

# الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية

إعداد/

د/ مروه جمعه عبد الغني بسيوني

المدرس بقسم طرق الخدمة الاجتماعية

كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم



## الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية

**ملخص الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، فضلا عن الكشف عن إمكانية إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وتضمنت عينة الدراسة الأساسية ٢٤٤ من العاملين بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم. وتم الاستعانة بمقاييس البراعة التنظيمية والميزة التنافسية (إعداد الباحثة)، حيث تكون مقياس البراعة التنظيمية من ٢٣ مفردة تقيس عاملي براعة الاستغلال (١٢ مفردة) وبراعة الاستكشاف (١١ مفردة)، بينما تكون مقياس الميزة التنافسية بصورته النهائية من ٣٢ مفردة تقيس أربعة عوامل (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة وقد أظهرت النتائج ملاءمة نموذج العاملين بالنسبة لمقياس البراعة التنظيمية ونموذج الأربعة عوامل بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية، كما أسفرت النتائج عن تمتع مقاييس الدراسة بثبات جيد.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) وبين أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، كما وجد أيضا أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية، الجمعيات الأهلية، الميزة الاستراتيجية، الميزة الابتكارية.

## The Relative Contribution of Organizational Ambidexterity in predicting Competitive Advantage in Civil Associations

**Abstract.** The current study aimed to identify the nature of the relationship between the organizational ambidexterity and the competitive advantage in civil associations. The study sample included 244 employees from the civil associations in the Fayoum governorate. Two questionnaires (the organizational prowess and the competitive advantage) were developed (the researcher's preparation). The organizational ambidexterity questionnaire consists of 23 items that measure the factors of exploitation (12 items) and exploration (11 items), while the competitive advantage questionnaire consists of 32 items that measure four factors (the strategic advantage, research and development, innovative advantage, meeting the needs of the beneficiaries). The psychometric properties of the two questionnaires were investigated, and the results showed that the two-factor model fits the organizational ambidexterity questionnaire and the four-factor model to the competitive advantage questionnaire. Furthermore, the two questionnaires showed good reliability.

The results indicated that there is a positive statistically significant relationship between the factors of organizational ambidexterity (exploitation and exploration) and the factors of competitive advantage (strategic advantage, research and development, innovation advantage, meeting the needs of beneficiaries) in civil associations. This study also found that organizational ambidexterity contributes to predicting competitive advantage in civil societies. In addition, organizational ambidexterity also contributes to predicting four factors of competitive advantage in civil associations.

## أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:

تحظى الجمعيات الأهلية اليوم باهتمام الجهات الرسمية والشعبية في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ لدورها الكبير في خدمة المجتمع، وتعد شريكاً أساسياً لتنمية المجتمع من خلال تحقيق أهدافها في التنمية والرعاية الاجتماعية، فقد بلغ عدد الجمعيات الأهلية على مستوى جمهورية مصر العربية في عام ٢٠١٩ (٤٨٠٠٠) جمعية أهلية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، ٢٠١٩) منهم (١٦٥٦) جمعية أهلية بمحافظة الفيوم على مستوى بندر ومراكز المحافظة (مديرية الشؤون الاجتماعية بالفيوم، ٢٠١٩).

وتسعى تلك الجمعيات اليوم باستمرار إلى تحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من الجمعيات العاملة في نفس النشاط من أجل تحقيق النجاح والبقاء، وهذا يتطلب البحث عن المتغيرات والعوامل التي قد تسهم بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أحد أهم هذه المتغيرات قد تكون البراعة التنظيمية، والتي تشير لبراعة استغلال الموارد والإمكانيات الحالية إلى جانب براعة الاستكشاف والبحث عن فرص وإمكانيات جديدة.

وتعد البراعة التنظيمية من الموضوعات المهمة في دراسات الفكر الإداري بشكل عام والعلوم التنظيمية بشكل خاص في السنوات الأخيرة، وتم اقتراح مصطلح البراعة التنظيمية بواسطة (Duncan (1976 الذي أشار إلى أنه يمكن للمنظمات التبديل بين الهياكل التنظيمية المتعددة لدعم التطوير ثم التسويق، وتبنت العديد من الدراسات التصور المفاهيمي للبراعة التنظيمية بواسطة (March, 1991, p. 71) الذي وصف الاستكشاف والاستغلال بانهما نشاطان مختلفان اختلافاً جوهرياً، وأشار إلى أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والاختيار والتنفيذ، أما الاستكشاف يرتبط بالبحث والتنوع والتجريب والابتكار.

وقد تزايد في الفترة الأخيرة استخدام مفهوم البراعة التنظيمية بشكل ملحوظ في القطاعات الهادفة للربح كالشركات (Hughes et al., 2020) وفي البنوك (Ahammad et al., 2015; Campanella et al., 2020)، وعلى الرغم من المحاولات القليلة لدراسة هذا المفهوم في سياق القطاع العام، لا سيما في سياق المنظمات العامة غير الهادفة للربح، فإن مفهوم البراعة التنظيمية قد يبدو أنه من المحتمل أن يكون مناسباً لاستخدامه مع المنظمات غير الهادفة للربح (Peng, 2019, p. 248:249).

وتعد البراعة التنظيمية عنصر أساسي لنجاح أي منظمة، حيث إن البراعة التنظيمية قد تساعد المنظمة على الحفاظ على المرونة الاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل (Heracleous et al., 2017; Stadler et al., 2014)، وقد تؤدي عدم قدرة المنظمات على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد لتطوير الخدمات الحالية وفي المستقبل إلى تراجع هذه المنظمات وعدم استمراريتها (Du & Chen, 2018, p. 44)، وقد أشار (Fang et al., 2010, p. 636) إلى أن عاملي البراعة (الاستكشاف والاستغلال) يمكن إدارتهما بنجاح عبر وحدات فرعية شبه مستقلة مع وجود روابط صغيرة بين مجموعات العمل ككتابوب الأفراد أو مجموعات العمل بين الوحدات.

كما أن المنظمة التي تتسم بالبراعة تجعلها قادرة على استثمار الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات البيئية كما تتصف بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية وتمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها ان تكون منظمة متعلمة (Tempelaar, 2010, p. 26).

وتوجد صعوبة في تحقيق البراعة داخل المنظمات بسبب ارتباط تحقيق عاملي البراعة (الاستغلال والاستكشاف) بوجود هياكل وعمليات تنظيمية المختلفة (Smith & Tushman, 2005, p. 522)، وتتحقق البراعة التنظيمية داخل المنظمات من خلال التوازن بين الاستغلال (على سبيل المثال، قيمة استغلال الموارد الحالية والكفاءة)، والاستكشاف (مثل استكشاف منتجات وفرص جديدة ومشروعات جديدة) لضمان الجدوى المستقبلية (Gieske et al., 2020, p. 1).

واهتمت العديد من الدراسات السابقة بتقييم أثر البراعة التنظيمية على أداء المنظمات العامة منها (Gieske et al., 2020; Plimmer et al., 2017)، كما هدفت دراسة (النجار، ٢٠١٥) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط دال احصائياً بين أبعاد كلاً من المتغيرين.

وتوصلت دراسة الباشقالي والداود (٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي، وأوصت الدراسة بشكل خاص بضرورة البحث عن الفرص الجديدة كأحد أبعاد البراعة التنظيمية لما له من تأثير في مصادر الانهيار التنظيمي نظراً لافتقار الكليات عينة الدراسة إلى هذا البعد.

كما هدفت دراسة إسماعيل (٢٠١٦) إلى تقدير طبيعة العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، وكل من مستوى البراعة التنظيمية لديهم. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات.

واستهدفت دراسة محمد، السلنتي، والزهار (٢٠١٤) استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية بالبنوك التجارية في مصر وقد اسفرت الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية.

وتحققت دراسة عبد الوهاب، الطبلأوي، ونور (٢٠١٩) من أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية من خلال التطبيق على عينة من العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا. وتوصلت النتائج لوجود تأثير إيجابي دال احصائياً لنظم المكافآت واتخاذ القرارات على بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال)، كما اشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق دالة احصائية بين إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية تعزي الى كل من للمستوي الوظيفي، العمر، الخبرة.

ويعد تحقيق الميزة التنافسية أحد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية، مما يحتم عليها الاتجاه نحو البحث والتحسين والتطوير المستمر لخدماتها واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المتبعة من قبل المنافسين من الجمعيات الأخرى مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

واهتمت العديد من الدراسات بالتعرف على العوامل المؤثر في الميزة التنافسية بالمؤسسات الربحية كالشركات السياحية، على سبيل المثال، دراسة **ماهر، عبد الرحمن، وحسن (٢٠٢٠)** التي توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائياً لعوامل إدارة المعرفة (تخزين المعرفة التكنولوجية، نقل المعرفة التكنولوجية، تطبيق المعرفة التكنولوجية) على بعد الإبداع والابتكار كأحد عوامل الميزة التنافسية للشركات السياحية، كما توصلت دراسة **الرميدي (٢٠١٩)** إلى أن رأس المال المعرفي بأبعادها الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية. وأشارت دراسة **عمر (٢٠١٧)** بوجود علاقة موجبة بين الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الفندقية.

كما بحثت عديد من الدراسات السابقة عن العوامل المؤثر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، منها دراسة **عبد الجيد (٢٠١٧)** ان أبعاد رأس المال المعرفي تلعب دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة، وأكدت دراسة **علي (٢٠٢٠)** أعلى أهمية الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، كما اهتمت دراسات أخرى بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية كدراسة **حياة وبوبكر (٢٠٢٠)** التي اشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

في حين اهتمت دراسات أخرى أيضاً بتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، مثل دراسة **عساف (٢٠٢٠)** التي اهتمت بالتعرف على درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظة غزة في فلسطين لمنطلقات استدامة الميزة التنافسية، وحددت الدراسة أربع مجالات هي التركيز على التنافس، التفكير الاستراتيجي، تقييم الموارد والقدرة السوقية، التعلم والتحسين المستمر، التكيف، وقد جاء مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى بينما جاء التكيف في المرتبة الأخيرة.

ومن الدراسات التي اهتمت بقياس هذا الأثر دراسة **Lin et al (2020)** التي أشارت إلى أن البراعة لها دور فعال في خلق مزايا تنافسية بالمنظمات.

وبلاحظ من عرض الدراسات السابقة تأثير البراعة التنظيمية على أداء الجمعيات وان هناك حاجة ماسه لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية من أجل النجاح والبقاء، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات - في حدود علم الباحثة- التي اهتمت بدراسة الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، **وتستمد الدراسة الحالية أهميتها من عدة اعتبارات أهمها:**

- أهمية البراعة التنظيمية داخل الجمعيات وأثرها في تنظيم وتنفيذ الأنشطة والمشروعات والخدمات المختلفة داخل الجمعيات بجودة ترضي المستفيدين منها.

- أهمية تناول الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، وأهم تحديد أبعادها بالجمعيات الأهلية والبحث عن كيفية تحقيقها بأبعادها المختلفة داخل الجمعيات، حيث يعتبر الميزة التنافسية هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه من قبل الجمعيات وتأثيره في زيادة ثقة المجتمع المحلي نحو هذه الجمعيات.
  - إمكانية أن يستفيد من هذه الدراسة الاتحاد الإقليمي للجمعيات ووزارة التضامن الاجتماعي وجميع القائمون على رسم استراتيجيات العمل داخل الجمعيات الأهلية لتحقيق الميزة التنافسية داخل الجمعيات الأهلية.
  - تناولت الدراسات الأجنبية أهمية تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات، لكن توجد ندرة في الدراسات السابقة في البيئة العربية التي تناولت الميزة التنافسية بالجمعيات، وخاصة توجد ندرة في الدراسات العربية التي جمعت بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية حسب علم الباحثة.
  - تقديم توصيات وإجراءات حول الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية بما يتيح تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.
  - ربما تساعد نتائج الدراسة الحالية في بناء برامج تدخل مهني للجمعيات الأهلية تعتمد على تحسين البراعة التنظيمية بالجمعيات من أجل تحسين الميزة التنافسية بها.
- ومن هذا المنطلق فإن تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية مرتبط بعوامل عديدة، وتضع الباحثة فرضية أن البراعة التنظيمية ببعديها القدرة على الاستكشاف والبحث عن فرص جديدة وأيضا القدرة على الاستغلال للموارد المتاحة قد تؤثر بصورة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، ومن ثم فإن القضية الرئيسية للدراسة الحالية تسعى إلى تحديد قيمة الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

ثانياً: مفاهيم الدراسة:

#### ١. مفهوم البراعة التنظيمية:

قد تناول العديد من الباحثين مفهوم البراعة التنظيمية منها

أ- انها تمثل قدرة المؤسسة على تطوير العمليات التي تسمح بحل المشاكل بفعالية وبأقل الجهود (مراد، ٢٠١٨، ص ٤٩).

ب- كما يقصد بالمنظمة البارعة بأنها هي التي ينبغي أن تسعى لتحقيق الموائمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الموائمة بين كل من الهدف الاستراتيجي، المهام المشجعة على الابتكار، جلب الكفاءات المطلوبة، مرونة الهيكل المناسب، الثقافي والتعلم التنظيمي، الجودة وانخفاض المخاطر والتكيف (صديق، ٢٠١٤).

ج- وعرفها **Patel et al. (2012, pp. 212-213)** بأنها عملية تنفيذية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال، حيث يهدف الاستغلال الى تعزيز المواد أو التكنولوجيات والتقنيات الحالية، في حين أن الاستكشاف هو جمع المعلومات والمعارف الجديدة المتنوعة للمنظمات المنظمة.



وفي هذا الصدد تعرف الباحثة البراعة التنظيمية إجرائياً في إطار الجمعيات الأهلية بأنها: " قدرة الجمعية على الموازنة بين أنشطة الاستغلال الأمثل للموارد الحالية وأنشطة الاستكشاف التي تستهدف البحث عن فرص جديدة."

## ٢. مفهوم الميزة التنافسية Competitive advantage:

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية مثل:  
 أ- يعرفها أبو بكر (٢٠٠٦، ص ١٣) بأنها قدرة المنظمة على تحديد وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لكي تتميز على منافسيها من العاملين في نفس النشاط.  
 ب- عرفها عوض (٢٠١٠، ص ٩٢٧ - ٩٢٨) على أنها " قدرة الجمعية الأهلية على الأداء بشكل أفضل من مثيلاتها من الجمعيات الأهلية الأخرى العاملة في نفس النشاط".  
 ج- كما عرفها عساف (٢٠٢٠، ص ٢٠٢) بأنها "مظاهر تعكس قدرة المؤسسة الأهلية في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها".  
 وفي هذا السياق، تعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائياً في إطار الجمعيات الأهلية بأنها قدرة الجمعية الأهلية على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين وامتلاكها لعدة ميزات تنافسية كالميزة الاستراتيجية والقدرة على البحث والتطوير والميزة الابتكارية والقدرة على تلبية احتياجات المستفيدين مقارنة بالجمعيات العاملة في نفس المجال مما يعزز ثقة المجتمع فيها".

