



**أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية**  
**”دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية”**  
**The impact of organizational prowess in**  
**achieving competitive advantage**  
**An Empirical Study on Egyptian Commercial**  
**Banks**

د/ نوال محمود النادي صبح  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة بنات - جامعة الأزهر

أ.د/ ألفت إبراهيم جاد الرب  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة بنات - جامعة الأزهر

أ/ شيماء مصطفى عبدالعزيز صقر  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة بنات - جامعة الأزهر

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد السابع . العدد الحادي عشر- الجزء الاول  
يناير 2021م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>



**ملخص الدراسة :**

استهدفت هذه الدراسة دراسة أثر البراعة التنظيمية بأبعادها ( الإستغلال والإستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ( الكفاءة – الجودة – التجديد – الإستجابة لحاجة العميل ) وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استبيان، لاستقصاء آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك باستخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من 325 مفردة، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل ( الإستغلال) يؤثر بشكل أكبر على الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الإستجابة لحاجة العميل، أما بالنسبة للبعد الثاني والأخير من أبعاد المتغير المستقل (الإستكشاف) فيؤثر بشكل أكبر على بعد الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الإستجابة لحاجة العميل.

**Abstract:**

This study aimed to study the effect of Organizational Ambidexterity with its aspects (exploitation and exploration) in achieving competitive advantage in its dimensions (efficiency - quality - innovation - responding to the customer's need) by applying to employees of public and private commercial banks in Menoufia Governorate, and to achieve this goal a questionnaire list was designed to survey the opinions of employees in the banks under study and analyzing them statistically using the SPSS statistical program, using a stratified random sample of 325 individuals, and the results showed a significant effect of Organizational Ambidexterity in achieving competitive advantage, and the first dimension of the independent variable (exploitation) has a greater impact on efficiency, then renewal. Quality and response to the customer's need. As for the second and last dimension of the independent variable dimensions (exploration), it has a greater impact on the dimension of efficiency, innovation, quality, and response to the customer's need.

**مقدمة :**

تمارس 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، ولاشك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة، من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار، وذلك من خلال أن تبذل المنظمة كل ما في وسعها ليس فقط لتدعيم ميزانيتها العمومية، ولكن يجب أن تتأكد أيضا أنها على علم بفرص النمو المحتملة، ولتحقيق ذلك تعاني المنظمات دائما من صراع مستمر بين التحرك للأمام من خلال ابتكار أفكار جديدة، أو الاحتفاظ بالأساليب والطرق التقليدية، ولتحقيق التوازن بين هذه التناقضات ظهر مفهوم البراعة التنظيمية (Fiset,2009).

فتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل يتطلب أن تكون المنظمة بارعة وقادرة على استكشاف إمكانيات جديدة، واستغلال القدرات الحالية، فالوصول للبراعة ليس أمرا سهلا لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية والاستكشاف (Nemanich & vera,2009).

ويعتبر قطاع البنوك التجارية أحد القطاعات الهامة والحيوية والتي تواجه العديد من التحديات، وتنوع المشكلات التنظيمية، وزيادة حدة المنافسة، والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، كما أن الأساليب والطرق التقليدية في أداء الأعمال لم تعد ملائمة الآن، في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة، وهذا يحتم على تلك البنوك ضرورة الاستغلال والإستكشاف بما يحقق لها استراتيجيتها ويساعدها في الحصول على الميزة التنافسية الخاصة بها.

لذا تتناول الدراسة الحالية أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك التجارية محافظة المنوفية.

**أولا :مصطلحات الدراسة:****1- مفهوم البراعة التنظيمية:( Organizational Ambidexterity ):**

وفقاً لدراسة كل من (Andriopoulos&lewis,2009; Taylor&Helfat,2009) تُعرف البراعة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصرى الإستغلال والإستكشاف، وذلك من خلال التفوق في إستغلال الفرص الحالية، لتمكين الإبتكار التدريجى الذى يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الإبتكار الجذرى، الذى يهتم بتغيير جذرى وكامل لتصميم المنتج، أما دراسة (Danzinger et al.,2011) فقد أوضحت أن البراعة التنظيمية تعنى " القابليات التنظيمية لإستغلال الكفاءات المتاحة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديد". وعرفها Moon et al.(2011) أنها " قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة فى إدارتها لمتطلبات الأعمال، فى نفس الوقت الذى تتكيف فيه مع التغيرات فى البيئة ". بينما(Stubner et al.,2012) ينظر للبراعة على أنها "قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية معا فى نفس الوقت، وذلك لتحقيق أقصى قدر من الأرباح"، وأشار (Li et al,2013) إليها بأنها " قدرة المنظمة على إدارة الإحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الإستراتيجيات المتناقضة، حيث أن المنظمة تتوافر لها المهارة فى إستغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف الفرص الجديده فى وقت واحد بمايمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل ". أما دراسة (Rodriguez et al.,2014) قد عرفت البراعة بأنها "قدرة القادة وفرق العمل والأفراد على ممارسة الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية، مع متابعة السلوك الإستغلالى والإستكشافى فى وقت واحد"، وينظر إليها (Zaidi et al.,2014) أنهاهى " القدرة على خلق التوازن، والقدرة على التكيف والكفاءة والمرونة، والإستغلال والإستكشاف فى نفس الوقت"، أما (Bonesso et al.,2014) فقد عرفوا

البراعة بأنها "قدرة المنظمة على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة هما : استغلال الكفاءات الموجودة ، واستكشاف فرص جديدة ، والتعلم من خلال استغلال الأنشطة ، مثل الإختبار ، والإنتاج ، الكفاءة ، التنفيذ ، فى حين التعلم من خلال الأنشطة الاستكشافية مثل ، البحث ، التنوع ، المخاطرة ، التجريب ، المرونة ، الإبتكار "، وعرفها (سليمان ، 2016) بأنها القدرة على إستخدام المهارات وتحقيق الإبتكارات والسعى نحو تمييز الشركات عن الشركات المنافسة من خلال الإستغلال للموارد المتاحة والسعى نحو إكتشاف المهارات التى تحقق التميز التنافسى، أما (السطوحى ، 2017) فقد أشار إليها أنها " عملية تنظيمية تتكامل فيها كافة المستويات التنظيمية وتسعى للتقريب المتتابع للأنشطة الجديدة فى الأسواق لتعظيم القيمة المستدامة للمنظمة ممزوجة بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحفاظ على جودة العمليات اليومية من خلال فرق عمل متكاملة مع بعضها البعض ، وعرفها (Jingjing & zhongwei,2018) بأنها " قدرة المنظمة على أداء مختلف الأعمال الإستراتيجية المتنافسة فى أغلب الأحيان وبشكل واسع معا فى نفس الوقت " .

ومما سبق يستخلص الباحثون أن "البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إستغلال الإمكانيات الحالية ، وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية ، بالإضافة إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة ، وعملاء جدد ، ودخول أسواق جديدة ، أى أن البراعة تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات الحالية ، بالإضافة إلى إدخال منتجات وعمليات جديدة.

## 2- أبعاد البراعة التنظيمية :

تناولت العديد من الدراسات مثل(He&Wong,2004) ، ( Menguc&Auh,2008)، (الجبورى ، 2011) ، (الزهار ، 2014) ، (النجار ، 2015)، (عباس، 2016) ، (السطوحى ، 2017) البراعة التنظيمية على أنها تتضمن بُعدى الاستكشاف، و الإستغلال.

وهذا ما تعتمد عليه الدراسة الحالية حيث أن هناك اتفاق بين العديد من الباحثين حول هذين البعدين للبراعة التنظيمية . وفيما يلي نعرض التعريف بكل بُعد من هذين البعدين كما يلي:

### • البعد الأول :الإستكشاف (Exploration) :

تعددت تعريفات الباحثين للإستكشاف وذلك على النحو التالى :

عرف (March,1991) الإستكشاف على أنه " يشتمل على أشياء أخرى مثل : البحث ، التنوع ، المخاطرة ، التجريب ، المرونة ، الإكتشاف ، الإبتكار" ، ويرى (Jansen et al.,2009) أن الإستكشاف هو " البحث والتجريب الذى ينتج عن اللامركزية ، الثقافات غير الثابتة " ، أما (Bodwell,2011) فقد عرف الإستكشاف بأنه " عبارة عن البحث عن المعرفة ، بذل الجهود ، التجريب ، الإبتكار ، التغير الجذرى ، وخلق سلع وخدمات جديدة " ، بينما أشار (Hahn et al.,2013) إلى الإستكشاف على أنه " السعى وراء المعرفة الجديدة" ، هذا وقد أوضح (Luo et al.,2013) أن الإستكشاف هو " البحث ، التجريب ، التفكير المعقد ، المخاطرة ، الإبتكار "، ويتميز الإستكشاف " بالتغير ، والمتابعة ، والمخاطرة "

ويستخلص الباحثون مما سبق أن الإستكشاف يعنى ..... " البحث عن إمكانيات وفرص جديدة ، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة ، من خلال تغير جذرى ، يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة " .

## • البعد الثاني : الإستغلال ( Exploitation ) :

تعددت تعريفات الباحثين للإستغلال وذلك على النحو الآتى :

فقد عرف (March,1991) الإستغلال بأنه " يشتمل على أشياء مثل : الإختيار ، الإنتاج ، الكفاءة ، الإنتقاء ، التنفيذ ، الإنجاز" ، وقد اتفق معه فى هذا المفهوم كل من (Jansen et al.,2008) حيث عرف الإستغلال بأنه " الإنتقاء ، الكفاءة ، التحسين الذى ينجح عن طريق الحد من الإختلاف و زيادة الرقابة " ، بينما (Bodwell,2011) عرفه بأنه " المعارف من أجل التحسين المستمر ، التعديل ، الإنتقاء ، والتغير التدريجى فى السلع الحالية والعمليات والخدمات " ، وأشار (Hahn et al.,2013) إلى الإستغلال على أنه " استخدام المعرفة الموجودة بالفعل الآن" ، وقد أوضح (Luo et al.,2013) أن الإستغلال هو " التوسع فى الكفاءات الموجودة ، التفكير البسيط والتدرجى ، وأن الإستغلال يقلل من التغيير ويركز على الكفاءة

ويستخلص الباحثون مما سبق أن بُعد الإستغلال يعنى " استغلال الإمكانيات الحالية ، وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية ، فهى تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات والخدمات الموجودة حالياً".

