين الاضطراب التكنولوجي والذاكرة التنظيمية يساعد على تحقيق التوازن

بينهما، لكنه لا يزيد من الجهد الكلي المخصص لهما؛ و (Mardani et al., 2018) من أن أنشطة إدارة المعرفة تؤثر على الابتكار والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال زيادة القدرة على الابتكار؛ و (Abbas and Sağsan, 2019) من أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على الابتكار الأخضر والتنمية المستدامة للشركات؛ و (Wilms et al., 2019) من أن التمايز والتكامل المعرفي لكبار المديرين يتوسط العلاقة بين الأطر المتناقضة لكبار المديرين والبراعة التنظيمية؛ وأن التكامل المعرفي لكبار المديرين يخفف التأثير بين التمايز المعرفي لكبار المديرين والبراعة التنظيمية؛ و (Antunes and Pinheiro, 2020) من النظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية قائمة على المعرفة؛ و (Ode and Ayavoo, 2020) من أن تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين توليد المعرفة ونشرها وتخزينها وابتكار الشركات، وله أكبر تأثير على ابتكار الشركات؛ و (خليفة، ٢٠٢٠) من أهمية عنصر شفاافية الاتصال والمعلومات وشفافية المساءلة كمتغيرات وسيطة في تدعيم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية؛ و (Urban and Matela, 2022) من التأثير الوسيط الإيجابي للابتكار على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الشركة؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بأهمية الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية وتأثيره الكبير على العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات، حيث ظهرت نتيجة التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية، مما يدل على أنه ليس لإدارة المعرفة أي تأثير مباشر على البراعة التنظيمية، ولكن لها تأثير كبير عليها من خلال المتغير الوسيط وهو الإدارة الإلكترونية، وبالتالي على الشركة المصرية للاتصالات أن تهتم بتطبيق كل من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية حتي يمكنها تحقيق البراعة التنظيمية في مجال عملها.

٢/٨: توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

يقدم الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات مصحوبة بخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

جدول (١٣) توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها

الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية	آلية تنفيذ التوصية	التوصية
الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع الأخرى، وخاصة قطاعات الشؤون الاستراتيجية، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بالشركة.	<p>- المتابعة والتقييم المستمر لمستوى إدارة المعرفة (وأبعادها المختلفة) في جميع قطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواها، أو في مستوى أي بُعد من أبعادها.</p> <p>- التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بقطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، لرفع مهاراتهم وقدراتهم على زيادة معارفهم الحالية وتوليد واكتساب أفكار ومعارف ومعلومات جديدة، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على المؤهلات العلمية الأعلى، ومساعدتهم على تنظيم ونشر واستخدام كل معارفهم ومعلوماتهم، لتحقيق تطبيق إدارة المعرفة بشكل مستمر.</p> <p>- مكافأة القطاعات والإدارات والأقسام والفروع التي تحقق مستويات عالية من تطبيق إدارة المعرفة مادياً ومعنوياً وتمييزهم.</p>	<p>١- المحافظة على مستوى إدارة المعرفة التي يتم تطبيقها في الشركة المصرية للاتصالات، والعمل على تنميتها ورفع مستواها بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعادها المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين المعرفة، ونشر وتوزيع ومشاركة المعرفة، وتطبيق واستخدام المعرفة.</p>
الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع الأخرى، وخاصة قطاعات الشؤون الفنية، والموارد البشرية، ونظم	<p>- المتابعة والتقييم المستمر لمستوى الإدارة الإلكترونية (وأبعادها المختلفة) في جميع قطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، لمعرفة أي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواها، أو في مستوى أي مطلب من متطلباتها.</p> <p>- التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بقطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، لرفع مهاراتهم وقدراتهم على استخدام الأجهزة والشبكات والبرمجيات الحديثة</p>	<p>٢- المحافظة على مستوى الإدارة الإلكترونية التي يتم تطبيقها في الشركة المصرية للاتصالات، والعمل على تنميتها ورفع مستواها بكافة الوسائل</p>