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة البحث الحالي، فإن الهدف الرئيس الذي يسعى تحقيقه هو "دراسة الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية في الجمعيات الأهلية".  
 وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تحديد مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر العاملين بها.
- ٢- تحديد مدى اختلاف مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تبعاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات.
- ٣- تحديد مستوى الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر العاملين بها.
- ٤- تحديد مدى اختلاف مستوى الميزة التنافسية تبعاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات.
- ٥- تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية في محافظة الفيوم.
- ٦- تحديد مدى إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة:

على الرغم من اهتمام العديد من الكتابات العلمية الأجنبية بدراسة البراعة التنظيمية أو الميزة التنافسية للمنظمات وقلة الدراسات العربية، ولكن لوحظ ندرة الدراسات سواء العربية أو الأجنبية- في حدود علم الباحثة-

التي تتناول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات، وهذا ما اثار انتباه الباحثة لدراسة هذه القضية في البيئة العربية، وبناء على ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيس "ما مدى الاسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم؟"، وينبثق منه عدة تساؤلات فرعية:

- ١- ما مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر العاملين بها؟
- ٢- ما مدى اختلاف مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تبعا للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات؟
- ٣- ما مستوى الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر العاملين بها؟
- ٤- ما مدى اختلاف مستوى الميزة التنافسية تبعا للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية في محافظة الفيوم؟
- ٦- ما مدى إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم؟

خامساً: الإطار النظري للدراسة:

#### ١. البراعة التنظيمية:

##### أ- أبعاد البراعة التنظيمية:

تركز البراعة التنظيمية على بعدين اساسين وهما: -

- **براعة الاستغلال:** هو يعنى استثمار الإمكانيات الحالية والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى اشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين الخدمات والعمليات الحالية، ويحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية والسعي لتطوير المعارف الحالية والقدرة والعمليات (عبد الوهاب، الطبلاوي، نور، ٢٠١٩، ص ٧٤٢).

- **براعة الاستكشاف:** وهو يعنى البحث والتجريب والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية، كما تعنى قدرة الجمعية على البحث عن فرص جديدة والتنبؤ بالإحداث المستقبلية، ومن ثم التركيز على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجديدة (المنسي، ٢٠١٨، ص ١٦٨).

##### ب- مداخل تحقيق البراعة:

تستطيع المنظمات أن تطبق البراعة من خلال ثلاثة أنماط: البراعة التسلسلية (Ambidexterity Sequential)، البراعة المتزامنة أو الهيكلية (simultaneous or structural ambidexterity)، وأخيرا البراعة السياقية (contextual ambidexterity) (Simsek et al., 2009). للبراعة التسلسلية، يقصد بها تركيز المنظمة على الأهداف واحدا تلو الآخر؛ اما البراعة الهيكلية أو المتزامنة تتطلب بناء هياكل مستقلة لأنواع

مختلفة من الأنشطة والخدمات؛ والنوع السياقي من البراعة يتم تعريفه على أنه موقف يمكن فيه لكل عضو في المنظمة التبدل بين المهام المتنافسة الاستغلال والاستكشاف حسب الطلب أو الفرصة. وقد اقترح (Peng, 2019, p.253) إطارًا مفاهيميًا للبراعة التنظيمية للمنظمات غير الربحية تستهدف بناء القيمة العامة كالجمعيات الأهلية، ويتكون هذا الإطار من دمج عاملين أساسيين هما الاستغلال والاستكشاف في عملية مشتركة تهدف إلى بناء القيم العامة والتميز بين ثلاثة أنواع من البراعة التنظيمية: المتسلسلة، والهيكلية والسياقية (انظر شكل ١).



شكل (١) الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية في بناء القيمة العامة

(المصدر: Peng, 2019, p.253)

## ٢. الميزة التنافسية:

### أ- التطوير التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية:

ناقشت عدة أدبيات سابقة التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية مثل مسعود (٢٠١٥)، ص ص ٢٦ -

(٢٧) كالاتي:

- الميزة المطلقة: والتي تحتاج توافر عوامل اقتصادية نادرة الوجود لدي المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال منها موارد نادر وموقع استراتيجي خاص ووجود الطاقة الى جانب توافر العمالة الكفاء وأخيرا توافر التكنولوجيا.

- الميزة النسبية: والتي قد تتوافر لدى المنافسين ولكن بدرجات متفاوتة.
- الميزة التنافسية: وتتعلق هذه الميزة بالمنافسة على الجانب الإداري والبشري، وتحقيق الميزة التنافسية يضمن البقاء لتلك المؤسسات لذلك تسعى جميع المناسبة لتحقيقها.

#### ب- أهمية الميزة التنافسية:

لخص عبد العال (٢٠١٧، ص ٢١٢) أهمية المزايا التنافسية كما يأتي:

- ١- تحديد قيمة للعملاء تستوفي متطلباتهم وتحسن صورة المؤسسة لديهم.
- ٢- تحقيق الميزة الاستراتيجية عن المنافسين في الخدمات والمنتجات المقدمة إلى العملاء، إلى جانب التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات.
- ٣- إمكانية التنافس في مجال جديد كنوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- ٤- تحديد الأهداف المستقبلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها الى جانب التعرف على الفرص الكبيرة التي قد تتطلع للحصول عليها وفق لموارد المنظمة.
- ٥- تساعد الميزة التنافسية على تطور وتقدم المنظمة على المدى البعيد حيث ان الميزات التنافسية تتصف بالاستمرارية والتجدد.
- ٦- تساعد الميز التنافسية في إعطاء فرصة للمنظمة للبقاء على المدى الطويل.

#### ج- معوقات تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة:

استعرض حامد وبورغه (٢٠١٦، ص ١٣٦-١٣٧) عدة معوقات قد تعيق المنظمة عن تحقيق ميزة تنافسية منها:

- ١- المعوقات الداخلية: والتي تتمثل في غياب قيادة إدارة ناجحة، وغياب الرقابة الإيجابية وعدم توافر الشفافية اثناء الحد من السلوكيات السلبية للعاملين بالمؤسسة، إلى جانب ضعف قدرة المنظمة على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار وأخيراً عدم الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة.
- ٢- المعوقات الخارجية: ويندرج تحتها جميع العقبات الخارجية الناتجة عن البيئة الخارجية للمؤسسة مثل التشريعات والقوانين والضوابط التي قد تعيق العمل، وعدم الاهتمام بالبحث والتطوير وضعف أجهزة التعليم والتنقيف.

#### د- أبعاد ومؤشرات الميزة التنافسية:

- إن تحقيق الميزة التنافسية مرتبط ببعدين أساسيين هما قدرة المنظمة على التميز وتحقيق القيمة المدركة لدى العميل، ولقد استعرض خليل (٢٠١٨، ص ٤٤٣-٤٤٤) أبعاد الميزة التنافسية كما يأتي:
- ١- البعد الأول: الجودة: وتعني الجهود المبذولة من قبل العاملين داخل المنظمة لكي تصل الى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع.

٢- البعد الثاني: التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة للخدمات المقدمة من قبل المنظمة عامل حاسم في مدى واستمرار أي منظمة.

٣- البعد الثالث: المرونة: وتتمثل المرونة في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الناجمة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، مما يلقي الضوء على أهمية تنوع الخدمات المقدمة بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين.

٤- البعد الرابع: التسليم: إن خفض المدة الزمنية في تسليم الخدمات من الأمور الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.

٥- البعد الخامس: الإبداع: إن الإبداع من أهم الركائز الأساسية لبناء الميزة التنافسية بالمنظمات. واقترح عوض (٢٠١٠، ص ص ٩٤٢-٩٤٣) مجموعة من المؤشرات للميزة التنافسية في الجمعيات الأهلية هي:

- الميزة التنظيمية.
- الميزة الابتكارية.
- الميزة الاستراتيجية.
- ميزة إجراء البحوث والتطوير.

ومن هذا المنطلق تتبنى الباحثة المؤشرات التالية كمحددات لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية:

- ١- الميزة الابتكارية
- ٢- الميزة الاستراتيجية
- ٣- ميزة البحث والتطوير
- ٤- ميزة تلبية احتياجات المستفيدين (العميل)

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### ١- نوع الدراسة:

تتنمي الدراسة الحالية للدراسات الوصفية لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية والمتغيرات المستهدفة، حيث تدرس الباحثة طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم، علاوة على دراسة الإسهام النسبي لأبعاد البراعة التنظيمية للتنبؤ بالميزة التنافسية بهذه الجمعيات.

٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بالجمعيات الأهلية.

## ٣- أدوات الدراسة:

طورت الباحثة مقياسين للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية هما:

## أ - مقياس البراعة التنظيمية:

اعتمدت الباحثة في بنائها لمقياس البراعة التنظيمية على مسح الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمتغير البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى بعض المقاييس الأجنبية مثل (Jansen et al., 2006, 2009). وقد تكون المقياس في صورته الأولى من ٢٣ مفردة ويتم الاستجابة عليه من خلال مقياس ليكرت الخماسي ويتم تقديرها على مقياس تدرج خماسي النقاط (غير موافق بشدة (١)، غير موافق (٢)، محايد (٣)، موافق (٤)، موافق بشدة (٥)).

## ب - مقياس الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية:

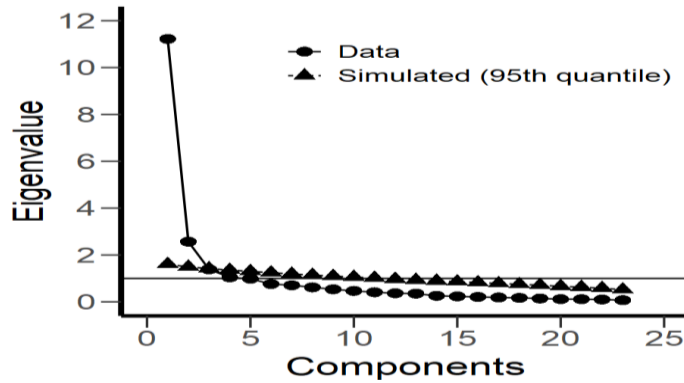
اطلعت الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمتغير الميزة التنافسية، بالإضافة إلى بعض المقاييس السابقة العربية مثل عوض (٢٠١٠)، وأسفرت هذه المراجعة عن تحديد المحاور الأساسية التي يتم عليها بناء مفردات المقياس بصورته الأولى واستخراج التعريفات الإجرائية لمتغيرات المقياس. وقد تكون المقياس في صورته الأولى من ٣٥ مفردة ويتم الاستجابة عليه من خلال مقياس ليكرت الخماسي ويتم تقدير استجابات عينة الدراسة على مقياس تدرج خماسي النقاط بحيث تقدر الإجابة موافق بشدة ب (٥) درجات، الإجابة موافق تقدر ب (٤) درجات، ومحايد تقدر ب (٣) درجات، وغير موافق بدرجتين واخير غير موافق بشدة بدرجة واحدة فقط.

## ٤ - التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

## أ - مقياس البراعة التنظيمية:

▪ **الصدق الظاهري:** تم عرض المقياس بصورته الأولى على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس، لفحص الصدق الظاهري للمقياس. وأسفرت نتائج التحكيم عن تعديل صياغة بعض المفردات والإبقاء على جميع المفردات.

▪ **الصدق العاملي للمقياس:** استخدمت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis (EFA) لاستكشاف البنية العاملية لمقياس البراعة التنظيمية. ولتحديد عدد العوامل المكونة للمقياس، استخدمت طريقة التحليل المتوازي والتي أسفرت عن وجود عاملين فقط للمقياس وهذا ما يوضحه الشكل (٢).



شكل (٢) يوضح نتائج التحليل المتوازي لمقياس البراعة التنظيمية

وبناء على نتائج التحليل المتوازي في الشكل السابق، أجري التحليل العاملي الاستكشافي EFA باستخدام طريقة المكونات الأساسية والتدوير على عاملين فقط باستخدام التدوير المتعامد الفارماكس، واستخدم محك التشعب ٠.٤٠ للحكم على تشعب المفردة من عدمها على العامل، كما استخدم محك التباين المفسر الكلي الا يقل عن ٥٠%. ويعرض الجدول (١) قيم تشعبات المفردات على العوامل المستخرجة، الجذور الكامنة، مؤشر كفاية العينة KMO وكذلك مؤشر كفاية بنية الارتباط لبارتليت.

ووفقا للنتائج الموضحة بجدول (١)، احتوى العامل الأول والذي أطلق عليه الاستغلال (الاستغلال الأمثل للموارد) على ١٢ مفردة بقيم تشعب جيدة تراوحت من ٠.٤٤٦ (للمفردة ٦) إلى ٠.٨٧٦ (للمفردة ٢٠) جذر كامن قيمته ١١.٢١ وتباين مفسر حوالي ٣٣%، بينما تكون العامل الثاني والمسمى بـ الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) من ١١ مفردة متشعبة بصورة جيدة جذر كامن ٢.٥٦ وتباين مفسر ٢٧%، وتراوحت قيم التشعب بين ٠.٥٢٨ (للمفردة ١٨) و ٠.٨٥٢ (للمفردة ١٦). من الملاحظ أيضاً ان التباين الكلي المفسر بواسطة العاملين جيد نسبياً والذي يتراوح قيمته ٥٩.٩٤%.

وللتحقق من صدق نموذج البنية العاملية للبراعة التنظيمية المكون من عاملين فقط، أجرى التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis (CFA) باستخدام طريقة التقدير weighted least squares means and variance adjusted (WLSMV) واعتمدت الباحثة على بعض مؤشرات الملاءمة للحكم على جودة مطابقة ثلاث نماذج (نموذج عامل عام واحد فقط، نموذج العاملين من الدرجة الأولى، نموذج العاملين من الدرجة الثانية)، ومؤشرات الملاءمة المستخدمة هي مؤشر مربع كاي  $\chi^2$ ، ودرجة الحرية  $df$ ، ومؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI) ومؤشر حسن المطابقة المقارن comparative fit index (CFI) ومؤشر root-mean-square error of approximation (RMSEA)، التحليل العاملي التوكيدي، تم تنفيذه بواسطة برنامج (Muthén & Muthén, MPLUS 7.4 (1998-2015). ويجب أن يحقق النموذج القواعد التالية لكي يكون ملائم بشكل مناسب وهي RMSEA  $\leq .06$ , CFI & TLI  $\geq .90$ . (Hu & Bentler, 1998).

جدول (١) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس البراعة التنظيمية من تشبعت مفردات عاملي المقياس، وقيمة الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر لكل عامل، ومعامل Bartlett، معامل KMO.

