



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (22) – العدد الثالث – يوليو 2021



تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية  
لقطاع الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية)

**Development of the Core Competencies as an Input to  
Strengthen the Competitive Advantage  
Egyptian telecom sector  
(A field study)**

بحث مقدم من

الباحثة/ ماجدة يعقوب جودة

كلية التجارة – جامعة بورسعيد – قسم ادارة الاعمال

إشراف

د. / رباب السيد رجب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

أ. د/ ايمان صالح عبد الفتاح

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بورسعيد



## الملخص :

يهدف البحث لمعرفة تأثير الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال التعرف على الكفاءات المحورية الموجودة بالمنظمة، ودراسة كيفية تنمية الكفاءات المحورية والاستفادة منهم، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تؤدي إلى عدم فعالية تنمية الكفاءات المحورية بالمنظمة، وذلك بغرض اكتساب ميزة مختلفة عن منافسيها في نفس المجال والتي يمكن أن تساهم في تحسين الوضع التنافسي.

توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين تنمية الكفاءات المحورية بأبعادها الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، كمتغير مستقل وبين المرونة، الاستجابة لحاجات العملاء، في الدراسة كمتغير تابع، إضافة إلى العلاقة الجوهرية الإيجابية بين كل بعد على حدة كمتغيرات مستقلة وبين الميزة التنافسية بصورة مجملية كمتغير تابع.

الكلمات المفتاحية: تنمية- الكفاءات المحورية- الميزة التنافسية

## **Abstract**

**The research aims to know the effect of core competencies in strengthening the competitive advantage of the Egyptian telecommunications sector, and this goal is achieved by identifying the core competencies in the organization, studying how to develop core competencies and making use of them, as well as identifying lead to ineffective development of core competencies in the organization, and that, With the aim of gaining an advantage different from its competitors same field, which can contribute to improving the competitive position.**

**Findings - The research found that there is a positive moral relationship between the development of core competencies in its two dimensions, the common vision, cooperation, empowerment, as an independent variable and flexibility, responding to the needs of clients, in the study as a dependent variable, in addition to the positive essential relationship between each dimension separately as independent variables and the competitive advantage in general. As a dependent variable.**

**Key words: development - core competencies - competitive advantage**



## مقدمة :

تدرك المنظمات في الوقت الحالي أن بقائها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية المتسارعة، ومع تقدم نظم الاتصال أصبح العالم وكأنه سوق واحد، وقد ترتب على ذلك زيادة حدة المنافسة بين الشركات من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق المحلي والدولي، وتعتبر الميزة التنافسية هي محور نجاح منظمات الأعمال حول العالم، فهدف المنظمات بشكل عام هو اكتساب ميزة تختلف عن منافسيها.

من هنا كان على المنظمات تحديد أهم المجالات التي تميزها والتي تضمن لها البقاء والحفاظ على مكانتها في السوق وتطوير إستراتيجياتها وإستخدام مداخل جديدة كإستغلال مواردها الإستراتيجية والإعتماد على عناصر قوتها الداخلية وأهمها الكفاءات المحورية الموجودة لديها، لأن الموظفين ذوى المهارات والكفاءات المتخصصة سيتمكنون من إنجاز وتحقيق الأهداف المستقبلية، بالإضافة إلى قدرتهم على نشر هذه المهارات بشكل منتظم في المنظمة، وأن الشركات التي لديها قدرة على تنمية كفاءاتها المحورية وإكتشاف المواهب الدفينة لديهم ودعم تنميتهم من المتوقع أن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## أولاً - مشكلة البحث:

لوحظ خلال السنوات القليلة الماضية نمو قطاع الاتصالات بشكل سريع؛ مما أدى إلى تزايد المنافسة بين هذه الشركات وتزايد معها توقعات العملاء من الخدمات ومستوى الجودة، وبالتالي يتطلب الموقف إعادة النظر في الطرق والمبادئ المتبعة لتلبية متطلبات العملاء لتتناسب توقعاتهم، ولم تعد القضية تنحصر فقط في تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، ولذلك فإنها تحتاج إلى تقديم قيمة إضافية لعملائها من أجل أن تتميز على غيرها من الشركات الأخرى المنافسة لها في نفس المجال.

كما لوحظ تراجع جودة الخدمة المقدمة من شركات الاتصالات ويتضح ذلك من تكرار حدوث نفس المشكلات التي تواجه الشركة، بما يؤدي إلى ضعف جودة الخدمة المقدمة للعملاء بشكل قد يؤثر على درجة رضا وثقة العميل عن الخدمات التي تقدمها الشركة ومما يؤثر بدوره على المركز التنافسي لشركات الاتصالات ومن هنا تنبع مشكلة البحث التي تتمثل في:

1- وجود قصور في أداء العمليات الخاصة بكل من بُعد المرونة، وبُعد الاستجابة لحاجات العملاء بشركات الاتصالات.

2- إدراك وفهم شركات الاتصالات بشكل عام لجدوى تطوير إستراتيجيتها، واستخدام مداخل جديدة لإستغلال مواردها الإستراتيجية، وأهمها (الكفاءات المحورية) من أجل تحقيق قيمة مضافة للعملاء، وبناء ميزات تنافسية تميزها عن غيرها من الشركات التي تعمل في نفس النشاط .

#### ثانياً - أهمية البحث:

يمكن اعتبار هذا البحث من الأبحاث التي يمكن الاستفادة منه مستقبلاً، حيث أن مفهوم الكفاءات المحورية لم يلقى اهتماماً كبيراً في الدراسات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة فمازالت قليلة ومحدودة، وذلك بالرغم من وفرة الدراسات الأجنبية التي تناولت تلك المفهوم خاصاً في أمريكا وأوروبا، وكذلك السعي للإمام بالمعرفة حول موضوع الكفاءات المحورية باعتبارهم أحد المفاهيم الهامة في الإدارة الإستراتيجية.

#### ثالثاً - أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس من البحث يتمثل فى :

- 1- التعرف على مدى تأثير الكفاءات المحورية .
- 2- التعرف على أهم المعوقات التي تؤدي إلى عدم فعالية تنمية الكفاءات المحورية.
- 3- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين الوضع التنافسي .

#### رابعاً- المفاهيم الأساسية:

فى ضوء طبيعة البحث، وأهميته، وأهدافه، فإن مفاهيمه تتمثل فى الآتى:

1. الكفاءات المحورية (Core Competencies): هم مزيج فريد من المعرفة والقدرات والتكنولوجيا والهياكل والعمليات بالمنظمة، كما أنهم يعتمدون على عملية التعلم التراكمي، وقدرة المديرين علي تحليل وتنظيم الأصول والقدرات والمهارات ثم دمجها مع بعضها بأشكال مختلفة.
2. ميزة التنافس (Competitive Advantage) : هي أحد المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو في ما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج اختبارات وتحليل لنقاط القوى والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص و التهديدات والمخاطر المحيطة والسائدة مقارنة بمنافسيها .



#### خامساً – مجال البحث:

اقتصر تطبيق البحث على شركات الاتصالات للهاتف المحمول الثلاث دون خدمة الهاتف الثابت، نظراً لوجود شركة وحيدة تقدم الخدمة في السوق المصرية وذلك حتى تاريخ اعداد البحث وهي الشركة المصرية للاتصالات.

#### سادساً – منهج البحث :

الاسلوب الوصفي والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها، وكذلك قامت الباحثة بتصميم قائمة الإستقصاء الرئيسية، وتم توزيع الإستبيان في صيغته النهائية على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة، وقد إستخدمت الباحثة نظام الأسئلة المغلقة (الإستبيان المغلق) وهي تحديد الإجابات في بدائل مقررّة حيث من مميزات أنها سهلة الترميز وأنها يمكن التعويل عليها أو الثقة فيها بصورة أكبر كون الإجابات محددة مع سهولة إدارة هذه الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المستقصى منهم، وقد إستخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة ولضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها وذلك بهدف الوصول لتأثير الكفاءات المحورية في دعم الميزة التنافسية، وقامت الباحثة بتحليل البيانات ومقارنتها املاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع وتطبيقه على شركات الاتصالات.

من خلال ما سبق وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين بتقديم دراسات ركزت في معظمها على توضيح العلاقة بين الكفاءات المحورية وممارسات الموارد البشرية، وكذلك العوامل التي تؤثر على كيفية الاحتفاظ بالكفاءات المحورية داخل المنظمة، إلا أن تلك المحاولات لاتزال قاصرة عن كيفية قياس الكفاءات المحورية بالمنظمة، وهناك مجموعة من الثغرات وأوجه القصور من أهمها:

1. البحث والتحليل عن العمليات المؤدية إلى تنمية وتطوير الكفاءات المحورية بالمنظمة.
2. مزيد من البحث والتحليل تجاه أهمية الكفاءات المحورية ومدى تأثيرها في دعم الميزة التنافسية في القطاعات المصرية المختلفة.
3. مزيد من البحث والتحليل تجاه معوقات عملية تنمية الكفاءات المحورية لمختلف القطاعات المصرية.

سابعاً : خطة البحث :

فى ضوء طبيعة البحث، ومشكلته، وتحقيقاً لمنهج وأهداف البحث، قسمت الباحثة خطة البحث إلى ثلاثة فصول رئيسة وفقاً للتسلسل الموضوعي، حيث يتناول الفصل الاول (المقدمة - مشكلة البحث - الأهمية - الأهداف - المفاهيم الأساسية- مجال البحث - منهج البحث)، والفصل الثانى الاطار النظرى ويتكون من المبحث الاول الكفاءات المحورية ، والمبحث الثانى الميزة التنافسية، ويتناول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية وتتمثل ( النتائج - الخلاصة).



## الفصل الثاني

### الاطار النظرى

مقدمة :

وتسعى الباحثة من خلال هذا الفصل إلى معرفة تأثير الكفاءات المحورية بالمنظمة، التي تواجه المنظمة عند تنمية كفاءاتها المحورية، ثم كيفية رعاية وتنمية واستثمار هذه الكفاءات الموجودة بالمنظمة، ومدى تأثير ذلك على دعم الميزة التنافسية، ويتكون هيكل الفصل من المبحث الأول الذى يتكون من الكفاءات المحورية والمبحث الثانى الذى يتكون من الميزة التنافسية.

#### الأول: الكفاءات المحورية:

اولاً : معوقات تواجه المنظمة عند تنمية كفاءاتها المحورية:

##### 1. الكفاءات الغير مستغلة:

تمتلك المنظمات العديد من الكفاءات، هذه الكفاءات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء أنشطتها المختلفة، وهذه الكفاءات قد تكون أو لا تكون استراتيجية، ولذلك يجب أن تقوم كل منظمة بحصر الكفاءات لديها لتحديد تلك الكفاءات التي لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحديد تلك الكفاءات غير المستغلة وأيضاً تحديد تلك التي ليس لها القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية والداخلية ولذلك يجب التخلي عنها والبحث عن كفاءات جديدة.

وقد يكون من الصعب بالنسبة للمنظمات إلقاء نظرة موضوعية على الكفاءات الموجودة واتخاذ قرارات استراتيجية حول إمكانية الاستثمار على المدى القريب والبعيد، وقد تكون الخطوة الأولى إدارة ومراجعة الكفاءات المطلوبة في المستقبل أو المتصورة مقابل الكفاءات الحالية.

##### 2. الطبيعة الديناميكية للكفاءات:

ان الطبيعة الديناميكية والمميزة للكفاءات، يجعل بعض الكفاءات مع مرور الوقت متقادمة بسبب عدم قدرتها على متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة، أو بسبب عدم قدرتها على الانسجام ، و تطوير كفاءات جديدة عادة تستغرق عدة سنوات، ومن الهام جداً أن تعى وتدرك المنظمة مدى انسجام كفاءاتها المحورية حتى لا تواجه مشكلة الكفاءات المتقادمة، وهذا يعنى ضرورة



الاهتمام بإدارة وتنمية الكفاءات بمرونة، ويجب التفكير بتأني شديد قبل التخلي عن أى كفاءة، لأن رعاية الكفاءات المحورية غير المستغلة يستنزف موارد كثيرة.

### 3 . تناقص مخزون الكفاءات المحورية بالمنظمة:

لاشك أن تكلفة إحلال موظف بآخر ستكون مرتفعة، وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تنفق استثمارات كبيرة في تنمية وتطوير موظفيها، وأيد هذا الرأي (Pralhad and Hame 1990)، موضحين انطباق ذلك بشكل خاص على الوظائف التي تستغرق سنتين أو ثلاثة لاندماج عضو جديد من الموظفين الفنيين أو التقنيين لكي يصبح من الكفاءات المحورية للمنظمة، وأن مقابلات ترك الوظيفة مع الموظفين لا تميل إلى التركيز على ضعف بعض العناصر مثل النفوذ، والأمور المالية في العمل، بل على مضمون العمل، مثل " لم أكن قادراً على استخدام مهاراتي كما ينبغي أن يكون، كان يشعر بالملل، وأنه يحتاج إلى مزيد من التحديات"، أو "أنا لا أفعل ما أردت حقاً أن أفعله"، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتحقيق توافق وتوائم بين الكفاءات الفردية مع البيئة التنظيمية، ويعتبر هذا من الأمور بالغة الأهمية للإحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، وبالتالي ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب عدم الرضا، يمكن أن يؤدي إلى تناقص مخزون الكفاءات في المنظمة، والتي قد تؤثر بشدة على قدرة المؤسسة على المنافسة مع المنظمات الأخرى في نفس المجال.

### 4. الغموض الإستراتيجي:

إن قدرة المنظمة على التنبؤ بدقة عن الاتجاهات الناشئة في مجال العلم والتكنولوجيا يعتبر أحد الجوانب الهامة لاختيار وتطوير الكفاءات المحورية، لأن المنظمات في حاجة متزايدة لأدوات تخطيط متطورة من أجل وضع استراتيجية ابتكارية ذكية، وإذا تم اتخاذ كل القرارات بمعلومات كاملة من البداية، فستتجه الاستراتيجيات إلى التلاقي في نقطة واحدة بعكس الغموض الاستراتيجي الذي أصبح له دوراً قوياً في عدم التناسق الاستراتيجي وخلق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة المحورية له تأثير على المستوى الاستراتيجي، ولذلك يجب أن تعمل المنظمات بشكل منهجي لتنمية الكفاءات المحورية الخاصة بها والعمل على الإستثمار فيهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



ثانياً: رعاية وتنمية الكفاءات المحورية :

تعرف التنمية بأنها كل جهد علمي منظم يُبذل من أجل تعظيم الاستفادة منهم ، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة ويمكن ذلك من خلال:

1. تطوير الكفاءات الموجودة التي تدعم الرسالة الحالية للمنظمة والابتكار في المستقبل:

أن نظم الرقابة والمتابعة المستمرة للكفاءات لا تعنى فقط رفع قيمة هذه الكفاءات ولكن تعنى تطوير نظم واتخاذ القرار بما يساعدها في رعاية كفاءاتها وعدم تبديد مواردها في رعاية كفاءات أخرى غير محورية، وأن البنية الأساسية للمنظمة تعتمد على ثلاثة عناصر هم كالآتي:

أ- تحديد مهام اتخاذ القرار بالمنظمة.

ب- تحديد نظم تقييم الأداء لكل من الأفراد ووحدات العمل.

ج- تحديد طرق وأساليب إثابة العاملين بالمنظمة.

وتساعد العناصر الثلاث السابقة المنظمة على دعم كفاءاتها المحورية من خلال تصميم وإنشاء بنية وثقافة تنظيمية تتوافق مع كفاءاتها المحورية؛ لأن الثقافة التنظيمية هي الفلسفة الكامنة التي توجه كافة أنشطة المنظمة.

2. وجود بيئة عمل داخلية قادرة على جذب الموظفين للعمل فيها بدلاً من العمل بالشركات المنافسة:

3. تنظيم الكفاءات والتغذية العكسية داخل المنظمة:

أن وسائل الاتصال بالمنظمة تعتبر من أهم الممارسات الإدارية التي تساعد على تنمية وتطوير الكفاءات المحورية، والتي تتضمن تنظيم وتخصيص مسؤوليات، وتحديد الأدوار، المساءلة والرقابة، وتفويض سلطة اتخاذ القرار، وتكون وسائل الاتصال بهدف التأكد من أن كل فرد لديه فهم وإدراك واضح لما ينبغي القيام به، فضلاً عن توضيح أهمية المهام المحددة، كل ذلك يؤدي إلى تطوير الكفاءات المحورية بالمنظمة، بالإضافة إلى دور القيادة في إدارة الأفكار على نطاق واسع في المنظمة، إلى أن كلا من إدارة الأفكار الفعالة والتدريب الناجح، يعتمدان اعتماداً كبيراً على توظيف الموهبة والقدرة على بناء فريق عمل فعال.

## المبحث الثانى: الميزة التنافسية:

أولاً : أنواع المزايا التنافسية:

المزايا التنافسية تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

1 . ميزة التكلفة الأقل: ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق ارباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

2 . ميزة تميز المنتجات (الجودة): هو أن تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقي رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وطرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

3. ميزة إختصار الوقت: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل.

ثانياً : تأثير الكفاءات المحورية :

إن اعتبار الكفاءات المحورية داخل المؤسسة بما يتوفر لديها من كفاءات فكرية ومهنية مورداً إستراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منهم أن يتصفوا بمجموعة من الخصائص وهي:

1. خاصية القيمة:

تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الكفاءات المحورية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقء في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، وتخفيض الفقء في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على فلسفة رضا العميل الذى يبدأ من رضا العامل، من خلال توفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

2 . خاصية الندرة:



إن خاصية قيمة الكفاءات المحورية ضرورية للمؤسسة، ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من إستراتيجية.

### 3 . خاصية عدم القابلية للتقليد:

يمكن للكفاءات المحورية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص كفاءاتها المحورية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

### 4. خاصية التنظيم:

حتى توفر أية خاصية من خصائص الكفاءات المحورية للمؤسسة مصدر للميزة التنافسية، فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمارها، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة، التي تسمح لخصائص الكفاءات المحورية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة، فهم الأقدر على الإبداع والتصور .

## الفصل الثالث (الخلاصة والنتائج)

### نتائج البحث:

- 1- تبين من خلال اجابات عينة الدراسة أن الفرصة غالباً ماتتاحت بدرجة متوسطة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- كما تبين من خلال نتائج الدراسة لاجابات عينة البحث، أن هناك قصوراً في مشاركة العاملين من الاقسام المختلفة لفرق العمل.
- 3- كما تبين أيضاً أن عملية اتخاذ القرار تبدأ فقط من المستوى الاداري الأعلى وأن عمليات اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى ، لا تحدث الا بتفويض يتجدد بشكل دوري فقط.
- 4- ومن خلال التحليل الاحصائي لاجابات عينة الدراسة أوضحت النتائج، بالنسبة للمتغير التابع الفرعي الأول (المرونة)، أن الشركة تتعرف باستمرار بدرجة مرتفعة على التغيرات المستمرة التي تطرأ على احتياجات العملاء، حيث تستجيب الشركة بشكل سريع وفعال الى احتياجات العملاء المتغيرة.
- 5- كما بينت نتائج اجابات العينة المبحوثة أن شركات الاتصالات تستخدم الاساليب الادارية الحديثة في معالجة الاخطاء الدورية عند تقديم خدماتها.
- 6- كما اتضح من خلال التحليل الاحصائي أن الشركة في تطور ومستمر وتمتلك درجات عالية من المرونة، في تقديم أعلى جودة لخدماتها وبأقل تكلفة م ومن خلال التحليل الاحصائي للمتغير (الاستجابة لحاجات العملاء) تبين أن الشركة تهتم بدرجة مرتفعة بتقديم الخدمات، واجراء العمليات الداخلية بشكل مميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون.
- 7- كما أن هناك ضعف في بعض الاحيان في استجابة الشركات لشكاوى العملاء من أول مرة ويتم معالجة الخلل فى وقت طويل نسبياً.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الحربي، محمد سعيد احمد سيد أحمد (2019)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على شركة العربي للتجارة والصناعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة بنها
- الفحام، منى فتحي محمد (2013)، نظم عمل عالية الأداء للموارد البشرية وعلاقتها بسياسة الاحتفاظ بالكفاءات المحورية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- حماد، سهام على (2017)، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين - غزة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة. - سلامة، محمد ربيع (2018)، دور عملية مشاركة المعرفة بين العاملين كمتغير وسيط في تحديد تأثير محددات مشاركة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبد الكريم، شيماء صابر (2017)، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- على ، أسامة حامد ( 2017 )، مدخل لإعداد قادة المستقبل بهدف تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- محمد، نهاد عصام على ( 2017 )، توسيط التوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة المعرفة والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على سوق السيارات الخاصة الياباني في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- منصور، معن حسين (2018)، دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- يوسف، نهى جمال محمود على (2019)، قياس تأثير إدارة رأس المال الفكري على تدعيم على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية:

- Arjan Vernhout, (2013), "Management challenges in the competence based organization', [www.compteentiondenken.nl](http://www.compteentiondenken.nl).
- Choi Sang Long, Wan Khairuzzaman Wan Ismail,(2008), "Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals" ,European Journal of Social Sciences, V#7,No.1,
- Dess, Grogryg & Tomjumpkin,"Strategy Management Creating Competitive Advantages",Megrew Hill, Irwin,Pp 88-102.
- Gideon D.Markman & Philip H.Phan,(2011), The Competitive Dynamice of entrepreneurial market entry, (United Kingdom: Edward Elgar publishing Inc,Pp.186.
- George Siedel & Helena Happio,(2011), Proactive Law flr managers: A hidden siurce Of competitive advantage,(England: Gower publishing company, Pp.3
- Jean M. Hiltrop,(2006), "A diagnostic Framework for building HR capability in organizations" ,Published online in wiley Inter Science,[www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).
- John P.Meyer, Tracy D.Hecht, Harjinder Gill & Laryssa Toplonysk (2017),"Person organization (culture) fit and core competencies commitment under condition of organizational change: A longitudinal study" Journal of vocational Behavior,V#76,Pp458-473.
- Jon Olson and Patricia A. Bolton (2002) chapter 7 "Competencies 06.08.02.
- Kak Anjana ,(2019),"Effect of Core Competence on competitive advantage and Flexibility : Learning Issues for select pharmaceutical organizations Global Journal of Flexible systems management, Vol#5,No.4 .
- Lepak ,D.P.and Snell ,S.A (1999),"The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, " Academy of Management Review, V#24,Jan.
- Mehdi Khosrow Pour,(2007), Dictionary of information science and technology, (United States of America: Idea Group references), Pp.108.
- Michael Kerchner, Jean C. Hardwick, Janice E ,(2019), Thornto Identifying and Using Core Competencies ,to Help Design and



- Assess Undergraduate Neuroscience Curricula, "The Journal of Undergraduate Neuroscience ,Oct, Pp27-37.
- Monika Svarova, Jaroslav Vrchota (2017), " Influence of competitive advantage on formulation business strategy", Procedia Economics and Finance, V#12, Pp. 687-694.
- M. Rashid Tariq,(2017), " The impact of employee adoptability to change towards organizational competitive advantage, Global Journal of management and Business Researches", V#5,No .3,July . Pp 9-14.
- Michael Armstrong (2006), Human resource management practice, 10<sup>th</sup> edition, Cambridge University.
- Navdeep kumar gandotra (2017),"innovation culture for sustainable competitive advantage, Asia pacific journal of research in Business Management", ,issue2,Nov.Pp51-59.
- Palamarudi Mappigau (2012),Core Competence And Sustainable Competitive Advantage of Small silk Weaving Industries (Sis) In Distirct,South Sulawesi, Intemational Conference on Small and Medium Enterpises Development with a Theme, Development with a Theme(ICSMED), V#4 ,No.1.
- Sally Dibb & Lyndon Simkin,(2008), Marketing Planning: work Book For marketing managers, (United Kingdom: Engagee Learning EMEA,),P.78.