

” أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة ”

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر

د. محمد شمس حسني إبراهيم *

مستخلص

يعتبر موضوع البراعة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة التي تسعى المنظمات العامة من خلاله إلى تحقيق الإستمرارية والنمو في ظل بيئة أعمال تتصف بالتغير والديناميكية، مما يفرض على هذه المنظمات حسن استغلال الموارد المتاحة مع السعي لاستكشاف فرص جديدة بما يساهم في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة بالمقارنة بالمنظمات العاملة في نفس المجال. بالتالي يهدف البحث إلى اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات العامة، مع تطبيق الدراسة ميدانياً على البنوك التجارية الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع ٣٨١ استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك محل الدراسة، كما يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم ممارسات البراعة التنظيمية مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كلمات مفتاحية: البراعة التنظيمية - الميزة التنافسية المستدامة - البنوك التجارية الحكومية

Abstract:

The concept of organizational ambidexterity is one of the contemporary concepts through which public organizations seek to achieve continuity and growth in a business environment characterized by change and dynamics, which forces these organizations to make good and rational use of the available resources while seeking to explore new

* مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية - كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

• Email: m_shemais_1985@yahoo.com

opportunities, which contributes to their achievement of a sustainable competitive advantage compared to the organizations operating in same field.

Thus, the research aims to test and analyze the nature of the relationship between the dimensions of organizational ambidexterity and the achievement of sustainable competitive advantage in public organizations, with the field application of the study to governmental commercial banks, and to achieve this goal, 381 survey forms were distributed in electronic and paper form to a random sample of employees in the banks under study.

The study found a set of results, the most important of which is the presence of significant differences between the views of the study sample about the availability of dimensions of organizational ambidexterity and sustainable competitive advantage in the banks under study, and there is also a correlation between dimensions of organizational ambidexterity and achieving sustainable competitive advantage

The study concluded with a set of proposed recommendations in the form of an action plan to support organizational ambidexterity practices, which contributes to achieving sustainable competitive advantage.

Key Words: Organizational Ambidexterity–Sustainable Competitive Advantage – Governmental Commercial Banks

المقدمة:

تواجه المنظمات العامة المعاصرة باختلاف أنواعها وأنشطتها العديد من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة وفي مقدمتها ثورة المعلومات والتكنولوجيا، وعولمة الأسواق، وزيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات (Liang,2004,p204) (Fiest,2009,p12)، وبالتالي أصبح التحدي أمام إدارات المنظمات هو كيفية التعامل مع هذه المتغيرات في ظل بيئة يسودها عدم التأكد(كشكوشة،٢٠١٨، ص ٤٢٩)، وهوما يتطلب إحداث نقلة نوعية داخل هذه المؤسسات بحيث تركز على معايير تقوم على المعرفة والقدرة على التنبؤ باستخدام قواعد بيانات ذكية مدعمة ببرمجيات وتطبيقات تكنولوجية تساهم في فهم جيد لبيئة الأعمال والاستجابة والتكيف مع متغيراتها (Foray,2014,p493) (Costa , 2012 , p 7256).

ولقد اكتسب مدخل البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة (Kortmann, et.al., 2012, p2)، إذ يتطلب الأمر أن تكون المنظمات العامة منظمات بارعة تنظيمياً لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بطريقة متوازنة، فالمنظمات تسعى لاستغلال إمكانياتها و مواردها بما يضمن لها كفاءة الاستخدام على المدى القصير، وفي الوقت ذاته تتطلع هذه المنظمات لموارد وفرص جديدة بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في المدى الطويل (Popadic, et.al.2015,p113)، بالتالي فالوصول للبراعة التنظيمية أمر ليس باليسير لأنه يتطلب أبعاد مختلفة أهمها براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف (Nemanich & Vera, 2009,p20)، وهو ما يفرض على المنظمات تحسين قدراتها وإمكانياتها بما يضمن تجدد أصولها المعرفية بشكل مستمر و بما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Swart & Kinnie,2010,p65).

أولاً: الإطار العام للبحث :

تقسيم البحث :

تبدأ الدراسة باستعراض المشكلة البحثية، أهمية الدراسة وأهدافها، نبذة عن الدراسات السابقة والتعقيب عليها، الفروض البحثية، منهجية البحث، حدود البحث، ومن ثم تقدم الدراسة إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة ومتغيراتها الفرعية، دراسة ميدانية تتناول أثر تطبيق البراعة التنظيمية على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الحكومية في مصر، ومن ثم النتائج والتوصيات الملاحق.

١- المشكلة البحثية

يعد قطاع البنوك التجارية أحد أهم القطاعات الأساسية للاقتصاد المصري، ليس فقط لدوره الهام في حشد وتعبئة المدخرات ولكن لكونه أحد المعايير للحكم على سلامة الاقتصاد.

بالتالي لم تعد الأساليب التقليدية في أداء أعمال هذه البنوك ملائمة في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، والتي أثارت العديد من التهديدات والضغط على البنوك التجارية الحكومية، وأصبحت قدرة هذه البنوك مرهونة بامتلاكها ميزة تنافسية تضمن لها استدامة موقعها التنافسي من خلال زيادة حصتها السوقية ومنتجاتها (غانم، ٢٠١٣، ص ٣٠).

وفي سبيل التعرف على أبعاد المشكلة البحثية وزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم، ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية والتي ينظر إليها عادة على أنها الخطوة الأولى في سبيل زيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها (Hair, et.al., 2015, p133)، ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية قام

الباحث بعقد مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد ٤٠ مفردة من العاملين في البنوك التجارية الحكومية المصرية للوقوف على المشكلات الواقعية للبنوك محل الدراسة، وكان محور هذه المقابلات يدور حول مدى الإدراك بمفهوم البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، ومدى أهمية وانعكاس مدخل البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية، وقد كانت العبارات و نتيجة الإجابة عليها على النحو الوارد في الجدول رقم (١) كالتالي:

الجدول رقم (١) : إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	عدد مفردات العينة الاستطلاعية	نسبة الموافقة على العبارة
١	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية	٤٠	٢ (٥%)
٢	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة	٤٠	١١ (٢٧%)
٣	أدرك بوضوح العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنك الذي أعمل به	٤٠	٥ (١٢%)
٤	أدرك بوضوح الدور الذي يمكن أن يؤديه مدخل البراعة التنظيمية بأبعاده براعة الاستغلال والاستكشاف في استدامة الميزة التنافسية بالبنك الذي أعمل به	٤٠	٨ (٢٠%)
٥	يتمتع البنك بالكفاءة في استغلال موارد المتاحة بالشكل الأمثل	٤٠	٩ (٢٢,٥%)
٦	يقوم البنك بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم	٤٠	٩ (٢٢,٥%)
٧	البنك لديه الخطط الاستباقية للتعامل مع متغيرات بيئة الأعمال	٤٠	١١ (٢٧%)
٨	يهتم البنك بمعرفة آراء العملاء في جودة الخدمة المقدمة	٤٠	١١ (٢٧%)
٩	يراعى في ممارسات وأنشطة البنك البعد البيئي	٤٠	٦ (١٥%)

* المصدر : من إعداد الباحث

وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للعاملين بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة بمفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية (وفقاً

لاستجابة ٣٨ موظف من العينة، وبنسبة ٩٥ ٪)، وكذلك مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (وفقاً لاستجابة ٢٩ موظف، وبنسبة ٧٣ ٪)، كما بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم وعي ووضوح العلاقة بين البراعة التنظيمية واستدامة الميزة التنافسية لدى العاملين بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة الاستطلاعية (وفقاً لاستجابة ٣٥ موظف من العينة، وبنسبة ٨٨ ٪)، وكذلك عدم وضوح الدور الذي يمكن أن يؤديه مدخل البراعة التنظيمية بأبعاده براعة الاستغلال والاستكشاف في استدامة الميزة التنافسية (وفقاً لإجابات ٣٢ موظف من العينة، وبنسبة ٨٠ ٪).

كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة بالبنوك التجارية الحكومية في مصر بالشكل الأمثل وخاصة الموارد البشرية ويتضح ذلك من عدم تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتشجيع الأفكار الإبداعية (وفقاً لإجابات ٣١ موظف، وبنسبة ٧٨ ٪)، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك حالة من البطء في التعامل مع متغيرات بيئة الأعمال وهو ما يؤثر على الاستجابة لرغبات العملاء والتميز بجودة الخدمة المقدمة (وفقاً لإجابة ٢٩ موظف، وبنسبة ٧٣ ٪)، بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة الاستطلاعية بينت عدم اعتماد البنوك محل الدراسة على البعد البيئي في ممارستها أو إنشاء قيمتها السوقية (وفقاً لإجابات ٣٤ موظف، وبنسبة ٨٥ ٪).

وقد تبين للباحث من خلال نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية لعدد من العاملين في البنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة أن المشكلة البحثية تتلخص في " قصور قدرة البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة على استدامة ميزتها أو مزاياها التنافسية نتيجة عدم فهم وتطبيق مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها "

٢- أهمية البحث

١/٢ - الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحدثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة المصرية خاصة، ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة - نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر.

٢/٢ - الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- مجال التطبيق وهي البنوك التجارية الحكومية بالقطاع المصرفي وهو أحد أهم القطاعات الأساسية للاقتصاد المصري لكونه أحد المعايير للحكم على سلامة

الاقتصاد، كما يعتبر تطور وقوة أوضاع هذا القطاع معيار لإرساء أسس نمو اقتصادي قابل للتطور والاستمرار.

- مساهمة البحث في تقديم بعض الجوانب التطبيقية للبنوك التجارية الحكومية لتصبح منظمات بارعة تنظيمياً بما يساهم في استدامة مزاياها التنافسية.
- إلقاء الدراسة الضوء على مدى مواكبة المنظمات العامة وبالتحديد البنوك التجارية الحكومية للأنظمة الإدارية الحديثة، وعلى وجه خاص تبني مفهوم البراعة التنظيمية.
- تقديم فهم وإدراك أوسع للميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية وكيفية الحصول عليها والحفاظ على نموها واستمراريتها.
- تقديم توصيات للبنوك التجارية الحكومية تساهم توضيح في كيفية تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بما يعزز من تطبيق الميزة التنافسية المستدامة والمساهمة في زيادة فاعليتها .

٣- أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبعاد البراعة التنظيمية ومدى تطبيقها بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة.
٢. تحديد معايير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومدى توفرها بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة.
٣. تحليل تأثير ممارسات أبعاد البراعة التنظيمية على استدامة الميزة التنافسية بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة.
٤. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعظم الاستفادة من ممارسات البراعة التنظيمية في سبيل استدامة الميزة التنافسية بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة.

٤- الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات وسيتم عرضها وفقاً لما يلي :

١/٤ - الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية :

تناولت دراسة (Bui, et.al, 2021) موضوع إدارة سلسلة التوريد المستدامة وعلاقته بالبراعة التنظيمية : توجه بتحليل البيانات، وقد هدفت الدراسة لمراجعة الأدبيات القائمة على البيانات لاتجاهات إدارة سلسلة التوريد المستدامة نحو البراعة والإضطراب التنظيمي، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوي بين إدارة سلسلة التوريد المستدامة والبراعة التنظيمية، كما تناولت دراسة (Katou, et.al, 2021) تأثير الذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة العاملين والبيئة المتغيرة على البراعة التنظيمية وطبقت الدراسة على ٦٥٧ موظف في مؤسسات خاصة يونانية، وقد توصلت الدراسة

إلى أن الذكاء الاجتماعي للقائد له تأثير إيجابي أعلى على الإبداع من خلال أنشطة الاستكشاف، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة المتغيرة ديناميكياً لها تأثير إيجابي أقل على الإبداع مقارنة بالتأثير الإيجابي على الإنتاجية. كما تناولت دراسة (أبو النجا، ٢٠٢٠) تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية لدى العاملين في شركة سياك للبناء والتشييد، وتوصلت الدراسة لوجود أثر معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية ولكن بشكل جزئي. وقد سعت دراسة (العبيدي، ٢٠٢٠) لتناول دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية بالتطبيق على عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة والتي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. هذا وقد تناولت دراسة (Garcia, et.al, 2020) موضوع نحو بناء ديناميكي للبراعة التنظيمية من خلال استكشاف أوجه التآزر بين التمايز الهيكلي والسياق التنظيمي والعلاقة بين المنظمات، وهدفت الدراسة إلى محاولة تقديم رؤية متكاملة للبراعة التنظيمية من خلال دور الوساطة الذي يمارسه السياق التنظيمي بين التمايز الهيكلي والعلاقة بين المنظمات، وقد أظهرت النتائج أنه يمكن الوصول إلى البراعة التنظيمية لحل توترات الاستكشاف والاستغلال عبر الوحدات التنظيمية المختلفة (التمايز الهيكلي) واختيار حل تلك التوترات خارج حدود الشركة (العلاقات بين المنظمات) بالإضافة إلى أن البراعة المحددة على هذا النحو أظهرت نتيجة إيجابية على الأداء التنظيمي. كما أشارت دراسة (Posch & Garaus, 2020) لتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي فقط بالبراعة التنظيمية عندما يكون توجه القادة نحو الابتكار مرتفعاً. كما هدفت دراسة (نور، ٢٠١٩) لاختبار أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية في مستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات على الاستكشاف، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات على الاستغلال.

٢/٤ - الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

تناولت دراسة (علي، ٢٠٢٠) موضوع الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وقد هدفت الدراسة لبيان متطلبات تبني مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد توصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية. كما هدفت دراسة (الغامدي والسلمان، ٢٠٢٠) للتعرف على أثر علاقة الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية

المستدامة في شركة الاتصالات السعودية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن هناك درجة مرتفعة من الانطباع لدى عينة الدراسة نحو الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد تناولت دراسة (Mahdi,et.al., 2019) علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد و تخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة) والميزة التنافسية المستدامة. بالنسبة لدراسة (عبدالعزیز، ٢٠١٩) فقد هدفت لدراسة دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، وقد توصلت الدراسة لعدم وجود اختلاف بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية فيما يخص أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) من ناحية وبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، التميز بالجودة)، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة. كما تناولت دراستي (عثمان، ٢٠١٩) و (Hakkak & Ghodsi, 2015) معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية المستدامة، وقد توصلت الدراستان إلى مجموعة من النتائج أهمها التأثير الكبير والإيجابي لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. بينما دراسة (Guimaraes,2018) فقد هدفت لبحث تأثير الدوافع الاستراتيجية والمتمثلة بأبعادها في (التوجه الريادي، توجه إدارة المعرفة، التوجه التسويقي) على الإنتاج النظيف والميزة التنافسية المستدامة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للدوافع الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. هذا وقد تحورت دراسة (Boussalem,2014) حول أهم المسائل المتعلقة بالصورة الذهنية للعلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العلامة التجارية المتكونة من (الوعي بالعلامة التجارية والجودة المدركة والانشطة الترويجية والولاء للماركة والارتباط بالعلامة التجارية) لها أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣/٤ - الدراسات التي تناولت الربط بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية

استهدفت دراسة (صبح وآخرون، ٢٠٢١) دراسة أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة - الجودة - التجديد - الاستجابة لحاجات العميل) وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة في محافظة المنوفية، وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن البعد الأول من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال) يؤثر بشكل كبير على أبعاد المتغير التابع بالترتيب التالي الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل، أما بالنسبة للبعد الثاني من أبعاد البراعة

(الاستكشاف) يؤثر بشكل أكبر على بعد الكفاءة ثم التجديد فالجودة ومن ثم الاستجابة لحاجة العميل. كما هدفت دراسة (Clauss,et.al,2021) لإبراز العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستغلال والاستكشاف لموارد الشركات الهندسية محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية. هذا وقد تناولت دراسة (Preda,2014) إلقاء الضوء على العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات البراعة لديها القدرة على المنافسة وتطوير منتجات وخدمات جديدة بما يحقق ميزة تنافسية للشركات.

٤/٤ - التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على دور البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمتغيرات البحث الحالي (البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة)، في ضوء ما يلي :

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الإدراك الجيد لمتغيرات الدراسة الرئيسية البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة.
- من خلال الرجوع للدراسات السابقة تعرف الباحث على الجوانب البحثية التي تم تناولها لمتغيرات الدراسة، بجانب الوقوف على الجوانب التي تحتاج لجهد بحثي أكثر لتغطيتها في الدراسة الحالية.
- ظهور مدخل جديد يضمن للمنظمة حسن استغلال مواردها من جهة، ومن جهة أخرى اكتشاف فرص جديدة وهو مدخل البراعة التنظيمية.
- اتفقت الدراسات السابقة ومنها دراسات (أبو النجا، ٢٠٢٠) (العبيدي، ٢٠٢٠) (Posch & Garaus, 2020) (نور، ٢٠١٩) على أهمية البراعة التنظيمية واتفقت على أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في الاستغلال والاستكشاف.
- وبالنسبة للدراسات السابقة المرتبطة بمتغير الميزة التنافسية المستدامة فقد اتفقت دراسات (Mahdi,et.al., 2019) دراسة (Guimaraes,2018) على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت دراستي (عثمان، ٢٠١٩) و (Hakkak & Ghodsi, 2015) على أهمية دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- وقد اتفقت دراسات كل من (علي، ٢٠٢٠) (الغامدي والسبحان، ٢٠٢٠) (عبدالعزيز، ٢٠١٩) (Boussalem,2014) على أهمية الميزة التنافسية لضمان بقاء واستمرارية وتطور المنظمات.

٥/٤ - الفجوة البحثية والإضافة العلمية للباحث

هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- فى ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين البراعة التنظيمية (كمتغير مستقل) لاستدامة الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، والتعرف على أهم الأبعاد التى لها أثر معنوي وأيضاً علاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة .
- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي البنوك التجارية الحكومية في مصر مجال التطبيق بشكل خاص، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الجدول رقم (٢) :

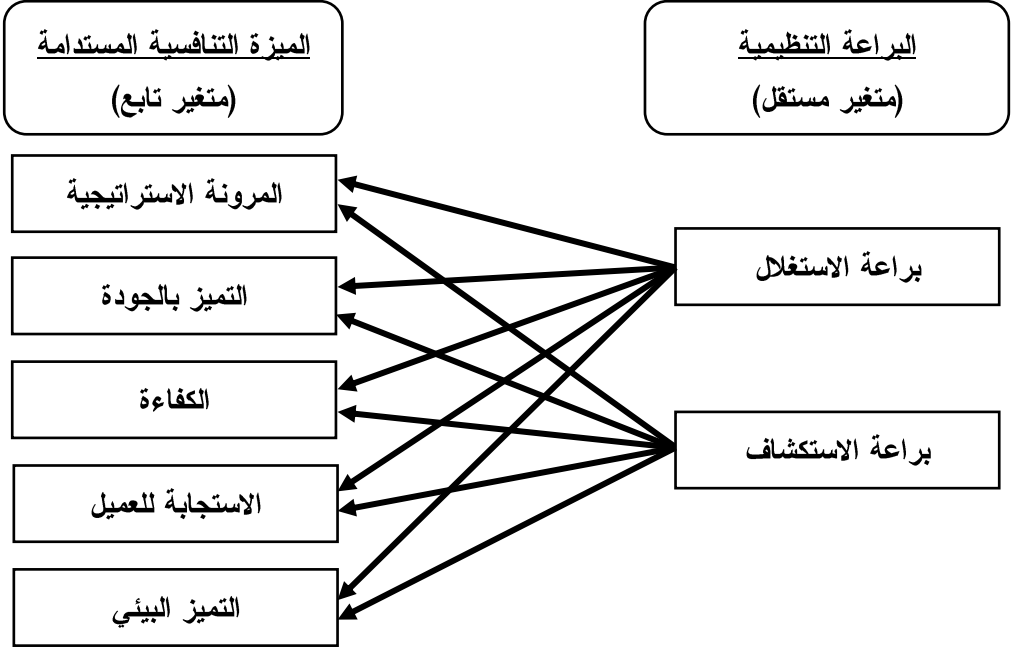
الجدول رقم (٢): الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلى: - أهمية تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بالمؤسسات ورغم ذلك هناك قصور في الوعي بمفهوم وآليات تطبيق هذا المدخل في الواقع. - ضرورة تحول المنظمات العامة إلى منظمات بارعة تنظيمياً حتى تضمن البقاء والاستمرار والتطور. - لم يعد امتلاك المنظمة لميزة تنافسية ضماناً لها في ظل التحديات التي تفرزها المنافسة بل يجب السعي لتحقيق استدامة للميزة أو المزايا التنافسية	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلى: ندرة الدراسات السابقة فى - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التى ربطت بشكل كلي ومباشر أبعاد البراعة التنظيمية بالميزة التنافسية المستدامة. - حداثة مجال تطبيق الدراسة الحالية، حيث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية بالتطبيق على البنوك التجارية الحكومية في مصر. - عدم الاهتمام الكافي باستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات. - عدم الاهتمام بالبعد البيئي في استدامة الميزة التنافسية بالبنوك.	يتناول الباحث في هذه الدراسة البراعة التنظيمية دورها في استدامة الميزة التنافسية في المنظمات العامة، من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة. - تحديد معايير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة. - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق - قيام الباحث بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

* المصدر : من إعداد الباحث

٥- الفروض البحثية

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (١)



* المصدر : من إعداد الباحث

الشكل رقم (١): نموذج متغيرات الدراسة

في ضوء نموذج متغيرات البحث يمكن صياغة الفروض البحثية على النحو التالي :

١. الفرض الرئيسي الأول : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة.
٢. الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة.
٣. الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة.

ب. الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة.

٦ - منهجية البحث

قام الباحث باستقراء مجموعة من المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة لذلك فقد قام البحث بدراسة مسحية وذلك في محاولة لتفسير الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً أو كمياً بأبعادها (البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة)، هذا بجانب تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال توضيح نوع ومصادر البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، طرق وأساليب جمع البيانات وذلك على النحو التالي :

١/٦ - تحديد نوع ومصادر البيانات

١/١/٦ - البيانات الثانوية :

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بأبعاد البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة المنشورة بالمؤتمرات والدوريات والمواقع الإلكترونية ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالجامعات المختلفة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة.