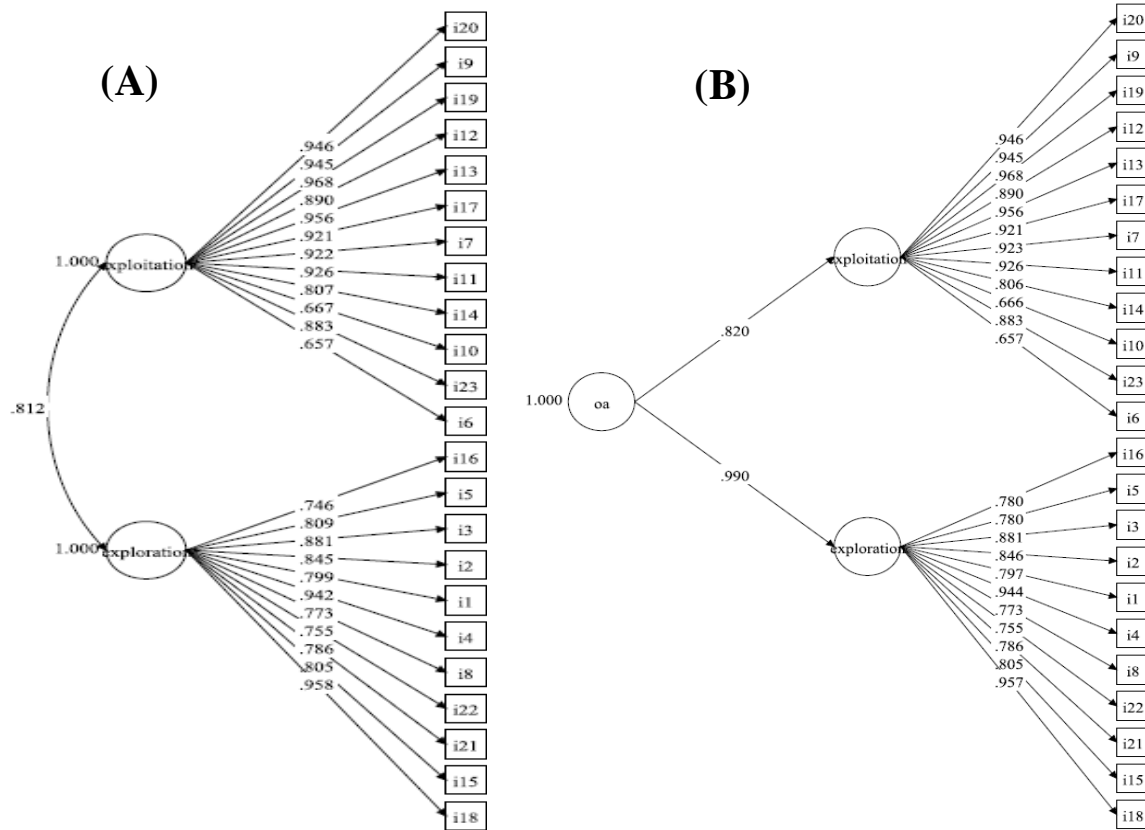
العامل الثاني الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)		العامل الأول الاستغلال (الاستغلال الأمثل للموارد)	
التشبع	المفردات	التشبع	المفردات
٠.٨٥٢	١٦	٠.٨٧٦	٢٠
٠.٨٠١	٥	٠.٨٥٦	٩
٠.٧٧٢	٣	٠.٨٢٠	١٩
٠.٧٣٢	٢	٠.٨١٤	١٢
٠.٧٠٩	١	٠.٧٦٧	١٣
٠.٦٨٦	٤	٠.٧٥١	١٧
٠.٥٩٢	٨	٠.٧٤٦	٧
٠.٥٨٨	٢٢	٠.٧٢٧	١١
٠.٥٨٠	٢١	٠.٧٢٥	١٤
٠.٥٥٧	١٥	٠.٦٧٥	١٠
٠.٥٢٨	١٨	٠.٦٠٦	٢٣
		٠.٤٤٦	٦
٢.٥٦		١١.٢١	قيمة الجذر الكامن
%٢٧.٠٣		%٣٢.٩١	نسبة التباين المفسر للعامل
		%٥٩.٩٤	نسبة التباين المفسر الكلي
		٠.٨٩٧	معامل KMO
			معامل بارتليت Bartlett
		$x^2(253) = 4884.89, p < .01$	

جدول (٢) مؤشرات الملاءمة لنماذج البنية العاملية لمقياس البراعة التنظيمية

TLI	CFI	RAMSEA	اختبار مربع كاي		النموذج
			القيمة	الدلالة p	
٠.٩٥	٠.٩٥١	٠.١١٤	٩٦١.٦٢١*	٠.٠٠	نموذج عامل عام واحد
٠.٩٦٧	٠.٩٧	٠.٠٥٩	٦٧٦.٠٠٢*	٠.٠٠	نموذج عاملين من الدرجة الأولى
٠.٩٦٨	٠.٩٧١	٠.٠٥٨	٦٦٢.١٦٣*	٠.٠٠	نموذج عاملين من الدرجة الثانية

يتضح من جدول (٢) أن نموذج العاملين من الدرجة الأولى، ونموذج العاملين من الدرجة الثانية المقترحة للبنية العاملية لمقياس البراعة التنظيمية تمتلك مؤشرات ملاءمة مناسبة جيدة وفقا للمحكات المتفق عليها من قبل الباحثين ( $CFI > 0.95$ ،  $TLI > 0.950$ )، حيث كانت قيم CFI و TLI و RMSEA مساوية (٠.٩٧ و ٠.٩٦٧ و ٠.٠٥٩) لنموذج العاملين من الدرجة الأولى على التوالي، وتساوي (٠.٩٧١، ٠.٩٦٨، ٠.٠٥) على التوالي لنموذج العاملين من الدرجة الثانية. وتدعم هذه النتائج بأنه يوجد عامل عام يمكن تسميته البراعة التنظيمية يشتمل على عاملين وهما الاستغلال والاستكشاف. ويعرض الشكل (٣) نموذجي العاملين من الدرجة الأولى والثانية لمقياس البراعة التنظيمية.





شكل (٣) نموذجي البنية العاملية لمقياس البراعة التنظيمية: (A) نموذج عاملين من الدرجة الأولى، (B) نموذج عاملين من الدرجة الثانية

لاحظ: الاستكشاف = *Exploration*; الاستغلال = *Exploitation*; البراعة التنظيمية = *OA*

- ثبات مقياس البراعة التنظيمية: بالنسبة للتحقق من ثبات مقياس البراعة التنظيمية، استخدمت الباحثة معامل الفا Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) لكل بعد على حده والمقياس ككل كدرجة كلية أو في حالة حذف المفردات، كما استخدم معامل ثبات اوميغا Revelle's omega، ومعامل ثبات the greatest lower bound (GLB) (Revelle, 2019, 2020). واستخدم برنامج SPSS (version 26; 2020) للحصول على قيم ثبات الفا كما استخدمت الحزمة الإحصائية psych (Revelle, 2019, 2020) لتقدير باقي معامل الثبات المذكورة.

## جدول (٣) قيم ثبات مقياس البراعة التنظيمية

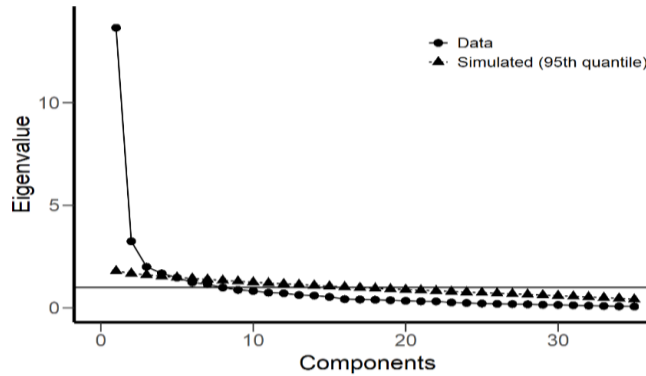
ثبات مقياس البراعة التنظيمية	العامل الثاني الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)		العامل الأول (الاستغلال الأمثل للموارد)	
٠.٩٦	٠.٩٤		٠.٩٦	ثبات اوميغا Revelle's omega
٠.٩٦	٠.٩٦		٠.٩٦	Greatest lower bound (GLB)
٠.٩٦	٠.٩٢		٠.٩٦	Coefficient H
٠.٩٤	٠.٩٠		٠.٩٤	ثبات الفا $\alpha$
				قيمة الفا في حالة حذف المفردة
	المفردة (قيمة الفا في حالة حذف المفردة)	المفردات	المفردة (قيمة الفا في حالة حذف المفردة)	المفردات
	٠.٨٩	١	٠.٩٤٢	٦
	٠.٨٨٥	٢	٠.٩٣	٧
	٠.٨٨٦	٣	٠.٩٣	٩
	٠.٨٨٨	٤	٠.٩٤٤	١٠
	٠.٨٨٥	٥	٠.٩٣١	١١
	٠.٨٩٥	٨	٠.٩٣٢	١٢
	٠.٨٩٤	١٥	٠.٩٣٢	١٣
	٠.٨٨٣	١٦	٠.٩٣٧	١٤
	٠.٨٩٣	١٨	٠.٩٣٤	١٧
	٠.٨٩٥	٢١	٠.٩٣١	١٩
	٠.٨٩٥	٢٢	٠.٩٢٨	٢٠
			٠.٩٣٧	٢٣

أظهرت قيم معاملات الثبات ان بعدي مقياس البراعة التنظيمية وأيضا المقياس ككل يتمتع بثبات عال حيث تراوحت قيم ثبات العامل الأول الاستغلال الأمثل للموارد بين ٠.٩٤ و ٠.٩٦ وتراوحت قيم ثبات العامل الثاني الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) بين ٠.٩٠ و ٠.٩٤ والمقياس الكلي اظهر قيم ثبات تراوحت بين ٠.٩٤ و ٠.٩٦. كما تراوحت قيمة معامل الثبات في حالة حذف اي من المفردات بين ٠.٩٣ و ٠.٩٤٤ بالنسبة للعامل الاول وتراوحت القيم بين ٠.٨٨٣ و ٠.٨٩٥ للعامل الثاني، وبشكل عام، قيم معاملات الثبات المختلفة تدعم بان مقياس البراعة التنظيمية يتمتع بثبات عال.

■ **تصحيح المقياس:** كما ذكر من قبل يتم تصحيح المقياس بحيث تعطى (٥) درجات للإجابة موافق بشدة، و(٤) درجات للإجابة بموافق، (٣) درجات للإجابة بمحايد ودرجتين للإجابة بغير موافق ودرجة واحدة فقط للإجابة غير موافق بشدة. وبما ان المقياس الفرعي الأولى الاستغلال تكون من ١٢ مفردة ودرجات هذا المقياس الفرعي تتراوح من ١٢ درجة إلى ٦٠ درجة، وبالنسبة للمقياس الفرعي الثاني الاستكشاف المكون من ١٠ مفردات، درجاته تتراوح بين ١٠ درجات و ٥٠ درجة.

## ب-مقياس الميزة التنافسية:

- **الصدق الظاهري:** روجعت مفردات هذا المقياس بصورته الأولية بواسطة عدد (٥) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس لفحص الصدق الظاهري للمقياس للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس. ووفقا لتوصيات المحكمين، تم الإبقاء على جميع المفردات مع اجراء بعض التعديلات على صياغة عدد من المفردات.
- **الصدق العاملي للمقياس:** استخدم التحليل العاملي الاستكشافي لاستكشاف البنية العاملية لمقياس الميزة التنافسية بنفس المحكات والشروط المذكورة بالمقياس الأول (البراعة التنظيمية)، واستخدمت طريقة التحليل المتوازي لتحديد عدد العوامل المكونة للمقياس والتي اسفرت عن وجود أربعة عوامل للمقياس كما موضح بالشكل (٤).



## شكل (٤) نتائج التحليل المتوازي لمقياس الميزة التنافسية.

ويوضح جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لمقياس الميزة التنافسية.

اسفرت نتائج التحليل العاملي لمقياس الميزة التنافسية عن ماياتي:

- ملاءمة كل من مؤشري كفاية العينة (KMO)، ومؤشر كفاية بنية الارتباط (بارتليت).
- حذف ثلاث عبارات "٢٥، ٢٦، ٣١" نظرا لعدم تشعبها على أي من العوامل الأربعة (قيمة التشعب اقل من المحك ٠.٤).
- تكون البعد الأول والذي أطلق عليه مسمى "الميزة الاستراتيجية" من ١١ مفردة بجذر كامن مساوي ١٣.٤ ونسبة التباين المفسرة بواسطته كانت حوالي ٤١.٩٨ وتراوحت قيم تشعب مفرداته من ٠.٥١١ إلى ٠.٨٢٣
- احتوى البعد الثاني والذي سمي باسم "البحث والتطوير" من ٨ مفردات بجذر كامن قيمته ٢.٧٨ وقدرت نسبة التباين المفسر بواسطة هذا العامل بحوالي ٨.٦٧ وتراوحت قيم التشعب لمفرداته من ٠.٤٧٦ إلى ٠.٧٧٣
- تكون البعد الثالث المسمى بـ "الميزة الابتكارية" من ست عبارات وبجذر كامن حوالي ١.٨ وقدر التباين المفسر بواسطته حوالي ٥.٥٩ وتراوحت قيم التشعب لمفرداته من ٠.٤٥٦ إلى ٠.٧٥٩

- اما بالنسبة للبعد الرابع المسمى بـ " تلبية احتياجات المستفيدين " فقد تكون من سيع عبارات وتراوحت قيم التشبع من ٠.٤٥٦ الى ٠.٦٢٨. ويجذر كامن حوالي ١.٤٩. وقدّر التباين المفسر بواسطته حوالي ٤.٦٥.