### 3- مفهوم الميزة التنافسية: (Competitive Advantage):

عرف (عساف ، 2015) ، الميزة التنافسية بأنها " تميز المنظمة ، وتحقيقها أسبقيات تنافسية ، والتي تعكس الأداء الكلى للعمليات " ، كما أشار (عجعج ، 2015) ، إليها بأنها " قدرة المنظمة علي توليد خدمات، أو منتجات متميزة ، ومختلفة عن بقية المنافسين ، وبشرط أساسي أن يصعب احتوائه ، أو تقليده من قبل المنافسين ، أما(سيد ، 2016) ، فقد عرفها بأنها " تلك السمات والصفات التى تمتلكها المنظمة بناء على خبراتها الواسعة ، والتي تبحر فى تفوقها عن غيرها من المنافسين فى الموارد ، والأسعار والخدمات ، وكذلك امتلاك المورد البشرى ، والكفاءات ، والمهارات والمعارف ، التى تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين "

مما سبق يستخلص الباحثون أن الميزة التنافسية هى أى شئ يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابى عن منافسيها ، كما أنها تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بتكلفة أقل وبفاعلية أفضل من المنافسين من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها، أو أن تستخدم براعتها وخبراتها فى إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر لعملائها.

#### 4- أبعاد الميزة التنافسية:

واعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التالية للميزة التنافسية المتمثلة فيما يلى: (الكفاءة - الجودة - التجديد - الاستجابة لحاجة العميل). وذلك استناداً إلى ما يلى:

- أن أغلب الدراسات السابقة تتفق فى هذه الأبعاد وإن كانت ليست بشكل مجمل ،
- تعتبر هذه الأبعاد ملائمة لمجال تطبيق هذه الدراسة .
- كما تم الإستعانة بالتحليل العاملى الإستكشافى والتوكيدى للتأكد من مدى صدق وثبات هذه الأبعاد وتبين أنها ذات معدل تحميل مرتفع لقياس الميزة التنافسية وقد تم إرفاق التحليل فى الجزء الخاص بالأساليب الإحصائية .

وفيما يلي يتم عرض التعريف الخاص بكل بُعد من هذه الأبعاد كما يلي: (بخوش، 2013):

• **البعد الأول: الكفاءة (Efficiency):**

المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة، والمهارات التكنولوجية، بينما المخرجات هي السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر لوضع المنظمة في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته ، ومن ثم ضمان رضائه وولائه .

• **البعد الثاني: الجودة (The Quality):**

تعد الجودة عامل النجاح الحاسم للكثير من المنظمات والمرتكز الأساسي لها ، لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث يسعى العميل للحصول على السلع ذات جودة الأعلى ، اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة

وتسعى المنظمات إلى الفوز بطلبات العملاء ، من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات العملاء في كلٍ من الجانبين.

• **البعد الثالث: التجديد (Renewal):**

التجديد ويقصد به الجهود المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول فنية في صورة طرق إنتاج ، أو منتجات مادية ، أو إستثمارية ، أو إستثمارية ، ويمثل كل شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المنظمة ، أو المنتجات التي تنتجها ، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات ، وعمليات الإنتاج ، ونظم الإدارة ، والهيكل التنظيمية ، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة .

• **البعد الرابع: الاستجابة لحاجات العميل (Responding to the customer,s need):**

الاستجابة هي الإستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم ، وعلى قدرتهم على أداء الخدمة لهم عند إحتياجهم إليها .

**ثانياً: البحوث و الدراسات السابقة :**

وقد تم تقسيم تلك البحوث والدراسات إلى ثلاثة مجموعات .

**المجموعة الأولى : الدراسات السابقة الخاصة بالبراعة التنظيمية:**

دراسة (Jingjing Du& Zhongwei chen,2018) وهي تمثل دراسة حالة مقارنة لشركتي التكنولوجيا الفائقة الأكثر شهرة في الصين ، وهما شركتي (Tesnet, Ali baba)، وذلك طبقاً لأحدث مؤشرات الإنترنت السنوي ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة بالمنظمة تلعب دوراً أساسياً في مستويات البراعة ، كما يتم تطبيق البراعة الهيكلية وتحقيقها عن طريق فصل الترتيبات الإستراتيجية في مختلف الإدارات على المستوى التشغيلي ، أيضاً يتم إنشاؤها نتيجة لنظام داعم وثقافة مؤيدة لذلك من قبل المنظمة ،وقد توصلت دراسة ( السطوحى ، 2017 ) إلى أن إدارة المواهب تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة ، كما أن دراسة (سليمان ، 2016) توصلت إلى وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكرى على تحقيق البراعة التنظيمية .

**المجموعة الثانية : الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية :**

أثبتت دراسة (عبداللوش، 2018) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات (البعد الزمنى ، بعد المحتوى ، والبعد الشكلى) في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأفريقية للزجاج ، أما دراسة (درغام ،

(2018) أسفرت نتائجها عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية ، وكذلك وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية .

أما نتائج دراسة ( الحمداني، 2018) توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيام بعملية التحليل البيئي SOWT والميزة التنافسية في مراكز الوزارات الأردنية لمواجهة الظروف التنافسية المقبلة في الوزارات الأردنية .

### المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت أثر البراعة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية:

تناولت دراسة (Torres et al., 2014) تحليل ما إذا كان تأثير مرونة التصنيع على الإستكشاف والاستغلال (بعدي البراعة التنظيمية) لدى الشركات يختلف بين الشركات التي تمتلك نظم إدارة الجودة المعتمدة والشركات التي لا تمتلك نظم إدارة جودة معتمدة ، وأظهرت النتائج أن الشركات المعتمدة تستغل قدراتها الخاصة في حين أن الشركات غير المؤهلة تميل إلى إستكشاف معارف جديده ، كما يبرر المؤلفون أهمية مرونة التصنيع لكل من الخيارات الإستراتيجية والإستكشاف والإستغلال، بينما دراسة ( Jurksiene et al., 2016) قد سعت إلى تقديم إيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة ، فضلاً عن إيضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة ، وقد وجدت أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية ، فضلاً عن أن المفاهيم الثلاث السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقي ، كما أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. دراسة (Herzallah et al., 2017) أوضحت أن وجود البراعة التنظيمية تمكن المنظمة من القدرة على المنافسة داخل الأسواق الناضجة من خلال التكلفة ، الكفاءة ، والإبتكار التدريجي ، بجانب تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة من خلال التجربة ، السرعة ، والمرونة.

ومما سبق وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت أثر البراعة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية يتضح لنا مايلي :

- ظهور مفهوم جديد يسمى بالبراعة الاستراتيجية .
- اقترحت بعض الدراسات البراعة التنظيمية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- كما تبين وجود علاقة بين البراعة التنظيمية وتحسين الفاعلية التنظيمية وأداء المنتجات الجديدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- كما حددت بعض الدراسات الآليات اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية .
- انه عند تبني المنظمة مفهوم البراعة يكون هذا مفيد تنافسيا لها في الوقت الحاضر .
- أوضحت أهمية موضوع البراعة خصوصا في نظرية الادارة الابتكارية .
- أن المنظمة حتى تستطيع البقاء لابد أن يتوافر لديها الكفاءة مع المرونة (البراعة التنظيمية) .
- إن المنظمة تستطيع أن تحسن أدائها عن طريق استغلال الميزة من النجاح المتوقع في الوضع الحالي ، بالإضافة الى استكشاف الفرص الجديدة .



لذا تسعى الدراسة الحالية لبحث أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

### ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية :

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية ، ومدى توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة الإستطلاعية على عدد (50)\* مفردة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة على مختلف المستويات الإدارية ، وذلك للوقوف على طبيعة المشكلة وبما يساهم في تكوين صورة واضحة لمشكلة الدراسة .

### وتوصل الباحثون من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى مجموعة من الظواهر المتمثلة فيما يلي:

- تهتم البنوك بتقديم خدمات جديدة ومتطورة لعملائها الحاليين واشباع احتياجاتهم باستمرار للحفاظ عليهم .
- تحرص البنوك على دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات متطورة للحصول على عملاء جدد.
- كما تبين عدم ادراك العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لمفهوم البراعة التنظيمية كمصطلح.
- يسعى كل بنك من البنوك محل الدراسة للحصول على الميزة التنافسية الخاصة به ويحاول بشتى الطرق الحفاظ عليها .
- كما تحرص البنوك على التجديد المستمر سواء في طريقة ادارة البنوك أو الخدمات التي تقدمها.
- ايضا تحرص البنوك على تحديد احتياجات عملائها باستمرار ومحاولة إشباعها بشكل أفضل من المنافسين.
- كما تسعى البنوك بشكل مستمر على تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة تحقق توقعات العملاء ومن ثم ضمان رضاهم وولائهم .

### رابعاً: مشكلة الدراسة :

وفقاً لما اطلع عليه الباحثون من بحوث ودراسات سابقة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يوجد تباين بين آراء العاملين بالبنوك التجارية(العامة والخاصة) محل الدراسة حول توافر أبعاد البراعة التنظيمية؟
- هل يوجد تباين بين آراء العاملين بالبنوك التجارية(العامة والخاصة) محل الدراسة حول توافر أبعاد الميزة التنافسية؟
- هل يوجد علاقة ارتباط معنوى بين كلٍ من البراعة التنظيمية والميزة التنافسية فى البنوك التجارية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر معنوى لأبعاد البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

**خامسا: أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من عدة إعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- 1- يعد موضوع البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ولذلك يسعى الباحثين لإلقاء المزيد من الضوء على بعض المفاهيم التي لا يزال يشوبها الغموض والخاصة بمفاهيم البراعة التنظيمية والتعرف على مصادر اكتسابها .
- 2- تساهم هذه الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة .
- 3- محاولة إلقاء الضوء على تحديد أهم أبعاد البراعة التي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية .
- 4- إن البنوك المصرية بشكل عام – والبنوك التجارية بشكل خاص – تمر بمرحلة من التحولات الاقتصادية الدولية التي تؤثر عليها مما يجعل دراسة البراعة التنظيمية لتلك البنوك أمرا حتميا .
- 5- تمثل النتائج المتوقعة من هذه الدراسة أحد الضروريات للبنوك في دعم البراعة التنظيمية باعتبارها أحد الأدوات الهامة والرئيسية في مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة بتلك البنوك .
- 6- محاولة تقديم المساعدة للبنوك التجارية على تحقيق الميزة التنافسية والتي تعد من أهم الغايات التي تسعى إليها كل البنوك بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص حتى تتفوق على منافسيها .