٢/١/٦ - البيانات الأولية :

تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية الحكومية المصرية، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة على الأسئلة بمصداقية، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية.

٢/٦ - مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالبنوك التجارية الحكومية في مصر، وقد اعتمد الباحث على ثلاثة بنوك تجارية حكومية وهي بنك مصر و البنك الأهلي المصري وبنك القاهرة، واعتمد الباحث على أسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبر عدد العاملين في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة، وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك محل الدراسة من كافة المستويات (مدير عام - وكيل مدير عام، مدير الفرع، نائب مدير فرع، مصرفي ممتاز أ، مصرفي ممتاز ب، إداري ممتاز أ، إداري ممتاز ب)،

ويقدر عدد العاملين بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة بحوالي ٤٦٠٠٠ موظف تقريباً، كما هو مبين في الجدول رقم (٣) على النحو الآتي :

الجدول رقم (٣) : أعداد العاملين بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد العاملين	البنك
٣٩,١ %	١٨٠٠٠	بنك مصر
٤٣,٥ %	٢٠٠٠٠	البنك الأهلي المصري
١٧,٤ %	٨٠٠٠	بنك القاهرة
١٠٠ %	٤٦٠٠٠	المجموع الكلي

المصدر : إعداد الباحث، في ضوء بيان أعداد العاملين بالبنوك محل الدراسة، ٢٠٢٠.
أما عينة الدراسة فقد اعتمد الدارس في تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار على القانون التالي (أبو القاسم، ٢٠٠٥، ص ٩٥):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

حيث أن :

n: تمثل حجم العينة

$Z_{\alpha/2}^2$: القيمة الجدولية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥ % وهي ١,٩٦

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠ %

e: حدود الخطأ وهي ٥ % لمستوى ثقة ٩٥ %

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة $n = (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5$

$$n = 384 \text{ مفردة}$$

ولتحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار، يمكن استخدام المعادلة التالية :

$$n' = n / (1+n/N)$$

n': حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

١ - تم تحديد أعداد العاملين في البنوك محل الدراسة من خلال الأعداد المعلنة على الصفحة الرسمية للبنك، و من خلال التواصل مع مسؤولين بإدارة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة للحصول على بيان محدث بأعداد الموظفين.

<https://www.banquemisr.com/ar/about-us/banque-profile> أعداد العاملين ببنك مصر

n: حجم العينة بدون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

N: حجم مجتمع الدراسة

بالتالي يكون حجم العينة المطلوب للدراسة كالتالي $n = 384 / (384 + 1) / 600 = 381$ مفردة.

٣/٦ - قياس متغيرات البحث

لغرض قياس متغيرات البحث، قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء، ويوضح الجدول رقم

(٤) مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها على النحو التالي :

الجدول رقم (٤) : مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
البراءة التنظيمية	مستقل	براءة الاستغلال	7	(Garcia, et. al., 2020)، (أبو النجا، ٢٠٢٠ (العبيدي، (٢٠٢٠)، (المنسي، ٢٠١٨)، (Popadic, et. I., 2015)
		براءة الاستكشاف	8	
الميزة التنافسية المستدامة	تابع	المرونة الاستراتيجية	5	(عبدالعزيز، ٢٠١٩)، (Peter, et. al, 2014)، (شعبان، ٢٠١١)
		التميز بالجودة	5	
		الكفاءة	5	
		الاستجابة للعميل	5	
		التميز البيئي	٦	

* المصدر : من إعداد الباحث.

٤/٦ - طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها من خلال طرح مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، كما استخدم الباحث في تصميمه لاستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " باعتباره أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً حيث أنه يعطي نتائج أكثر دقة، وشملت الاستمارة ما يلي :

- الجزء الأول : المتغير المستقل (البراءة التنظيمية) ويشتمل على بعدين متضمنان العبارات من (١ إلى ١٥)، البعد الأول : براءة الاستغلال الذي يشتمل العبارات من (١ إلى ٧)، البعد الثاني : براءة الاستكشاف الذي يشتمل العبارات من (٨ إلى ١٥).
- الجزء الثاني : المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات من (١٦ إلى ٤١)، البعد الأول : المرونة الاستراتيجية الذي يشتمل العبارات من (١٦ إلى ٢٠)، البعد الثاني : التميز بالجودة التي تشتمل العبارات من

(٢١ إلى ٢٥)، البعد الثالث : الكفاءة الذي يشتمل العبارات من (٢٦ إلى ٣٠)، البعد الرابع : الاستجابة للتعيل والذي يشتمل العبارات من (٣١ إلى ٣٥)، البعد الخامس : التميز البيئي والذي يشتمل العبارات من (٣٦ إلى ٤١).

٧- حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١/٧ - حدود موضوعية : يقتصر موضوع البحث على اختبار دور البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف)، بمعايير الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده (المرونة الاستراتيجية، التميز بالجودة، الكفاءة، الاستجابة للتعيل، التميز البيئي).

٢/٧ - حدود مكانية : تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الحكومية في مصر، والمتمثلة في بنك مصر والبنك الأهلي المصري وبنك القاهرة.

٣. حدود زمنية : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ .

ثانياً: البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة: إطار مفاهيمي

١. البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

تعتبر البراعة التنظيمية أحد أهم المداخل الإدارية التي برزت مؤخراً كضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة في ظل حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال (أبورحمة، ٢٠٢١، ص٤٦٣) (محمد، ٢٠٢٠، ص٦٥)، حيث أشارت العديد من الدراسات أن المنظمات الناجحة هي المنظمات البارعة لما لها من قدرة على خلق العديد من المزايا التنافسية من خلال التطوير والتغيير الجذري (Zhang & Duan, 2010,p4)، وبالتالي الحفاظ على استمراريته وديمومتها (Mardi,et.al.,2018, p1049)، هذا ولقد قدم مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة في أدبيات الإدارة على يد العالم دونكان Duncan والذي أكد في دراسته على ضرورة اعتماد المؤسسات على هياكل تنظيمية تضمن حسن استغلال الإبداعات الحالية مع اكتشاف إبداعات جديدة (Raisch, et.al, 2009, p685).

في ضوء ذلك حاولت الدراسات والبحوث العلمية وضع تعريفات للبراعة التنظيمية، فقد عرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على الاستغلال والاستكشاف للمهارات والقدرات والمعارف والمواهب الفريدة لمواردها بما يعزز قدرة المنظمة التنافسية (العبيدي، ٢٠٢٠، ص١٤٩)، كما عرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على السعي نحو الاستغلال والاستكشاف المتزامن لمواردها سواء الداخلية أو الخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمال المؤسسة الحالية مع تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال المحيطة (Fu,et.al., 2016, p94)، بناء على ذلك يمكن للباحث استنتاج أن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على التوازن ما بين

أنشطة الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات المنظمة الحالية والاستكشاف لفرص وعملاء وأسواق جديدة بما يحقق لها قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة وأبرزها (العبيدي، ٢٠٢٠) (المنسي، ٢٠١٨) (Fu, et.al., 2016) (Venugopal.et.al., 2017) (Lee & Joshi, 2017) لوحظ أن الأبعاد الأكثر شمولية والتي تشاركت فيها هذه الدراسات كأبعاد للبراعة التنظيمية هما بعدي براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة و ستخدم أهداف البحث، وذلك على النحو التالي:

أ- براعة الاستغلال : يشير بعد براعة الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من مواردها وإمكاناتها المتاحة في الوقت الحالي (رضوان، ٢٠٢٠، ص ٧٨)، كما يشير إلى تطبيق المنظمة للمعرفة الحالية دون أي تعلم إضافي ومحاولة التركيز الاستراتيجي على رغبات العملاء الحاليين من خلال الكفاءة في استغلال موارد المنظمة الحالية (Turner,et.al, 2013,p318) (Bodwell,2011,p47) (Andriopoulos & Lewis,2009,p697).

