

أثر البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية  
(دراسة ميدانية على شركات اتصالات المحمول في مصر)

عصمت عليو حسين ابراهيم

أ.د/ محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة عين شمس

## أثر البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية

## (دراسة ميدانية على شركات اتصالات المحمول في مصر)

أ.د/ محمود محمد السيد

عصمت عليو حسين ابراهيم

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة عين شمس

## المستخلص:

هدفت الدراسة الي تحليل أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (استثمار الموارد، الاستكشاف، القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة للفريق) في تحقيق المزايا التنافسية بأبعادها (المرونة، السرعة في تقديم الخدمة، التكلفة، الجودة)، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وذلك بالتطبيق علي العاملين بشركات اتصالات المحمول في مصر، والبالغ عددهم (٧١٨٣٢) موظفاً ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استبيان ، لاستقصاء آراء العاملين بالشركات محل الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من ( ٣٨٢ ) مفردة ، وعدد الاستثمارات الصحيحة (٣٣٣) مفردة نسبة (٨٧.٢%)، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق المزايا التنافسية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الموارد - الاستكشاف - القيادة التحويلية - الرؤية المشتركة للفريق) على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة.

## الكلمات الافتتاحية:

البراعة التنظيمية-المزايا التنافسية- استثمار الموارد -الاستكشاف- المرونة -الجودة.

---

**The Effect of Organizational Dexterity on the Competitive Advantages  
( An Empirical Study on Mobile Telecommunications Companies  
in Egypt)**

Esmat Eliw Hussein

Prof/Mahmoud Mohamed Al-Sayed

Prof of Human Resources Management

Faculty of Commerce, Ain Shams University

. Abstract:

This study aimed to study the effect of Organizational Ambidexterity with its aspects (Resource investment – exploration-converted leadership- A common vision for team) in achieving competitive advantage in its dimensions (flexibility -speed in providing the service-the cost- quality) The descriptive analytical method was used to achieve the study objectives, by applying to employees of Mobile Telecommunications Companies in Egypt, who are in number(71831) employee, to achieve this goal a questionnaire list was designed to survey the opinions of employees In companies under study and analyzing them statistically by using the SPSS statistical program, using a stratified random sample of (382) individuals, the number of correct forms is (333) copy by percentage (%87.2) In addition .the results showed a significant effect of Organizational Ambidexterity in achieving competitive advantage. There is also a statistically significant effect of the dimensions of Organizational Ambidexterity (Resource investment – exploration-converted leadership-A common vision for team), to achieve competitive advantage in companies which they are under the study.

**Keywords:**

Organizational Ambidexterity- competitive advantage- Resource investment – exploration-flexibility- quality.

## أولاً: مقدمة البحث:

تعد الإدارة المحرك الرئيسي للمؤسسات على اختلاف مجالاتها، وهي مفتاح التقدم الذي عن طريقه تتحرك هذه المؤسسات بكفاءة نحو الأمام، وتمارس العديد من المنظمات أنشطتها في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد، وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة، وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

شهد وقتنا الحاضر تطور واسع ومستمر نتيجة لتطور الفكر المعرفي وتطور جميع مجالات الحياة، مما أدى للفرض على المنظمات بمجاراة هذه التطورات ومسايرتها، بأساليب وطرق تزيد من التقدم والإبداع وتحقيق المزايا التنافسية بطريقة مستمرة للمنظمات، وذلك من خلال تبني نظريات وأفكار حديثة، ويعد من أهم هذه المفاهيم، مفهوم البراعة التنظيمية، وقد تعددت الدراسات التي سلطت الضوء على البراعة التنظيمية في المجال الأكاديمي كما تعد البراعة التنظيمية مفهوم حديث وخصوصاً البحوث في هذا المجال وأصبح هناك حاجة ملحة للتوسع بهذا المفهوم في المجال الأكاديمي. ولتحقيق التوازن بين هذه التناقضات ظهر مفهوم البراعة التنظيمية (العودة: ٢٠٢٠، ٢٠٢٠).

ويشير مصطلح البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على (الاستكشاف واستثمار الموارد) للمواهب والمهارات والقدرات الفريدة للعاملين بما يعزز قدرتها على التنافس سواء في التقنيات الحديثة أو الأسواق الجديدة.