#### جدول (٤) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الميزة التنافسية

المفردة	التشبع المفردة	التشبع المفردة	المفردة	التشبع المفردة
البعد الأول: الميزة الاستراتيجية البعد الثاني: البحث والتطوير البعد الثالث: الميزة الابتكارية	البعد الرابع: تلبية احتياجات المستفيدين			
٢٠. تحرص الجمعية على خفض تكاليف الخدمات المقدمة بالمقارنة مع الجمعيات الأخرى.	٠.٨٢	٣. تتبنى الجمعية البحث عن خدمات جديدة في رسالتها.	٠.٧٧	١١. تساعد بيئة العمل في الجمعية على الابتكار.
٢١. تتسم إدارة الجمعية بوضوح الصلاحيات والمسئوليات بها.	٠.٧٨	٢٢. تحدث الجمعية التوصيف الوظيفي للعاملين باستمرار.	٠.٧٣	١٠. تمثلك إدارة الجمعية القدرة على وضع حلول مبتكرة لحل مشكلاتها الحالية والمتوقعة.
١٩. تشترك الجمعية الخبراء المبدانيين في إيجاد حلول وارشادات لمشكلاتها.	٠.٧٧	٢. تنفذ الجمعية مشروعات مميزة عن الجمعيات الأخرى.	٠.٧٣	١٢. تتبع إدارة الجمعية خطوات منهجية واضحة تساعد على الابتكار.
٩. يتوافر بالجمعية آليات عمل للكشف عن الأفكار الجديدة.	٠.٧٢	٢٣. يوجد بالجمعية وحدة للبحث وتطوير الخدمات.	٠.٦٩	١٣. تحفز إدارة الجمعية الأفراد المبتكرين وتقدم لهم الدعم.
٢٩. تحرص إدارة الجمعية على تسويق خدماتها من خلال تنظيم لقاءات دورية للمستفيدين.	٠.٧٠	٥. تحرص الجمعية على وجود ميزة تنافسية في تقديم خدمات جديدة.	٠.٦١	١٧. تحرص الجمعية على الاستفادة من تجارب الجمعيات المتميزة.
٨. تنظم الجمعية ندوات مستمرة لمشاركة المستفيدين في تطوير الخدمات المقدمة.	٠.٦٩	١. تطور الجمعية خدماتها الحالية لتعزيز قدراتها على المنافسة.	٠.٥٩	٦. تستخدم الجمعية تقنيات متطورة في تقديم الخدمات.
١٥. يشارك العاملون بالجمعية في صنع القرار الاستراتيجي.	٠.٦٥	٧. تجرى الجمعية بشكل دوري دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات المستفيدين.	٠.٥٢	٣٥. تتميز الجمعية بالاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين.
١٦. يتوافر بالجمعية رؤية مستقبلية ذات أبعاد شمولية.	٠.٦١	٤. تتبنى رسالة الجمعية استمرارية تطوير خدماتها.	٠.٤٨	
٣٣. تسعى الجمعية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الحرص على جودة الخدمات للمستفيدين.	٠.٦١			
٢٤. تحرص إدارة الجمعية على تفويض السلطة بين العاملين	٠.٥٨			

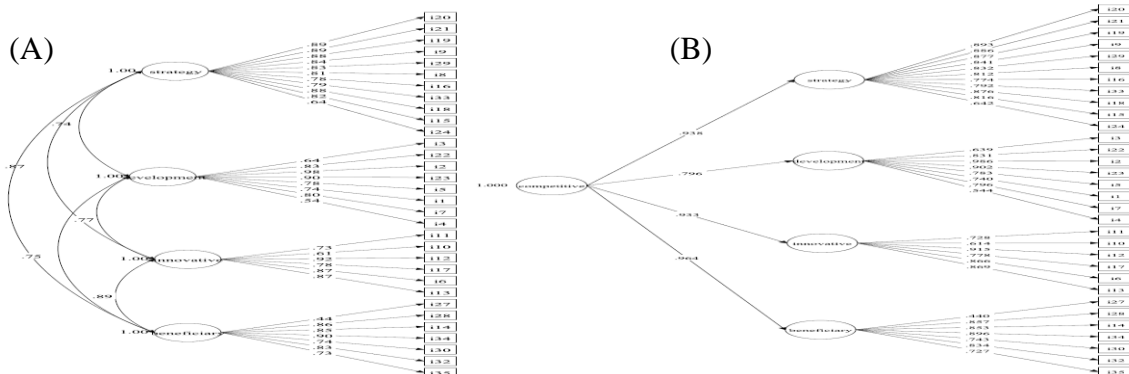
المفردة	التشيع المفردة	التشيع المفردة	التشيع المفردة	المفردة
البعد الأول: الميزة الاستراتيجية البعد الثاني: البحث والتطوير البعد الثالث: الميزة الابتكارية	التشيع المفردة	التشيع المفردة	التشيع المفردة	البعد الرابع: تلبية احتياجات المستفيدين
١.٨٨	٢.١٢	٣.٣٥	١٣.٤	٤.١٥
٤.٦٧	٥.٥٩	٨.٦٧	٤١.٩٨	
٦٠.٨٩				
٠.٨٨٥				
معامل بارتنليت				
Bartlett				
$\chi^2 (496) = 6153.46, p < .01$				

كما أجرى التحليل العنقودي CFA باستخدام طريقة التقدير WLSMV للتحقق من مدى صدق النموذج العنقودي لمقياس الميزة التنافسية المكون من أربعة عوامل للحكم على جودة مطابقة ثلاث نماذج (نموذج عامل عام واحد فقط، نموذج مكون من أربعة عوامل من الدرجة الأولى، نموذج مكون من أربعة عوامل من الدرجة الثانية).

جدول (٥) مؤشرات الملاءمة لنماذج البنية العاملية لمقياس الميزة التنافسية

النموذج	اختبار كاي		RAMSEA	CFI	TLI
	القيمة	الدلالة p			
نموذج عامل عام واحد	*١٦٥٥.٩٤٠	٠.٠٠٠	٠.١٠٣	٠.٩٢٢	٠.٩١٧
نموذج أربعة عوامل من الرتبة الأولى	*١٣١١.٩٤٧	٠.٠٠٠	٠.٠٦	٠.٩٤٤	٠.٩٣٩
نموذج أربعة عوامل من الرتبة الثانية	*١٣١١.٩٨١	٠.٠٠٠	٠.٠٦	٠.٩٤٤	٠.٩٤٠

ووفقاً لإحصاءات الملاءمة الموجودة بجدول (٥)، فإن نموذجي الأربعة عوامل من الدرجة الأولى الأربعة عوامل من الدرجة الثانية المستخرجة لمقياس البراعة التنظيمية تمتلك مؤشرات ملاءمة مناسبة وفقاً للمحكات المتفق عليها من قبل الباحثين ( $CFI > 0.90$ ,  $TLI > 0.90$ ,  $RAMSEA < 0.08$ ). وتقتصر هذه النتائج وجود عامل عام يمكن تسميته الميزة التنافسية يحتوي على أربعة عوامل. ويعرض الشكل (٥) نموذجي الأربعة عوامل من الدرجة الأولى والثانية لمقياس الميزة التنافسية.



شكل (٥) البنية العاملية لمقياس الميزة التنافسية: (A) نموذج أربعة عوامل من الدرجة الأولى،

(B) نموذج أربعة عوامل من الدرجة الثانية

لاحظ: البحث والتطوير = development؛ الميزة الاستراتيجية = strategy؛ الميزة التنافسية = Competitive؛ تلبية احتياجات المستفيدين = beneficiary؛ الميزة الابتكارية = Innovative

■ **ثبات المقياس:** للتحقق من ثبات مقياس الميزة التنافسية، قامت الباحثة بتقدير قيم معامل الفا Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) لكل بعد على حده والمقياس ككل كدرجة كلية أو في حالة حذف المفردات، كما قامت بتقدير قيم معامل ثبات اوميغا Revelle's omega، ومعامل ثبات the greatest lower bound (GLB) (Revelle, 2019, 2020) Coefficient H. واخير معامل ثبات H (Revelle, psych 2019, 2020) R لتقدير باقي معامل الثبات الموضحة. ويعرض جدول قيم معاملات الثبات المختلفة.

جدول (٦) قيم ثبات مقياس الميزة التنافسية

معامل الثبات	البعد الأول: الميزة الاستراتيجية	البعد الثاني: البحث والتطوير	البعد الثالث: الميزة الابتكارية	البعد الرابع: تلبية احتياجات المستفيدين	ثبات المقياس ككل
ثبات اوميغا Revelle's omega	٠.٩٤	٠.٩١	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٩٦
Greatest lower bound	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٨٨	٠.٨٩	٠.٩٥
Coefficient H	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٨٩	٠.٨٧	٠.٩٦
ثبات الفا	٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٨٥	٠.٨٤	٠.٩٥
	المفردة (قيمة الفا في حالة حذف المفردة)	المفردة (قيمة الفا في حالة حذف المفردة)	المفردة (قيمة الفا في حالة حذف المفردة)	المفردة (قيمة الفا في حالة حذف المفردة)	
	٨ (٠.٩٠٥)	١ (٠.٨٦٥)	٦ (٠.٨٢٤)	١٤ (٠.٨٠٤)	
	٩ (٠.٩٠٦)	٢ (٠.٨٤٦)	١٠ (٠.٨٤٣)	٢٧ (٠.٨٤٨)	
	١٥ (٠.٩١٢)	٣ (٠.٨٥١)	١١ (٠.٨٢٨)	٢٨ (٠.٨٠٨)	
	١٦ (٠.٩٠٨)	٤ (٠.٨٥٥)	١٢ (٠.٨)	٣٠ (٠.٨١٥)	
	١٨ (٠.٩٠٦)	٥ (٠.٨٥٧)	١٣ (٠.٨٣٢)	٣٢ (٠.٨٣٣)	
	١٩ (٠.٩)	٧ (٠.٨٥٥)	١٧ (٠.٨٣٧)	٣٤ (٠.٨٠٥)	
	٢٠ (٠.٩٠٣)	٢٢ (٠.٨٧٤)		٣٥ (٠.٨١٧)	
	٢١ (٠.٩٠٤)	٢٣ (٠.٨٧٠)			
	٢٤ (٠.٩١٧)				
	٢٩ (٠.٩١١)				
	٣٣ (٠.٩١١)				

باستقراء قيم معاملات الثبات الموضحة بجدول ٦، يتضح ان أبعاد مقياس الميزة التنافسية الاربعة وأيضا المقياس ككل يتسم بثبات عال، حيث تراوحت قيم ثبات العامل الأول " الميزة الاستراتيجية" بين ٠.٩٢ و ٠.٩٦. وتراوحت قيم ثبات العامل الثاني " البحث والتطوير" بين ٠.٨٨ و ٠.٩٣، وتراوحت قيم ثبات العامل الثالث " الميزة الابتكارية" بين ٠.٨٥ و ٠.٩١، وتراوحت قيم ثبات العامل الرابع "تلبية احتياجات المستفيدين" بين ٠.٨٤ و ٠.٨٩. والمقياس الكلي يمتلك قيم ثبات تراوحت بين ٠.٩٥ و ٠.٩٦. كما كانت قيمة معامل الثبات في حالة حذف اي من مفردات العوامل الأربعة جيدة ايضاً، وبشكل عام، قيم معاملات الثبات المختلفة تقترح بان مقياس الميزة التنافسية يتمتع بثبات عال.

▪ **تصحيح المقياس:** يتم تصحيح المقياس بحيث تعطى (٥) درجات للإجابة موافق بشدة، و (٤) درجات للإجابة بموافق، ٣ درجات للإجابة بمحايد ودرجتين للإجابة بغير موافق ودرجة واحدة فقط للإجابة غير موافق بشدة. وبالتالي فإن:

- بالنسبة للمقياس الفرعي الأول "الميزة الاستراتيجية" يتكون من ١١ مفردة ودرجات هذا المقياس الفرعي تتراوح من ١١ درجة إلى ٥٥ درجة.
- بالنسبة للمقياس الفرعي الثاني " البحث والتطوير " المكون من ٨ مفردات، فإن درجاته تتراوح بين ٨ درجات و ٤٠ درجة.
- بالنسبة للمقياس الفرعي الثالث " الميزة الابتكارية" المكون من ست مفردات، فإن درجاته تتراوح بين ٦ درجات و ٣٠ درجة.
- وأخيراً بالنسبة للمقياس الفرعي الرابع "تلبية احتياجات المستفيدين" المكون من سبع مفردات، فإن درجاته تتراوح بين ٧ درجات و ٣٥ درجة.

#### ٥-مجالات الدراسة:

##### أ- المجال المكاني:

حرصت الباحثة بقدر الإمكان على أن تكون العينة ممثلة للجمعيات الواقعة في الريف والحضر وايضاً أن تكون ممثلة لغالبية مراكز محافظة الفيوم المختلفة؛ حيث طبقت أدوات الدراسة على جمعيات تقع في ٧ مناطق مختلفة وهي بندر الفيوم، مركز الفيوم، مركز سنورس، مركز أطسا، مركز أبشواي، مركز طامية وأخيراً مركز يوسف الصديق. واختيرت هذه الجمعيات وفقاً لترشيح من مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم؛ وذلك وفقاً للأسباب الآتية:

- تعدد أنشطة تلك الجمعيات.
- تخدم أكبر عدد من المستفيدين.
- تُنفذ أنشطة مشتركة مع جمعيات وهيئات أخرى.
- أنشطتها تخدم قرى ومراكز محافظة الفيوم.

##### ب-المجال البشري:

طبقت أدوات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالجمعيات الأهلية بالريف والحضر، وعددهم (٢٤٤) مفردة، وخصائص هذه العينة تم عرضها بالتفصيل في القسم الخاص بنتائج الدراسة.

##### ج-المجال الزمني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٠/١/١م حتى ٢٠٢٠/٢/١٥م

## ٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- صدق أدوات الدراسة: استخدم التحليل العاملي الاستكشافي لفحص البنية العاملية لمتغيرات الدراسة كما أجرى التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor analysis (CFA باستخدام طريقة التقدير (weighted least squares means and variance adjusted (WLSMV) وتم الاعتماد على بعض مؤشرات الملاءمة للحكم على جودة مطابقة النماذج البنائية المقترحة لمتغيرات الدراسة هي مؤشر مربع كأي  $\chi^2$ ، ودرجة الحرية  $df$ ، ومؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis index (TLI) ومؤشر حسن المطابقة المقارن (comparative fit index (CFI) ومؤشر root-mean-square error of approximation (RMSEA)، التحليل العاملي التوكيدي، تم تنفيذه بواسطة برنامج MPLUS 7.4 (Muthén & Muthén, 1998-2015). ويجب أن يحقق النموذج القواعد التالية لكي يكون ملائم بشكل مناسب وهي  $RMSEA \leq .06$ ,  $CFI \& TLI \geq .90$  (Hu & Bentler, 1998).
- ثبات أدوات الدراسة: تم استخدام أربع معاملات ثبات للتحقق من ثبات أدوات الدراسة هم: معامل الفا (Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) لكل بعد على حده والمقياس ككل كدرجة كلية أو في حالة حذف المفردات، معامل ثبات اوميغا (Revelle's omega)، ومعامل ثبات (the greatest lower bound (GLB) ومعامل ثبات H (Revelle, 2019, 2020). واستخدم برنامج SPSS (version 26; 2020) للحصول على قيم ثبات الفا كما استخدمت الحزمة الإحصائية psych (Revelle, 2019, 2020) ببرنامج R لتقدير باقي معامل الثبات المذكورة.
- أجريت تحليلات إحصائية وصفية كالمتوسط الحسابي والتكرارات والانحراف المعياري والتباين كما استخدم الالتواء والتقاطع للحكم على اعتدالية البيانات.
- استخدم معامل ارتباط بيرسون لفحص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كما استخدمت مخططات الانتشار للتحقق من خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استخدم تحليل الانحدار ANOVA بطريقة Enter لتحديد أفضل نموذج للانحدار بين متغيرات الدراسة.
- استخدم اختبارات للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز Bayes Factor Independent Sample Test (Method = Roudner) للتحقق من الفروق في مستوى متغيرات الدراسة وفق الموقع الجغرافي للجمعيات.