<p>وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بالشركة.</p>	<p>والمطورة وكافة الأعمال الإلكترونية بشكل مستمر. - الحرص على استمرار توافر جميع المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والبشرية والمالية والتشريعية والقانونية بالشركة، وتدعيمها بشكل مستمر، لاستمرار تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة. مكافأة القطاعات والإدارات والأقسام والفروع التي تحقق مستويات عالية من تطبيق الإدارة الإلكترونية مادياً ومعنوياً وتمييزهم.</p>	<p>والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعادها المتمثلة في المتطلبات التشريعية والقانونية، والإدارية، والبشرية، والتكنولوجية، والمالية.}</p>
<p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع الأخرى، وخاصة قطاعات الشؤون الاستراتيجية وإدارة المشروعات، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بالشركة.</p>	<p>- المتابعة والتقييم المستمر لمستوى البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، والاستكشاف) في جميع قطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواها، أو في مستوى أي بُعد من ببعديها. - التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بالشركة، لرفع مهاراتهم وقدراتهم على حسن استغلال مواردها وإمكانياتها الحالية بأفضل طريقة ممكنة، واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة والمستقبلية والتعامل معها أيضاً بأفضل طريقة ممكنة، وتحقيق التوازن بينهما لتحقيق البراعة التنظيمية للشركة بشكل مستمر. - مكافأة القطاعات والإدارات والأقسام والفروع التي تحقق مستويات عالية من البراعة التنظيمية مادياً ومعنوياً وتمييزهم.</p>	<p>٣- المحافظة على مستوى البراعة التنظيمية التي يتم تحقيقها في الشركة المصرية للاتصالات، والعمل على تميمتها ورفع مستواها بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، من خلال الاهتمام ببعديها {الاستكشاف، والاستكشاف}.</p>
<p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع الأخرى، وخاصة قطاعات الشؤون الفنية، والاستراتيجية،</p>	<p>أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصية رقم (١) أعلاه، وذلك للتأكد من استمرار تطبيق إدارة المعرفة بالشركة، وذلك لما لها من دور مباشر وكبير ومؤثر في تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة، وبما يمكنها</p>	<p>٤- زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لتأثيرها الكبير والمباشر على تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكونها هي</p>

<p>والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بالشركة.</p>	<p>من تنظيم عملياتها المختلفة وفق أنظمة إلكترونية متطورة تساعدها على تجميع وتصنيف وتخزين وتوثيق جميع المعارف والمعلومات المرتبطة بأنشطتها ومجال عملها بكفاءة وفعالية عالية.</p>	<p>المصدر الرئيسي والأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية في مجال عملها بالشركة.</p>
<p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع الأخرى، وخاصة قطاعات الشؤون الفنية، والإستراتيجية، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بالشركة.</p>	<p>أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصية رقم (٢) أعلاه، وذلك للتأكد من استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة، وذلك لما لها من دور مباشر وكبير ومؤثر في تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة، وتوفير جميع الأجهزة والمعدات الإلكترونية وجميع الشبكات والبرمجيات الحديثة والمتطورة التي يمكن من خلالها القيام بالاستغلال والاستكشاف وتحقيق التوازن بينهما بأفضل طريقة ممكنة، لتحقيق البراعة التنظيمية للشركة باستمرار.</p>	<p>٥- زيادة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية لتأثيرها الكبير والمباشر على تحقيق البراعة التنظيمية بالشركة، فلكي تتمكن الشركة من تحقيق البراعة التنظيمية لابد لها من تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل في مجال عملها.</p>
<p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع الأخرى، وخاصة قطاعات الشؤون الفنية، والاستراتيجية، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بالشركة.</p>	<p>أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (١، ٣) أعلاه، للتأكد من تطبيق إدارة المعرفة بأفضل طريقة ممكنة بالشركة، وأيضاً تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (٢، ٤) أعلاه، للتأكد من تطبيق الإدارة الإلكترونية بأفضل طريقة ممكنة بالشركة، كل ذلك لضمان تحقيق البراعة التنظيمية بأفضل طريقة ممكنة للشركة، وبالتالي حُسن استغلال مواردها وإمكانياتها الحالية بأفضل طريقة ممكنة، واستكشاف الفرص والامكانيات الجديدة والمستقبلية والتعامل معها أيضاً بأفضل طريقة ممكنة، وتحقيق التوازن بينهما، بالاعتماد على كل من إدارة المعرفة والدور الوسيط للإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية للشركة بطريقة مستمرة.</p>	<p>٦- زيادة الاهتمام بتطبيق كل من إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية لتأثيرهما الكبير على تحقيق البراعة التنظيمية، فلن تستطيع الشركة تحقيق البراعة التنظيمية من خلال إدارة المعرفة وحدها، ولكن من خلال الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية يمكن إدارة المعرفة بشكل غير مباشر تحقيق البراعة التنظيمية للشركة.</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٣/٨: آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء عرض ومناقشة نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، وفي ضوء التوصيات التي قدمها البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها، يمكن للباحث اقتراح بعض النقاط البحثية كنواة لأبحاث ودراسات مستقبلية كامتداد لهذا البحث، وذلك كما يلي:

- ١- الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
- ٢- الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتميز التنظيمي في المنظمات المصرية.
- ٣- الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تأثير إدارة المعرفة على إدارة الجهل في المنظمات المختلفة.
- ٤- الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والجدارات التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات.
- ٥- الدور الوسيط للتجديد التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في المنظمات الدولية.
- ٦- التفوق التنظيمي والإبداع التنظيمي ودورهما في تحقيق البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال المصرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١) 'أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط'، *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٤١، ع ١٤، مصر، ص ٢٨٩-٣١٠.
- ٢- أبو دف، عمر محمود خليل، وعاشور، يوسف حسين محمود (٢٠٢١) 'أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بغزة'، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.
- ٣- أبو شحاتة، ثناء معوض علي (٢٠١٨) 'دور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات'، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ع ٢٤، مصر، ص ٩٧-١٧٦.
- ٤- أبو مرسدة، محمود عواد حسن، والتلباني، نهاية عبدالهادي (٢٠٢١) 'دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية'، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ٥- أحمد، عبدالقادر عبدالمنعم أمين، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد (٢٠١٧) 'الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصري'، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ع ٢٤، مصر، ص ٥١-٨٤.
- ٦- أحمد، نجلاء حسن جمعة (٢٠١٧) 'دور إدارة المعرفة في دعم الجدارات الوظيفية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية المصرية'، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة*، س ٣٧، ع ٤٤، مصر، ص ٥٧٧-٦٢٩.
- ٧- أحمد، هاني علي شارد (٢٠١٨) 'دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي لجامعة شقراء'، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ع ٢٤، مصر، ص ٢٢٣-٢٥٨.

٨- الأقرع، نور طاهر محمد (٢٠٢٠) 'دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قاقيلية'، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، مج ٢٨، ع ٢، فلسطين، ص ١٣٣-١٦٤.

٩- أمين، محمد عمرو، ومحمد، عنايات إبراهيم محمد، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد (٢٠٢٠) 'أثر إدارة المعرفة على نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٢، مصر، ص ص ٢٣٣-٢٥٦.

١٠- بن سالم، عبدالحكيم، ومقدم، عبدالجليل (٢٠١٧) 'الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار'، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع ٣، الجزائر، ص ص ٢٩٤-٣٠٥.

١١- بوعلاق، نوال، وقرقظ، ناصر (٢٠٢١) 'علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة'، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر اقتصاديات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مج ٤، ع ٢، الجزائر، ص ص ٤١١-٤٢٩.

