

## الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية - دراسة تطبيقية

### إعداد

السيد ماهر محمود خلف  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### إشراف

د/ أيمن عادل عيد  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ.د/ حسنين السيد طه  
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ  
وعميد كلية التجارة السابق  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### ملخص البحث:

اهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد الجدارات الجوهرية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة (الجدارات الجوهرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٤٣٠ مفردة من العاملين في البنوك التجارية المصرية. وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع الجدارات الجوهرية مرتفع جداً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجدت أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كانت مرتفعة إلى حد ما على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها. وبينت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية حول بعض أبعاد الجدارات الجوهرية وكذلك حول بعض أبعاد الميزة التنافسية المستدامة باختلاف بياناتهم الشخصية. وكشفت النتائج أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة. وتوصل الباحثين إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى الجدارات الجوهرية لتدعيم الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات الجوهرية، الميزة التنافسية المستدامة.

### Research Abstract:

This research is concerned with describing the dimensions of the core competencies and the dimensions of the sustainable competitive advantage, in addition to determining the nature and type of the relationship between the dimensions of the independent variables (core competencies) and the dependent variable (sustainable competitive advantage). To achieve this, it was relied on a

survey list to collect primary data using a sample of 430 individuals working in Egyptian commercial banks. The results of the research showed that the reality of core competencies is very high at the overall level and for each of its dimensions, and found that the level of sustainable competitive advantage was somewhat high at the overall level and for each of its dimensions. The results of the research showed that there were statistically significant differences between the employees' perceptions of Egyptian commercial banks about some dimensions of core competencies, as well as about some dimensions of sustainable competitive advantage according to their personal data. The results revealed that there is a positive, statistically significant relationship between the dimensions of core competencies and sustainable competitive advantage. The researcher reached a set of recommendations to enhance the level of core competencies to strengthen the sustainable competitive advantage of the Egyptian commercial banks.

**Keywords:** core competencies, sustainable competitive advantage.

### المقدمة:

إن المنظمات بحاجة إلى إستراتيجيات لإظهار أداء أفضل وتقديم خدمات عالية الجودة، ولكي تكون المنظمة موجهة نحو المستقبل ولديها استدامة فإنه يلزمها بناء مجموعة من الجداريات الجوهرية بما يشكل قوة تنظيمية لتحمل التطور السلبي في بيئتها الداخلية والخارجية وكضمان لمواجهة المنافسين، علي مدى الثلاثين عاماً الماضية كان هناك عدد كبير من الأبحاث التجريبية في مجال الإدارة القائمة علي الجداريات (Vanesch et al, 2016 ; Pace, 2016). وذلك لأن المنظمات تشهد حالياً منافسة شديدة علي المستويين المحلي والدولي. ونتيجة لذلك، تهدف المنظمات الآن إلي تحقيق الأداء الأمثل من موظفيها من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم وجدارتهم لضمان النجاح علي المدى الطويل (Adefe, 2017). حيث أنه إذا تعاملت المنظمات مع موظفيها كمساهمين قيمين في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، فسيظل الموظفون ملتزمين بالأهداف والقيم المشتركة للمنظمة (Pace, 2016 ; Vanesch et al, 2016 ; Pace, 2016). وبالتالي نجد أن الجداريات الجوهرية للمنظمة هي قضية حاسمة للغاية في بيئات الأعمال التنافسية في الوقت الحالي (Enginoğlu & Arikan, 2016).

وفي ظل الاقتصاد القائم علي المعرفة نجد أن الجداريات الجوهرية هي القدرات التي تستند إلي المعرفة التي تكتسبها المنظمات بمرور الوقت في شكل قوة عاملة مطلعة، وعمليات، وحصصة سوقية، وبراءات اختراع (Lut & Lazoc, 2014 ; Seddighi, 2016). حيث يحتاج القادة باستمرار إلي تعزيز قدراتهم الجوهرية من أجل تطوير والحفاظ علي الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن لكل منظمة جداريات جوهرية يمكن للعملاء من خلالها تمييزها عن المنافسين، وبالتالي من خلال تطوير الجداريات الجوهرية يمكن للمنظمة المنافسة في صناعات ومجالات مختلفة (Armanios, 2019).

وتشهد منظمات الأعمال المعاصرة عدداً من التحولات والتغيرات التي تسبب ضغوطاً داخلية وخارجية تؤثر علي الهيكل الاقتصادي للمنظمة، وظهور عدد من القوى التي يركز عليها أداء هذه المنظمات. تعتبر التغيرات السريعة في عالمنا اليوم من بين القواعد الأساسية التي تتطلب من المؤسسات تغيير وتبني وسائل وأساليب غير تقليدية. خاصة في ظل التكنولوجيا المتقدمة والظروف البيئية والمنافسة الشديدة التي تنطوي عليها، مما جعل المنظمات تسعى إلى التفكير في استدامة ميزة تنافسية حقيقية ومحاولة التفوق باستمرار علي قدرات المنافسين، والتكيف مع ديناميكياتهم التنافسية. وتسعى باستمرار لتطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام الوسائل والأساليب الحديثة (Hussain et al., 2021).

وظهر مفهوم الجداريات الجوهرية من وجهة نظر الشركة القائمة علي الموارد والتي تسلط الضوء علي حقيقة أن الميزة التنافسية المستدامة تعتمد علي امتلاك الشركة لمهارات ومعرفة وموارد وكفاءات فريدة

يصعب تقليدها. وبالتالي ، للمنافسة في الأسواق الدولية ، فإن الجدارات الجوهرية المعترف بها كمصدر رئيسي للميزة التنافسية ، والتي تنتج منتجاً مميزاً (فريداً ويصعب تقليده من قبل المنافسين). علاوة على ذلك ، اقترح Hill 1998 أنه إذا كانت الشركة تسعى إلى امتلاك الجدارات الجوهرية، فيجب أن تمتلك موارد ملموسة وغير ملموسة فريدة من نوعها. بالإضافة إلى ذلك ، تحتاج الجدارات الجوهرية إلى إنشاء قيمة بالإضافة إلى القدرات اللازمة لاستغلال مصدرها وقدرة فريدة في إدارة الموارد للاستخدامات الإنتاجية. وبالتالي الجدارات الجوهرية هي المهارات التي تمكن الشركات من تحقيق أساسيات فوائد العملاء من خلال إنشاء وتحسين وتجديد واستخدام الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Makhloufi & Al-Erjal, 2017).

## أولاً مصطلحات الدراسة: ١. الجدارات الجوهرية:

تم تقديم مفهوم الجدارات الجوهرية لأول مرة في الدراسات النفسية من خلال (McClelland, 1973)، ثم تم تطويره فيما بعد في مجال الإدارة بواسطة (Prohalad & Hamel, 1990). ومنذ ذلك الحين اجتذبت قديراً هائلاً من اهتمام الأكاديميين وصناع القرار وهي الآن في صميم المنافسة القائمة على فن تحقيق الميزة التنافسية (Essmail, 2007). ويرى كل من (Prahalaad & Hamel, 1990) أن الجدارات الجوهرية هي قدرة المنظمة على التعلم الجماعي وكيفية تنسيق التقنيات والمهارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تقديم أفضل قيمة وتوفير لها ميزة تنافسية حقيقية.

فقد عرفت دراسة (Kim, Pakr & Choi, 2017) بأنها "مجموعة من أبعاد الأداء التي يمكن ملاحظتها، بما في ذلك المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات الفردية، بالإضافة إلى الفريق الجماعي والعمليات والقدرات التنظيمية المرتبطة بالأداء المرتفع، وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة". وعرفها (Chen & Chang, 2010) بأنها "قدرات وخصائص المنظمة في تطوير وتنسيق وتجميع الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز".

في حين عرفها (Lindgren, 2010) بأنها "تلك الموارد الجوهرية التي تساعد المنظمة على بقائها ونموها". أما (Mccoy et al, 2013) بأنها "السلوكيات والدلالات للممارسات الإستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة". كما عرفها (Bani-Hani & Faleh, 2009) بأنها "إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق مع إشباع المنظمة لاحتياجات عملائها وامتلاكها ميزة تنافسية من الصعب تقليدها". وقد أشارت دراسة (أبو ليفه، ٢٠١٦) إلى الجدارات الجوهرية على أنها "امتلاك المنظمة قدرات ناتجة من امتلاكها استراتيجيات ريادية في مجالات متعددة منها عمليات التعلم المستمر، استثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها مع تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع التغييرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة".

ومما سبق يعرف الباحثين الجدارات الجوهرية للمنظمة بأنها "قدرة المنظمة على امتلاك وتطوير ودمج وتنسيق الموارد والمهارات والمعارف المتاحة، وامتلاك الموظفين لها بما يميزهم عن غيرهم من الأفراد من أجل تقديم أفضل قيمة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على نمو وبقاء المنظمة في السوق". لذلك عادة ما تتمثل الجدارات الجوهرية في القدرات الفردية التي تمتلكها المنظمة، والتي يمكن رؤيتها في العديد من الأفكار والمنتجات والأسواق، وهي العامل الرئيسي الذي يميز المنظمة عن منافسيها.

### ١/١ أبعاد الجدارات الجوهرية:

وقسم (محمد، ٢٠١٣) الجدارات الجوهرية للمنظمة إلى أربعة أبعاد أساسية وهي:

#### ١/١/١ التعلم التنظيمي:

يمثل التعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين إلى آخر للاستفادة في حل المشكلات التي تواجهها.

#### ٢/١/١ رأس المال البشري:

يشمل العاملين في المنظمة من ذوي الصفات والقدرات والمهارات المتميزة التي تدعم عمليات التجديد والتطوير من خلال معارفهم المهنية والعامة وخبراتهم والصفات والقدرات والمهارات بالإضافة إلى معنويات العاملين (عيد، ٢٠١٣).

#### ٣/١/١. المرونة الإستراتيجية:

هي قدرة المنظمة علي تحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة للرد علي هذه التغيرات.

#### ٤/١/١. الإدارة التكنولوجية:

مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية وطرق محده، وإجراءات وتجارب ومعدات تكون قادرة علي تطوير منتجات قائمة أو تصميم منتج جديد.

#### ٢/١- أنواع الجدارات الجوهرية للمنظمة:

يعتبر تحديد الجدارات الجوهرية للمنظمة بشكل متزايد نهجاً إستراتيجياً حيوياً نحو ميزة تنافسية مستدامة من قبل الباحثين وصناع القرار (Essmail, 2007). وكثيراً ما يُعترف بهيكل الجدارات الجوهرية في شكل أصول ملموسة وغير ملموسة. وبالإضافة إلي ذلك، يتم مناقشة دور الموارد البشرية أو ما يعرف بالأصول الفكرية علي نطاق واسع. وفيما يتعلق بذلك، يحدد (Godbout, 2000) الجدارات التنظيمية علي أنها نتاج مزيج من التخصص في الأعمال والاستخدام الاقتصادي للمهارات البشرية. حيث يتم بناء الجدارات الجوهرية علي الأصول الفردية غير الملموسة التي تشكل قدرات المنظمة ومهاراتها ومعرفتها وخبرة الموظفين، أي أنها المزيج الأمثل بين التقنيات الأساسية والمهارات الأساسية التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Gilgeous & Parveen, 2001).

ويمكن أيضاً أن تتخذ الجدارات الجوهرية أشكالاً مختلفة، بما في ذلك المعرفة الفنية/ الموضوعية، وعلاقات وثيقة مع العملاء والموردين (Ali, 2017). وقد تشمل الجدارات الجوهرية أيضاً تطوير المنتج أو الثقافة، مثل تفاني الموظفين (Ahuja & Kamba, 2008)، ومن الصعب تصنيف أنواع الجدارات الجوهرية المعاصرة وفقاً لأي نظرية معينة (Ljungquist, 2007). ونتيجة لذلك كانت نظرية الجدارات الجوهرية هي تكامل نتائج الاقتصاد ونظرية الإدارة وتمثل أحدث النظريات والاتجاهات في نظرية الابتكار ونظرية المعرفة (Hong & Kim, 2015).

ووفقاً ل (Prohalad & Hamel, 1994) يمكن تصنيف الجدارات الجوهرية إلي ثلاثة أنواع علي النحو التالي:

**أولاً: الجدارات المتعلقة بالوصول إلي الأسواق:** وهي المهارات التي تساعد علي وضع المنظمة علي مقربة من عملائها مثل (إدارة العلامات التجارية، والمبيعات، والتسويق، والدعم الفني للعملاء، والخدمات اللوجستية).

**ثانياً: الجدارات المتعلقة بالنزاهة:** وهي المهارات التي تتيح للمنظمة القيام بالأشياء بسرعة أكبر وبمرونة أكبر أو جودة أعلى من المنافسين مثل (إدارة الجودة، وإدارة المعرفة، وإدارة الوقت، وإدارة الإنتاج).  
**ثالثاً: الجدارات المتعلقة بالوظائف:** وهي المهارات التي تمكن المنظمة من استثمار خدماتها أو منتجاتها بوظائف فريدة مثل (إدارة الابتكار، والمزيد من المميزات المحسنة للأداء، والمميزات الاستثنائية في خدمات ما بعد البيع التي تتجاوز التوقعات العادية).

وعلي جانب آخر، حدد (Thompos, 1996) الجدارات الجوهرية الإستراتيجية للمنظمات مثل جدارات التعلم والوعي، والجدارات العملية (التغيير)، وجدارات محتوى الإستراتيجية، ويرى أن هذه الجدارات هي التي تؤثر علي الفعالية والإنتاجية التنظيمية وبالتالي تكون أكثر أهمية للأداء الإستراتيجي والنجاح للمنظمات. وقد حدد (Ashton, 1996) تسع جدارات جوهرية وهي توجيه العملاء، المرونة، الالتزام بالقيم التنظيمية، توجيه الإنجاز، ريادة الأعمال الاستباقية، حل المشكلات الإبداعية واتخاذ القرار، التمكين، إدارة المواهب، والأداء.

ووفقاً ل (Coyne et al, 1997) يمكن تصنيف الجدارات الجوهرية في فئتين وهما:

أ- جدارات البصيرة أو التبصر (بُعد النظر): وهي تساعد المنظمة علي التعلم من أو إيجاد التكنولوجيا الحديثة التي تخلق إمكانات لتحريك المنظمة بشكل أسرع من منافسيها.

ب- جدارات التنفيذ في الخطوط الأمامية: وتعتبر هذه الجدارات حاسمة حيث يعتمد المنتج النهائي أو الخدمة علي جودة التنفيذ لموظفي الخطوط الأمامية.

وبالتالي هناك مزايا معينة تمكن المنظمات والعلامات التجارية حيث تتأثر الجودة المحسوسة لمنتجاتها من مثل هذا (إشراك الموظفين) (Enginoglu & Arikan, 2016).

وسلط باحثون آخرون مثل (Mascarenhas et al, 1998) الضوء علي ثلاث فئات مختلفة من الجدارات في الاقتصاد القائم علي الموارد وهي الجدارات المعرفية والعمليات التنظيمية وقدرات السوق. وبالمثل صنف (Lia, Elarkb & Sillince, 2017) الجدارات الجوهرية في الاقتصاد القائم علي الموارد إلي نوعين وهما:

**الموارد الملموسة:** وتشمل الموارد المالية والموارد المادية وتشمل المصانع والمعدات ومخزون المواد الخام.

**الموارد غير الملموسة:** وتتراوح من حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر إلي معرفة الموظفين والشبكات غير الرسمية والثقافة التنظيمية وسعة المنظمة. ومع ذلك، يصعب الفصل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة حيث يختلف تصنيفهما من باحث لآخر. ومن الواضح أن كلا النوعين من الموارد مطلوبان لأي منظمة للعمل. إلا أن خبراء الموارد يعتمدون علي الموارد غير الملموسة كمصدر للميزة التنافسية، لأنها أقل وضوحاً، وبالتالي أكثر صعوبة في فهمها وتحديدها وتقليدها (Hall, 1992).

وفي نفس السياق، ذكر (Baket et al, 1997) أنواع الجدارات الجوهرية المذكورة في الأدبيات وتتمثل في الجدارات الإستراتيجية، الجدارات المميزة، الجدارات الفردية، والجدارات الوظيفية. ويضيف نوع آخر من الجدارات وهي الجدارات التنافسية، حيث تختلف الجدارات التنافسية عن الجدارات الأربعة الأخرى، حيث ترتبط الجدارات التنافسية بالظروف البيئية الخارجية في حين ترتبط أنواع الجدارات الأخرى بالمعايير التنظيمية الأخرى (Enginoglu & Arikan, 2016). لذلك فإن القدرة التنافسية أكثر ديناميكية مع الطبيعة. ويضيف (Eden & Ackeman, 2000) منظوراً آخر في التمييز بين أنواع الجدارات حيث يميز بين الجدارات المميزة والجدارات الجوهرية المميزة:

**الجدارات المميزة:** تشير إلي نقاط القوة التي يمكن تقليدها والتي تمتلكها المنظمة والتي تؤدي إلي تحقيق ربح مستدام.

**الجدارات الجوهرية المميزة:** هي التي تساعد المنظمة علي تحقيق تطلعاتها. أو بعبارة أخرى، هي التي تقود المنظمة إلي الأمام، في حين أن الجدارات المميزة تفرق بين شركة وأخرى في نفس الصناعة.

ويشير (Wang et al, 2004) إلي ثلاثة أنواع واسعة من الجدارات الجوهرية وهي الجدارات التسويقية – الجدارات التكنولوجية – الجدارات التكاملية. ويدعي (Abel, 2008) أن هناك صلة بين الجدارات الجوهرية ورأس المال المعرفي. ويحدد ثلاث جدارات جوهرية تتعلق بمعرفة المنظمات الصريحة والضمنية، هذه الجدارات الجوهرية هي كما يلي:

**الجدارات الفنية/التقنية:** وتشير إلي القدرات التحليلية والهندسية للمنظمة.

**الجدارات المعرفية:** تشير إلي الفهم والاستدلال ومهارات الإبداع لدي الموظفين.

**جدارات المشروع:** وتركز علي أساليب الإدارة والتواصل في المنظمة.

ويحدد أيضاً (Mitchelmor & Rowley, 2010) أربعة أنواع من الجدارات الجوهرية للمنظمة وهي كما يلي:

**الجدارات الريادية:** وتنطوي علي توليد الأفكار، وصياغة الإستراتيجيات، والمجازفة، والابتكار.

**الجدارات التجارية والإدارية:** وتنطوي علي مهارات التسويق، وتخطيط الأعمال، ومهارات الإدارة، ومهارات الاستهداف.



**جدارات العلاقات البشرية:** وتتطوي على مهارات القيادة، وتحفيز القدرة، وبناء مهارات الثقافة التنظيمية، ومهارات التوظيف.

**الجدارات المفاهيمية والعلاقة:** وتتطوي على مهارات الاتصال، ومهارات صنع القرار، والمهارات التحليلية، والمهارات التنظيمية.

ويلخص (Yang et al, 2006) الجدارات الجوهرية للمنظمة في حل المشكلات، الرؤية العالمية، الشعور بالسلامة وحماية البيئة، التخطيط الإستراتيجي، الابتكار، التركيز على العملاء، القدرة على التكيف مع التغيير، مهارات العمل الجماعي، التواصل، القيادة الإستراتيجية، تنمية المرؤوسين، التدريب، العمل الأستباقي، مهارات تكنولوجيا المعلومات، إدارة الجودة، الإدارة الذاتية، إدارة العاطفة، القدرة على التعلم التنظيمي، التفاوض التجاري، وصنع القرار.

ووصف (Leonard-Barton, 1992) الجدارات الجوهرية للمنظمة بأنها مجموعة معرفية تتكون من أربع جدارات وهي مهارات الموظفين، الأنظمة الفنية، النظام الإداري، ونظام القيم في المنظمات. ويرى (Adefe, 2007) أن هناك ثلاثة أنواع من الجدارات وهي كما يلي،

**الجدارات الجوهرية:** وهي التي اقترحها (Prahalad& Hamel, 1990) حيث تشكل الجدارات الجوهرية الأساس للتوجه الإستراتيجي، وهي وضع تكون فيه المنظمة بشكل جيد بالنسبة للمنافسين الآخرين (Schaupp& Virkunen, 2007). وهذا لأن القوي العاملة في المنظمة حاسمة من حيث خلق قيمة إستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمة، وبالتالي تشير الجدارات الجوهرية إلى عناصر السلوك التي يجب أن يمتلكها الموظفون.

**الجدارات القيادية/الإدارية:** وتتضمن هذه الفئة الجدارات المتعلقة بقيادة المنظمة والأشخاص لتحقيق أهداف المنظمة بإدارة الأشخاص والإشراف عليهم وتطويرهم، وتشمل القيادة البصيرة، التفكير الإستراتيجي، وتنمية الموظفين. والجدارات القيادية هي مهارات وسلوكيات قيادية ضرورية للأداء الفعال (Burgoyne et al, 2004; Verle et al, 2014).

**الجدارات الوظيفية:** وهي الجدارات المطلوبة لأداء دور أو مهنة معينة (Ozeelik& Ferman& Delima, 2018).

وأخيراً، يرى (Armanious, 2019) أن أكثر أنواع الجدارات الجوهرية شيوعاً تتمثل فيما يلي:  
أ- **الجدارات العملية:** وهي عمليات تنظيمية منظمة، ومهارات وروتين. وتتمثل أيضاً في العمليات الفنية والتصنيع، وتشير الجدارات الجوهرية بأنها المعرفة العملية التنظيمية وقدرات البحث والتطوير.

ب- **جدارات السوق:** وهي القدرات التنظيمية لجذب العملاء وإرضائهم والاحتفاظ بهم. حيث أنه في البيئة التنافسية، تحتاج المنظمات إلى تطوير القدرات لفهم احتياجات السوق لإرضاء عملائها وقنوات التوزيع. وتعتبر مهارات قوي المبيعات وأنواع العروض الترويجية والتزامات قنوات التوزيع هي مؤشرات للجدارات السوقية للمنظمات.

ج- **الجدارات التقنية:** تقوم هذه الجدارات بتعزيز قدرات الموظفين على فهم مشاكل الأعمال المعقدة. ولتحسين الجدارات التقنية، يستثمر القادة في الجدارات العملية للمؤسسات مثل قدرات البحث والتطوير. وتتمثل الجدارات التقنية في التصميم، وتكامل الأنظمة، والبحث، والتطوير.

وبالتالي يحتاج قادة المنظمات إلى دمج إستراتيجيات التعلم مع تطوير الجدارات الجوهرية من أجل تحقيق النجاح المستهدف (Choi, 2015). حيث أن الجدارات الجوهرية هي المعرفة المشتركة لعمال المعرفة ومهارات التعلم المستمر التي تساعد القادة على الحفاظ على الميزة التنافسية لمنظماتهم (Wang et al, 2015). وعلي الرغم من أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها لديها الجدارات الجوهرية الخاصة بها، إلا أنه في الاقتصاد القائم على المعرفة فقط فإن المنظمات التي تخلق وتستثمر الجدارات الجوهرية هي التي يمكن أن تستمر حقاً في تحقيق النجاح والتميز عن المنافسين (Slim, 2015).

## ٢. المزايا التنافسية المستدامة:

يعتبر (Porter, 1985) هو أول من قدم إسهامات في تعريف هذا المفهوم، حيث عرفها على أنها "الموقع الذي تحتله المنظمة مقابل المنافسين"، ووفقاً لذلك فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة

إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع، كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تستطيع المنظمة أن تخلقها لعملائها، و يركز هذا التعريف على أن عنصر الإبداع يقود المنظمة إلى الميزة التنافسية، وأن الحكم عليها يرتبط بالقيم التي يحصل عليها العميل (إسماعيل، عوض، ٢٠٢١).

وتم تعريفها أيضا على أنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، عن طريق تحقيق القيمة للعميل من خلال تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعميل تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون (Teixeira et al., 2020) في حين تم تعريفها على أنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة مقارنة بالمنافسين" (Porter, 1985)، وكذلك تم تعريفها بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتفوق فيها عن المنافسين مثل: التفوق في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية، وتعتمد الميزة التنافسية على نتائج تحليل الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها (الإمام، ٢٠١٩).

#### ١/٢. أبعاد المزايا التنافسية المستدامة:

أشار (إسماعيل، محمد، ٢٠٢١) إلي أن المزايا التنافسية المستدامة تشتمل علي خمسة أبعاد أساسية وهي:  
١/١/٢. التميز:

التميز يعني تقديم العلامة التجارية الفريدة والتكنولوجيا المتميزة وخدمة العملاء والمنتجات لكسب حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين، وهو إستراتيجية تنافسية تنطوي على الافراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء، وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل على أنه شيء فريد أو مميز، ويمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية للمنافسين (Aluisius, 2019).

#### ٢/١/٢. التكلفة الأقل:

تسعي منظمات الأعمال التي تتنافس من خلال التكلفة الأقل، بل والمنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة، تسعي جميعاً إلى هدف رئيسي وهو تحقيق تكلفة منخفضة لمنتجاتها وخدماتها، والتكلفة الأقل هي قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة أقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد مجزية، ويمكن للمنظمة التمتع بميزة التكلفة الأقل من خلال التوجه بالسوق وتحقيق سعر أقل للمنتج (Francoise, 2016).

#### ٣/١/٢. التوقيت المناسب:

الإدارة التنافسية هي عملية مرتبطة بالوقت ومتلازمة بشكل كامل مع الوقت، وقد أدى انعدام المسافات وسرعة التغيير في البيئة التنافسية إلي جعل العالم كله قرية صغيرة، ومع بداية القرن الحادي والعشرين ازداد التركيز علي الوقت كعامل مؤثر، حيث إن إدارة الوقت تسمح للمنظمة بتحقيق التفوق التنافسي (Sapkauskiene & Leitoniene, 2016).

#### ٤/١/٢. الابتكار:

يعتبر الابتكار من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها ويرى (مرزوق والبردان، ٢٠١٨)، وعرف (Perez et al., 2017) الإبداع بأنه تقديم فكرة قائمة وتنفيذها بطرق جديدة، الابتكار والإبداع يشجع على البحث والاكتشاف وتطوير التجارب التقليدية واعتماد أشكال تنظيمية جديدة.

#### ٤/١/٢. الكفاءة الأساسية:

يعتمد امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة على كفاءتها في إنتاج مخرجات معينة باستعمال أقل المدخلات، حيث تشير الكفاءة إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في تقديم مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستعملة في إنتاج تلك المخرجات، ويرى (توفيق ومشرف، ٢٠١٧) أن الكفاءة تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، من خلال الاستعمال الكفء و المنظم للموارد المتاحة، من خلال تدريب العاملين، وتطوير مهارتهم بهدف زيادة الإنتاجية للفرد وترشيد استعمال المدخلات في إنتاج

المخرجات، بما ينعكس على تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (غائض وأبو هادي، ٢٠١٩).

#### ٢/٢- أنواع المزايا التنافسية المستدامة:

في بيئات الأعمال المتقلبة الحالية، تسعى الشركات إلى توليد ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال الموارد والقدرات التي تم استخدامها وإدارتها ويجب أن تكون متفوقة على تلك الخاصة بالمنافسين، وبالتالي ضمان استدامتها. وتعتمد استدامة الميزة التنافسية على ثلاثة معايير من حيث الموارد والقدرات وهي (Makhloufi & Al-Erjal, 2017):

- الفترة التي يتم خلالها الحفاظ على الميزة التنافسية.
  - قابلية التحويل: كلما كان من الصعب على المورد نقل الميزة التنافسية الأعلى استدامة.
  - قابلية النسخ المتماثل: الوسائل لا يمكن تكرارها أو شراؤها من السوق.
- ويشير علماء مثل (Gupta et al., 2009) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي في الأساس لخلق الميزة التنافسية على الشركات الأخرى. ولغرض إنشاء ميزة تنافسية، يجب على المؤسسة استغلال مواردها بشكل فعال واستكشاف قدرتها على النمو بمرور الوقت، وإنشاء موارد جديدة مثل المهارات (من خلال التكنولوجيا الجديدة أو تطبيق البرامج)، وتطوير منتج جديد. وكذلك تميل الشركة إلى أن تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ إستراتيجية خلق القيمة التي لم يتم تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين. وبالتالي، للحصول على ميزة تنافسية تدير إستراتيجية عمل لشركة مجموعة متنوعة من الموارد التي لها سيطرة مباشرة عليها ويمكن لهذه الموارد أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة (Rijamampianina et al., 2003).
- كما ركز بعض الباحثين على مراحل نمو الميزة التنافسية التي تولدها الشركات وتأثيراتها على نجاح الشركة. فقد وصف (Kotelnikov, 2004) ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية وهي:
- (١) **الميزة التنافسية الأساسية (BCA):** والتي تشير إلى مدى قدرة الشركة على العمل والمنافسة في السوق العالمية.
  - (٢) **الكشف عن الميزة التنافسية (RCA):** والتي يشار إليها من خلال حصة الشركة في السوق.
  - (٣) **الميزة التنافسية المستدامة (SCA):** التي تتيح للشركة الحفاظ على مركزها التنافسي وتعزيزه في السوق الحالية.

#### ثانياً الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحثين بإجراء دراسة من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة التي تعتمد على الأسئلة المفتوحة لیتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك من خلال مجموعة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على هذه البنوك في تلك المرحلة، وقام الباحثين بإجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال ما يأتي:

#### ١- الأهداف

يسعى الباحثين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على بعض المؤشرات الدالة على مشكلة الدراسة وأهميتها وصياغة الفروض، إضافة إلى وضع حدود الدراسة وأيضاً توصيف المجتمع محل الدراسة، وقد تمثلت أهم الأهداف التفصيلية تحديداً فيما يلي:

- (١) الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة والسعي نحو زيادة المعرفة بموضوع الدراسة والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنه.
- (٢) تحديد مدى إدراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية بالجدارات الجوهرية.
- (٣) التعرف على مدى استيعاب مجتمع الدراسة لمحددات المزايا التنافسية المستدامة.
- (٤) تحديد إلى أي مدى تأثر الجدارات الجوهرية على البنوك التجارية المصرية.
- (٥) تحديد أهم المشكلات التي يعاني منها العاملين بالبنوك التجارية المصرية.
- (٦) وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين الجدارات الجوهرية والمزايا التنافسية المستدامة.

#### ٢- أسلوب إجرائها



اعتمد الباحثين في إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية، حيث قام الباحثين بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع (٥٠) من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في أبعاد الجدارات الجوهرية وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة، ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية:

**المحور الأول:** درجة توافر الجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، ومدى معرفة العاملين بأبعاد الجدارات الجوهرية.

**المحور الثاني:** مدى توافر المزايا التنافسية المستدامة ومدى استيعاب أبعادها لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

### ٣- النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

وفقاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية بالبنوك التجارية المصرية مجال الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على مفردات العينة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي أسفرت عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج المبدئية) التالية:

١. انخفاض مستوى إدراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية لأبعاد الجدارات الجوهرية.
٢. عدم إدراك مجتمع الدراسة بمحددات وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى عدم الإدراك الكافي لمفهوم المزايا التنافسية المستدامة.
٣. انخفاض مستوى الاهتمام بخبرات ومعارف ومهارات وقدرات العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة في عملية تقديم الخدمات (رأس المال البشري).
٤. انخفاض قدرة البنوك التجارية محل الدراسة على تحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة للرد على هذه التغيرات (المرونة الإستراتيجية).
٥. ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة من جانب البنوك التجارية محل الدراسة، وتوفير قادة هذه البنوك المعدات والأدوات اللازمة لتطوير الخدمات القائمة وتصميم خدمات جديدة (الإدارة التكنولوجية)

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

#### ١. الدراسات السابقة المتعلقة بالجدارات الجوهرية:

تنوعت الدراسات التي تناولت مصطلح الجدارات أو المقدرات الجوهرية للمنظمة، حيث قامت دراسة (Bagnasco et al., 2022) بتحديد الجدارات الجوهرية لمرمضات الأسرة والمجتمع، حيث يواجه الاتحاد الأوروبي تحديات صحية مشتركة في مجال الرعاية الأولية، وفقاً لسياسات الصحة الأوروبية ومنظمة الصحة العالمية، والتي يجب معالجتها من خلال طرق عمل أفضل ومبتكرة تتطلب إجراءات مشتركة. هناك دليل على أن "ممرضات الأسرة والمجتمع" يلعبون دوراً رئيسياً في مجال الرعاية الأولية، ولكن لا يوجد اتفاق بشأن الجدارات الجوهرية المطلوبة منهم. وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ٢٨ من الجدارات الجوهرية، والتي استخدمها شركاء "ENhANCE" لتطوير المنهج الأوروبي الأساسي لممرضات الأسرة والمجتمع. أكد شركاء ENhANCE أن الجدارات الجوهرية تتوافق مع توصيات منظمة الصحة العالمية والمهارات / الكفاءات والمؤهلات والمهن الأوروبية (ESCO) ومع نظام الائتمان الأوروبي للتعليم والتدريب المهني (ECVET). وستوفر نتائج هذه الدراسة الأساس للجامعات في جميع أنحاء أوروبا لتطوير برامج التدريس الخاصة بها بعد التخرج مع أهداف تعليمية مشتركة لممرضات الأسرة والمجتمع وكادر من الممرضات الممارسين ذوي المهارات القابلة للتحويل عبر القارة.

كما هدفت دراسة (Sim et al., 2021) إلى تطوير إطار عمل أولي لجدارات العمل الاجتماعي. وأجرت الدراسة مراجعة تكاملية لـ ١٨٣ دراسة تجريبية دولية وانعكاسات ممارسة، تضم بحثاً منهجياً واختيارياً ومراجعة وتحليل المحتوى، مسترشدة بنظرية النظم البيئية. وبينت النتائج أن هذا الإطار الأولي يتكون من ٧٣ جدارة جوهرية، بما في ذلك ٣٣ جدارة على المستوى الجزئي، و ١٨ منها على المستوى المتوسط و ٢٢ على المستوى الكلي، وتغطي المعرفة والقيم والمهارات في أربع مراحل لإدارة الكوارث.

وبمقارنة بأطر الجداريات الأخرى، أوضح هذا الإطار تصنيف المعرفة والقيم والمهارات البارزة في التدريب على إدارة الكوارث وممارسات العمل الاجتماعي.

واستهدفت دراسة (Thencher, et al, 2018) بإجراء دراسة مقارنة لأنواع مختلفة من درجات الماجستير علي عينة مكونة من ١٤ برنامج من برامج الماجستير في أفضل الجامعات أداءً في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية، وتستخدم هذه الدراسة مقارنات كمية ونوعية لتقييم فعالية الأنواع المختلفة من البرامج في بناء الجداريات الجوهرية وفهم الخصائص المميزة للبرامج، وكيفية بناء الجداريات المبتكرة والتحديات التي تتم مواجهتها والحلول اللازمة لحلها، وصنفت هذه الدراسة البرامج إلي ثلاث فئات: برامج موجهة نحو البحث، برامج موجهة نحو الحيادية، وبرامج موجهة نحو الممارسة. وأظهرت نتائج الدراسة نجاحاً منخفضاً في جميع أنواع البرامج عند تزويد الخريجين بالجداريات المتوقعة، كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البرامج الموجهة نحو البحث والبرامج الموجهة نحو الممارسة مع أن ذلك يدل علي نجاح أعلى في بناء الجداريات الشخصية والإستراتيجية والمعيارية.

في حين سعت دراسة (Ali, 2017) إلى دراسة تأثير الدور الوسيط لجودة خدمات الدعم على العلاقة بين خدمات المعلومات التسويقية والجداريات الجوهرية للبنك وذلك داخل القطاع المصرفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وذو دلالة لجودة خدمات الدعم على العلاقة بين خدمات المعلومات التسويقية والجداريات الجوهرية للبنك، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين مكونات خدمات المعلومات التسويقية والجداريات الجوهرية للبنك، وتدعم النتائج العملية الارتباط الإيجابي بين خدمات المعلومات التسويقية وجودة خدمات الدعم وبين الجداريات الجوهرية للمنظمة، وتتميز فائدة تلك المساهمة في تقديم أداء متميز للجداريات في السوق.

أما دراسة (خلف، ٢٠١٦) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمنظمة بأبعادها الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الإستراتيجية) وبين التفوق التنظيمي من خلال أربعة أبعاد تتمثل في (التخطيط الإستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، وتكونت عينة الدراسة من ٧٠ فرداً من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية من العاملين في كلية التربية الرياضية بجامعة ديالى بالعراق. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلية التربية الرياضية في جامعة ديالى تمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والجداريات التي يمكن أن تساهم إلي حد ما في تحسين أدائها وتفوقها، بالإضافة إلي أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للمنظمة والتفوق التنظيمي وأن هذا التأثير يتزايد في حالة التفاعل بين المتغيرات.

في حين سعت دراسة (أبو ليفه، ٢٠١٦) إلي التعرف علي مدي توافر أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة والذكاء الشعوري لدي مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركة المصرية للاتصالات، بجانب التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة من جانب، و طبيعة العلاقة بين الذكاء الشعوري والمقدرات الجوهرية للمنظمة من جانب آخر، بالإضافة إلي دراسة الدور الوسيط للذكاء الشعوري في مسار العلاقة بين أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى في إدراك بعض أبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بعض أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الذكاء الشعوري وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى أن الذكاء الشعوري كمتغير وسيط أدى إلي زيادة العلاقة الموجبة بين بعض أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة.

في حين سعت دراسة (Sven & Katrin, 2016) إلى التحقيق في تأثير الشبكات الاجتماعية الكورية غير الرسمية على أنشطة المبيعات، من خلال التركيز بشكل خاص على الجداريات الجوهرية الأساسية. حيث تقدم هذه الدراسة رؤية أولية حول طرق عمل الشبكات الاجتماعية غير الرسمية في إدارة المبيعات وهو أمر ذو أهمية خاصة بالنسبة لمستشاري الإدارة ومديري المبيعات والمدراء التنفيذيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشبكات الاجتماعية غير الرسمية لا غني عنها في إدارة العلاقات في كوريا، علاوة علي ذلك يقترح

الباحثون أن هناك عشرة جداريات جوهرية ومهارات المديرين البيعية كوريا بحاجة إلى امتلاكها، علي سبيل المثال: احترام علاقات العملاء التوريدية، القدرة علي الانخراط في العقود ذات الصلة، إقامة علاقات مبنية علي الثقة، والقيام بأعمال تتصف بالمخاطرة في ظل بيئة متغيرة.

**٢. الدراسات السابقة المتعلقة بالمزايا التنافسية المستدامة:**

قامت دراسة (Banmairuoy et al., 2021) بدراسة أدوار القيادة المعرفية وتنمية الموارد البشرية في دعم ميزة تنافسية مستدامة لمنظمة ما باستخدام بيانات من موظفين في مؤسسات التكنولوجيا المتقدمة والابتكار في تايلاند. تسمى هذه المؤسسات النموذجية صناعات S-Curve الجديدة بموجب تعريف "نموذج تايلاند ٤,٠". تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل التأثيرات. وأظهرت النتائج أن القيادة المعرفية أثرت بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، حيث لم يكن لتنمية الموارد البشرية تأثير مباشر كبير على الميزة التنافسية المستدامة. علاوة على ذلك، أثرت كل من القيادة المعرفية وتنمية الموارد البشرية بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية المستدامة من خلال عوامل مكون الابتكار التنظيمي.

وهدفت دراسة (Mattera et al., 2021) إلى تقييم ما إذا كان تنفيذ نماذج الأعمال المستدامة يساهم في تحسين أداء الشركة أثناء الأزمات العالمية، مثل الأزمة الناجمة عن COVID-19، وكذلك تدعيم الميزة التنافسية المستدامة. استناداً إلى نظرية المحصلة النهائية الثلاثية، تستكشف الورقة العلاقة بين خلق القيمة من خلال استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) القوية، ومقترحات نموذج الأعمال الخاصة بالاتفاق العالمي للأمم المتحدة (GC) Global Compact (UN) ومخطط إعداد التقارير الخاص بمبادرة الإبلاغ العالمية (GRI). وتظهر النتائج كيف يمكن للالتزام بنماذج الأعمال المستدامة واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات طويلة الأجل أن يساهم في قدرة الشركة على التغلب على فترات الأزمات الاقتصادية، أيضاً يساهم تدعيم الميزة التنافسية المستدامة. علاوة على ذلك، يبدو أن تنفيذ معايير GRI وإرشادات UNGC ضمن نموذج الأعمال له تأثير إيجابي في التغلب على سياق صعب مثل COVID-19. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يساهم في فهم أفضل لاحتياجات أصحاب المصلحة، وتحديد سمات المستهلك وخلق القيمة.

وهدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) إلى دراسة دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وذلك من حيث مجالات التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) من ناحية، ومجالات الميزة التنافسية المستدامة ( السمعة الإستراتيجية والمرنة الإستراتيجية والتميز بالجودة) من ناحية أخرى، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي والتشابه، العضوية وبين الميزة التنافسية المستدامة ( السمعة الإستراتيجية، المرنة الإستراتيجية، التميز بالجودة).

واستهدفت دراسة (Haseeb et al., 2019) دراسة أدوار التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء الأعمال المستدام، كشفت نتائج الدراسة أن التحديات الاجتماعية والتكنولوجية لعبت دوراً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وأداء الأعمال المستدام، علاوة على ذلك كان التوافق الاستراتيجي عاملاً رئيسياً في عكس الأدوار الإيجابية للعوامل الاجتماعية والتكنولوجية في الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر نتائج هذه الدراسة مفيدة للممارسين وستسمح لاستراتيجياتهم بأن تعكس المزايا التنافسية المستدامة وأداء الأعمال المستدام.

بينما دراسة (Na et al., 2019) هدفت الدراسة إلى بحث العلاقات بين التوجه السوقي لأعمال الاقتصاد التشاركي والابتكار التسويقي والميزة التنافسية المستدامة والأداء، وتوصلت إلى بعض النتائج والتي منها أن أثر هناك كبير للتنسيق الوظيفي لتوجه السوق الثقافي مع توجيه المستهلك على ابتكار المنتجات، لكن تأثير التوجه التنافسي على ابتكار المنتجات لم يكن كبيراً، ، ولكن تأثير تبادل معلومات السوق على ابتكار المنتجات لم يكن كبيراً، على الرغم من أن تبادل معلومات السوق والاستجابة لمعلومات السوق كان لهما تأثير كبير على ابتكار الاتصالات، فإن تأثير توليد معلومات السوق على الابتكار لم يكن كبيراً.

بينما استهدفت دراسة (al.Mahdi et,2019) كشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، والذي طبق على القادة الأكاديميين بالجامعات العراقية الخاصة والتي توصلت إلى أن الإدارة

المعرفة ( تولد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) مدعوما بتحديد المعرفة وصياغة أهدافها عبر كل جانب من جوانب المنظمة له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية المستدامة. و دراسة ( محمود وآخرون، ٢٠١٨) التي تهدف إلى التعرف على مستوى المنظمة الريادية، ومستوى الميزة التنافسية المستدامة في بعض شركات الصناعات الغذائية، كما هدف البحث إلى التعرف على اثر وعلاقة أبعاد المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، الموظف الريادي، القيادة الريادية) على الميزة التنافسية المستدامة، وقد أشارت نتائج البحث أن المستوى العام للمنظمة الريادية كان مرتفعا، والميزة التنافسية المستدامة كان متوسطاً، كما أوضحت نتائج البحث وجود علاقة واثرة معنوي لبعده الإبداع الوظيفي والموظف الريادي على الميزة التنافسية المستدامة، ولا يوجد علاقة واثرة معنوي بين القيادة الريادية والميزة التنافسية.

### ٣ - دراسات متعلقة بالعلاقة بين الجدارات الجوهرية والمزايا التنافسية المستدامة:

ناقشت دراسة (Feng et al., 2020) المعرفة الأساسية للقدرة التنافسية الأساسية، وتقدم مكونات وأساليب تقييم القدرة التنافسية الأساسية، وتبني نظام مؤشر تقييم الجدارات الجوهرية التكنولوجية لمؤسسات التكنولوجيا الفائقة. بعد ذلك، تتم مناقشة عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) بالكامل، والتي يتم خلالها تقديم خطوات ومزايا وعيوب طريقة تقييم برنامج AHP. أخيراً، يتم أخذ مقاطعة فوجيان الصينية كمثال، ويتم جمع البيانات ذات الصلة ومعالجتها، ويتم تحليل تأثير المؤشرات، ويتم بناء نظام مؤشر تحليل الجدارات الجوهرية التكنولوجية لصناعة التكنولوجيا الفائقة على أساس طريقة AHP. وبالتالي، يتم الحصول على تأثير الجدارات الجوهرية التكنولوجية لصناعة التكنولوجيا الفائقة على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. تقدم هذه الدراسة مقترحات للحفاظ على القدرة التنافسية لصناعات التكنولوجيا الفائقة، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الإدارة المستدامة للمؤسسات. وخلصت النتيجة إلى أنه إذا استمرت صناعات التكنولوجيا الفائقة في إجراء الابتكار والبحث العلمي، فسوف تحافظ الشركات على مزاياها التنافسية. باختصار، فإن استكشاف تأثير الجدارات الجوهرية التكنولوجية لصناعات التكنولوجيا الفائقة على المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات مهم للغاية لتحسين قدرتها التنافسية ووضعها الصناعي، مما يجعلها لا تُقهر في بيئة معقدة.

وهدفت دراسة (Krishnan & Islam, 2019) إلى استكشاف مجال الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة والأداء المالي والأداء الاستراتيجي لشركة النفط والغاز في ماليزيا وتطوير نموذج يصور العلاقة بين هذه الهياكل. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عشرة مسؤولين تنفيذيين ذوي خبرة من الشركة للحصول على معلومات حول الجدارات الجوهرية للمنظمة، والمزايا التنافسية المستدامة، والأداء المالي، فضلاً عن الأداء الاستراتيجي. وبينت الدراسة أن معظم المؤسسات غالباً ما تخطئ بين الجدارات الجوهرية والقدرات. علاوة على ذلك، تدعم الدراسة النتيجة النظرية التي تفيد بأن الشركات التي تطور الجدارات الجوهرية تؤدي إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة ولديها أداء سوقي متفوق.

كما سعت دراسة (Agha et al., 2012) إلى التحقق في العلاقة بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي. تم قياس الجدارات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد: الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين. تم قياس الميزة التنافسية أيضاً من خلال المرونة والاستجابة. تم اختبار النموذج المقترح في سياق صناعة الدهانات في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم إجراء المسح إلكترونيًا على إجمالي ٧٧ مديراً. تشير النتائج إلى أنه يبدو أنه مقاييس متسقة وموثوق بها. تشير النتائج إلى أنه في حين أن للجدارات الجوهرية تأثير قوي وإيجابي على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، فإن الميزة التنافسية لها أيضاً تأثير كبير على الأداء التنظيمي. تؤكد النتائج الأهمية المتفاوتة لأبعاد الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. وقد وجد أيضاً أن المرونة لها تأثير أكبر على الأداء التنظيمي من الاستجابة. للبقاء في المنافسة والحصول على مزايا تنافسية، يمكن للمديرين محاولة زيادة الأداء التنظيمي من خلال إدارة كل بُعد من أبعاد الجدارات الجوهرية، أي الرؤية المشتركة؛ التعاون والتمكين.

واستهدفت دراسة (Jerab et al., 2011) دراسة تأثير الجدارات الجوهرية على المزايا التنافسية المستدامة والنجاح في شركات السياحة في اسطنبول وكيفية الحفاظ على نجاح هذه الشركات. أجريت دراسة تجريبية. تم جمع البيانات من ١٥٠ شركة سياحية ناجحة في اسطنبول باستخدام مسح. تم استخدام الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية مثل: التحليل الوصفي، ارتباط سبيرمان، والانحدار المتعدد. وتشير نتائج البحث



إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات الجوهرية والمزايا التنافسية المستدامة ونجاح الشركة. وكانت أنواع الجداريات الجوهرية ذات التأثير العالي هي التركيز الاستراتيجي ومهارات الموظفين الرئيسة وأنظمة إدارة المعرفة ومرافق الشركة والبنية التحتية والقدرات الديناميكية وعمليات العمل الرئيسة والموارد الفريدة على التوالي.

#### • التعليق على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:

- (١) اهتمت العديد من الدراسات بالجداريات الجوهرية، وذلك نظراً لأهميتها في السياق التنظيمي ولما لها من تأثير إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل العمل، وجاءت الجداريات الجوهرية باعتبارها من العناصر الهامة لقوة المنظمات وإستمراريتها، لما لها من تأثير جوهري على التفوق التنظيمي، وإدارة المعرفة، وارتباطها بالقيادة الإستراتيجية للمنظمات والتغيير التنظيمي.
- (٢) أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة، فأشارت الدراسات السابقة أن للميزة التنافسية المستدامة تأثير مهم في تحسين مستوى التمكين داخل المنظمات، بالإضافة إلى إدارة المعرفة، والابتكار التسويقي، التوجه السوقي، التحديات الاجتماعية والتكنولوجية، التماثل التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات طويلة الأجل، خلق القيمة، أداء الشركة، القيادة المعرفية.
- (٣) تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Feng et al., 2020؛ Agha et al., 2019؛ Krishnan & Islam, 2019؛ Jerab et al., 2011؛ al., 2012) في أن الجداريات الجوهرية تعزز من مستوى الميزة التنافسية المستدامة.
- (٤) اهتمت معظم الدراسات التي تناولت موضوع الجداريات الجوهرية بثلاثة أبعاد، في حين تتمثل أبعاد الجداريات الجوهرية في أربعة عناصر وهي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).
- (٥) في حدود علم الباحثين لا توجد دراسات عربية تناولت الجداريات الجوهرية للمنظمة وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطبيق على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية. وعليه، فإن الفجوة البحثية التي ستستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والجداريات الجوهرية للمنظمة من خلال تناول البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في تلك العلاقة، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة وهو ما سوف تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

#### رابعاً مشكلة الدراسة:

اتضح للباحثين من نتائج الدراسة الاستطلاعية انخفاض مستوى أبعاد الجداريات الجوهرية لدى معظم المديرين في البنوك التجارية محل الدراسة، كذلك ومن واقع نتائج الدراسة الاستطلاعية، أكد العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة أن البنوك قد واجهت في الأونة الأخيرة تحديات تتمثل في فقد بعض مقدراتها الجوهرية وذلك بسبب تزايد أعداد البنوك الخاصة في القطاع المصرفي وتزايد حدة المنافسة في تقديم مزيج متكامل من الخدمات المصرفية للعملاء، الأمر الذي دعت معه الحاجة إلى تطوير المقدرات الجوهرية للبنوك وضرورة تفعيل أبعاد الجداريات الجوهرية في نمط وأسلوب الإدارة داخل البنوك بالإضافة إلى استكشاف أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

وفى ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في انخفاض مستوى الجداريات الجوهرية من جانب العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، والذي قد ينعكس بالسلب على مستوى الميزة التنافسية المستدامة. وبصورة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال النقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها في تساؤل رئيسي هو : **ما هو دور الجداريات الجوهرية في التأثير على المزايا التنافسية المستدامة.** وبصورة أكثر تفصيلاً يمكن صياغة عدد من التساؤلات لتعبر عن المشكلة محل الدراسة وذلك على النحو التالي:



١. هل يتفاوت إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية وفق (نوع الملكية – عدد سنوات الخبرة – المستوي الإداري) لأبعاد الجداريات الجوهرية؟
٢. هل تتفاوت البنوك التجارية المصرية وفق (نوع الملكية – عدد سنوات الخبرة – المستوي الإداري) من حيث الأبعاد المتوافرة للمزايا التنافسية المستدامة؟
٣. هل توجد علاقة بين أبعاد الجداريات الجوهرية لدي العاملين بالبنوك التجارية المصرية وبين المزايا التنافسية المستدامة؟

### خامساً أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. التعرف على مدى وجود تفاوت بين إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية وفق (نوع الملكية – عدد سنوات الخبرة – المستوي الإداري) لأبعاد الجداريات الجوهرية.
٢. دراسة مدى التفاوت بين البنوك التجارية المصرية وفق (نوع الملكية – عدد سنوات الخبرة – المستوي الإداري) من حيث الأبعاد المتوافرة للمزايا التنافسية المستدامة.
٣. تحديد العلاقة بين أبعاد الجداريات الجوهرية لدي العاملين بالبنوك التجارية المصرية وبين المزايا التنافسية المستدامة.

### سادساً: فرضيات الدراسة:

تم صياغة ثلاث فرضيات تساهم في الإجابة على التساؤلات وتساعد في تحقيق الأهداف وهي:

١. لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين في البنوك التجارية المصرية وفق (نوع الملكية – عدد سنوات الخبرة – المستوي الإداري) من حيث إدراك العاملين للجداريات الجوهرية.
٢. لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين في البنوك التجارية المصرية وفق (نوع الملكية – عدد سنوات الخبرة – المستوي الإداري) من حيث الأبعاد المتوافرة للمزايا التنافسية المستدامة.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجداريات الجوهرية لدي العاملين بالبنوك التجارية المصرية وبين المزايا التنافسية المستدامة.

### سابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث لتحقيقه والذي يتمثل في دراسة مدى إمكانية تأثير الجداريات الجوهرية على المزايا التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية المصرية وتحديد أي من أبعاد الجداريات الجوهرية أكثر قدرة على التأثير في المزايا التنافسية المستدامة وذلك حتي تتمكن من تحسين مستوي الخدمة المقدمة للعملاء، و بصورة تفصيلية نتناول أهمية البحث علي النحو التالي:

١. قلة عدد الدراسات الأكاديمية التي تناولت دراسة الجداريات الجوهرية والمزايا التنافسية المستدامة، ولذلك يعتبر هذا البحث بمثابة محاولة مكملة للمحاولات الأخرى.
٢. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين الجداريات الجوهرية وبين المزايا التنافسية المستدامة، وتأثيرها على تقديم الخدمة في البنوك التجارية المصرية.
٣. المساهمة في تقديم مقترحات وتوصيات يمكن تبنيها لتحسين مناخ تقديم الخدمات في البنوك التجارية المصرية والعمل على دعم المزايا التنافسية المستدامة.

إن نتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تكفل دعم مستوي المزايا التنافسية وتقديم الخدمة، وذلك من منطلق أن الجداريات الجوهرية تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف البنوك وتطويرها.

### ثامناً: تصميم الدراسة:

١. بيانات البحث:
- اعتمد الباحثين على كل من البيانات الأولية والبيانات الثانوية وذلك هلي النحو التالي:

❖ **البيانات الثانوية:** اعتمد الباحثين على العديد من المصادر للحصول على بعض البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الجدارات الجوهرية، والمزايا التنافسية المستدامة والتي من أهمها:

١. بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات الجدارات الجوهرية والمزايا التنافسية المستدامة.
  ٢. التأصيل العلمي لمفهوم وأبعاد الجدارات الجوهرية.
  ٣. تعريف المزايا التنافسية المستدامة، وأبعادها.
  ٤. أعداد العاملين في البنوك التجارية المصرية باختلاف فئاتهم وتخصصهم.
- ❖ **البيانات الأولية:** تم الاعتماد على كل من المقابلات الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، إضافة للاعتماد على الاستبيان في تجميع البيانات الأولية من العاملين بالبنوك التجارية المصرية عن الجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية المصرية، ومستوي المزايا التنافسية المستدامة وفق الأبعاد التي تم الاعتماد عليها بالبنوك التجارية المصرية باختلاف نوع ملكيتها.

## ٢. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين، المتغير المستقل وهو الجدارات الجوهرية، والمتغير التابع وهو المزايا التنافسية المستدامة.

### الجدارات الجوهرية:

يتناول هذا البحث الجدارات الجوهرية كمتغير مستقل، حيث يضم أربع متغيرات فرعية هما (التعلم التنظيمي - رأس المال البشري - المرونة الإستراتيجية - الإدارة التكنولوجية) واعتمد الباحثين على المقياس الذي استخدمه (Jamhour, 2010)، والذي يتضمن أربع أبعاد للجدارات الجوهرية حيث تبلغ عدد الفقرات الإجمالية للأبعاد (22).

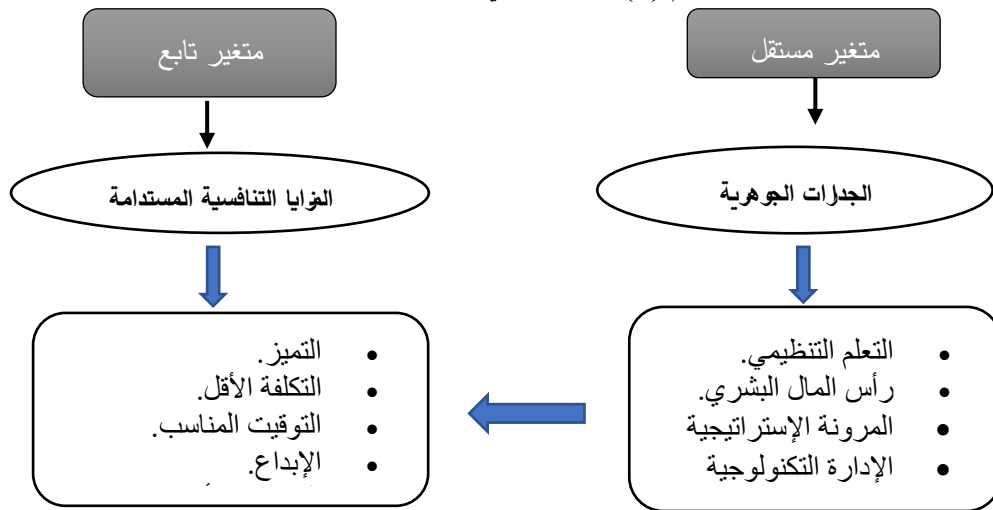
### المزايا التنافسية المستدامة:

لقد تناولت هذه الدراسة دراسة المزايا التنافسية المستدامة كمتغير تابع، ويتكون من خمس متغيرات فرعية هي (التميز - التكلفة الأقل - التوقيت المناسب - الإبداع - الكفاءات الأساسية) واعتمد الباحثين على المقياس الذي عرّفه (عبد الرسول، ٢٠١٩)، والذي يتضمن خمسة أبعاد للمزايا التنافسية، حيث تبلغ الفقرات الإجمالية للأبعاد (١٨) فقرة.

### ٣. نموذج الدراسة:

وفيما يلي يتم تناول النموذج الوصفي للبحث من خلال الشكل رقم (١):

شكل رقم (١) تصور مبني للعلاقة بين متغيرات البحث



#### ٤. أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي اعتمد عليها الباحثين في الحصول علي البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقم تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاثة أسئلة بيانها كما يلي:  
السؤال الأول: ويتضمن (٢٢) عبارة تعكس مدي توافر الجدارات الجوهرية من خلال أبعادها الأربعة وتتمثل في:

١. التعلم التنظيمي وتمثل في العبارات من (٦ - ١)
  ٢. رأس المال البشري وتمثل في العبارات من (٧ - ١١)
  ٣. المرونة الإستراتيجية وتمثل في العبارات من (١٢ - ١٧)
  ٤. الإدارة التكنولوجية وتمثل في العبارات من (١٨ - ٢٢)
- السؤال الثاني: يتضمن (١٨) عبارة تعكس مدي وجود مزايا تنافسية مستدامة من خلال توافر أبعادها الخمسة وتتمثل في:

١. التميز وتمثل في العبارات (٤-١).
  ٢. التكلفة الأقل وتمثل في العبارات (٧ - ٥).
  ٣. التوقيت المناسب وتمثل في العبارات (١١-٨).
  ٤. الإبداع وتمثل في العبارات (١٤-١٢).
  ٥. الكفاءات الأساسية وتمثل في العبارات (١٨-١٥).
- السؤال الثالث: ويتضمن البيانات الشخصية وتتمثل في:
١. نوع ملكية البنك (بنك عام - بنك خاص - فرع لبنك أجنبي).
  ٢. المستوي الإداري (إدارة تنفيذية - إدارة وسطي - إدارة عليا).
  ٣. عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة).
- وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الردود كالتالي موافق تماماً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق تماماً (١).

#### ٥- مجتمع وعينة الدراسة:

##### ٥/١-مجتمع الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الجدارات الجوهرية للمنظمة على المزايا التنافسية المستدامة للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. ويشتمل مجتمع الدراسة علي العاملين في البنوك التجارية المصرية (بنوك قطاع عام - بنوك قطاع خاص - فروع بنوك أجنبية) وذلك نظراً لكبير حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات. والجدول التالي رقم (١) يشير إلي الأعداد التي سيركز عليها الباحثين في البنوك التجارية محل الدراسة:

##### جدول رقم (١)

##### بيان بأعداد العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة

م	نوع الملكية	عدد العاملين
١	بنوك قطاع عام	٥٨٣٢١
٢	بنوك قطاع خاص	٢٩١٦٥
٣	فروع البنوك الأجنبية	٤٠٥٥٢
	الإجمالي	١٢٨٠٣٨

المصدر: الإدارة المركزية للتقارير والرقابة الدورية - البنك المركزي المصري في ٢٠٢١.

##### ٥/٢- عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة (٤٣٠) مفردة من العاملين في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة وفقاً للمعادلة الإحصائية المحددة لحجم العينة: (عيد، ٢٠٢٠)

$$N (z^2 6^2)$$

$$n = \frac{N (z^2 6^2)}{Ne^2 + (Z^2 6^2)}$$

حيث:

$N$  = حجم المجتمع.

$n$  = حجم العينة.

$Z$  = القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ ٪ ، وهي = ١,٩٦

$6$  = الانحراف المعياري. ٣

$e$  = خطأ المعاينة = ٠,٠٥

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$128038 ((1.96)^2 (.53)^2)$$

$$= \frac{430 \text{ موظف}}{128038 ((1.96)^2 (.53)^2)}$$

$$128038 (.05)^2 + ((1.96)^2 (.53)^2)$$

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة

حجم العينة	النسبة المئوية	المجتمع	البنك
١٩٦	٪٤٥,٥	٥٨٣٢١	بنوك قطاع عام
٩٨	٪٢٣	٢٩١٦٥	بنوك قطاع خاص
١٣٦	٪٣١,٥	٤٠٥٥٢	فروع البنوك الأجنبية
٤٣٠	٪١٠٠	١٢٨٠٣٨	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٦٠ قائمة، حيث بلغت نسبة الردود ٨٤٪.

### تاسعاً. التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:

١/٩: التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد الجداريات الجوهرية، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٥٠، وبينه وباقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٣).

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التعلم التنظيمي:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٦ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٥٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس

قام الباحث بالاعتماد على دراسة (عيد، ٢٠١٣) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث.

الإجمالي المستخدم في قياس بعد التعلم التنظيمي إلى ٠,٩١٨، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ب) مستوى الثبات/ الاعتمادية في مقياس رأس المال البشري:

بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد رأس المال البشري يبلغ ٠,٨٩٠.

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس المرونة الإستراتيجية:

بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٦ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد المرونة الإستراتيجية وصل إلى ٠,٩٠٩.

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في الإدارة التكنولوجية:

بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد الإدارة التكنولوجية إلى ٠,٩١٢.

### جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ألفا	عدد المتغيرات	المقاييس المستخدمة في البحث
٠,٩١٨	٦	التعلم التنظيمي
٠,٨٩٠	٥	رأس المال البشري
٠,٩٠٩	٦	المرونة الإستراتيجية
٠,٩١٢	٥	الإدارة التكنولوجية
٠,٩٦٥	٢٢	إجمالي مقياس الجدارات الجوهرية
٠,٨٨٩	٤	التميز
٠,٨٣٧	٣	التكلفة الأقل
٠,٨١٢	٤	التوقيت المناسب
٠,٨٠٣	٣	الابتكار
٠,٨٨٥	٤	الكفاءات الأساسية
٠,٩٤٤	١٨	إجمالي مقياس الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التميز:

بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٤ متغيرات) تقرر عدم استبعاد أي متغير، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد التميز يبلغ ٠,٨٨٩.

(ط) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التكلفة الأقل: بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٣ متغيرات) تقرر عدم استبعاد أي متغير، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد التكلفة الأقل يبلغ ٠,٨٣٧.



**(و) مسؤى الؤاء / الاعمءاءفة فف مقفا الؤوقفء المئاسب:**

بعء فءص معاملاء الارباء للوءفرءاء الؤف اشءمل علفها المقفا (٤ مءفرءاء) ءقرر عءم اسءبعاء أف مءفر. كما أظهرء نءاءء ءءلل الاعمءاءفة أن معامل ألفا للمقفا الإءمالف المءسءءم فف قفا الؤوقفء المئاسب بفلف ٠,٨١٢.

**(ك) مسؤى الؤاء / الاعمءاءفة فف مقفا الإبءاع:**

بعء فءص معاملاء الارباء للوءفرءاء الؤف اشءمل علفها المقفا (٣ مءفرءاء) ءقرر عءم اسءبعاء أف مءفر، كما أظهرء نءاءء ءءلل الاعمءاءفة أن معامل ألفا وصل للمقفا الإءمالف المءسءءم فف قفا الؤوقفء المئاسب إلى ٠,٨٠٣.

**(ل) مسؤى الؤاء / الاعمءاءفة فف مقفا الكفاءاء الأساسية:**

بعء فءص معاملاء الارباء للوءفرءاء الؤف اشءمل علفها المقفا (٤ مءفرءاء) ءقرر عءم اسءبعاء أف مءفر، كما أظهرء نءاءء ءءلل الاعمءاءفة أن معامل ألفا وصل للمقفا الإءمالف المءسءءم فف قفا الكفاءاء الأساسية إلى ٠,٨٨٥.

**عاشراً- نءاءء الؤراءة المفءائفة:**

**١/١٠- الؤءلل الوصفف لمءفرءاء الؤراءة المفءائفة:**

**١/١٠- واقع مسؤى الؤاءاء الؤهرفة للبنوك الؤامارة المصرفة:**

فمكن ءوضفء مسؤى الؤاءاء الؤهرفة للبنوك الؤامارة المصرفة ءلال الؤءل رقم (٤)، ءفء ءم قفا الؤاءاء الؤهرفة للبنوك الؤامارة المصرفة من ءلال أربعة أبءاء، فمكن ءوضفء ءلك من واقع إءاباء المسءقصف مئهم فف هءه البنوك كما فآف:

**الؤءل رقم (٤): واقع ومسؤى الؤاءاء الؤهرفة للبنوك الؤامارة المصرفة**

الانءراف المعفارف	الوسط الؤسابف	بفان
١,١١	٣,٦٨	١. فبشعر العاملون بالبنك بءشءبع الإءارة لهم على الؤءلم المسءمر.
١,٠٣	٣,٧٢	٢. ءءرص إءارة البنك على ءوففر عاملفن ءوف قءراء ءهففة مءمفزة.
١,٠٦	٣,٧١	٣. ءءلم إءارة البنك على ءوففر عاملفن ءوف قءراء ءهففة مءمفزة.
١,١٤	٣,٣٦	٤. ءءرص إءارة البنك على ءمكفن العاملفن.
١,٠٢	٣,٥٦	٥. ءهءم إءارة البنك بءعففن ءوف الؤبراء.
١,٩٥	٣,١٠	٦. ءءرص إءارة البنك على إشراك العاملفن فف صفاة الاسءراءفءفءاء.
١,٠٦	٣,٥٤	<b>الؤءلم الؤنظفمف</b>
٠,٩٨	٣,٦٥	٧. عاءة ما فربءك العمل وءءء مشاكلاء إذا ءرك أءء العاملفن البنك فءأة.
١,٠١	٣,٤٤	٨. ءائماً ما أشعر بأن المءفر فءطف الفرصة لزملائف للمشاركة فف المناقشاء.
٠,٨٩	٣,٩٩	٩. ءءرص إءارة البنك على ءوففر برامء ءربففة ءوففة للعاملفن لؤنءمفة قءراءهم.
٠,٩٧	٣,٦٤	١٠. ءائماً ما فءقم البنك ءءماء مصرية ءءففة نءفءة ءففة العاملفن.
١,٠٠	٣,٦٨	١١. فءصل البنك على أفضل أداء من العاملفن ءلك بءعاونهم فف فرق العمل.
٠,٩٦	٣,٦٨	<b>رأس المالم البشرف</b>
١,٠٢	٣,٦٠	١٢. ءسعى إءارة البنك إلى فزفاء عءء العاملفن ءوف الاختصاصاء المءمفزة.
٠,٨١	٣,٩٧	١٣. ءهءم إءارة البنك بالعمل على ءنوع مزفء الؤءماء الؤف فلبف اءءفءاء العماء.
٠,٩٣	٣,٨٣	١٤. ءولف إءارة البنك أهمية ءفرفة لفهم الفرص فف البفئة الؤامرفة.
٠,٨٧	٣,٨٣	١٥. ءعمل إءارة البنك على الاسءقاء من الفرص الموءوءة بالبفئة الؤامرفة.
٠,٩٨	٣,٦٩	١٦. فبشعر الؤملاء بأن ءءط عمل البنك قاءرة على مواءة الؤفرءاء المسءقبلفة.

١,١٢	٣,٤٤	١٧. تتسم بيئة العمل في البنك بأنها مشجعه علي التكيف مع أصعب الظروف والمواقف.
٠,٨١	٣,٧٣	المرونة الإستراتيجية
٠,٩٥	٣,٨٤	١٨. تحرص إدارة البنك علي توفير أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة.
٠,٨٦	٣,٩٧	١٩. تسعى إدارة البنك بصورة مستمرة إلي إدخال التحسينات لمواكبة التطورات في مجال العمل المصرفي.
٠,٩٣	٣,٨٥	٢٠. دائماً ما تحرص إدارة البنك علي تخصيص الموارد المالية اللازمة للحصول علي التكنولوجيا الحديثة.
١,١٠	٣,٥٢	٢١. يعتمد مديرو البنك علي أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات.
٠,٩٨	٣,٨٠	٢٢. عادة ما تحرص إدارة البنك علي امتلاك التكنولوجيا التي تساعده علي خلق ذاكرة تنظيمية.
٠,٩٦	٣,٧٩	الإدارة التكنولوجية
٠,٩٥	٣,٦٨	إجمالي مقياس الجدارات الجوهرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- **التعلم التنظيمي:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٦)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد التعلم التنظيمي (٣,٥٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (١,٠٩)، وتدل النتائج السابقة علي أن إدارة البنك تحرص علي توفير عاملين ذوي قدرات ذهنية متميزة، وتعمل علي توفير عاملين ذوي قدرات ذهنية متميزة.
  - **رأس المال البشري:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٧-١١)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري (٣,٦٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٩٦)، وتدل النتائج السابقة علي أن يرتكز العمل وتحدث مشاكل إذا ترك أحد العاملين البنك فجأة، كما تحرص إدارة البنك علي توفير برامج تدريبية دورية للعاملين لتنمية قدراتهم.
  - **المرونة الإستراتيجية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٢-١٧)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد المرونة الإستراتيجية (٣,٧٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٨١)، وتدل النتائج السابقة علي أن إدارة البنك تهتم بالعمل علي تنويع مزيج الخدمات الذي يلبي احتياجات العملاء، وتعمل إدارة البنك علي الاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية.
  - **الإدارة التكنولوجية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٨-٢٢)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الإدارة التكنولوجية (٣,٧٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٩٦)، وتدل النتائج السابقة علي أن إدارة البنك تسعى بصورة مستمرة إلي إدخال التحسينات لمواكبة التطورات في مجال العمل المصرفي، كما تحرص إدارة البنك علي توفير أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة.
- وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي للجدارات الجوهرية (٣,٦٨) بانحراف معياري (٠,٩٥)، وتعكس هذه النتيجة أن إدارة البنك تحرص علي إشراك العاملين في صياغة الإستراتيجيات، وتقدم خدمات مصرفية جديدة نتيجة خبرة العاملين. كما تهتم إدارة البنك بالعمل علي تنويع مزيج الخدمات الذي يلبي احتياجات العملاء. ويعتمد مديرو البنك علي أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ٢/١/١٠ - واقع مستوى الميزة التنافسية المستدامة:
- يمكن توضيح مستوى الميزة التنافسية المستدامة خلال الجدول رقم (٥)، حيث تم قياس الميزة التنافسية المستدامة من خلال خمسة أبعاد، ويمكن توضيح ذلك من واقع إجابات المستقصي منهم بالبنوك التجارية المصرية كما يأتي:

- **التميز:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٤)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات يقرب من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد التميز (٢,٨٦) وهو يقرب من الوسط الفرضي بانحراف معياري (١,١٧)، وتدل النتائج السابقة على أن البنوك التجارية المصرية تقوم بتقديم علامة تجارية متميزة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى زيادة القيمة المدركة بالنسبة للعملاء.
- **التكلفة الأقل:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٥-٧)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات يساوي من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد خلق القيمة (٣,٠٠) وهو يساوي الوسط الفرضي بانحراف معياري (١,١١)، وتدل النتائج السابقة على أن البنوك التجارية المصرية تسعى جميعها إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق تكلفة منخفضة لمنتجاتها وخدماتها.
- **التوقيت المناسب:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٨-١١)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد خلق القيمة (٣,٦٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٩٩)، وتدل النتائج السابقة على أن البنوك التجارية المصرية لديها القدرة باستمرار على تقديم المنتجات المتميزة للعملاء في وقت أسرع من المنافسين.
- **الابتكار:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٢-١٤)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد خلق القيمة (٣,٤٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (١,٠٥)، وتدل النتائج السابقة على أن البنوك التجارية المصرية تقدم منتجات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة العملاء مقارنة بالمنافسين.
- **الكفاءات الأساسية:** تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٥-١٨)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد خلق القيمة (٣,٧٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٩٧)، وتدل النتائج السابقة على أن البنوك التجارية المصرية تمتلك مجموعة من الموارد النادرة والتميزة والتي تجعلها في مركز متقدم مقارنة بالمنافسين ويصعب عليهم امتلاكها.

ويمكن توضيح مستوى الميزة التنافسية المستدامة من خلال الجدول رقم (٥)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
١,٢٠	٣,١٩	١. يطرح البنك منتجات جديدة ومتميزة التي تلبي متطلبات العملاء.
١,٢٠	٣,٠٩	٢. يتوفر للبنك مميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين.
١,١٥	٢,٢١	٣. يتوافر لدى البنك موارد مادية مختلفة (أصول، قدرات، مهارات) تسمح له بامتلاك قدرة متميزة مقارنة بالمنافسين.
١,١٤	٢,٩٨	٤. يتخذ البنك إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
١,١٧	٢,٨٦	<b>التميز</b>
١,٠٨	٣,٢٦	٥. يستغل البنك الموارد المتاحة لها بصورة اقتصادية.
١,١٠	٣,٠٦	٦. يعمل البنك على تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين.
١,١٩	٢,٦٥	٧. يقوم البنك بتخفيض تكلفة منتجاتها دون المساس بالجودة المطلوبة بهدف الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي ومتميز.
١,١١	٣,٠٠	<b>التكلفة الأقل</b>
١,٠١	٣,٢١	٨. يتفاعل البنك بسرعة مع التغيرات التي تؤثر على حسن سير العمل.
١,٠٥	٣,٦٦	٩. يطرح البنك منتجاتها في الوقت المناسب.
٠,٩٨	٣,٧٤	١٠. يبادر البنك بأن يكون أول من يقدم أنواع مختلفة من المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
٠,٩٥	٣,٩٢	١١. البنك لديه القدرة باستمرار على تقديم المنتجات المتميزة للعملاء في وقت أسرع من المنافسين.
٠,٩٩	٣,٦٣	<b>التوقيت المناسب</b>

١,٠٨	٣,٣٣	١٢. يمتلك العاملین في البنك معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرین علي الإبداع والابتكار.
١,٠٦	٣,٤٩	١٣. يقوم البنك بتطوير أساليب جديدة لتبسيط الإجراءات حتي يسهل علي العميل تلقي و الحصول علي المنتجات المستهدفة.
١,٠١	٣,٦٥	١٤. يقدم البنك منتجات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة العملاء مقارنة بالمنافسين.
١,٠٥	٣,٤٩	الابتكار
٠,٩٣	٣,٩١	١٥. يمتلك البنك مجموعة من الموارد النادرة تتمثل في (العلاقات الوثيقة مع العملاء وأصحاب المصالح كافة، والتقنيات الحديثة) والتي يصعب علي المنافسين امتلاكها.
٠,٩٢	٣,٨٦	١٦. تمكن الكفاءات الأساسية (القيادة، التخطيط المستقبلي، الإدارة الإستراتيجية، ومهارات التواصل) التي يمتلكها البنك من تقديم منتجات جديدة فريدة للعملاء.
١,٠٠	٣,٦٠	١٧. تحرص البنك علي الحصول علي مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمنافسين.
١,٠٤	٣,٦٠	١٨. يحقق البنك سمعة جيدة من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات متميزة.
٠,٩٧	٣,٧٤	الكفاءات الأساسية
١,٠٥	٣,٣٤	إجمالي مقياس الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١٠- الاختلافات بين العاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية: يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين العاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية (نوع الملكية، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة)، وذلك نحو مستوي إدراكهم لمستوي الجدارات الجوهرية ومستوى الميزة التنافسية المستدامة. وقد تمثلت نتائج استخدام هذا الأسلوب الإحصائي فيما يأتي:

(أ) إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى الجدارات الجوهرية وفقاً لنوع الملكية. يمكن توضيح تأثير نوع الملكية للعاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية في أبعاد الجدارات الجوهرية وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما يوضحه جدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار كروسكال والس لتأثير نوع الملكية في أبعاد الجدارات الجوهرية

الأبعاد	متوسط الرتب			مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	بنك عام	بنك خاص	فرع لبنك أجنبي		
التعلم التنظيمي	١٧١,٨٦	١٧٩,٩٠	١٩٢,٤٣	٠,٢٦٧	غير معنوية
رأس المال البشري	١٧٠,٨٧	١٧٧,٥٩	١٩٥,٤٢	٠,١٤٥	غير معنوية
المرونة الإستراتيجية	١٧٢,١٢	١٨٠,٣٨	١٩١,٧٤	٠,٣٠٠	غير معنوية
الإدارة التكنولوجية	١٦٢,٨٢	٢٨٦,٦٩	١٩٩,٥٦	٠,٠١٢	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد الإدارة التكنولوجية حيث كانت فئة البنك الخاص أكثر إدراكاً من فئتي البنك العام وفروع البنوك الأجنبية.
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية الثلاثة التالية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية).

(ب) إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى الجدارات الجوهرية وفقاً للمستوى الإداري. يمكن توضيح تأثير المستوى الإداري للعاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية في أبعاد الجدارات الجوهرية وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما يوضحه جدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧)  
نتائج اختبار كروسكال والس لتأثير المستوى الإداري في أبعاد الجدارات الجوهرية

الأبعاد	متوسط الرتب			مستوى المعنوية	الإحصائية الدلالة
	إدارة تشغيلية	إدارة تنفيذية	إدارة عليا		
التعلم التنظيمي	١٨٦,٩٧	١٥٥,٦٩	٢٠٣,٤٩	٠,٠١٨	معنوية
رأس المال البشري	١٨٩,٧٦	١٥٤,٧٩	١٨٨,٥٣	٠,٠٢٠	معنوية
المرونة الإستراتيجية	١٨٧,٤٣	١٦٣,٣٦	١٨١,١٨	٠,١٦٧	غير معنوية
الإدارة التكنولوجية	١٨٣,٧٥	١٦٢,٣٤	٢٠٦,٥١	٠,٠٦٦	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعدي (التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري)، حيث كانت فئة الإدارة العليا أكثر إدراكاً في بعد التعلم التنظيمي، وكانت فئة الإدارة التشغيلية أكثر إدراكاً في بعد رأس المال البشري.
  - 2- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية الثلاثة التالية (المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).
- (ج) إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى الجدارات الجوهرية وفقاً لعدد سنوات الخبرة. يمكن توضيح تأثير عدد سنوات الخبرة للعاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية في أبعاد الجدارات الجوهرية وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما يوضحه جدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)  
نتائج اختبار كروسكال والس لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد الجدارات الجوهرية

الأبعاد	متوسط الرتب			مستوى المعنوية	الإحصائية الدلالة
	أقل من ١٠ سنوات	١٠ من سنوات لأقل من ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة		
التعلم التنظيمي	١٨٧,٨٧	١٥٨,٧٩	٢٠٤,٧٦	٠,٠٢١	معنوية
رأس المال البشري	٢٨٩,٣٥	١٦٤,٣٨	١٧٧,١٦	٠,١١٨	غير معنوية
المرونة الإستراتيجية	١٨٧,٥٧	١٨٦,٦٦	١٧٤,٤٩	٠,٢٧٩	غير معنوية
الإدارة التكنولوجية	١٨١,٦١	١٧١,٥٩	٢٠٢,٥٦	٠,٣٠٣	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد (التعلم التنظيمي)، حيث كانت فئة أكثر من ٢٠ سنة أكثر إدراكاً لبعدي التعلم التنظيمي.



٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية الثلاثة التالية (رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).  
(د) إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنوع الملكية. يمكن توضيح تأثير نوع الملكية للعاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما يوضحه جدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)  
نتائج اختبار كروسكال والس لتأثير نوع الملكية في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	متوسط الرتب			مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	بنك عام	بنك خاص	فرع لبنك أجنبي		
التميز	١٨٣,٤٤	١٦٥,٦٧	١٨٧,٢٨	٠,٣٠٨	غير معنوية
التكلفة الأقل	١٧٦,٧٦	١٧٦,٩٨	١٨٨,٠١	٠,٦٣٢	غير معنوية
التوقيت المناسب	١٧٣,٥٣	١٧٩,١٢	١٩٠,٧٧	٠,٣٩٢	غير معنوية
الابتكار	١٦٣,٣٢	١٨٧,١٠	١٩٨,٦١	٠,٠١٦	معنوية
الكفاءات الأساسية	١٧٣,٢٠	١٨٢,٠٩	١٨٩,٠٧	٠,٤٤٧	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد الابتكار حيث كانت فئة فروع البنوك الأجنبية أكثر إدراكاً من فئتي البنك العام والبنوك الخاصة.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة الأربعة التالية (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الكفاءات الأساسية).
- إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للمستوى الإداري. يمكن توضيح تأثير المستوى الإداري للعاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما يوضحه جدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠)  
نتائج اختبار كروسكال والس لتأثير المستوى الإداري في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	متوسط الرتب			مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	إدارة تشغيلية	إدارة تنفيذية	إدارة عليا		
التميز	١٩٥,٥٧	١٦٠,٣١	١٣٨,٥٤	٠,٠٠١	معنوية
التكلفة الأقل	١٩٧,٤٤	١٥٣,٦٩	١٤٣,٧٨	٠,٠٠٠	معنوية
التوقيت المناسب	١٨٩,٤٨	١٦٤,٣٩	١٦٥,٨٢	٠,٠٩٥	غير معنوية
الابتكار	١٨٨,٢٤	١٥٦,٣٤	١٩٣,٩٩	٠,٠٣٠	معنوية
الكفاءات الأساسية	١٨٧,٥٧	١٦٠,٦٤	١٨٧,١٨	٠,٠٩٦	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد (التميز، التكلفة الأقل، الابتكار)، حيث كانت فئة الإدارة التشغيلية أكثر إدراكا في بعدي التميز والتكلفة الأقل، وكانت فئة الإدارة العليا أكثر إدراكا في بعد الابتكار.
- 2- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة التالية (التوقيت المناسب، الكفاءات الأساسية).
- (ج) إدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

يمكن توضيح تأثير عدد سنوات الخبرة للعاملين في البنوك التجارية المصرية وفقاً لبياناتهم الشخصية في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنتائج اختبار كروسكال والس كما يوضحه جدول رقم (١١) التالي:

### يتضح من الجدول التالي ما يلي:

- 1- هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد (التميز، التكلفة الأقل)، حيث كانت فئة أقل من ١٠ سنوات أكثر إدراكا لبعدي التميز والتكلفة الأقل.
- 2- لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة الثلاثة التالية (التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية).

### جدول رقم (١١)

نتائج اختبار كروسكال والس لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	متوسط الرتب			الدلالة الإحصائية
	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ من ٢٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة	
التميز	١٩٦,٢١	١٦٥,٥٠	١٣٠,١٥	معنوية
التكلفة الأقل	١٩٧,٣٩	١٦٠,٥٧	١٣٨,٧٦	معنوية
التوقيت المناسب	١٩١,٢٠	١٦٦,٥٦	١٥٨,٣٨	غير معنوية
الابتكار	١٨٧,٢٩	١٦٢,١٣	١٩٧,٥٦	غير معنوية
الكفاءات الأساسية	١٨٦,١٢	١٦٥,٥٨	١٩٣,٦٩	غير معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٥/١٠- العلاقة بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية المصرية:

- (أ) مصفوفة الارتباط بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة:  
يوضح الجدول رقم (١٢) قيم علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الجدارات الجوهرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

جدول رقم (١٢) يوضح مصفوفة الارتباط بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة

بيان	التعلم التنظيمي	رأس المال البشري	المرونة الإستراتيجية	الإدارة الإلكترونية	إجمالي الجدارات الجوهرية
الميزة التنافسية المستدامة	**٠,٧٢٩	**٠,٧٣٨	٠,٧١٧	**٠,٦٣٩	**٠,٧٨١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

\*\*معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند ٠,٠١ ن = ٣٦٠ مفردة

ومن الجدول رقم (١٠) يتضح أن بعد رأس المال البشري حقق أقوى علاقة ارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٣٨) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى

دلالة (٠,٠١)، كما حقق التعلم التنظيمي علاقة ارتباط موجبة مع الميزة التنافسية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢٩)، كما حقق بعد المرونة الإستراتيجية علاقة ارتباط موجبة مع الميزة التنافسية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٧)، كما حقق بعد الإدارة الالكترونية للبنك علاقة ارتباط موجبة مع الميزة التنافسية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٣٩)، أما على المستوى الإجمالي بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨١) وهي علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وهذه النتيجة توضح أنه كلما زادت الاهتمام بالجدارات الجوهرية في البنك كلما تحققت الميزة تنافسية المستدامة للبنك.

ولتوضيح نتائج تأثير الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة قام الباحثين باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يأتي:

#### (ب) تأثير الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة:

يتضح من الجدول التالي رقم (١٣)، أن هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الجوهرية و الميزة التنافسية المستدامة، كما نجحت أبعاد الجدارات الجوهرية في تفسير ٦٢٪ من التغيرات في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وعلى المستوي الفرعي نجد أن رأس المال البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل التحديد ٥٤٪ يليه في التأثير التعلم التنظيمي والذي بلغ معامل التحديد له ٥٣٪، يليه المرونة الإستراتيجية بمعامل تحديد بلغ ٥١٪، ثم الإدارة الالكترونية بمعامل تحديد بلغ ٤٠٪.

وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر تحليل الارتباط وتحليل الانحدار أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية المصرية، كما تؤثر أبعاد الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (١٣) يوضح تأثير الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا	R2	T	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية المستدامة	- التعلم التنظيمي.	**٠,٣١٣	٠,٥٣١	٥,٦٧٥	٠,٠٠٠
	- رأس المال البشري.	**٠,٣٣٢	٠,٥٤٥	٥,٧٤٥	٠,٠٠٠
	- المرونة الإستراتيجية.	**٠,١٨٩	٠,٥١٤	٢,٧٢٦	٠,٠٠٧
	- الإدارة الالكترونية.	٠,٠٢٩	٠,٤٠٨	٠,٥٠٣	٠,٦١٥
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الارتباط المتعدد = ٠,٧٩٢</li> <li>• معامل التحديد = ٠,٦٢٧</li> <li>• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ١٤٩,٤١٣ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</li> <li>• مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠</li> </ul>					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

### حادي عشر- النتائج والتوصيات:

- ١/١١ : نتائج البحث: توصل الباحثين من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:
- (١) واقع مستوى الجدارات الجوهرية في الشركات محل البحث كان مرتفع على المستوى الإجمالي وأيضاً بالنسبة لكل بعد من أبعاده على حده.
  - (٢) مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل البحث كان مرتفع نسبياً على المستوى الإجمالي وأيضاً بالنسبة لكل بعد من أبعاده على حده.

- (٣) هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين لمستوى الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد الإدارة التكنولوجية حيث كانت فئة البنك الخاص أكثر إدراكا من فئتي البنك العام وفروع البنوك الأجنبية. في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية الثلاثة التالية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية).
- (٤) هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين لمستوى الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعدي (التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري)، حيث كانت فئة الإدارة العليا أكثر إدراكا في بعد التعلم التنظيمي، وكانت فئة الإدارة التشغيلية أكثر إدراكا في بعد رأس المال البشري. في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية الثلاثة التالية (المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).
- (٥) هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين لمستوى الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد (التعلم التنظيمي)، حيث كانت فئة أكثر من ٢٠ سنة أكثر إدراكا لبعدها التعلم التنظيمي. في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الجدارات الجوهرية الثلاثة التالية (رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).
- (٦) هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين لمستوى الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق بعد الابتكار حيث كانت فئة فروع البنوك الأجنبية أكثر إدراكا من فئتي البنك العام والبنوك الخاصة. في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة الأربعة التالية (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الكفاءات الأساسية).
- (٧) هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين لمستوى الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد (التميز، التكلفة الأقل، الابتكار)، حيث كانت فئة الإدارة التشغيلية أكثر إدراكا في بعدي التميز والتكلفة الأقل، وكانت فئة الإدارة العليا أكثر إدراكا في بعد الابتكار. في حين لا توجد اختلافات جوهرية لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة التالية (التوقيت المناسب، الكفاءات الأساسية).
- (٨) هناك اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين لمستوى الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد (التميز، التكلفة الأقل)، حيث كانت فئة أقل من ١٠ سنوات أكثر إدراكا لبعدي التميز والتكلفة الأقل. في حين لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات العاملين في البنوك التجارية المصرية لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة الثلاثة التالية (التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية).
- (٩) هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الجوهرية بشكل إجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده والميزة التنافسية المستدامة.
- (١٠) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة، كما تؤثر أبعاد الجدارات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة.

#### ٢/١١: توصيات البحث:

- (١) يجب على الإدارة العليا وإدارة التسويق في البنوك التجارية المصرية الاهتمام بالجدارات الجوهرية، لما له من دور كبير في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحد من تحول العملاء للمنافسين.
- (٢) تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البنوك للعملاء، وتقديم المنتجات والخدمات بشكل جديد ومبتكر لتنمائي مع رغبات واحتياجات العملاء.
- (٣) الاهتمام بالإبداع والتركيز على العملاء عن طريق وضع رؤية واضحة نحو أداء متميز.
- (٤) تهيئة بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعاملين في البنوك لتمكينهم من التعامل بشكل جيد مع العملاء والاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم.
- (٥) تعزيز الأداء المالي وتعظيم حقوق المساهمين وذلك من خلال زيادة جودة أصول الشركات والعائد منها، وتفوق البنك على منافسيه.

- (٦) تعزيز تبني البنوك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية ودعم القطاعات المختلفة في القطاع المحلي من خلال المشاركة في الأعمال الخيرية.
- (٧) تكثيف جهود البنوك محل الدراسة لتقوية علاقتها مع عملائها وذلك عن طريق التزامها بالوفاء بالوعد والصدق في تلبية رغباتهم، وذلك لاستمرارية الثقة بين العملاء والبنك ومن ثم استمرار رضائهم وولائهم للبنك.
- (٨) التحفيز المعنوي والمادي للعملاء الذين لديهم ولاء دائم ومستمر للبنك، وإشعارهم أنهم ذو شأن كبير لدى البنك.
- (٩) يجب الاهتمام بعمليات تحول العملاء والحد منها عن طريق تعزيز صورة المنتج أو تحسين المنتجات المقدمة للعملاء.

### ثاني عشر- البحوث المستقبلية:

- أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من وجهة نظر الباحثين ومن أهم هذه القضايا ما يلي:
- دور القدرات التسويقية في العلاقة بين الجدارات الجوهرية وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة.
  - انعكاسات التحول الرقمي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية المصرية.

### المراجع

#### ١- المراجع العربية:

- أبوليفه، سناء مصطفى محمد، (٢٠١٦)، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٦٠، ٧٠، ٦٤.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى؛ محمد، نجاح عوض محمد، (٢٠٢١)، " دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 9.1: 97-127.
- الإمام، وفقى السيد (٢٠١٦)، التسويق المتميز (الطريق إلى غزو الأسواق والسيطرة عليها)، الجزء الأول، دار المغزى للطباعة، المنصورة.
- حمد، صفاء تايه، (٢٠١٣)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، كلية الآداب، جامعة الكوفة، العراق، المجلد ٦، العدد ١٥، ٤٢٣-٤٥٨.
- خلف، نصر قاسم، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، جامعة ديالى، المجلد الثامن، العدد ٢٦، ٢٠١٦.
- عبد الرسول، نهلة عوض شعبان، وأبو وردة، شرين حامد (٢٠١٩) العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، العدد الثامن.
- عبد العزيز، عبد العزيز عبد الكريم محمد، (٢٠١٩) دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية - كلية التجارة، العدد ٣.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، "دور التوجه الإستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالسادات، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.
- عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، البحث العلمي "مدخل تطبيقي"، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.



عيد، أيمن عادل؛ الحفناوي، تامر محمد محمد. (٢٠٢٠). دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية). (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 7(2), 1-35.

## ٢- المراجع الأجنبية:

- Abel, M. H.(2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of knowledge management*, 12(6), 15-30.
- Adefe, K.(2017). A study of competency as a driver for business performance in Nigerian banks (Doctoral dissertation, University of Sunderland).
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012).Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and management*, 7(1), 192.
- Ahuja, I. P. S.,& Khamba, J.S.(2008). Total productive maintenance: literature review and directions. *International journal of quality & reliability management*.
- Ali, M. S. Y. (2017). Moderating effect of support service quality on marketing IS sophistication and bank's core competencies. *Journal of Islamic Marketing*.
- Armanious, M.(2019). Knowledge Organizations' Learning Strategies to Develop Agile Core Competencies: A Qualitative Exploratory Case Study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Armanious, M.(2019). Knowledge Organizations' Learning Strategies to Develop Agile Core Competencies: A Qualitative Exploratory Case Study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- BAGNASCO, A., CATANIA, G., ZANINI, M., POZZI, F., Giuseppe, A. L. E. O., WATSON, R., ...& Stavropoulos, K. (2022). Core competencies for family and community nurses: a European e-Delphi study. *Nurse Education in Practice*, 103296.
- Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C.,& Szwejczewski, M.(1997).A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*.
- Bani-Hani, J.S. &Faleh, A. A.(2009). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. *International Bulletin*.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*.
- Burgoyne, J., Hirsh, W.,& Williams, S.(2004). The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need. London: Department for Education and Skills.

- Chen, H. M., & Chang, W.Y.(2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 677-699.
- Choi, T.(2015). Environmental turbulence, density, and learning strategies: when does organizational adaptation matter?. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 21(4), 437-460.
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*.
- Coyne, K. P., Hall, S. J., & Clifford, P. G.(1997). Is your core competence a mirage?. *The McKinsey Quarterly*, (1), 40.
- Eden, C., & Ackermann, F.(2000). Mapping distinctive competencies: a systemic approach. *Journal of the Operational Research Society*, 51(1), 12-20.
- Enginoğlu, D., & Arıkan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3).
- Enginoğlu, D., & Arıkan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3).
- Essmail, E. A.(2007). Evaluating relationships between organizational core competencies and individuals' competencies (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University,).
- Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7), 2980.
- Gilgeous, V., & Parveen, K.(2001). Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*.
- Godbout, A.J.(2000). Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 76-86.
- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., & Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 219- 227.
- Hall, R.(1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Hong, Y.P. and Kim, Y.J.(2015), "A study on the core competency for product-service system", *Productivity Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 171-195.

- Hussain, M. H. A., & Al-Jubouri, A. Y. J. (2021). Effect of Super Leadership in Sustainable Competitive Advantage Applied Study in Diyala State Company, Iraq. *Review of International Geographical Education Online*, 11(12), 122-133.
- Jamhour, M. (2010). *The Impact of Core Competence on Organizational Performance*, Unpublished Master, Middle East University, Amman.
- Jerab, D., Alper, M., & Baslar, A. (2011). *The impact of core competencies on competitive advantages in Istanbul tourists companies*. *Social Science Research Network*.
- Kim, N., Park, J., & Choi, J.J. (2017). *Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP)*. *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 76-86.
- Krishnan, D., & Islam, R. (2019). *Enhancing Financial and Strategic Performance through Core Competencies and Competitive Advantage: A Thematic Analysis*. *Studies in Business and Economics*, 22(1), 24-40.
- Leonard-Barton, D. (1992). *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Li, S., Clark, T., & Sillince, J. (2018). *Constructing a strategy on the creation of core competencies for African companies*. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 204-213.
- Lindgren, R. (2010). *Strategic Rethinking Competence Systems for Innovative Organization*. *The 11th European Conference of Information System*, Slovenia.
- Ljungquist, U. (2007). "Core competency beyond identification: presentation of a model", *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 393-402.
- Lut, D. M., & Lazoc, A. (2014). *The Impact of innovation on organizational effectiveness in the context of knowledge-based economy*. *Knowledge Horizons. Economics*, 6(3), 156.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). *Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities*. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Makhloufi, L., & Al-Erjal, H. M. E. A. (2014). *The effect of core competence on the sustainable competitive advantage of Malaysian SMEs furniture industry*. *Journale of Humanities, Language, Culture & Business*, 1, 90-99.
- Mascarenhas, B., Baveja, A., & Jamil, M. (1998). *Dynamics of core competencies in leading multinational companies*. *California Management Review*, 40(4), 117-132.
- Mattera, M., Ruiz-Morales, C. A., Gava, L., & Soto, F. (2021). *Sustainable business models to create sustainable competitive advantages: strategic approach to overcoming COVID-19 crisis and improve financial performance*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American psychologist*, 28(1), 1.
- McCoy, M.A., Levett-Jones, T., & Pitt, V. (2013). *Development and psychometric testing of the Ascent to Competence Scale*. *Nurse education today*, 33(1), 15-23.

- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*.
- Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729
- Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Pace, K.K. (2016). Outsourcing human resource competencies: A quantitative study of their influence on operational performance (Doctoral dissertation, Capella University).
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June 1990. pp. 79-91.
- Rijamampianina, R., Abratt, R., & February, Y. (2003). A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 41(4), 362-371.
- Salim, A. M. (2015). Understanding core competency of small and medium-sized enterprises: A comparative study in Tanzania and China. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 13(3), 722.
- Sapkauskiene, A., Leitoniene, S., & Vainiusiene, E. (2016). Disclosure of goodwill impairment in the Baltic states. *Engineering Economics*, 27(4), 417-429.
- Schaupp, M., & Virkkunen, J. (2017). Why a management concept fails to support managers' work: The case of the 'core competence of a corporation'. *Management Learning*, 48(1), 97-109.
- Seddighi, H.R. (2015). A model of a firm's innovation and growth in a knowledge-based economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(2), 215-227.
- Sim, T., He, M., & Dominelli, L. (2021). Social Work Core Competencies in Disaster Management Practice: An Integrative Review. *Research on Social Work Practice*, 10497315211055427.
- Sven Horak, Katrin Nihalani, (2016) "Social networks, vertical core competencies and sales management in Korea", *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 8, pp.1929-1946.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill. Thompson *Organizations in Action* 1967.
- van Esch, E., Wei, L.Q., & Chiang, F.F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Wang, Y., Lo, H.P., & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 249-280.
- Yang, B.C., Wu, B. E., Shu, P.G., & Yang, M. H. (2006). On establishing the core competency identifying model. *Industrial Management & Data Systems*.