## سابعًا: التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة:

## (١) البيانات الوصفية لعينة الدراسة:

ن = ٢٤٤

جدول (٧) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	ك	%	المتغيرات	الفئة	ك	%	
مركز الفيوم	الحالة الاجتماعية	اعرب	١١	٤.٥	جمعية اصقاع المجتمع للتنمية والبيئة	١	١.٧	
		منزوح	١١١	٦١.٤	جمعية لتنمية المجتمع بالعرب	٦	١.٧	
		ارمل	٢	٠.٨	جمعية دمشقين للتنمية	٧	٢.٩	
	مطلق	٤	١.٦	جمعية تنمية المجتمع بقرية أبو حسين ببني صالح	٧	٢.٩		
	المنصب الوظيفي بالجمعية	رئيس مجلس إدارة	١٢	١.٨	جمعية تنمية المجتمع بمنساه عبد الله	٧	٢.٩	
		نائب رئيس مجلس إدارة	١١	٤.٥	جمعية تنمية المجتمع بالكعابي الجديدة	٩	٣.٧	
		سكرتير الجمعية	٢٢	٩.٠	جمعية تنمية المجتمع بالإعلام	٧	٢.٩	
	مركز أشواي	اطسا	امين الصندوق	١٠٤	٤٢.٦	جمعية نهضة الفيوم رعاية الأسرة	٦	٢.٧
			عضو مجلس إدارة	٢١	٨.٦	جمعية الدعوة المحمدية بالنصارية	٧	٢.٩
			اخصائي اجتماعي	١٥	٦.١	جمعية المحبين للتنمية والبيئة بأبوسنب	٧	٢.٩
مدير تنفيذي		١٧	٧.٠	جمعية تنمية المجتمع بشكشوك	٥	٢.٠		
أخرى تذكر		١٢	١.٨	جمعية تنمية المجتمع بأبو عش	٧	٢.٩		
مركز طلمية		النوع	ذكر	١٢٤	٧٦.٥	جمعية تنمية المجتمع بالجبلاني	٧	٢.٩
			انثى	٥٠	٢٠.٥	جمعية تنمية المرأة الرفيقة بالأساليب الحديثة بنجيب الشرفي	٩	٣.٧
			مؤهل متوسط (دبلوم فني/ثانوية عامة)	١٨	٧.٤	جمعية تنمية المجتمع بالمرطلي	٦	٢.٧
		مؤهل فوق متوسط (معهد سنتان فاكتر)	٤٢	١٧.٢	جمعية تنمية المجتمع بعبد الله بك	٩	٣.٧	
		مؤهل جامعي (بكالوريوس - ليسانس)	١٥٤	٦٣.١	جمعية الوفاء والامل بجوم اوسيم	٥	٢.٠	
	ما فوق الجامعي (دراسات عليا - دبلومات ماجستير - دكتوراة)	٣٠	١٢.٣	جمعية تنمية المجتمع بهجوسين	٧	٢.٩		
	مركز يوسف الصديق	العمر	متوسط ± الانحراف المعياري	٤٥.٧٣ ± ١٠.٧٣	جمعية بسملة لتنمية المجتمع	٧	٢.٩	
			متوسط ± الانحراف المعياري	١٠.٧٣ ± ٦.٦٢	جمعية أم المصريين للتنمية بمشارك قبلي	٩	٣.٧	
	مركز الفيوم	الاجمالي			جمعية الشبيبة لتنمية المجتمع	٧	٢.٩	
					جمعية تنمية المجتمع والمرأة	٨	٣.٣	
				الاجمالي	٧٧	٦٨.٤		
				جمعية صلاح الدين الايوبي	١١	٤.٥		
				جمعية سنابل لتنمية المجتمع	٦	٢.٧		
				جمعية المزارع المصري للتنمية	٧	٢.٩		
				جمعية الطريق للتنمية	٨	٣.٣		
				الاتحاد النوعي للتنمية والبيئة بالفيوم	١	٠.٤		
				جمعية المسروعات الصغيرة	٧	٢.٩		
				المصرية للتنمية والدعم المؤسسي	٦	٢.٥		
		الاجمالي	٧٧	٦٨.٤				

باستقراء خصائص العينة الموضحة بالجدول (٧)، يتضح ما يأتي:

- تكونت عينة الدراسة من ٢٤٤ من العاملين بالجمعيات الأهلية، منهم ١٦٧ (بنسبة حوالي ٦٨.٤%) ينتمون لجمعيات أهلية تقع في الريف.

- اشتملت عينة الدراسة على جمعيات تقع في ٧ مناطق مختلفة بحافظة الفيوم وهي بندر الفيوم، مركز الفيوم، مركز سنورس، مركز أطسا، مركز أبشواي، مركز طامية وأخيرا مركز يوسف الصديق.
  - حوالي ٧٩.٥% من عينة الدراسة كانت ذكور.
  - أن غالبية عينة الدراسة حاصلة على مؤهل دراسي جامعي او ما فوق الجامعي بنسبة اجمالية تقارب ٧٥%.
  - ان متوسط العمر الزمني لعينة الدراسة حوالي ٤٥.٧٣ سنة بانحراف معياري ١٠.٧٣.
  - أن غالبية عينة الدراسة طبقاً للحالة الاجتماعية كانت من المتزوجين بنسبة (٩١.٤%).
  - تمتلك عينة الدراسة خبرة في العمل بالجمعيات الأهلية بمتوسط ١٠.٧٣ سنة وانحراف معياري ٦.٦٢.
- (٢) تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الأول: والذي ينص على "ما مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر العاملين بها؟"

يعرض جدول (٨) متوسط درجات مفردات أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية، ويتضح منها ما يأتي:

(١) بالنسبة للعامل الأول الاستغلال الأمثل للموارد: كانت قيم متوسطات مفردات هذا العامل اعلى من ٤.٢٠ درجات فأكثر مما يشير الى تحقق مؤشرات هذا العامل بدرجة كبيره. وحصلت المفردة رقم ١٠ "يتوافر قواعد بيانات بالجمعية تساعد في وضع استنتاجات لتطوير الخدمات" وترتيبها ١٠ على اقل قيمة للمتوسط تساوي ٤.٢٤ وبينما اعلى قيمة للمتوسط (٤.٧٦) كانت للمفردة ٢٤ "توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات بينها وبين المستفيدين" وترتيبها ١. تشير هذه المتوسطات الى توافر درجة عالية بالجمعيات الأهلية لاستغلال الموارد المتاحة بشكل مناسب يخدم المستفيدين منها وفقا لاستجابات العاملين بهذه الجمعيات.

(٢) بالنسبة للعامل الثاني الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة): فقد أظهرت النتائج أيضا امتلاك الجمعيات الأهلية القدرة على الاستكشاف والبحث عن فرص جديده لتحقيق أهدافها ومن ثم الوصول لأكبر فائدة للمستفيدين وفقا لاستجابات العاملين بها؛ حيث كانت قيم متوسطات مفردات هذا العامل أكبر من ٤.٢٠. فقد كانت جميع متوسطات درجات هذا البعد تتراوح بين ٤.٢٣ للعبارة رقم ١ "تبحث الجمعية عن برامج ومشروعات جديدة لتلبية احتياجات المستفيدين" و ٤.٨٠ للعبارة رقم ١٨ "توفر الجمعية الفرص لتعلم مهارة استثمار الموارد المتاحة".

جدول (٨) متوسط درجات مفردات أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٤)

العامل الثاني الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)			العامل الأول (الاستغلال الأمثل للموارد)		
الترتيب	المتوسط	نص المفردات	الترتيب	المتوسط	نص المفردات
١١	٤.٢٣	١. تبحث الجمعية عن برامج ومشاريع جديدة لتلبية احتياجات المستفيدين.	٥	٤.٥٦	٦. تسعى الجمعية لتقديم خدماتها لفئات متعددة من المستفيدين.
٧	٤.٥٠	٢. تشجع الجمعية العاملين على ابتكار خدمات وأنشطة جديدة.	٧	٤.٥٢	٧. تبحث الجمعية بشكل مستمر عن وسائل تكنولوجية جديدة.
٥	٤.٦٦	٣. تسعى الجمعية للحصول على تمويل خارجي لتنفيذ مشاريع وخدمات جديدة.	٤	٤.٦٣	٩. تمتلك الجمعية القدرة على التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
٤	٤.٦٩	٤. تحرص الجمعية على البحث عن كل جديد توصلت إليه منظمات المجتمع المدني.	١٠	٤.٢٤	١٠. يتوافر قواعد بيانات بالجمعية تساعد في وضع استنتاجات لتطوير الخدمات.
٩	٤.٤٢	٥. تتجه الجمعية بقوة نحو المنافسة مع الجمعيات الأخرى.	٩	٤.٤٤	١١. تدرس الجمعية نقاط القوة والضعف في مختلف الجوانب (الموارد المالية، القدرات البشرية، الخ).
٢	٤.٧٧	٨. تستقطب الجمعية المتطوعين ذوي المهارات والخبرات العالية.	٣	٤.٦٤	١٢. تهتم الجمعية بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
٦	٤.٦٠	٦. تحرص الجمعية على تحسين طريقة تقديم الخدمات.	٣	٤.٦٤	١٣. تقوم الجمعية باستمرار بقياس رضا المستفيدين الحاليين.
١٠	٤.٢٤	١٦. تستثمر الجمعية التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة خدماتها.	٦	٤.٥٥	١٤. توفر الجمعية خدمات ومشاريع مميزة للمستفيدين.
١	٤.٨٠	١٨. توفر الجمعية الفرص لتعلم مهارة استثمار الموارد المتاحة.	١	٤.٧٦	١٧. تسعى الجمعية باستمرار لتطوير أدائها.
٣	٤.٧٥	٢١. تهتم الجمعية بمشاركة المستفيدين في التخطيط للبرامج والمشاريع.	٢	٤.٦٦	١٩. تهتم الجمعية بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.
٨	٤.٤٩	٢٢. تقيم الجمعية ندوات بين الحين والآخر.	٨	٤.٥١	٢٠. تبذل الجمعية الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.
			١	٤.٧٦	٢٣. توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات بينها وبين المستفيدين.

٣ تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الثاني: والذي ينص على "ما مدى اختلاف مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تبعاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات؟"

وللتعرف على مدى اختلاف مستوى أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) وفقاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات، استخدم اختبار ت للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز Bayes Factor Independent Sample Test (Method = Roudner). ويعرض جدول نتائج اختبار T

جدول (٩) اختبار T للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز

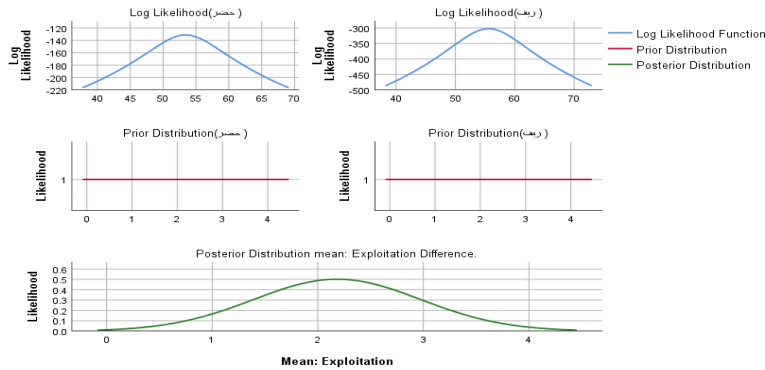
الدالة	درجات الحرية	قيمة T	Bayes Factor عامل بايز	فروق المتوسط	المتوسط		المتغير
					حضر	ريف	
٠.٠٠٨	٢٤٢	٢.٦٦	٠.٣١٥	٢.١٨	٥٣.٤١	٥٥.٦	الاستغلال
٠.٠٥٥	٢٤٢	١.٩٢	١.٥٥	١.٥٤	٥١.٢٢	٤٩.٦٨	الاستكشاف
٠.٦٦٢	٢٤٢	٠.٤٣	٨.٤٤	٠.٦٤٥	١٠٤.٦	١٠٥.٢	البراعة التنظيمية

جدول (١٠) خصائص التوزيع البعدي Posterior لمتوسطات العينة المستقلة  
Posterior Distribution Characterization for Independent Sample Mean

95% فترات الثقة		Posterior			
الحدود العليا	الحدود الدنيا	التباين	المتوسط	المنوال	
٣.٧٥	٠.٦٢	٠.٦٣٨	٢.١٨	٢.١٨	الاستغلال
٠.٠٦٥	٣.٠١	٠.٥٦٣	١.٥٤	١.٥٤	الاستكشاف

باستقراء البيانات الموجودة في الجدولين ٩، ١٠، نستنتج ما يأتي:

- بالنسبة للعامل الأول الاستغلال الأمثل للموارد: نجد أن قيمة عامل بايز مساوية لـ ٠.٣١٥ (أقل من ١) والتي تعد دليلاً على اختلاف مستوى عامل استغلال الموارد المتاحة كأحد عوامل البراعة التنظيمية باختلاف الموقع الجغرافي. ويفحص نتائج اختبار T نجد أن قيمة تساوي ٢.٦٥٩ ودالة عند مستوى ٠.٠١ مما يدعم أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في مستوى استغلال الموارد المتاحة بين الجمعيات الأهلية بالريف والجمعيات الأهلية بالحضر (متوسط حسابي ٥٣.٤١) لصالح الجمعيات بالريف (بمتوسط حسابي ٥٥.٦٠). كما يعرض شكل (٦) الرسوم البيانية لاختبار T للعينات المستقلة بطريقة بايزين Bayesian Independent Samples t Test لبعد الاستغلال الأمثل للموارد وفقاً للموقع الجغرافي. ويوضح هذا الشكل الفروق بين المتوسطات بالتوزيع البعدي Posterior distributions حيث تصل هذا الفرق ذروتها عند ٢.١٨.



شكل (٦) الرسوم البيانية لاختبار T للعينات المستقلة بطريقة بايزين Bayesian Independent Samples t Test لبعد الاستغلال الأمثل للموارد وفقاً للموقع الجغرافي

- بالنسبة للعامل الثاني الاستكشاف: وجد أن عامل بايز أكبر من الواحد الصحيح مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاستكشاف كأحد عوامل البراعة التنظيمية وفقاً للقيم المنطق عليها من قبل الباحثين. ويؤكد هذه النتائج أن قيمة T تساوي ١.٩٢٤ وهي غير دالة عند مستوى ٠.٠٥ (p-value = 0.055).
- بالنسبة للبراعة التنظيمية: وجد أن عامل بايز أكبر من الواحد الصحيح مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى البراعة التنظيمية ككل وفقاً للقيم المنطق عليها من قبل الباحثين. ويؤكد هذا أن قيمة T تساوي ٠.٤٣٨ وهي غير دالة عند مستوى ٠.٠٥ (p-value = 0.662).