١٢- حافظ، نسمة محمد، وشرارة، حسين محمد أيوب (٢٠١٨) 'أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنافسية: دراسة ميدانية على شركات إنتاج الدواء بقطاع الأعمال العام'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ١، مصر، ص ص ١٢٧-١٤٨.

١٣- حسن، شاهيناز مصطفى عبدالغني (٢٠٢٠) 'إطار مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء سلاسل التوريد الخضراء: دراسة ميدانية على شركات الأدوية بالقطاع الخاص بمدينة القاهرة الكبرى'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٢، مصر، ص ص ٣٠٥-٣٢٦.

١٤- حموده، عبدالناصر محمد علي، والقدسي، عبدالعزيز غالب عبدان، وعلي، نادية أمين محمد (٢٠١٨) 'العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية'، أعمال المؤتمر الدولي

الثاني : إدارة المنظمات الصناعية والخدمية : الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، مج ١، الغردقة: مصر، ص ٢٨٥-٣٣٠.

١٥- خليفة، المعترز بالله البرنس محمد (٢٠٢٠) 'دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط'، مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ٤٤، مصر، ص ص ٥٨٥-٦٢١.

١٦- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠) 'أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية'، المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة، س٧، ع١٤، مصر، ص ص ٦٧-١٠٥.

١٧- الرقب، محمد صادق محمد (٢٠١٩) 'أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية'، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٠، ع٢٤، مصر، ص ص ١١١-١٣٧.

١٨- الرقيب، طارق جابر راشد فالح (٢٠١٩) 'أثر إدارة المعرفة على تخفيض المخاطر البيئية في شركات النفط: شركة نفط الكويت نموذجاً'، مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة، س٣٩، ع٢٤، مصر، ص ص ٤١٩-٤٦٠.

١٩- سليمان، فببي نصحي راغب (٢٠١٦) 'أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية'، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٧، ع٢٤، مصر، ص ص ٣٣٦-٣٨٠.

٢٠- السيانى، ماجد قاسم عبده، ومحسن، رويدا أمين (٢٠٢١) 'أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية'، مجلة ربحان للنشر العلمي: مركز فكر للدراسات والتطوير، ع٧، سوريا، ص ص ٤٩-٧٧.

- ٢١- شلبي، سهى عبدالمنعم محمد (٢٠١٥) 'إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكرى: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية'، مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة، س٣٥، ع١٤، مصر، ص ص٣٦٩-٤٠٦.
- ٢٢- الشهري، محمد بن علي أحمد، وعزب، حسين (٢٠١١) 'أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك'، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٢٣- الطبلوى، أسامه السيد (٢٠١٧) 'الدور الوسيط للبراءة التنظيمية على علاقة تأثير الذكاء الإستراتيجي في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية'، المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة بقنا، مج٥، ع١٤، مصر، ص ص٣٩-١٠٨.
- ٢٤- العبيدى، رأفت عاصى حسين غائب (٢٠٢٠) 'دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى'، المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٤٠، ع٣٤، العراق، ص ص١٤٥-١٦١.
- ٢٥- عسى، خالد بن أحمد بن محمد، والمغدي، الحسن بن محمد (٢٠١٥) 'متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة أبها: دراسة ميدانية'، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.
- ٢٦- عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب، وصبح، نوال محمود النادي، وصقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز (٢٠٢١) 'أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية'، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ع١١٤، مصر، ص ص٢٥٥-٢٩٦.
- ٢٧- علوان، محمد نعمان، وأبو معمر، فارس محمود محمد (٢٠١٧) 'مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين'، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.