ب- براعة الاستكشاف : يشير هذا البعد إلى الإبداع الجذري في سبيل استكشاف وتلبية احتياجات الأسواق الجديدة (علي و شرفاني، ٢٠١٧، ص ١٧)، كما تشير براعة الاستكشاف إلى البحث عن إمكانيات وموارد وفرص جديدة تمكن من الدخول لأسواق جديدة واستقطاب عملاء جدد من خلال تغيير جذري يعتمد على تقديم منتجات جديدة (نور، ٢٠١٩، ص ٧٤٢).

من العرض السابق لأبعاد البراعة التنظيمية يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين براعة الاستغلال والاستكشاف من خلال الجدول رقم (٥) على النحو التالي :

الجدول رقم (٥): الاختلافات بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف

وجه المقارنة	براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف
الهدف	خدمة العملاء وتلبية رغباتهم في الاسواق الحالية	خدمة العملاء وتلبية رغباتهم في الاسواق الجديدة
النتائج	تحسين في العمليات الحالية	خلق عمليات جديدة
قاعدة المعرفة	توسيع المعارف الحالية	استخدام المعارف الجديدة
التوجه	تطوير الأداء في المدى القريب	تطوير الأداء في المدى البعيد

المصدر : إعداد الباحث نقلا عن (المنسي، ٢٠١٨، ص ١٦٨)

مما سبق يمكن استخلاص مدى أهمية البراعة التنظيمية في خلق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف لموارد وإمكانيات المؤسسات بما يحقق الموازنة بين الفرص الحالية والرؤية المستقبلية (أبولنجا، ٢٠٢٠، ص ٢٠٤).

٢. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

تواجه المنظمات العامة المعاصرة العديد من التحديات الاستراتيجية والضغوطات التي تفرضها المنافسة الشديدة والمخاطر التي أفرزتها التطورات السريعة في بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات ضرورة إعادة النظر في خياراتها واستراتيجياتها لمحاولة اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحسين موقعها في السوق والقدرة على مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين، من خلال توفير ما يلزم من أدوات تساهم في استدامة ميزتها التنافسية (الغامدي والسحمان، ٢٠٢٠، ص ٢٨٠) (أبوردين والعنزي، ٢٠١٧، ص ٢٤٦).

هذا ولقد أصبحت المنافسة أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة سواء محلياً أو عالمياً، وهو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات عدم الاكتفاء بتحقيق الميزة التنافسية بل حتمية العمل على استدامة هذه الميزة التنافسية، حيث تعتبر الميزة التنافسية المستدامة هي ضمان البقاء والاستمرارية والنمو في الصناعة في ظل احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة وديناميكية بيئة الأعمال (موسى، ٢٠٢٠، ص ٢).

لقد حاول العديد من الباحثين توضيح مفهوم الميزة التنافسية، فتم تعريفها على أنها وسيلة تتمكن من خلالها المنظمة من الفوز على منافسيها) ثابت وآخرون، ٢٠١٤، ص ٩)، كما تم تعريف الميزة التنافسية على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة نتيجة تملك موارد وعوامل تمنحها موقف قوي في مواجهة المنافسين مما ينعكس في شكل منتجات ذات قيمة منفردة للعملاء (العنزي، ٢٠٠٥، ص ٦٣).

أما مفهوم الاستدامة فقد عرف بأنه إمكانية الاحتفاظ بالشيء لأطول مدة زمنية ممكنة (Hoffman , 2000, p7)، كما تشير الاستدامة لكل الممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها لسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد مصادر القوة المتفردة لديها (صالح و الداوودي، ٢٠٢٠، ص ٤٩).

في إطار ما سبق يمكن للباحث استخلاص وجود علاقة تكاملية بين مفهومي الميزة التنافسية والاستدامة نستنتج على أثرها مفهوم الميزة التنافسية التي عرفت بأنها التطوير المستمر لموارد المنظمة الفريدة والمميزة استجابة لمتغيرات السوق المتسارعة والتي تحقق للمنظمة موقف تنافسي مميز تجاه المنافسين الحاليين والمحتملين مع خلق قيمة للعملاء وهي مفتاح الأداء طويل الأجل (موسى، ٢٠٢٠، ص ٣٥)، كما تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى كونها ميزة فريدة ومنطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة يصعب تقليدها وإنما ميزة متجددة ومحسنة وطويلة الأجل للمنظمة في ظل المنافسة الشديدة (بوسالم، ٢٠١٣، ص ٦٩).

وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لاحظ الباحث أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية كانت المرونة الاستراتيجية

و التميز بالجودة و الكفاءة و الاستجابة للعميل و التميز البيئي، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة و ستخدم أهداف البحث، وذلك على النحو التالي :

أ- المرونة الاستراتيجية : وتشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع حالات عدم التأكد نتيجة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وهو ما يحتم على المنظمة إستيعاب احتياجات ورغبات العملاء والاستجابة السريعة لها، من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والقدرة على تعديلها وتجديدها بسرعة و التكيف مع المتطلبات الجديدة، مع إشراك العملاء في القرارات بما يصنع القيمة لهم بشكل دائم ومستمر (بوسالم، ٢٠١٣، ص ٧٢).

ب- التميز بالجودة : وهو أحد الأبعاد التي تعتبر عامل نجاح حاسم في الكثير من المنظمات ومرتكز رئيسي لتحقيق ميوعة تنافسية مستدامة، فعندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي لتحقيق زيادة في قيمة المنتجات بالنسبة لعملائها، وبالتالي يشير بعد التميز بالجودة إلى تميز المؤسسة بخصائص معينة عند مقارنتها بمعيار موضوع، بحيث تقدم الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء (شعبان، ٢٠١١، ص ٧٢).

ج- الكفاءة : وتشير الكفاءة لحسن استخدام والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، حيث تعبر الكفاءة عن علاقة المخرجات بالمدخلات، وبالتالي يرتفع معدل كفاءة العمليات عندما يمكن إنتاج أكبر قدر من مخرجات المنظمة مع ترشيد المدخلات بما يحقق كفاءة أكبر من المنافسين (Peter, 2014, p150).

د- الاستجابة للعميل : ويشير هذا البعد إلى قناعة المنظمة بأن احتياجات العملاء ورضاهم هي أولوية عملهم، وفي سبيل تحقيق هذه القناعة تحرص المنظمة على تجميع المعلومات عن احتياجات ورغبات عملائها واستخدام هذه المعلومات لتطوير استراتيجية تلبى هذه الاحتياجات والرغبات الحالية والمستقبلية، مع تطوير قدرتها على التنبؤ بهذه الطلبات وبما يساهم بشكل إيجابي في أداء المنظمة (Ziggers & Henseler, 2016, p22)

هـ - التميز البيئي : تعتبر البيئة والمحافظة عليها البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة، ويشير التميز البيئي إلى الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البعد البيئي و معالجة المشكلات البيئية وفق رؤية إستراتيجية واضحة، ويتلخص هذا البعد في الالتزام باللوائح البيئية ووضع استراتيجية للتميز البيئي والتشجيع على الابتكار البيئي ونشر الثقافة البيئية (بوسالم، ٢٠١٣، ص ص ٧٠-٧١).