**سادسا: اهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالبنوك التجارية (العامة والخاصة) محل الدراسة حول توافر أبعاد البراعة التنظيمية .
- 2- تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالبنوك التجارية(العامة والخاصة) محل الدراسة حول توافر أبعاد الميزة التنافسية.
- 3- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة.
- 4- تحديد أثر أبعاد البراعة التنظيمية على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة.

**سابعا:فروض الدراسة:**

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

- 1- يوجد اختلاف معنوى بين آراء العاملين في البنوك التجارية(العامة والخاصة) محل الدراسة حول توافر أبعاد البراعة التنظيمية.
  - 2- يوجد اختلاف معنوى بين آراء العاملين في البنوك التجارية(العامة والخاصة) محل الدراسة حول توافر أبعاد الميزة التنافسية.
  - 3- يوجد علاقة ارتباط معنوى بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة .
  - 4- يوجد أثر معنوى لأبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة ، وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:
- يوجد أثر معنوى لبعد الاستغلال على الكفاءة في البنوك التجارية محل الدراسة.

- يوجد أثر معنوى لبعء الاستغلال على الجودة فى البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوى لبعء الاستغلال على التجديد فى البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوى لبعء الاستغلال على الاستجابة لحاجه العميل فى البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوى لبعء الاستكشاف على الكفاءة فى البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوى لبعء الاستكشاف على الجودة فى البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوى لبعء الاستكشاف على التجديد فى البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوى لبعء الاستكشاف على الاستجابة لحاجه العميل فى البنوك التجارية محل الدراسة.

### ثامنا: اسلوب الدراسة :

ويتناول فيه الباحثون كلا من البيانات المطلوبة ومصادرها ، أدة جمع البيانات ، مجتمع وعينة الدراسة ، الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

**البيانات المطلوبة ومصادرها:** تم الإعتداع على نوعين من البيانات هما:

- أ - **البيانات الثانوية ومصدرها :** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بكلا من البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.
- ب- **البيانات الاولية ومصدرها:** وتتمثل فى البيانات التى تم تجميعها من خلال قائمة الإستقصاء من العاملين فالبنوك التجارية محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكن من اختبار مدى صحة او خطأ فروض الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحثين من التوصل الى النتائج. وهذه القائمة تتكون من ثلاثة أجزاء :
- **الجزء الأول : مقياس (البراعة التنظيمية) :**

تم قياس البراعة التنظيمية بالإعتداع على مقياس (He & Wong, 2004) و التى إعتدعت عليه دراسات (Menguc & Auh, 2008) و (الجبورى، 2011) و(رياض، 2014) و (الزهار، 2014) و (النجار، 2015) و (عباس، 2016) و(السطوحى ، 2017).

ويتكون المقياس من (14) عبارة تستخدم لقياس بعدى البراعة التنظيمية وهى :

- بعد الإستغلال ويشتمل على العبارات من (1-8) بقائمة الإستقصاء .
- بعد الإستكشاف ويشتمل على العبارات من (9-14) بقائمة الإستقصاء .

### • الجزء الثانى : مقياس (تحقيق الميزة التنافسية) :

لقياس تحقيق الميزة التنافسية إعتد الباحثون على مقياس (تشارلز، وجاريت، 2001) ، والذى إعتدت عليه دراسة (بخوش ، 2013) و(أحمد ، 2016). ويتكون المقياس من (15) عبارة تستخدم لقياس أربع أبعاد للميزة التنافسية وهى :

- بعد الكفاءة ويشتمل على العبارات من (15-19) بقائمة الإستقصاء .
- بعد الجودة ويشتمل على العبارات من (20-23) بقائمة الإستقصاء .
- بعد التجديد ويشتمل على العبارات من (24-25) بقائمة الإستقصاء .
- بعد الإستجابة لحاجة العميل ويشتمل على العبارات من (26-29) بقائمة الإستقصاء .

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الدرجات لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الإستقصاء ، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (غير موافق تماماً = 1) إلى (موافق تماماً = 5).

### • الجزء الثالث : البيانات الديموغرافية :

وهو مخصص للأسئلة العامة ، ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( النوع ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة) .

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية (العامة والخاصة) بمحافظة المنوفية ، وقد إعتد الباحثون على ثلاث بنوك تجارية عامة وهي :

1- البنك الأهلي المصري. 2- بنك مصر. 3- بنك القاهرة.

وكذلك قام الباحثون بأخذ ثلاثة بنوك تجارية خاصة فقط (\*) وهما :

1- بنك الأسكندرية. 2- البنك التجارى الدولى . 3- البنك الأهلى القطرى.

وقد تم إختيار ثلاثة بنوك تجارية خاصة وفقاً لمعيار حجم الودائع وعدد الفروع، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين في البنوك في كافة المستويات الإدارية (رئيس مجلس إدارة - نائب رئيس مجلس إدارة - رئيس قطاع - مدير منطقه - نائب مدير منطقة - مدير عام - وكيل مدير عام - مدير فرع - نائب مدير فرع - مصرفى ممتاز أ - مصرفى ممتاز ب - إدارى ممتاز أ - إدارى ممتاز ب) مع مراعاة إستبعاد الأشخاص القائمين بخدمات معاونة مثل (السعاة - الافراد العاملين فى الأمن) ، وينقسم مجتمع الدراسة الى قسمين على النحو التالي :

1- مجتمع العاملين في البنوك التجارية العامة بمحافظة المنوفية ويبلغ (1707) عامل .

2- مجتمع العاملين في البنوك التجارية الخاصة بمحافظة المنوفية ويبلغ (421) عامل .. ومن ثم فان المجتمع الكلى = (1707 + 421) = (2128) عامل.

- وقد تم تحديد حجم العينة على المعادلة التالية ( ابو العلا, 1991, ص108) .

$$n = \frac{2 \times l \times (l - 1)}{2d}$$

حيث أن :

ن : حجم العينة . ي : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة 95 % .

ل : نسبة توافر الخاصة بالمجتمع وحيث أن الخاصية غير معروفة فقد تم افتراض أنها تساوي 50% .  
د : حدود الخطأ 0,05% .

أذن حجم العينة قبل التصحيح =

$$n = \frac{2(1,96) \times 0,5 \times 0,5}{2(0,05)} = 384 \text{ مفردة}$$

وعند حساب حجم العينة وفقا للمعادلة السابقة فإن : حجم العينة هو = 384 مفردة  
- وحيث أن مجتمع البحث معلوم وأقل من (10000 مفردة) يمكن حساب ن المصححة  
علي النحو التالي ( أبو العلا 1991 ) .

$$N_{\text{المصححة}} = \frac{N}{(N \div n) + 1}$$

حيث أن :

ن : ترمز لحجم العينة قبل التصحيح . ن : ترمز لحجم المجتمع .

$$N_{\text{المصححة}} = \frac{384}{(2128 \div 384) + 1} = 325 \text{ مفردة}$$

$$(2128 \div 384) + 1$$

وبحساب حجم العينة وفقا لتلك المعادلة وبمعلوماتية حجم المجتمع فإن حجم العينة المصححة = 325 مفردة . إذن حجم عينة الدراسة (325) مفردة ، وقد تم توزيع عدد (400) إستمارة إستقصاء وذلك للتغلب على عدم تجاوب مجتمع البحث مع الباحثين ، وقد تم استخدام أسلوب التوزيع المتناسب ، وقد بلغت عدد القوائم المستردة (343) قائمة ، عدد القوائم الصحيحة منها (325) مفردة بنسبة إستجابة (85,75)% والجدول رقم (1) يوضح حجم العينات ونسبة الإستجابة.

جدول رقم (1)

(عدد العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة) بمحافظة المنوفية وحجم العينات ونسبة الإستجابة)

نوع البنك	إسم البنك	عدد العاملين مجتمع البحث	عينة البحث	القوائم الموزعة	القوائم المستلمة	القوائم الصحيحة	نسبة الإستجابة
بنوك القطاع العام	البنك الأهلي المصري	732	118,53	140	137	137	97,85%
	بنك مصر	657	106,39	118	110	103	93,22%
	بنك القاهرة	318	51,49	72	52	44	72,22%
بنوك القطاع الخاص	بنك الإسكندرية	90	14,57	30	25	22	83,33%
	البنك التجاري الدولي	45	7,28	10	3	3	30%
	البنك الأهلي القطري	165	26,71	30	16	16	53,33%
الإجمالي			325	400	343	325	85,75%

المصدر : من إعداد الباحثين من بيانات سجلات شئون العاملين

## توصيف عينة الدراسة :

الجدول رقم (2) يوضح توصيف العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية.

## جدول رقم (2)

(التوزيع التكراري والنسبي لبعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة)

الإجمالي		المتغيرات الديموجرافية
النسبة	العدد	
%84	273	النوع: ذكر
%16	52	أنثى
%20,92	68	العمر: أقل من 30 سنة.
%37,23	121	من 30-أقل من 40 سنة.
%21,23	69	من 40- أقل من 50 سنة.
%20,61	67	50 سنة فأكثر.
%6,76	22	الحالة الإجتماعية: أعزب.
%91,38	297	متزوج ويعول.
%1,84	6	مطلق.
%72,92	237	المؤهل العلمي: جامعي.
%27,07	88	فوق جامعي.
%16,92	55	الخبرة: أقل من 5 سنوات.
%34,46	112	من 5- أقل من 10 سنوات.
%25,23	82	من 10- أقل من 15 سنة.
%23,38	76	15 سنة فأكثر.

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبتحليل بيانات الجدول السابق نلاحظ أنه تم توزيع عينة الدراسة كما يلي وفقاً :

- النوع: الغالبية (ذكور) بنسبة 84%، يليها (الإناث) بنسبة 16%.
- العمر: الغالبية من الفئة العمرية (من 30-أقل من 40 سنة) بنسبة 37,23%، يليها (من 40-أقل من 50 سنة) بنسبة 21,23%، ثم يليها (أقل من 30 سنة) بنسبة 20,92%، وأخيراً (من 50 سنة فأكثر) بنسبة 20,61%.
- الحالة الإجتماعية: الغالبية (متزوج ويعول) بنسبة 91,38%، يليها (أعزب) بنسبة 6,76%، وأخيراً 1,84%.
- المؤهل العلمي: الغالبية (جامعي) بنسبة 72,92%، ثم (فوق جامعي) بنسبة 27,07%.
- الخبرة: الغالبية من (من 5-أقل من 10 سنوات) بنسبة 34,46%، يليها من (10-أقل من 15 سنة) بنسبة 25,23%، ثم يليها (15 سنة فأكثر) بنسبة 23,38%، وأخيراً (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16,92%.