والبراعة هي قدرة المنظمة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جيدة في مجالات جديدة للمنظمة (عويس: ٢٠١٥، ٢٤٧).

فتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل يتطلب أن تكون المنظمة بارعة وقادرة على استكشاف إمكانيات جديدة، واستثمار القدرات الحالية، فالوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الاستكشاف والاستثمار والوصول الي تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة. ولقد عرف (حافظ: ٢٠١٥، ٦٤) المزايا التنافسية بأنها تميز المنظمة، وتحقيقها أسبقيات تنافسية، والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات ويمكن القول بأنها قدرة المنظمة على توليد خدمات، أو

منتجات متميزة، ومختلفة عن بقية المنافسين، ويشترط أن يصعب احتوائه، أو تقليده من قبل المنافسين.

وعملياً تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب للتعرف على تحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في المزايا التنافسية، وهذا ما يدفع نحو التفوق المستمر في عالم متجدد (على: ٢٠١٤، ٢).

يشهد قطاع شركات اتصالات المحمول في مصر تطور كبير وسريع للغاية، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات إذ يعتبر هذا القطاع من البنية التحتية الهامة لتحريك عجلة النمو اللاسلكية للهواتف المحمولة الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات المصري تتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار، خاصة وأن حجم هذا السوق يزداد يوماً بعد يوم وذلك بسبب جائحة كورونا حيث تم تطبيق الدراسة عن بعد في الجامعات والمدارس المصرية مما أدى إلى زيادة الاحتياج للإنترنت وشبكات المحمول.

#### ثانياً: مشكلة البحث:

اعتماداً على ما سبق، تنقسم مشكلة البحث الي عنصرين أساسيين وهما: المشكلة الأكاديمية، والمشكلة الميدانية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

#### المشكلة الأكاديمية:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية والمزايا التنافسية كلا على حدة، إلا أن الدراسات السابقة العربية تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً، وخاصة في شركات الاتصالات المحمول في مصر.

#### المشكلة الميدانية:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين بشركات الاتصالات المحمول محل الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية، ومدى توافر أبعاد المزايا التنافسية.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة الاستطلاعية على عدد (٥٠) مفردة من العاملين بشركات الاتصالات محل الدراسة على مختلف المستويات الإدارية، وذلك للوقوف على طبيعة المشكلة وبما يساهم في تكوين صورة واضحة لمشكلة الدراسة والوصول الي بلورة المشكلة.

## بلورة مشكلة الدراسة:

- وفقا لما اطلع عليه الباحث من بحوث ودراسات سابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:
- ما مدي إدراك العاملين بشركات اتصالات المحمول محل الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الموارد، الاستكشاف، القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة للفريق)؟
- هل تتوافر أبعاد المزايا التنافسية (المرونة، السرعة في تقديم الخدمة، التكلفة الأقل، الجودة) في الشركات محل الدراسة؟
- هل يمكن أن تؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها (استثمار الموارد، الاستكشاف، القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة للفريق الاقدم) في المزايا التنافسية بأبعادها (المرونة، السرعة في تقديم الخدمة، التكلفة الأقل، الجودة) في الشركات محل الدراسة؟

## ثالثاً: أهمية البحث:

على الرغم من الاهتمام بمفهوم البراعة التنظيمية من قبل المؤسسات العالمية، إلا أنه لوحظ ومن خلال البحث في الادبيات النظرية والدراسات السابقة الافتقار لمثل هذه الدراسات على المستوى المحلي بشكل عام فلم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام والبحث .

## الاهمية النظرية:

-تعد هذه الدراسة مرجعا هاما للباحثين في موضوعي البراعة التنظيمية والمزايا التنافسية.

## الأهمية التطبيقية:

- تفيد هذه الدراسة الادارات في شركات اتصالات المحمول في مصر .
- التشجيع على إعداد برامج تعمل على التعرف على استراتيجيات امتلاك البراعة التنظيمية للنهوض بشركات الاتصالات في مصر والعمل على تطويرها.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى يتم فيها إدراج متغيرات جديدة.

**رابعاً: أهداف البحث:**

يسعي البحث الي تحقيق الأهداف الآتية: -

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.
- التعرف على مدي إدراك العاملين لمفهوم المزايا التنافسية وأبعادها في الشركات محل الدراسة.
- اختبار أثر البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- تحديد مدي اختلاف إدراك العاملين تجاه المزايا التنافسية باختلاف خصائص العاملين الديموغرافية
- التوصل الي بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات يمكن ان تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من أثر البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة.