مما سبق يستنتج الباحث أن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن في حد ذاته لا يعتبر فرصة، لأن هذه الميزة ستكون محور اهتمام المنافسين للوصول إليها، مما يستلزم على المنظمات أن تعمل على تطويرها وتحسينها بما يضمن استدامة هذه الميزة التنافسية.

ثالثاً : الدراسة الميدانية

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي (SPSS VR20)، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا- كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية، ثم الإحصاء التحليلي المتمثل في اختبار "ف" F تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لقياس مدى الفروق بين أكثر من فئتين مستقلتين متمثلة في الشركات محل الدراسة عند مستوى ٠,٠٥، واختبار T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين متوسطي فئتين، واستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression، وأسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc)، اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

١. توصيف عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (٣٨١) مفردة من العاملين في البنوك التجارية الحكومية في مصر، وبلغت عدد استمارات الاستقصاء السليمة المرتدة بعد استيفائها (٣٨١)، وقد كان توزيع الاستمارات على البنوك محل الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٦) على النحو التالي :

الجدول رقم (٦) : توزيع حجم عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد الاستمارات المستوفاه من كل بنك	البنك
٤٤,٩ %	١٧١	بنك مصر
٢٧,٨ %	١٠٦	البنك الأهلي المصري
٢٧,٣ %	١٠٤	بنك القاهرة
١٠٠ %	٣٨١	المجموع الكلي

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٦) أن النسبة الأكبر من استمارات الاستبيان كانت مستوفاه من العاملين في بنك مصر بعدد (١٧١) استمارة وبنسبة (٤٤,٩ %) من عينة الدراسة، يليه البنك الأهلي المصري بعدد (١٠٦) استمارة وبنسبة (٢٧,٨ %) من عينة الدراسة، يليه بنك القاهرة بعدد (١٠٤) استمارة وبنسبة (٢٧,٣ %) من عينة الدراسة.

١. معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

(الجدول رقم ٧)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)			
براعة الاستغلال	٧	٠,٦٨٠	٠,٨٢٤
براعة الاستكشاف	٨	٠,٦٧٥	٠,٨٢١
إجمالي أبعاد المتغير المستقل البراعة التنظيمية		٠,٦٧٧	٠,٨٢٢
أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)			
المرونة الاستراتيجية	٥	٠,٧٠٥	٠,٨٣٩
التميز بالجودة	٥	٠,٧٦٨	٠,٨٧٦
الكفاءة	٥	٠,٧٤٥	٠,٨٦٣
الاستجابة للعميل	٦	٠,٧١٨	٠,٨٤٧
إجمالي أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة		٠,٧٣٤	٠,٨٥٦
(إجمالي أبعاد المتغير المستقل و التابع)			
		٠,٧٠٥	٠,٨٣٩

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي.

قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، ويعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، وقد تبين أن معامل الفاكرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) قد بلغ (٠,٧٠٥) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، وكذلك الاستمارة ككل تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، حيث أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من (٠,٦) كلما كانت المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهرة البحثية قياساً سليماً، وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (٠,٨٣٩)، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد البراعة التنظيمية (كمتغير مستقل) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين (٠,٦٧٥ إلى ٠,٦٨٠)، كما أشارت قيم معاملات أبعاد الميزة التنافسية (كمتغير تابع) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين (٠,٧٠٥ إلى ٠,٧٦٨) مما

يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

٢. اختبار فروض الدراسة.

أولاً : الفرض الأول لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة.

لتحديد مدى وجود فروق حول (توفر أبعاد البراعة التنظيمية) بين الشركات محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٨) :

الجدول رقم (٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

P. value	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠٠٠	١٩,٨٢٨	١٠,٤٣	٢	٢٠,٨٦٠	بين المجموعات
		٠,٥٢٦	٣٨١	٢٠٠,٢٠٠	داخل المجموعات
			٣٨٣	٢٢٠,٧٥١	الإجمالي

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ الباحث من الجدول رقم (٨) تحليل التباين السابق أن قيمة P.value (٠,٠٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (١%)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، ولتحديد مصدر الاختلاف بين البنوك تم استخدام أسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS لتحديد مصدر الاختلاف، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما في الجدول رقم (٩) :

الجدول رقم (٩): جدول المقارنات المتعدد حول أبعاد البراعة التنظيمية

P. value	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
٠,٨٧١	٠,٠٠٠٩٢-	بنك مصر والبنك الاهلي
٠,٠٠٠٢	٠,٣٥٥٠*	البنك الاهلي و بنك القاهره
٥,٩٩٠	٠,٠٠٠٦٠-	بنك مصر وبنك القاهره

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك اختلاف معنوي بين البنك الأهلي وبنك القاهرة حيث أن قيمة **P.value** تساوي (٠,٠٠٠٢)، في حين أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين بنك مصر والبنك الأهلي، وأيضاً لا يوجد اختلاف معنوي بين بنك مصر وبنك القاهرة. **ثانياً : الفرض الثاني:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة. لتحديد مدى وجود فروق حول (توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) بين الشركات محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد **ANOVA** في هذا التحليل، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (١٠) :

الجدول رقم (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد **ANOVA**

P. value	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠٠١	١٦,٣٣٢	٨,٩٩٩	٢	١٧,٩٩٩	بين المجموعات
		٠,٥٥١	٣٨١	٢١٠,٢٢٠	داخل المجموعات
			٣٨٣	٢٢٨,٢١٩	الإجمالي

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

* * المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** يلاحظ الباحث من الجدول رقم (١٠) تحليل التباين السابق أن قيمة **P.value** (٠,٠٠٠١) وهي أقل من مستوى المعنوية (١%)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، ولتحديد مصدر الاختلاف بين البنوك تم استخدام أسلوب المقارنات المتعدد (**Post Hoc**) ببرنامج **SPSS** لتحديد مصدر الاختلاف، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (**Scheffe**) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما في الجدول رقم (١١) :

الجدول رقم (١١): جدول المقارنات المتعدد حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

P. value	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
٠,٠٠٠٠	٠,٢٥٩٢*	بنك مصر والبنك الأهلي
٠,٠٠٠١	٠,٣٧٥٠*	البنك الأهلي وبنك القاهرة
٠,٥٠٠	٠,٠٧٦٠-	بنك مصر وبنك القاهرة

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**

يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك اختلاف معنوي بين بنك مصر والبنك الأهلي حيث أن قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٠٠)، وكذلك بين البنك الأهلي وبنك القاهرة حيث أن قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٠١) في حين انه لا يوجد اختلاف معنوي بين بنك مصر وبنك القاهرة.

ثالثاً: الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

أ. الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين براعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على العلاقة بين براعة الاستغلال كمتغير مستقل، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة، من خلال الجدول رقم (١٢) وذلك على النحو الموضح أدناه:

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين براعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عند مستوى (٠,٠٠٠٠) وفقاً لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٧٦%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدره في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٥٧%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار، وهذا معناه ان المتغير المستقل (براعة الاستغلال) يفسر (٥٧%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، أي أن (٥٧%) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى براعة الاستغلال.