صدق وثبات المقاييس المستخدمة: للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق يتم التحقق من صدق الأداة في استقصاء موضوعها وثبات نتائج الاستجابة عن بنودها. وفيما يلي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:-

### (أ): صدق الأداة :-

المقصود بصدق الأداة هو أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه. ويعد صدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها، لذا يأتي حسابه في المرتبة الأولى ثم يليه الثبات.

وللتحقق من صدق الاستبانة موضع الدراسة اتبعت الباحثة الطرق التالية :-

- **الصدق الظاهري:** تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البنوك للقيام بتحكيماها. وبعد أن اطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، أبدوا آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المطلوبة للدراسة؛ وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ ثم تعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما رأوه مناسباً منها، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما رآه الخبراء مناسباً.

وجاءت آراء المحكمين تؤكد صلاحية معظم الأسئلة لقياس ما وضعت لقياسه ، وأن تعليمات الاختبار واضحة ، وسلامة الصياغة اللفظية لأسئلة الاختبار ومناسبتها للعينة ، ويوضح الجدول رقم(3)النسبة المئوية لاتفاق المحكمين علي عناصر تحكيم مفردات الاختبار .

### جدول ( 3 )

(النسبة المئوية لاتفاق المحكمين علي عناصر تحكيم استبانة للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية)

م	عناصر التحكيم	النسبة المئوية
1	صلاحية كل مفردة لقياس ما وضع لقياسه	84.62%
2	سلامة الصياغة ومناسبتها لمستوى العينة	92.31%
3	مدى وضوح تعليمات الاستمارة.	100%

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ( عدد المحكمين = 25 )

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لاتفاق المحكمين علي عناصر تحكيم مفردات الاختبار تتراوح بين (84.62% ، 100%)، وقد أشار المحكمون إلي بعض المقترحات تمثلت فيما يلي : تعديل بعض ألفاظ عبارات الأبعاد حتى يتنافى منها الغموض ، وأجريت التعديلات التي أشار بها المحكمون ، وأصبحت الاستبانة صالحاً للتجربة الميدانية .

### ▪ صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحثون بحساب معامل ارتباط درجة كل بعد بالمجموع الكلي للاستبانة ، وتبين الجداول رقم (4)،و(5)،و(6) معاملات الصدق الداخلي لعبارات لاستبانة للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية .

## جدول ( 4 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبانة للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. ( ن = 50 )

المحور	الاستغلال	الاستكشاف	الدرجة الكلية للبراعة
الاستغلال	1	**0,679	**0,939
الاستكشاف		1	**0,890

مستوى المعنوية عند  $(0.01) = 0.354$ ،  $(0.05) = 0.273$  \* دال عند مستوى  $(0.05)$  ، \*\* دال عند مستوى  $(0.01)$  المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(0.01)$ ،  $(0.05)$  وبالتالي فهي مقبولة .

## جدول ( 5 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبانة للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. ( ن = 50 )

المحور	الكفاءة	الجودة	التجديد	الاستجابة	الدرجة الكلية للميزة
الكفاءة	1	**0,709	**0,864	**0,607	**0,909
الجودة		1	**0,709	**0,482	**0,842
التجديد			1	**0,611	**0,889
الاستجابة لحاجات العميل				1	**0,808

مستوى المعنوية عند  $(0.01) = 0.354$ ،  $(0.05) = 0.273$  \* دال عند مستوى  $(0.05)$  ، \*\* دال عند مستوى  $(0.01)$  المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(0.01)$  وبالتالي فهي مقبولة .

## جدول ( 6 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه لاستبانة للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ( ن = 50 )

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0,532**	11	0,336*	21	0,619**
2	0,435**	12	0,741**	22	0,678**
3	0,479**	13	0,621**	23	0,622**
4	0,656**	14	0,742**	24	0,639**
5	0,592**	15	0,595**	25	0,661**
6	0,694**	16	0,516**	26	0,630**
7	0,333*	17	0,672**	27	0,688**
8	0,337*	18	0,616**	28	0,777**
9	0,654**	19	0,603**	29	0,688**
10	0,779**	20	0,697**		

مستوى المعنوية عند  $(0.01) = 0.354$ ،  $(0.05) = 0.273$  \* دال عند مستوى  $(0.05)$  ، \*\* دال عند مستوى  $(0.01)$  المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي



يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، (0.05) وبالتالي فهي مقبولة .

### (ب) الثبات :

ويقصد به أن يعطي المقياس نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف. وقد تم حساب ثبات الاستبانة Reliability بطريقة إحصائية من خلال معاملات ارتباط الاتساق الداخلي Internal Consistency، كما تم استخدام الباحثة طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والجدول رقم(7) يوضح معامل الثبات للاستبانة.

### جدول ( 7 )

ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

م	المحور	البراعة التنظيمية		الميزة التنافسية	
		معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	الاستغلال	0,745	0,863	-----	-----
2	الاستكشاف	0,793	0,890	-----	-----
3	الكفاءة	-----	-----	0,810	0,900
4	الجودة	-----	-----	0,736	0,857
5	التجديد	-----	-----	0,741	0,861
6	الاستجابة	-----	-----	0,719	0,847
	جميع عبارات الاستبانة	0,803	0,896	0,883	0,939

المصدر : من إعداد الباحثين إتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات مجموع الاستبانة ككل مرتفعة ( 0,803 ) ، ( 0,883 ) وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، كما كانت قيم معامل الصدق ( 0,896 ، 0,939 ) للبراعة التنظيمية والميزة التنافسية على الترتيب وهي قيم مرتفعة وبالتالي يمكن الوثوق في صحة النتائج التي تسفر عنها.

تاسعا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

ويتم ذلك من خلال اختبار فروض الدراسة كمايلي:

الفرض الأول: " يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية (العامة والخاصة) محل الدراسة نحو مدى إدراكهم لأبعاد البراعة التنظيمية .

لإختبار هذا الفرض ، تم إستخدام الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد البراعة التنظيمية ، وكذلك تم إستخدام إختبار (T.Test) وذلك لإختبار مدى وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية .

## جدول ( 9 )

نتائج اختبار (t-test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد البراعة التنظيمية الذي يعزى إلى نوع البنك (عام - خاص) بالمحاور والدرجة الكلية

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى المعنوية
الاستغلال	عام	284	39,02	1,03	0,996	0,320 غير دالة
	خاص	41	38,85	0,792		
الاستكشاف	عام	284	29,04	0,916	0,868	0,386 غير دالة
	خاص	41	29,17	0,628		
اجمالي البراعة التنظيمية	عام	284	68,06	1,60	0,150	0,881 غير دالة
	خاص	41	68,02	1,12		

القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية  $323=1.97$  ، وعند مستوى (0.01)  $=2.60$  المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) وأن متوسط تقديرات العام بلغ (68,06) في الدرجة الكلية للكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد البراعة التنظيمية ، بينما بلغ متوسط تقديرات الخاص (68,02) ، وأن قيمة النسبة التائية المحسوبة (0,150) غير دالة مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة للكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد البراعة التنظيمية حسب نوع البنك (عام - خاص) بالدرجة الكلية والمحاور الفرعية

وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية (العامة والخاصة) محل الدراسة نحو مدى إدراكهم لأبعاد البراعة التنظيمية" ، حيث تبين عدم وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية (العامة والخاصة) بمحافظة المنوفية حول أبعاد البراعة التنظيمية ، ويمكن تفسير عدم الإختلاف بأن العاملين بكل من هذه البنوك التجارية (العامة والخاصة) على وعى كامل بأهمية البراعة التنظيمية لمواجهة المستقبل وضرورة الموازنة بين نشاطى الإستغلال والإستكشاف في آن واحد ، وتختلف هذه النتيجة مع (الزهار، 2014) و(سليمان، 2016) واللذان توصلتا إلى عدم وجود إختلاف بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بالنسبة لبعد الإستغلال ، بينما وجد إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة حول بعد الإستكشاف .

**الفرض الثاني:** " يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية .

ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين حول توافر أبعاد الميزة التنافسية ، وكذلك تم إستخدام إختبار (T.Test) وذلك لإختبار مدى وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية .

## جدول رقم (10)

نتائج اختبار (t-test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية الذي يعزى إلى نوع البنك (عام - خاص) بالمحاور والدرجة الكلية

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى المعنوية
الكفاءة	عام	284	23,95	0,839	0,370	0,712 غير دالة
	خاص	41	24,00	0,387		
الجودة	عام	284	19,20	0,913	1,991	0,047 دالة
	خاص	41	18,90	0,860		
التجديد	عام	284	9,82	0,467	0,762	0,447 غير دالة
	خاص	41	9,87	0,331		
الاستجابة	عام	284	18,08	1,01	5,297	0,000 دالة
	خاص	41	18,97	1,01		
اجمالي الميزة التنافسية	عام	284	71,05	2,18	1,982	0,048 دالة
	خاص	41	71,75	1,54		

القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية =323=1.97 ، وعند مستوى (0.01)=2.60 المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) وأن متوسط تقديرات العام بلغ (71,05) في الدرجة الكلية للكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية ، بينما بلغ متوسط تقديرات الخاص (71,75) ، وأن قيمة النسبة التائية المحسوبة (1,982) دالة مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة للكشف عن مدى إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية حسب نوع البنك (عام - خاص) بالدرجة الكلية لصالح البنوك الخاصة ، والمحاور الفرعية الجودة لصالح البنوك العامة ، والاستجابة لصالح البنوك الخاصة ، ماعدا بعدي الكفاءة والتجديد فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة بينهما.

وبناءً على ما سبق يتم رفض جزئي للفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو مدى إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية" ، حيث تبين عدم وجود فروق دالة معنوية بين آراء العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظه المنوفية حول بعدي (الكفاءة والتجديد) ، ويفسر الباحثون عدم الإختلاف بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظه المنوفية حول بعدي (الكفاءة والجودة) قد يرجع إلى أن كل من البنوك بنوعها على وعى بأهمية تطوير أساليب أداء خدماتهم باستمرار لضمان البقاء في سوق العمل ، واهتمامهم بتخفيض تكاليف أداء خدماتهم المصرفية وحرصهم على جذب ذوى الكفاءات للعمل فيهم بما يمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية وضمان إستمرارها ، بينما يتم قبول جزئي للفرض الثاني حيث تبين وجود فروق داله معنوية بين البنوك التجارية العامة والخاصة حول بعد (الجودة) وكانت هذه الفروق لصالح بنوك القطاع العام. ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك التجارية العامة تهتم بشكل أكبر بتقليل معدلات الشكاوى من قبل عملائها ، كما أنها تحرص على أن تطرح خدماتها بسعر تنافسي وذلك حتى يمكنها التفوق على العروض المتميزة من القطاع الخاص ، كما أنها تحرص على أن تكون خدماتها مطابقة للمعايير وذلك حتى يمكنها الحصول على رضا الإدارة العليا بها ، كما أنها تهتم بشكل أكبر بتوفير مراكز أداء الخدمات المصرفية في جميع مدن المحافظة.