**خامساً: منهجية البحث:**

نتيجة للأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن أثر البراعة التنظيمية على تحقيق المزايا التنافسية في شركات اتصالات المحمول في مصر تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية ،حيث يعتمد هذا المنهج علي جمع البيانات من الظروف واقعية ،والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية ، وعدم التحكم في محيط البحث .و يتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي يقوم بها الباحث ،بحيث أستخدم الباحث قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات البحث، ثم بعد ذلك إخضاع البيانات المجمعة لأساليب التحليل الاحصائي المناسبة وذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فروض البحث.

## سادساً: الدراسة التطبيقية:

تم تصميم قائمة استقصاء موجهة الي عينة من مجتمع البحث، حيث تم توزيع حجم العينة المشار اليها (٣٨٢) مفردة توزيعاً تناسيبياً بما يتوافق مع عدد العاملين في كل شركة، ثم تم توزيع (٣٨٢) استبانة على الموظفين الشركات محل الدراسة، وذلك لتحليل إجابات المستقصي منهم لعمل الإحصاءات اللازمة لاختبار الفروض، ثم الوصول الي النتائج والتوصيات.

## (١) صياغة فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، تم صياغة فروض البحث فيما يلي:

## الفرض الرئيسي الأول:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، استثمار الموارد، القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة للفريق الاقدم) على المزايا التنافسية بأبعادها في الشركات محل الدراسة " ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١/١ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية بأبعادها في الشركات محل الدراسة "
- ٢/١ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستثمار الموارد كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية بأبعادها في الشركات محل الدراسة "
- ٣/١ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية بأبعادها في الشركات محل الدراسة "
- ٤/١ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة للفريق كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية بأبعادها في الشركات محل الدراسة "



## الفرض الرئيسي الثاني:

" يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في الشركات محل الدراسة " ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢ " يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف النوع "
- ٢/٢ " يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف المستوي التعليمي "
- ٣/٢ " يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف المستوي الوظيفي "
- ٤/٢ " يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف سنوات الخبرة "
- ٥/٢ " يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف فئات العمر "
- ٦/٢ " يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف الشركة "

## (٢) تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

## أ- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات الاتصالات المحمول في مصر والبالغ عددها (٤) شركات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٧١٨٣٢) موظفاً المتمثلين بالموظفين العاملين في شركات اتصالات المحمول، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (١)		
مجتمع البحث		
عدد العاملين	اسم الشركة	م
٦٥٠٠	شركة فودافون	١
٦٠٠٠	شركة اتصالات	٢

٧٠٠٠	شركة أورانج	٣
٥٢٣٣٢	شركة المصرية للاتصالات (we)	٤
٧١٨٣٢	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على سجلات شئون العاملين بقطاع الشئون الإدارية والموارد البشرية في الشركات محل الدراسة، ٢٠٢٢.

#### ب: عينة الدراسة:

تم توزيع حجم العينة المشار إليها (٣٨٢) مفردة توزيعا تناسيبيا بما يتوافق مع عدد العاملين في كل شركة، ثم تم توزيع (٣٨٢) استبانة على الموظفين الشركات محل الدراسة، تم استرجاع (٣٤٨) فقط حيث كان الفاقد (٣٤) استبانة كما تم استبعاد (١٥) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل لتصبح العينة النهائية (٣٣٣) استبانة بنسبة (٨٧.٢%) من عدد الاستبانات الموزعة.

ويوضح الجدول التالي حجم العينة في الشركات.

جدول رقم (٢)		
حجم العينة بالشركات محل الدراسة		
م	أسم الشركة	العينة
١	شركة فودافون	٣٤
٢	شركة اتصالات	٣٢
٣	شركة أورانج	٣٧

٢٧٩	شركة المصرية للاتصالات	٤
٣٨٢	الإجمالي	

### (٣) مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفروض

أولاً: توصيف عينة الدراسة.

ثانياً: قياس درجة المصداقية والاعتمادية على آداه الدراسة (قائمة الاستقصاء).