#### ٤) تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الثالث: والذي ينص على " ما مستوى الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر العاملين بها؟"

تشير استجابات العاملين بالجمعيات الأهلية بجدول (١١) حول مدى تحقق أبعاد الميزة التنافسية إلى ما يأتي:

- بالنسبة **للبعد الأول الميزة الاستراتيجية**: أظهرت استجابات العاملين وجود درجة عالية من تحقق مؤشرات الميزة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية حيث حصلت جميع مفردات هذا البعد على متوسطات درجات عالية (أكبر من ٤.٢٠ درجة) والتي تراوحت بين ٤.٢٣ و ٤.٧٢. وقد كانت أقل قيمة لمتوسط الاستجابات تساوي ٤.٢٣ للمفردة رقم ١٩ "تشارك الجمعية الخبراء الميدانيين في إيجاد حلول وإرشادات لمشكلاتها" وقد حصلت المفردات رقم ٢٩ "تحرص إدارة الجمعية على تسويق خدماتها من خلال تنظيم لقاءات دورية للمستفيدين"، ٢٤ "تحرص إدارة الجمعية على تفويض السلطة بين العاملين"، ٢٠ "تحرص الجمعية على خفض تكاليف الخدمات المقدمة بالمقارنة مع الجمعيات الأخرى" على أعلى قيم للمتوسطات تساوي ٤.٧٢، ٤.٧٠، ٤.٦٩ على التوالي. وتظهر هذه النتائج اهتمام الجمعيات الأهلية بتحقيق الميزة الاستراتيجية بها وفقاً لاستجابات العاملين بها.

- بالنسبة **للبعد الثاني: البحث والتطوير**: يظهر من متوسطات درجات تقدير العاملين بالجمعيات الأهلية حول البحث والتطوير بالجمعيات أنها تراوحت بين ٣.٦٢ (كبيرة) و ٤.٦٨ (كبيرة جداً) مما يدل على اهتمام الجمعيات الأهلية بالبحث والتطوير كأحد عوامل تحقيق الميزة التنافسية بها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة. فقد كانت أعلى المتوسطات للمفردات ٢٢ "تحدث الجمعية التوصيف الوظيفي للعاملين باستمرار"، ٢ "تنفذ الجمعية مشروعات مميزة عن الجمعيات الأخرى"، ٢٣ "يوجد بالجمعية وحدة للبحث وتطوير الخدمات" بمتوسطات ٤.٥٠، ٤.٥٠ على التوالي. ويعزي السبب وراء ذلك أن الهدف الرئيس للجمعيات الأهلية هو توفير وتنفيذ مشروعات مميزة مقارنة بالجمعيات الأهلية الأخرى وهذا يتطلب تحديث مستمر التوصيف الوظيفي للعاملين باستمرار إلى جانب وجود وحدة أساسية للبحث والتطوير للخدمات المقدمة للمستفيدين منها. وكانت أدنى المفردات رقم ٤ "تبنى رسالة الجمعية استمرارية تطوير خدماته"، والمفردة رقم ٧ "تجرى الجمعية بشكل دوري دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات المستفيدين" بمتوسط درجات ٣.٦٢، ٣.٩٥ على الترتيب، مما يشير إلى تحققها بالجمعيات بدرجة متوسطة وكبيرة على الترتيب.

- بالنسبة **للبعد الثالث الميزة الابتكارية**: أشارت استجابات العينة لتوفر الميزة الابتكارية بالجمعيات الأهلية بدرجة كبيرة حيث حصلت جميع مفردات هذا البعد على متوسطات درجات عالية (أكبر من ٤ درجات) والتي تراوحت بين ٤.٢٦ و ٤.٦٢. وقد حصلت المفردة ١٠ "تمتلك إدارة الجمعية القدرة على وضع حلول مبتكرة لحل مشكلاتها الحالية والمتوقعة" على أقل قيمة لمتوسط الاستجابات تساوي ٤.٢٦. وقد حصلت المفردات رقم ٢٩ "تساعد بيئة العمل في الجمعية على الابتكار"، ١٣ "تحفز إدارة الجمعية الأفراد المبتكرين وتقدم لهم الدعم" على أعلى قيم للمتوسطات تساوي ٤.٦٢، ٤.٥٦ على التوالي. وتشير هذه النتائج على أن بيئة العمل بالجمعيات الأهلية تساعد على الابتكار كما تحفز الإدارة المبتكرين وفقاً لاستجابات العاملين بها وهذا يعد مدخلاً أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.

- بالنسبة للبعد الرابع تلبية احتياجات المستفيدين: كانت قيم متوسطات مفردات هذا العامل اعلى من ٤ درجات فأكثر مما يشير إلى درجة عالية من تحقق مؤشرات تلبية احتياجات المستفيدين فقد تراوحت قيم المتوسطات بين ٤.٣٤ و ٤.٧٠. وقد كانت اقل قيمة للمتوسطة للمفردتين رقم ٣٢ "إن رضا المستفيدين هدفًا استراتيجيًا لإدارة الجمعية والعاملين"، ورقم ٢٧ "تتسم الجمعية بالمرونة في اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين" تساوي ٤.٣٤ و ٤.٣٥ على التوالي. ووجدت اعلى قيم للمتوسطات للمفردتين رقم ٣٤ "تحرص الجمعية على تلبية احتياجات المستفيدين في وقتها المناسب" ورقم ٣٥ "تتميز الجمعية بالاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين" تساوي ٤.٧٠، ٤.٦٨ على التوالي. وبشكل عام هذه النتائج تدعم عملية تلبية احتياجات المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية بها وفقا لاستجابات العاملين بها.

### جدول (١١) متوسط درجات مفردات أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٤)

المفردة	م	ت	المفردة	م	ت
<b>البعد الأول: الميزة الاستراتيجية</b>			<b>البعد الثاني: البحث والتطوير</b>		
٨. ننظم الجمعية ندوات مستمرة لمشاركة المستفيدين في تطوير الخدمات المقدمة.	٤.٤٥	٨	١. تطور الجمعية خدماتها الحالية لتعزيز قدراتها على المنافسة.	٤.٦٢	٤
٩. يتوافر بالجمعية اليات عمل للكشف عن الأفكار الجديدة.	٤.٥٩	٥	٢. تنفذ الجمعية مشروعات مميزة عن الجمعيات الأخرى.	٤.٥٠	٢م
١٥. يشارك العاملون بالجمعية في صنع القرار الاستراتيجي.	٤.٤١	٩	٣. تبنى الجمعية البحث عن خدمات جديدة في رسالتها.	٤.٦١	٥
١٦. يتوافر بالجمعية رؤية مستقبلية ذات ابعاد شمولية.	٤.٤٨	٧	٤. تبنى رسالة الجمعية استمرارية تطوير خدماتها.	٣.٦٢	٧
١٨. تقيم الجمعية خططها الاستراتيجية باستمرار.	٤.٤٠	١٠	٥. تحرص الجمعية على وجود ميزة تنافسية في تقديم خدمات جديدة.	٤.٦٧	٣
١٩. تشترك الجمعية الخبراء الميدانيين في إيجاد حلول وارشادات لمشكلاتها.	٤.٣١	١١	٧. تجرى الجمعية بشكل دوري دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات المستفيدين.	٣.٩٥	٦
٢٠. تحرص الجمعية على خفض تكاليف الخدمات المقدمة بالمقارنة مع الجمعيات الأخرى.	٤.١٩	١	٢٢. تحدث الجمعية التوصيف الوظيفي للعاملين باستمرار.	٤.١٨	١
٢١. تتسم إدارة الجمعية بوضوح الصلاحيات والمسئوليات بها.	٤.٦٤	٤	٢٣. يوجد بالجمعية وحدة للبحث وتطوير الخدمات.	٤.٥٠	٢م
٢٤. تحرص إدارة الجمعية على تفويض السلطة بين العاملين.	٤.٧٠	٢	متوسط درجات المفردات	٤.٢٤	
<b>البعد الثالث: الميزة الابتكارية</b>			<b>البعد الرابع: تلبية احتياجات المستفيدين</b>		
٢٩. تحرص إدارة الجمعية على تسويق خدماتها من خلال تنظيم لقاءات دورية للمستفيدين.	٤.٧٢	١	١٤. تسعى الجمعية باستمرار إلى التميز في تقديم خدماتها للمستفيدين مقارنة بالجمعيات الأخرى.	٤.٤٥	٥
٣٢. تسعى الجمعية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الحرص على جودة الخدمات للمستفيدين.	٤.٥٣		٢٧. تتسم الجمعية بالمرونة في اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين.	٤.٣٥	٦
<b>البعد الرابع: تلبية احتياجات المستفيدين</b>			<b>البعد الخامس: الميزة التنافسية</b>		
٢٨. اسر انجيات التنافس في الجمعية تقوم على سرعة تحقيق رغبات المستفيدين.	٤.٤٨	٤	٢٨. اسر انجيات التنافس في الجمعية تقوم على سرعة تحقيق رغبات المستفيدين.	٤.٤٨	٤
٣٠. يتم اجراء دراسات استطلاعية دورية للتعرف على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية.	٤.٦٠	٣	٣٠. يتم اجراء دراسات استطلاعية دورية للتعرف على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية.	٤.٦٠	٣
١٠. تمتلك إدارة الجمعية القدرة على وضع حلول مبتكرة لحل مشكلاتها الحالية والمتوقعة.	٤.٦١	١	١١. إن رضا المستفيدين هدفا استراتيجيا لإدارة الجمعية والعاملين	٤.٦٤	٧
١١. تساعد بيئة العمل في الجمعية على الابتكار.	٤.٦٢	١	٣٤. تحرص الجمعية على تلبية احتياجات المستفيدين في وقتها المناسب	٤.٧٠	١
١٢. ينبع إدارة الجمعية خطوات منهجية واضحة تساعد على الابتكار.	٤.٦٩	٤	١٥. تتميز الجمعية بالاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين.	٤.٦٨	١
١٣. تحفز إدارة الجمعية الأفراد المبتكرين وتقدم لهم الدعم	٤.٥٦	٢	متوسط درجات المفردات	٤.٤٩	
١٧. تحرص الجمعية على الاستفادة من تجارب الجمعيات المتميزة.	٤.٦٨	٥			
متوسط درجات المفردات	٤.٤٢				

لاحظ: م = المتوسط الحسابي؛ ت: ترتيب المفردات تنازليًا وفقًا لقيم المتوسط الحسابي

٥) تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الرابع: والذي ينص على " ما مدى اختلاف مستوى الميزة التنافسية تبعاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) للجمعيات؟"

للتعرف على مدى اختلاف مستوى أبعاد الميزة التنافسية الأربعة وفقاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر)، استخدم اختبار ت للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز Bayes Factor Independent Sample Test (Method = Roudner)، ويعرض جدول ١٢ نتائج اختبار T.

جدول (١٢) اختبار T للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز

المتغير	المتوسط		فروق متوسط	عامل بايز	قيمة T	د.ح	الدلالة
	ريف	حضر					
الميزة الاستراتيجية	٤٩.٧	٥٠.٣	٠.٤٩	٧.٣	٠.٦٩	٢٤٢	٠.٤٩
البحث والتطوير	٣٤.٠٤	٣٤.٠٥	٠.٠١	٩.٢	٠.٠٢	٢٤٢	٠.٩٨
الميزة الابتكارية	٢٦.١	٢٧.٣	١.١١	٠.٣٩	٢.٥٦	٢٤٢	٠.٠١
تلبية احتياجات المستفيدين	٣١.٤	٣١.٩	٠.٥١	٤.٨	١.١٦	٢٤٢	٠.٢٤
الميزة التنافسية ككل	١٤١.٤	١٤٣.٥	٢.١٣	٤.٩	١.١٣	٢٤٢	٠.٢٥

لاحظ: د.ح = درجات الحرية

جدول (١٣) خصائص التوزيع البعدي Posterior لمتوسطات العينة المستقلة

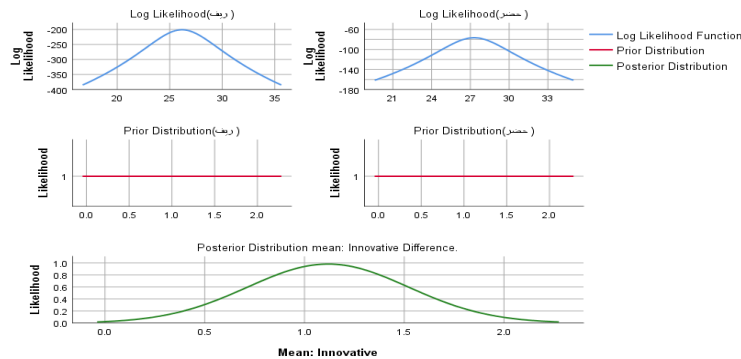
#### Posterior Distribution Characterization for Independent Sample Mean

95% فترات الثقة		Posterior			
الحدود العليا	الحدود الدنيا	التباين	المتوسط	المنوال	
١.٩٢	٠.٩٢	٠.٥٢	٠.٤٩	٠.٤٩	البعد الأول: الميزة الاستراتيجية
١.٠٩	١.٠٧	٠.٣٠	٠.٠١	٠.٠١	البعد الثاني: البحث والتطوير
١.٩١	٠.٣١٧	٠.١٦	١.١١	١.١١	البعد الثالث: الميزة الابتكارية
١.٣٥	٠.٣٣	٠.١٨	٠.٥٠	٠.٥٠	البعد الرابع: تلبية احتياجات المستفيدين
٥.٧٨	١.٥١	٣.٤	٢.١٣	٢.١٣	الميزة التنافسية ككل

باستقراء البيانات الموجودة في الجدولين ١٢، ١٣، نستنتج ما يأتي:

- بالنسبة للعامل الأول **الميزة الاستراتيجية**: وجد أن قيمة عامل بايز مساوية لـ ٧.٣٥ (أكبر من الواحد الصحيح) والتي تعد دليلاً على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الميزة الاستراتيجية كأحد عوامل الميزة التنافسية وفقاً للموقع الجغرافي". وبفحص نتائج اختبار T، كانت قيمة T تساوي ٠.٦٩ وغير دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ مما يدعم أيضاً عدم وجود اختلاف في مستوى الميزة الاستراتيجية بالجمعيات تبعاً للموقع الجغرافي للجمعية.