وكذلك تبين وجود فروق دالة معنوية بين آراء العاملين بين البنوك التجارية العامة والخاصة حول بعد (الإستجابة لحاجة العميل) ، وكانت تلك الفروق لصالح بنوك القطاع الخاص ، ويمكن تفسير

ذلك بإهتمام بنوك القطاع الخاص بتحسين نتائج أعمالهم بما يمكنهم من جذب المزيد من العملاء وبالتالي زيادة حصتهم السوقية وتحقيق المزيد من المزايا التنافسية الخاصة بهم بما يمكنها من مواجهة المنافسة ، كما تبين وجود فروق دالة معنوية بين آراء العاملين في كل من البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة المنوفية حول مجمل الميزة التنافسية ، وكانت تلك الفروق لصالح القطاع الخاص ، ويمكن تفسير تلك الفروق إلى وعى بنوك القطاع الخاص بأهميه تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها بما يضمن بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المنظمات المصرية بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص.

**الفرض الثالث : " يوجد علاقة ارتباط معنوى بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية فى البنوك التجارية محل الدراسة "**

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation ، وذلك لتحديد مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ككل ، وكذلك مدى وجود وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع .

#### جدول (11)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاستجابة لحاجة العميل	التجديد	الجودة	الكفاءة	الميزة التنافسية البراعة
**0,342	**0,184	**0,266	**0,165	**0,328	الاستغلال
**0,320	*0,140	**0,257	**0,203	**0,288	الاستكشاف
**0,404	**0,199	**0,319	**0,223	**0,377	اجمالي البراعة التنظيمية

(\*\*) دال عند مستوى معنوية (0.01) المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وبتحليل بيانات الجدول السابق رقم(11) يتضح لنا مايلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين البراعة التنظيمية ككل وتحقيق الميزة التنافسية ككل:

حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط هو (0,404) عند مستوى معنوية (0,01) ، مما يشير إلى أن قدرة البنوك على إستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية وإستكشاف موارد وإمكانيات جديدة ينعكس بدوره على تحقيقها للميزة التنافسية ، وهذا يتفق مع (Cao et al.,2009) والتي أشارت إلى أن تحقيق المنظمة للبراعة التنظيمية يتيح لها القدرة على تحسين أدائها وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإستغلال ( كأحد أبعاد البراعة التنظيمية ) والكفاءة (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط (0,328) عند مستوى معنوية (0,01)، مما يدل ذلك على أن سعى البنك التجارى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائه وحرصه المستمر على تحسين التكنولوجيا قد يساهم فى تحسين إنتاجية العاملين فيه وتطوير طريقه أدائه لخدماته من فترة إلى أخرى ، وهذا يتفق مع (Per Eriksoon et al.,2017) والتي أشارت إلى أن الإستغلال يساهم فى تعزيز كفاءة المنظمة ولكن فى الأجل القصير.

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) و الجودة (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط (0,165) ، عند مستوى معنوية (0,01) ، مما يشير ذلك إلى إهتمام البنك التجارى بتخفيض تكلفة أداء خدماته قد يساهم فى جعله بطرح خدماته بأسعار تنافسية ، وهذا يتفق مع (Phyra Sok et al.,2015) والتي توصلت إلى أن الإستغلال يساعد المنظمة على تعزيز جودة الخدمات مما يؤدي بدوره إلى تحقيقها لأداء مالى مرتفع.

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والتجديد (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط (0,266) عند مستوى معنوية (0,01) ، مما يدل على أن إهتمام البنك بتحسين وتطوير نظم إدارته يساهم بشكل فعال بأن يؤدي خدماته بشكل أفضل وأسرع من منافسية ، وهذا يتفق مع (Erinksson,2013) والتي أشار إلى أن الإستغلال ذا أهمية للمنظمة حتى تبقى قادرة على التجديد المستمر وتضمن بقاءها على قيد المنافسة .

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والإستجابة لحاجة العميل (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط (0,184) ، وقد يرجع ذلك إلى أن حرص البنك على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة لعملائه وحرصه على ضمان رضا عملائه قد يساهم فى تحسن نتائج أعمال البنك من فترة إلى أخرى وبالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك ، وهذا يتفق مع (Joyce et al.,2000) والتي أوضحت أن قيام المنظمة بإستغلال مواردها يمكنها من الإستجابة بسرعة لإحتياجات عملائها وبالتالي ضمان رضاهم بما يضمن بقاءها على قيد المنافسة.

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والكفاءة (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط (0,288) عند مستوى معنوية (0,01) ، وقد يرجع إلى أن إهتمام البنك بفتح أسواق جديده ومحاولة جذب عملاء جدد يساهم فى جعل البنك بهتم بتحسين أداء العاملين فيه والإهتمام بإكسابهم المهارات اللازمة لذلك مما يجعله يحقق إنخفاضاً واضحاً فى معدل دوران العاملين لديه ، وهذا يتفق مع (Fengbin and Hong,2009) والذى أشار إلى أنه يجب على كل منظمة تخصيص وحدات يكون كل تركيزها على الإستكشاف ، وتكون مهمة هذه الوحدات تعزيز وتطوير أفكار وتقنيات جديده ، فى حين أن الوحدات الأخرى يتم تصميمها للإستفادة من هذه الأفكار والتقنيات الجديدة لتحسين الكفاءة .

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والجودة (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت النتائج إلى أن معامل الارتباط (0,203) عند مستوى معنوية (0,01) ، وقد يرجع ذلك إلى حرص البنك على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة لعملائه قد يساهم بشكل فعال فى تقليل معدلات الشكاوى من قبل العملاء ، ويتفق هذا مع (Alpkan et al.,2012) والذى أشار إلى أن الإستكشاف مصمم لإكتشاف أسواق جديده ، وإكتشاف إحتياجات العملاء من خلال إكتشاف معارف جديده وتحويلها من أسواق ، وخدمات حالية إلى أسواق ، وخدمات جديده كلياً والتي تعود بفائدة كبيرة على المنظمة ، حيث تعمل على جلب تكنولوجيا جديده ، والعمل على التكيف مع التغيرات الجذرية

، فإذا نجحت المنظمة في تنفيذها بنجاح فسوف ينتج عنها إكتشاف ورضا للإحتياجات الكامنة لدى العملاء ، أو الدخول والتمركز في أسواق جديدة .

### - وجود علاقة ارتباط بين الإكتشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والتجديد (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت النتائج إلى أن معامل الارتباط (0,257, 0) عند مستوى معنوية (0,01)، ويمكن تفسير ذلك أن حرص البنك على فتح أسواق جديدة وجذب عملاء جدد قد يدفعه إلى جذب نوى الكفاءات المختلفة للعمل لديه، ويتفق هذا مع (Li et al.,2012) والذي أوضح أن بعد الإكتشاف يلعب دوراً هاماً في جذب عملاء جدد وإكتشاف طرق جديدة لرضاء العملاء مما يساهم بشكل إيجابي في تطوير منتجات جديدة.

### - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإكتشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والإستجابة لحاجة العميل (كأحد أبعاد الميزة التنافسية):

حيث توصلت النتائج إلى أن معامل الارتباط (0,140, 0) عند مستوى معنوية (0,01)، وقد يرجع ذلك إلى أن إتباع البنك نظم إدارة مرنة يساهم بشكل فعال في إمتلاكه المرونة للتأقلم مع الضغوط والتغيرات البيئية ، وهذا يتفق مع (Aipkan et al.,2012) والتي أوضحت أن الإكتشاف مصمم للإكتشاف أسواق جديدة وإكتشاف إحتياجات جديدة للعملاء من خلال إكتشاف معارف جديدة وتحويلها من معارف حالية إلى مستقبلية ، وإذا نجحت المنظمة في ذلك ينتج عنها رضاء للإحتياجات الكامنة لدى العملاء ، وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة كلياً ، والذي ينص على أنه " يوجد ارتباط معنوي بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة "، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية ، وكذلك بين علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية .

**الفرض الرابع: "يوجد أثر معنوي للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة".**

وللتحقق من صحة الفرض تم إجراء بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

#### جدول (12)

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل (ن = 325)

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
البراعة التنظيمية	71,1389	2,12369	0,375
الميزة التنافسية	68,0617	1,55275	0,788
اختبار دارين - واطسون		1,161	

المصدر : من إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة اختبار دارين - واطسون (1,161) مما يدل على الاستقلال الذاتي للبيانات، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة ، وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ .

## جدول ( 13 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية ( ن = 325 )

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0,404	0,163	0,001	62,777	0,001	7,066	33,53	المقدار الثابت
				0,001	7,923	0,522	اجمالي البراعة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن المتغير المستقل وهو " البراعة التنظيمية " فسر نحو (40,4) من المتغير الكلي التابع وهو " الميزة التنافسية " كما يتضح معنوية تأثير البراعة على الميزة حيث بلغت قيمة (t-test) ( 7.923 ) عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (62.777) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود أثر للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية لدى أفراد العينة .

ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الميزة التنافسية = قيمة الثابت + ( قيمة B ) البراعة التنظيمية

درجة الميزة التنافسية = 33.53 + (0.522) X قيمة البراعة التنظيمية

ويمكن تفسير هذا الأثر المعنوي بأن البراعة التنظيمية تمكن البنوك التجارية من القدرة على المنافسة، حيث أنها تحتاج إلى تطوير قدرات جديدة لكي تستعد لمواجهة المستقبل وذلك من خلال الإستكشاف وإستغلال الكفاءات الحالية وذلك من خلال الإستغلال ، وهذا يتفق مع كل من He (2004) و (Lubatkin,2006) و (Gibson et al.,2004) ، والذين توصلوا إلى أن توجه المنظمات نحو تحقيق البراعة التنظيمية هو أمر ضروري لها يمكنها من تحقيق عائد مرتفع وهذا من شأنه أن يعود على المنظمة بالنفع مما يمكنها من التغلب على المنافسين والحفاظ على مزايا التنافسية لأطول وقت ممكن ، كما تمكنها من الحفاظ على تدفقاتها النقدية المستقبلية الخاصة بها من الضغوط الخارجية .