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بالبراعة التنظيمية.

رابعاً: اختبار فروض الدراسة.

يتناول هذا الجزء مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية من واقع استجابات مفردات عينة البحث لمتغيري الدراسة البراعة التنظيمية والمزايا التنافسية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيف عينة الدراسة:

يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية تتضمن: الشركة - العمر - النوع - المؤهل التعليمي - مدة الخبرة - المستوى الإداري والوظيفي، ويبين الجدول رقم (١-٥) بيان بتلك الخصائص.

جدول رقم (٣)						
الخصائص الشخصية والوظيفية						
لمفردات عينة الدراسة						
م	الخصائص	بيان	العدد	إجمالي	النسبة	إجمالي
١	الشركة	شركة أورانج	31	333	9.3%	%100
		شركة فودافون	25		7.5%	

	%8.4		28	شركة اتصالات		
	%74.8		249	شركة WE		
%100	%30.3	٣٣٣	101	أقل من ٣٠ سنة	العمر	٢
	%٤١.٨		139	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة		
	%17.7		٥٩	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة		
	%10.2		34	٥٠ سنة فأكثر		
%100	%٦٤.٦	333	215	ذكر	النوع	٣
	%35.4		118	أنثي		
%100	%18.6	333	62	دراسات عليا	المؤهل التعليمي	٤
	%٥١.٧		69	مؤهل جامعي		
	%٢٠.٧		172	مؤهل فوق متوسط		
	%9		30	مؤهل متوسط		
%100	%٣٠.٣	333	101	أقل من ٥ سنوات	مدة الخبرة	٥
	%٤١.٥		138	٥ - أقل من ١٠ سنوات		
	%١٨		60	١٠ - أقل من ١٥ سنة		
	%١٠.٢		34	١٥ سنة فأكثر		
%100	%٩.٦	٣٣٣	٣٢	إدارة عليا	المستوي الإداري والوظيفي	6
	%٢٠.١		٦٧	إدارة وسطي		
	%٢٧.6		٩٢	إدارة أشرفية		
	%٤٢.٦		١٤٢	وظائف نمطية		

ظهر الجدول رقم (٣) البيانات التالية:

- تتفاوت نسب توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة حيث تمثل مفردات العينة في شركة WE أكبر نسبة تصل الى ٧٤.٨% من إجمالي حجم العينة، يليها في الترتب بنسب متقاربة قدرها ٩.٣% في شركة أورانج، ٧.٥% في شركة فودافون، ٨.٤% في شركة اتصالات.

- تُشكل الفئة العمرية متوسطة العمر (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) نسبة قدرها ٤١.٨% بجانب الفئة العمرية الشابة التي تقع في الفئة (أقل من ٣٠ سنة) ٣٠.٣% ، أكبر نسب توزيع حجم العينة بمجموع قدره ٧٢.١% تُعطي للشركات محل الدراسة إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بها لسنوات مستقبلية طويلة بشرط المحافظة عليها وضمان استقرارها ، وأن يتوافر فيها التأهيل العلمي والقدرات المهنية لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركات ، في حين نقل نسبة الفئتين العمريتين (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) ، (٥٠ سنة فأكثر) حيث تبلغ على الترتيب ١٧.٧% ، ١٠.٢%

- تُشكل فئة الذكور نسبة ٦٤.٦% من إجمالي عينة الدراسة، وهي تتجاوز نسبة الإناث التي بلغت ٣٥.٤%.

- يُعبر توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي عن ارتفاع ملحوظ في نسب مفردات العينة في الفئتين (دراسات عليا - جامعية) قدرها ١٨.٦% ، ٥١.٧% على التوالي، تمثل في مجموعها نسبة قدرها ٧٠.٣% من إجمالي حجم العينة، وتُشير هذه النسبة المرتفعة الى اهتمام الشركات بشغل الوظائف بالمستويات التعليمية الجامعية وفوق الجامعية، فضلاً عن أنها تعكس إمكانية الموارد البشرية للاستجابة لأي تطوير تنظيمي أو تقني تطمح الشركات في تحقيقه مستقبلاً في كافة الأعمال.