- بالنسبة للعامل الثاني **البحث والتطوير**: وجد أن عامل بايز أكبر من الواحد الصحيح وقيمه تساوي ٩.٢، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى البحث والتطوير كأحد عوامل البراعة التنظيمية" وفقا للقيم المتفق عليها من قبل الباحثين. كما أكد ذلك ان قيمة T تساوي ٠.٠٢ وهي غير دالة عند مستوى ٠.٠٥ ( $p\text{-value} = 0.98$ ).
- بالنسبة للعامل الثالث **الميزة الابتكارية**: نجد ان قيمة عامل بايز مساوية ل ٠.٣٩ (اقل من ١) والتي تشير اختلاف مستوى الميزة الابتكارية كأحد عوامل الميزة التنافسية باختلاف الموقع الجغرافي للجمعيات. وبفحص نتائج اختبار T نجد أن قيمة تساوي ٢.٥٦ ودالة عند مستوى ٠.٠٥ ( $p\text{-value} = 0.01$ ) مما يدعم أيضا وجود فروق دالة احصائية في مستوى الميزة الابتكارية بين الجمعيات الأهلية بالريف (متوسط حسابي ٢٦.١) والجمعيات الأهلية بالحضر (متوسط حسابي ٢٧.٣) لصالح الجمعيات بالحضر. ويقدم شكل (٧) الرسوم البيانية لاختبار T للعينات المستقلة بطريقة بايزين Bayesian Independent Samples t Test لبعد الميزة الابتكارية وفقا للموقع الجغرافي. ويوضح هذا الشكل الفروق بين المتوسطات بالتوزيع البعدي Posterior distributions حيث تصل هذا الفرق ذروتها عند ١.٩.
- بالنسبة للعامل الرابع **تلبية احتياجات المستفيدين**: وجد أن قيمة عامل بايز مساوية ل ٤.٨ (أكبر من الواحد الصحيح) والتي تعد دليلا على عدم وجود فروق دالة إحصائية في تلبية احتياجات المستفيدين كأحد عوامل الميزة التنافسية وفقا للموقع الجغرافي". وبفحص نتائج اختبار T، كانت قيمة T تساوي ١.١٦ وغير دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ مما يدعم ذلك.
- بالنسبة للميزة التنافسية **ككل**: وجد أن قيمة عامل بايز مساوية ل ٤.٩ (أكبر من الواحد الصحيح) والتي تعد دليلا على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية وفقا للموقع الجغرافي. وبفحص نتائج اختبار T، كانت قيمة T تساوي ١.١٣ وغير دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ مما يدعم عدم وجود اختلاف في مستوى الميزة التنافسية بين الجمعيات الأهلية تبعًا للموقع الجغرافي لها.



شكل (٧) الرسوم البيانية لاختبار T للعينات المستقلة بطريقة بايزين Bayesian Independent Samples t Test لبعد الميزة الابتكارية وفقا للموقع الجغرافي



٦) تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الخامس: والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية في محافظة الفيوم؟"  
استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين عوامل البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم، وتحققت الباحثة من اعتدالية البيانات من خلال معاملي الالتواء والتفطح، حيث إن قيم الالتواء والتفطح يجب أن تقع في المدى  $-2$ ،  $+2$  لكي يتحقق شرط الاعتدالية. ويوضح جدول ١٤ نتائج الالتواء والتفطح والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

جدول (١٤) اعتدالية بيانات الدراسة ن=٢٤٤

اعتدالية البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط	البراعة التنظيمية	
			الالتواء	التفطح
١.٢٢	٦.٠٣	٥٤.٩٠	الاستغلال	البراعة التنظيمية
٠.٥٢	٥.٨٣	٥٠.١٦	الاستكشاف	
٠.٩٣	١٠.٦٧	١٠٥.٠٧	الدرجة الكلية	
٠.٠٤	٥.٢٣	٤٩.٩١	الميزة الاستراتيجية	
٠.٥٤	٤.٠٨	٣٤.٠٤	البحث والتطوير	الميزة التنافسية
٠.٤٧	٣.١٩	٢٦.٥٢	الميزة الابتكارية	
٠.٩٣	٣.١٨	٣١.٥٨	تلبية احتياجات المستفيدين	
٠.٠٦٠	١٣.٦٥	١٤٢.٠٦	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول ١٤ ما يأتي:

- بالنسبة للبراعة التنظيمية، اتسمت الدرجات التوزيع الاعتدالي للبيانات سواء لدرجات المقاييس الفرعية او للمقياس ككل، حيث وقعت قيم معاملات الالتواء والتفطح في المدى المتفق عليه من قبل الباحثين.
- وبالمثل تحقق افتراض الاعتدالية أيضا لمتغير الميزة التنافسية بأبعاده الأربعة حيث وقعت قيم الالتواء والتفطح ضمن مدى القيم المتفق عليه من قبل الباحثين.

جدول (١٥) الارتباطات بين مقياس أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية (ن=٢٤٤)

البراعة التنظيمية			الميزة التنافسية
الدرجة الكلية	الاستكشاف	الاستغلال	
**٠.٣٤٤	**٠.٤١٠	**٠.٢١١	الميزة الاستراتيجية
**٠.٤٠٣	**٠.٣٣٧	**٠.٣٨٨	البحث والتطوير
**٠.٢٨٣	**٠.٣٣١	**٠.١٨٠	الميزة الابتكارية
**٠.٣٩٦	**٠.٤١٤	**٠.٣٠	تلبية احتياجات المستفيدين
**٠.٤١١	**٠.٤٣٢	**٠.٣٠٩	الدرجة الكلية

\*\* دال عند ٠.٠٠١

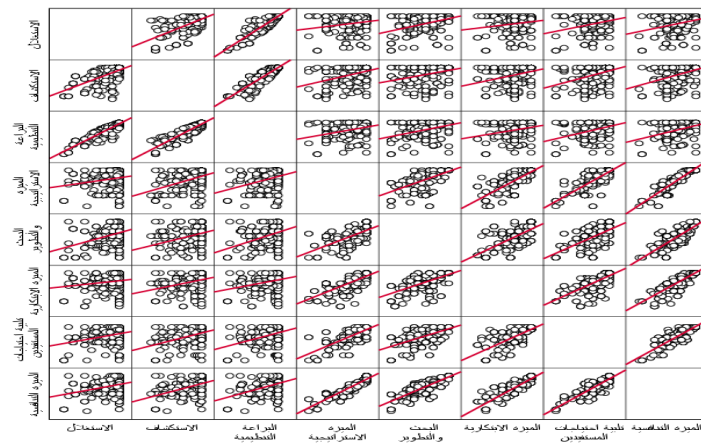
يتضح من البيانات الموضحة من الجدول ١٥ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية وفقا لاستجابات العاملين وجميع هذه الارتباطات ذي دالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ فقد بلغ مقدار معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية ككل والميزة التنافسية ككل

حوالي ٠.٤١١ ودال احصائياً عن مستوى ٠.٠٠١ مما يشير الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بينهما وهذا يدل على ان زيادة مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية. ومن الجدير بالذكر، ان عاملي البراعة التنظيمية ترتبط بشكل دال احصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ مع جميع عوامل الميزة التنافسية الاربعة ولكن قيم هذه الارتباطات بين عوامل الميزة التنافسية الأربعة وبين العامل الثاني الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) تعد أفضل نسبياً مقارنة بقيم الارتباط مع العامل الاول الاستغلال الأمثل للموارد. فقد كانت على سبيل المثال قيمة معامل ارتباط عامل الاستكشاف بالدرجة الكلية للميزة التنافسية ٠.٤٣٢ بينما ارتبط عامل الاستغلال بالدرجة الكلية للميزة التنافسية بمقدار ٠.٣٠٩، مما يدل على اهمية عامل الاستكشاف في عمليه تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.

وهذه النتائج متسقة مع نتائج عديد من الدراسات السابقة منها عمر (٢٠١٧)، (Lin et al (2020)، حياة وبوبكر (٢٠٢٠)، علي (٢٠٢٠)، مما يدعم نتائج الدراسة الحالية بوجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) وبين الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية المنظمات بأن القدرة التنظيمية للمنظمات تلعب دور رئيس في تحقيق تلك المنظمات لأهدافها المرجوة.

#### ٧) تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل السادس: والذي ينص على "ما مدى إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم؟"

وللإجابة على هذا التساؤل، استخدم تحليل الانحدار بطريقة Enter لتحديد أفضل نموذج للانحدار. وقد تم التحقق من افتراض خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد البراعة التنظيمية) والميزة التنظيمية بأبعادها الاربعة في التساؤل الخامس كشرط أساسي لاستخدام تحليل الانحدار، وقد أشارت النتائج كما ذكرت الباحثة في نتائج التساؤل السابق إلى وجود علاقة خطية موجبة دالة احصائياً بين متغيرات الدراسة، مما يدل على إمكانية استخدام تحليل الانحدار. بالإضافة الي ذلك يعرض شكل (٨) مخططات الانتشار للعلاقة بين متغيرات الدراسة والذي يتضح منه أيضاً خطية العلاقة بين جميع المتغيرات، حيث يشير الخط المرسوم بين متغيرات الدراسة الى وجود علاقة طردية موجبة.



شكل (٨) مصفوفة مخططات الانتشار scatter plot للعلاقة بين متغيرات الدراسة

واهتمت الباحثة بفحص العديد من نماذج الانحدار باستخدام متغيرات الدراسة كالاتي:  
 (أ) نماذج الانحدار بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية ككل كمتغير متنبئ) والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة باستخدام تحليل التباين ANOVA :

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين ANOVA بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية ككل كمتغير متنبئ) والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة

معامل التحديد المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	R	مستوى الدلالة	F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.١٦٦	٠.١٦٩	٠.٤١١	٠.٠٠٠	٥٥.٦	٨٤٦٧.٣	١	٨٤٦٧.٣	الانحدار	الميزة التنافسية ككل
					١٥٢.١	٢٤٢	٣٦٨٢٤.٥	البواقي	
٠.١١٥	٠.١١٨	٠.٣٤٤	٠.٠٠٠	٣٢.٤	٧٨٧.٦	١	٧٨٧.٦	الانحدار	الميزة الاستراتيجية
					٥٨٧٦.٧	٢٤٢	٥٨٧٦.٧	البواقي	
٠.١٥٩	٠.١٦٣	٠.٤٠٣	٠.٠٠٠	٤٧.٠١	٦٦٠.٢	١	٦٦٠.٢	الانحدار	البحث والتطوير
					١٤.٠٤	٢٤٢	٣٣٩٨.٢	البواقي	
٠.٠٧٦	٠.٠٨٠	٠.٢٨٣	٠.٠٠٠	٢١.٠٢	١٩٨.٤٨	١	١٩٨.٤	الانحدار	الميزة الابتكارية
					٩.٤٤	٢٤٢	٢٢٨٤.٤	البواقي	
٠.١٥٣	٠.١٥٧	٠.٣٩٦	٠.٠٠٠	٤٤.٩٩	٣٨٦.٤٥	١	٣٨٦.٤	الانحدار	تلبية احتياجات المستفيدين
					٨.٥٩	٢٤٢	٢٠٧٨.٧	البواقي	

جدول (١٧) يبين قيم معاملات الانحدار للنماذج المختلفة بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية ككل كمتغير متنبئ) والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار الخام B	معامل الانحدار المعياري بيتا	قيمة t	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية ككل	الثابت	٨٦.٨	٧.٩١	١٠.٩٦٦	٠.٠٠٠
	الميزة التنافسية ككل	٠.٥٢	٠.٠٧	٧.٠١٧	٠.٠٠٠
البراعة التنظيمية ككل	الثابت	٣٢.١	٣.١٢	١٠.٢٩٢	٠.٠٠٠
	الميزة الاستراتيجية	٠.١٧	٠.٠٣	٥.٦٩٥	٠.٠٠٠
البراعة التنظيمية ككل	الثابت	١٧.٨	٢.٣٧	٧.٤٩١	٠.٠٠٠
	البحث والتطوير	٠.١٥	٠.٠٢	٦.٨٥٧	٠.٠٠٠
البراعة التنظيمية ككل	الثابت	١٧.٦٢	١.٩٥	٩.٠٣٦	٠.٠٠٠
	الميزة الابتكارية	٠.٠٩	٠.٠٢	٤.٥٨٦	٠.٠٠٠
تلبية احتياجات المستفيدين	الثابت	١٩.١٧	١.٨٦	١٠.٣٠٥	٠.٠٠٠
	تلبية احتياجات المستفيدين	٠.١٢	٠.٠٢	٦.٧٠٧	٠.٠٠٠

يبين الجدولين ١٦، ١٧ ما يأتي:

- ان نموذج تحليل الانحدار دال احصائياً بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية كدرجة كليته والمتغير التابع الميزة التنافسية كدرجة كليته، حيث كانت قيمة F تساوي ٥٥.٦٤٥ ودالة عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ وبلغ معامل التحديد ٠.١٦٩ مما يدل على ان البراعة التنظيمية تتنبأ بشكل دال احصائياً بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بتباين مقداره ١٧%. وقد بلغ معامل الانحدار حوالي ٠.٥٢٦ ومعامل الانحدار المعياري

بلغ ٠.٤١١ والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ مما يدل على نجاح البراعة التنظيمية في التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية. ويمكن تلخيص معادلة الانحدار الخام كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = ٠.٥٢٦ \times \text{البراعة التنظيمية} + ٨٦.٨٠٦$$

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المعيارية كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = ٠.٤١١ \times \text{البراعة التنظيمية}$$

- ان نموذج تحليل الانحدار دال احصائيا بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية كدرجة كليه والمتغير التابع الميزة الاستراتيجية كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة F تساوي ٣٢.٤ ودالة عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ وبلغ معامل التحديد ٠.١١٨ مما يدل على ان البراعة التنظيمية تتنبأ بشكل دال احصائيا بالميزة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية ويتباين مقداره ١٢%. وقد بلغ معامل الانحدار حوالي ٠.١٥ ومعامل الانحدار المعياري بلغ ٠.٣٤ والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ مما يدل على نجاح البراعة التنظيمية في التنبؤ بتحقيق الميزة الاستراتيجية كأحد أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية . ويمكن تلخيص معادلة الانحدار الخام كالتالي:

$$\text{الميزة الاستراتيجية} = ٠.١٧ \times \text{البراعة التنظيمية} + ٣٢.١$$

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المعيارية كالتالي:

$$\text{الميزة الاستراتيجية} = ٠.٣٤ \times \text{البراعة التنظيمية}$$

- ان نموذج تحليل الانحدار دال احصائيا بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية كدرجة كليه والمتغير التابع البحث والتطوير كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة F تساوي ٤٧.٠١ ودالة عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ وبلغ معامل التحديد ٠.١٦٣ مما يدل على ان البراعة التنظيمية تتنبأ بشكل دال احصائيا بالبحث والتطوير كأحد عوامل الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية ويتباين مقداره ١٦%. وقد بلغ معامل الانحدار حوالي ٠.١٥ ومعامل الانحدار المعياري بلغ ٠.٤٠٣ والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ مما يدل على نجاح البراعة التنظيمية في التنبؤ بالبحث والتطوير كأحد أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية. ويمكن تلخيص معادلة الانحدار الخام كالتالي:

$$\text{البحث والتطوير} = ٠.١٥ \times \text{البراعة التنظيمية} + ١٧.٨$$

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المعيارية كالتالي:

$$\text{البحث والتطوير} = ٠.٤٠٣ \times \text{البراعة التنظيمية}$$

- كان نموذج تحليل الانحدار دال احصائيا بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية كدرجة كليه والمتغير التابع الميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة F تساوي ٢١.٠٢ ودالة عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ وبلغ معامل التحديد ٠.٠٨٠ مما يدل على ان البراعة التنظيمية تتنبأ بشكل دال احصائيا بالميزة الابتكارية كأحد عوامل الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية ولكن يتباين صغير مقداره ٨% فقط. وقد بلغ