- ٢٨- العمرى، أيمن أحمد إبراهيم (٢٠١٦) 'درجة توافر أبعاد الإدارة الإلكترونية في شركات الاتصالات العاملة في قطاع غزة'، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٧، (ملحق العدد الثالث)، مصر، ص ص ١٩٨-٢٢٨.
- ٢٩- عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥) 'دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية'، مجلة الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، مج ٥٥، ع ٢، السعودية، ص ص ٢٣٩-٢٨٢.
- ٣٠- الغرابوي، محمد أحمد أمين (٢٠١٩) 'دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة'، مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج ٤١، ع ٢، مصر، ص ص ١٠٤-١٥١.
- ٣١- غيث، دانيا عماد جوده، وبني خالد، مرعي حسن (٢٠١٩) 'أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن'، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ٣٢- الفليت، خلود عطية أحمد، والحاكم، علي عبدالله محمد (٢٠١٨) 'أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة- فلسطين'، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- ٣٣- القاضي، حسام صايل (٢٠٢٢) 'أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية'، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٧، ع ١، الأردن، ص ص ١١٥-١٣٧.
- ٣٤- قطاع الموارد البشرية (٢٠٢٢) 'الشركة المصرية للاتصالات'، الكيلو ٢٨ طريق القاهرة إسكندرية الصحراوي - القرية الذكية B7- الموارد البشرية (الدور الثاني)، تاريخ الزيارة: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (مارس - أبريل - مايو - يونيو) من عام ٢٠٢٢م.



٣٥- المتوكل، يحيى عباس (٢٠٢٢) 'واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة إب'،  
المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات: المؤسسة العربية للتربية والعلوم  
والآداب، مج ٣، ٦٤، مصر، ص ص ٨١-١١٤.

٣٦- محمد، نظير رياض، والسنتي، لمياء السعيد، والزهار، رضوه محمد عزيز  
(٢٠١٤) 'أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية  
في جمهورية مصر العربية'، مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة،  
٣٤، مصر، ص ص ٤٥-٧٢.

٣٧- المسدي، عادل بالمنعم، وحسانين، مجدي عبدالغني عبدالونيس، ورضوان،  
طارق رضوان محمد (٢٠٢١) 'أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة  
تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا'، مجلة التجارة والتمويل:  
جامعة طنطا - كلية التجارة، ٣٤، مصر، ص ص ٥١-١٠٦.

٣٨- المناصير، نزار محمد، وحراشة، علاء أحمد (٢٠٢٢) 'درجة ممارسة مديري  
المدارس الثانوية لتكنولوجيا الأداء البشري وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة  
نظر المعلمين'، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية  
والنفسية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٧، ١٤،  
الأردن، ص ص ٤١٩-٤٤٠.

٣٩- موقع تحديد حجم العينة (٢٠٢٢) 'موقع تحديد حجم العينة على شبكة الانترنت'،  
<https://www.calculator.net/sample-size>، تاريخ الدخول: أبريل عام ٢٠٢٢م.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 40- Abbas, J. (2020) 'Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management', **Journal of Cleaner Production**, Vol. 244, No. 118806, PP. 1-11.
- 41- Abbas, J., and Sağsan, M. (2019) 'Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis', **Journal of Cleaner Production**, Vol.229, PP.611-620.

- 42- Abdel-Magid, I. (2006) 'Electronic management: visions for action', **Conference Paper**, November 2006, DOI:10.13140/RG.2.1.1931.5684, PP. 1-8.
- 43- Adaileh, M.J., Alrawashdeh, M., Elrehail, H., and Aladayleh, K.J. (2020) 'Assessing the nexus between knowledge management and firm performance: A data article', **Data in Brief**, Vol. 32, No. 106283, PP. 1-8.
- 44- Ali, M., Shujahat, M., Ali, Z., Kianto, A., Wang, M., and Bontis, N. (2022) 'The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity', **Technovation**, Vol. 114, No. 102452, PP. 1-17.
- 45- Alqudah, M., and Muradkhanli, L., (2021) 'Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan', **Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences**, Vol. 3, PP. 65-82.
- 46- Anthony, M.C., Cook, A.D.B., and Chen, C. (2021) 'Knowledge management and humanitarian organisations in the Asia-Pacific: Practices, challenges, and future pathways', **International Journal of Disaster Risk Reduction**, Vol. 53, No. 102007, PP. 1-10.
- 47- Antunes, H.J.G., and Pinheiro, P.G. (2020) 'Linking knowledge management, organizational learning and memory', **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. 5, No. 2, PP. 140-149.
- 48- Bodwell, W., and Chermack, T. J. (2010) 'Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning', **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 77, No. 2, PP. 193-202.
- 49- Carmeli, A., and Halevi, M. Y. (2009) 'How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity', **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, No. 2, PP. 207-218.