- تقع أغلب مفردات عينة الدراسة في فئتي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ، (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بنسب قدرها ٣٠.٣% ، ٤١.٤% على التوالي بمجموع قدره ٧١.٧% مقارنة بنسب فئات الخبرة الأكبر ، مما يُشير الى ضرورة تكثيف الاحتياجات التدريبية لهما لاكتساب القدرات اللازمة لممارسة أعمال وأنشطة الشركات ، وتأتي الفئة (١٠ - أقل من ١٥ سنة) في الترتيب

اللاحق بنسبة قدرها ١٨.٠% وتشير الى توافر موارد بشرية تمتلك خبرات ودراية تامة بأعمال وأنشطة الشركات، وتصل الفئة ( ١٥ سنة فأكثر ) الى أقل نسب التوزيع بلغت ١٠.٢% .

- يتوافق توزيع مفردات العينة على المستويات الإدارية والوظيفية (العليا - الوسطى - الإشرافية - الوظائف النمطية) مع الهيكل التنظيمي الهرمي، حيث تقل نسبة الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى، كما تقل نسبة الإدارة الوسطى عن شاغلي وظائف الإدارة الإشرافية، في حين تزيد نسبة توزيع مفردات العينة لشاغلي الوظائف النمطية حيث تصل الى ٤٢.٦% من إجمالي حجم العينة.

ثانياً: قياس درجة الصدق والثبات لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء):

قام الباحث بغرض قياس درجة الصدق والثبات لاستجابات مفردات عينة الدراسة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency اعتمادا على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الاستقصاء، كما تم حساب درجة الاعتماد على النتائج المحققة Reliability Coefficient في كل قسم من أقسام الاستقصاء باستخدام معامل الثبات Cronbach Alpha، ويوضح الجدولان (٤)، (٥) نتائج القياس.

جدول رقم (٤)

نتائج قياس درجة الصدق والثبات لمتغير البراعة التنظيمية (ن = 333)

م	الابعاد / الفقرات	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
استثمار الموارد			
1	تبذل الشركة كل الجهود والامكانيات لاستثمار الفرص الجديدة.	.789**	.889
2	تهتم الشركة بتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يلائم احتياجات العملاء.	.856**	
3	تهتم الشركة بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.	.862**	

	.812**	تحرص الشركة على التوسع في الأسواق الحالية.	٤
	.840**	تحرص الشركة على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة.	٥
الاستكشاف			
.902	.784**	تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة.	٦
	.827**	تقوم الشركة بإدخال تحسينات تكنولوجية على الخدمات المقدمة للعملاء.	٧
	.827**	تحرص الشركة على إتباع أنظمة إدارية مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الأسواق.	٨
	.826**	تبحث الشركة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين	٩
	.837**	تحرص الشركة على جذب عملاء جدد.	١٠
	.821**	تهتم الشركة بتجربة خدمات جديدة في السوق المحلي.	١١
القيادة التحويلية			
.868	.787**	تعمل إدارة الشركة على تطوير أعضاء الفريق لتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات جديدة.	١٢
	.806**	يناقش أعضاء الفريق في الشركة الاستراتيجيات لتطوير العلاقات الشخصية مع أصحاب المصالح الخارجيين.	١٣
	.804**	يساهم مدير الفريق في خلق مناخ عمل مناسب.	١٤
	.828**	يسعى مدير الفريق لوضع رؤية جذابة لمن حوله.	١٥
	.821**	يُنمي مدير الفريق الابداع لدى أعضائه.	١٦
	الرؤية المشتركة للفريق		
	.810**	يوجد هناك هدف مشترك للفريق الأقدم في الشركة.	١٧

.879	.787**	يتفق أعضاء الفريق في الشركة على الرؤية التنظيمية للفريق الأقدم.	١٨
	.870**	يلتزم أعضاء الفريق في الشركة بالكامل على تحقيق أهداف الشركة.	١٩
	.850**	يتحمس أعضاء الفريق في الشركة بتحقيق الأهداف الجماعية والرسالة الخاصة بالشركة بشكل كامل.	٢٠
	.787**	يميل أعضاء الفريق في الشركة إلى استبدال مجموعة من القدرات لتبني التقنيات الجديدة.	٢١
.958	البراعة التنظيمية (كرونباخ ألفا)		

( \*\* ) تشير الى معنوية معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 01.