الجدول رقم (١٢): مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠٠	١٨,٥٥٥	٠,٥٧٧	٠,٧٦٠

* المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة " فإن نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١١) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠٠) وفقاً

لاختبار T-test، وبالتالي نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة ".
 ب. الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين براعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression Analysis** في هذا التحليل، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين براعة الاستكشاف كمتغير مستقل، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة، من خلال الجدول رقم (١٣) وذلك على النحو الموضح أدناه:

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين براعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عند مستوى (٠,٠٠٠٠) وفقاً لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٨٠%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.
 (ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٦٤%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه ان المتغير المستقل (براعة الإستكشاف) يفسر (٦٤ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة). أي أن (٦٤ %) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يرجع الى براعة الإستكشاف.

الجدول رقم (١٣) : مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	T	Sig.
٠,٨٠١	٠,٦٤١	١٨,٥٥٥	٠,٠٠٠٠

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (١٢) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠٠) وفقاً لاختبار T-test، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل

القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة ".

رابعاً : نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

أشارت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة إلى ما يلي :

- بالنسبة للفرض الأول والذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة ، فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

- وبالنسبة للفرض الثاني والذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، وهو ما يتوافق جزئياً مع دراسة (بوسالم، ٢٠١٣) و (الوليد، ٢٠٠٩).

- كذلك بالنسبة للفرض الثالث والذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، حيث تفرع عن هذا الفرض الرئيسي فرض فرعي أول ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، ومن خلال التحليل الإحصائي تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، وبالنسبة للفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية الحكومية المصرية محل الدراسة، فقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

- وأظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (براءة الاستغلال) يفسر (٥٧%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، أي أن (٥٧%) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى براءة الاستغلال، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (براءة الاستكشاف) يفسر (٦٤%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، أي أن (٦٤%) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يرجع إلى براءة الاستكشاف.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي :

- لأبعاد البراعة التنظيمية تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الحكومية في مصر.
- البراعة التنظيمية مدخل إداري حديث يشير لحسن استغلال واستكشاف موارد المنظمة بما يحقق لها الريادة التنافسية.
- أن البيئات التنافسية أصبحت أحد سمات بيئة الأعمال المعاصرة خاصة في القطاع المصرفي، مما يفرض على المنظمات العامة بشكل عام والبنوك الحكومية بشكل خاص ضرورة التعامل بمنظور يعمل على استدامة ميزتها التنافسية
- الميزة التنافسية المستدامة من الأولويات في استراتيجية المنظمات الرائدة وأصبحت بذلك أحد غاياتها

خامساً : توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما في الجدول رقم (١٤) :

جدول (١٤): توصيات الدراسة

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
تهيئة وتوظيف المورد البشري الكفاء والفعال باعتباره أهم أصول البنوك وحتى تتحول هذه البنوك إلى منظمات تنسم بالبراعة التنظيمية	- توظيف جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية الحكومية للاهتمام والإعداد لعمليات توظيف الموارد البشرية وباقي الممارسات لجذب الكوادر والجدارات المطلوبة في قطاع البنوك بما يحقق البراعة التنظيمية. - توفير هياكل تنظيمية لا مركزية. - قناعة مجالس إدارة البنوك التجارية الحكومية في مصر بضرورة التحول للمنظمة البارعة تنظيمياً	- مجلس إدارة البنك -إدارة الموارد البشرية
تحسين مستوى الاستكشاف والاستغلال (أبعاد البراعة التنظيمية) للموارد والفرص المتاحة لتقديم الخدمات المصرفية، وإجراء	- إجراء قياس دوري لمستوى البراعة التنظيمية بالبنك والعمل على تنميتها من خلال عقد البرامج التدريبية لزيادة وتحسين مهارات العاملين. - تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة للابتكار بالبنوك الحكومية. - تخصيص وحدة تنظيمية داخل البنك متخصصة في أعمال الاستغلال والاستكشاف لموارد البنك، مع تحديد	- مجلس إدارة البنك - مديري الإدارات. - إدارة الموارد البشرية.

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
<p>- مجلس إدارة البنك</p> <p>- ادارة التسويق</p> <p>- ادارة الموارد البشرية</p>	<p>- تقديم خدمات تفوق توقعات العملاء.</p> <p>- تشخيص التغيرات التي تحدث في قطاع البنوك والتعامل معها</p> <p>- تطوير الأساليب والتقنيات التكنولوجية لمواجهة المنافسين</p> <p>- استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية.</p>	<p>تبني استراتيجيات بنكية تنافسية ذات مرونة عالية تضمن استدامة الميزة التنافسية وبما يتوافق مع المتغيرات المستمرة في قطاع البنوك</p>
<p>- مجلس إدارة البنك بالتنسيق مع الادارات الوسطى والتنفيذية والموظفون التنفيذيون.</p>	<p>- تضمين البعد البيئي في استراتيجية ولوائح البنك تستهدف فرص سوقية جديدة.</p> <p>- تشجيع الممارسات الابتكارية من العاملين في البنك و المرتبطة بالمحافظة على البيئة.</p> <p>- تحويل إجراءات العمل البنكية لتصبح إلكترونية مما يقلل من استهلاك الورق وإعادة تدوير النفايات المكتبية.</p> <p>- عقد الاجتماعات والبرامج التدريبية إلكترونياً مما يقلل من الاندحام والتلوث وإهدار الموارد.</p>	<p>الاهتمام بالبعد البيئي في الممارسات البنكية كأحد التوجهات الحديثة لاستدامة الميزة التنافسية للبنوك</p>
	<p>الممارسات الإدارية والإجراءات اللازمة.</p> <p>- نشر ثقافة الالتزام بمعايير جودة الخدمة البنكية.</p> <p>- استخدام أحدث نظم التكنولوجيا في المعاملات والأنشطة البنكية.</p>	<p>قياس دوري لها</p>
<p>قسم التدريب في البنك</p>	<p>- عمل لقاءات وورش تدريبية وممارسات تطبيقية مرتبطة بقطاع البنوك لتوضيح الممارسات التي تضمن استدامة مزايا البنك التنافسية سواء في خدمة العملاء أو الخدمات البنكية.</p>	<p>التثقيف حول الفرق بين الميزة التنافسية المستدامة والميزة التنافسية المؤقتة</p>

المصدر : إعداد الباحث

الخاتمة

تسعى البنوك التجارية الحكومية في مصر لتحقيق مركز تنافسي مستدام، تستهدف من خلاله جذب عملاء جدد و أسواق جديدة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتغير السريع، وبدون قدرة هذه البنوك على استغلال مواردها واستكشاف الفرص البيئية سوف تفقد ميزتها التنافسية، هذه الميزة أو المزايا التي تحولت نظرة المؤسسات الكبرى إليها من مجرد السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة إلى ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو مع الأخذ في الاعتبار البعد البيئي، وبالتالي لجأت المنظمات المعاصرة إلى تعزيز البراعة التنظيمية نظراً للتنافسية العالية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- أبو رحمة، إبراهيم. (٢٠٢١). " دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي". مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١٠). ص ص ٤٥٣-٤٨٧.
- أبو النجا، مي محمد. (٢٠٢٠). " أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية : دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد ". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣). ص ص ١٩٣-٢٢١.
- أبوردن، أيمن بشير و العنزي، دلال شكر. (٢٠١٧). " المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق ". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠ (٢). ص ص ٢٣٧-٢٧٤.
- العبيدي، رأفت عاصي. (٢٠٢٠). " دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية : دراسة على العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ". المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٣). ص ص ١٤٥-١٦١.
- العزاوي، سحر أحمد. " أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد ". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية : العراق.
- الغامدي، عبدالرحيم و السمحان، فاطمة. (٢٠٢٠). " أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤ (٢). ص ص ٢٧٣-٣٠٢.
- المنسي، محمود عبدالعزيز. (٢٠١٨). " رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية ". المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٥ (٢). ص ص ١٦١-٢١٠.