- 50- Dickel, D. G., and Moura, G. L. (2016) 'Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management', **RAI Revista de Administração e Inovação**, Vol. 13, No. 3, PP. 211-220.
- 51- Ding, W., Choi, E., and Aoyama, A. (2019) 'Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance', **Asia Pacific Management Review**, Vol. 24, No. 4, PP. 310-317.
- 52- Gedajlovic, E., Cao, Q., and Zhang, H. (2012) 'Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy', **Journal of Business Venturing**, Vol. 27, No. 6, PP. 652-665.
- 53- Ghasemi, B., Khalijian, S., Daim, T.U., and Mohammadipirlar, E. (2021) 'Knowledge management performance measurement based on World-Class Competitive Advantages to develop strategic-oriented projects: Case of Iranian oil industry', **Technology in Society**, Vol. 67, No. 101691, PP. 1-18.
- 54- Henseler, J., Hubona, G., and Ray, P. A. (2016) 'Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines', **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 116, No. 1, PP. 2-20.
- 55- Katou, A. A., Budhwar, P. S., and Patel, C. (2021) 'A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes', **Journal of Business Research**, Vol. 128, PP. 688-700.
- 56- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., and Wipulanusat, W. (2022) 'Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms', **Ain Shams Engineering Journal**, Vol. 13, No. 6, PP. 1-12.

- 57- Lee, K., Kim, Y., and Joshi, K. (2017) ‘Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity’, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 120, PP. 117-129.
- 58- Lendzion, J.P. (2015) ‘Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management’, **Procedia Manufacturing**, No. 3, PP. 674-680.
- 59- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., and Doustar, M. (2018) ‘The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance’, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 29, No. 1, PP. 12-26.
- 60- Molina, M. S., Espallardo, M. H., and Orejuela, A. R. (2018) ‘Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity’, **Journal of Business Research**, Vol. 91, PP. 181-194.
- 61- Mustapha, H., and Abdelheq, L. (2018) ‘The Role of Investment in Intellectual Capital in improving organizational performance considering knowledge management: The case study of wireless communication sector in Algeria’, **Arab Economic and Business Journal**, Vol. 13, No. 1, PP. 73-91.
- 62- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., and Teoh, A. P. (2017) ‘The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia’, **Asia Pacific Management Review**, Vol. 22, No. 4, PP. 192-201.
- 63- Ode, E., and Ayavoo, R. (2020) ‘The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation’, **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. 5, No. 3, PP. 210-218.
- 64- Paliokaitė, A., and Pačėsa, N. (2015) ‘The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity’, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 101, PP. 165-181.

- 65- Posch, A., and Garaus, C. (2020) 'Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity', **Long Range Planning**, Vol. 53, No. 6, PP. 1-19.
- 66- Urban, B., and Matela, L. (2022) 'The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector', **International Journal of Innovation Studies**, Vol. 6, No. 1, PP. 26-34.
- 67- Veider, V., and Matzler, K. (2016) 'The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity', **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 7, No. 2, PP. 105-116.
- 68- Wei, Z., Zhao, J., and Zhang, C. (2014) 'Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance', **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 33, PP. 134-153.
- 69- Wilms, R., Winnen, L. A., and Lanwehr, R. (2019) 'Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes', **European Management Journal**, Vol. 37, No. 5, PP. 589-600.