توضح بيانات الجدول رقم (٤) ما يلي:

- صلاحية جميع البنود على مستوى الأبعاد التي يشملها متغير البراعة التنظيمية، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١، وتراوحت قيم تلك المعاملات من ٧٨.٤% الى ٨٦.٢% مما يعكس مصداقية تمثيل البنود السابقة لمتغير البراعة التنظيمية.

- إمكانية الاعتماد على الأبعاد السابقة في قياس متغير البراعة التنظيمية حيث تراوحت قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) من ٨٦.٨% الى ٩٠.٢%، كما بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل ٩٥.٨%

استنادا على ما سبق يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء.

#### جدول رقم (٥)

نتائج قياس درجة الصدق والثبات لمتغير المزايا التنافسية (ن = ٣٣٣)

م	الابعاد / الفقرات	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المرونة			
1	تؤمن الشركة الدعم المعنوي لمواجهة حاجات	.788**	



.852		العملاء الحاليين والمستقبليين	
	.861**	2 تمنح الشركة الموظفين الحرية الكاملة في إنجازا لعمل الموكل إليهم.	
	.854**	3 تسعى الشركة إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي او مستقبلي.	
	.826**	٤ تعمل الشركة على تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق الجديدة.	
السرعة في تقديم الخدمة			
.858	.820**	٥ تتميز الشركة بسرعة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.	
	.850**	٦ تحرص الشركة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه.	
	.848**	٧ تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للعملاء.	
	.835**	٨ تتميز الشركة بسرعة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.	
التكلفة الأقل			
.887	.824**	٩ تحرص الشركة على خفض تكلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.	
	.805**	١٠ تعمل الشركة على خفض تكلفة الترويج قدر الإمكان.	
	.850**	١١ تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الي تقديم خدمات بتكاليف اقل.	
	.836**	١٢ تحرص الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد	

		وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.	
الجودة			
.848	.704**	1 تحوز الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية رضاء الإدارة العليا بالشركة.	
	.834**	2 تهتم الشركة بتقليل معدلات الشكاوى من العملاء حول الخدمات.	
	.728**	3 تطابق الخدمات المقدمة من الشركة المعايير المحددة فيها.	
	.707**	٤ تطرح الشركة خدماتها بأسعار تنافسية.	
.955	المزايا التنافسية (كرونباخ ألفا)		

( \*\* ) تُشير الى معنوية معامل الارتباط عند مستوى المعنوية .

تعكس بيانات الجدول السابق النتائج التالية:

- صلاحية جميع بنود متغير المزايا التنافسية، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى ٠.٠١ وتراوحت قيم تلك المعاملات من ٧٠.٤% الى ٨٦.١% مما يعكس مصداقية تمثيل البنود السابقة لمتغير المزايا التنافسية.

- إمكانية الاعتماد على الأبعاد السابقة في قياس متغير المزايا التنافسية، حيث تراوحت قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) من ٨٤.٨% الى ٨٨.٧% ، كما بلغ معامل الثبات للمتغير التابع ٩٥.٥%

استنادا على ما سبق يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية للبراعة التنظيمية:

## ج- النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة:

يعرض الجدول رقم (١-٢٣) ملخص نتائج اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الرئيسي.

جدول رقم (٦) ملخص نتائج الفروض		
النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الاول
قبول الفرض الفرعي الاول، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستثمار الموارد كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة	الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الموارد - الاستكشاف - القيادة التحويلية - الرؤيا المشتركة للفريق) على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة
قبول الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثاني	
قبول الفرض الفرعي الثالث، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثالث	
قبول الفرض الفرعي الرابع، حيث تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤيا المشتركة للفريق كأحد أبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة	الفرض الفرعي الرابع	
قبول الفرض الرئيس للدراسة حيث تبين وجود تأثير		

جدول رقم (٦) ملخص نتائج الفروض	
الفرض الرئيس	ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية (استثمار الموارد - الاستكشاف - القيادة التحويلية - الرؤية المشتركة للفريق) المزايا التنافسية

النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض الفرعي الاول، حيث يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف الشركات.	الفرض الفرعي الأول	يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف
رفض الفرض الفرعي الثاني، نظراً لانعدام اختلاف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف فئات العمر.	الفرض الفرعي الثاني	الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في
رفض الفرض الفرعي الثالث، حيث تبين انه لا يوجد اختلافات في إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف النوع.	الفرض الفرعي الثالث	الشركات محل الدراسة
قبول الفرض الفرعي الرابع، حيث تبين انه يختلف إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف المستوي التعليمي	الفرض الفرعي الرابع	
قبول الفرض الفرعي الخامس، لوجود اختلافات في إدراك العاملين للمزايا التنافسية باختلاف سنوات الخبرة	الفرض الفرعي الخامس	
رفض الفرض الفرعي السادس، حيث تبين انه لا يوجد اختلافات في إدراك العاملين للمزايا التنافسية	الفرض الفرعي	

النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الثاني
باختلاف المستوي الوظيفي والإداري	السادس	
قبول الفرض الرئيسي الثاني - جزئياً - لخصائص الشركة، المستويات التعليمية، مدة الخبرة، ورفض الفرض لخصائص العمر، النوع، المستويات الإدارية والوظيفية.	الفرض الرئيس الثاني	

### ثانياً: توصيات البحث:

- يعرض الباحث فيما يلي قائمة تتضمن ربط أهم نتائج البحث التي توصل إليها الباحث بالتوصيات المقترحة بشأنها، بجانب خطة العمل Action Plan لتنفيذ التوصيات، كما يلي

جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
المتغير	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
البراءة التنظيمية	تبين من نتائج تحليل التباين ثنائي الاتجاه ونتائج اختبارات الفرض الرئيس الأول والفروض الفرعية	- تطوير المنتجات والخدمات الحالية بشكل دوري - تحسين السياسات التسويقية في السوق المحلي	المديرون في الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- تبني الشركات آليات واضحة تشجع العاملين تقديم الاقتراحات والآراء البناءة حول تطوير وتحسين الخدمات من

جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
المتغير	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
	المنبتقة أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الموارد - الاستكشاف - القيادة التحويلية - الرؤيا المشتركة للفريق) على المزاي التنافسية في شركات الاتصال المحمول	- تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية - زيادة مزيج الخدمات المقدمة للعملاء - وضع سيناريوهات وخطط بديلة لمواكبة الأحداث المفاجئة والطارئة - بلورة رؤية تشاركية تتفاعل معها كل الإدارات والفروع وتوفير الآليات لتحقيقها - تنمية ثقافة الإبداع	إدارة البحوث والتطوير بالشركات	خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية - إنشاء وحدة تنظيمية لتلقي مقترحات وآراء العاملين ومناقشتها بشكل علني - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية تعزز التفكير الإبداعي للموظفين في استثمار أفكارهم الإبداعية التي اكتسبوها من تلك البرامج. - انشاء صندوق للمقترحات والأفكار الإبداعية بحيث يستطيع الموظفون من خلاله طرح أي فكرة، ومراجعة مقترحات

جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
المتغير	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
		<p>لدى العاملين بما ينعكس إيجاباً على الأداء</p> <p>- السعي نحو دخول أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد</p> <p>- استخدام إستراتيجيات توزيع جديدة والوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتسويق الإلكتروني للوصول الى أسواق جديدة</p> <p>- تعزيز العمليات التي تدعم البراعة التنظيمية من خلال</p>		<p>الصندوق بشكل دوري من قبل لجنة معتمدة في المجموعة لاختيار الأفكار القابلة للتطبيق مع حفظ حقوق الملكية الفكرية للموظف صاحب الفكرة، والعمل على تخصيص أماكن ومواعيد لعقد جلسات العصف الذهني بين الموظفين والذي من شأنه تعزيز مشاركة المعرفة وخلق الأفكار الإبداعية</p>

جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات المقترحة	النتائج	المتغير
		استحداث وحدات ادارية متخصصة في أنشطة البراعة - تعظيم وتنمية روح المبادرة بين العاملين باستمرار، باستخدام آليات تمكن العاملين من تقديم الأفكار الإبداعية		
- دراسة أسعار خدمات المنافسين وجعل الخدمات	إدارة	- ضرورة الاهتمام بجذب مشتركين جدد من خلال		المزايا التنافسية



جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
المتغير	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
		<p>الاهتمام بمتطلبات ورغبات وتوقعات العملاء ومواكبة جميع التطورات في عالم الاتصالات</p> <p>- أن تولى الشركات والفروع التابعة الأهمية في المتابعة المستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها</p> <p>- كسب ثقة المشتركين وزيادة ولاؤهم للمنتجات والخدمات المقدمة</p> <p>- صقل قدرات</p>	<p>بحوث السوق</p> <p>إدارة البحوث والتطوير</p>	<p>المقدمة أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين من أجل تحفيز العملاء المرتقبين على التوجه لاستخدام خدمات الشركة</p> <p>- توفير البرامج التدريبية الموجهة للعناية بالعملاء</p> <p>- تقديم عروض مميزة للخدمات تفوق ما يقدمه المنافسون</p> <p>- تحليل متغيرات السوق ورغبات واحتياجات العملاء المتغيرة</p> <p>- إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن</p>

جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات المقترحة	النتائج	المتغير
السوق والمنافسين		<p>مهارات الموظفين في التعامل مع المشركين</p> <p>- تقديم كل شركة لمزيج تسويقي يتفوق على مزيج المنافسين</p> <p>- الاهتمام بتحسين جودة الخدمات ، والتحديث الدوري لها بما يحقق التميز عن المنافسين</p> <p>- العمل على توفير المستوى اللازم من الأمن والخصوصية للمعلومات الشخصية للمشركين كونها ذات تأثير مباشر على استخدام خدمات الاتصال</p>		

جدول رقم (٧) خطة العمل بتوصيات البحث				
آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات المقترحة	النتائج	المتغير
		- ضرورة الاهتمام بالمشاركين من خلال السعي لتعويضهم عن الخسائر الناتجة عن فشل إتمام الخدمات وتحميلهم الحد الأدنى من الخسائر لكسب رضاهم وولائهم		

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

## ١- الدوريات:

- أبو زيد، أحمد ناصر. (٢٠١٩)، " دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية "، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (١٥) العدد (٣) ص٣١١-٣٤٩.
- اسماعيل، وعمار فتحي موسي، (٢٠١٦) دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية والسادات - دراسة تطبيقية، بحث منشور مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، المجلد (٥٣)، العدد (٢)، ص ٣٠٥-٣٥٤.
- الباشقالي والداؤد (٢٠١٥) "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٥) العدد (٢) ص٣٢٩-٣٥٦.
- بسيوني، مروة جمعة عبد الغني. (٢٠٢٠) الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الاهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، العدد (١٩)، ص٧١٠-٧٥٤.
- رشيد، وجابر (٢٠١٤) "دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تحقيق البراعة السياقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (١٦) العدد (٤) ص٢٨-٦-٣٢.
- العودة، أنهار محمد. (٢٠٢٠) "البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات منطقة القصيم" دراسة وصفية، المجلة العربية للنشر، جامعة القصيم، العدد (٢٠) ص٥٥٤-٥٧٨.

## ٢- الأبحاث العلمية:

- أبو النجا، مي محمد علي. (٢٠٢٠) "أثر القيادة الملهمه على البراعة التنظيمية" دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- حسين، أسماء حنفي محمود. (٢٠١٩) "أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية اتحاد الإذاعة والتلفزيون: دور إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط"، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة القاهرة.
- الشهواني، محمد ماجد. (٢٠١٩) "الابداع: الإداري التفكير الإيجابي والابداع التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية بدولة قطر، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة القاهرة.
- عبد الجواد، ثروت صبري (٢٠١٦) " دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عبد الخالق، أحمد محمد (٢٠٢٢) "البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية والرشاقة التنظيمية "دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية كلية التجارة جامعة عين شمس.
- عبد الرحمن، نسرين محمود. (٢٠٠٩) "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية"، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- عبد المنعم، سمر محمد. (٢٠٢٢) "أثر الارتباط الوظيفي على البراعة التنظيمية" دراسة ميدانية في قطاع الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس.

## ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). International Journal of Business and Social Science, 7(2): P114-125.
- Al-Qudah, K. (2012). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. Perspectives of Innovations, Economics & Business, 12(3): 59-75.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2003 "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", Academy of Management Review, 28(2), 238–256
- Chandrasekaran, a (2009). Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations, University of Minnesota.
- Nicholson, R (2016). "The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals", Bristol, UK.
- Tushman, Michael L (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspectives (In Press).

ثالثاً: مواقع الانترنت.

<https://search.mandumah.com>

<https://search.elmarefa.net>