- بوسالم، أوبكر. (٢٠١٣). " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية ". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف : الجزائر.
- ثابت، ثابت وآخرون. (٢٠١٤). " الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ". تم الاسترجاع من الرابط <https://www.academia.edu/25617123/> بتاريخ فبراير ٢٠٢١.
- رضوان، طارق رضوان. (٢٠٢٠). " أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية ". المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٧ (١). ص ص ٦٧-١٠٥.
- شعبان، مصطفى رجب. (٢٠١١). " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية : فلسطين.
- صبح، نوال وآخرون. (٢٠٢١). " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٧ (١١). ص ص ٢٥٧-٢٩٦.
- صالح، ماجد و الداوودي، حسين. (٢٠٢٠). " مركبات الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في بلوغ استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليلية لأراء مدراء شركة أدوية pioneer لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في السلمانية ". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠ (١). ص ص ٣٢-٧٠.
- عبدالعزيز، عبدالعزيز عبدالكريم. (٢٠١٩). " دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية ". المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٦ (٣). ص ص ٢٧٥-٣١٦.
- عثمان، مروة السيد. (٢٠١٩). " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة ". مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٠ (٢). ص ص ٢١٢-١٧٩.
- علي، آري محمد و شرفاتي، دلمان. (٢٠١٧). " تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية : دراسة استطلاعية ". مجلة الابتكار والتسويق، (٤). ص ص ١١-٢٩.
- علي، نادية حسن. (٢٠٢٠). " الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية : دراسة تحليلية ". مستقبل التربية العربية، ٢٧ (١٢٥). ص ص ٨٥-١١٨.
- غانم، كريمة. (٢٠١٣). " دور الاندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية : الدول العربية نموذجا ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر : الجزائر.

- كشكوشة، نجوى متولي. (٢٠١٨). " اتجاهات المديرين نحو إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية ". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٢ (١). ص ص ٤٢٧-٤٦٤.
- محمد، إلياس بخيت. (٢٠٢٠). " دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية ". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين : السودان.
- موسى، زهراء جعفر. (٢٠٢٠). " أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة - قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط : دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية الخرسانية في مدينة عمان ". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط : الأردن.
- نور، بسمة إبراهيم. (٢٠١٩). " أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا ". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٧). ص ص ٧٤٠-٧٧١.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Andriopoulos, C., Lewis, M. (2009). "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation". Organization Science, 20(4). pp 696-717.
- Bodwell, W. (2011). " A Theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals". PhD. Thesis: Unpublished dissertation. Colorado State University, Fort Collins: Colorado.
- Boussalem, A. (2014). "The Role of Brand Image in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage". Journal of Economic & Financial Research, 2. pp 63-79.
- Bui, et.al. (2021). " Sustainable Supply Chain Management towards Disruption and Organizational Ambidexterity: A Data Driven Analysis". Sustainable Production and Consumption, 26. pp 373-410.
- Clauss, Thomas., et.al. (٢٠٢١). "Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: The Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox". Journal of Innovation & Knowledge, 6 (4). pp 1-11.

- Costa, R. (2012). "Assessing Intellectual Capital Efficiency and Productivity: An Application to the Italian Yacht Manufacturing Sector". *Expert Systems with Applications*, 39(8). pp 7255-7261.
- Fiset, J. (2009). *Cleared for Lift Off: An Evaluation of Ambidexterity and Team Performance in the Aerospace Industry*, MSc Thesis: Unpublished dissertation. Concordia University, Montreal, Quebec: Canada.
- Foray, D. (2014). "From Smart Specialization to Smart Specialization Policy". *European Journal of Innovation Management*, 17(4). pp 492-507.
- Fu, N., et.al. (2016). "Intellectual Capital and Organizational Ambidexterity in Chinese and Irish Professional Service Firms ". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2). pp 94-114.
- Garcia, et.al. (2020). "Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Inter-Organizational Relations". *Journal of Business Research*, 112. pp 363-372.
- Guimaraes, J., et.al. (2018). "The Influence of Entrepreneurial, Market, Knowledge Management Orientations on Cleaner Production and the Sustainable Competitive Advantage". *Journal of Cleaner Production*, 147. pp 1653-1663.
- Hair, Jr., et.al. (2015). *The Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge, 3rd Edition.
- Hakkak, M., Ghodsi, M. (2015). "Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard ". *International Journal of Asian Social Sciences*, 5 (5). pp 298-308.
- Hoffman, Nicole P. (2000). "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future". *Journal Academy of marketing science Review*, 2000 (4). pp 1-16.
- katou, A., et.al. (2021). "A Trilogy of Organizational Ambidexterity: Leader's Social Intelligence, Employee Work Engagement and

Environmental Changes”. *Journal of Business Research*, 128. pp 688–700.

– Kortmann, S., et.al. (2012). “The Influence of Integration Mechanisms on Organizational Ambidexterity “. *ISPIM Conference Proceedings*, (p1). The International Society for Professional Innovation Management.

– Lee, Kyootai., Joshi, Kailash. (2017). “Organizational Memory and New Product Development Performance: Investigating the Role of Organizational Ambidexterity”. *Technological Forecasting and Social Change*, 120. pp 117–129.

– Liang, T.Y. (2004).” Intelligence strategy: The Integrated 3C–OK Framework of Intelligent Human Organizations”. *Human Systems Management*, 23(4). pp 203–211.

– Mahdi, O. et.al. (2019). “Knowledge Management Processes and Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Examination in Private Universities”. *Journal of Business Research*, 94. pp. 320–334.

– Mardi, M., et.al. (2018). “Sustaining Organizational Performance through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology”. *Journal of the Knowledge Economy*, 9 (3). pp 1049–1066.

– Nemanich, A., Vera, D. (2009).” Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition”. *The Leadership Quarterly*, 20 (1). pp 19–33.

– Peter, P.W., et.al. (2014). “Competitive Strategies’ Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya”. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(5). pp 149–153.

– Popadic, M., et.al. (2015). “Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploration and Firms Innovation Performance “. *Organizacija*, 48(2). pp 112–119.

– Posch, Arthur., Garaus, Christian. (2020). Boon or Curse? A Contingent View on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Ambidexterity”. *Long Range Planning*, 53. pp 1–19.

- Preda, G. (2014). "Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward a Research Model". *Management and Marketing Journal* , 4. pp 67-74.
- Raisch, S., et.al. (2009). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance". *Organization Science*, 20, (4). pp 685-695.
- Swart, J., Kinnie, N. (2010). "Organizational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms". *Human Resource Management Journal*, 20, (1). pp 64-79.
- Turner, N., et.al. (2013). "Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 15. pp 317-332.
- Venugopal, A., et.al. (2017). "Strengthening Organizational Ambidexterity with Top Management Team Mechanisms and Processes". *The International Journal of Human Resource Management*, 201. pp1-32.
- Zhang, J., Duan, Y., (2010). " The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers". *Management Decisions Journal*, 48. pp 1-23.
- Ziggers, G., Henseler, J. (2016). "The Reinforcing Effect of a Firm's Customer Orientation and Supply-Base Orientation on Performance". *Industrial Marketing Management*, 52 (1). pp 18-26.