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية :

الفرض الفرعي الأول :

"يوجد أثر معنوي لبعد الاستغلال على الكفاءة في البنوك التجارية محل الدراسة" .

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي الأول أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

## جدول ( 14 )

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل ( ن = 325 )

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستغلال	39.00	1,00	0,548
الكفاءة	23.95	0,797	0,429
اختبار دارين - واطسون	1,334		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

بتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة اختبار دارين - واطسون (1,334) مما يدل على الاستقلال الذاتي للبواري، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة ، وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ.

## جدول ( 15 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستغلال على الكفاءة التنافسية في البنوك التجارية ( ن = 325 )

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
----	0,108	0,001	38,858	0,001	8,486	13,813	الجزء الثابت
0,328				0,001	6,234	0,260	الاستغلال

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من تحليل بيانات الجدول السابق أن : المتغير المستقل فسر نحو(32.8) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح معنوية أثر بعد الاستغلال على الكفاءة التنافسية حيث كانت قيمة t- (test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (38,858) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( 0.01 )، مما يشير إلى وجود أثر معنوي لبعد الاستغلال على الكفاءة التنافسية كما دلت عليه قيم بيتا (0.328) .

ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الكفاءة التنافسية = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستغلال

درجة الكفاءة التنافسية = 13,81 + 0,260 X الاستغلال

وهذا يتفق مع (per Erik Eriksoon et al.,2017) التي توصلت إلى أن الإستغلال يبني على الإستعانة بالأساليب والحلول التقليدية بالإضافة إلى الإستناد إلى المعرفة الموجودة دون أي جهود إنمائية على الإطلاق وهذا يعزز الكفاءة للمنظمة ولكن على المدى القصير، كما تتفق مع (Zhou and Xue,2013) والتي توصلت إلى أنشطة الإستغلال مرتبطة أكثر بالأهداف قصيرة المدى ، كما أنها تزود المنظمة بالمعرفة والمواد الضرورية ، فالإستغلال يسعى إلى تحسين الكفاءة ، والربحية .

الفرض الفرعي الثاني :

"يوجد أثر معنوي لبعد الاستغلال على الجودة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة" 0 وللتحقق من صحة الفرض أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

## جدول ( 16 )

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل ( ن = 325 )

المتغيرات المتنبأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستغلال	39,00	1,00	0,548
الجودة	19,16	0,911	0,440
اختبار دارين - واطسون	1,243		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي



وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن قيمة اختبار داربين – واطسون (1,243) مما يدل على الاستقلال الذاتي للوفاقي، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة، وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ .

جدول ( 17 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستغلال التنظيمي على الجودة التنافسية في البنوك التجارية

( ن = 325 )

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-----	0,027	0,003	8,997	0,001	6,866	13,339	الجزء الثابت
0,165				0,003	3,000	0,149	الاستغلال

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من تحليل الجدول السابق أن المتغير المستقل فسر نحو (16,5%) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح معنوية أثر الاستغلال التنظيمي على الجودة التنافسية حيث كانت قيمة t-test (test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (8,997) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يشير إلى تأثير الاستغلال التنظيمي على الجودة التنافسية كما دلت عليه قيم بيتا (0,165).

ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الجودة التنافسية = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستغلال

درجة الجودة التنافسية = 13,33 + 0,149 X الاستغلال

ويمكن تفسير هذا الأثر المعنوي بأنه قد يرجع إلى أن إهتمام البنوك التجارية بتخفيض تكاليف أداء خدماتها المصرفية المقدمة لعملائها قد يساهم في طرحها لخدماتها بشكل تنافسي ، وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية الخاصة بها ، وهذا يتفق مع (phyra sok et al.,2015) والتي توصلت إلى أن بعدى البراعة التنظيمية ( الاستغلال والإستكشاف ) يساعدا المنظمة على تعزيز جودة الخدمات مما يؤدي بدوره إلى تحقيقها أداء مالي مرتفع ، كما تتفق أيضا مع (Daniel Jimenez et al.,2015) والتي توصلت إلى أن تحقيق المنظمة للجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وقوياً بقدرتها على الإستغلال والإستكشاف ، كما أن قدرتها على التوازن بين نشاطى الإستغلال والإستكشاف والجودة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة ككل .

الفرض الفرعي الثالث:

" يوجد أثر معنوي لبعد الاستغلال على التجديد في البنوك التجارية محل الدراسة"

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي الثالث أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

## جدول ( 18 )

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل ( ن = 325 )

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستغلال	39,00	1,00	0,548
التجديد	9,83	0,453	0,877
اختبار دارين - واطسون	1,457		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي : بلغت قيمة اختبار دارين - واطسون ( 1,457 ) مما يدل على الاستقلال الذاتي لليوافي، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة. ولتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم معرفة دلالة التنبؤ.

## جدول ( 19 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستغلال التنظيمي على التجديد التنافسي في البنوك التجارية ( ن = 325 )

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
----	0,071	0,003	24,519	0,001	5,461	5,465	الجزء الثابت
0,266				0,003	4,952	0,120	الاستغلال

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل فسر نحو (26,6%) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح معنوية تأثير الاستغلال التنظيمي على التجديد التنافسية حيث كانت قيمة t-test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (24,519) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تأثير الاستغلال التنظيمي على التجديد التنافسية كما دلت عليه قيم بيتا (0,266) . ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة التجديد التنافسي = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستغلال

درجة التجديد التنافسي = 5,465 + 0,120 X الاستغلال

ويمكن تفسير هذا الأثر إلى أن حرص البنوك التجارية على تطوير نظم الإدارة لديها تساهم في أن يؤدي البنك خدماته بشكل أسرع من المنافسين ، وهذا يتفق مع (Eriksson,2013) والتي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على قيام المنظمة بالتجديد والابتكار ، فالبراعة التنظيمية ذات أهمية للمنظمة ولا يمكنها أن تكون مؤقتة ولا بد أن تجمع بين نشاطي الإستغلال والإستكشاف حتى تبقى المنظمة قادرة على التجديد المستمر وبقاءها على قيد المنافسة ، كما تتفق أيضاً مع ( chou et al.,2015) والتي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية تمكن المنظمة القدرة على المنافسة داخل الأسواق الجديد من خلال التكلفة ، الكفاءة ، والابتكار.

## الفرض الفرعي الرابع :

"يوجد أثر معنوي لبعء الاستغلال على الاستجابة لحاجه العميل في البنوك التجارية محل الدراسة".  
وللتحقق من صحة الفرض أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

جدول ( 20 )

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل ( ن = 325 )

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستغلال	39,00	1,00	0,548
الاستجابة لحاجه العميل	18,191	1,052	0,149
اختبار دارين - واطسون		1,00	

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي : بلغت قيمة اختبار دارين - واطسون (1,00) مما يدل على الاستقلال الذاتي للبيانات، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة ، وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ .

جدول ( 21 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستغلال على الاستجابة لحاجه العميل في البنوك التجارية

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-----	0,034	0,001	11,225	0,001	4,784	10,700	الجزء الثابت
0,184				0,003	3,350	0,192	الاستغلال

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ( ن = 325 )

يتضح من الجدول السابق أن : المتغير المستقل فسر نحو ( 18,4 % ) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح وجود أثر معنوي لبعء الاستغلال على الاستجابة لحاجه العميل حيث كانت قيمة (t-test) دالة عند مستوى معنوية ( 0,001 ) ، وجاءت قيمة "ف" (11,225) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( 0,01 )، مما يشير إلى وجود أثر لبعء الاستغلال التنظيمي على الاستجابة لحاجه العميل كما دلت عليه قيم بيتا (0,184) . ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الاستجابة لحاجه العميل = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستغلال

درجة الاستجابة لحاجه العميل = 10,700 + 0,192 X الاستغلال

وهذا يتفق مع (Joyce M. Hoffman et al.,2000) ، والتي توصلت إلى أن قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانيتها بشكل كبير للاستجابة بسرعة لإحتياجات عملائها وبالتالي ضمان رضا عملائها ، فهو شرط ضروري للمنظمة حتى تبقى قادرة على المنافسة في عمليات البيع بالتجزئة .

## الفرض الفرعي الخامس :

"يوجد أثر معنوي لبعد الاستكشاف على الكفاءة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة".

وللتحقق من صحة الفرض أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

جدول ( 22 )

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل ( ن = 325 )

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستكشاف	29,05	0,886	0,671
الكفاءة	23,95	0,797	0,429
اختبار دارين - واطسون	1,189		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي : بلغت قيمة اختبار دارين - واطسون ( 1,189 ) مما يدل على الاستقلال الذاتي لليواق، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ .

جدول ( 23 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستكشاف التنظيمي على الكفاءة التنافسية في البنوك التجارية ( ن = 325 )

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-----	0,083	0,001	29,176	0,001	11,770	16,423	الجزء الثابت
0,288				0,001	5,401	0,259	الاستكشاف

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل فسر نحو (28.8%) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح وجود أثر معنوي لبعد الاستكشاف التنظيمي على الكفاءة التنافسية حيث كانت قيمة (t-test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (29,176) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تأثير الاستكشاف التنظيمي على الكفاءة التنافسية كما دلت عليه قيم بيتا (0,288) ، ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الكفاءة التنافسية = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستكشاف

درجة الكفاءة التنافسية = 16,423 + 0,259 X الاستكشاف

## الفرض الفرعي السادس :

"يوجد أثر معنوي لبعد الاستكشاف على الجودة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة".

وللتحقق من صحة الفرض أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

## جدول ( 24 )

نتائج اختبار داربين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل (ن = 325)

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستكشاف	29,05	0,886	0,671
الجودة	19,16	0,911	0,440
اختبار داربين - واطسون	1,228		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي : بلغت قيمة اختبار داربين - واطسون (1,228) مما يدل على الاستقلال الذاتي لليوافي، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة، ولتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ

## جدول ( 25 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستكشاف التنظيمي على الجودة التنافسية في البنوك التجارية (ن = 325)

Beta	R <sup>2</sup>	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-----	0,04 1	0,003	13,78 9	0,001	8,03 8	13,33 9	الجزء الثابت
0,203				0,003	3,71 3	0,208	الاستكشاف

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل فسر نحو (20,3%) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح وجود أثر معنوي لبعد الاستكشاف التنظيمي على الجودة التنافسية حيث كانت قيمة (t-test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (13,789) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تأثير الاستكشاف التنظيمي على الجودة التنافسية كما دلت عليه قيم بيتا (0,203).

ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الجودة التنافسية = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستكشاف

درجة الجودة التنافسية = 13,33 + 0,208 X الاستكشاف

الفرض الفرعي السابع :

"يوجد أثر معنوي لبعد الاستكشاف على التجديد في البنوك التجارية محل الدراسة".

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي السابع أجرت الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

جدول ( 26 )

نتائج اختبار داربين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل (ن = 325)

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستكشاف	29,05	0,886	0,671
التجديد	9,83	0,453	0,877
اختبار داربين - واطسون	1,422		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي : بلغت قيمة اختبار داربين - واطسون (1,422) مما يدل على الاستقلال الذاتي للبيانات، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متماثل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة ، وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ .

جدول ( 27 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستكشاف التنظيمي على التجديد التنافسي في البنوك التجارية (ن = 325)

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-----	0,066	0,003	22,677	0,001	7,519	6,018	الجزء الثابت
0,257				0,003	4,762	0,131	الاستكشاف

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل فسر نحو (25,7%) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح وجود أثر معنوي لبعد الاستكشاف التنظيمي على التجديد التنافسي حيث كانت قيمة (t-test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (22,677) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تأثير الاستكشاف التنظيمي على التجديد التنافسي كما دلت عليه قيم بيتا (0,257). ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة التجديد التنافسي = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستكشاف

درجة التجديد التنافسي = 6,018 + 0,131 X الاستكشاف

وهذا يتفق مع (Li et al.,2012)، والتي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية وبخاصة بعد الاستكشاف يلعب دوراً هاماً في جذب عملاء جدد وإكتشاف طرق جديد لرضا العملاء مما يساهم بشكل إيجابي في تطوير منتجات جديدة .، كما تتفق أيضاً مع (canderasekaran,2009) والتي توصلت إلى

أن تحقيق المنظمة للبراعة التنظيمية يتطلب ضرورة الموازنة بين كل من إستراتيجيات الابتكار والتحسين .

الفرض الفرعي الثامن :

"يوجد أثر معنوي لبعد الاستكشاف على الاستجابة لحاجه العميل فى البنوك التجارية محل الدراسة "0

وللتحقق من صحة الفرض أجرى الباحثون بعض الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار البسيط لدى أفراد العينة الكلية كما يظهر في الجدول التالي:

جدول ( 28 )

نتائج اختبار دارين - واطسون (Durbin-Watson statistic) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء للعينة ككل ( ن = 325 )

المتغيرات المنبأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الاستكشاف	29,05	0,886	0,671
الاستجابة لحاجه العميل	18,191	1,052	0,149
اختبار دارين - واطسون	1,00		

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي : بلغت قيمة اختبار دارين - واطسون (1,00) مما يدل على الاستقلال الذاتي للبيانات، وكانت معاملات الالتواء أقل من (1) ؛ ولذلك يمكن القول بأنه التوزيع متمائل، ولا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع لبيانات الدراسة وللتعرف على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار تم إجراء F-Test لدى العينة الكلية، والجدول التالي يوضح قيم "F" لمعرفة دلالة التنبؤ .

جدول ( 29 )

نتائج تحليل الانحدار لدرجات الاستكشاف التنظيمي على الاستجابة لحاجه العميل في البنوك التجارية ( ن = 325 )

Beta	R2	F-test		t-test		B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-----	0,020	0,011	6,484	0,001	7,003	13,343	الجزء الثابت
0,140				0,011	2,546	0,167	الاستكشاف

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتغير المستقل فسر نحو (18,4 %) من المتغير الكلي التابع وهو الميزة التنافسية كما يتضح وجود أثر معنوي لبعد الاستكشاف التنظيمي على الاستجابة لحاجه العميل حيث كانت قيمة (t-test) دالة عند مستوى معنوية (0.001) ، وجاءت قيمة "ف" (6,484) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تأثير الاستكشاف التنظيمي على الاستجابة لحاجه العميل كما دلت عليه قيم بيتا (0,140) .

ويمكن صياغة المعادلة الشاملة للنموذج من خلال المتغيرات كالتالي :

درجة الاستجابة لحاجه العميل = قيمة الثابت + ( قيمة B ) X الاستكشاف

## درجة الاستجابة لحاجه العميل = 13,343 + 0,167 X الاستكشاف

وهذا يتفق مع (Aipkan et al.,2012) والتي توصلت إلى أن بعد الإستكشاف مصمم لإكتشاف أسواق جديده وإكتشاف إحتياجات العملاء من خلال إكتشاف معارف جديده وتحويلها من معارف ومنتجات حالية إلى معارف ومنتجات مستقبلية ، وإذا نجحت المنظمة فى تنفيذ استراتيجيه الإستكشاف فسوف ينتج عنها رضاه للإحتياجات الكامنة لدى العملاء .

## عاشرا: توصيات الدراسة :

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة ، يمكن طرح بعض التوصيات التى تأمل الباحثة بأن تسهم فى تعزيز مفهوم البراعة التنظيمية وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بشكل عام وللبنوك التجارية بشكل خاص ، وذلك على النحو التالى :

## جدول (30)

## توصيات الدراسة للجهات المعنية وآلية التنفيذ

التوصية	المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ
أن تقوم البنوك محل الدراسة بتوفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافأتهم والأخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها بالشكل الذى يساعدهم على البحث عن الفرص الجديدة .	الإدارة العليا	تشجيع العاملين على الإبتكار وتحفيزهم بشكل مستمر. توفير بيئة عمل مناسبة والبعد عن الصراعات قدر الإمكان.
الإهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعى القيادات بالبنوك بأهمية البراعة التنظيمية ودورها فى تطوير أداء العاملين مما يضمن للبنك النمو والبقاء والتميز.	قسم التدريب " إدارة الموارد البشرية "	القيام بعمل دورات تدريبية للإدارة العليا لتوعيتها بأهمية البراعة لدى البنك القيام بعمل دورات تدريبية للعاملين فى البنوك التجارية بمحاظفة المنوقية حتى يكون لديهم وعى بأهمية البراعة ومساعدة الإدارة العليا على تطبيقها .
الإهتمام من قبل إدارة البنك بالأفكار الجديدة التى يقترحها العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر للبحث عن طرق جديدة لأداء الخدمات المقدمة للعملاء .	الإدارة العليا	إنشاء إدارة متخصصة بالبحث والتطوير لدى البنك . تطبيق الأفكار الجديدة التى يقترحها العاملين .
تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل البراعة التنظيمية فى البنوك من خلال الإهتمام بإختيار وتدريب العاملين وتوفير هياكل تنظيمية لامركزية وقيادة داعمة وبناء ثقافة وروية مشتركة .	الإدارة العليا	توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بالبنوك التجارية . الإهتمام بنشر ثقافة البراعة التنظيمية داخل البنك .
التوصية	المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ
عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم البراعة وأهميتها بالنسبة للبنوك وتوعية المديرين بكيفية تنميتها من خلال إنشاء وحدات للاستغلال ووحدات الإستكشاف ووضع رؤية مشتركة وقيم محددة لهذه الوحدات وتشجيع العاملين على	إدارة الموارد البشرية	تعريف العاملين والمديرين بقوائد تطبيق البراعة لدى البنك . تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لدى العاملين لمنع التضارب والصراعات . إنشاء وحدات متخصصة للاستغلال والإستكشاف وأخرى للتنسيق فيما



آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
بينهم .		الإلتزام والتعاون مع المديرين .
تعريف العاملين بأهمية الإستكشاف وأهمية الإستغلال وكيفية تطبيقهما لدى البنك وكيفية الموازنة بينهما.	الإدارة العليا	تشجيع العاملين على الإهتمام بأنشطة الإستكشاف والتمثلة في البحث وتحمل المخاطرة والتجريب والمنافسة وكذلك تشجيعهم على الإهتمام بأنشطة الإستغلال المتمثلة في الإختيار والإنتاج والإنجاز والتنفيذ .

المصدر : من إعداد الباحثين .

#### مقترحات لبحوث مستقبلية :

- دراسة أثر أخلاقيات العمل على البراعة التنظيمية .
- دراسة مدى إختلاف الأنماط القيادية على البراعة التنظيمية .
- دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية.
- دراسة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات أخرى .

## المراجع

## أولاً : المراجع العربية .

1. الحمداني ، صبا نوري ، (2018) ، " اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مصفوفة SOWT والعوامل المؤثرة فيها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية " ، مجلة الراسخون ، جامعة المدينة العالمية ، ماليزيا، مج (3)،ع(2)،ص:1-19 .
2. الزهار ، رضوى محمد ، (2014) ، " أثر القيادة التحويلية على براعة الأداء " : بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمياط ، كلية التجارة ، ص:1-47 .
3. السطوحى ، محمد محمد عبد العظيم محمد ، (2017) ، " توسيط إدارة المواهب فى العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية " ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة، ص:1-205
4. بخوش، مديحة، (2013) ، " دور إستراتيجية التعويضات فى تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية فى المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الثانى عشر، دار المنظومة، ص:149-158.
6. -درغام ، ماهر موسى حامد ، (2018)، " العلاقة بين تطبيق أبعاد الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك فى قطاع غزة " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، شئون البحث العلمى والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، مج (26) ، ع(2)،ص:66-33 .
7. سليمان ، فيبيى نصحى راغب ، (2016) ، " أثر رأس المال الفكرى على تحقيق البراعة التنظيمية " : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مصر ، مج 7، ع 2 ، ص 336-380.
8. عباس ، عمر عبد الواحد .(2016). "العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية" : دراسة تطبيقية على العاملين فى صناعة الأثاث بمحافظة بغداد، جمهورية العراق ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ص:1-219 .
9. عبد اللوش، محمد، (2018)، "أثر جودة المعلومات فى تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ع (18) ، ص: 242-225.
10. عساف ، محمد أحمد حسين ، (2015) ، " أثر قدرات سلسلة التوريد فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مجموعة شركات قعوار فى الأردن " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الأردن، ص:1-106 .
11. عجعج، محمد هيثم عبدالرحمن حافظ، (2015) ، " أثر التوجه الإبداعي فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية فى مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج - الأردن) " ، درار المنظومة، ص:1-24 .