معامل الانحدار حوالي ٠.٠٩ ومعامل الانحدار المعياري بلغ ٠.٢٨ والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ مما يدل على نجاح البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة الابتكارية كأحد أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية. ويمكن تلخيص معادلة الانحدار الخام كالتالي:

$$\text{الميزة الابتكارية} = ٠.٠٩ \times \text{البراعة التنظيمية} + ١٧.٦٢$$

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المعيارية كالتالي:

$$\text{الميزة الابتكارية} = ٠.٢٨ \times \text{البراعة التنظيمية}$$

- وجد أن نموذج تحليل الانحدار دال احصائياً بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية كدرجة كليه والمتغير التابع تلبية احتياجات المستفيدين كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة F تساوي ٤٤.٩٩ ودالة عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ وبلغ معامل التحديد ٠.١٥٧ مما يدل على ان البراعة التنظيمية تتنبأ بشكل دال احصائياً تلبية احتياجات المستفيدين كأحد عوامل الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية وبتباين مقداره ١٦% فقط. وقد بلغ معامل الانحدار حوالي ٠.١٢ ومعامل الانحدار المعياري بلغ ٠.٣٩ والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠.٠٠١ مما يدل على نجاح البراعة التنظيمية في التنبؤ تلبية احتياجات المستفيدين كأحد أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، ويمكن تلخيص معادلة الانحدار الخام كالتالي:

$$\text{تلبية احتياجات المستفيدين} = ٠.١٢ \times \text{البراعة التنظيمية} + ١٩.١٧$$

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المعيارية كالتالي:

$$\text{تلبية احتياجات المستفيدين} = ٠.٣٩ \times \text{البراعة التنظيمية}$$

**(ب) نماذج الانحدار بين المتغير المستقل أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة باستخدام تحليل التباين ANOVA.**

استخدم تحليل الانحدار الهرمية بطريقة Enter لتحديد أفضل نموذج للانحدار، والجدير بالذكر أن عامل الاستغلال لا يتنبأ بشكل ذات دلالة إحصائية بالميزة التنافسية كدرجة ككلية بالجمعيات الأهلية كما وجد انه لا يتنبأ بأي من العوامل الأربعة للميزة التنافسية، وعلى عكس ذلك، وجد أن عامل الاستكشاف كأحد عوامل البراعة التنظيمية يتنبأ بشكل دال بالميزة التنافسية وعواملها الأربعة وفقاً لنتائج تحليل الانحدار، لذلك تم استبعاد عامل الاستغلال من التحليل وتعرض الجداول (١٨)، (١٩) نتائج تحليل الانحدار.

جدول (١٨) نتائج تحليل التباين ANOVA بين المتغير المستقل (الاستكشاف كمتغير متنبئ) والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (متغير تابع)

المعدل R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.١٦٥	٠.١٦٨	٠.٤١٠	٠.٠٠٠	٥٥.٦	٨٤٦٧.٣	١	٨٤٦٧.٣	الانحدار	الميزة	الاستكشاف
					١٥٢.١	٢٤٢	٣٦٨٢٤.٥	البواقي	التنافسية ككل	
٠.١٦٥	٠.١٦٨	٠.٤١٠	٠.٠٠٠	٤٩.٠٢	١١٢٢.٦	١	١١٢٢.٦	الانحدار	الميزة	
					٢٢.٩٠٠	٢٤٢	٥٥٤١.٧	البواقي	الاستراتيجية	
٠.١١٠	٠.١١٣	٠.٣٣٧	٠.٠٠٠	٣٠.٩	٤٥٩.٧٤٩	١	٤٥٩.٧	الانحدار	البحث	
					١٤.٨	٢٤٢	٣٥٩٨.٧	البواقي	والتطوير	
٠.١٠٦	٠.١١٠	٠.٣٣١	٠.٠٠٠	٢٩.٨	٢٧٢.٢	١	٢٧٢.٢	الانحدار	الميزة	
					٩.١	٢٤٢	٢٢١٠.٦	البواقي	الابتكارية	
٠.١٦٨	٠.١٧٢	٠.٤١٤	٠.٠٠٠	٥٠.١	٤٢٣.١	١	٤٢٣.١	الانحدار	تلبية	
					٨.٤٣٨	٢٤٢	٢٠٤٢.٠٢	البواقي	احتياجات المستفيدين	

جدول (١٩) قيم معاملات الانحدار للنماذج المختلفة بين المتغير المستقل (الاستكشاف ككل كمتغير متنبئ) والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (متغير تابع)

مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار المعياري بيتا	معامل الانحدار الخام		المتغير التابع	المتغير المستقل
			الخطأ المعياري	B		
٠.٠٠٠	١٣.٣		٦.٨	٩١.٣	الثابت	
٠.٠٠٠	٧.٤٦٠	٠.٤٣٢	٠.١٣	١.٠١	الميزة التنافسية ككل	
٠.٠٠٠	١١.٨		٢.٦	٣١.٤	الثابت	
٠.٠٠٠	٧.٠	٠.٤١٠	٠.٠٥٣	٠.٣٦٨	الميزة الاستراتيجية	
٠.٠٠٠	١٠.٣		٢.١	٢٢.٢	الثابت	
٠.٠٠٠	٥.٥	٠.٣٣٧	٠.٠٤٢	٠.٢٣٦	البحث والتطوير	الاستكشاف
٠.٠٠٠	١٠.٣		١.٦	١٧.٤	الثابت	
٠.٠٠٠	٥.٤	٠.٣٣١	٠.٠٣٣	٠.١٨١	الميزة الابتكارية	
٠.٠٠٠	١٢.٥		١.٦	٢٠.٢	الثابت	
٠.٠٠٠	٧.٠٨	٠.٤١٤	٠.٠٣	٠.٢٢٦	تلبية احتياجات المستفيدين	

باستقراء البيانات الموجودة بالجدولين ١٨، ١٩، نجد أنه:

- أظهرت النماذج الخمسة لتحليل الانحدار دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستكشاف كأحد عوامل البراعة التنظيمية والمتغيرات التابعة (الميزة التنافسية ككل، الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، حيث كانت قيم F تساوي ٥٥.٦، ٤٩.٠٢، ٣٠.٩، ٢٩.٨، ٥٠.١ على التوالي، وجميع هذه القيم كانت دالة إحصائية عند مستوى اقل من ٠.٠٠١، وكانت معاملات التحديد

تساوي ٠.١٦٨، ٠.١٦٨، ٠.١١٣، ٠.١١٠، ٠.١٧٢، على التوالي، مما يشير الى ان قيم التباين تساوي تقريبا ١٧%، ١١%، ١١%، ١٧%، ١٧% على التوالي.

- وكانت جميع قيم الانحدار الخام والمعيارية دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١، وبالتالي يمكن كتابة معادلات الانحدار الخام كالتالي:

$$\begin{aligned} 91.3 + 1.01 \times \text{الاستكشاف} &= \text{الميزة التنافسية ككل} \\ 31.4 + 0.368 \times \text{الاستكشاف} &= \text{الميزة الاستراتيجية} \\ 22.2 + 0.236 \times \text{الاستكشاف} &= \text{البحث والتطوير} \\ 17.4 + 0.181 \times \text{الاستكشاف} &= \text{الميزة الابتكارية} \\ 20.2 + 0.226 \times \text{الاستكشاف} &= \text{تلبية احتياجات المستفيدين} \end{aligned}$$

ويمكن كتابة معادلات الانحدار المعيارية كالتالي:

$$\begin{aligned} 0.432 \times \text{الاستكشاف} &= \text{الميزة التنافسية ككل} \\ 0.410 \times \text{الاستكشاف} &= \text{الميزة الاستراتيجية} \\ 0.337 \times \text{الاستكشاف} &= \text{البحث والتطوير} \\ 0.331 \times \text{الاستكشاف} &= \text{الميزة الابتكارية} \\ 0.414 \times \text{الاستكشاف} &= \text{تلبية احتياجات المستفيدين} \end{aligned}$$

وتتسق النتائج الحالية مع عدة نتائج دراسات سابقة منها (Lin et al (2020)، حياة وبوبكر (٢٠٢٠)، مما يدعم نتائج الدراسة الحالية في اسهام البراعة التنظيمية (بعد الاستكشاف) في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية المنظمات بأن كلما الاهتمام بتحسين البراعة التنظيمية داخل المنظمات يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية بتلك المنظمات.

#### ثامناً: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي قد تكون محط عناية العاملين بالجمعيات الأهلية ومنها الآتي:

١. التركيز على تحسين مستوى البراعة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية لدورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.
٢. تحقيق التوازن بين عاملي الاستغلال والاستكشاف داخل الجمعيات الأهلية.
٣. العمل على تحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة وذلك بتوفير خدمات مميزة وجودة عالية.
٤. من الضروري عقد برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين بالجمعيات وتطويرها.
٥. إنشاء وحدة يطلق عليها وحدة البحث والتطوير والتي تكون مسئولة عن تطوير الجمعية لخدماتها الحالية والبحث عن خدمات جديدة لتعزيز قدراتها على المنافسة.

٦. إنشاء وحدة يطلق عليها وحدة الابتكار والإبداع والتي تكون مسؤولة عن جميع الأنشطة والخدمات الإبداعية داخل الجمعيات الأهلية ، إلى جانب قدرتها على الكشف عن المبدعين والموهبين واستثمار الطاقات الإبداعية في تطوير الميزة التنافسية.
٧. الاهتمام ببناء وتحقيق الميزة التنافسية داخل الجمعيات لضمان بقاءها.
٨. ضرورة حرض الجمعيات على وجود واستمرارية الميزة التنافسية بالجمعيات.
٩. إجراء دراسات مستقبلية عن العوامل الأخرى التي قد تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.
١٠. من الضروري أيضاً أن تجرى الجمعية بشكل دوري دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات المستفيدين من أجل تليبيتها.



## قائمة المراجع

## أولاً: مراجع اللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الباشقالى، محمود محمد امين عثمان، و الداؤد، ألفن ناظر ججو. (٢٠١٥م). " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات دهوك". *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٣٥، ٢٤، ص ٣٢٩-٣٥٦.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري (٢٠١٩). *إصدارات سنوية، باب الجمعيات والنقابات، تم الاسترجاع من موقع*  
([https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page\\_id=5104&Year=23442](https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5104&Year=23442))
- الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩). أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٦، العدد ٢ (B)*،  
<https://doi.org/10.36394/jhss/16/2B/11>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات (دراسة تطبيقية). *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد ٥٣ عدد ٢ ص ١٤٣-١٩١*.
- المنسى، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). رأس المال الفكرى وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج ٢٥، ٢٤، ص ١٦١-٢١٠*.
- النجار، حميدة محمد بدوي. (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عدد ٤، ص ٧٥-١١١*.
- حامد، نور الدين، وبورغدة، نور الهدى. (٢٠١٦). *دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة ميثاقية، عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع*.
- حياة، قدة، وبوبكر، نعرورة. (٢٠٢٠). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة " جامعة الوادي، الجزائر، مج ٤، ٢٤، ص ١١٨-١٣٥*

خليل، ياسر محمد. (٢٠١٨). الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٥، ع ١١١٤، ص ص ٤٣١-٤٥٦.

صديق، محمد جلال (٢٠١٤) نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة، ط٢، دار المعرفة، المكتبة العصرية للنشر، كفر الشيخ.

عبد الجيد، صهبر صفوت. (٢٠١٧). اليات بناء رأس المال المعرفي ودورها في دعم الميزة التنافسية للجامعة دراسة ميدانية على كلية التربية-جامعة عين شمس من وجهة نظر المستفيدين. حوليات أدب عين شمس المجلد ٤٥.

عبد العال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤١، ع ٤٤، ص ص ١٧٨-٢٧٥.

عبد الوهاب، محمد أبو القمصان، والطبلاوي، أسامة السيد، ونور، بسمة إبراهيم أحمد (٢٠١٩) أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع٧، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، ص ص ٧٣٩-٧٧١.

عساف، محمود عبد المجيد رشيد. (٢٠٢٠). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد ١٧، العدد ١ (B)، ص ص ١٩٨-٢٣٢، <https://doi.org/10.36394/jhss/17/1B/7>

علي، نادية حسن السيد. (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٧، ع ١٢، ص ص ٨٥-١١٨

عمر، أميرة محمد أحمد (٢٠١٧). دور الابتكار في دعم التميز التنافسي للمنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ص ص ٥٢١-٥٣٨

عوض، أسماء سعيد محمد أحمد. (٢٠١٠). آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٢٨، ج ٢، ص ص ٨٩٨-١٠٠٧

ماهر، نادية حسين أحمد ماهر، وعبد الرحمن، رانيا مصطفى، وحسن، ميادة حامد ربيع (٢٠٢٠). قياس أثر إدارة المعرفة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السياحية في محافظة جنوب سيناء،

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١١، ع ١،  
ص ٢٥-٤٩

مديرية الشؤون الاجتماعية بالفيوم (٢٠١٩). بيان بعدد الجمعيات الأهلية على مستوى محافظة الفيوم، ادارة الجمعيات الأهلية والإتحادات.

مراد، فليون. (٢٠١٨). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان. محمد، نظير رياض، و السننتي، لمياء السعيد، والزهار، رضوه محمد عزيز (٢٠١٤). ثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، ع٣، ص ص ٤٥-٧٢

مسعود، أمال سيد. (٢٠١٥). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، ع ٣٩، ج ٣، ١٣-٩٧.

ثانيا: مراجع اللغة الاجنبية

- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human Resource Management, 54*(S1), s45–s62. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>
- Campanella, F., Giudice, M. D., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2020). Ambidextrous organizations in the banking sector: An empirical verification of banks' performance and conceptual development. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(2), 272–302. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies, 2*(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Duncan, R. (1976), “The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation”, in Killman, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D. (Eds), The Management of Organization, North Holland, New York, NY, pp. 167-188
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning. *Organization Science, 21*(3), 625–642. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>
- Gieske, H., Duijn, M., & Buuren, A. van. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review, 22*(3), 341–363. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588354>
- Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC.

- Technological Forecasting and Social Change*, 117, 327–338.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.014>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119932. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119932>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Lin, H.-E., Hsu, I.-C., Hsu, A. W., & Chung, H.-M. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119952.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119952>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. JSTOR.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998). *Mplus User's Guide* (Seventh Edition). Muthén & Muthén.
- Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, 30(3), 201–220.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.004>
- Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: Interest and limits. *Management Decision*, 57(1), 248–261.  
<https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0086>
- Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. T. T. (2017). Opening the black box: The mediating roles of organisational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations. *Personnel Review*, 46(7), 1434–1451. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0275>
- Revelle, W. (2019). *Using R and the psych package to find  $\omega$* . Evanston, IL, Northwestern University
- Revelle, W. (2020). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research* (2.0.7) [Computer software]. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>

- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: Networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 172–193. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12015>
- Tempelaar, M. (2010). *Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes* (EPS-2010-191-STR). <https://repub.eur.nl/pub/18457/>