



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الاول

مارس 2024
(الجزء الاول)

دور البراعة التنظيمية في استجلاء أثر قدرات المنصة الرقمية
على تعزيز الابتكار الموجه بالاستدامة
"بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية بالقاهرة"

عبير عباس عبد الحميد عباس

مدرس بقسم ادارة الاعمال

معهد اكتوبر العالى للهندسة والتكنولوجيا

البريد الإلكتروني: taroka69@gmail.com

دور البراعة التنظيمية في استجلاء أثر قدرات المنصة الرقمية على تعزيز الابتكار الموجه بالاستدامة "بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية بالقاهرة"

ملخص البحث

بناءً على مبادئ نظريتي القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر قدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة الرقمية، وإعادة تهيئة المنصة) على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية (Vodafone، Orange، Etisalat، WE).

ووفقاً لذلك، تم اتباع منهج البحث الاستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار فروض البحث المشتقة من النظرية والمناقشات العلمية، واستخراج مقاييس المتغيرات من الدراسات ذات الصلة وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة الاستقصاء المهيكلة، واستخدامها لجمع البيانات من عينة حصصية من (295) مفردة من قادة ومديري شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالتكامل مع البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

وأوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية، وأن تكامل المنصة الرقمية أهم وأعلى قدرات المنصة الرقمية تأثيراً مباشراً وغير مباشر (من خلال البراعة التنظيمية) على الابتكار الموجه بالاستدامة، ثم يليه تأثير القدرة على إعادة تهيئة المنصة على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية.

ودعمت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لقدرات المنصة الرقمية على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية، وكان التأثير الأقوى لتكامل المنصة الرقمية على الاستكشاف، يليه تأثيره

على الاستغلال، ثم يليه تأثير التكامل على براءة الاستغلال. وتفسر قدرات المنصة الرقمية نسب عالية من التباين في براءة الاستكشاف والاستغلال في شركات الاتصالات المصرية.

وخلصت نتائج البحث كذلك إلى أن البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) لها تأثير معنوي ايجابي على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية. وقدم البحث مساهمة جوهرية في الأدبيات من خلال التأكيد على الدور الوسيط المعنوي للبراعة التنظيمية في تفسير التأثير المعنوي غير المباشر لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية.

الكلمات الدالة:

البراعة التنظيمية- قدرات المنصة الرقمية- الابتكار الموجه بالاستدامة- تكامل المنصة الرقمية- إعادة تهيئة المنصة الرقمية- الاستكشاف- الاستغلال- نمذجة المعادلة الهيكلية

The Role of Organizational Ambidexterity in Clarifying the Effect of Digital Platform Capability on Enhancing Sustainability-Oriented Innovation

Research Abstract

Drawing on principles of the dynamic capability theory and the organizational learning theory, this research aims to examine the impact of digital platform capabilities (digital platform integration and digital platform reconfiguration) on sustainability-oriented innovation through the mediating role of organizational ambidexterity (exploration and exploitation) in the Egyptian telecommunications companies (Vodafone, Orange, Etisalat, WE).

Accordingly, the research adopted a deductive descriptive research methodology with cross-sectional design for the purpose of testing hypotheses derived from theory and debates, measuring research variables by valid and reliable measurement items have been derived from relevant studies, and the structured questionnaire was designed in Likert scale to data collection from a quota sample of (295) leaders and managers at the Egyptian telecommunications companies. Data were coded and analyzed using structure equation modeling technique.

The research results showed that there is a significant positive effect of digital platform capabilities on sustainability-oriented innovation of Egyptian telecommunications companies, and the most important and higher influenced dimension is digital platform integration and indirectly effect (via organizational ambidexterity) on sustainability-oriented innovation of Egyptian telecommunications companies. Followed by digital platform reconfiguration with standardized direct and indirect effect on sustainability-oriented innovation.

In addition, the results supported the significant positive effect of digital platform capabilities (digital platform integration and digital platform reconfiguration) on organizational ambidexterity (exploration and exploitation) in the Egyptian telecommunications companies, and the stronger effect for the digital platform integration on exploration and exploitation. Followed by standardized direct effects of digital platform reconfiguration on ambidexterity exploitation, then exploration. Digital platform capabilities explain high percentages of

variance in exploration and exploitation at the Egyptian telecommunications companies.

The results, also, concluded to organizational ambidexterity dimensions (exploration and exploitation) have significant positive effects on sustainability-oriented innovation of Egyptian telecommunications companies. And the current research provided critical contribution in literature by supporting the significant mediating role of organizational ambidexterity in the indirect effect of digital platform capabilities on sustainability-oriented innovation of Egyptian telecommunications companies.

Key Words: Organizational ambidexterity; Digital platform capabilities; Sustainability-oriented innovation; Digital platform integration; Digital platform reconfiguration; Exploration, Exploitation; SEM

1 / مقدمة

في ظل اقتصاد المعرفة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، تبحث المنظمات المعاصرة عن تحقيق البراعة *Ambidexterity* كشرط أساسي مهم للحفاظ على المزايا التنافسية والإجابة على سؤال "كيف تصبح المنظمات ناجحة وقادرة على المنافسة بشكل مستدام؟" (Mueller et al., 2020).

ولتحقيق البراعة التنظيمية، فإن المنظمات بحاجة إلى كفاءات قيادية وإدارية للتعامل مع هذه القضايا بفعالية. فالمنظمات بحاجة إلى أفراد مؤهلين للتعامل مع التعارضات التي تنشأ بين الأهداف المتنافسة، وتحقيق التوازن بين استخدام المعرفة الموجودة (السلوك الاستغلالي) واكتساب المعرفة الجديدة (السلوك الاستكشافي) (Güttel et al., 2015).

وفي الوقت الحاضر، أصبحت البراعة التنظيمية موضوعاً رئيسياً للباحثين وقضية مهمة لجميع الشركات في العالم أجمع (Rosing & Zacher, 2017). وعرفت البراعة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمة على التوافق وتحقيق الكفاءة في إدارة متطلبات الأعمال المعاصرة مع التكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة المحيطة (Raisch & Birkinshaw, 2008). وتم توسيع هذا التعريف ليشمل "قدرة المنظمة على التوازن بين شيئين مختلفين في وقت واحد وهما: قدرات الاستكشاف والاستغلال (Kafetzopoulos, 2021).

هذا، وإن فهم كيفية تحقيق المنظمات فعلياً للبراعة من حيث الآليات والديناميكيات والمتغيرات يحتاج إلى مزيد من البحث (Binci et al., 2020). فضلاً عن أن أحد أهم الأسئلة البحثية المهمة في أدبيات الإدارة هو بحث المحددات الأساسية للبراعة التنظيمية. وبالتالي تزايدت الأبحاث حول البراعة التنظيمية بشكل كبير خلال العقد الماضي، مما أدى إلى تعدد المفاهيم والمحددات والنواتج والمقاييس الإجرائية والمنهجيات المتطورة وأساليب الإدارة المتعددة. ومع ذلك، هناك فجوة بحثية في المجالات الموجهة نحو التكنولوجيا أو

ريادة الأعمال والتي تناقش العديد من المفارقات المتعلقة بالبراءة وعلاقتها بالعملية الابتكارية وريادة الأعمال، مما يمثل فجوة في دراسة البراعة التنظيمية باعتبارها الحلقة المفقودة بين الإدارة والابتكار (Audretsch & Guerrero, 2023).

ومن زاوية أخرى، يتبنى قطاع الأعمال بشكل متزايد تكنولوجيا المعلومات IT ودمجها مع التقنيات المتطورة، مما أدى إلى ظهور الاقتصاد الرقمي Digital economy. ونتيجة لذلك، أدى الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى نماذج أعمال رقمية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز إدارة المهام والتوجه بالسوق من خلال المعرفة المتقدمة عنه (Ramdan & Abdullah, 2021; Sturgeon, 2021).

واستخدمت المنظمات المرنة والكفاءة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل بشكل أفضل مع العالم المتطور باستمرار. ويشمل ذلك تكنولوجيا مثل: البيانات الضخمة (BD)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والمنصات الرقمية، والحوسبة السحابية التي تتيح توأماً أفضل وأتمتة (Li et al., 2020). وبالرغم من إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام والإدارة الفعالة لهذه التقنيات الرقمية، إلا أن فهم واستكشاف تأثير المنصات الرقمية على أداء الشركات ما زال في مرحلة الاهتمام المحدود (Cenamor et al., 2019).

ومع ذلك، فإن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد يتطلب استثمارات كبيرة قد لا تؤدي إلى تحسين الأداء (Yunis et al., 2018). ومن ثم، ينبغي فهم واستكشاف تأثير المنصات الرقمية على أداء الشركات، خاصة وأن الدراسات التطبيقية أظهرت أن عدداً كبيراً من الشركات فشلت في تبني مثل هذه المنصات (Cenamor et al., 2019).

ويمكن لقدرات المنصة الرقمية، والتي تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على استخدام أحدث التقنيات الرقمية المتقدمة كأدوات تنافسية لأداء الأعمال ومشاركة المعلومات والتنسيق مع الشركاء عبر القنوات الرقمية، أن يكون لها تأثير كبير على المزايا التنافسية للشركة (Mikalef & Pateli, 2017; Rai & Tang, 2010)، والأداء

والابتكار (Sedera et al., 2016). ومع ذلك، لا يوجد إجماع حول كيفية استفادة الشركات من قدرة المنصة الرقمية لتحسين خدماتها (Li et al., 2022). وتعمل المنصات الرقمية على بناء قدرات المنصات الرقمية من خلال تكنولوجيا المعلومات، والتي يُمكن أن تُمكن الشركات من الوصول إلى موارد خارجية قيمة (Liu et al, 2022)، وبالتالي تعزيز الاستدامة لديها (Du et al., 2022; Xie et al., 2021).

وجديرٌ بالذكر، أن الشركات تستخدم القدرات الديناميكية مثل: البراعة التنظيمية من أجل تطوير قدرات المنصة الرقمية للاستفادة بشكل فعال من المنصة الرقمية (Cenamor et al., 2019). ووفقاً لما تتطلبه القدرات الديناميكية من التكيف والابتكار، فإن البراعة تُعد عاملاً حاسماً وتتضمن عملية التعلم التي تسمح للموظفين باستكشاف واستغلال المعرفة التي توفرها المنصات الرقمية. وبالتالي فإن فهم دور البراعة التنظيمية كآلية للاستخدام الفعال للمنصات الرقمية أمر بالغ الأهمية للشركات من أجل تحسين الأداء المستدام (Wan et al., 2017).

وبالرغم من الجهود النظرية والتطبيقية لدراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في مجال الأعمال الصناعية والخدمية (Hwang et al., 2023; Lin & Ho, 2019)، إلا أن اختبار دورها الوسيط في دعم تأثير قدرات المنصة الرقمية على تعزيز الابتكار المستدام لمنظمات الأعمال الخدمية ما زال غير مكتشف في الأدبيات، وبخاصةً في الاقتصاديات النامية مثل: مصر.

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية متعددة الأبعاد (الاستكشاف والاستغلال) في العلاقة التأثيرية لقدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث.

2/ مراجعة الدراسات السابقة

2/1 دراسات تناولت علاقة قدرات المنصة الرقمية بالابتكار المستدام

أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور وانتشار تقنيات رقمية أكثر تعقيداً، والتي تعرف بالمنصات الرقمية. وتعمل تلك المنصات الرقمية على تغيير الطريقة التي تبني بها الشركات المزايا التنافسية (Parker et al., 2016). وفي الواقع، تلعب المنصات الرقمية دوراً مركزياً في عرض القيمة للعديد من الشركات من خلال تمكينها من الاستفادة من إدارة المعلومات (Cenamor et al., 2017). فلقد أصبحت البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي من أولويات العديد من الشركات التي تتنافس في الأنظمة البيئية، وبالتالي تمثل المنصات الرقمية مجالاً ناشئاً يتحدى أساسيات أداء الشركات (Subramaniam et al., 2018).

وتُعرّف قدرة المنصة الرقمية في أدبيات الإدارة بأنها قدرة الشركة على إجراء اتصالات مع الشركات الأخرى باستخدام المنصات عبر الإنترنت (Blaschke et al., 2018). كما تُشير قدرات المنصة الرقمية إلى قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية التي ستكون مفيدة كأدوات تنافسية فيما يتعلق بتبادل الأنشطة المختلفة بين الشركاء. ويتم ذلك من خلال تكامل المنصة وإعادة تهيئتها (Cenamor et al., 2019).

هذا، ويُعد الابتكار الموجه بالاستدامة أحد الأساليب الإستراتيجية لمواجهة تحديات الاستدامة وتحقيق أداء ابتكاري عالي (Dey et al., 2020). حيث يُشير الابتكار الموجه بالاستدامة إلى التغيير المتعمد في فلسفة المنظمة وقيمها، وتعزيز منتجاتها أو عملياتها أو ممارساتها، لخدمة غرض محدد يتمثل في إنشاء وتحقيق القيمة الاجتماعية والبيئية والعائد الاقتصادي (Adams et al., 2016).

وفي نفس السياق يُعرف الابتكار الموجه بالاستدامة على أنه "التكامل المتعمد والمنهجي لمعايير الاستدامة في تطوير الشركة لمنتجاتها الجديدة، ليس فقط لخلق قيمة اقتصادية، ولكن أيضاً قيمة اجتماعية وبيئية" (Du et al., 2022).

وتعمل المنصات الرقمية على بناء قدرات المنصات الرقمية من خلال تكنولوجيا المعلومات، والتي يُمكن أن تُمكن الشركات من الوصول إلى موارد خارجية قيمة (Liu et al, 2022)، وبالتالي تعزيز الاستدامة لديها (Du et al., 2022; Xie et al., 2021).

وفي عصر الاقتصاد الرقمي، أتاحت الاستراتيجية الرقمية المفتوحة فرصاً للتحويل من استراتيجيات الابتكار التقليدية إلى استراتيجيات الابتكار الموجهة نحو الاستدامة (Cenamor et al., 2019; Liu et al, 2022). وبالتالي يركز الابتكار الموجه بالاستدامة على النمو الشامل والمستدام ويسهل تعزيز تنمية الأعمال المستدامة (Malik et al., 2022).

وفي ضوء ذلك، توفر المنصات الرقمية للمؤسسات فرصة للابتكار، وهو ما يسهله النظام البيئي المتنامي لموردي الأدوات والتقنيات والممارسات، بما يتجاوز الحدود التقليدية لتكنولوجيا المعلومات التقليدية للشركات. كما أن استخدام المنصات الرقمية يوفر تجربة غنية للمستخدم من خلال سهولة الاستخدام والتعلم التي تعزز تبني الابتكار ونشره. وهذا بدوره يزيد من احتمالية تحقيق الابتكار من خلال المنصات الرقمية. فضلاً عن أن المنصات الرقمية "ديناميكية" وقابلة للمرونة، مما يسهل الابتكار من خلال إعادة إنتاج نفس الموارد لتحقيق نتائج مختلفة واستيعاب التغيرات السريعة لتعزيز القيمة (Sedera et al., 2016).

وبناءً عليه، تتجلى العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار الموجه بالاستدامة. ومن أبرز الدراسات التي تناولت أوجه العلاقة المباشرة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار بناءً على رؤية القدرات الديناميكية، دراسة (Xiao et al., 2020) والتي هدفت إلى اختبار تأثير الأنواع المختلفة من قدرات التحليلات الضخمة للبيانات على الابتكار في مجال الخدمات، وتحديدًا في المنظمات الخدمية بالصين. وأوضحت النتائج وجود دليل عملي على التأثير الإيجابي للقدرات الفنية والشخصية لتحليلات البيانات الضخمة على ابتكار الخدمة من خلال القدرات الديناميكية. كما أوضحت النتائج وجود أدوار معدلة معنوية لقدرات المنصة

الرقمية، حيث تعزز القدرات الرقمية للمنصة القدرات الديناميكية وتقوي تأثير القدرات الفنية لتحليلات البيانات الضخمة على القدرات الديناميكية.

وأجريت دراسة (Jun et al., 2021) بغرض فحص كيفية تأثير كل من قدرات المنصة الرقمية والقدرة الارتجالية *improvisational capability* والاستعداد التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر (بتوسط الاستعداد التنظيمي) على الأداء الابتكاري للشركات SMES الباكستانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات معنوية ايجابية لكل من القدرات الرقمية للمنصة والقدرة الارتجالية والاستعداد التنظيمي بالأداء الابتكاري للشركات. كما أثبتت النتائج الدور الوسيط الكامل للاستعداد التنظيمي في العلاقات بين كل من قدرات المنصة الرقمية والأداء الابتكاري، والقدرة الارتجالية والاداء الابتكاري أيضاً.

وأسهمت دراسة (Wang et al., 2022) في معالجة الفجوة في بحث الآليات المؤثرة لقدرات المنصة الرقمية على ابتكار الخدمة في الشركات الصينية من خلال اتباع منهج بحثي جديد مع وجهة نظر إدارة المعرفة. وكشفت نتائج التحليل القائمة على الاستبيان أن قدرة المنصة الرقمية للمستهلكين وقدرة المنصة الرقمية للشركات تحسن من ابتكار الخدمات من خلال مشاركة المعرفة. كما توضح نتائج الدراسة أيضاً أن القدرة على إدارة تحليلات البيانات الضخمة تعزز التأثير الإيجابي لقدرات تحليلات البيانات الضخمة للمستهلكين على مشاركة المعرفة، ولكنها تضعف التأثير الإيجابي لتحليلات البيانات الضخمة للشركات على مشاركة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن الدور المعدّل السلبي لكثافة الأعمال الرقمية على العلاقة بين مشاركة المعرفة وابتكار الخدمات.

واهتمت دراسة (Ahmed et al., 2022) بفحص العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والرشاقة (المرونة) التنظيمية في القطاع الصناعي للشركات الصغيرة والمتوسطة SMES من خلال تقصي الدور الوسيط لرأس المال الفكري والدور المعدل للديناميكية البيئية. وأشارت نتائج الدراسة من خلال أسلوب SEM إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية للشركات

SMEs، وان جميع أبعاد رأس المال الفكري (البشري، والتنظيمي، والعلاقاتي) تتوسط هذه العلاقة. كما كشفت النتائج عن أن الديناميكية البيئية لها تأثير معدل سلبي على العلاقة بين القدرات الرقمية ورأس المال الفكري.

واتبعت دراسة (Benitez et al., 2022) منهج البحث المختلط بغرض اختبار تأثير قدرات القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري من خلال رقمنة منصة الشركة من خلال دراسة الحالة المتعددة للشركات الأوروبية. وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تعمل على تحسين الأداء الابتكاري للشركة من خلال رقمنة منصة الشركة. كما أسهمت الدراسة في أبحاث نظم المعلومات من خلال التطوير النظري لمفاهيم قدرات القيادة الرقمية والقدرة على رقمنة النظام الأساسي والتحليل التجريبي للعلاقة التأثيرية لهما على الأداء الابتكاري للشركات.

وأجريت دراسة (Li et al., 2022) بهدف تطوير نموذج التوسط المعدل من منظور القدرة الاستيعابية للتحقيق في دور القدرات الاستيعابية المحتملة والمحقة في العلاقة بين القدرات الرقمية التعاونية وابتكار الخدمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية. وأشارت النتائج إلى أن القدرة الاستيعابية المحتملة والقدرة الاستيعابية المحقة يتوسطان بشكل كامل العلاقة الإيجابية بين قدرة التعاون الرقمي وابتكار الخدمة، مما يشير إلى أن قدرة التعاون الرقمي لا يمكن أن تحسن خدمات الشركة إلا عندما تترجم إلى قدرة استيعابية. والأمر الأهم هو أن الاضطرابات التكنولوجية تعمل على تعزيز تأثير الوساطة للقدرة الاستيعابية، مما يعني ضمناً أن البيئة التقنية رفيعة المستوى تعمل بشكل أفضل على تسهيل قدرة الشركات على استيعاب المعلومات والمعرفة من القنوات الرقمية المختلفة، وبالتالي تحسين الابتكار في الخدمات.

وفي سياق الشركات الصينية المتنوعة، ركزت دراسة (Wang et al., 2023) على استكشاف وفهم كيفية تأثير قدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال فحص الدور الوسيط للابتكار المفتوح في هذه العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لقدرات المنصة الرقمية

تكاملاً المنصة وإعادة التهيئة) على الابتكار الموجه بالاستدامة للشركات الصينية. كما أكدت النتائج على الدور الوسيط للابتكار المفتوح (الداخلي والخارجي) في العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكارات الموجهة بالاستدامة.

وبناءً على نظرية تنسيق الموارد Resource orchestration ، استكشفت دراسة (Jiang et al., 2023) كيف يُمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تعزيز أدائها الابتكاري من خلال تبني المنصات الرقمية. كما تم دراسة المعايير البيئية المؤسسية كمتغير مُعدّل لفحص ما إذا كانت حوكمة المنصة الفعالة تؤثر على خلق القيمة المشتركة للمؤسسات والأداء الابتكاري للشركات صغيرة ومتوسطة في مجال الصناعة التحويلية في الصين. وأشارت النتائج إلى أن قدرات المنصة الرقمية لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الابتكاري وخلق القيمة المشتركة للشركات؛ كما يتوسط خلق القيمة المشتركة جزئياً العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والأداء الابتكاري؛ ودعمت النتائج التأثير الإيجابي المُعدّل للمعايير البيئية على العلاقة بين القدرات الرقمية وخلق القيمة المشتركة. وبالتالي تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات المتعلقة بالمنصات الرقمية من الناحية النظرية، وتعالج الفجوة في الأبحاث حول كيف يُمكن للمشاركة في المنصات الرقمية أن تعزز ابتكار المؤسسات وتطويرها من منظور الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وبنيت دراسة (Lin & Xie, 2024) على نظرتي الرؤية القائمة على الموارد واعتمادية الموارد بهدف تقييم تأثير التحول الرقمي على تعزيز كفاءة الابتكار الأخضر للشركات الصناعية المدرجة بالبورصة في الصين. وأشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على كفاءة الابتكار الأخضر. وفي الوقت نفسه، خلصت نتائج الدراسة إلى أن البحوث والتطوير تُعدّل إيجابياً تأثير التحول الرقمي على كفاءة الابتكار الأخضر. وأخيراً، تستمد الشركات المملوكة للدولة فوائد أكبر من حيث الابتكار الأخضر من جراء التحول الرقمي.

وبناءً على ما تقدم، تستخلص الباحثة بأن هناك علاقة إيجابية بين قدرات المنصة الرقمية (تكاملاً المنصة وإعادة التهيئة) والنواتج الابتكارية للشركات في

سياقات مختلفة من جهة، ومن جهة أخرى تتوافق مع مبادئ نظريات القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي في أن الابتكار الموجه بالاستدامة أحد نواتج عمل الموظفين المبنية على تحفيز مهارات التواصل والتنسيق الداخلي للموارد والقدرات والأنشطة وأهداف الشركة من خلال التكنولوجيا الرقمية. وكذلك بناءً على اكتساب المعرفة الخارجية من خلال المنصات الرقمية للاستجابة الأفضل للتغيرات في البيئة الديناميكية. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول للبحث كالتالي:

"الفرض الرئيس الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية"

ووفقاً للرؤية متعددة الأبعاد لقدرات المنصة الرقمية، يندثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (1-1): يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (2-1): يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية
- 2/2 دراسات تناولت علاقة قدرات المنصة الرقمية والبراءة التنظيمية

ترمز البراعة التنظيمية على المستوى الكلي Macro إلى التوازن بين استخدام المعرفة الموجودة (الاستغلال exploitation) واكتساب المعرفة الجديدة (الاستكشاف exploration). ووفقاً لـ (March 1991) فإن العمليتين مختلفتان تماماً، وتتطلبان أنماطاً متنوعة من التعلم، مما يخلق تحدياً كبيراً للمنظمات.

وإذا ركزت المنظمات على الاستكشاف فقط، سوف تنخفض الكفاءة ولن يكون من الممكن تحقيق تحسينات على العمليات الحالية. ومن ناحية أخرى، فإن التركيز على الاستغلال قد يؤدي إلى تقييد الاستكشاف ويؤدي إلى أن تصاب الكفاءات الأساسية بالجمود. لذا من الضروري التحكم في كلتا العمليتين وتطوير البراعة التنظيمية للحصول على مزايا تنافسية مستدامة (Mueller et al., 2020).

ولتحقيق البراعة التنظيمية، تحتاج المنظمات إلى كفاءات قيادية وإدارية للتعامل مع هذه القضايا بفعالية. فهي تحتاج إلى أفراد مؤهلين للتعامل مع التعارضات التي تنشأ بين الأهداف المتنافسة، أي بين المتطلبات قصيرة وطويلة الأجل، وتخصيص الموارد النادرة، والضوابط والهياكل والثقافة وموارد رأس المال الفكري والعمليات المنضبطة مقابل المرنة (Turner et al., 2013; Tushman, 2010).

ومن ثمّ، فإن البراعة التنظيمية تعني الكفاءات الفردية الضرورية للمنظمات للتنافس بنجاح أثناء تنفيذ مجموعات معقدة من القرارات والإجراءات (Nosella et al., 2010; Tushman et al., 2012). وبالتالي، تعتمد البراعة التنظيمية على قدرة المديرين على التعامل مع الأهداف المتنافسة وتحقيق التوازن بين السلوك الاستكشافي والسلوك الاستغلالي (Güttel et al., 2015).

وفي ضوء ذلك، تُشير البراعة التنظيمية إلى قدرة الشركة على تنفيذ كفاءات الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن لتوليد قيم حيوية للأداء المتميز. ومن خلال امتلاك البراعة التنظيمية، ستكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال كونها أكثر تنوعاً وابتكاراً (Ramdan & Abdullah, 2021).

وبنفس المعنى، ووفقاً لكل من (O'Reilly & Tushman, 2004) يُمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها القدرة على متابعة كل من الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وإجراء التغييرات الناتجة عن تبني عمليات متعددة ومتناقضة داخل نفس الشركة (Ahammad et al., 2019).

وبمعنى أكثر حداثةً، عُرِّفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تكون متوافقة وفعالة في الإدارة لتلبية احتياجات العمل مع التكيف في الوقت نفسه مع التغييرات البيئية (Yunita et al., 2023).

وفي إطار واسع بالمجالات الموجهة بالتكنولوجيا، تُشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على أداء مهمتين بنفس الكفاءة، وتشمل: الكفاءة مقابل المرونة، أو التكيف adaptability مقابل التوافق alignment، أو التكامل مقابل الاستجابة، أو الاستكشاف مقابل الاستغلال (Audretsch & Guerrero, 2023).

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القدرات الرقمية والبراعة التنظيمية، دراسة (Abazeed, 2020) التي هدفت إلى تفسير أثر القدرات الاستراتيجية (قدرات التكنولوجيا، وقدرات الإدارة، والقدرات التسويقية، والقدرات المرتبطة بالسوق) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) وأبعاد إدارة المعرفة بالبنوك التجارية في الأردن. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي ايجابي لكافة أبعاد القدرات الاستراتيجية بما فيهم القدرات التكنولوجية على كل من البراعة التنظيمية بأبعادها وإدارة المعرفة بأبعادها. كما أكدت النتائج الدور الوسيط الايجابي لإدارة المعرفة في العلاقات بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

وأجريت دراسة (Tariq et al., 2022) بهدف اختبار تأثير القدرات الرقمية على البراعة التنظيمية من خلال التركيز على قطاع تكنولوجيا المعلومات في الامارات العربية المتحدة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الرقمية على البراعة التنظيمية، وكان التأثير الأعلى للمدخل الاستراتيجي والبنية التحتية لمحتوى البيانات على البراعة، يليهم تكامل العملاء مع الموظفين، وكان التأثير الأقل لعملية تحسين الأداء.

وركزت دراسة (Yunita et al., 2023) على دور القدرة التكنولوجية والقدرة الديناميكية للقطاع المصرفي في إندونيسيا في محاولة لتحقيق البراعة التنظيمية في مواجهة البيئة الديناميكية. وتوصلت النتائج إلى أن القدرة التكنولوجية تؤثر على البراعة التنظيمية، وتصبح العلاقة أقوى عندما تتوسط القدرة الديناميكية للمنظمة. وفي غضون ذلك، أوضحت النتائج أن الديناميكية البيئية ليس لها تأثير على البراعة التنظيمية بمنظمات القطاع المصرفي في إندونيسيا.

وبناءً على النظرية القائمة على الموارد والقدرات الديناميكية، استكشفت دراسة (Trieu et al., 2023) كيفية استفادة الشركات من تكنولوجيا المعلومات لديها للاستفادة من الفرص الابتكارية والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية جديدة للشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام. وأوضحت نتائج الدراسة ان

قدرات تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً حاسماً في تحفيز البراعة التنظيمية والمرونة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على الأثر المتوقع للدعم الحكومي في تعزيز المرونة التنظيمية. كما توفر هذه النتائج أدلة تجريبية تدعم النظرية القائلة بالموارد من خلال عرض القدرات الديناميكية وتقديم التوجيه للشركات الصغيرة والمتوسطة حول تخصيص الموارد بشكل فعال والاستفادة من الدعم الحكومي.

وبالتطبيق على مؤسسات القطاع العام، اتبعت دراسة (Cao et al., 2023) منهجاً قائماً على المنصة الرقمية يُمكن استخدامه لتحقيق البراعة في تحقيق التوازن بين الابتكارات الاستغلالية والاستكشافية في القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية USA. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات التي تواجه قيوداً تتعلق بالهيكل والمخاطر والقيمة يمكنها الاستفادة من النظر في تطوير منتجاتها/خدماتها وإدارة العمليات وصياغة القيمة من خلال اتباع المنهج القائم على المنصة الرقمية والقيام بالممارسات اللازمة لتطوير النظام الأساسي وتخصيصه والتحكم فيه والتي ساهمت في نجاح المنهج القائم على النظام.

وبناءً على تلك المراجعة والخلفية النظرية والنقاشات المطروحة للباحثين، تخلص الباحثة إلى أن قدرة الشركة على استشعار فرص السوق واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها وكفاءتها يؤدي إلى تأثيرات كبيرة على نواتج الشركة الاستراتيجية، ويتوقف ذلك على مدى فعالية الشركات في استخدام قدرات التحول الرقمي لديها وكفاءة منصتها الرقمية في أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً لاستشعار احتياجات السوق المتغيرة واستكشاف التقدم التكنولوجي، وبناء القدرات الديناميكية لاغتنام الفرص التي تخلقها الاتجاهات أو الاحتياجات أو التقنيات المتغيرة لتحقيق البراعة التنظيمية التفاعلية (الاستغلال) والاستباقية (الاستكشاف). ومن ثمّ، يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو التالي:

"الفرض الرئيس الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية"

وينبثق من هذا الفرض الرئيس أيضاً الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (1-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (2-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (3-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة على الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (4-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة على الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية

2/3 دراسات تناولت علاقة البراعة التنظيمية بالابتكار المستدام

ومن الدراسات ذات الصلة بالعلاقة المباشرة بين البراعة والأداء الابتكاري، دراسة (Zhou et al., 2019) التي هدفت إلى فحص تأثير القدرات الديناميكية مشتملة على ثلاث أبعاد مستقلة (قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التهيئة) على الابتكار، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركات الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى دعم التأثيرات المفترضة، وأسهمت الدراسة في أدبيات القدرات الديناميكية من خلال تخفيض الندرة النسبية للبحث التطبيقي والكشف عن آليات مهمة يمكن من خلالها للقدرات الديناميكية أن تؤثر على أداء الشركات موضوع البحث.

وأجريت دراسة (Kafetzopoulos, 2021) بهدف اختبار أثر البراعة التنظيمية على أداء الأعمال، بالإضافة إلى فحص الدور المعدّل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة وأداء الشركات اليونانية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤدي إلى الأداء المتميز للأعمال، كما أوضحت النتائج أن عدم التأكد البيئي له دور معدل بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي المتميز للشركات اليونانية موضوع الدراسة.

وهدفت دراسة (Aftab et al., 2022) إلى اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية والتنمية المستدامة وأداء الشركات من خلال فحص الدور الوسيط للتوجه الريادي في هذه العلاقات بالتطبيق على الشركات الباكستانية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للبراعة التنظيمية على التوجه الريادي للشركات، وأن التوجه الريادي يتوسط ايجابياً العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من المشاركة في التنمية المستدامة وأداء الشركات في باكستان.

وبناءً على الجمع بين رؤية التعلم التنظيمي والرؤية المؤسسية، اختبرت دراسة (Xiao et al., 2022) العلاقات بين استراتيجيات البراعة التنظيمية الدولية على الأداء الابتكاري للشركات الصينية متعددة الجنسيات. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية الدولية لها تأثير معنوي ايجابي على الأداء الابتكاري للشركات الدولية، وأن الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الأسواق الناشئة وذات المؤسسات المطورة جيداً هي الأكثر ابتكاراً من المؤسسات تحت التطوير.

واستكشفت دراسة (Ed-Dafali et al., 2023) العلاقات بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة والتوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق والتوجه الريادي) من خلال الدور الوسيط للجيل الرابع للصناعة (Industry 4.0) بالتطبيق على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية لها تأثير معنوي ايجابي على الميزة التنافسية المستدامة، وأن التوجه بالسوق والتوجه الريادي لهما علاقة ايجابية بالصناعة Industry 4.0 والميزة التنافسية المستدامة. علاوة على ذلك، كشفت النتائج عن أن جاهزية الصناعة 4.0 تعمل كوسيط كامل بين التوجهات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للشركات الماليزية.

وبناءً عليه، ووفقاً لمبادئ نظرية التعلم التنظيمي، فإن الشركات الناجحة في البيئة الديناميكية تتمتع بمهارة أعلى في السعي المتزامن للاستغلال والاستكشاف (البراعة التنظيمية) والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري. وبالتالي فإن الشركات قد تتبنى استراتيجيات تفاعلية (قائمة على الاستغلال) أو استباقية (قائمة على الاستكشاف) للاستجابة للضغوط وتحقيق الفعالية والابتكار المستدام. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث وفروعه على النحو التالي:

"الفرض الرئيس الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراءة التنظيمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية"

وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية كذلك:

- الفرض الفرعي (3-1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستكشاف على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (3-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية
- 2/4 دراسات تناولت الدور الوسيط للبراءة التنظيمية

وفيما يتعلق بالدور الوسيط للبراءة التنظيمية، تعد دراسة (Cenamor et al., 2019) الأبرز في أدبيات الإدارة، والتي ركزت على تقصي كيفية تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال المنصات الرقمية، والوقوف على الدور الوسيط للبراءة التنظيمية (التوجه بالاستغلال والتوجه بالاستكشاف) في هذه العلاقة. وأوضحت نتائج الدراسة أن قدرات المنصة الرقمية لها تأثير إيجابي غير مباشر على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قدرة الشبكة. كما أشارت النتائج أن التوجه بالاستغلال والاستكشاف يتوسط تأثير قدرات المنصة الرقمية على الأداء التنظيمي للشركات موضوع البحث.

وجمعت دراسة (Lin & Ho, 2016) بين النظرية المؤسسية ومنظور التعلم التنظيمي لتقصي ما إذا كانت شركات تصنيع السيارات العالمية تتبنى استراتيجيات تفاعلية (قائمة على الاستغلال) أو استباقية (قائمة على الاستكشاف) للاستجابة للضغوط المؤسسية بمستويات مختلفة في البيئة الديناميكية. وبالتالي تناقش الدراسة الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط المؤسسية والأداء البيئي (المستدام). وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي للبراءة التنظيمية على الأداء البيئي المستدام للشركات، كما دعمت النتائج الدور الوسيط الإيجابي للبراءة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط المؤسسية والأداء البيئي لشركات السيارات العالمية موضوع الدراسة.

ومن خلال مراجعة نظرية، هدفت دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016) إلى التفسير النظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركات. وأوضحت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية وسيط جوهرية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والمزايا التنافسية للشركات، مما يقدم مساهمة نظرية لفهم الباحثين للعلاقة بين البراعة التنظيمية وقدرات الشركات الديناميكية فيما يتعلق بالميزة التنافسية، وبالتالي دعم مناقشات الباحثين حول هذه القضية في الأدبيات.

وركزت دراسة (Huang & Li, 2017) على اختبار الدور الوسيط لقدرات البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالتعلم وأداء المنتج الجديد للشركات في تايوان. وأوضحت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يرتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية وأداء المنتج الجديد، كما أن هناك علاقة إيجابية مباشرة لقدرات البراعة التنظيمية بالأداء الابتكاري للمنتج. ودعمت النتائج الدور الوسيط الإيجابي الذي تلعبه البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالتعلم وأداء المنتج الجديد بالشركات في تايوان.

وفي سياق شركات البرامج البرازيلية، أجريت دراسة (Severgnini et al., 2018) بغرض تقصي الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة التأثيرية لأبعاد نظم قياس الأداء (تركيز الاهتمام، والسرعية، وصنع القرارات الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي للشركات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى أنها تتوسط إيجابياً التأثير غير المباشر لأبعاد نظم قياس الأداء على الأداء التنظيمي. كما أكدت النتائج أن بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) يتوسطان التأثير غير المباشر لأبعاد نظم قياس الأداء على الأداء التنظيمي للشركات البرازيلية.

وهدفت دراسة (Ramdan & Abdullah, 2021) إلى اختبار دور قدرات المنصة الرقمية في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية من خلال البراعة التنظيمية السياقية. تظهر النتائج أن قدرة المنصة الرقمية لها تأثير إيجابي غير مباشر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال البراعة السياقية.

تشير النتائج إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكنها تحسين أدائها باستخدام قدرة المنصة الرقمية من خلال تطبيق القدرة الديناميكية في شكل البراعة السياقية. أثرت هذه النتائج الأدبيات المتعلقة بالقدرة الديناميكية في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات أكبر في مجال الأعمال بسبب العولمة والتعقيد البيئي.

وأجريت دراسة (Belhadi et al., 2022) بهدف استكشاف التأثيرات المتميزة والمشاركة لكل من قدرات التحول الرقمي والبراعة التنظيمية ونماذج الأعمال الدائرية على العلاقة بين قدرات الصناعة 4.0 والأداء المستدام للشركات في أوروبا وآسيا وأفريقيا. وكشفت نتائج الدراسة عن العديد من الآثار المهمة المتعلقة بالمسارات المحتملة التي تربط Industry4.0 والأداء المستدام. حيث اتضح أن التحول الرقمي للشركات يتوسط في هذه العلاقة من خلال دمج مبادئ التدوير في نماذج الأعمال. وعلاوة على ذلك، توصلت النتائج إلى أن البراعة التنظيمية تسهم في تطوير نماذج أعمال مستدامة جديدة.

وساهمت دراسة (Hwang et al., 2023) باختبار العلاقات بين البراعة التنظيمية وكل من الابتكار المفتوح وأداء الشركات عالية التقنية في تايوان. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار المفتوح يُعدّل إيجابياً العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء شركات التكنولوجيا، وأن البراعة التنظيمية تتوسط إيجابياً وبشكل معنوي العلاقة بين الابتكار المفتوح والأداء التنظيمي للشركات موضوع الدراسة. كما أوضحت النتائج أن الابتكار المفتوح له تأثير مُعدّل غير خطي U-shaped على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركات التايوانية عالية التقنية.

وبناءً على نظريتي القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي، وما تقدم من مناقشات الباحثين حول الدور الوسيط لقدرة البراعة التنظيمية، وما تقدم في المحاور السابقة، يُمكن صياغة الفرض الرابع للبحث والفروض الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

"الفرض الرئيس الرابع (H4): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية"

وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (1-4): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لتكامل المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (2-4): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية

2/5 تعقيب عام وبيان الفجوة البحثية

1) يُعد الابتكار هو المفتاح الرئيسي لمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، وبالتالي تلتزم الشركات بشكل متزايد بتطوير الابتكارات المستدامة لخلق قيمة اجتماعية وتجارية مشتركة. وبالرغم من أهمية وإلحاح تحديات الاستدامة، إلا أن مسألة كيفية قيام الشركات بفعالية بالتركيز على الاستدامة في جهودها الابتكارية تظل لغزاً للباحثين والخبراء المهنيين (Du et al., 2022).

2) يلاحظ من المراجعة السابقة للأدلة النظرية والتطبيقية أن مفهوم قدرات المنصة الرقمية ما زال في مرحلة ناشئة، وهناك عدم اتساق بين الدراسات حول التعريف أو الأبعاد المكونة له أو نواتجه التنظيمية الاستراتيجية، وتختلف الدراسات كل حسب الموضوع والأهداف والمنهجية وثقافة التطبيق، مما يعطي فرصة لمزيد من المساهمات النظرية والتطبيقية التي قد تساهم في تطور النظرية في مجال الموارد البشرية.

3) هناك اهتمام متزايد بالصياغة متعددة الأبعاد للبراعة التنظيمية في الأدبيات (الاستكشاف والاستغلال)، وعادةً ما يتم قياس البراعة من خلال وجهتي نظر مختلفتين: وجهات نظر متوازنة أو مجمعة (Cao et al., 2009; Lin &)

- (Ho, 2016). حيث يتم قياس البراعة على أنها الفرق المطلق بين الاستغلال والاستكشاف (التوازن). كما يتم قياس البراعة كمجموع الاستغلال والاستكشاف. وبالتالي يتبنى البحث الحالي البراعة التنظيمية باعتبارها بنية متعددة الأبعاد تشتمل على مزيج غير قابل للاستبدال من قدرات الاستغلال والاستكشاف، حيث يمكن لكل منهما أن يكمل التأثير على تعزيز الأداء الابتكاري المستدام.
- (4) ما زال السؤال قائم حول مدى استخدام الشركات لأحدث التقنيات الرقمية المتقدمة كأدوات تنافسية، وأثر ذلك على المزايا التنافسية للشركات، والأداء الابتكاري (Ahmed et al., 2022; Benitez et al., 2022; Jun et al., 2021). وفي حين أظهرت نتائج بعض الدراسات التطبيقية أن عدداً كبيراً من الشركات فشلت في تبني مثل هذه المنصات الرقمية والاستفادة منها (Cenamor et al., 2019).
- (5) بالرغم من أن هناك أدلة تطبيقية محدودة على العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والنواتج على المستوى التنظيمي وأهمها الأداء الابتكاري للشركات (Jiang et al., 2023; Jun et al., 2021; Lin & Xie, 2024)؛ لكن تم تطويرها ونموها في الثقافات الغربية المتقدمة مثل: دول أوروبا والولايات المتحدة (Benitez et al., 2022; Cao et al., 2023)، مما يشير إلى فجوة بحثية تطبيقية عن مدى ملاءمة النظرية للاقتصاديات النامية (مثل: مصر) ويُظهر فرصة لمزيد من البحث والاستكشاف عن قابلية تطبيق المفهومين وتعميمهما عبر الثقافات المختلفة.
- (6) يتضح أيضاً من خلال المراجعة أن الأبحاث السابقة ركزت بشكل أساسي على المشروعات الصغيرة والمتوسطة لاختبار تأثير قدرات المنصة الرقمية وكفاءات البراعة التنظيمية على النواتج التنظيمية (Ed- Cenamor et al., 2019; Dafali et al., 2023; Ramdan & Abdullah, 2021)، مع وجود اهتمام محدود بعلاقتهم بالنواتج الابتكارية على المستوى التنظيمي للشركات الكبيرة، مما يصور أهمية الدراسة الحالية لمعالجة تلك الفجوة.

(7) هناك نتائج غير متسقة حول الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقات بين المحددات والنواتج التنظيمية (Belhadi et al., 2022; Severgnini et al., 2018)، إلا أن معظم الدراسات السابقة لم تكن في إطار الأداء الابتكاري الموجه بالاستدامة. ومن ثَمَّ، تتمثل المساهمة الجوهرية للبحث في الكشف عن الصندوق الأسود "الكيفية" وراء العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار الموجه بالاستدامة، وبخاصة في سياق شركات قطاع الاتصالات المصرية.

3/ مشكلة البحث

تبذل الحكومة المصرية جهودًا ملموسة في سبيل "التحول الرقمي" حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد اللبنيات الأساسية للتنمية. وشهد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات طفرة تنموية باعتباره أسرع القطاعات المحلية نموًا بمعدل نمو (16%) في عام 2022، كما أثبت أنه الأكثر مرونة في مواجهة جائحة COVID-19 (ITIDA, 2023).

وبالرغم مما تلعبه هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ITIDA من دور مهم في النمو الاقتصادي لمصر من خلال العمل الدؤوب على تنمية صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبذل قصارى جهدها لتطوير بيئة الأعمال وتوفير حلول تكنولوجية مبتكرة لمواجهة التحديات في قارة إفريقيا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال TIEC. ومع ذلك، ما زال الاهتمام بالابتكار المستدام من القضايا الساخنة والتحديات التي يسعى الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات إلى إيجاد حلول لها، وأبرزها توقيع مذكرة تعاون مع الهيئة الوطنية للاتصالات بدولة رومانيا بهدف التعاون وتبادل الخبرات في قضايا وشئون الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، 2022).

وما زالت المشكلات والشكاوى المترتبة على عدم إتاحة مناخ جيد للابتكار المستدام تتزايد في سوق خدمات الاتصالات، كان آخرها وأبرزها انقطاع الخدمات الصوتية والإنترنت في ديسمبر 2023 بأماكن متفرقة في مصر غرم بسببها

الجهاز القومي بعض الشركات مثل: WE 20 مليون جنيه. فضلاً عن تصعيد المستخدمين أكثر من 184 ألف شكوى للجهاز القومي تجاه شركات الاتصالات، (35%) منها شكاوى خدمات الهاتف المحمول و(34%) منها شكاوى خدمات الإنترنت. وجاءت شركة Orange بواقع 77 شكوى لكل 100 ألف مشترك، تليها شركة Vodafone بواقع 63 شكوى، وشركة WE بعدد 58 شكوى، ثم Etisalat 52 شكوى لكل 100 ألف مشترك؛ وتراوحت الشكاوى بين انقطاع الخدمة ومحفظة الأموال ونقل الأرقام والرصيد (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، 2022). مما يُشير إلى الافتقار إلى القدرات الاستكشافية والاستغلالية للبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات، ومما يعكس تدني البحث عن حلول ابتكارية مستدامة لمواجهة تلك التحديات والمشكلات المعوقة للتقدم نحو تحقيق رؤية مصر 2030.

ومن زاوية أخرى، يُمثل تبني المنصات الرقمية تحولاً معقداً لخلق وعرض القيمة، ويؤثر هذا التحول على ركائز المنظمة، حيث تستلزم المنصات الرقمية تحولاً جذرياً نحو منظمة أكثر توجهاً خارجياً (Li et al., 2017; Parker et al., 2017). وبالتالي، تُعد قدرة المنصة الرقمية أمراً بالغ الأهمية لأنها تمثل القدرة على توظيف الموارد القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الموارد الداخلية والخارجية الأخرى (Mikalef & Pateli, 2017).

ومن ثمّ، تسمح قدرة المنصة الرقمية للشركات بدمج وتكامل المعرفة المشتركة المهمة التي تستفيد من الموارد الداخلية مع إعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات السوق المتغيرة. ومع ذلك، فإن تعقيد الرقمنة يعني أن قدرة المنصة الرقمية قد لا تعمل على تحسين أداء الشركة بشكل مباشر ولكن من خلال القدرات الديناميكية مثل: قدرات البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) (Cenamor, et al., 2019).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالابتكار القائم على المنصات الرقمية، إلا أن الدراسات الحالية تخفق في التحقيق في "كيفية" التأثير الغامضة لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار في الخدمات (Li et al., 2022). ويُعد فهم آلية التأثير هذه

أمراً بالغ الأهمية للشركات، نظراً لأن العديد من الشركات لا تزال محاصرة في فشل ابتكار الخدمات (Wang et al., 2022). غير أن الاهتمامات البحثية الحالية تركز على تحسين النواتج الاقتصادية، مع وجود فهم محدود للغاية لكيفية تأثير قدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة (Wang, 2023).

ولمواجهة تحديات الاقتصاد الرقمي الجديد، تحتاج المنظمات الخدمية إلى تغييرات تكنولوجية كبيرة. وتُعد البراعة التنظيمية أمراً ضرورياً لأعمال القطاع الخدمي، لكن علاقتها ومزاياها النسبية غير واضحة (Yunita et al., 2023). فضلاً عن أن معظم الدراسات التي تناولت علاقتها بالأداء الابتكاري والتنظيمي تم تطبيقها في الاقتصاديات المتقدمة لدول أوروبا والولايات المتحدة وبعض الدول الآسيوية (Cao et al., 2023; Kafetzopoulos, 2021; Severgnini et al., 2018; Xiao et al., 2022).

وبناءً على ما تقدم، يركز هذا البحث على معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في الاهتمام المحدود للباحثين بدراسة البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في مجال الخدمات الموجهة بالاستدامة في الاقتصاديات النامية، بالإضافة إلى أن اختبار دورها الوسيط في العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية (التكامل وإعادة التهيئة) والابتكار الموجه بالاستدامة غير مكتشف عملياً، وبخاصةً في شركات قطاع الاتصالات المصرية.

ومن ثم، يُمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- 1) هل يوجد تأثير مباشر لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية؟
- 2) هل يوجد تأثير معنوي لقدرات المنصة الرقمية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية؟
- 3) هل يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية؟
- 4) هل يوجد دور وسيط معنوي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية؟

4 / أهداف البحث

- بناءً على نظريتي القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي، يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:
- (1) اختبار التأثير المباشر لقدرات المنصة الرقمية على تعزيز الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية.
 - (2) تحديد تأثير قدرات المنصة الرقمية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
 - (3) فحص تأثير البراعة التنظيمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية.
 - (4) اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية.

5 / أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث الحالي إلى أهمية نظرية وأهمية عملية كالتالي:

5/1 الأهمية النظرية

- (1) يدعم البحث الحالي محاولات الباحثين في صياغة أطر نظرية وتطبيقية لمفهوم قدرة المنصة الرقمية حديث النشأة من خلال دراسة الطبيعة متعددة الأبعاد (التكامل وإعادة تهيئة المنصة) في سياق الاستدامة التنظيمية، مما يسهم في تطوير النظرية.
- (2) يُسهم البحث في أدبيات الابتكار الرقمي الحالية من خلال توضيح الآليات الوسيطة التي يُمكن من خلالها تؤثر قدرة المنصة الرقمية على ابتكار الخدمة (Benitez et al., 2022; Li et al., 2022). وتقديم خطوة ممتدة لجهود الباحثين لحل لغز كيفية معالجة مفهوم ابتكار الخدمات في العصر الرقمي.
- (3) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات الحديثة (Belhadi et al., 2022; Lin & Xie, 2024; Wang et al., 2023) التي نادى بضرورة

التحقق من دور قدرات التحول الرقمي (لاسيما المنصة الرقمية) في تعزيز الأداء الابتكاري للمنظمات، وتحديدًا في سياق الاستدامة المنشودة عالمياً.

(4) يُسهم البحث الحالي بشكل جوهري في أدبيات البراعة التنظيمية بصفة خاصة من خلال تناول إطار مفاهيمي شامل مبني على مبادئ نظريتي القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي من خلال تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في تحقيق الابتكار التنظيمي المستدام القائم على قدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة وإعادة تهيئتها).

5/2 الأهمية العملية

- (1) يرشد البحث الحالي قادة شركات الاتصالات المصرية إلى توجيه الجهود توجيهاً سليماً نحو تخصيص الموارد لاكتشاف واستغلال الفرص التي تعود بالمنفعة على منظماتهم، وذلك من خلال المعرفة الجيدة لاستراتيجيات البراعة التنظيمية الاستكشافية والاستغلالية التي يجب تبنيها وتعزيزها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- (2) إمداد قادة ومدراء شركات الاتصالات المصرية بمعرفة جيدة عن أهمية استخدام مهارات التواصل والتنسيق الداخلي للموارد والقدرات والأنشطة وأهداف الشركة (التكامل) بشكل متزامن مع القدرة على إدارة العلاقات الخارجية مع الشركاء، واكتساب المعرفة الخارجية من خلال المنصات الرقمية للاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الابتكاري المستدام.
- (3) دعم عملية صنع القرارات لدى قادة شركات الاتصالات فيما يتعلق باستغلال القدرات التكنولوجية لتحقيق البراعة التنظيمية في بيئة الأعمال كثيفة المنافسة، بل يُمكنها أيضاً من تحقيق الإمكانيات الكاملة لمواردها الرئيسية، ويكون لذلك آثار إيجابية على تنافسيتها وتحسين الأداء الابتكاري المستدام بكافة جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- (4) إرشاد قادة شركات الاتصالات المصرية نحو رؤية التنمية المستدامة والنجاح في الأجل الطويل من خلال المعرفة الجيدة للنتائج التنظيمية لقدرات المنصة

الرقمية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، والتي تساهم في دعم الرؤية الكلية للدولة "رؤية مصر-2030" من خلال تحسين الأداء الابتكاري المستدام المبنية على قدرات الاستغلال والاستكشاف للبراءة التنظيمية.

6 / منهجية البحث

يتبع البحث المدخل الاستنتاجي الكمي Deductive Quan. Approach الذي يقوم على اختبار النظرية القائمة، ويتميز بسمات أهمها البدء من النظرية وصولاً إلى جمع وتحليل البيانات الكمية واستنباط النتائج الواقعية، واتباع مدخل مهيكّل بدرجة عالية للبحث، واستخدام التصميم الوصفي وأدوات مهيكلة لجمع البيانات مثل: قائمة الاستقصاء، والحاجة العالية لتعميم النتائج على مجتمع البحث (عبد الحميد، 2025؛ Saunders et al., 2009).

وفيما يلي تفصيل لتلك الإجراءات بدءاً بتصميم البحث وانتهاءً بحدود البحث:

6/1 تصميم البحث

يتبنى البحث الحالي تصميم البحث الوصفي Descriptive research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع مؤسسات التطبيق، ويقوم على إختبار المبادئ النظرية للقدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي، ومناقشات الباحثين للعلاقات بين المتغيرات المستقلة (قدرات المنصة الرقمية) والمتغير الوسيط (البراءة التنظيمية) والتابع (الابتكار الموجه بالاستدامة)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة زمنية عرضية واحدة Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) لتحليل البيانات وتطبيقاتها من خلال برنامج تحليل الهياكل (AMOS).

6/2 نموذج البحث وخلفيته النظرية

يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على نظرية القدرات الديناميكية Dynamic capabilities، والتي تستخدم على نطاق واسع في الأدبيات لفهم أهمية القدرات الإستراتيجية للشركات (بما فيها القدرات الرقمية) وتأثيرها على الأداء

التنافسي وتحقيق الأداء المتميز في الأجل الطويل (Sousa-Zomer et al., 2020). وتؤكد النظرية على ضرورة اصلاح وتطوير القدرات التشغيلية الضرورية لتمييز الأداء، وتفترض أن القدرات الديناميكية يمكن أن تغير الأوضاع والموارد الحالية للشركات وقدراتها التشغيلية، مما يؤدي إلى اوضاع ومسارات عمل جديدة لتحقيق الاستخدام الأمثل لأصولها الاستراتيجية (Schilke et al., 2018; Wang et al., 2023).

واستخدم الباحثون نظرية القدرات الديناميكية لفهم القدرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالنواتج على مستوى الشركة (Al-Omoush et al., 2020; Dubey et al., 2019; Xiao et al., 2020). ومع ذلك، فقد تم استكشاف هذه النظرية بشكل أساسي في الدول المتقدمة حيث تتمتع الأسواق الفريدة من نوعها في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بمواردها وقدراتها الخاصة (Jafari-Sadeghi et al., 2021). وبينما هناك اهتمام قليل باستخدام واختبار مبادئ هذه النظرية على نماذج قدرات المنصة الرقمية في الأسواق الناشئة بالدول النامية (Ahmed et al., 2022).

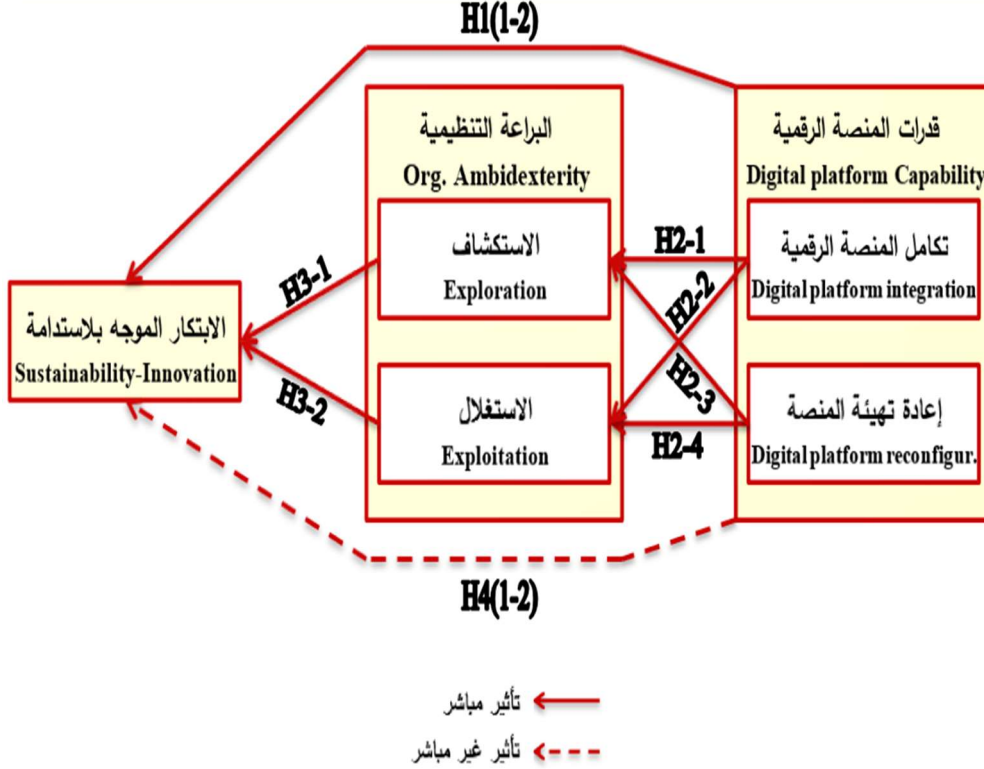
ووفقاً لهذه النظرية أيضاً، فإن قدرة الشركة على استشعار فرص السوق واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتماشى مع الفرص يؤدي ذلك إلى تأثيرات كبيرة على نواتج الشركة. ويؤكد منظور القدرات الديناميكية على أن الشركات يجب أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً لاستشعار احتياجات السوق المتغيرة واستكشاف التقدم التكنولوجي في السوق، وبناء القدرات التنظيمية لاغتنام الفرص التي تخلقها الاتجاهات أو الاحتياجات أو التقنيات المتغيرة لتحقيق أفضل توافق استراتيجي من خلال التحول الرقمي (Du et al., 2022).

كما يتبنى البحث الحالي مبادئ نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning والتي تُشير إلى أن الشركات الناجحة في البيئة الديناميكية تتمتع بمهارة أعلى في السعي المتزامن للاستغلال والاستكشاف (البراعة التنظيمية) والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري. وبالتالي فإن الشركات قد تتبنى استراتيجيات

تفاعلية (قائمة على الاستغلال) أو استباقية (قائمة على الاستكشاف) للاستجابة للضغوط وتحقيق الفعالية (Lin & Ho, 2016; Xiao et al., 2022).

وبناءً عليه، يستفيد هذا البحث من مبادئ نظريتي القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي لفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه البراعة التنظيمية في العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية. بمعنى أنه إذا تمكنت شركات الاتصالات من استغلال مواردها لتحديد الأفكار المبتكرة، وأن تكون استباقية في استكشاف فرص التطوير في أنشطة أعمالها وخدماتها، فإن ذلك من شأنه أن يدعم الابتكار المستدام وكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المنصات الرقمية التي تتسم بالديناميكية والمرونة والتي توفر تجربة غنية للمستخدم من خلال سهولة الاستخدام والتعلم التي تعزز الابتكار الموجه بالاستدامة ونشره.

وبناءً على ما تقدم، يجمع الإطار المقترح للبحث الحالي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في قدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة الرقمية، وإعادة تهيئة المنصة)، والمتغير التابع الذي يتمثل في الابتكار الموجه بالاستدامة، والمتغير الوسيط Mediator الذي يتمثل في البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال). ويوضح الشكل (1) نموذج البحث المقترح:



شكل (1) نموذج البحث المقترح

6/3 مقاييس متغيرات البحث

وفقاً للمنهجية المقترحة للبحث وأهدافه تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والوسيطية والتابعة، واستخراج بنود القياس التي سبق تأكيد صدقها وثباتها العالين لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة بالبحث الحالي. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (1) متغيرات البحث وبنود وأدوات قياسها

و تُعرّف بقدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية كأدوات تنافسية مفيدة فيما يتعلق بتبادل الأنشطة المختلفة بين الشركاء عبر المنصات على الإنترنت، وتُمكن الشركات من دمج مصادر المعرفة الاستراتيجية من خلال التكنولوجيا الرقمية للاستجابة الأفضل للبيئات الديناميكية، ويتم ذلك من خلال تكامل المنصة وإعادة تهيئتها.				المتغيرات المستقلة
الأدوات	المصادر	بنود القياس	التعريف	قدرات المنصة الرقمية وتشمل:
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: - (1) غير موافق تماماً - (2) غير موافق - (3) محايد - (4) موافق - (5) موافق تماماً	Cenamor et al., 2019 Rai & Tang, 2010 Du et al., 2022 Ahmed et al., 2022 Wang et al., 2022 Wang et al., 2023 Jiang et al., 2023 Jun et al., 2021 Xiao et al., 2020 Liu et al., 2022	(4) عبارات	و يُعرّف تكامل المنصة الرقمية بأنها القدرة المرتكزة على مهارات التواصل والتنسيق الداخلي للموارد والقدرات والأنشطة وأهداف الشركة من خلال التكنولوجيا الرقمية، والتي تستلزم تصميم بنية تكاملية تركز وتضيف الطابع الرسمي على تدفقات المعلومات الداخلية.	(1) تكامل المنصة الرقمية
		(4) عبارات	ويقصد بإعادة تهيئة المنصة الرقمية بأنها القدرة على إدارة العلاقات الخارجية مع الشركاء والصراعات المحتملة والتغير في الشبكة، واكتساب المعرفة الخارجية من خلال المنصات الرقمية للاستجابة الأفضل للتغيرات في البيئة الديناميكية.	(2) إعادة تهيئة المنصة

ويقصد بها قدرة الشركة على تنفيذ كفاءة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن لتوليد قيم حيوية للأداء المتميز، ولكي تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال كونها أكثر تنوعًا وابتكارًا.				المتغير الوسيط البراعة التنظيمية وتشمل:
الأدوات	المصادر	بنود القياس	التعريف	
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: - (1) غير موافق تماماً - (2) غير موافق - (3) محايد - (4) موافق - (5) موافق تماماً	Ahammad et al., 2019 Ramdan & Abdullah, 2021 Abazeed, 2020 Yunita et al., 2023 Cenamor et al., 2019 Dai et al., 2017 Koryak et al., 2018 Trieu et al., 2023	(8) عبارات	وهو التوجه الذي يركز على تعلم معرفة جديدة، واكتشاف قدرات جديدة، واكتشاف طرق جديدة لممارسة الأعمال. ويرتبط التوجه الاستكشافي بشكل عام بنواتج غير مؤكدة، واستقلالية عالية، ونتائج طويلة المدى.	(1) كفاءة الاستكشاف
		(8) عبارات	وتُعرف بالتوجه الذي يُركز على المعرفة الداخلية، والقدرات الحالية، وصنع القرارات الجيدة لتعظيم الأرباح من أنشطة الأعمال القائمة. ويتعلق الاستغلال بالعائدات الموثوقة، والرقابة والكفاءة العالية، والنجاح على المدى القصير.	(2) كفاءة الاستغلال
ويُشير إلى التغيير المتعمد في فلسفة المنظمة وقيمتها، وتعزيز منتجاتها أو عملياتها أو ممارساتها، لخدمة غرض محدد يتمثل في إنشاء وتحقيق القيمة الاجتماعية والبيئية والعائد الاقتصادي للشركة، مما يعزز من مواجهة تحديات الاستدامة العالمية.				المتغير التابع الابتكار الموجه بالاستدامة
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: - (1) غير موافق تماماً - (2) غير موافق - (3) محايد - (4) موافق - (5) موافق تماماً	Adams et al., 2016 Dey et al., 2020 Malik et al., 2022 Liu et al, 2022 Wang et al., 2023 Yu et al., 2019	(8) عبارات		

6/4 مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع القادة والمديرين في شركات الاتصالات المصرية البالغ عددها (4) شركات (WE، Etisalat، Orange، Vodafone) مرخص لها العمل داخل مصر، والتي تضم شبكة من الفروع يعمل بها أكثر من (100000) موظفاً من أجل خدمة (102,4) مليون مشترك للهاتف المحمول في مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، 2023؛ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2022).

هذا، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع المديرين بشركات الاتصالات الأربعة موزعة حسب الحصة السوقية من مشتركى الهاتف المحمول كمؤشر منطقي لزيادة عدد الموظفين لخدمة هذا السوق الكبير. وذلك نظراً لعدم توافر احصائيات رسمية أو مؤشرات منشورة عن عدد المديرين الدقيق والموثق في كل شركة من شركات الاتصالات الأربعة العاملة في مصر (عبد الحميد، 2025).

وتُعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في التمثيل والسهولة في التنفيذ، كما تتطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (بسيوني، 2006؛ عبد الحميد، 2021).

ونظراً لزيادة عدد الموظفين المستهدفين بالبحث عن (100000) موظفاً يعملون في فروع متعددة تنتمي لشركات الاتصالات المحلية والأجنبية الأربعة؛ فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (384) وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) لأحجام العينة المناسب لمجتمعات البحث (Sekaran, 2003؛ الأزهرى، 2010).

والجدول (2) التالي يعرض توزيع حجم العينة المستهدفة على شركات الاتصالات المصرية وفقاً لنسبة الحصة السوقية من المشتركين في الخدمة التي

تستحوذ عليها والتي تتناسب منطقياً مع عدد الموظفين العاملين لخدمة هؤلاء المشتركين في شبكة فروع كل شركة.

جدول (2) توزيع حجم العينة المستهدفة على شركات الاتصالات وفقاً للحصة السوقية*

الشركات	عدد المشتركين (بالمليون)	الحصة السوقية (%)	حجم العينة المناسب
Vodafone	40	%39	150
Orange	24,8	%24,2	93
Etisalat	26,8	%26,2	100
WE	10,8	%10,6	41
إجمالي	102,4	%100	384

* البيانات من واقع أحدث التقارير السنوية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2022)، وبيانات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2022)

6/5 حدود البحث

- تم الاقتصار على شركات الهاتف المحمول الأربعة (Orange، Vodafone، Etisalat، WE) في قطاع خدمات الاتصالات، واستبعاد الأنواع الأخرى من شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مثل: شركات خدمات نقل البيانات والإنترنت وخدمات الأقمار الصناعية والترنك اللاسلكي.
- نظراً لعدم توافر إطار دقيق وموثق لعدد المديرين الموظفين في كل شركة اتصالات، فقد تم الاستدلال بنسبة الحصة السوقية لكل شركة كتقريب لعدد الموظفين العاملين لخدمة الحصة السوقية من مشتركي الهاتف المحمول المحددة في الإحصاءات الرسمية المنشورة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2022؛ الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، 2023).
- وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على مديري المركز الرئيسي وفروع شركات الاتصالات الأربعة الواقعة بالقاهرة فقط، مما يناسب ويساعد الباحثة على استكمال متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على أكمل وجه.

7 / الدراسة الميدانية

7/1 جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء والتي تضمنت مقاييس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث. ولقد تم الاعتماد في ذلك على عدد من الأبحاث والدراسات التطبيقية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وقدرات المنصة الرقمية والبراعة التنظيمية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (1) الذي يمثل عدم الموافقة التامة، و(2) عدم الموافقة، و(3) الحياد، و(4) الموافقة، و(5) تمثل الموافقة التامة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (384 مفردة) من مديري العموم ومديري الإدارات والمشرفين بشركات الاتصالات الأربعة وفروعها بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (343) قائمة منها (118) قائمة مرتجعة من موظفي فودافون بالقاهرة، و(88) من موظفي أورنج، و(96) من اتصالات-مصر، و(41) قائمة مستلمة مما تم توزيعه على شركة We.

ثم أجريت عملية الفحص والمراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيته واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (48 قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح وأخطاء عدم إجابة على الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (295) قائمة جيدة بمعدل استجابة (77%) تقريباً. وذلك كما يوضحه الجدول (3) التالي:

جدول (3) معدل استجابة عينة البحث

عدد القوائم الصالحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المستلمة	حجم العينة المناسب	البنوك
98	20	118	150	Vodafone
72	16	88	93	Orange
84	12	96	100	Etisalat
41	-	41	41	WE
295	48	343	384	الإجمالي
%77				معدل الاستجابة

7/2 التحليل الوصفي لعينة البحث

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم المدراء والمسؤولين بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث (Vodafone، Orange، Etisalat، WE) في المستويات الإدارية المختلفة. والجدول (4) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث

عينة الدراسة (295)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
%65.4	193	ذكور	النوع
%34.6	102	إناث	
%24.1	71	أقل من 30 سنة	العمر
%36.9	109	30-40	
%23.1	68	41-50	
%15.9	47	أكبر من 50	
%15.9	47	شهادة متوسطة	التعليم
%77.3	228	شهادة جامعية	
%6.8	20	دراسات عليا	
%38.3	113	إدارة مباشرة	المستوى الإداري
%35.6	105	إدارة وسطى	
%26.1	77	إدارة عليا	

يوضح الجدول (4) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للمديرين بالبنوك التجارية المصرية موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور في الدراسة إلى (65%) مقابل حوالي (35%) نسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع الجنسي في عينة البحث، ويلتزم طبيعة وواقع قطاع الاتصالات في مصر. ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأكبر (37%) من المديرين المشاركين في الدراسة التطبيقية من الشباب ذوي الفئة العمرية (30-40) عاماً، يليهم فئة المديرين من صغار السن الذين تقل أعمارهم عن (30) عاماً حيث بلغت نسبتهم (24%) تقريباً من إجمالي المديرين المشاركين، ثم يليهم فئة المديرين الكبار الخبراء الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) عاماً والذين يمثلون منهم (23%)، وبينما تقل نسبة المديرين من كبار السن (16%) الذين تزيد أعمارهم عن (50) عاماً، مما يشير إجمالاً إلى أن أغلب هؤلاء المديرين (60%) كانوا من المديرين الشباب متوسطي الخبرة الذين تقل أعمارهم عن (40) عاماً، وهو ما يلتزم طبيعة العمل في شركات قطاع الاتصالات المصرية ذات التكنولوجيا العالية التي تتطلب مهارات تقنية عالية يمتلكها الشباب من أجيال Y & Z.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن معظم المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية (77%) من الحاملين لشهادات جامعية، بينما انخفضت نسبة الحاصلين على شهادات متوسطة إلى (16%) فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ولكن انخفضت بدرجة كبيرة نسبة المديرين والمسؤولين الذين لديهم مستوى أعلى من التعليم والحاصلين على شهادات دراسات عليا، حيث بلغت نسبة مشاركتهم في العينة (7%) فقط.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له المديرون من أفراد العينة، فيلاحظ ارتفاع نسب المشاركين من مديري الإدارة المباشرة أو التنفيذية، حيث زادت نسبة مشاركتهم عن (38%)، كما يتضح أن أكثر من ثلث المشاركين (35%) في الدراسة من مديري الإدارة الوسطى بالشركات موضوع البحث. ولكن انخفضت نسبة المديرين الذين ينتمون إلى مستوى الإدارة العليا إلى (26%) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة الميدانية.

7/3 اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات لفحص دقة المقياس وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن أيضاً (إدريس، 2012؛ Sekaran & Bougie, 2016).

وبناءً عليه، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الإعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة، وتشير معاملات ألفا كرونباخ إلى ثبات الاتساق الداخلي بين بنود القياس، حيث تتمثل نقطة القبول له Cutoff-point (0,7) في غالبية الدراسات (بدوي، 2013؛ Hair et al., 2010). وذلك على النحو الموضح بالجدول (5):

جدول (5) نتائج تحليل الصدق والثبات لمقاييس البحث

معامل الصدق Validity	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات البحث (أبعادها)	
.933	.871	4	تكامل المنصة الرقمية	المتغيرات المستقلة قدرات المنصة الرقمية
.934	.873	4	إعادة تهيئة المنصة	
.948	.898	8		
.949	.902	8	الاستكشاف	المتغير الوسيط البراعة التنظيمية
.942	.887	8	الاستغلال	
.963	.929	16		
.949	.901	8	المتغير التابع الابتكار الموجه بالاستدامة	

يتضح من خلال الجدول (5) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقياس تجاوزت حد القبول العام (0,70) مما يشير إلى ارتفاع مستويات الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (قدرات المنصة الرقمية) والوسيلة البراعة التنظيمية والتابعة المتمثلة في الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث (Hair, 2010؛ إدريس، 2012).

ووفقاً لذلك، تراوحت قيم معاملات الثبات بين أقل قيمة مقدرة بنحو (0,871) بالنسبة لبُعد تكامل المنصة الرقمية، وأعلى قيمة اتساق داخلي (0,929) الخاص بالبراعة التنظيمية للشركة والذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً على الإطلاق بين جميع متغيرات البحث، كما بلغت معاملات الصدق لهذين المتغيرين (0,933) و(0,963) لكل منهما على الترتيب. ولقد بلغ معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل قدرات المنصة الرقمية ككل (0,898) وبمعامل صدق للدرجة الكلية له (0,948). ووفقاً للنتائج يتضح أن كفاءة الاستكشاف أعلى أبعاد البراعة التنظيمية ثباتاً داخلياً بمعامل (0,902) عند مستوى صدق (0,949). وبلغ مستوى الثبات للمتغير التابع الابتكار الموجه بالاستدامة (0,901) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بـ (0,949)، مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية فيها لاختبار العلاقات بينها.

ومزيداً على ذلك، تم إجراء تحليل الثبات في حالة حذف بنود، للوقوف على مدى الترابط والاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث وبنود قياسها، ويتضح نتائج هذا التحليل بالجدول (6) التالي:

جدول (6) نتائج اختبارات الصدق والثبات في حالة حذف بنود

معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	ارتباط البند بالكل Corrected Item-Total Correlation	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	رموز العبارات	متغيرات البحث
.898						قدرة المنصة رقمية
	.890	.634	27.120	28.28	PINT1	تكامل المنصة الرقمية
	.885	.687	27.098	28.22	PINT2	
	.882	.726	26.904	28.24	PINT3	
	.887	.670	27.323	28.16	PINT4	
	.881	.727	25.487	28.31	PREC1	إعادة تهيئة المنصة
	.884	.693	26.962	28.27	PREC2	
	.884	.692	26.439	28.33	PREC3	
	.890	.633	27.775	28.25	PREC4	
.929						البراعة التنظيمية
	.926	.623	97.474	60.18	EXPR1	الاستكشاف
	.925	.642	97.050	60.33	EXPR2	
	.924	.697	95.573	60.32	EXPR3	
	.926	.631	96.805	60.19	EXPR4	
	.925	.644	95.591	60.36	EXPR5	
	.924	.685	95.112	60.23	EXPR6	
	.924	.677	96.009	60.27	EXPR7	
	.924	.673	94.984	60.26	EXPR8	
	.925	.644	96.098	60.22	EXPT1	الاستغلال
	.923	.715	95.078	60.29	EXPT2	
	.923	.711	94.602	60.29	EXPT3	
	.927	.578	97.193	60.27	EXPT4	
	.925	.665	95.216	60.26	EXPT5	
	.929	.525	96.804	60.39	EXPT6	
	.924	.688	95.125	60.22	EXPT7	
	.927	.571	97.812	60.33	EXPT8	
.901						
	.886	.714	26.905	28.25	SUSI1	
	.896	.596	29.231	28.06	SUSI2	
	.886	.712	27.282	28.21	SUSI3	
	.890	.675	29.170	28.06	SUSI4	
	.891	.662	28.740	28.17	SUSI5	
	.885	.723	27.764	28.15	SUSI6	
	.881	.762	26.858	28.21	SUSI7	
	.890	.664	28.185	28.11	SUSI8	

ويتضح من نتائج التحليل بالجدول (6) أن معظم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثمّ إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، 2012؛ بدوي، 2013).

7/4 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر المديرين بشركات الاتصالات المصرية موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (تكامل المنصة الرقمية، وإعادة تهيئة المنصة)، والوسيط البراعة التنظيمية (كفاءات الاستكشاف والاستغلال) والتابعة المتمثلة في الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات قطاع الاتصالات المصرية. وتم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسة الموضحة بالجدول (7) التالي:

جدول (7) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري Std.Dev.	الانحراف الإلتواء Skewness	التفرطح Kurtosis	الوسط الحسابي Mean	متغيرات البحث (أبعادها)	
.79727	-.770-	.492	4.0712	تكامل المنصة الرقمية	المتغيرات المستقلة قدرات المنصة الرقمية
.83820	-.736-	.200	4.0025	إعادة تهيئة المنصة	
.73545	-.715-	.493	4.0369		
.70553	-.394-	-.545-	4.0271	الاستكشاف	المتغير الوسيط البراعة التنظيمية
.71217	-.571-	-.007-	4.0097	الاستغلال	
.65178	-.460-	-.202-	4.0184		
.75086	-.475-	-.510-	4.0216	المتغير التابع الابتكار الموجه بالاستدامة	

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن ترتيب تقييم المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتملها. فلقد اتضح أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بشركات الاتصالات المصرية على زيادة أهمية قدرات المنصة الرقمية لشركات قطاع الاتصالات المصري الأربعة (WE، Etisalat، Orange، Vodafone)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم المديرين لها (4,03) بانحراف معياري بلغ (0,73)؛ وأبرز ما يُشكل اهتمام الشركات هو قدرة تكامل المنصة الرقمية لدى المديرين في كافة المستويات الإدارية، فلقد بلغ تقييمه حسابياً (4,07) بانحراف معياري للاجابات عن المتوسط بنحو (0,79)، وأهم ما يُعبر عن ذلك ادراك المديرين أن المنصة الرقمية للشركة تقوم بتجميع المعلومات ذات الصلة بسهولة من قواعد بيانات الشركاء (مثل: معلومات التشغيل، وأداء العملاء، والتكاليف وغيرها)، وأنها توفر اتصالاً سلساً بين نظم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركاء ونظم تكنولوجيا المعلومات بالشركة (مثل: التنبؤ والإنتاج والتسويق والشحن).

وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط المتمثل في البراعة التنظيمية يأتي تقييم المديرين المشاركين في الدراسة متقارب لمتغيري كفاءة الاستكشاف والابتكار الموجه بالاستدامة (التابع) بمتوسط حسابي مقدر بنحو (4,02) لكل منهما، وبانحراف معياري للاجابات (0,70) و(0,75) لكل منهما على الترتيب. حيث يرى المديرين بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث أنهم شركاتهم تتمتع بالقدرة على اكتساب تقنيات جديدة، كما تُجري شركاتهم تجارب في خلق منتجات/خدمات جديدة في سوق الاتصالات المصرية. بالإضافة إلى إدراك المديرين وتوقعاتهم الايجابية عن اهتمام شركاتهم بتحسين مرحلة نهاية العمر للمنتجات (مثل: إعادة التدوير)، وأن الشركات لديها انخفاض في استهلاك الموارد.

ويلي ذلك من حيث الأهمية البعد الثاني لقدرات المنصة إعادة تهيئة المنصة المدركة للقادة بالتساوي مع بُعد الاستغلال (البراعة التنظيمية)، حيث حصل على متوسط حسابي مقدر بنحو (4,00) وانحرافات معيارية (0,83) و(0,71) لكل

منهما على التوالي. وبخاصةً اعتقاد المديرين والقادة فيما يتعلق بامتلاك شركاتهم منصات رقمية تتألف من مكونات برمجية معيارية، والتي يُمكن إعادة استخدام معظمها في تطبيقات الأعمال الأخرى. كما أنه يمكنهم توسيع المنصات الرقمية بسهولة لاستيعاب تطبيقات أو وظائف تكنولوجيا المعلومات الجديدة. وأبرز ما يشكل ادراك المديرين لكفاءة الاستغلال لدى شركاتهم هو سعيها إلى تحسين خبرات وتجارب الموظفين في استخدام التكنولوجيا المتاحة لزيادة الإنتاجية، والعمل على زيادة الكفاءة في عملية تقديم المنتج/الخدمة.

ووفقاً لنتائج تحليل التوزيع الطبيعي للمتغيرات والأبعاد الخاصة بالبحث بالاعتماد على مؤشرات الالتواء والتفرطح، يتضح أن جميع قيم بنود القياس والمتغيرات الرئيسية تقع بين قيم التواء Skewness ($3 \pm$)، وقيم تفرطح Kurtosis ($10 \pm$)، مما يشير إلى انطباق شرط التوزيع الطبيعي على بيانات البحث (Hair, 2010)، مما يؤكد على جاهزيتها لإجراء والشروع في التحليل الاستنتاجي واختبار فروض البحث بالدقة والثقة اللازمتين.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين قادة ومديري شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة ماسة لدراسة هذه العوامل الهامة ونقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث الحالي.

7/5 التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول التحليل الاستنتاجي للبحث مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث الرئيسية، والتطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Model (SEM) بشقيه القياسي والهيكلية، والذي يعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الاحصائية الأخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (عبد الحميد، 2021؛ Byrne, 2010). وفيما يلي تطبيق للثلاث محاور الفرعية للتحليل:

7/5/1 اختبار العلاقات الارتباطية

يشمل هذا الاختبار مصفوفة الارتباط البسيط Pearson Correlation Coefficients بين متغيرات البحث المستقلة والوسيطه والتابعة تمهيداً لفحص العلاقات التأثيرية بينها على النحو الموضح بالجدول (8) التالي:

جدول (8) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) تكامل المنصة الرقمية	1						
(2) إعادة تهيئة المنصة	.617**	1					
(3) قدرات المنصة الرقمية	.894**	.905**	1				
(4) الاستكشاف	.771**	.678**	.804**	1			
(5) الاستغلال	.661**	.704**	.759**	.691**	1		
(6) البراعة التنظيمية	.778**	.752**	.850**	.919**	.920**	1	
(7) الابتكار موجه بالاستدامة	.633**	.733**	.761**	.753**	.795**	.842**	1

** دال عند مستوى معنوية (0,01)

يتضح من خلال نتائج الجدول (8) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد قدرات المنصة الرقمية والبراعة التنظيمية والابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية، وكانت العلاقة الأقوى على الإطلاق بين كفاءات الاستغلال والاستكشاف وبين البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية بمعامل ارتباط (0,920) و(0,919) لكل منهما على التوالي.

ويلي ذلك من حيث مستوى القوة العلاقة بين أبعاد المنصة الرقمية وعاملهم الرئيسي (القدرات ككل)، حيث بلغ معامل ارتباط إعادة الهيكلة (0,905) يليه تكامل المنصة (0,894)، وفي حين يتضح أن تكامل المنصة الرقمية أعلى وأقوى

أبعاد قدرات المنصة الرقمية ارتباطاً بالبراءة التنظيمية عند مستوى ارتباط (0,778) يليه بُعد إعادة تهيئة المنصة الرقمية بمعامل ارتباط (0,752).

كما تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ايجابية قوية بين أبعاد قدرات المنصة الرقمية والمتغير التابع الابتكار الموجه بالاستدامة، حيث تبين أن إعادة تهيئة المنصة الرقمية الأعلى ارتباطاً بالابتكار المستدام بمعامل (0,733)، يليه بُعد تكامل المنصة الرقمية بلغ (0,633).

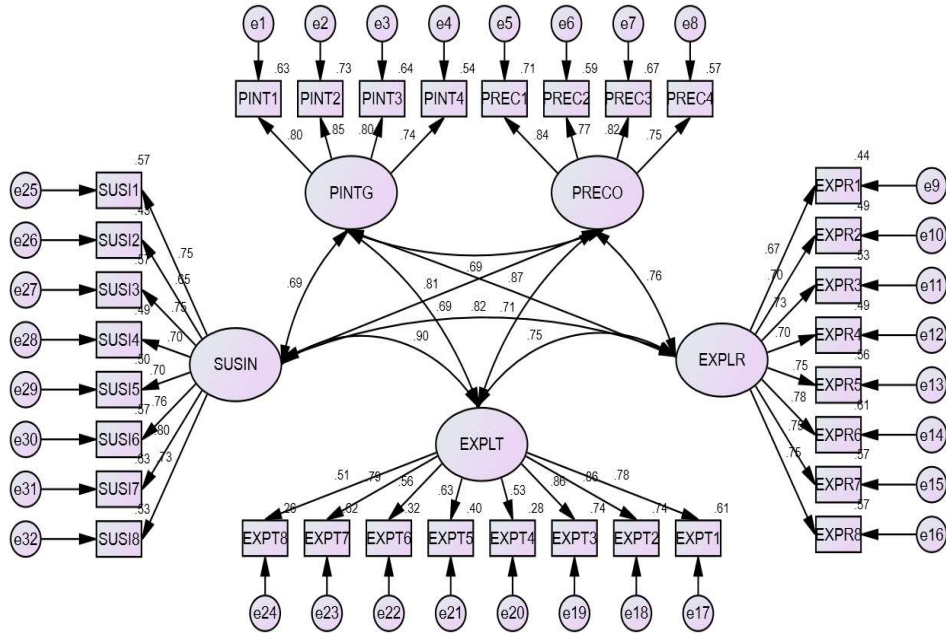
كما أوضحت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد البراءة التنظيمية والابتكار الموجه بالاستدامة، وكانت العلاقة بين كفاءة الاستغلال والابتكار الموجه بالاستدامة (0,795)، ثم العلاقة بين الاستكشاف والابتكار الموجه بالاستدامة بمعامل ارتباط بلغ (0,753).

وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (قدرات المنصة الرقمية) بعضها البعض (0,617) ولم يتجاوز (0,8) مما يثبت استقلالية الأبعاد الفرعية للقدرات الرقمية للمنصة وعدم وجود تعددية خطية بينها Multicollinearity. وجميع هذه العلاقات الارتباطية الايجابية دالة عند مستويات معنوية * (0,01) وهو أقل من (0,05) مما يشير إلى وجود علاقات ايجابية قوية وذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات البحث.

7/5/2 نموذج القياس (التأكيدي) (CFA) Measurement model

يُعرّف تحليل العامل التأكيدي CFA بالنموذج الفرعي الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المقاييس) والكامنة (العوامل). ومن ثمّ فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى متغيرات/عبارات القياس أو المتغيرات المشاهدة (Observed Variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة نمذجة المعادلة الهيكلية SEM ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (Hair, 2010؛ Byrne, 2010).

وقد تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز تكامل المنصة الرقمية (PINTG)، وإعادة تهيئة المنصة تم ترميزه بـ (PRECO)، وكفاءة الاستكشاف (EXPLR)، وكفاءة الاستغلال (EXPLT). وتم ترميز المتغير الوسيط البراعة التنظيمية ككل (AMBDEX)، والمتغير التابع: الابتكار الموجه بالاستدامة (SUSIN)؛ مع ترميز جميع بنود قياس تلك المتغيرات بتلك الحروف والأرقام من الرمز الأساسي للمتغير الرئيسي. ويوضح الشكل (2) التالي نموذج القياس التأكيدي:



شكل (2) نموذج تحليل العامل التأكيدي (CFA)

وتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (9) التالي:

جدول (9) نتائج تحليل العامل التأكيدي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
			.796	1.000	PINTG	---	PINT1
***	16.145	.062	.852	1.007	PINTG	---	PINT2
***	14.975	.062	.802	.931	PINTG	---	PINT3
***	13.461	.064	.737	.863	PINTG	---	PINT4
			.842	1.000	PRECO	---	PREC1
***	15.023	.053	.770	.794	PRECO	---	PREC2
***	16.371	.055	.819	.903	PRECO	---	PREC3
***	14.539	.051	.752	.745	PRECO	---	PREC4
			.666	1.000	EXPLR	---	EXPR1
***	10.864	.098	.700	1.063	EXPLR	---	EXPR2
***	11.210	.103	.726	1.153	EXPLR	---	EXPR3
***	10.881	.101	.702	1.102	EXPLR	---	EXPR4
***	11.504	.111	.748	1.272	EXPLR	---	EXPR5
***	11.905	.109	.779	1.299	EXPLR	---	EXPR6
***	11.565	.103	.753	1.186	EXPLR	---	EXPR7
***	11.582	.111	.754	1.290	EXPLR	---	EXPR8
			.781	1.000	EXPLT	---	EXPT1
***	16.385	.066	.859	1.084	EXPLT	---	EXPT2
***	16.433	.069	.861	1.129	EXPLT	---	EXPT3
***	9.271	.074	.532	.683	EXPLT	---	EXPT4
***	11.283	.075	.633	.842	EXPLT	---	EXPT5
***	9.849	.082	.562	.809	EXPLT	---	EXPT6
***	14.695	.070	.789	1.025	EXPLT	---	EXPT7
***	8.808	.071	.508	.625	EXPLT	---	EXPT8
			.729	1.000	SUSIN	---	SUSI8
***	13.651	.084	.795	1.146	SUSIN	---	SUSI7
***	12.940	.079	.756	1.022	SUSIN	---	SUSI6
***	12.001	.075	.704	.901	SUSIN	---	SUSI5
***	11.987	.070	.703	.834	SUSIN	---	SUSI4
***	12.880	.085	.753	1.090	SUSIN	---	SUSI3
***	11.111	.076	.654	.849	SUSIN	---	SUSI2
***	12.914	.088	.755	1.139	SUSIN	---	SUSI1

* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل)؛***دال عند مستوى معنوية (0,001)

يتضح من الجدول (9) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بقيم عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسية ولا يمكن حذف أي منها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (0,001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (0,05)، وبالتالي يتم قبول جميع العلاقات بين العوامل وبنود قياسها الظاهرة. ونخلص من ذلك إلى أن النموذج المفترض (النموذج النظري) يتوافق بدرجة عالية مع البيانات (النموذج الواقعي)، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، وأن مقاييس البحث تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض البحث في الخطوة التالية (النموذج الهيكلي) من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM. وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يُمكن عرض أبرز تلك المؤشرات في الجدول (10) التالي:

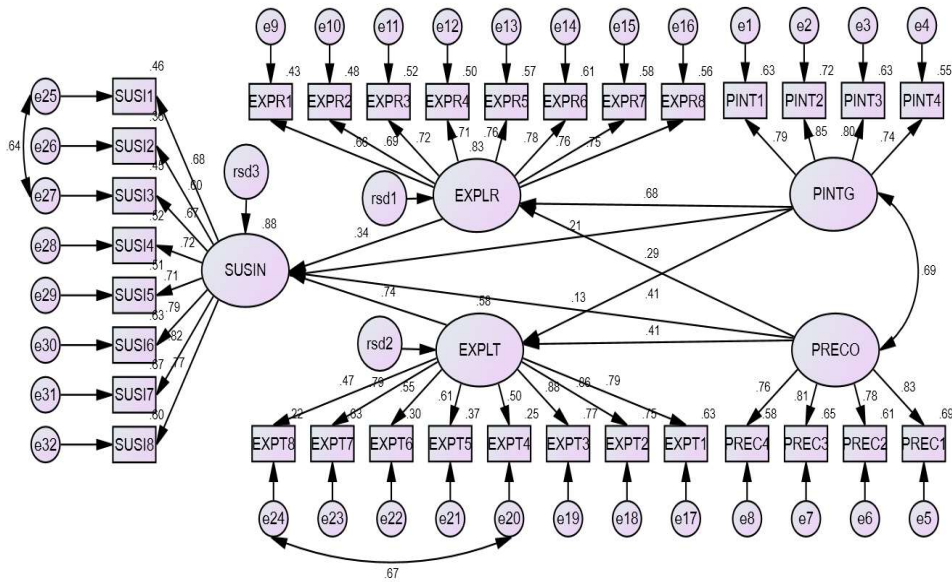
جدول (10) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة من نتائج التحليل الحالي	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 بدوي، 2013 Byrne, 2010	5-3 الأفضل ≥ 3	4,715	كا ² المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 Kline, 2016	(%100 – 0) الأفضل ≤ 90	0,938	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 بدوي، 2013	(%100 – 0) والأفضل ≤ 90	0,953	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2016 Byrne, 2010	(%100 – 0) الأفضل ≤ 90	0,926	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
Kline, 2016 Awang, 2013	(%100 – 0) والأفضل ≤ 90	0,953	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Byrne, 2010 Kline, 2016 Wang, 2019	$0,05 \geq$ (0,10 – 0,05) مقبول	0,038	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Kline, 2016	$0,08 \geq$ (0,10 – 0,05) مقبول	0,102	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA)

وفي ضوء نتائج الجدول (10) السابق يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على أن جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي تقع في الحدود المقبولة للنموذج في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير إلى الصدق والثبات والدقة اللازمة للانتقال إلى الخطوة التالية النموذج الهيكلي.

7/5/3 النموذج الهيكلي Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلي الشق الثاني لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Constructs)، أي أنه يُفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (قدرات المنصة الرقمية) والوسيط والتابعة Endogenous (البراعة التنظيمية والابتكار الموجه بالاستدامة)، بمعنى تحليل المسارات المفترضة في نموذج الدراسة. وذلك على النحو الموضح في الشكل (3):



شكل (3) النموذج الهيكلي للبحث

ومن خلال النموذج السابق يتضح أن هناك ثمانية مساراً Paths بين متغيرات البحث، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة في نموذج البحث المقترح، وهو ما يوضحه الجدول (11) التالي:

جدول (11) نتائج التحليل الهيكلي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعياري	المعلمة المقدرة	مسارات الانحدار		
.040	2.058	.100	.213	.205	SUSIN	<---	PINTG
.046	1.992	.056	.133	.112	SUSIN	<---	PRECO
***	8.581	.057	.680	.490	EXPLR	<---	PINTG
***	5.449	.071	.413	.389	EXPLT	<---	PINTG
***	4.729	.039	.294	.185	EXPLR	<---	PRECO
***	5.407	.062	.411	.338	EXPLT	<---	PRECO
.003	2.971	.151	.336	.450	SUSIN	<---	EXPLR
***	10.046	.075	.739	.756	SUSIN	<---	EXPLT

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (0,001)

ويتضح من نتائج الجدول (11) أن هناك مسارات معنوية بين متغيرات الدراسة وأخرى غير معنوية؛ وتتمثل تلك المسارات على الترتيب على النحو التالي:

- المسار الأول: معامل تأثير البعد الأول لقدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة الرقمية) على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له على الابتكار الموجه بالاستدامة (0,213) عند مستوى معنوية (0,04) لاختبار "t" وهو أقل من (0,05)، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (1-1) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لتكامل

- المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.
- **المسار الثاني:** معامل تأثير البعد الثاني لقدرات المنصة الرقمية (إعادة تهيئة المنصة الرقمية) على الابتكار الموجه بالاستدامة بشركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له على الابتكار الموجه بالاستدامة (0,133) عند مستوى معنوية (0,04) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يشير أيضاً إلى قبول صحة الفرض الفرعي (1-2) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة 95%.
- وبناءً عليه، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول (H1)، والقائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية بأبعادها (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على الابتكار الموجه بالاستدامة لدى المديرين بشركات الاتصالات المصرية. وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.
- **المسار الثالث:** معامل تأثير البعد الأول لقدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة الرقمية) على البعد الأول للبراعة التنظيمية المتمثل في كفاءة الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بينهما (0,680) عند مستوى معنوية (0,000) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يدل على قبول صحة الفرض الفرعي (1-2) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على كفاءة الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة 99%.
- **المسار الرابع:** معامل تأثير البعد الأول لقدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة الرقمية) على البعد الثاني للبراعة التنظيمية المتمثل في كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بينهما (0,413) عند مستوى معنوية (0,000) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يدل على قبول صحة الفرض الفرعي (2-2) القائل بوجود

- تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 99%.
- **المسار الخامس:** معامل تأثير البعد الثاني لقدرات المنصة الرقمية (إعادة تهيئة المنصة الرقمية) على البعد الأول للبراعة التنظيمية المتمثل في كفاءة الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بينهما (0,294) عند مستوى معنوية (0,000) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يدل على قبول صحة الفرض الفرعي (2-3) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على كفاءة الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة 99%.
- **المسار السادس:** معامل تأثير البعد الثاني لقدرات المنصة الرقمية (إعادة تهيئة المنصة الرقمية) على البعد الثاني للبراعة التنظيمية المتمثل في كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بينهما (0,411) عند مستوى معنوية (0,000) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يدل على قبول صحة الفرض الفرعي (2-4) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 99%.
- وبناءً عليه، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني (H2)، والقائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية بأبعادها (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) لدى المديرين بشركات الاتصالات المصرية. وذلك بدرجة ثقة أعلى من 99%.
- **المسار السابع:** معامل تأثير البعد الأول للبراعة التنظيمية (كفاءة الاستكشاف) على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له على الابتكار الموجه بالاستدامة (0,336) عند مستوى معنوية (0,003) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يدل على قبول صحة الفرض الفرعي (3-1) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي

للبراءة التنظيمية (بُعد الاستكشاف) على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

- **المسار الثامن:** معامل تأثير البُعد الثاني للبراءة التنظيمية (كفاءة الاستغلال) على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له على الابتكار الموجه بالاستدامة (0,739) عند مستوى معنوية (0,000) لاختبار "t-test" وهو أقل من (0,05)، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (3-2) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 99%.

وبناءً على ما سبق، تقرر قبول صحة الفرض الرئيسي الثالث (H3)، والقائل بوجود تأثير إيجابي معنوي للبراءة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) على الابتكار الموجه بالاستدامة. وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.
ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن العلاقات التأثيرية المباشرة على النحو التالي:

- 1) $EXPLR = (.68) PINTG + (.29) PRECO + rsd1$
- 2) $EXPLT = (.41) PINTG + (.41) PRECO + rsd2$
- 3) $SUSIN = (.21) PINTG + (.13) PRECO + (.34) EXPLR + (.74) EXPLT + rsd3$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لأبعاد القدرات الرقمية للمنصة (تكامل المنصة الرقمية، وإعادة تهيئة المنصة) على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراءة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثيرات غير المباشرة باتباع أسلوب Bootstrap. والجدول (12) يُلخص التأثيرات المعيارية غير المباشرة إلى جانب معامل التحديد R^2 لمتغيرات البحث:

جدول (12) التأثيرات المعيارية غير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات الدراسة	تكامل المنصة الرقمية	إعادة تهيئة المنصة	معامل التحديد R^2
الاستكشاف	.000	.000	.83
الاستغلال	.000	.000	.58
الابتكار الموجه بالاستدامة	.534	.403	.88

وفي ضوء نتائج الجدول (12) يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر لقدرات المنصة الرقمية بأبعادها الفرعية (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات موضوع الدراسة، وكان المسار الأعلى تأثيراً معيارياً غير مباشر (0,534) لتكامل المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال كفاءات البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)؛ ثم يليه بُعد إعادة تهيئة المنصة الرقمية بمعامل تأثير معياري غير مباشر (0,403)، مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية (1-4) و(2-4)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيسي الرابع (H4) القائل بوجود تأثير ايجابي معنوي للقدرات المنصة الرقمية بأبعادها (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية من خلال البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

وتشير نتائج الجدول (12) أيضاً وفق معاملات التحديد R^2 أن قدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) تفسر (83%) من كفاءة الاستكشاف، و(58%) من كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية، كما أن جميعها تفسر (88%) من التباين في مستوى الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات قطاع الاتصالات المصرية. وتعد هذه نسب مقبولة في العلوم الاجتماعية، مما يدعم تحقق أهداف الدراسة الحالية.

7/6 ملخص اختبار الفروض

والجدول (13) التالي يلخص نتائج اختبار فروض البحث على النحو التالي:

جدول (13) نتائج اختبار فروض البحث

القرار	الصيغة	فروض البحث
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيسي الأول (H1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H1-1)
قبول صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H1-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيسي الثاني (H2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على كفاءة الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H2-1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H2-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على كفاءة الاستكشاف في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H2-3)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H2-4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيسي الثالث (H3)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستكشاف على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H3-1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على الابتكار الموجه بالاستدامة في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H3-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيسي الرابع (H4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لتكامل المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H4-1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لإعادة تهيئة المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة من خلال البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (H4-2)

8 / مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث ومناقشتها على النحو التالي:

(1) أوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي لقدرات المنصة الرقمية على النواتج التنظيمية الاستراتيجية، وأهمها الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية، والذي تفسره متغيرات البحث بنسبة (88%)، وتتوافق نتيجة البحث هذه مع ما توصل إليه بعض الباحثين (مثل: Benitez et al., 2022; Jun et al., 2021; Lin & Xie, 2024) فيما يتعلق بفعالية التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية كأدوات تنافسية لتحسين الأداء التنظيمي والابتكاري المستدام.

(2) كشفت نتائج البحث عن أن تكامل المنصة الرقمية أهم وأعلى قدرات المنصة الرقمية تأثيراً على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له على الابتكار الموجه بالاستدامة (0,213)، ثم يليه القدرة على إعادة تهيئة المنصة على التوجه الابتكاري المستدام لشركات الاتصالات بمعامل تأثير معياري بلغ (0,133). مما يدعم نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (مثل: Jiang et al., 2023; Wang et al., 2023) التي أثبتت التأثير المتفاوت لقدرات المنصة الرقمية على الأداء الابتكاري للشركات الخدمية في سياقات مختلفة.

(3) أشارت نتائج البحث أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لقدرات المنصة الرقمية (تكامل المنصة وإعادة التهيئة) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في شركات الاتصالات المصرية، وكان التأثير الأقوى لتكامل المنصة الرقمية على أبعاد البراعة التنظيمية بمعامل تأثير معياري (0,680) على الاستكشاف و(0,413) على الاستغلال، ويلى ذلك تأثير إعادة تهيئة المنصة بمعامل تأثير (0,294) و(0,411) على كل منهما على الترتيب.

- 4) توصلت نتائج البحث كذلك إلى أن قدرات المنصة الرقمية تُفسر (83%) من كفاءة الاستكشاف و(58%) من كفاءة الاستغلال في شركات الاتصالات المصرية. وتتطابق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Cao, 2020; Abazeed, 2023; Yunita et al., 2023; et al., 2023) التي أشارت إلى الدور الجوهري لقدرات المنصة الرقمية في تحقيق البراعة التنظيمية المبنية على استكشاف واستغلال أدوات التحول الرقمي لاقتناص الفرص وتعزيز القدرات الديناميكية للشركات والتي تؤدي إلى دعم استدامتها والحفاظ على الميزة التنافسية.
- 5) دعمت نتائج البحث الحالي ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري (مثل: Aftab et al., 2019; Zhou et al., 2022; Xiao et al., 2022)، من خلال التأكيد على وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) بمعامل تأثير (0,34 و 0,74) على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية.
- 6) تسهم نتائج الدراسة بشكل جوهري في التأكيد على الدور الوسيط الإيجابي المعنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) في تفسير التأثير المعنوي غير المباشر لقدرات المنصة الرقمية على الابتكار الموجه بالاستدامة لشركات الاتصالات المصرية. وتتوافق هذه النتيجة مع رؤية بعض الدراسات القليلة التي ناقشت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين محددات الابتكار التنظيمي (Lin, 2017; Huang & Li, 2022; Belhadi et al., 2016; Ho, 2016)، وأهمها قدرات المنصة الرقمية والنواتج التنظيمية المستدامة (Ramdan & Cenamor et al., 2019; Hwang et al., 2023; Abdullah, 2021).
- 7) خلصت نتائج التحليل أيضاً إلى أن قدرة تكامل المنصة أهم وأعلى قدرات المنصة الرقمية تأثيراً مباشراً وغير مباشر (بمعامل معياري =0,534) على الابتكار الموجه بالاستدامة (من خلال البراعة التنظيمية)، يليه بُعد إعادة تهيئة

المنصة الرقمية بمعامل تأثير معياري غير مباشر (0,403)، مما يمثل مساهمة جوهرية في أدبيات العلاقة بين قدرات المنصة-والأداء الابتكاري التنظيمي (Cao et al., 2023; Ed-Dafali et al., 2023).

9 / توصيات البحث

بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري شركات الاتصالات المصرية، مع بيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة على النحو الموضح بالجدول (14) التالي:

جدول (14) توصيات البحث وآليات تنفيذها والجهات المنوطة بها

التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
1- ينبغي بصفة عامة على قادة ومدراء شركات الاتصالات تطوير أدوار ومهارات الموظفين التقنية لتمكينهم من العمل في مواجهة التغيرات السريعة والديناميكية في بيئة العمل المحلية والعالمية كثيفة المنافسة.	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل نظم اختيار وتعيين الموظفين على أسس امتلاكهم المهارات التقنية العالية. ووضع معايير العمل عالية الأداء، ولديهم رؤية لتوقع المستقبل، وتفكير استباقي في الأحداث المتوقعة، وتحمل مخاطر العمل ومواجهة عدم التأكد البيئي. - وضع خطط وبرامج للتدريب والتنمية المستمرة للموظفين لتحسين ممارساتهم ومهاراتهم ومعارفهم الداخلية لتمكينهم من تصديد وإستغلال الفرص الناشئة في سوق الاتصالات محلياً وعالمياً. - توفير نظم فعالة لإطلاع المديرين والموظفين بشكل مستمر على التطورات التكنولوجية والتغيرات الديناميكية في أساليب وعمليات ومناهج العمل القوانين واللوائح المنظمة لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية. - تفعيل نظام للشكاوى والمقترحات لكافة أصحاب المصلحة من العملاء والموظفين والموردين والجهات الأخرى للوقوف على مدى التغيرات في الاتجاهات والرغبات ومتطلبات واحتياجات كل شريك وصاحب مصلحة من الداخليين والخارجيين للشركة. 	<p>فريق الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية- وتنقسم التدريب تصديداً - وإدارة التخطيط وتكنولوجيا المعلومات.IT.</p>
2- ضرورة تركيز مديري شركات الاتصالات المصرية على تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالتعلم التنظيمي وقدرات التحول الرقمي، وخلق مناخ عمل داعم لمنفعة كافة أصحاب المصلحة من الموظفين والعملاء والمجتمع ككل، مما يمكن من تعزيز القدرات الديناميكية وتصديق السرعة التنظيمية المساهمة في تحسين الأداء الابتكاري للشركات في ظل ظروف عدم التأكد الحالية.	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتنفيذ برامج للتعليم التنظيمي لتعزيز أنشطة ومهارات وسلوكيات الموظفين الموجهة بالفرص والتفكير خارج الصندوق القائم على المعرفة المكتسبة والمتبادلة بين موظفي شركة الاتصالات. - عقد الندوات والمقابلات على أساس دورى لمناقشة القضايا والفرص الناشئة في البيئة الرقمية وتحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأثرها على العمل الخدمي في مجال الاتصالات، والاستفادة من مقترحات الموظفين وأنكارهم. - استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة لمعضلات ومشاكل العمل لدى موظفي شركة الاتصالات. وتشجيعهم على المشاركة ودعم سلوك الصوت لديهم في قرارات الشركة الاستراتيجية. - دعم فرق العمل ذاتية الإدارة. وتوفير ترتيبات عمل مرنة من شأنها إتاحة الفرصة للموظفين والعملاء باختيار الأساليب المناسبة لأداء المهام وإبتكار أساليب جديدة في اتجاهات العمل الجديدة التي تتطلب ذلك. 	<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية وإدارة خدمة العملاء وقادة فرق العمل، وتحت إشراف الإدارة العليا بالشركة.</p>

<p>المصرفون الإداريون بالتنسيق مع إدارة الاستثمار وتكنولوجيا المعلومات IT وإدارة العلاقات الخارجية بتوجيه من الإدارة العليا</p>	<p>دعم وتكامل المعرفة الداخلية مع استحضار البيئة الخارجية من خلال عدة أساليب عملية مثل: نماذج التغذية العكسية للعاملين، واستطلاعات السوق، ومشاركة المجتمعات الخارجية، وتحرير المسؤولية المجتمعية للشركة CSR. لتكون قادرة على تقييم مدى ملائمة إجراءات وعمليات التشغيل والخدمات مع البيئة الخارجية.</p> <p>الاهتمام المتوازن والمتوازن بالقدرات الديناميكية الاستكشافية والاستغالية للشركة عند تطوير منتجات وخدمات الاتصالات الجديدة. وعدم الاهتمام المتزايد بأحدهما على حساب الآخر والذي يمكن أن يقلل من فعالية عملية تطوير المنتج الخدمة ويؤدي في النهاية إلى ضعف أداء المنتج الجديد.</p> <p>تطوير كفاءة المنصة الرقمية للشركة في إحدات تكامل لشبكة العلاقات مع الشركاء من خلال إضفاء الطابع الرسمي على التفاعلات الاجتماعية. مع إيلاء اهتمام خاص للفرق الداخلية والخارجية الحالية، والوصول السلس إلى المعرفة والعلاقات اللازمة التي تضمن الأداء المستدام على المديين القصير والطويل أيضاً.</p>	<p>3- على قادة شركات الاتصالات مسؤولية بناء وحدات تكامل للموارد والكفاءات الداخلية المتاحة لديها واستغلال المعلومات الخارجية لكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على القدرات الديناميكية والتكنولوجيا الرقمية. لما ثبت من خلال النتائج أن قدرات المنصة الرقمية (وأهمها على الإطلاق تكامل المنصة) مستوية عن (83) من تحقيق كفاءة الاستكشاف (88) من تحقيق براعة الاستغلال التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية.</p>
<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة البحوث والتطوير R&D وقسم تكنولوجيا المعلومات IT تحت إشراف الإدارة العليا.</p>	<p>الاهتمام بنقل وتوصيل قيم ثقافية تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي بين موظفي الشركة في كافة المستويات مثل: قيم الريادة والانفتاح وتقبل المخاطر والتوجه بالتغيير المستمر والحرية.</p> <p>إعداد وتنفيذ دورات وورش عمل لتعمية مهارات لتبليط البيانات والمعلومات المرتبطة بالفرص الجديدة في السوق وآليات استغلالها وتطبيقها في ضوء قدرات الشركة وكفاءاتها الاستكشافية والاستغالية المتاحة.</p> <p>التنسيق والتكامل بين نظام البيانات الضخمة Big Data ونظم معلومات الموارد البشرية HRIS لتوفير قاعدة بيانات كاملة تدعم عملية صنع القرارات المنطقية بتحديد الفرص الريادية واستغلالها بالطريقة التي تدعم تنافسية الشركة.</p> <p>استخدام تقنيات تحليلات الأعمال Business Analytics وعمل أبحاث داخلية وخارجية على أساس سنوي على الأقل إن لم يكن على فترات متقاربة. ليضمن الحفاظ على وضع الشركة التنافسي في مواجهة التحديات البيئية الجديدة في سياق خدمات الاتصالات اللاسلكية.</p>	<p>4- ينبغي إنشاء وتحرير مناخ العمل الداعم للابتكار والذي يمكن للقيادة من خلاله تقديم الدعم التنظيمي المدرك للموظفين وتغييرهم على مشاركة الأفكار وأداء العمليات من خلال قدرات التكنولوجيا الرقمية الموجهة باستغلال الامكانيات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة والتي ثبت أن لها آثار إيجابية على نواتج الابتكار التنظيمي ودعم تنافسية الشركة واستدامتها بنفسية (88) في سوق خدمات الاتصالات.</p>
<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية وإدارة العلاقات العامة وتريق الإدارة العليا</p>	<p>زيادة الاهتمام بتضمين الاستدامة في صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط الاستراتيجية التي تقود الأداء إلى ما يتجاوز النجاح الاقتصادي وتلبية الاهتمامات والمصالح المختلفة. فضلاً عن إعداد وتطبيق نظام إدارة الأداء من أجل تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.</p> <p>وضع معايير وأهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل الشركة يتم على أساسها قياس وإدارة الأداء واكتشاف الانحرافات والتخاذ الإجراءات التصحيحية الاستباقية والعكسية اللازمة بشأنها لحاسبتها وتقويمها.</p> <p>ينبغي نظم العمل عمالية الأداء المرتكزة على انضباط الموظفين والالتزام التنظيمي العالي والمؤدية إلى تميز الأداء التنظيمي التنافسي من خلال المساعدة في بناء القدرات الديناميكية والتأثير على البراعة التنظيمية والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.</p>	<p>5- يجب تبني نظم فعالة لإدارة الأداء والتقييم المستدام للموارد البشرية، والتي أسسرت النتائج النظرية والتطبيقية إلى أنه ضمن أهم المؤشرات المؤثرة بشكل مباشر على تنافسية الشركات وتضمن أدائها الابتكاري.</p>

10/ بحوث مستقبلية

في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية الميدانية تقترح الباحثة عدداً من الأفكار البحثية التي يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تستفيد منها بناءً على نتائج البحث الحالي والتي أبرزها ما يلي:

- 1- تطوير إطار البحث الحالي ودراسة القدرات الديناميكية كهيكل متعدد الأبعاد (يشمل: قدرة الاستشعار، والتكامل، وإعادة التهيئة) في علاقتها بالبراعة التنظيمية والابتكار التنظيمي؛ وكذلك التمييز بين نواتج الابتكار التنظيمي (سرعة/كفاءة الابتكار وجودة/فعالية الابتكار) في علاقته بالقدرات الديناميكية.
- 2- تمديد مساعي البحث الحالي واختبار تأثير قدرات ديناميكية أخرى مثل: قدرات الصناعة (Industry4.0) والقدرة الاستيعابية Absorptive capacity على البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي المستدام، مما يُسهم في تطوير أدبيات البراعة التنظيمية والتنمية المستدامة.
- 3- اختبار الدور الوسيط Mediators لمتغيرات أخرى في العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية والابتكار المستدام مثل: الابتكار المفتوح ببعديه الداخلي والخارجي (inbound and outbound open innovation) والابداع التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية.
- 4- تضمين متغيرات مُعدّلة Moderators في النموذج الحالي مثل: الديناميكية البيئية environmental dynamism، والتوجه الريادي، ومشاركة المعرفة، مما يسمح باقتراح نموذج التوسط المُعدّل Mediation-moderation model الذي يُسهم تطوير نظرية متكاملة في علاقة قدرات المنصة الرقمية-والابتكار المستدام.
- 5- يمكن تطبيق البحث الحالي من خلال تبني تصميم البحث السببي Causal research واستخدام تصميم طولي Longitudinal design يسمح بمقارنة النتائج عبر الزمن وكثير من الفوائد الأخرى بدلاً من التصميم الوصفي ذات المقطع العرضي الحالي Cross-sectional. كما يمكن للباحثين تبني منهجية بحث مختلطة Mixed method تجمع بين مداخل البحث الكمية quantitative والنوعية qualitative للاستفادة من مزايا كل منهما.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 5، (43-44).
- الأزهري، محيي الدين (2010)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء 1-5، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 30.
- الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (2023). مؤشرات سوق الاتصالات المصري، 2023.
- الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (2022). تقرير النصف الثاني-2022، منظومة متابعة شكاوى مستخدمي خدمات الاتصالات.
- [الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات \(2022\). الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات يوقع مذكرة تفاهم مع الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدولة رومانيا على هامش أعمال مؤتمر المندوبين المفوضين للاتحاد الدولي للاتصالات ببوخاريسست - National Telecom Regulatory Authority \(tra.gov.eg\) متاح الدخول 22 فبراير 2024.](#)
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (2021)، النشرة السنوية لاحصاءات الاتصالات السلكية واللاسلكية 2022/2021.
- بدوي، سيد ماهر (2013)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (2006). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. 1، 385..
- عبد الحميد، عبير عباس (2025)، أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري: الدور الوسيط لانخراط الموظفين، المجلة العربية للإدارة، 45(1)، تحت النشر - مارس 2025.
- عبد الحميد، عبير عباس (2021)، القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية؛ مجلة الدراسات المالية والتجارية، (10)، (3).

ثانياً: مراجع أجنبية:

- Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10(7), 1445-1456.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Organizational ambidexterity, firm performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 367, 132956.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Junni, P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 503-507.
- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513.
- Al-Omouh, K. S., de Lucas, A., & del Val, M. T. (2023). The role of e-supply chain collaboration in collaborative innovation and value-co creation. *Journal of Business Research*, 158, 113647.
- Audretsch, D. B., & Guerrero, M. (2023). Is ambidexterity the missing link between entrepreneurship, management, and innovation?. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1891-1918.

- Belhadi, A., Kamble, S., Gunasekaran, A., & Mani, V. (2022). Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(6), 696-711.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Cao, L., West, B., Ramesh, B., Mohan, K., & Sarkar, S. (2023). A platform-based approach to ambidexterity for innovation: An empirical investigation in the public sector. *International Journal of Information Management*, 68, 102570.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- Dai, Y., Du, K., Byun, G., & Zhu, X. (2017). Ambidexterity in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems. *Journal of business research*, 75, 77-85.
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Chowdhury, S., & Abdelaziz, F. B. (2020). The impact of lean management practices and sustainably-oriented innovation on sustainability performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK. *British Journal of Management*, 31(1), 141-161.
- Du, H., Teng, Y., Ma, Z., & Guo, X. (2022). Value creation in platform enterprises: a fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Sustainability*, 14(9), 5331.
- Du, S., Bstieler, L., & Yalcinkaya, G. (2022). Sustainability-focused innovation in the business-to-business context: Antecedents and managerial implications. *Journal of Business Research*, 138, 117-129.

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., Foropon, C., ... & Hazen, B. T. (2020). Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance and environmental dynamism: A study of manufacturing organisations. *International journal of production economics*, 226, 107599.
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136765.
- Güttel, W. H., Konlechner, S. W., & Trede, J. K. (2015). Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations., 9, 261-284.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 613-624.
- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.
- Itida (2023). [ITIDA - Digital Egypt Strategy for Offshoring Industry 2022-2026](#) accessed at 22 February 2024.
- Jiang, H., Yang, J., & Gai, J. (2023). How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs—Evidence from China. *Technology in Society*, 72, 102187.
- Jun, W., Nasir, M. H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A., & Shirazi, S. H. (2021). Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter?. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1309-1327.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role

- of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research policy*, 47(2), 413-427.
- Li, L., Zhu, W., Wei, L., & Yang, S. (2022). How can digital collaboration capability boost service innovation? Evidence from the information technology industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121830.
- Lin, B., & Xie, Y. (2024). Impact assessment of digital transformation on the green innovation efficiency of China's manufacturing enterprises. *Environmental Impact Assessment Review*, 105, 107373.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
- Liu, L., Fan, Q., Liu, R., Zhang, G., Wan, W., & Long, J. (2022). How to benefit from digital platform capabilities? Examining the role of knowledge bases and organisational routines updating. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1394-1420.
- Malik, A., Pereira, V., Budhwar, P., Varma, A., & Del Giudice, M. (2022). Sustainable innovations in an indigenous Indian Ayurvedic MNE. *Journal of Business Research*, 145, 402-413.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14, 37-59.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Rai, A., & Tang, X. (2010). Leveraging IT capabilities and competitive process capabilities for the management of interorganizational relationship portfolios. *Information systems research*, 21(3), 516-542.
- Ramdan, M. R., & Abdullah, N. L. (2021). The Mediating Role of Contextual Ambidexterity in The Relationship Between Digital Platform Capability and Smes Performance.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4edition Pearson Education Limited, England..*
- Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S., & Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view. *Information & Management*, 53(3), 366-379.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Cardoza Galdamez, E. V. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176-1199.
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095-1128.
- Sturgeon, T. J. (2021). Upgrading strategies for the digital economy. *Global strategy journal*, 11(1), 34-57.
- Subramaniam, M., Iyer, B., & Venkatraman, V. (2019). Competing in digital ecosystems. *Business Horizons*, 62(1), 83-94.

- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408.
- Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331-1366.
- Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.
- Wang, N., Wan, J., Ma, Z., Zhou, Y., & Chen, J. (2023). How digital platform capabilities improve sustainable innovation performance of firms: The mediating role of open innovation. *Journal of Business Research*, 167, 114080.
- Wang, Y., Tian, Q., Li, X., & Xiao, X. (2022). Different roles, different strokes: How to leverage two types of digital platform capabilities to fuel service innovation. *Journal of business research*, 144, 1121-1128.
- Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. (2022). International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country's institutional quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100218.
- Xiao, X., Tian, Q., & Mao, H. (2020). How the interaction of big data analytics capabilities and digital platform capabilities affects service innovation: A dynamic capabilities view. *IEEE Access*, 8, 18778-18796.
- Xie, J., Lv, T., Tong, P., Li, X., Lu, Y., Sajid, M. J., & Lv, Q. (2021). How Does the Efficiency of Value Realization on a Platform Influence Sustainability Transition? A Case of the Power Industry in China. *Frontiers in Energy Research*, 8, 616124.

- Xie, X., Han, Y., Anderson, A., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration. *International Journal of Information Management*, 65, 102513.
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88, 344-356.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.

ملحق البحث
(قائمة الاستقصاء)

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)
	المتميز المستقل: قدرات المنصة الرقمية Digital platform capability					
(1)	تكامل المنصة الرقمية Platform integration					
PINT1	تصل منصتنا بسهولة إلى البيانات عن أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشركائنا					
PINT2	توفر منصتنا اتصالاً سلساً بين نظم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشركائنا ونظم تكنولوجيا المعلومات لدينا (مثل: التنبؤ والإنتاج والتصنيع والشحن)					
PINT3	تتمتع منصتنا بالقدرة على تبادل المعلومات مع شركائنا في الوقت الفعلي					
PINT4	تقوم منصتنا بتجميع المعلومات ذات الصلة بسهولة من قواعد بيانات شركائنا (مثل: معلومات التثـغـيل، وأداء العملاء، والتكاليف وغيرها)					
(2)	إعادة تشكيل المنصة الرقمية Platform reconfiguration					
PREC1	يتم تكييف منصتنا بسهولة لتشمل شركاء جدد					
PREC2	يمكن توسيع منصتنا بسهولة لاستيعاب تطبيقات أو وظائف تكنولوجيا المعلومات الجديدة					

				تستخدم منصتنا معايير مقبولة من قبل معظم الشركاء الحاليين والمحتملين	PREC3
				تتكون منصتنا من مكونات برمجية معيارية، والتي يُمكن إعادة استخدام معظمها في تطبيقات الأعمال الأخرى	PREC4
				Org. المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية	Ambidexterity
				(1) الاستكشاف Exploration	
				تتمتع شركتنا بالقدرة على اكتساب تقنيات جديدة	EXPR1
				تتمتع شركتنا بالقدرة على تطوير منظمة إدارية ناضجة (مثل: التنبؤ بالتكنولوجيا واتجاهات العملاء، وتحديد الأسواق والتقنيات الناشئة، والتسويق، وإدارة عمليات تطوير المنتجات وغيرها من الوظائف)	EXPR2
				تتمتع شركتنا بالقدرة على توفير منتجات/خدمات جديدة	EXPR3
				تُجري الشركة تجارب في خلق منتجات/خدمات جديدة	EXPR4
				تقوم الشركة بتسويق كل منتج/خدمة جديدة	EXPR5
				تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة	EXPR6
				تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة في تسويق المنتجات/الخدمات	EXPR7
				تبحث الشركة باستمرار عن عملاء جدد والتواصل معهم بانتظام	EXPR8
				(2) الاستغلال Exploitation	
				تسعى الشركة إلى تحسين خبرتنا في استخدام التكنولوجيا المتاحة لزيادة الإنتاجية	EXPT1
				تسعى الشركة إلى تحسين الكفاءة في إيجاد حلول لمشاكل العملاء	EXPT2
				تسعى الشركة إلى تعزيز خبرتنا الحالية في تطوير المنتجات/الخدمات	EXPT3

				تسعى الشركة جاهدة لتحسين المنتجات/الخدمات الحالية	EXPT4
				تقوم الشركة بانتظام بعمل التعديلات اللازمة للمنتجات والخدمات الحالية	EXPT5
				تقوم الشركة بتعزيز تحسينات المنتج/الخدمة للعملاء الحاليين	EXPT6
				تعمل الشركة على زيادة الكفاءة في عملية تقديم المنتج/الخدمة	EXPT7
				تقوم الشركة بعمل توسيعات في الخدمات للعملاء الحاليين	EXPT8
				المتغير التابع: الابتكار الموجه بالاستدامة Sustainability-oriented innovation	
				تستخدم الشركة مواد منخفضة التأثير على البيئة	SUSI1
				تهتم الشركة بتحسين مرحلة نهاية العمر للمنتجات (مثل: إعادة التدوير)	SUSI2
				تركز الشركة على الاستغلال الكفء للموارد/المواد	SUSI3
				الشركة لديها انخفاض في استهلاك الموارد	SUSI4
				تهتم الشركة بتقليل التلوث البيئي والنفايات	SUSI5
				لدى الشركة انخفاض في النقل والخدمات اللوجستية	SUSI6
				يوجد اهتمام بتحسين صحة وسلامة الموظفين بالشركة	SUSI7
				تركز الشركة على تحسين الوضع الاجتماعي والأخلاقي	SUSI8