## ثانياً : المراجع الأجنبية.

1. Ajayi,Oluseyi M.,(2013)," The impact of employee ambidexterity on organizational and marketing innovations; Organisational
2. context for exploiting the present and exploring for the future",Loughborough university, united kingdom, proquest Dissatations publishing,pp.662-680.
3. Alpkhan,I.,sanal,M.,and Ayden,Y.(2012),"Market orientation ,ambidexterity and performance outcomes",social and behavioral sciences,41,461-468.
4. Cao,Qing,Simsek,Zeki and Zhang,Hongping,(2010), " Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity",Journal of management studies,Vol.(47), No(79),pp.1272-1296.
5. -Chandrasekaran,Aravind linderman,Kevin and Schroeder,Roger,(2012)," Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations", Journal of operations management ,Vol(30) , pp.134-151.
6. Cao,Qing,Gedajlovic , Eric and Zhang , Hongping,(2009),"Unpacking Organizationa ambidexterity:Dimensions,contingencies,and sunergistic Effects",Organization Science,Vol.(20),No.(4),pp.781-796.
7. -Fiset,John,(2009)," Cleared for liftoff: an evaluation of ambidexterity and team performance in the aerospace industry",M-SC.Thesis, Concordia University,Montreal,Quebec,Canada.
8. Gibson , Cristina B and Birkinshaw,Julian, (2004),"The antecedents,consequences,and mediating role of organizational ambidexterity ",Academy of management Journal , Vol.(47), No.(2),pp.209-226.
9. Herzallah Ahmed ,Leopold J., Gutierrez- juan Francisco munoz rosas,(2017),'Quality ambidexterity competitive strategies and financial performance ; An empirical study in industrial firms", research paper, international journal of operations, production management,pp.1496-1519.
10. He, Zi-Lin and Wong, Poh-kam,(2004)," Exploration Vs Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis ", Organization Science,Vol.(15),No.(4),pp.481-494.
11. Jurksiene , L.& Pundziene,A. (2016)." The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage : The mediating role of organizational ambidexterity ", European Business Review, 28(4): 431-448.

12. Jingjing Du & Zhongwei chen ,(2018), "Appling organizational ambidexterity in strategic management under "VUCA" environment; Evidence from high tech companies in china", international journal of innovation studies, Research article.
13. from leading prod- Lubatkin, Michael H, simsek, Zeki, ling, Yan and veiga, - John F., (2006), " Ambidexterity and performance in small -to medium-sized firms; The pivotal Role of Top management team behavioral integration", Journal of management, Vol.(32), No.(5), pp.646-672.
14. Li, Y.H. and Huang, J.W., (2012), "Ambidexterity, s mediating impact on product development proficiency and new product performance", industrial marketing management, 41, 1125-1132.
16. Nemanich , Louise A, Vera, Dusya, (2009), " Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", The leadership Quarterly , vol.(20), pp.19-33.
17. Per Erik Eriksoon , Henrik szentes, (2017), "Managing the tensions between exploration and exploitation in large construction projects", research paper, pp.492-510.
18. Jurksiene , L. & Pundziene, A. (2016). " The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage : The mediating role of organizational ambidexterity ", European Business Review, 28(4): 431-448.
19. Kortmann et al., (2012), " The influence of integration mechanisms on organizational ambidexterity " , ispim conference proceedings the international society for professional innovation management, pp.1-23 .
20. Torres, Vanesa Barrales- Javier Tamayo - Molina, (2014), " The influence of manufacturing flexibility on strategic behaviours; A Study based in certified quality management systems", International journal of operations, Production management.
21. Taylor, Alua and H elfat, Constance E., (2009), " Organizational linkages for surviving technological change: complementary Assets, middl management, and Ambidexterity", Organization science, vol.(20), No.(4), pp.718-739.
22. -Andriopouls, Contantine Exploration Tensions and organizational Ambidexterity ": Managing paradoxes of innovation , organization science , vol (20) No.4 , pp.696-717 and Lewis , Mariann, (2009), "Exploitation
23. -Andriopoulos & C. Lewis, (2010), "Managing innovation paradoxes ambidexterity lessons uct design companies", long Range planning, pp.830-829.

24. Brion , Sebastien , Mothe ,Caroline and Sabatier, mareva,(2010),"The impact of organizational context and competences on innovation
25. ambidexterity", International Journal of innovation management , Vol.(14) , No.(2),pp.151-178 .
26. Bodwell,Wendy and Thomas J. Chermack,(2010)," Organizational ambidexterity:integrating Deliberate and Emergent strategy with scenario planning",Technological forecasting , social change Journal,Vol(77), No(2),pp.193-202
27. - Bodwell, Wendy,(2011)," A Theoretical model of organizational Ambidexterity in Hospitals",ph.D.Dissertation,University of Colorado state : fort Collins , Colorado,pp.1-270.
28. - Bilgihan et al.,(2016)," Technology induced competitive advantage : a case of us lodging industry", Journal of Hospitality and tourism technology.^0
29. - Cao,Qing,Simsek,Zeki and Zhang,Hongping,(2010), " Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity",Journal of management studies,Vol.(47), No(79),pp.1272-1296.
30. - Chang,Yi-Ying, Hughes,Mathew and Hotho,sabine,(2011)," Internal and external antecedents of SMES innovation ambidexterity outcomes",management Decision , Vol.(49),pp.1658-1676.
31. Chu,Chih-Peng,Lie,CI-Rong and Lin, chen-Ju, (2011)," The joint effect of project –level exploratory and exploitative learning in new product development", European Journal of
32. marketing,Vol.(45),No.(4),pp.531-550.
33. Chang,Yi-Ying and Hughes, Mathew,(2012)," Drivers of innovation Ambidexterity in small- to medium –sized firms" , European management Journal, Vol.(30), No.(1),pp.1-17.
34. Daniel jimenez,micaela Martinez,(2015),"Total quality management performance in multinational companies a learning perspective",The TQM Journal ,research paper,pp.328-340.
35. Edward , E.,Lawler III ,(2009)," Make Human Capital A source of competitive advantage " , Organizational Dynamics , vol.38,No.1 , pp.1-7 . 21
36. Elshaer , Ibrahim, A.,Augustyn,Marcjanne M.,(2016)," Direct effects of quality management on competitive advantage " , The international Journal of quality, Reliability management, Bradford,pp.1310-1286.
37. Espino – Rodrguez, Tomes F.,Ramirez-Fierro,Juan calos,(2017)," Factors determining hotel activity outsourcing .An approach based on

- competitive advantage', International journal of contemporary Hospitality management, Bradford,.
38. Heavey, Ciaran,(2009)," A Dynamic managerial capabilities model of organizational ambidexterity",Ph.D.Dissertation, University of connecticamp.884-894.
39. Hahn,M.H.,Lee,K.C. , and lee, D.S.,(2013)," Network structure,organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies:The mediating effects of exploitation and exploration,computers in human behavior", (Article in press).

## ملحق (1)

## قائمة الاستقصاء

الأخ الفاضل/.....

الأخت الفاضلة/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....وبعد

يتم بإعداد بحث ميداني بعنوان "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية".

لذا نرجوا من سيادتكم المشاركة بالرأى في هذا البحث بالإجابة عما ورد في هذه القائمة من أسئلة بحرية تامة وذلك بوضع علامة صح أما التقدير الذى ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والإحترام

القسم الأول: متغيرات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالبراعة التنظيمية والميزة التنافسية ، برجاء موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات ، وذلك بوضع علامة صح أمام واحد من الإختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة.

أولاً: البراعة التنظيمية

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد أو غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>أ - الإستغلال</b>						
1	يهتم البنك بتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يلائم إحتياجات العملاء.					
2	يهتم البنك بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.					
3	يحرص البنك على التوسع فى الأسواق الحالية.					
4	يحرص البنك على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدمة.					
5	يحاول البنك تنويع نطاق الخدمات المقدمة لعملائه الحاليين.					
6	يحرص البنك على تحسين التكنولوجيا المستخدمة فى تقديم الخدمات.					
7	يهتم البنك بتحسين وتطوير نظم الإدارة لديه بما يلائم تحقيق أهداف البنك.					
8	يحرص البنك على ضمان رضا عملائه.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد أو غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>ب- الإستكشاف:</b>						
9	يقوم البنك بفتح أسواق جديدة.					
10	يقوم البنك بإدخال تحسينات تكنولوجية على الخدمات المقدمة للعملاء.					
11	يحرص البنك على إتباع نظم إدارة مرنة للإستجابة بسرعة للتغيرات في الأسواق.					
12	يحرص البنك على جذب عملاء جدد.					
13	يهتم البنك بتجربة خدمات جديدة في السوق المحلي.					

**ثانيا: الميزة التنافسية:**

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد أو غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>أ - الكفاءة:</b>						
15	يحقق البنك إنخفاضا واضحا في معدل دوران العاملين لديه.					
16	يوجد تحسن مستمر في أداء العاملين في البنك.					
17	يحرص البنك على تحسين إنتاجية العاملين فيه.					
18	يهتم البنك بتخفيض تكاليف أداء الخدمات المقدمة للعملاء.					
19	يهتم البنك بتطوير أساليب وطرق أداء خدماته من فترة إلى أخرى.					
<b>ب - الجودة:</b>						
20	تحوز الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية رضا الإدارة العليا بالبنك.					
21	يهتم البنك بتقليل معدلات الشكاوى من العملاء حول الخدمات.					
22	تطابق الخدمات المقدمة من البنك المعايير المحددة فيه.					
23	يطرح البنك خدماته بأسعار تنافسية.					
<b>ج - التجديد:</b>						
24	يحرص البنك على جذب نوى الكفاءات العلمية والعملية للعمل فيه.					



م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد أو غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
25	يؤدي البنك أعماله بطرق أسرع وأكثر دقة من المنافسين.					
<b>د- الإستجابة لحاجة العميل:</b>						
26	يمتلك البنك المرونة في التأقلم مع الضغوط والتغيرات في البيئة المحيطة.					
27	يشجع البنك العاملين فيه على تطوير مهارتهم بما يلائم القيام بالوظائف المختلفة.					
28	تنمو الحصة السوقية للبنك باستمرار.					
29	تتحسن نتائج الأعمال بالبنك من فترة إلى أخرى					

**القسم الثاني: البيانات الديموجرافية:**

فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية نرجو الإجابة عليها وعدم إغفالها بوضع علامة صح أما الإجابة التي تتناسب معك:

**1- النوع:** ذكر  أنثى

**2- العمر**


أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 30 إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

**3- الحالة الإجتماعية**


أرمل

مطلق


أعزب

متزوج ويعول

**4- الموهل العلمي**


فوق المتوسط

فوق جامعي


متوسط

جامعي

**5- مدة الخدمة في البنك:**


أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر