



جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



بحث:

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية لشركات الإتصال "سوداني، زين، MTN" في
الفترة الزمنية (2015-2023) بمدينة شندي وعطبرة

المشرف

د. عبد العال عبد الودود حمزة

الباحثة

أروى الشيخ سالم الشيخ

عام 2024م - 1445هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ
شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ
اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)

القرآن الكريم سورة الحجرات (الآية 13) ص 517

إهداء

إلى من غمراني بحبهما وعطفهما الشمعتان المضيئتان

أمي وأبي

إلى من أعانني بكل جهد وإخلاص

أخي محمد

إلى من هم عوني وسندي في الحياة إخوتي

فاطمة-إسراء-أحمد

إلى أسرتي الصغيرة.....

أبنائي.....

إلى كل من ساندي ووقف بجانبني وكان عوناً وذخراً لي.....

شكر وتقدير

أولاً الشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الشكر له علي ما اكرمني ووفقني لأتم هذا البحث المتواضع.

والصلاة علي سيدنا وقائدنا نبي البر والرحمة نبينا محمد صلي الله عليه وسلم والشكر الجزيل للصرح الشامخ الذي لا مثيل له جامعة شندي

كما امتن كل الامتتان للأستاذ الفاضل أ. د. عبد العال عبد الودود حمزة

قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

لما قدمه لي من توجيهات ونصائح قيمة، ولما منحني من وقته الغالي، فكان عوناً لي وسنداً، فاجعله ذخراً يا الله. والشكر أيضاً للأخ العزيز / محمد الشيخ لما قدمه إلي من مساعدة لإكمال هذا البحث.

والشكر أيضاً لمن كان عوني وسندي أبي / أ. د. الشيخ سالم الشيخ القراري، لتشجيعه لي كي أصل لهذه المرحلة.

كما اشكر كل المكتبات التي أمدتني من علمها الوافر ... بتوفيرها المراجع والمعلومات وأيضاً إلى كل شركات الاتصالات (زين - سوداني - MTN) بمدينتي شندي وعطبرة متمثلة في جميع موظفيها لتعاونهم التام لإخراج هذه الدراسة.

المستخلص:

تتناول هذا البحث أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، فهناك ثمة أمور يجب الكشف عنها للتعرف على إدارة المعرفة حتى يتم العمل على تطبيقها قدر المستطاع. وتمثلت مشكلة البحث في ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف العام بمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. وبناء على مشكلة الدراسة وتحقيقاً لتلك الأهداف فقد تمت صياغة فرضيات الدراسة وأهمها:

- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص العاملين في الشركات وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة في الشركات وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة وأدواته (الاستبانة).

واشتملت الدراسة على أربعة فصول: تناول الفصل الأول أساسيات الدراسة والدراسات

السابقة. وتناول الفصل الثاني ماهية إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول

مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة، والمبحث الثاني مبادئ ومستويات إدارة المعرفة، والمبحث

الثالث عمليات إدارة المعرفة. وتناول الفصل الثالث الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث،

المبحث الأول مفهوم وأهمية الميزة التنافسية، والمبحث الثاني مراحل تطور الميزة التنافسية

وإستراتيجيتها، والمبحث الثالث عوامل تحقيق الميزة التنافسية وطرق قياسها. وتناول الفصل الرابع

الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن نشأة شركات

الاتصالات في السودان وفروعها والمبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثالث تحليل

الفرضيات واخيرا النتائج والتوصيات بالإضافة للمراجع والملاحق.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1-تعمل إدارة المعرفة على تزويد الأشخاص بالمعلومات وإتاحتها لجميع العاملين بالشركة

والمستفيدين .

2- تسهم إدارة المعرفة في تنمية الفرد وزيادة مهاراته .

3- إدارة المعرفة تستثمر رأس المال الفكري وتحوله إلى قوة إنتاجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة .

4- الاهتمام بالمعرفة يكشف الإبداع في العاملين بالشركة مما يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية في سوق العمل .

5- تعمل إدارة المعرفة على تطوير المؤسسة بأحدث الطرق التكنولوجية

وعليه أوصت الدراسة بالآتي:

1- ضرورة ترسيخ الوعي بقيمة إدارة المعرفة، لأنها موردا هاما جدا.

2- ضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات لإبراز قيمة إدارة المعرفة.

3- تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا، لكي يظهروا ما لديهم من مواهب.

4- على المؤسسات الاعتماد على إدارة المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

5- أن تكون هنالك إدارة في الشركة تسمى إدارة المعرفة.

Abstract

This research discussed the impact of knowledge management in achieving competitive advantage. There are things that must be revealed in order to learn about knowledge management so that work can be done to apply it as much as possible. The research problem was: What is the impact of knowledge management on achieving competitive advantage? This study aimed to introduce the general concept of knowledge and knowledge management and its role in achieving competitive advantage. Based on the study problem and to achieve these objectives, the study hypotheses were formulated, the most important of which are:

- There is a statistically significant correlation between people and achieving competitive advantage.
- There is a statistically significant relationship between technology and achieving competitive advantage.
- There is a statistically significant correlation between strategy and achieving competitive advantage.
- There is a statistically significant correlation between the process and achieving competitive advantage.

The study used the descriptive and analytical method and the case study method and its tools (questionnaire).

The study included four chapters: The first chapter dealt with the basics of the study and previous studies. The second chapter dealt with the nature of knowledge management through three sections. The first section dealt with the concept, importance and objectives of knowledge management, the second section dealt with the principles and levels of knowledge management, and the third section dealt with the processes of knowledge management. The third chapter dealt with competitive advantage through three sections: the first section is the concept and importance of competitive advantage, the second section is the stages of development of competitive advantage and its strategy, and the third section is the factors for achieving competitive advantage and methods for measuring it. The fourth chapter dealt with the field study through three

sections. The first section dealt with an introductory overview of the emergence of telecommunications companies in Sudan and its branches. The second section dealt with field study procedures and analysis of the questionnaire. The third section dealt with results and recommendations, in addition to references and appendices.

The study reached results, the most important of which are:

1- Knowledge management works to provide people with information and make it available to all company employees and beneficiaries.

2- Knowledge management contributes to the development of the individual and increasing his skills.

3- Knowledge management invests intellectual capital and turns it into a productive force that contributes to raising the organization's efficiency.

4- Interest in knowledge reveals creativity in the company's employees, which leads to increased competitive advantage in the labor market.

5- Knowledge management works to develop the organization with the latest technological methods

Accordingly, the study recommended the following:

1- The need to establish awareness of the value of knowledge management, because it is a very important resource.

2- The necessity of preparing training programs for employees in institutions to highlight the value of knowledge management.

3- Motivating employees financially and morally, in order to show their talents.

4- Institutions must rely on knowledge management and technology to achieve competitive advantage.

5- That there be a department in the company called knowledge management.

قائمة المحتويات

أ	الإستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص:
و	ABSTRACT
ح	قائمة المحتويات
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الجداول
1	الإطار المنهجي
1	المقدمة:
1	مشكلة البحث:
2	أهداف البحث:
2	أهمية البحث:
2	فروض البحث :
3	مناهج البحث:
3	حدود البحث:
3	هيكل البحث:
4	الدراسات السابقة:
20	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة
36	المبحث الثاني: مبادئ ومستويات إدارة المعرفة

- 57 المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
- 64 المبحث الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
- 83 المبحث الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية وإستراتيجياتها
- 96 المبحث الثالث: عوامل تحقيق الميزة التنافسية وطرق قياسها
- المبحث الثاني: تحليل إستبانه أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية
- 111 لشركات الاتصال "سوداني، زين، MTN" بمدينة شندي وعطبرة
- المبحث الثالث: النتائج والتوصيات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

قائمة الأشكال

- الشكل (1) جذور إدارة المعرفة 28
- الشكل (2) نموذج البيانات-المعلومات-المعرفة-التكنولوجيا 44
- الشكل (3) الرسالة - الاستراتيجية..... 46
- الشكل (4) قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة: 50
- الشكل (5) العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة 54
- الشكل (6) نموذج بورتر يتعلق بالقوى المؤثرة في بيئة المنافسة التي تحيط بالمنظمات 74
- الشكل (7) الهيكل التنظيمي لشركة سوداني..... 109
- الشكل (8) النوع..... 113
- الشكل (9) العمر 114
- الشكل (10) الحالة الإجتماعية..... 115
- الشكل (11) المؤهل العلمي..... 116
- الشكل (12) سنوات الخبرة..... 117
- الشكل (13) المستوى الوظيفية..... 118
- الشكل (14) الفرضية الأولى..... 119
- الشكل (15) الفرضية الثانية 121
- الشكل (16) الفرضية الثالثة 123
- الشكل (17) الفرضية الرابعة..... 126

قائمة الجداول

93	جدول (1) استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها:
113	جدول (2) النوع
113	جدول (3) العمر
115	جدول (4) الحالة الإجتماعية
116	جدول (5) المؤهل العلمي
117	جدول (6) سنوات الخبرة
118	جدول (7) المستوى الوظيفية
119	جدول (8) الفرضية الأولى
121	جدول (9) الفرضية الثانية
123	جدول (10) الفرضية الثالثة
126	جدول (11) الفرضية الرابعة

الإطار المنهجي

المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من الإدارات الحديثة في عهدنا الحالي، والمعرفة عنصر مهم في حياة الإنسان. ومصدر إلهامه، ويظل الإنسان في حاجة ماسة للمعرفة طول حياته، وكلما زادت الخبرة والمعرفة لدى الإنسان في أي مجال ازدادت قيمة خبرته وأصبح عنصرا بشريا مهما لأُمَّته ومجتمعه. إن المعرفة هي القدرة أو عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية، فهي كل ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات، والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل مجموعها موردا للمنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة. وقد أصبحت الميزة التنافسية في اقتصاد اليوم تعتمد على طريق إدارة المنظمات لأصول هذه المعرفة، وكفاءة إدارة المعرفة لعملياتها، التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة. لذا يجب استخدام إدارة المعرفة على أكمل وجه لتحقيق أعلى ميزة تنافسية، لأن الميزة التنافسية هي السمة التي تسمح للمنظمة بالتفوق على منافسيها. ويمكن الحصول على هذه الميزة من خلال تقديم أفضل وأكبر قيمة للعملاء، مثل الإعلان على المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل أو أعلى جودة لصالح المستهلكين، مما يميز هذه الأسواق المستهدفة لتلك المنتجات أو الخدمات الفريدة من نوعها. قد ظهرت الحاجة لإدارة المعرفة، بل باتت ضرورة بالعنصر الحالي، نظرا للتطور المعلومات والانفجار المعرفي والتقدم التقني المتسارع والتغيرات السريعة في البيئة التي أدت إلى تقصير حياة المنتجات إلى حد كبير، مما نتج عنه حاجة المنظمات إلى ابتكار أساليب تطوير لمنتجاتها للتوافق مع التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات العملاء، وتهديدات التسوق والمنافسين الجدد، وهذا يعني الحاجة للتحسين المستمر، وذلك لا يتم إلا عن طريق ابتكار المعرفة.

مشكلة البحث:

تعد إدارة المعرفة أحد الإدارات الحديثة، إلا أنه الكثير من المنظمات تفتقر هذه الإدارة ولا تعمل بها الأمر الذي انعكس سلبا على تطور المنظمات بالتالي حال دون تحقيق ميزة تنافسية السبب الذي أدى إلى عدم تطورها.

من خلال ما سبق تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ومن السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

1. ما دور الأشخاص في تحقيق الميزة التنافسية؟
2. ما أثر التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية؟
3. ما أثر الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
4. ما أثر العملية في تحقيق الميز التنافسية؟

أهداف البحث:

1. التعرف العام بمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تسليط الضوء على إدارة المعرفة والحث على استخدامها في كافة المجالات والتخصصات في الحياة العامة.
3. لفت النظر لأهمية التكنولوجيا من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة الأمر الذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية.
4. أن إدارة المعرفة تعمل على تطوير العملية الإدارية مما يميزها في سوق العمل.

أهمية البحث:

1. الوصول إلى أقصى حد من المعارف والمقترحات والبرامج التي تمكن من تحقيق ميزة تنافسيه عالية.
2. إيجاد أفضل أساليب لإدارة المعرفة في مجال الإدارة .
3. معرفة إمكانية إدارة المعرفة من تحقيق الميزة التنافسية .
4. دراسة إمكانية الربط بين عناصر إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

فروض البحث :

1. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص العاملين في الشركات وتحقيق الميزة التنافسية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة في الشركات وتحقيق الميزة التنافسية.

3. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية.

4. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

مناهج البحث:

المنهج الإحصائي.

طرق جمع المعلومات:

1. المصادر الأولية: تشمل المصادر والمراجع والوثائق خاصة في إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

2. المصادر الثانوية: هي البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة باستخدام أدوات الدراسة المتعارف عليها (الإستبانة والمقابلة والملاحظة)

حدود البحث:

1. المجال المكاني: شركات الاتصالات بمدينة شندى وعطبرة.

2. المجال الزمني: 2015 - 2020م

هيكل البحث:

اشتملت الدراسة على أربعة فصول: يتناول الفصل الأول أساسيات الدراسة والدراسات السابقة. ويتناول الفصل الثاني ماهية إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة، والمبحث الثاني مبادئ ومستويات إدارة المعرفة، والمبحث الثالث عمليات إدارة المعرفة. تناول الفصل الثالث الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول مفهوم وأهمية الميزة التنافسية، والمبحث الثاني مراحل تطور الميزة التنافسية وإستراتيجيتها، والمبحث الثالث عوامل تحقيق الميزة التنافسية وطرق قياسها. وتناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن شركات الاتصالات في السودان وفروعها والمبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثالث تحليل الفرضيات وأخيرا النتائج والتوصيات بالإضافة للمراجع والملاحق.

الدراسات السابقة:

• دراسة سمر رجب عطا الله، 2011م⁽¹⁾.

تناولت الدراسة دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها دراسة حاله قطاع الاتصالات والتكنولوجيا في السلطة الوطنية الفلسطينية. مشكلة الدراسة: ليس هناك دور واضح تقوم به إدارة المعرفة فيما يتعلق بقدرة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومستقبلها في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية؟ من فرضيات الدراسة: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في قدرة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على البقاء من خلال قياس أداء العاملين، العمليات والمخرجات. الهدف الرئيسي للدراسة: سعت هذه الرسالة إلى تحقيق بيان مفاهيم أكثر وضوحاً لمفهوم إدارة المعرفة في مواجهة التحديات حاضراً ومستقبلاً التي تواجهها المنظمات. النتائج:

- 1- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة كانت متفقة ولكن ليست بدرجة كبيرة فهي تحتاج إلى تطوير وتعزيز.
 - 2- أفراد عينة الدراسة على رك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها بدرجة كبيرة.
- التوصيات :

- 1- عقد دورات تدريبية في الوزارة وشركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتعريف مستويات الإدارة المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة) وأن تعقد هذه الدورات التدريبية على أيدي خبراء مختصين في هذا الحقل.
- 2- أن يكون لدى العاملين عقلية ذهنية مرنة قادرة على تحديد المعرفة المطلوبة ومصادرهما. أوجه الشبه و الإختلاف:

تتشرك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير الأول إدارة المعرفة، ولكنها تختلف في أنها في أنها تمثلت في بقاء المنظمات ودراستنا في تحقيق الميزة التنافسية.

1 - سمر رجب عطا الله، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها دراسة حاله قطاع الاتصالات والتكنولوجيا في السلطة الوطنية الفلسطينية 2008-2011م. دكتوراه، جامعة السودان 1432-2011م.

• دراسة مبارك بوعشة، ليليا بن منصور (1).

تناولت هذه الدراسة إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث السؤال الرئيسي التالي إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة

على فاعلية المنظمات المعاصرة؟

أهداف البحث:

1-تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة وأهميتها .

2-التوصل إلى نتائج محددة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات.

فرضيات الدراسة :

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وفاعلية المنظمات المعاصرة.

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

1-المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المنظمة

الحديثة تنتظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساسا فاعلا لتحقيق الكفاءة.

2-أن المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا.

التوصيات:

1-لابد للمنظمات المعاصرة اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار المعرفة، اذ

ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة يشار إليها بوظيفة إدارة المعرفة.

2-ضرورة توفير بنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة.

أوجه الشبه و الإختلاف:

تناول الباحث إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، تشترك هذه

1 - مبارك بوعشة، ليليا بن منصور ،إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ،جامعة جنان ،

طرابلس2012م .

الدراسة مع دراستنا في إدارة المعرفة وتختلف في كونها تركز على فاعلية المنظمات المعاصرة، ودراستنا في الميزة التنافسية.

• دراسة هند محمد السيد 2017م⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية.

مشكلة البحث: هل يتم تطبيق إدارة الموارد البشرية بطريقة تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث الرئيسية في إبراز مفهوم وفلسفة إدارة الموارد البشرية والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية البحث يتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التاريخي بالتركيز على دراسة حالة بالإضافة إلى منهج التحليل الإحصائي .
أوجه الشبه و الإختلاف:

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تشترك مع هذه الدراسة في موضوع الميزة التنافسية ولكنها تختلف في أنها تناولت إدارة الموارد البشرية في مصانع البوهيات، على غير دراستنا المتمثلة في إدارة المعرفة في شركات الاتصالات.

• دراسة ماجد إبراهيم حمادي 2017م⁽²⁾.

تتمثل مشكلة الدراسة ما أثر إدارتنا المعرفة والموهبة في فاعلية الموارد البشرية في المصارف التجارية؟

من فرضيات الدراسة:

1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموهبة.

2-توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارتنا المعرفة والموهبة وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

1 - هند محمد السيد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية، دكتوراه، جامعة شندي 2017م.

2 - ماجد إبراهيم حمادي، إدارتنا المعرفة والموهبة وتأثيرهما في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان 2017م.

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي في بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة الأساسية المتمثلة في (إدارة الموهبة، وإدارة المعرفة، فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومتغيراتها الأساسية من خلال الاطلاع على أهم الأطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات وتجديد المعرفة التي تحويها ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ويربط بينها ميدانيا في إطار دراسة ميدانية علمية متواضعة ترفد المكتبة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، وتوظف التراكم المعرفي في نظرية المنظمة والموارد البشرية عن الموضوعات المبحوثة فكريا وتصورات في إبعاد منهجية الدراسة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي.

النتائج:

1- على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموهبة والمعرفة، خلال أكثر من عقد من النقاش والترويج، إلا أن هذا المفهوم مازال غير واضح وقيد التطور، كما أن الواقع الحالي لفكر إدارة الموهبة وإدارة المعرفة يثير مفادها، أن هنالك انقثارا مقلقا حول التطور النظري والفكري في هذا المجال، ليس على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الإقليمي والعالمي، أي وجود اختلاف بين الباحثين من حيث المفهوم والأبعاد وغيرها وهذه النتيجة منطقية بسبب اختلاف الفترات الزمنية والمكانية ولهذا ليس مدعاة اختلاف الفهم بينهم.

التوصيات:

1- على المصارف أن تعتمد النشرات التقارير لنشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين وأن تعقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين كوسيلة لتبادل المعرفة بين الخبراء والعاملين كوسيلة لتبادل المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين والأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومواكبة المستجدات في مختلف المجالات وبما يسمح لهم بالتقدم الوظيفي.

أوجه الشبه و الإختلاف:

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المعرفة وتختلف معها في أن دراستنا أخذت المعرفة كإدارة والدراسة السابقة أضافت الموهبة للمعرفة وتمثلت في إدارة الموارد البشرية ودراستنا في تحقيق الميزة التنافسية.

• دراسة أحمد إبراهيم سعيد 2017م⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي هل يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة

الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية ؟

فرضيات الدراسة :

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية .

أهداف الدراسة:

1. تكوين هيكل مفاهيمي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومتغيراتها.

2. تحديد مستويات ممارسة الدراسة.

النتائج:

1-اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الكبير بتطبيق الاستراتيجيات والخطط المرسومة

ووضع تعليمات وإرشادات واضحة قادرة على التحسين من الخدمات والسلع المتوفرة.

2-اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية بتحسين الأداء والفاعلية وتطوير آليات

العمل من أجل إنتاج أفضل السلع وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

التوصيات:

1-ضرورة أن تنظم شركة الأدوية اجتماعات دورية بين صانعي القرار في الشركات والموظفين لما

لذلك من تأثير من تحسين الأداء، وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة.-

2-ضرورة محافظة شركات الأدوية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسن الأداء

وتعظيم الأرباح، وتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.

أوجه الشبه و الإختلاف:تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

1 - أحمد إبراهيم سعيد ،أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية

حسب حجم الشركات. ماجستير، الاردن،2017.

التنافسية، تشترك مع الدراسة الحالية في موضوع الميزة التنافسية، وتختلف عنها في أنها اهتمت بإدارة الجودة الشاملة بعكس دراستنا التي اهتمت بإدارة المعرفة مما يجعل الدراستين تختلف في النتائج.

• دراسة حمزة بن الزين 2018م⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية.

المشكلة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم نشاط البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟ وهل مستوى اهتمام المؤسسات البترولية المحلية منها أو الأجنبية بنشاط البحث والتطوير يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية؟
أهداف الدراسة:

1- دراسة وتقييم نشاط البحث والتطوير في المؤسسات البترولية.

2- محاولة الكشف عن الكيفية الذي يقوم بها نشاط البحث والتطوير في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية.

فرضيات الدراسة:

1- تكتسب المؤسسة البترولية ميزة تنافسية بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بأقل التكاليف.

2- يمكن القيام بنشاط البحث والتطوير بمعزل عن محيط المؤسسة وبيئتها.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتفسير الدراسة والعلاقة التي تربط بين المتغيرين .

أوجه الشبه و الإختلاف:

تناول الباحث دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، بينما تحدثنا عن أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، تتفق الدراستان ففي جانب الميزة التنافسية المتغير الثاني، بينما تختلف في المتغير الأول.

1 - حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دكتوراه، 2018م.

• دراسة أميرة محمد شريف 2019م⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي.

مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي: ما العلاقة بين السلوك الإبداعي والميزة التنافسية والولاء؟

فرضيات الدراسة:

1- هنالك علاقة بين إيجابية بين السلوك الإبداعي والميزة التنافسية.

2- هنالك علاقة ايجابية بين الولاء والميزة التنافسية.

3- هنالك علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

أهداف الدراسة: تتمثل اختبار أثر السلوك الإبداعي على الميزة التنافسية وتأثير الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، واختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي.

منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع الدراسة.
النتائج :

1- لا توجد علاقة ايجابية بين الطلاقة والولاء السلوكي.

2- توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية.

التوصيات:

1- أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية لحالة الأثر في تحقيق مبدأ الطلاقة.

2- توضيح مفهوم تحقيق الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في التنافس.

أوجه الشبه و الإختلاف:

1 - أميرة محمد الشريف، العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي. دكتوراة ، 2019.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، ويظهر الاختلاف في السلوك الإبداعي وإدارة المعرفة وتتشرك في الميز التنافسية.

• دراسة زهرة غاني 2019م (1).

تناولت هذه الدراسة أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة من وجهة نظر عينة الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً.

مشكلة البحث: ما أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الأساتذة والموظفين الإداريين جامعة أدرار كلية الآداب ؟

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في معرفة أثر الإبداع الإداري ومساهمته في الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة: اتبع المنهج الوصفي والتحليلي وتم ذلك بواسطة توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

النتائج:

أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الكلية.

أوجه الشبه و الإختلاف:

تناولت هذه الدراسة علاقة أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، اشتركت مع دراستنا في تحقيق الميزة التنافسية.

• دراسة تهاني بنت محمد ناصر وفاطمة بنت علي صالح (2).

تناولت هذه الدراسة متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية والمملكة 2030م.

مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1 - زهرة غاني، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة من وجهة نظر عينة الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً، ماجستير، 2018-2019م.

2 - تهاني بنت محمد ناصر و فاطمة بنت علي صالح ،متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد السادس ، جامعة أسيوط، 2019م.

1- ما متطلبات الوصول للريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، في ضوء رؤية المملكة 2030؟

2- ما المقترحات المسماة في الوصول للريادة العالمية في الجامعات السعودية، في ضوء رؤية المملكة؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، في ضوء رؤية المملكة 2030م.

2- الوصول إلى مقترحات تسهم في تحقيق الريادة العالمية في الجامعات السعودية، في ضوء رؤية المملكة 2030م.

فرضيات الدراسة:

1- هنالك علاقة بين متطلبات الوصول للريادة العالمية في الجامعات السعودية وتحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي ومنهج التحليل الوثائقي.

النتائج:

1- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ تهيئة فرص العمل.

2- إعداد إستراتيجية وطنية لريادة الجامعات .

التوصيات:

1- إنشاء صندوق دعم مالي للاستثمار في التطبيقات العلمية لنتائج الأبحاث والاختراعات والابتكارات .

2- مد جسور علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات الصناعية وقطاع المال والأعمال.

أوجه الشبه و الإختلاف:

تحدث الدراسة عن متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة

التنافسية في ضوء رؤية والمملكة 2030، انفتحت الدراسة مع دراستنا في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير الثاني، بينما اختلفنا في المتغير الأول الأمر الذي يؤدي لاختلاف النتائج في الدراسات.

• دراسة هامل رميسه 2020م (1)

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة :

كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في بعض المؤسسات

المتواجدة بأم البواقي؟

أهداف الدراسة:

1-تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها ومتطلباتها وعملياتها

واستراتيجياتها.

2-محاولة إظهار جوانب مهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها

ومصادرها.

فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة في تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في

بعض المؤسسات المتواجدة بأم البواقي.

النتائج:

1-هنالك مساهمة ضعيفة بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسات في محل

الدراسة المتواجدة على مستوى أم البواقي.

2-هنالك مساهمة ضعيفة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة في

المتواجدة على مستوى أم البواقي.

التوصيات:

1-يحتاج موضوع إدارة المعرفة إلى اهتمام واسع من طرف المؤسسات لما لها من تأثير

1 - هامل رميسه، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الموجودة بولاية أم البواقي،

ماجستير، جامعة أم البواقي، 2020م.

ينعكس على نشاط المؤسسات والذي يحقق لها أهدافها.

إقناع الأفراد بأهمية المشاركة في تقديم أفكارهم ومكتسباتهم العلمية .

أوجه الشبه و الإختلاف :

تتفق الدراستان في المتغيرين، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، إلا انه هذه

الدراسة ركزت على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، ودراستنا ركزت على عناصر إدارة المعرفة .

• دراسة موزة محمد، فلاح حسن (1).

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية في كليتي التجارة وكلية الإدارة

والاقتصاد لدى عينة من الدارسين ؟

أهداف البحث :

1- التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وجودة البحوث

العلمية.

2- التوصل إلى مدى ممارسة متغيرات إدارة المعرفة وجودة البحوث العلمية في الكليات

المبحوثة.

الفرضيات:

تتمثل الفرضية الرئيسية في هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة

البحوث العلمية في المؤسسات الأكاديمية.

النتائج:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة البحوث العلمية في

المؤسسات الأكاديمية.

1 - موزة محمد، فلاح حسن، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية، ماجستير، العراق 2017م.

2- تعمل الكليات المبحوثة على تشجيع الأساتذة على استمرار التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.

التوصيات:

1- وصي الباحثين بترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس لضمان الجودة في البحوث العلمية .

2- يوصي الباحثين بضرورة زيادة جوائز الجودة والتميز للباحثين والمزيد من الاهتمام. أوجه الشبه و الاختلاف:

تناولت هذه الدراسة دو إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث، تشترك هذه الدراسة في إدارة المعرفة، وتختلف في أنها تناولت الجودة في البحوث العلمية بينما دراستنا تناولت الميزة التنافسية.

• دراسة بلقايد إبراهيم بن حن الهواري (1).

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مشكلة الدراسة :

يتمثل السؤال الرئيسي في ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سونطراك -المصب وهران؟

أهداف الدراسة:

1- إبراز المستجدات الفكرية المتمثلة في إدارة المعرفة.

2- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها وإستراتيجيتها.

فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة إرتباطية موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة سونطراك-المصب.

1 - بلقايد إبراهيم، بن الحسن الهواري ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سونطراك -المصب - وهران)، جامعة وهران ، دكتوراه، الجزائر، 2021م

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي .

أوجه الشبه و الإختلاف:

تنفق هذه الدراسة مع دراستنا أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، باختلاف مكان التطبيق أخذت دراستنا جانب الاتصالات وهذه الدراسة أخذت مؤسسة سونطراك – مصب وهران.

• دراسة مصطفى أكرم حنتوش 2021م⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة البحث:

تتمثل في الآتي:

1- ما مدى إدراك العاملين في الكليات المبحوثة لأهمية وفاعلية المنظمة المتعلمة؟

2- ما هو مدى إدراك العاملين في الكليات المبحوثة للميزة التنافسية؟

أهداف البحث:

تتجلى أهم أهداف البحث من خلال متغيريه وهما المنظمة المتعلمة وأهميتها ، و الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها وأبعادها .

فروض البحث:

الفرضية الأساسية للبحث (تمتلك جميع خصائص المنظمة المتعلمة تأثيرا ذو دلالة معنوية على عناصر الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة، الاستجابة للزبائن، الفاعلية).

منهجية البحث: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

1- أكدت العينة المبحوثة من خلال تحليل نتائج الإستبانة على وجود تطبيق بشكل فعال

لخصائص المنظمة المتعلمة في الكليات الثلاثة عينة البحث.

2- أكدت العينة المبحوثة من خلال تحليل نتائج الإستبانة على وجود تطبيق بشكل جيد لأبعاد

1 - مصطفى أكرم حنتوش ، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأصلية). مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 129، بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 2021م

الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الثلاثة عينة البحث.

التوصيات :

1- على المنظمات الخاصة ومنها الجامعات الأهلية أن تطور وتشيع مفهوم خصائص المنظمة المتعلمة وأن تتبنى هذا المفهوم في إدارتها وذلك لما يقدمه هذا المفهوم للمنظمة من نموذج يساعد في التطور والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة والاستجابة للزبائن والفاعلية التي تسعى الى تحقيقها جميع المنظمات.

أوجه الشبه و الإختلاف:

تناول الباحث دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتناولنا أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، اتفقت الدراستان في تحقيق الميزة التنافسية المتغير الثاني، واختلفتا في المتغير الأول السبب الذي يجعل النتائج غير متطابقة للدراستين.

• دراسة هند محمد السيد 2021م⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية؟

أهداف الدراسة :

1- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وإسهاماتها في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- التعرف على المشاكل والمعوقات التي توجه إدارة المعرفة.

فرضيات الدراسة:

تتمثل في الآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي، والمنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

1 - هند محمد السيد، (دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية)، مجلة جامعة شندي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، 2021م.

النتائج :

- 1- إدارة المعرفة ساهمت في نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار في الشركة.
- تطبيق إدارة المعرفة في الشركة دعم تفاعل بين مختلف الأفراد وساعد على سلاسة اتخاذ القرار.

التوصيات:

- 1- الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة وثقافتها للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.
 - 2- لابد من توفير المناخ المناسب لعدارة المعرفة بصورة تقلل من تكاليف القرارات الإدارية.
- دراسة مي أحمد عبد القادر (1).

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
مشكلة الدراسة:

تمثلت في السؤال الرئيسي التالي:

هل الثقافة التنظيمية السائدة بالبنك لا تتعارض مع هدف تحقيق الميزة التنافسية؟
فرضية الدراسة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية .
أهداف الدراسة:

1- إبراز مفهوم وفلسفة الثقافة التنظيمية .

2- توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي، المنهج الوصفي التحليلي.
النتائج:

1- هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.

2- الثقافة التنظيمية السائدة تقبل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.

1 - دراسة مي أحمد عبد القادر، (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني) ، مجلة جامعة شندي، العدد السادس، 2023م.

التوصيات :

1- الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.

2- على إدارة الشركات الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية.

أوجه الشبه و الإختلاف:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحقيق

الميزة التنافسية بينما تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة

• أولاً: المفهوم

نشأة وتطور إدارة المعرفة

منذ القدم وفي ثلاثينيات القرن الماضي اتجه العالم فكراً إلى إدارة المعرفة بوصفها تطوراً يساهم في تطوير العمل الإداري، ومرت إدارة المعرفة بمراحل عدة من الناحية النظرية وكانت المشكلة قائمة وتناولها كثير من الباحثين، وأن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوي النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين والحدثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي ذلك لأنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة وتحديداً بعض أن تم وضع بعض المقاييس لها⁽¹⁾.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دومنر في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة راش بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات والمؤسسات والشركات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن⁽²⁾.

وذكر بعضهم بداياتها ترجع إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة أمريكية في عام 1985م وتحديداً في برامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتجارة والتي أطلق عليها شبكة أخبار لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على الأداء الإداري⁽³⁾.

ومما ورد سابقاً نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات وإلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه إلا أن البدايات الحقيقية هي لإدارة المعرفة بمفهومها

(1) ممدوح عبد العزيز الرفاعي، نحو نظرية لإدارة المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس والعشرين، المنصورة، 2010م. ص19.
(2) عبد الستار العلي، غسان العمري، وعامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة (عمان : دار المسيرة للنشر، 2006م) ص 29.
(3) مصطفى أبو بكر، ومعالي حيدر، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000م، ص26.

الحديث هي في منتصف التسعينات⁽¹⁾.

معظم الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة ويعزى ذلك لكون عملية المعرفة معقدة وتحدث بأشكال مختلفة وينظر كثير من الباحثين إلى مفهوم المعرفة على أنه يعبر عن حقل جديد ولا يزال في مرحلة التطور والاستكشاف الذاتي، بعضهم يعرفه بأنها معنى للمعلومات فيما يرى آخرون أن المعرفة تعد رأس مال فكري وقيمة مضافة.

رغم تزايد الاهتمام بالمعرفة خلال العقد المنصرم فلا يزال الجدل محتدم حول المفهوم الحقيقي حيث يقول البعض:

- إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات.
 - إنها مفهوم يركز على الجهود الخاصة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات.
 - إنها آخر صراعات منتجي المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المثلثين لتحقيق تقدم تنافسي في ظل العولمة.
- المعرفة مزيج من الخبرة، القيم، المعلومات تسباقية وفهم الخبرات التي تقدم إطار عمل لتقييم وضم خبرات جديدة ومعلومات جديدة وهي توجد وتطبق عقول العارفين، وفي المنظمات غالباً غير متأطرة ليس فقط في الوثائق بل أيضاً في روتينيات تنظيمية، عمليات، ممارسات وقواعد⁽²⁾.

تتباين التعريفات حول مفهوم إدارة المعرفة فإن الأدبيات السابقة تجمع على عدم وجود تعريف واحد وشامل متفق عليه لإدارة المعرفة، وأنه بالنظر إلى تعدد التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة فإنه ليس من المستغرب أن العديد من هذه التعريفات تأتي من عدد مختلف من التصورات، فبعضها يأتي من منظور نظم المعلومات، كما يقترح آخرون من منظور المصدر البشري، فيما

(1) الملاك ساهرة والاثري، أحمد إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات، مستقبل التربية، المجلد (8) العدد (26)، 2002، ص143

(2) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، (المنصورة: المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، 2002م) ص2.

بعض التعريفات بدأت في تبني وبشكل أكبر منظور الإدارة الإستراتيجية مع ملاحظة الأهمية لممارسات إدارة المعرفة من أجل كسب الميزة التنافسية.

إدارة المعرفة هي مجال ناشئ أصبح من أكثر المواضيع نقاشاً في أدبيات الأعمال، ويتعلق بإدارة المعرفة المتعلقة بالنشاطات مثل خلق، وتنظيم وتشارك استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة المنظمة، ويعد حجر الزاوية الضروري للشركات لتطوير ميزة تنافسية مستدامة والبقاء في المقدمة من حيث التميز في السوق⁽¹⁾.

إدارة المعرفة تتألف من عدد كبير من الطرق العلمية والممارسات الأفضل والأنظمة والأساليب لإدارة المعرفة المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمات، كما أن إدارة المعرفة نظام لتوفير الأساسي لإجراء البحث، وتوفير بشكل متزايد، كما أنها تعتبر ممارسة وفلسفة الإدارة إستراتيجيات عمل جديدة أو لتحسين الأداء الإداري.

تعرف إدارة المعرفة على أنها عملية رفع وتنظيم خبرات ومهارات الموظفين مدعومة بتكنولوجيا المعلومات، كما أنها عملية خلق المعرفة، والتحقق منها وتقديمها وتوزيعها وتطبيقها.⁽²⁾ رقم الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختبارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة من التوصل لأفضل الممارسات.

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في الشركات والمستفيدين من خارجها حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو

(1) بول جامبل ويك جون، إدارة المعرفة(القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003م)، ص98.

(2) يونس عزيز، التقنية وإدارة المعلومات، (بنغازي، منشورات جامعة قارويونس، 1994م) ص51.

موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة، العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداءها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاجتماعي المعاصر⁽¹⁾.

تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة⁽²⁾.

تعتبر الإدارة بالمعرفة عاملاً جوهرياً ومهماً في نجاح كل فرد والمنظمات على المدى البعيد حيث أصبح المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج والقيم غير للمعرفة تجعل قيمة المنظمات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها إستراتيجياً وعملياً وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها من مباني وآلات وما إلى ذلك.

وقد اعتمدت المنظمات بكافة أنواعها إدارة أصولها وأرصدها النقدية من أموال وأيدي عاملة وغيرها ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول للمعرفة، وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول للمعرفة على العكس تتميز بتزايدها وتعاضدها مع كثرة الاستخدام⁽³⁾.

إن المنظمات والمجتمع المبني على المعرفة هو الذي يسود الآن المنظمات والمؤسسات والشركات التي ستتجح في مجتمع المعلومات هي التي تستطيع إدارة المعرفة أصولها بالمعرفية مما يكون حافزاً لها في تنمية قوتها الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية.

المعرفة وإدارة المعرفة مفهومان متلازمان حيث ارتبط مفهوم المعرفة من خلال تاريخها

1) حسن عجلان حسن، استخدام إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م) ص14.

2) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

3) الثبيني، مليحان معيفي، (دراسة وصفية تحليلية المجلة التربوية، المجلد الرابع عشر، 2000م)، ص54.

الطويل بمفهوم إدارة المعرفة وعلى هذا الأساس ينظر إلى إدارة المعرفة أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع بقدر ما يحتاجه المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبيان كبنيان اقتصادي يحتاج أيضاً إلى موارد ومصادر لبناء كيان المعرفة والفكر⁽¹⁾.

نتيجة لتعدد الرؤى التنظيمية لمنظمات الأعمال والمؤسسات فقد ظهرت عدة مداخل لإدارة المعرفة التنظيمية طبقاً للمدارس الفكرية المختلفة كل منها ينظر إلى إدارة المعرفة من منظور مختلف فالبعض ينظر لها على أنها مدخل اقتصادي حيث ينطلق هذا المدخل من فكرة موادها وأن رأس المال الفكري هو المنظمة الأساسية التي تتطوي تحتها إدارة المعرفة وأن القوى الإنتاجية والاقتصادية للمنظمات الحديثة تقع في قدرتها الخدمية والفكرية، معظم قيمة المنتجات والخدمات الآن تعتمد على أشياء غير ملموسة أساسها المعرفة وتدور حول كيف تعرف فناً.

تمر المعرفة بكثير من التعاريف نسبة لحداتها، من الكتاب من يسمونها بالمعرفة الجماعية، وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كاملة⁽²⁾.

تتطلب إدارة المعرفة سواء كانت بالمؤسسات أو الشركات أو المنظمات اكتشاف الأفراد من ذوي الاختصاصات والقدرات الفكرية المتميزة وتوظيفهم في أنواع متميزة من الأنشطة كما يتطلب في نفس الوقت الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المعرفة والمعلومات الخلاقة والمفيدة والمتوفرة من الوسائط التكنولوجية علاوة على ذلك فإن إدارة المعرفة بالمنظمات والشركات لا يمكن أن تتم في شكل فعال إلا في بيئة تشجع التفاعل والتبادل الاجتماعي⁽³⁾.

طبقاً للمدارس الفكرية المختلفة ونتيجة لتعدد الرؤى حول المعرفة التنظيمية فقد ظهرت عدة مداخل لإدارة المعرفة التنظيمية، كل منها ينظر إلى إدارة المعرفة من منظور مختلف لذا فمن المهم تناول تلك المداخل والتحليل حتى نصل إلى مفهوم شامل لإدارة المعرفة يمكن تطبيقه بالمنظمات

(1) بروسستي وآخرون، سلسلة عروض إدارة المعرفة، (القاهرة: الناشر المكتبة الأكاديمية، 2001م) ص 223.

(2) العلواني حسن، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية (القاهرة: الناشر جامعة الدول العربية، 2001م)، ص 312.

(3) السلمي علي، الإدارة بالمعرفة (المجلة العلمية للعلوم الإدارية، المجلد 29)، العدد (2) يونيو-يوليو-أغسطس 1997، ص 110.

والشركات وتتمثل المدخل في الآتي:

1- المدخل الاقتصادي:

ينطلق هذا المدخل من فكرة رأس المال الفكري هو المظلة الأساسية التي تتطوي تحتها إدارة المعرفة ووفقاً لهذا المدخل يري كوين أن القوى الإنتاجية والاقتصادية لشركات والمنظمات الحديثة تقع في قدرتها الخدمية والفكرية بدلاً من الأصول أو الموارد الطبيعية، كما أنه يشير أيضاً إلى أن قيمة معظم المنتجات والخدمات الآن تعتمد على أشياء غير ملموسة أساسها المعرفة وتدور أساساً حول كيف تعرف فنياً⁽¹⁾.

2- المدخل الإداري:

ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة كأداة إستراتيجية للإدارة وقد أوضح ك من جوجل وباجنتي أن إدارة المعرفة الفعالة تبدأ بإستراتيجية إدارة المعرفة على أنها أكثر مصادر المنظمات قيمة واستخداماً ويتم وذع رأس المال الفكري في مركز أعمال المنظمة، ولكي يتم البدء في خلق إستراتيجية لإدارة المعرفة فإن المنظمات تحتاج إلى بناء النظم من أجل الحصول على المعرفة الداخلية ونقلها والتوصل إلى ممارسات أفضل⁽²⁾.

وقد ذكر، سانشيس أن المعرفة هي القدرة على التوزيع المنسق للمصادر والقدرات في الطريق الذي يشير بمساعدة المنظمة على إنجاز أهدافها وهذا المصادر تكون بمثابة كنوز للمعرفة التي تحتاج للمعرفة التي تحتاج إلى خريطة للمعرفة توصف كيف توجد المعرفة المفيدة وماذا يوجد فيها وأين توجد تلك المعرفة داخل الشركات وفي هذا الإطار حدد لها ثلاثة أشكال وهي رأس المال التنظيمي ورأس المال للعملاء.

ويعتبر النموذج المعروف بنموذج سكانيا تعبيراً عن هذا المدخل فقد تم تعريف رأس المال الفكري بأنه حيازة للمعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي

(1) العلوناني حسن ، مرجع سابق، ص 170.

(2) (Martens son, A critical Review of Knotweeds mangement,Vol) 4,no.3

تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق، وبذلك فرأس المال الفكري يتمثل في المعلومات حول العملاء والممارسات الفعالة واتجاهات السوق والتقنية، والمعلومات حول العاملين والكفاءات الابتكار، والمعلومات حول المنافسين، القرارات وعمليات اتخاذ القرار⁽¹⁾.

لدعم إدارة المعرفة والوصول إليها والتشارك فيها يتم ذلك باستخدام مدخل تكنولوجيا المعلومات ويقوم على دمج برمجيات، مع البنية الأساسية مع الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي لحدية الوصول إلى إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة لها إستراتيجية ومرتكزات حيث اتفق المجتمع المدني على المعرفة هو الذي يسود الآن، وأن المنظمات التي سوف تنجح في مجتمع المعلومات هي التي تستطيع تحديد وتقييم وابتكار وتطوير أصولها المعرفية فعلاوة على أن المعرفة هي الأداة التنافسية الأساسية فيا لعديد من مجالات العمل، فإن إدارة المعرفة تكمل وتعزز المبادرات التنظيمية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة عمليات الأعمال والتعليمي التنظيمي⁽²⁾.

وإدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق تحسين في الأداء والآراء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز، وبذلك فعن طريق إدارة المعرفة يتم تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة قابلة للاستخدام⁽³⁾.

إدارة المعرفة هي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو معيار، وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعول عمل معين أو تجنبه وإدارة المعرفة هي إدارة مرتبطة بالممارسات والمهارات والفرد يحتاج إلى ممارسة المهارات بشكل متكرر حتى يتلقى تغذية مرتدة يحصل من خلالها على الإحساس بتلك المهارات، ومن أمثر تصنيفات المعرفة شيوع ذلك التصنيف الذي يميز

1) نهلة عبد القادر هاشم، مجلة مستقبل التربية العربية لدول الخليج، قضايا التجديد والإبداع (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، يوليو 2005م)، ص 16.

2) علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص 202.

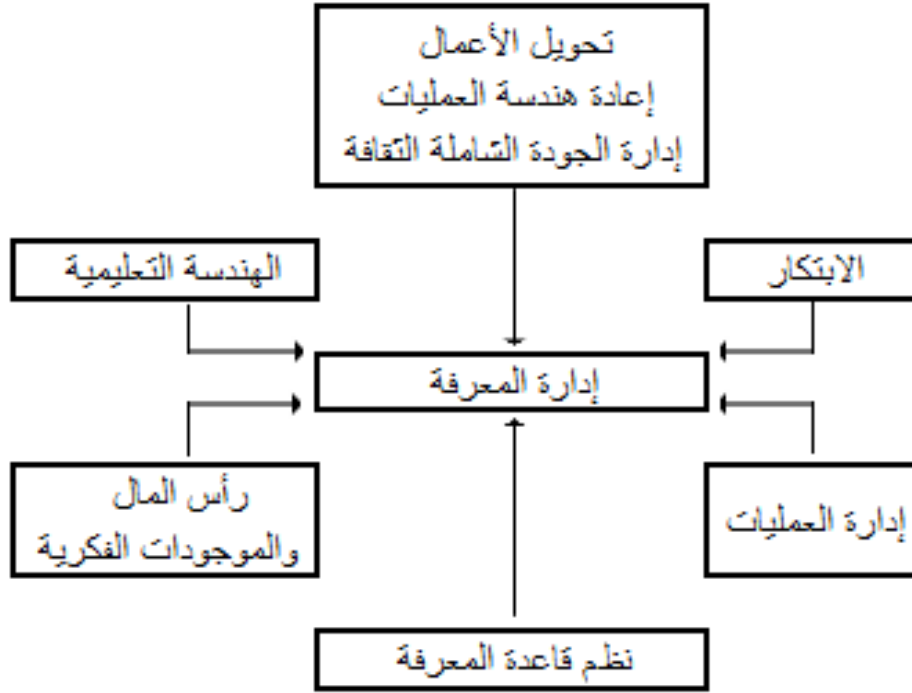
3) المرجع السابق نفسه، 208.

بين المعرفة الصريحة والضمنية ويتميز نوع المعرفة الصريحة بأنه متقن ومجدد المحتوى وله مظاهر خارجية ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو برامج الكمبيوتر وتستعمل تلك المعرفة في تصميم الروتينيات وإجراءات عملية معيارية، أما المعرفة الضمنية فتوجد في العقل والسلوك وتشير إلى الحدث والبديهة والإحساس الداخلي إذاً هي مرتبطة بالممارسات والمهارات⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح جذور إدارة المعرفة.

(1) العلواني حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 312.

الشكل (1) جذور إدارة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة (عمان: دار المسيرة 2006م)، ص 61.

• ثانياً: أهمية إدارة المعرفة.

اهتمت المؤسسات والمنظمات والشركات وأدركت أن أهمية المعرفة ليس في ذاتها إنما فيما تمثله من إضافة قيمة حقيقية لها وفي الدور الذي تؤديه كما عرفت المنظمات أن عدد القوى البشرية والآلات والمباني لا يعتبر ملكيات أكثر أهمية بالنسبة لها ولكن اتضح أن الملكية الأكثر أهمية لكل منظمة هي المعرفة والإدارة السلمية لهذه المعرفة، لذلك تحول موضوع إدارة المعرفة إلى قضية مركزية وحيوية في جميع أنحاء العالم، حيث أن المعرفة تعني القوة في عصر الإنترنت لذلك أصبح جوهر التحدي الآن يتمثل في أن مناخاً عالمياً يتسم بالاضطرابات في الظروف المعرفية، وهذا المناخ يتأثر بزيادة حجم المعرفة المنتجة وزيادة التخصص في فروعها وزيادة عالمية الاستفادة بها، الأمر الذي دفع الباحثين والدارسين إلى إعداد الدراسات والبحوث والمؤلفات حول هذا الموضوع لتوضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة⁽¹⁾.

تعتبر إدارة المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية وهي الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص القلة ولا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوفير الذي يجب يبني بالتراكم ولا التناقص بالاستخدام، وتعد المعرفة أداة قوية يمكن أن تحدث التغيير في العالم، وتعتبر إدارة المعرفة المكون الرئيسي الذي يصنع الابتكار وأن الأفراد هم الأصول الكبيرة التي تمتلكها المؤسسة إذن أن المعرفة تستوطن في رؤوس موظفيها⁽²⁾.

هنالك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة منها ما يلي⁽³⁾:

1- تعتبر إدارة المعرفة أداة فاعلة للاستثمار بالنسبة للمؤسسات والمنظمات والشركات لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة بالنسبة للأشخاص الآخرين

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (بيروت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م)، ص 43.

(2) رعد حسن الصرف، كيف تخطط جودة أعمالك، (دمشق: دار علاء الدين للنشر، 2002م)، ص 67.

(3) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري (بيروت: د ن : 2005م)، ص 25.

المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- 2- تعد إدارة المعرفة فرصه كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وذلك عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة والغير ضرورية ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - 3- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاته ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - 4- قيادة عملية صنع القرار فالدعم لعملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية وحالات الفشل والنجاح ومختلف الجهود المتوفرة وتسهيل الوصول إلى المعرفة يمكن أن يساهم في نجاح تلك العملية.
 - 5- تدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من جمع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتغيير المعرفة التنظيمية.
 - 6- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات بر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - 7- القدرة على الانسحاب المنظم، وربما تتعرض الأسواق التي تعمل بها المنظمة إلى نوبات من التغيرات الجذرية تاركة المنظمة في وضع حرج نتيجة التركيز على المنتج الخاطئ.
- إن الأهمية في إدارة المعرفة تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم، وتنتج إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ومن جانب آخر أدت أحداث العاشر من سبتمبر عام 2011م إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، حيث أن قامت العديد من الشركات والمنظمات والمؤسسات بإعادة هيكلة عمليات أعمالها من خلال إعادة التفكير ووضع الخطط لمواجهة إمكانية وقوع خسارة جماعية في رأس المال الفكري الذي تمتلكه، وهذه المنظمات لا يمكن أن تقوم بتنفيذ خططها وبرامجها مشاريعها الحالية والمستقبلية بدون وجود أفراد ذوي خبرة معرفية رغم امتلاكها كم هائل من تكنولوجيا الحاسوب، البرمجيات، والشبكات وغيرها من التقنية الحديثة.

أن إدارة المعرفة مبادرتها تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا وطاقتهم لأفراد والموارد الأخرى، وبالتالي فإن قيمة هذه المبادرات والاستثمارات تمكن في العائد من تلك المبادرات والاستثمارات وليس من القيمة المبددة لخفض التكاليف ومع هذا الاهتمام بإدارة المعرفة ازداد الإنفاق عليها خلال السنوات الأخيرة حيث أصبح لها قطاع سوقي آخذ بالنمو بسرعة كبيرة⁽¹⁾.

من الملاحظ اليوم زاد الاهتمام للدعوة إلى إدارة المعرفة من خلال الاستقراء ومتابعة الكتابات الصادرة في هذا الصدد، ولكي تتمكن المنظمات أو الشركات من اكتساب المعرفة وتوزيعها وتحديثها وتطبيقها بهدف الوصول إلى الإبداع في أداء وظائفها يكون الاهتمام المعرفة في الآتي:

1- اكتشاف واكتساب أو خلق المعرفة (البحث).

2- نقل أو نشر المعرفة (التدريس).

3- تطبيق المعرفة على المشكلات البشرية بما يخدم مصالح المجتمع الاقتصادية.

4- حفظ المعرفة في المكتبات والمعارض والأرشيف بهدف الوصول إليها⁽²⁾.

تشير بعض الدراسات والتقارير إلى أوجه القصور التالية:

1- ضعف قدرة المنظمات والشركات على مواجهة المنافسة القادمة من الشركات العالمية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات أسواق العمل من ناحية وتطورات تقنيات الشركات من ناحية أخرى.

2- انحصار الشركات والمؤسسات في الحيز المحلي وعدم انطلاقها إلى التعامل مع

المصادر العالمية (الخارجية) للاستقطاب مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل.

3- فقدان المنظمات لفرص التميز والإبداع والتنافس والتطوير لاستخدام الطاقات الفكرية

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2) المرجع السابق نفسه، ص 52.

والعلمية المتاحة لأي منها⁽¹⁾.

تكمُن أهمية إدارة المعرفة في الوصول إلى الإبداع بالشركات والمنظمات المختلفة لا يتضمن فقط تحديد المعرفة واقتنائها وتطويرها ولكن أيضاً نشر وتوزيع المعرفة الجديدة عبر المنظمة وبيئتها وهذا يأتي في دور الهيكل التنظيمي في نشر المعرفة الجديدة التي تقود إلى الإبداع، ويعتمد نقل المعرفة وتوزيعها في المنظمة على الثقافة التنظيمية للسادة بها فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجر عليها من الصعب نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية⁽²⁾.

يعتبر توفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة والاستفادة بها أحد معايير وصول المنظمات إلى الإبداع في أدواتها فلا يكفي أن يكون للمنظمة نظام قوى لاقتناء المعرفة أو تطويرها، لأن ذلك لا يضمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالمنظمة أساليب وضع المعرفة المقتناة، والمطورة في حالة حركة وتفاعل، ولكي تضمن الإدارة زيادة استخدام المعرفة يجب أن تكون إجراءات هذا الاستخدام سهلة وميسرة وهو ما يطلق عليه في أدب المعلومات إجراءات صديقة للمستعمل.

توجد تغيرات اجتماعية مختلفة من شخص لآخر، العالم اليوم يشهد تغيرات أدت إلى الاهتمام بالمعرفة وإدارتها ولعل أهم أوجه التغيير، التغيير الاجتماعي، وتعتبر عملية التغيير نحو مجتمع المعرفة عملية اجتماعية أكثر منها اقتصادية إذ أنها تمس حياة كل فرد منها وتؤكد على القدرات التي يتخذها فيما يتعلق بكيفية عمله وتعليمه، ونوع العمل الذي يعد نفسه له ونمط الحياة الذي يعيشه، خاصة وأن عملية التحول الاجتماعي تتوافق مع عملية التحول الاقتصادي والصناعي

1) المجلس العالي لجامعات، الإطار الإستراتيجي لتطوير المنظومة القومية لتعليم الجامعي (ورقة عمل بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، من 13 14 فبراير 2000م).

2) بروسني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

والتي أدت إلى حدوث تغييرات كونية واسعة مثل بروز ظاهرة العولمة وانهيار الحواجز والحدود والتجارية وذلك بسبب الضغوط التجارية المتزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة المنتج وخفض التكلفة⁽¹⁾.

في ظل هذه التغييرات والتحويلات الهائلة، تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى إدارة عملها والبقاء في هذا العالم المتغير باستمرار، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك لمنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء ومن أجل تحقيق ذلك الميزة كان الاهتمام بالمعرفة وإدارتها لأن المعرفة مورد يصعب محاكاته وتقليده السنوات الأخيرة أخذ الناس يحتاجون وبشكل تزايد إلى كم هائل ومتنوع من المعرفة من أجل تنفيذ أعمالهم بشكل متميز، الأمر الذي دفع المنظمات نحو السعي إلى بناء قواعد المعرفة الخاصة بها وبالتالي أصبح مجتمع المعلومات يتحول تدريجياً نحو مجتمع المعرفة ذلك لأن المعرفة أصبحت هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات⁽²⁾.

• ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة.

من وجهة نظر اللعياني تري أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق الآتي:

- 1- أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري كبير، لوضع الحلول التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لدفع المستوى للمعارف الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها أو حمايتها⁽³⁾.
- 5- إعداد استخدام المعرفة وتعظيمها.

(1) سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المعرفة، (بيروت : مكتبة لبنان، 2005م، ص 13/10).

(2) هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 15-17.

(3) اللعياني، مريم بين راضي، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة في المرحلة الثانية، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى (ماجستير الفصل الدراسي الثاني 1430هـ) ص36.

6- بناء إمكانيات التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

7- تحول المنظمات من الاقتصاد التفكيرى إلى الاقتصاد العالمى الجديد.

8- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وسعى فى نشر الممارسات إلى الداخل.

9- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملاء وتقييم الإنتاج.

من أهداف إدارة المعرفة أنها العملية التي تقدم المؤسسة من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة هذا يتطلب المشاركة من العناصر البشرية والمؤسسات الأخرى من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات، وغالباً ما تعمل التكنولوجيا على تسهيل عملية إدارة المعرفة⁽¹⁾.

تحقق إدارة المعرفة الأهداف التالية:

1- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.

2- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

3- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

4- السعى على إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفى ويتطلب عملية إدارة

النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة⁽²⁾.

يرى بعض الكتاب أهداف إدارة المعرفة فى الآتى:

1- رفع مستوى أداء العاملين.

2- رفع مستوى آراء العاملين.

3- الوصول إلى الإبداع فى العمل.

4- تحقيق التناغم بين القيادة والمرؤوسين.

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ط(مصلحة المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 2005م، ص 43-44.

(2) الصاوي ، ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5- نشر المعرفة بشكل فعال في المؤسسات والمنظمات والشركات⁽¹⁾.

إن تحديد وصياغة الهدف من إدارة المعرفة هي الخطوة الأولى التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، ويجب أن تشمل عملية الصياغة هذه عنصرين أساسيين هما الشق التعليمي للمنظمة والشق الخاص بالأصول المعرفية والفكرية للمنظمة وإذا لم يحدد هذان العنصران بوضوح في صياغة أهداف المنظمة، فإنها يظان شيئاً غامضاً غير محدد ويتم صياغة أهداف المنظمة لعدة مستويات.

(1) الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم (عمان : الوراق للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 80.

المبحث الثاني: مبادئ ومستويات إدارة المعرفة

• أولاً: مبادئ إدارة المعرفة:

يمكن وضع عشرة مبادئ لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

1/ إدارة المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية:

المعرفة تمثل أصلاً من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى. فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال تشمل ما يلي⁽¹⁾:

1/ الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي

2/ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتفتيح .

3/ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة

4/ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة

5/ تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة .

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة . وإذا رغبتنا في تحديد قيمة للمعرفة أيضاً فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماماً مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.

2/ تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين

الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو

(1) ممدوح عبدالعزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة (القاهرة : كلية التجارة، 2007)، ص 16.

الأداة التي يوصى بها في ذلك .

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك .

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرق مكتملة لبعضها البعض⁽¹⁾ .

3/ إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا:

المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة، كما تتحدد أيضاً سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة .

4/ تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة:

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مديري المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر. ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

5/ فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر

(1) comings & Worley, 2005 p502

منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين .

كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً .

ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة .

6/ مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية.

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة ؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني ؟ .

فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمديرين للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين .

وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء .

ومن ثم مشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك. (1)

7/ إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي:

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها

(1) عبدالستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2 (عمان: دار المسيرة، 2009م)، ص56.

واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال .

وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر. (1)

8/ الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية:

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا.

وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية.

فشركتا تويوتا ونيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقى المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.

9/ إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية:

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة

(1) المرجع السابق، ص 20

المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً. ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة.

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة. (1)

10/ تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي:

من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟، هل كل المعرفة فى عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل؟، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارين أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة فى المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.

معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

هنالك العديد من المنظمات التي أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل

(1) د. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012م، ص499.

وهذه المعوقات هي:

سيطرة الثقافة التي تكبح الاشتراك في المعرفة وعدم دعم الإدارة العليا للمعرفة والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها والافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة والافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة والافتقار إلى الوقت الكافي في تعليم كيفية استخدام تنفيذ نظام إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

ومن جانب آخر فقد حددت مجموعة من العوامل التي يؤدي الالتزام بها إلى نجاح إدارة المعرفة نذكر منها:⁽¹⁾

وجود نظم للفهم ونشر التعليم والمشاركة فيه، وتحفيز العاملين نحو المشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة ومساعدة الأفراد على تحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها والتركيز على الحالات المتميزة في المنظمة أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المراجعة والتعلم ووضع خطة واضحة تعتمد على المهارة كجزء من النظام الشامل للحوافز والمكافآت

وقد أشار أيضا إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي:⁽²⁾

1- التحدي التقني المتمثل في تصميم النظم البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على

التفكير معا

2- التحدي الاجتماعي المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك في المعرفة وتدعم التنوع

الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستتساخ التقليدي

(1) جازي محمد سليم الحروب، أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة (السودان، الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى، 2013م)، ص40.

(2) المرجع السابق نفسه، ص45.

3- تحدى الإدارة المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة

4- التحدي الشخصي المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة

بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة .

وتتمثل التحديات أيضا في الآتي:⁽¹⁾

1- تحفيز العاملين على البحث والتوقع وبناء أفضل للممارسات التطبيقية.

2- تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.

3- تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.

4- تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكلة المنظمة وغيرها من التحديات.

ثانياً: مستويات إدارة المعرفة.

تعدد مستويات ومسارات إدارة المعرفة بتعدد المفاهيم والأطر التي تقوم عليها إدارة المعرفة

وهي كالآتي:⁽²⁾

1/ إدارة المعلومات: يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل تعليماً في مجال الحاسب

وعلم المعلومات، وذلك ضمن بناء أنظمة المعلومات الإدارية والذكاء الصناعي وإعداد الهندسة
وجماعة العمل...الخ.

2/ إدارة الأشخاص: يمتلك الباحثون في هذا الحقل تعليمهم في مجال الفلسفة وعلم النفس

والسيكولوجي أو إدارة الأعمال، وذلك ضمن التقدير والتغيير وتحسين المهارات الفردية البشرية
والسلوك.

فالمعرفة هنا هي العمليات، ومجموعة معقدة من المهارات الديناميكية لها مستويات.

المستوى الأول (المنظور الفردي) التركيز على البحث والممارسة ويكون في الفرد.

1) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 112 - 113

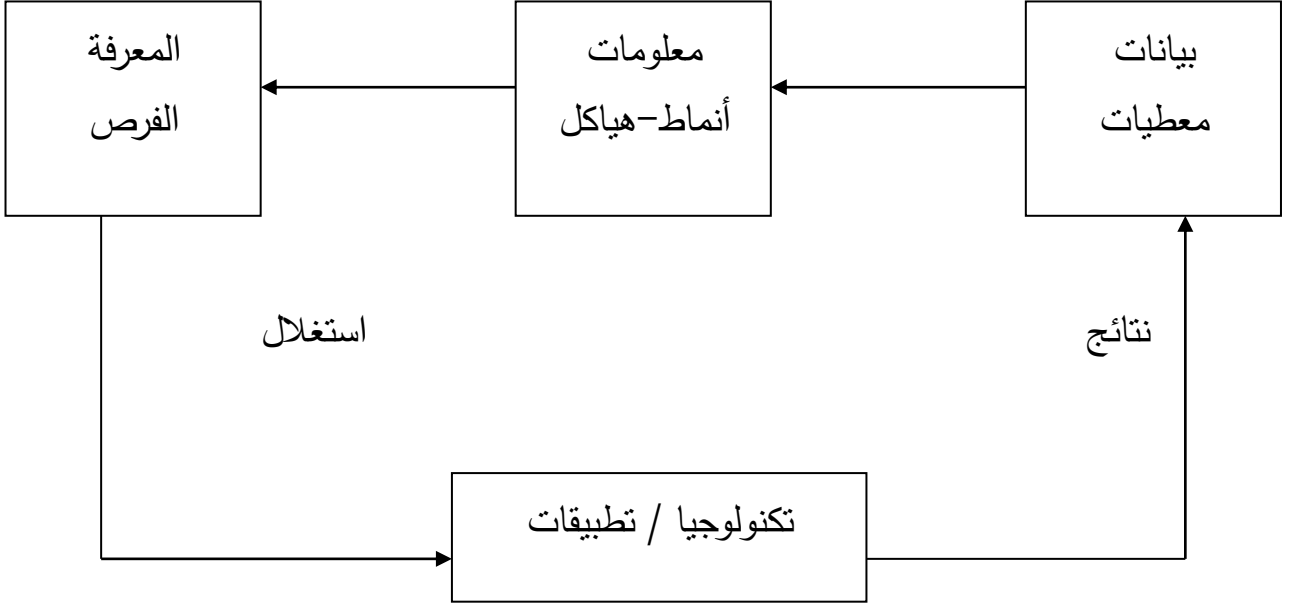
2) د. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012م، ص 499.

المستوى الثاني: (المنظور التنظيمي) التركيز على البحث والممارسة ويكون في المنظمة.⁽¹⁾
إستراتيجية إدارة المعرفة:

تتضح طبيعة المعرفة تتضح من خلال نموذج (البيانات - المعلومات - المعرفة - التكنولوجيا)، حيث أن الأنشطة هي التي تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات فقط، وهذه تعتبر تدفقات غير مهيكلة تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل والأنماط أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات، فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تنشئ أو تكون المعرفة (على سبيل المثال المعلومات التي تساهم في تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة للسوق) ومن ثم تكوين معرفة للمنظمة. وأخيراً فإن المعرفة ربما تنتشر بواسطة التكنولوجيا (على سبيل المثال الطريقة الجديدة أو الآلة الجديدة) ويأخذ هذا التأثير شكل دائرة التغذية العكسية ويتضح ذلك من الشكل التالي:

(1) ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل (2) نموذج البيانات-المعلومات-المعرفة-التكنولوجيا



المصدر: ممدوح عبدالعزيز رفاعلي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة (القاهرة: كلية التجارة، 2007)،

ص 23.

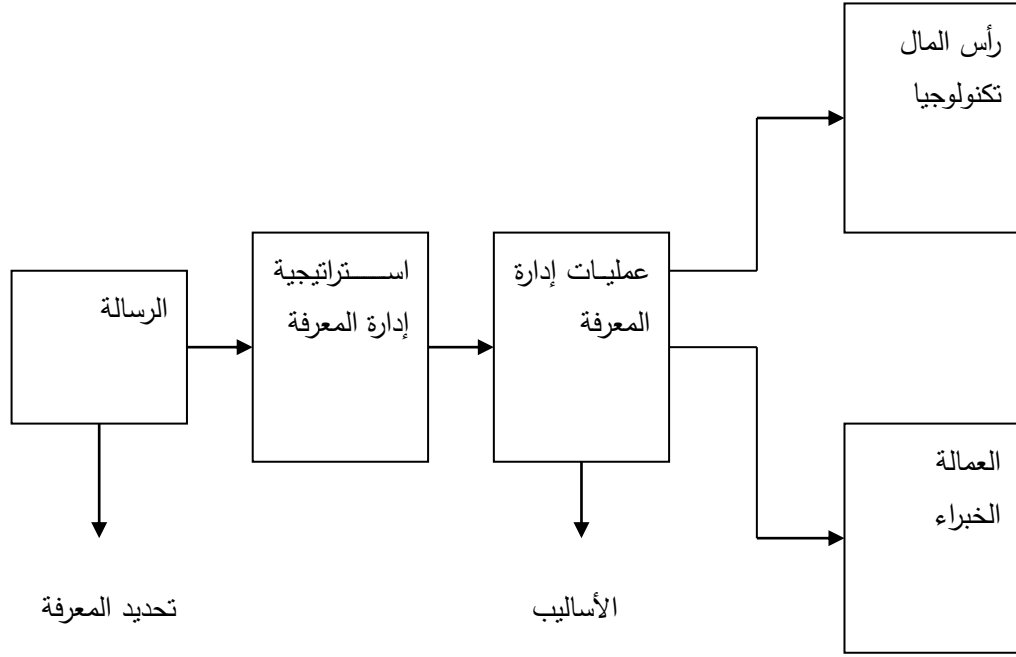
ويوضح نموذج (البيانات، المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا) أن الاستغلال الأمثل للمعرفة يحقق مزايا تنافسية مستدامة ويتم ذلك من خلال عدد من العمليات التحويلية مثل تحليل البيانات والاتصالات لنقل المعلومات، وهذه العمليات يجب أن يتم إدارتها بكفاءة وفعالية كما يتطلب ذلك أيضا إستراتيجية لإرشادها وتوجيهها، وأن تتكامل هذه الإستراتيجية مع رسالة المنظمة. (1)

ويمثل ذلك مبادئ أساسية وهامة: فالرسالة ذاتها تحدد أو تعرف المعلومات التي تشكل المعرفة اللازمة للمنظمة، هذه المعرفة تتمثل في المعلومات التي تسهم في تحقيق الرسالة العامة للمنظمة، وبالمثل تسلك إستراتيجية الأعمال ذلك.

وهذه الترجمة لرسالة إلى إستراتيجية ثم إلى عمليات تتضح من الشكل التالي:

(1) د. عاطف محمود عوض، مرجع سبق ذكره ص500.

الشكل (3) الرسالة – الاستراتيجية



المصدر: عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012م ص502

ويجب ملاحظة أنه بنفس الطريقة فإن الإستراتيجية ربما تكون ملحة، والرسالة الفعلية للمنظمة ربما تكون ملحة أيضا .

وتقع استراتيجيات إدارة المعرفة فى ثلاث تقسيمات هي:

1- إحرار أو لاستحواذ على المعرفة .

2- الاحتفاظ بالمعرفة .

3- استغلال المعرفة:

ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (1)

1- إحرار أو لاستحواذ على المعرفة .

يجب على المنظمات أن يكون لديها إستراتيجية حتى ترشدها للاستحواذ على المعرفة الجديدة. وحتى تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، فيجب على المنظمة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول على المعرفة الجديدة للمنظمة وتطبيقها. هذه المعرفة الجديدة يمكن إحرارها أو الحصول عليها في طريقين رئيسيين هما:

1- الحصول على المعرفة من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال شرائها، تعيين خبراء أو الترخيص من خلال براءة الاختراع.

2- خلق المعرفة داخليا بالمنظمة، من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو من خلال إحرارها بواسطة الخبرة المتاحة لدى العاملين.

وتعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة، فيجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر وسوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء على الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإدارة المعرفة للمنتجات مثل خلق الأفكار، نظم إدخال البيانات هي محدد الأراض (الأهداف) للاستحواذ على المعرفة، والنظم الأخرى (مثل البحوث والتطوير) تخدم نفس الغرض ولكن تظل لمدة طويلة.

(1) المرجع السابق، ص 24.

2- الاحتفاظ بالمعرفة:

الغرض من إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة هو ضمان (المحافظة علي) قاعدة المعرفة بالمنظمة هذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة، وكذلك يجب أن يتم ضمانها (صيانتها) في النقطة التي يتم استغلالها عندها.

ومن وجهة نظر المنظمة، لا توجد اختلافات مادية بين الاحتفاظ بكل من المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية، ولكن العبرة بإمكانية الوصول ثم استغلال تلك المعرفة، ومن ثم التأكيد علي مدى ملكية المنظمة لها.

علي أية حال فإن الاختلافات الكبيرة بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية تنشأ حينما يتم اختبار سهولة الوصول إلي تلك المعرفة وقدرتها علي التحدي أو متطلبات الاحتفاظ بها داخل حدود المنظمة.

ويمكن القول أنه إذا كانت المعرفة لا يمكن التعبير عنها بوضوح فإنها تكون غير موجودة فكما سبق توضيحه من طرق الاحتفاظ الأخرى، فهناك طرق أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها شمول التدريب للعاملين والتدريب أثناء الوظيفة. كما يتطلب نشر المعرفة تأسيس نشاط الاحتفاظ، وذلك لأن المعرفة يجب أن تظل متاحة لنقطة الاستغلال، ويجب أن يتم مشاركة المعرفة وذلك لحمايتها من الفقد أو الضياع. وفي حالة عدم حدوث ذلك فإن المنظمة يجب أن تسلك طريق البحوث والتطوير أو علي الأقل أن يكون لديها عديد من الخبراء يعملون طوال الوقت.

ومما لا شك فيه أن معظم نواتج إدارة المعرفة مثل مجموعة البرمجيات ونظم الخبرة تمثل أدوات أولية لتصميم وتخزين المعرفة ونشرها.

3- استغلال المعرفة:

يمثل استغلال المعرفة التقسيم الأكثر حيوية لإدارة المعرفة وذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية، نظراً لأن الاستغلال الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصادياً. وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم حفظها بالمنظمة ربما يتم استغلالها داخلياً عن طريق المنتج أو مقدم الخدمة، أو يتم استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءة الاختراع أو التزود بالخدمات

الاستشارية، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها حمل المعرفة بواسطة المنظمة إلى السوق - من ضروريات الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة، وعلي هذا المنوال فإن إستراتيجية الاستغلال تسجل في طياتها كل من الابتكار والتحسين المستمر.

8 - عمليات إدارة المعرفة.

أي عملية تساعد واحد من الاستراتيجيات الثلاثة لإدارة المعرفة يمكن النظر إليها علي أنها عملية إدارة المعرفة، وتركز الأعمال علي إدارة المعرفة حيث تركز علي تطوير واحد أو أكثر من هذه العمليات (نظم الخبرة، البرمجيات، برامج تطوير المنتج)، بينما يظل هناك عدم وضوح أي العمليات المحددة تساعد أي الإستراتيجيات المحددة.

ولتوضيح العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة يمكن القول أن العناصر الثلاثة للإستراتيجية وكذلك نموذج (البيانات - المعلومات - المعرفة - التكنولوجيا) وأيضا شكل (الرسالة - الإستراتيجية - العمليات) وكذلك التركيز علي البيئة الداخلية للمنظمة وكذا علي البيئة الخارجية يستخدم كل ذلك كأبعاد لتصنيف كل عمليات إدارة المعرفة، ذلك أنه داخل كل تقسيم محدد هناك احتمال أن يكون عددا من الأساليب قابلا للتطبيق لمنظمة محددة أيضا.⁽¹⁾

قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة:

تعتمد قدرة المنظمة علي اكتشاف المعرفة علي عاملين هما:

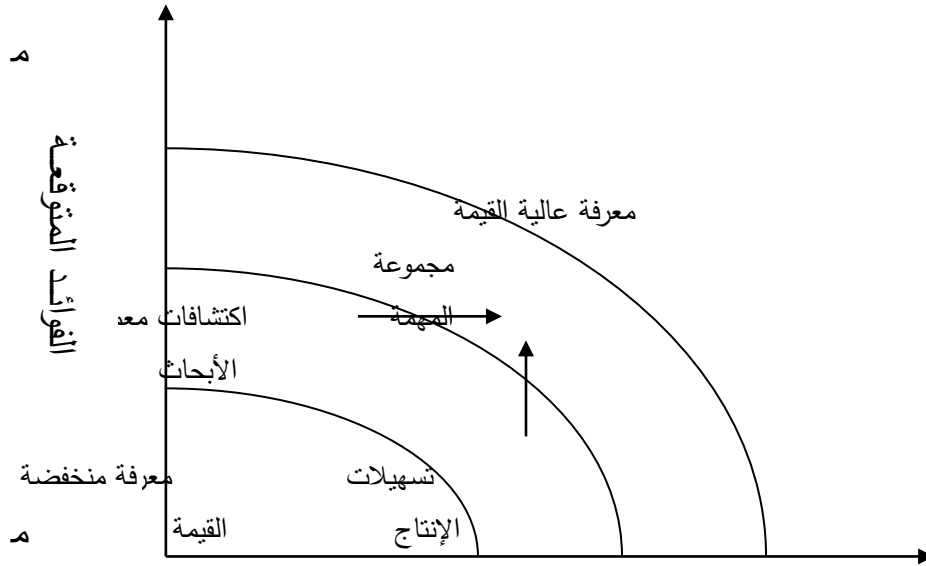
اقتصار الوصول إلى المعرفة على أشخاص معينين، ثم الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة، وفي الحالات التي يكون فيها أحد هذه العوامل متوافر تظل المعرفة أيضاً ذات قيمة، لأن هذه المعرفة يمكن بيعها أو تطويرها مع منظمة أخرى.

على سبيل المثال البحوث المعملية ربما تكتشف منتج صيدلي جديد ولكن حتى يمكن استغلاله لابد من الوصول إليه، ويتطلب ذلك تسهيلات الإنتاج المطلوبة لدى القائم على التصنيع، وكلا الجزئين يساهمان في الاستغلال الجيد وتحقيق فوائد متبادلة، ويوضح ذلك الشكل التالي

(1) عبد الحكم أحمد الخرافي، تكنولوجيا الإدارة من التقييم إلى التحسين، (القاهرة: د د، 1999م) ج2، ص9.

رقم (4):

الشكل (4) قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة:



المصدر: عبد الحكم احمد الخرافي: تكنولوجيا الإدارة من التقييم إلى التحسين، القاهرة: 1999م،

ج2، ص10

يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية ومن ثم يجب مراجعة قاعدة المعرفة المتاحة لدى المنظمة، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحزره فعليا من خلال عمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية، هذه المراجعة تأخذ شكل تحديد المعرفة الضمنية المحفوظة - لدى الخبراء في كل منطقة أو مجال - وأيضاً المعرفة الواضحة - مثل أي توثيق رسمي متوافر - فحينما يتم عمل قائمة بذلك فإن هذا يعطى مؤشراً مرئياً للمجالات للتحسين اعتماداً على(1):

1/ مخاطرة فقد المعرفة (كيف يحفظ بعض الأفراد المعرفة وصعوبة الحصول عليها مرة أخرى).

2/ قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها).

3/ تكلفة نشاط التحسين الضروري.

أهمية الفرد في مجال المعرفة:

يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف علي أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلي كل المستويات.

- وهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلي المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة.

- أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية ولل فرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة.

فمقاييس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من كل من القمة إلي القاعدة وأيضاً من القاعدة إلي القمة لضمان عدم وجود صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أي نظام

1 - عبد الحكم احمد الخرافي، مرجع سبق ذكره، ص11

وبواعث أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين، وقضايا شخصية أخرى تفيد مهنيا، منها الأخلاقيات ونظام القيم الفردية والتنظيمية. فهذه القضايا تجعل بواعث الأفراد تختلف في حالة أدائهم لعمليات إدارة المعرفة، ويتضح ذلك من أخذ ثلاثة أمور تتكرر دون تغيير تتمثل في قيم القائمين علي خلق المعرفة وقيم القائمين علي التطبيق وأخيرا قيم القائمين علي تحقيق التوازن في إستراتيجية الاستحواذ علي المعرفة الجديدة، فمخزون المعرفة الجديدة والتغيرات في هذا المخزون ضروري لاستكشافها وهناك بعض القوى المتصارعة التي تحد من ذلك، فمقاومة التغير من جانب القائمين علي التوازن لأنهم متعطلون، بينما القائمين علي الخلق ينجحون في خلق الفوضى وعدم القدرة علي التنبؤ، ومقاومة مهام النظام مثل كتابة الوثائق، كما أن القائمين علي التطبيق ينجحون في التأثير علي التغير الهام وذات المعني أكثر من النجاح في تحقيق الكفاءة والفعالية.

تطبيق إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة مجالا متعدد الأنظمة، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات هي (2):

الخطوة الأولى: هي تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة. الخطوة الثانية: هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك علي المنظمة ذاتها فكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحزره فعليا بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

(1) المرجع السابق، ص 27

2 - ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، (مصر، د:ن، 2007) ص11.

هذه المراجعة تأخذ شكل تحديد المعرفة الضمنية المحفوظة (لدى الخبراء في كل مجال) وأيضا المعرفة الواضحة (أي توثيق رسمي متوافر) فحينما يتم عمل قائمة بهذا، فإن ذلك يعطي مؤشرا مرئيا للمجالات الوظيفية للتحسين اعتمادا علي: (1)

• مخاطرة فقد المعرفة (كيف يحفظ بعض الأفراد المعرفة وكذلك صعوبة الحصول عليها مرة أخرى).

• قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)

• تكلفة نشاط التحسين الضروري .

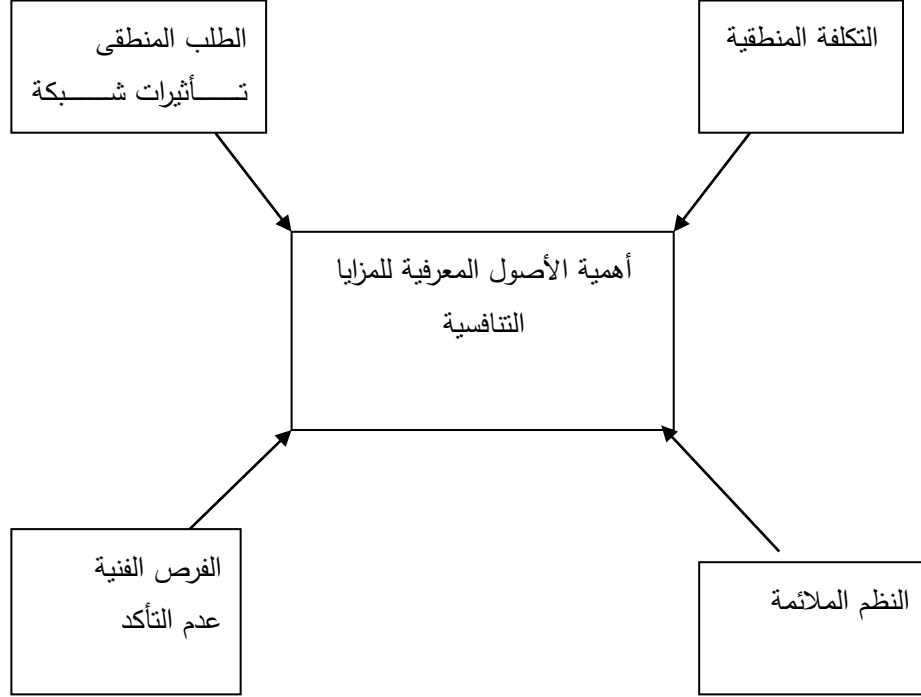
العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعده عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخليا والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة، ويوضح ذلك الشكل التالي.

(1) عبد الحكم أحمد الخرافي، تكنولوجيا الإدارة من التقييم إلى التحسين، (القاهرة: د د، 1999م) ج2، ص7.

الشكل (5) العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة

البيئة التعاقدية
التشريعات والقواعد



المصدر: عبد الحكم أحمد الخرافي، تكنولوجيا الإدارة من التقييم إلى التحسين، (القاهرة: د : ن،
1999م)، ص9.

وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي:

1- تطوير وملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية

هي أساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث .

2- بسبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وبسبب أن المعرفة غير متوطنة

في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو

الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا .

3- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة

التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها أيضاً قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع

ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير احتياجات العميل وطبقاً لتغيير

ظروف المنافسة، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد

معرفية .

4- إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد

البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل

المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية.

المستوى الأول: وهو مستوى المعايير والقواعد الذي تشكل فيها أهداف المنظمة طبقاً للرؤية

الشاملة لها وتتبادر مبادئ المنظمة وشخصيتها.

المستوى الثاني: هو مستوى المعرفة الإستراتيجية التي يتم التعبير عنها من خلال البرنامج

والخطط طويلة الأجل للمنظمة.

المستوى الثالث: وهو المستوى التنفيذي الخاص بالأنشطة اليومية التي تمارس بالمنظمة

ومن هنا يجب أن تشكل أهداف المنظمة على ثلاثة مستويات فالمستوى الأول يعبر عن مدى توافر

ثقافة إدراك المعرفة لدي المنظمة والمستوى الثاني يحدد مستقبل قدرات المنظمة إمكانياتها المستوى

التالي يحول ما ورد في المستويين الأول والثاني إلى خطط تنفيذية.(1)

إن المنظمات التي تنظر إلى إدارة المعرفة كحافز للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في إنجاز وظائفها ينبغي أن تسمح باقتناء المعرفة التي تكون علمية في خاصيتها والناجمة من التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة حيث يعتبر هذا النوع من المعرفة مدخل لعمليات الإبداع داخل المنظمة.(2)

اقتناء المنظمات للمعرفة التي تحتاجها يأتي من أربعة مصادر هي:

- 1- العلاقة مع منظمات أخرى: وهي تأخذ مستويات درجات متفاوتة حسب نوع الهدف المطلوب تحقيقه وحسب مقدار المعرفة والخبرة المطلوبة أو تبادل المعلومات أو الاندماج الكامل.
- 2- توظيف خبراء من خارج المنظمة:
وذلك من خلال عمليات البحث عن العمالة والمهارات المعرفة لدى إدراك الأفراد، والتي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة.
- 3- المعرفة من عملاء المنظمة قد تستطيع المنظمة أن تنشئ قاعدة معلومات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات يكن أن تفيد المنظمة، هذا يساعد على إنتاج أفكار جديدة وذات فائدة.
- 4- تستطيع المنظمات اقتناء لمعرفة من شراء منتجات متقدمة مثل برامج الحاسبات إلا أن تحقيق الفائدة لا يتأتي إلا التكامل بين هذه المنتجات وبين قاعدة المعرفة الموجودة فعلاً لدى المنظمة.(3).

(1) بروسني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13 ، ص 14، ص 201.

(2) آدم، رودني مرجع سبق ذكره، ص 23، ص 24.

(3) سندس رضوي ، علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة و أثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية، مجلة كلية بغداد ، الجامعة المستنصرية، العدد 48، 2016م، ص 275.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

1- تحديد المعرفة:

إن تحديد المعرفة لأي منظمة يتأتي أولاً من خلال رصد تلك المنظمة لمصادر المعرفة الداخلية لها وثانياً من خلال تعرف مصادر المعرفة الخارجية عنها والمصادر الداخلية تتمثل في ما لدي لمنظمة من إمكانيات وما لدي أفرادها وخبائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها وبمعني آخر تحديد تلك المصادر الداخلية في الأفراد ذو الاختصاصات والقدرات الفكرية التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة وتشمل تلك المصادر الباحثين، المخططين، والعاملين في الموارد البشرية المديرين وأخصائيو شؤون الأفراد ومحلي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون القانونية وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة الأهمية في سلسلة القيمة لأي منظمة.⁽¹⁾

بالنسب للمصادر الخارجية للمعرفة فهي تلك المصادر التي يمكن للإدارة أو المنظمة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لهم في حسن تقييم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار أفضل الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة وتضم تلك المصادر العملاء والمستهلكين والموظفين في جهات الدولة وأجهزتها المختلفة التي تتعامل معهم المنظمة ورجال الأعمال والصحافة والمنافسين وهؤلاء جميعاً يمتلكون معرفة أي أفكار، مفاهيم، تجارب، تقنيات لا تتوفر للمنظمة ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وفي مجال تحديد ورصد المعرفة الخارجية فيجب الاستعانة بالآتي:

مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن عقد لقاءات ودية عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء خبراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث المشكلات ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.⁽²⁾

1 (سندس رضوي، مرجع سبق ذكره ، ص274.

2 (علي السلمي، مردع سبق ذكره، ص 174 -175.

برامج البحث الذكية على الإنترنت:

وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الإنترنت وتحديد ما في يفيد المنظمة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة بها، ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج بسبب فائدتها العالية في هذا الصدد فإنه من الاعتبارات المهمة التي تجعل الموارد المعرفية للمنظمة أو أصولها المعرفية الداخلية غير ملحوظة عدم وجود شخص مسئول مباشر عن خصر ورصد هذه الموارد لذا أنشئت عدة منظمات بالفعل مناصب بهذا الشأن منها مسئول المعرفة الرئيسي ومسئول التعليم الرئيسي للإشراف على إدارة المعرفة والتعليم ويكون مسئول المعرفة الرئيسي مسئولاً عن إدارة المعرفة بينما يتحمل مسئول التعليم الرئيسي مسؤولية في المنظمة وهنالك ثلاثة مستويات ذات أهمية قصوى لتلك المناصب تتمثل في:

1- بناء ثقافة المعرفة.

- بناء أو خلق بنية تحتية لإدارة المعرفة.

- إظهار العائد أو المردود الاقتصادي وتحديد الأفراد المناسبين لشغل وظيفة مسئول إدارة

المعرفة.⁽¹⁾

2- اقتناء المعرفة:

إن المؤسسات التي تنظر إلى إدارة المعرفة تفاخر للوصول إلي معدلات عالية من الإبداع في إنجاز وظائفها ينبغي أن تسمح باقتناء المعرفة التي تكون علمية في خاصيتها والناجمة من التعاملات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة، حيث يعتبر هذا النوع من المعرفة مدخل في عمليات الإبداع داخل المنظمات وإن اقتناء المؤسسات للمعرفة التي تحتاجها يأتي من أربعة مصادر هي:

1- العلاقة مع منظمات أخرى وتأخذ مستويات ودرجات متفاوتة حسب نوع الهدف

المطلوب تحقيقه وحسب مقدار المعرفة والخبرة المطلوبة لتكامل فيها بين طرفي التعاقد، وقد يأخذ

(1) بروسني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

شكل التعاون أسلوب التعاقد المشترك أو تبادل المعلومات أو الاندماج الكامل.

2- توظيف خبراء من خارج المنظمة:

وذلك من خلال عمليات البحث عن العمالة والمهارات والمعرفة لدى إدارات الأفراد والتي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة بشكل قوي ويراعي تجنب واستبعاد ضعف الخبرات المكتبة بشكل عام وغامض ومن الممارسات المفضلة في هذا الصدد التعاقد مع الخبراء على أساس عقود محددة الزن وغير طويلة الأجل حيث هذا النوع من التعاقد يعد أكثر فعالية في معاونة المنظمات في المشاكل الطارئة التي تتعرض لها الاستعادة من الخبرة الخارجي بأحسن شكل ممكن.

3- المعرفة من عملاء المنظمة:

قد تستطيع المنظمة أن تنشئ قاعدة معلومات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات معرفة يمكن أن تفيد المنظمة، وهذا يساعد على إنتاج أفكار عديدة وذات فائدة كبيرة.⁽¹⁾

4- المعرفة من المنتجات:

تستطيع المؤسسات اقتناء المعرفة من شراء منتجات متقدمة مثل برامج الحاسبات الآلية إلا أن تحقق الفائدة لا يتأتي إلا بالتأمل بين هذه المنتجات وبين قاعدة المعرفة الموجودة فعلاً لدى المنظمة وترتبط الاستفادة من الاستثمار باقتناء المعرفة وقدرة المنظمة على استيعاب المعرفة التي تم شراؤها وتحويلها إلى أجزاء ثابتة في بيان عملها وهو ما يطلق عليه اسم القدرة الاستيعابية.

3- تطوير (إبداع) المعرفة:

كثير من المنظمات تسعى لاقتناء المعرفة التي تحتاجها من مصادرها المختلفة، تلك المعرفة التي تدرج ما بين المعرفة الصريحة والضمنية، فإن هذا لا بد وأن يتبعه خطوة في غاية الأهمية وهي إبداع المعرفة أو تطوير المعرفة، التي تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة من حيث قدرتها على حل

(1) بروسني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية، ويعتبر تطوير المعرفة خطوة مهمة وأساسية في سبيل لوصول إلي الإبداع بالمنظمات المختلفة.(1)

يحتاج توزيع المعرفة ونقلها إلى وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها مما يعتبر أمراً حيوياً للمنظمة التي تملك هذه المعرفة، ويؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، وبالتالي تتحقق المصلحة العامة والكلية للمنظمة، وفي مجتمع المنظمات عبر العالم أنفقت الهيئات الممولة للبحث في البنية الأساسية لشبكات الاتصال من أجل تدعيم الاتصال بحيث أصبحت المشاركة في المعرفة وتوزيعها أمراً سهلاً ومتاحاً بأشكال عديدة متنوعة وأفضل مثال لهذه الشبكات هو الانترنت الذي بدأ بالاتصالات مع مصادر مختارة للمعلومات بما في ذلك قواعد المعلومات وقوائم الخبراء.(2)

4- استخدام المعرفة (تطبيقها):

يعتبر توفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة والاستفادة بها أحد معايير وصول المنظمات إلى الإبداع في أدائها فلا يكفي ان يكون للمنظمة نظام قوى لاقتناء المعرفة أو لتطويرها لأن ذلك لا يضمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب، بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالمنظمة أساليب وضع المعرفة المكتتاة والمطورة في حالة حركة مرئية وتتفاعل، ويمكن التميز بين آليات ثلاثة لاستخدام المعرفة هي التوجيهات والروتين وفرق العمل، ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة للاتصال بالآخرين، أما الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتنقسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها وفي هذه الآلية تتولي

(1) حسن علوان، مرجع سبق ذكره، ص 316

(2) رولي مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.(1)

5- حفظ المعرفة:.

يمكن أن تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول، وهن هنا فان تخزين المعرفة استرجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية التي تعرف بأنها الطرق التنظيمية الحالية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني، هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان.(2)

إستراتيجية إدارة المعرفة:

لكي تكون إدارة المعرفة حافز للإبداع بالمؤسسات والمنظمات وتحقق الميزة التنافسية لها فإن هذا يتطلب وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة لكل المنظمات تتم من خله ممارسة إدارة المعرفة وفق جهود منظمة وواعية ومقصوده ومخطط لها، والمؤسسات لديها بالفعل مستوى واضح من أدائها في إدارة المعرفة لذا فمن المهم إدراك ذلك علاوة على استخدام الجهود كنتائج من أجل تطورات تاليه وصياغة إستراتيجية لإدارة المعرفة، ومن أجل وضع وتنفيذ إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمات فهناك عدة عناصر أساسية تركز عليها وضع تلك الإستراتيجية تتحدد فيما يلي:(3)

1- تنظيم إدارة المعرفة مع توجيهات العمل:

أهم عنصر في العمل هنا يكون تقرير كيف توزع الجهود الهادفة إلى جذب المعرفة الضمنية تجاه المعرفة الصريحة، وهذا يقترح حسن وزملاؤه أن المحاولات يجب أن تكون بالتركيز على إدارة

(1) حسن علواني، مرجع سبق ذكره، ص 317-318.

(2) رمضان أحمد وآخرين، آليات الربط بين البحث العلمي والتنمية الإقتصادية (مجلة التربية والتنمية)، ص 12-13.

(3) رولي و كلارك ، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

كل من المعرفة الصريحة والمضنية بشكل متساوي وأشاروا إلى أنه من الممكن الاستعانة بالنماذج المتبناة في المنظمات الاستثمارية المهمة وتقرير نموذج لإدارة المعرفة لكل منظمة يكون بمعرفة اتجاهات السوق والمجالات المفيدة.

2- تحديد الفوائد من إدارة المعرفة:

كثير من جهود إدارة المعرفة تكون غير ملموسة ومن صعب تحديدها وأن الفوائد من برامج إدارة المعرفة تكون مفروضة وذلك من المهم إجراء تحليل واسع النطاق للعمل قبل إتيار برنامج إدارة المعرفة المناسب للمنظمة ويلعب هذا التحليل دوراً هاماً في تقييم معرفة الموظفين والكشف عن السمات الثقافية للمنظمة التي ربما تساعد أو تعوق أي إستراتيجية لإدارة المعرفة وتوريد وحدات قياس مناسبة لإدارة المعرفة التي تستعمل عند ممارستها.

3- اختيار البرنامج المناسب لإدارة المعرفة:

اختيار البرنامج المناسب لإدارة المعرفة يتطلب الإجابة على ثلاثة أسئلة هامة:

○ ما هو السوق المرغوب فيه؟

○ ما هي القوة الدافعة؟

○ كيف يعطي المشروع أفضل الاستجابات؟

البرنامج يجب أيضاً أن يحدد كيفية تحويل المعرفة وجعلها متاحة، وفي ظل وجود أربعة نماذج لتحويل المعرفة كما افترضت نونكا فإن بناء برنامج لإدارة المعرفة يحتاج إلى خطة اكتمال نموذج تحويل، والبرنامج المناسب لإدارة المعرفة يتطلب تصور واضح للموارد التي تخصص لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية ويجب أن يتضمن آليات لتطوير تبادل المعرفة، حيث أن القدرة على تبادل المعرفة غالباً ما تكون مفقودة في منظماتنا، والجهود التي تبذل في نشر إدارة المعرفة كانت دائماً ما تقابل بمقاومة من الموظفين يتنافسون بطبيعتهم ودائماً ما يكونون أكثر ميلاً للاحتفاظ بالمعرفة التي يملكونها أكثر من تبادلها، ومن جانب آخر فإن عمليات تبادل المعرفة بصوره جيده

تحقق فوائد هائلة بالنسبة للمنظمة، وقد أعلن مركز الجودة والإنتاج الأمريكي أن السبب الرئيسي وراء عدم تبادل المعرفة يمكن في أن الموظفين لا يدركون أن قيادتهم تكون مفيدة للموظفين⁽¹⁾.

(1) نهلة عبد القادر هاشم، مرجع سبق ذكره، ص .

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

تمهيد:

تعد التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث، وتعد مؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمرارها، ففوة أي بلد من قوة اقتصاده أي بتفوقه على الاقتصاديات الأخرى، وقدرته على منافستها داخليا وخارجيا، مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبالذات الدول النامية وهو تعبير ليس بالحديث فقد ذكر في القرآن الكريم "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" (سورة المطففين الآية 26) وان كان قد عظم تطبيقه في الوقت الحالي فتعد حقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات والمنظمات، وبهذا يتحتم على هذه الجهات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتقبين، ومن هنا تسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية⁽¹⁾.

ونتيجة لارتفاع مستوى وتعليم وثقافة الفرد والمجتمع فقد اتفق جميع المهتمين بقضايا التعليم العالي انه لا بد من إيجاد آلية واضحة المعالم لعملية تقويم مسار مؤسسات التعليم العالي، وكل ما يتعلق بدور ورسالة الجامعات لمعرفة جوانب قوتها وضعفها، والتعرف على فرص تطويرها سواء على مستوى الجامعة الواحدة أو على مستوى إدارة التعليم العالي وصنع السياسات التعليمية في كل الدولة، وتتسابق الجامعات الفلسطينية على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها معتمدة على الكفاءات البشرية لديها باعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي⁽²⁾.

ولكي تستعد الجامعات لمواكبة تحديات المنافسة العالمية التي يملها عليها هذا العصر والتي يشهدها العالم بأكمله متمثلة في العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الشراكات بين المنظمات والمؤسسات

1- شلبي، أماني عبد العظيم، (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة، ص13.

2- قششة، امال (2016). إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية - غزة، ص49.

العالمية والتطورات الكبيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، كان لابد لها أن تهيب نفسها للتوائم مع هذه المستجدات وتسعى إلى تطوير واقعها من حيث توجهاتها الإستراتيجية وتجويد وتحديث أهدافها وخططها ووظائفها مما يتلاءم مع رؤية ومفاهيم العصر ومتطلباته.

وتعد مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منصات لتحقيق تميزها وتفرداها، وذلك من خلال وظائفها الأساسية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، فمما لاشك فيه أن التعليم الجامعي المستقبلي في مصر يجب أن يكون تعليماً مميزاً من أجل الحرية والثقافة والإبداع، لذلك ينطلق التميز في التعليم الجامعي وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤثراته الداخلية والخارجية ومن الربط بين النظرية والتطبيق واستيعاب المتغيرات المعرفية المعاصرة والتطبيقات التكنولوجية المتجددة والتحول إلى ثقافة الابتكار وتحسن الأداء مما يكفل الوصول إلى معايير لبناء جامعة متميزة والتي تتمثل في الاستقلالية في تنظيم شئونها وقراراتها واختيار برامجها ونظام الدراسة بها وتوفير الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية بها وتكوين مجتمع تعليمي متميز وتكثيف الإنتاجية لجميع العناصر المكونة للجامعة من أساتذة وطلاب ومعاونين ومراعاة البعد المستقبلي في فلسفة التعليم بها وبرامجها والاعتماد على الابتكارية في أساليب التدريس بها⁽¹⁾.

ويعتمد تميز التعليم الجامعي بصفة أساسية على أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بدور متوازن في بناء التميز للجامعة باعتبارهم المسؤولين الرئيسيين عن إعداد الموارد البشرية، فلهم الأهمية البالغة التي تستدعي العناية بهم ومناقشة قضاياهم وتبني برامج تطوّرهم، والتأكيد على وجود إدارة محترفة لإدارة شئونها تتبنى الأساليب العلمية والنظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتسعى إلى تقوية الكفاءات المحورية في كافة المجالات مع التركيز على الكفاءات المرتبطة بنوع التميز وتصميم وظائفهم التي تتوافق مع قدراتهم ومجالات التميز بالجامعة⁽²⁾.

كما أن الجامعة يجب أن تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية بها تهدف إلى تميز البحث العلمي الذي يعد أهم آليات مجتمع المعرفة، ومدخلاً أساسياً لتحقيق تفوق وتفرد الجامعة عن غيرها من

1- القطب، محيي الدين، (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد لمشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص337.

2- أبو بكر، مصطفى، (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص347.

الجامعات باعتبارها المؤسسة القادرة على تأسيس مجتمع المعرفة، وتتزايد قدرتها في ذلك من خلال التحول بمفهوم "التميز البحثي" إلى "تميز المؤسسات البحثية" وذلك بإنشاء مركز بحثي متميز على الأقل في الجامعة ذو هدف مجتمعي محدد، وإمكانية الاستفادة من الخبرات البحثية العالمية لتعزيز مراكز التميز البحثي بالجامعة⁽¹⁾.

ومما لاشك فيه أن الجامعات العالمية المستوى هي الجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي والتي تتميز ببيئة داعمة للبحث العلمي والاستثمارات الضخمة المستمرة في تطوير التكنولوجيا لخدمته والإعتمادات المالية التي ترصد للبحث العلمي، بهدف تمويل المشروعات البحثية الهادفة لإنتاج منتجات يمكن تسويقها وإقامة المشاركات الإستراتيجية مع الصناعة والتي تشكل مصدراً آخر للدخل المخصص للبحث العلمي التي تستهدف الدفع بقدرتها البحثية إلى الأمام عن طريق الحفاظ على التوازن بين الفكر، والممارسة، والسعي إلى ربط هذه الجامعات بدرجة أكبر من غيرها بالمجتمع العلمي العالمي⁽²⁾.

كما أن تميز الخدمة المجتمعية للجامعة يعد من أساسيات تحقيق الميزة التنافسية لها، حيث أن الجامعات هي عماد خدمة المجتمع بشكل عام والتعليم المستمر خاصة، فهي تمثل النواة التي تصقل الكوادر الوطنية باعتبارها محور البناء والتنمية مما يفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية لتطوير خدماتها للمجتمع على أساس التميز والإبداع والتفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها في المجتمع من تغييرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين ذلك المجتمع⁽³⁾.

تعريف الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

1- العتوم، محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009، ص118.

2- مرداسي، أم الخير، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص97.

3- الشريفي، علي كاضن. القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2005، ص119.

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁽¹⁾.

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁽²⁾.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

وتعتمد إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عند المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

مدخل للتنافسية والميزة التنافسية⁽³⁾:

تتفق معظم الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتداداً لمفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية والتي جاءت في أعمال دافيد ريكاردو، وعليه فدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تقودنا أولاً لدراسة التنافسية والموقع الذي تحتله المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه. إن مفهوم كل من المنافسة والتنافسية يعتبر ذا أهمية بالغة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية، وإذا كان تعريف المنافسة على أنها تلك الوضعية الملائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات حسب تعريف " جوزيف شومبيتر"، فإن مفهوم التنافسية لم يلقى هذا الإجماع، ومن هنا تظهر الحاجة لضبط مفهوم التنافسية قبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية.

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2004) ص104.

2- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، (مصر: مركز الإسكندرية، 2005) ص 37.

3- عبداوي، هناء. مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016، 43.

مفهوم التنافسية:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية بنص على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"⁽¹⁾.

يجدر بالذكر أنه يوجد نوعين من المنافسة في مجال الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، إذ تتمثل هذه الخبرة في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، أما التنافسية حسب المؤسسات فهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المنافسين⁽²⁾.

مفهوم الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الإستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها ولن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تملك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها⁽³⁾.

1- إبراهيم، محمد . المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي- اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة 2-1 نوفمبر 2009، بجامعة المنصورة، ص77.

2- أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص117.

3- حيدر، معالي فهمي. نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص41.

ويعتبر (مايكل بورتر) أهم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وتحليل الميزة التنافسية للمنظمات، وهو يرى أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة. فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تحققها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة⁽¹⁾.

كما عرفها (الدهدار، 2016) بأنها مجموعة من العوامل التي تكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في التعليم العالي من خلال تقديم قيم إضافية للطلبة⁽²⁾.

وهي الموقع أو الوضعية التي تحققها المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل والفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين. يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا تعترف إلا بالمتفوقين⁽³⁾.

1- روبرت.أ.بتس، دفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، مصر 2008، ص435.

2- الدهدار، مروان حمودة، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص50.

3 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998)، ص37-38.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة)⁽¹⁾.

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تتجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع ... الخ، مقارنة مع المؤسسة التي لا تعترف هذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير⁽²⁾.

تعريف الميزة التنافسية:

هنالك عدة تعريفات للميزة التنافسية أهمها ما يلي:

- 1 - أكرم احمد الطويل، العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية، (جامعه الموصل، 2000)، ص35.
- 2 - نوري منير، ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق الميزة التنافسية، (القاهر، 1999)، ص50-51.

يعرف بورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (1).

الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين (2).

الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق (3).

وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (4).

يعرف (Anik، 2010) الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في المصرف، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو المتطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة (5).

ويستخلص من السابق أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

يمكن تعريف الميزة التنافسية على إنها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات (6).

1 - M.Porter. " L'avantage concurrentiel des nations. " Inter éditions .paris.1993.p :48

2 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3 - عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غزة: 2000)، ص 61.

4 - المرجع السابق، ص 62.

5 - Amyers. Briggs Analysis : Bersonality Style Of Principles And Anik، R.، Nadjadj، A.، & Suwignjo، P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. Journal of Economics and Engineering، (4): 51-68.

6 - الناظر، سيرين عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

إنها نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.

أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.

أنها تتبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.

أنها تتعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للزبائن أو كليهما.

أنها تتحقق لفترة طويلة عند تطويرها وتجديدها.

خصائص الميزة التنافسية:

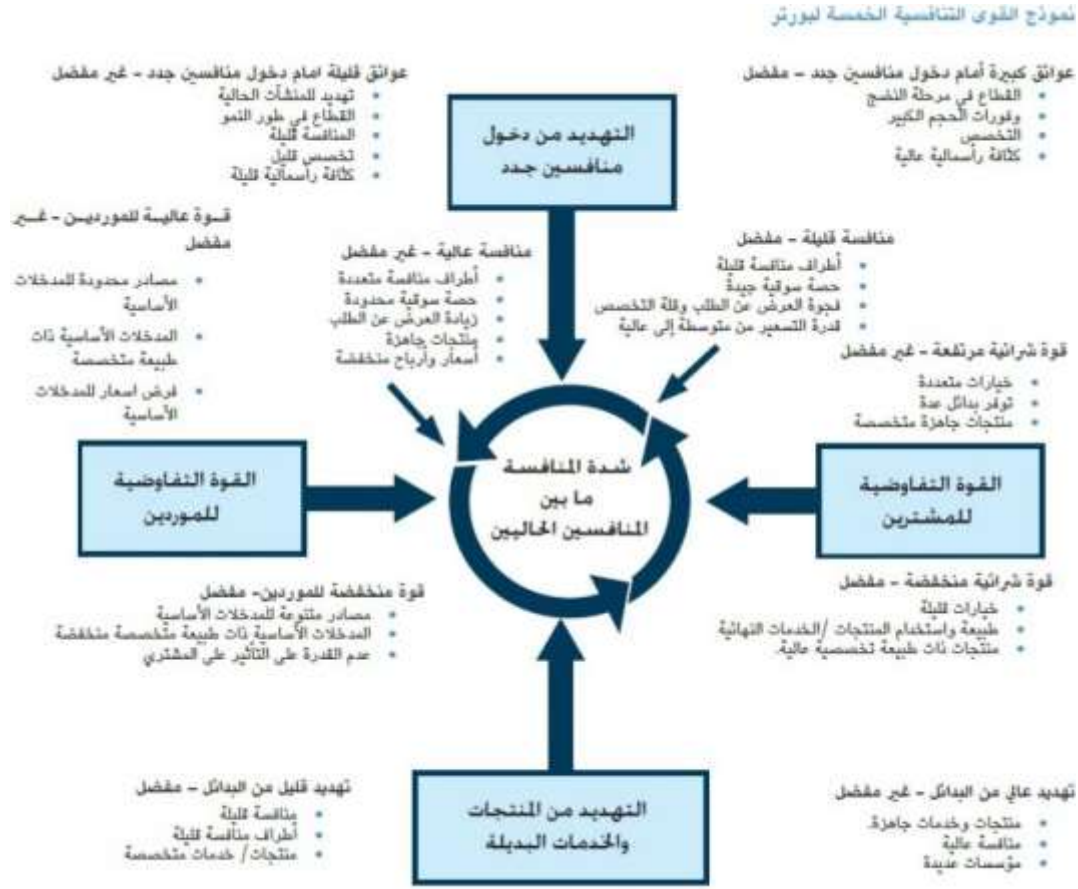
تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي⁽¹⁾:

1. أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.
2. تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة التنافسية.
3. أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المصرف.
4. أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف المصرف الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.
5. إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير المصرف، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
6. تتسم بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمصرف.
7. ومن أهم خصائصها أنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.
8. المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغييرات والتحويلات التي تجري في

1- بن أحسن أحسن صلاح الدين، (الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، العدد4، الأردن، 2013.

البيئة السوقية، وبما يحقق للمصرف سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
9. الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها المصرف، والسعي نحو وضع ورسم خطط إستراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للمصرف التميز والتفرد المستدام.

الشكل (6) نموذج بورتر يتعلق بالقوى المؤثرة في بيئة المنافسة التي تحيط بالمنظمات



المصدر: مجلة مرقاير بأدارة الأعمال (HBR)

المصدر: روبرت.أ.بتس، دفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، مصر 2008، ص343.

أساليب تحقيق القوى المؤثرة في بيئة المنافسة:
وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي (1):

(1) شدة المنافسة داخل السوق: وتمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزاً أساسياً في نموذج بورتر. وهناك عوامل عدة تساهم في تحديد حدة المنافسة في السوق، حيث أن حدة التنافس بين الشركات تزداد كلما زاد عدد المنافسين، وكلما تساوى المنافسون في الحجم والقدرات، وكذلك عند انخفاض الطلب على المنتجات، وعندما تصبح إمكانية تخفيض الأسعار ممكنة، وإمكانية تحول العملاء من علامة لأخرى.

(2) تهديد دخول منافسين جدد للسوق: الصناعة الناجحة تستقطب اهتمام المنظمات الأخرى من خارج تلك الصناعة، وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس لما لها من تأثير على الحصة السوقية للمنظمات القائمة، ولمعالجة هذا الوضع يقترح بورتر مجموعة من الإجراءات والتي على المنظمات القائمة إتباعها لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم، وذلك من خلال جعل عملية الدخول إلى صناعتهم، مكلفة ومليئة بالمخاطر، مما يؤدي إلى منعهم من الدخول وهذه الإجراءات هي:

1. الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج.

2. تنويع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد أو مجموعة قليلة من المنتجات.

3. رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

وتلعب المعلومات الإستراتيجية ودرجة توفرها وموثوقيتها دوراً كبيراً في رسم صورة المنافسة، بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها تعتبر ميزة، أو معوق لمنع دخول المنافسين الجدد عند عدم توافرها بالحجم والنوعية المطلوبة.

1- الطيب، محمد. التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005، ص75.

3) تهديد المنتجات البديلة: يظهر التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلفة أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الأخرى، فإذا لم تستطع المنظمات الحالية أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تميز هذه المنتجات بطريقة معينة فإنها تعاني في أرباحها وكذلك في نموها أيضاً.

4) تهديد قوة مساومة الزبائن: يمكن للعملاء من أن يدفعوا المنظمات إلى تخفيض أسعار الخدمات أو المنتجات أو زيادة الجودة، وفي هذه الحالة تزداد حدة التنافس بين المنظمات المقدمة لهذه الخدمات/المنتجات لصالح العملاء، وبالتالي زيادة مصروفات هذه المنظمات وتقليل أرباحها.

5) تهديد قوة مساومة الموردين: وتشير إلى الحالات التي يتمكن فيها الموردون سواء لرأس المال، أو المواد أو غير ذلك، من الضغط على المنظمة لرفع أثمان ما يوردونه إليها، والذي يتم من خلال رفع أسعار خدمات المنظمة أو تقليل جودة منتجاتها.

مصادر الميزة التنافسية:

يشير بلال السكارنة بأن المنظمات التي تتميز على غيرها، سواء أكان ذلك بطبيعة المخرجات أم الخدمات أم الموارد التي تمتلكها، تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية وتقديم الأفضل، ويمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل من خلال الموارد النادرة (المتميزة)⁽¹⁾.

ويمكن إيجاز مصادر الميزات التنافسية للمنظمات فيما يلي:

1. المصادر الداخلية: وهي المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ولها علاقة ببيئتها الداخلية، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج والموارد الأولية، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمتطورة، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة، والقدرات التكنولوجية.

1- 5. خليل، ياسر محمد. إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد 23، مصر 2019، ص13.

2. المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية، مثل: ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3. الخيارات الإستراتيجية: وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ويرى الباحث أن المصادر الداخلية تتمثل في امتلاك الجامعة عدد من الكفاءات البشرية الماهرة والتي يتم استقطابها للعمل في الجامعة واستثمار معارفهم وقدراتهم في عمليات الإبداع والابتكار في جميع المجالات الخاصة بالجامعة سواء على صعيد التعليم أو البحث العلمي أو بيئة العمل، وأن العوامل الخارجية تكمن في سرعة استجابة الجامعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المنافسة وهذا يرجع إلى مدى اطلاع الجامعة ومواكبتها لكل ما هو جديد ومحاولة تطبيقه واستثماره في جميع مجالاتها. أنواع الميزة التنافسية:

تتنوع الميزة التنافسية بتنوع النشاط وحجمه، ومن أبرز أنواعها كما يلي⁽¹⁾:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة لقيمة المنتج أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم إذ أن التعلم هو نتيجة الجهد المتواصل والمبذول من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكلفة الأيدي العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

2. ميزة التميز: تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون لها المقدرة على امتلاك خصائص

1- الربابعة، فاطمة علي محمد، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006، ص53.

نوعية تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تمتلك المنظمة هذه الميزة يجب أن تستند إلى عوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وإثارة بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل لا يؤدي إلى تميز متواصل.

عناصر الميزة التنافسية⁽¹⁾:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينهما، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

1) الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة، وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث أن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توافر الموارد لم يعد يترأس المعادلة التنافسية.

2) رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3) التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات توفير واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة منها لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير

¹ (الربابعة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص56.

من الدول الحصول على التكنولوجيا. ويرى الباحث أن الوسائل التكنولوجية ترفع الميزة التنافسية للجامعات بدرجة كبيرة وذلك يكون عبر عدة مداخل كالتحول إلى الإدارة الالكترونية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم عمليات التدريس والبحث العلمي والعمل على تحديث وتطوير مصادر الحصول على المعرفة من كتب ومجلات وأبحاث ومواقع الكترونية بما يخدم العملية التعليمية والبحثية.

4) الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً إستراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

متطلبات نجاح الميزة التنافسية:

لا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تنجح بدون وجود متطلبات نجاحها، هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها⁽¹⁾:

1/ المتطلبات الخارجية:

1) الحكومة: دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم العالي يأتي عبر ثلاث قنوات: التشريع والتنظيم والتمويل.

2) المجتمع: للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات.

3) مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية: حتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متنسقة مع المعايير الدولية.

2/ المتطلبات الداخلية:

1- عبد العزيز، أحمد عزمي زكي. القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2010، ص 86.

1) الثقافة التنظيمية: المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري.

2) القيادة الجامعية: القادرة على تبني رؤية إستراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم وإيجاد فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.

3) البنية التحتية: بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البيئة المناسبة من (مباني، ومعامل، ومختبرات، ومصادر معرفة) يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

4) الموارد والكفاءات: يعتبر الإنسان المحرك الحقيقي لأي تنظيم، ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفاعلية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، وهذه الكفاءات والقدرات هي من يوفر التميز والفارق بين مؤسسات التعليم العالي.

أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما⁽¹⁾:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون

1- الغويري، عمر. تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير، قسم إدارة العمال، جامعة مؤتة -الأردن، 2004، ص123.

تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد المادية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية.

أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرون من مفهوم الميزة التنافسية، فبرز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهماً بالنسبة للمنظمات، يوصفه احد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

لكل خاصية من خواص المنظمات أهمية وكما باقي الخواص فإن للميزة التنافسية للمنظمة أهمية وتتعدد الجوانب التي تحدد أهمية هذه الخاصية من حيث طبيعة الخاصية ومدى انتفاع المنظمة بها ومدى تأثيرها على العمل والعملاء ونواح أخرى متعددة⁽¹⁾.

كما تلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ جوهرياً في زيادة المنظمات على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل أن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية⁽²⁾:

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
3. تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، وبإي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
4. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فان هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
5. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

1- الكحلوت، احمد خليل. مرجع سبق ذكره، ص43.

2- المبيضين، أنس خليل محمد . دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت الأردن، 2010، ص43.

المبحث الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب اكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر في هذا المجال، الذي يرى أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح انه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها، وهي (1):

1. مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لان تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية، في هذه المرحلة.

ولكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.

2. مرحلة قيادة الاستثمار:

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطوير التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إستراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقرار أو تقدما عنه في المرحلة الأولى، وهناك عدد محدود من الدول النامية التي نجحت في الوصول إلى هذه المرحلة ومنها تايلوان، البرازيل وسنغافورة.

3. مرحلة قيادة الابتكار:

وفي هذه المرحلة يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد

1 (عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003)، ص 96-98.

دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز من اجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير ويكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية.

4. مرحلة قيادة الثروة:

تمثل هذه المرحلة بداية تدهور وتراجع الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المرحلة الثالثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.¹

مراحل تحقيق الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يتم بثلاث مراحل هي:²

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة بعد دراسة القوى الخمسة التي تتمثل

بالتهديد الذي يشكله المستثمرون الجدد، قدرة المجهزين التفاوضية وقدرة المشتري

التفاوضية والتهديد الذي تشكله المنتجات أو الخدمات البديلة والتنافس بين

المستثمرون الحاليين ومن خلال دراسة هذه القوى الخمسة يمكن تحديد جاذبية

السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة.

2. إقرار إستراتيجية تنافسية وهنا يشير بورتر إن على المنظمة أن تقوم باختيار

إستراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد

وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وهما، قيادة الكلفة

والتمايز.

3. تطبيق الإستراتيجية التنافسية يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة على أنها

1 (عمر صقر ، مرجع سبق ذكره، ص99.

2 (احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، (القاهرة، 2001)، ص129.

ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

أنواع المزايا التنافسية ومحدداتها:

أنواع المزايا التنافسية:

وردت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية تعبيرات عديدة لطرائق التنافس فمنهم من ينظر لها على أنها أبعاد التنافس والآخر يسميها المزايا التنافسية. ولتحقيق أهداف هذا البحث نرى أن المنظمة عندما تتفرد عن منافسيها يكون التميز في واحد أو أكثر من أنواع التنافس الخمسة (التكلفة، تمييز المنتج، المرونة، التسليم، الإبداع والابتكار)، اعتماداً على طبيعة الصناعة التي يجري فيها البحث. وهي: (1)

1. التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.

2. تمييز المنتج:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

3. المرونة:

لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تمايزاً تنافسياً بعد أن زادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع، كذلك وسائل إشباعها، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتوج مما يتطلب المرونة للاستجابة

1 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 91.

لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم فقد عرفت المرونة بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات في مقدار الإنتاجية ومزيج المنتج.

4. التسليم:

في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقا للطلب وفي مقدمتها منظمات الخدمة. ويعبر عن هذا البعد بكل من (1):

أ. اعتمادية التسليم: والتي تتمثل إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة.

ب. سرعة التسليم: والتي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت

الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم

الطلبية وتلبيته. وهكذا عندما يكون باستطاعة المصرف انجاز الأنشطة الحقيقية

بشكل أفضل من منافسيها عندئذ يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

5. الإبداع والابتكار:

في الوقت الذي تزداد فيه تحركات المتنافسين تأتي ميزة الإبداع والابتكار. فالإبداع يأتي

من النظر إلى ما هو غير متوقع وإدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة والحصول على نتائج أفضل.

أما الابتكار فهو قدرة المصرف على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع

من المنافسين في السوق. لذا فإن الإبداع والابتكار مترادفين لوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة

ومن ثم منتج جديد. ومن خلال الإبداع والابتكار تستطيع المنظمة أن تحافظ على مميزاتها

التنافسية.

ويمكن دعم الإبداع والابتكار بواسطة تكنولوجيا المعلومات وأن يكون للمنظمة معلومات

إستراتيجية وتجسس إداري خاص بالإبداع والابتكار لاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية

ومراقبة وقياس أعمال المنافسين ومراقبة أعمال السوق.

وتحدد خصائص الإبداع والابتكار بالآتي (1):

1 المرجع السابق، ص 92.

1. يكون الإبداع والابتكار قوة للمنظمات الصغيرة لكي تتنافس المنظمات الكبيرة .
2. يعزز الإبداع والابتكار الإستراتيجية التنافسية للمنظمة .
3. الإبداع والابتكار هو مفتاح مخرجات المنظمة التي تبحث عن النجاح للتنافس مع المنظمات التي تتنافس في الاقتصاد العالمي .
4. تكون المنظمات القادرة على الإبداع والابتكار بصورة مستمرة وفعالة موقعاً جديداً من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها في الإبداع والابتكار.
وهناك نوعين آخرين للمزايا التنافسية هما(2):
 1. مزايا تنافسية منخفضة: وهي التي تعتمد على التكلفة الأقل لقلة العمالة والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
 2. مزايا تنافسية مرتفعة: وهي التي تستند على مجموعة من العناصر مثل: تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، العلامة التجارية والعلاقات الوطيدة بالعملاء. وتتطلب هذه المزايا توافر مبادرات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
محددات الميزة التنافسية:
يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى مجموعة من المحددات، تتأثر وتتأثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي(3):
 1. حجم الميزة التنافسية:
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام

1 المرجع السابق، ص93.

2 احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص135.

3 - 2019/2/5م، 4:06م، <http://www.wikipedia.org>.

المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو إنتاج منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي⁽¹⁾:

أ. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

ج. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو

1 - نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 98.

خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

د. نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل مصرف (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

3. عوامل الإنتاج:

ما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة للقدرة على الصناعة. وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال والعوامل المناخية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين. أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة المؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات، الآلات والمعدات.

4. ظروف الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

لهذا نجد أن الضغوط المستمرة في السوق المحلي من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين⁽¹⁾.

5. الصناعات المغذية والمكملة:

1 - بلال احمد، مرجع سبق ذكره، ص 60-62.

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقديم منتجات متكاملة. الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

6. إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسين المحليين:

ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاساً للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب وثقافات وعادات. كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دوراً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية.

فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة يكون إلزاماً على الشركات في هذه الحالة إن تهتم بإنفاق واستثمار المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها.

7. دور الحكومة:

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير في المحددات السابقة الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة. فيقع على عاتق الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات، خاصة إذا كان هناك طلب متخصص فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز.

8. دور الصدفة:

تشير إحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة. وتلعب هذه الأحداث دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم

هذه الأحداث نجد(1):

أ. الاختراعات البحتة وحدث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.

ب. التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.

ج. التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.

د. التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

الإستراتيجيات التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، وفي عام 1980م وضع بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة(2).

الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية اهتماماً بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات

1 - المرجع السابق، ص62.

2 - محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004)، ص53.

البيع والإعلان..الخ.

2- إستراتيجية التمييز:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

3- إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية. كما هو موضح في الجدول التالي⁽¹⁾:

1- M.Porter. " L'avantage concurrentiel des nations. " Inter éditions (paris.1993).p ،65-67.

جدول (1) استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها:

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الاتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث. - التطوير وتطوير المنتجات. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيهه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: - M.Porter. " L'avantage concurrentiel des nations. " Inter éditions

.67-65، (paris.1993).p

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج بورتر ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.

وهناك استراتيجيات أخرى عند إتباعها تستطيع الشركات تحقيق ميزة تنافسية وهي⁽¹⁾:

1. إستراتيجية التميز التشغيلي: عند إتباع هذه الإستراتيجية على المصرف أن توفر الراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات.

2. إستراتيجية الاقتراب من المستهلك: يمكن للمصرف إمداد المستهلك بالقيمة من خلال التحديد الدقيق للقطاعات السوقية وأيضاً من خلال تفصيل منتجاتها أو خدماتها للتوافق مع حاجات المستهلكين.

3. إستراتيجية قيادة المنتج: تحاول المصرف المنافسة من خلال تقديم منتجات تتقدم بسرعة (لديها أفكار جديدة) ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق بصورة مستمرة بغض النظر عن تكاليف الحصول على المنتج.

عوامل فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون⁽²⁾:

1. حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2. مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن (أن تستمر لفترة طويلة)، وان يكون لها دورة حياة مثل المنتج.

3. صعبة التقليد: أي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.

فتواجد هذه العوامل مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة وصلابة⁽³⁾.

1 - أمينة إبراهيم، الميزة التنافسية، جامعة الزعيم الأزهرى، سمنار لنيل درجة البكالوريوس مرتبة الشرف، (بحري: مكتبة شريف، 2014)، ص 5-6.

2 - مصطفى احمد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، (عين شمس، 1999)، ص 16.

3 - أمينة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المبحث الثالث: عوامل تحقيق الميزة التنافسية وطرق قياسها

1/ العوامل المرتبطة بالتصور الإستراتيجي والميزة التنافسية:

أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية، مما يجعل من الهدف الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع ويعتبر التفكير الإستراتيجي أحد مصادر الميزة التنافسية.

2/ العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية:

الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية بتوفرها الشروط التالية:

1) تشكيل المناخ: تخدم الثقافة اختبار للعلاقة بالنسبة لمحاولات الإدارة لتغيير المناخ التنظيمي.

2) مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك وتعمل على تطبيع (إدماج) الأفراد الجدد.

3) تكوين الإستراتيجيات: الثقافة تثير الانتباه للبيئة وتستثير الاستجابات الإستراتيجية.

كما أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية، بتوفرها على الشروط التالية:

1) أن تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل.

2) أن تكون نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.

3) أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.

4) الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الاتصالات من خلال اللغة المشتركة.

5) التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساساً للاستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.

6) التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المؤسسة.

(7) القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن استخدامها لتأكيد قضايا أداءية(1).

3/ العوامل المرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي والميزة التنافسية:

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية الاقتصادية وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع(2).

لقد أثبتت الدراسات أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها، وأن المستوي الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع؛ وذلك بالاعتماد على إستراتيجيات ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصاً تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع(3).

من كل ما سبق يجد الباحث أن من الأهمية بمكان الإهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والنظر إليه بإيجابية كونه حالة حقيقية تعيشها معظم المنظمات، وينبغي أن تدرس أسبابه وأن تستثمر آثاره الإيجابية وأن يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد بما ينعكس على الميزة التنافسية للمنظمات.

4/ العوامل المرتبطة بالممارسات الأخلاقية والميزة التنافسية

1- باديس، عليان حسين. مرجع سبق ذكره، ص41.

2- ميسون محمد الفقاعي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير. جامعة الأزهر، غزة، 2017م، ص13.

3- المرجع السابق نفسه، ص15.

تشير الاستطلاعات في الولايات المتحدة أن سبب تأكيد المدراء على الممارسات الأخلاقية في المنظمة هو تحقيق أرباح أكثر، إذ تبين أن المنظمات التي تحافظ على الممارسات الأخلاقية بمختلف الظروف تحقق التنافس الإستراتيجي بطريقة أفضل وتحصل على أرباح أكبر من منافسيها وطبعاً ذلك يكون سبب في زيادة ولاء موظفيها.

وهذا تحدي كبير للقادة الاستراتيجيين لاعتماد والثبات على أخلاقيات العمل الرفيعة كجزء من رؤيتهم طويلة الأمد للمنظمة وبذلك يلهمون العاملين لأداء أفضل دائماً.

5/ العوامل المرتبطة بإنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازن وعلاقته بالميزة التنافسية:

تعد الرقابة التنظيمية من المهام الرئيسية للقيادة فمن خلالها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة جهازها الإداري والفني من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات المختلفة في تحقيق هذه الأهداف فهي المسئولة عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة داخل إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية ويمكنها أن تحقق التوازن للمنظمة وتسهل مهمة تحقيق الأهداف والرقابة على مستويين رقابة مالية والرقابة الإستراتيجية والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة.

مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات:

يمكن توضيح دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسي، وذلك فيما يلي⁽¹⁾:

1. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الجودة: تجسد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجودة، في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات المستفيدين وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطلق تعتبر الجودة أداة تنافسية فعالة، وهذا ما جعلها تنصدر أولويات القيادة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعمل على تكوين فرق لديها من الولاء والانتماء ما يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

1- باديس، عليان حسين. مرجع سبق ذكره، ص 47.

2. لذلك يمكن القول بأن التوجه نحو تطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية، يتطلب دعائم وسياقات عمل تستمد جوهرها من القيادة الإستراتيجية.

3. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد التكلفة: تتجلى مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد التكلفة المنخفضة، من خلال التزام المؤسسة برؤية واضحة تجسد هذا المبدأ، كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في رأس المال العامل، الموارد، الطاقة والعمليات الأخرى، مقارنة بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف، وحتى تكون المؤسسة رائدة في خفض التكلفة، فلا بد أن تتوافر بها قيادة إستراتيجية قادرة على تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة.

4. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد المرونة: يتضح أهمية المرونة من خلال قدرة القائد على توفير الطرق والآليات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، فالأوضاع التي تعيشها المؤسسة تتطلب عقلاً مرناً وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة، تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في تطوير الإستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القيادة الحديثة هي قيادة موقف، فالمرونة تقتضي عدم الإيمان بالثبات، وهذا يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي تواجهه، لذلك يمكن القول بأن تحقيق المؤسسة لميزة المرونة تتطلب من القيادة الإستراتيجية القدرة على السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط والسعي للتكيف معها والقدرة على مواجهة التحديات.

5. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد التسليم: حسن إدارة الوقت من قبل القيادات تعد من المعايير المهمة للحكم على تطوير المؤسسات، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات القائدة تعمل على تطوير نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وذلك على اعتبار أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق، كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات التهيئة وإيصال المنتج في الأوقات المحددة، لذلك تعتمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة

على جعل جداول إنتاجها ضمن مستوى محدد كما تعمل على توفير أوقات انتظار أفضل (الاستجابة السريعة).

6. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الإبداع: يعد الإبداع واحداً من أهم الركائز التي تدعم الموقع التنافسي لأية مؤسسة، خاصة في ظل ظهور اقتصاديات المعرفة، لذلك فإن الاعتماد على الإبداع كركيزة للتنافس لا يقل أهمية عن باقي دعائم التنافس: الكلفة، الوقت، المرونة، ومن هذا المنطلق أصبح الإبداع ضرورياً للمؤسسات المعاصرة، بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المؤسسات القائمة في سوقها أن تحتفظ بموقعها، أن لم تتضمن التدفق المستمر والمنتظم للإبداع وعدم تركه للظروف.

مؤشرات قياس الميزة التنافسية

قد يتطابق مفهوما التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل، ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة: مستوى المشروع، مستوى الصناعة أو القطاع ومستوى الاقتصاد الوطني، ويمكن أيضاً أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي⁽¹⁾.

على الرغم من العيوب المعروفة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي للفرد أو بقية المؤشرات المشابهة، في التعبير عن التنمية الاقتصادية فإن الناتج المحلي ومعدل نموه يسمحان بالتعبير عن تقدم الأمة أو توجهها نحو ذلك، ويشير تقرير إلى أن الناتج المحلي الإجمالي هو أحسن مؤشر غير كامل عن توليد الثروة، لكنه فيما يتعلق بالتنافسية فإنه لا يميز المداخل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثال النفط ولا المداخل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة من جانب الأجيال السابقة، ولا المداخل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات، التقنية وعملية التحويل، فإذا أخذنا هذه القضايا في الاعتبار فإن GDP يبقى مع ذلك أحسن تقريب إحصائي أو مؤشر بديل للتعبير عن توليد الثروة. لكن من المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو

1 - أبو شيخة، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007م). ص 5

الإنتاجية لأن المنشآت تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة وكذلك اقتصادياتها، وبهذا فإنه بتزويد المنشآت بمناخ ذي هيكل أكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها.

ثمة العديد من مؤشرات التنافسية، فبعض الدراسات تقتصر هذه المؤشرات على عدد محدود مثل: أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها، تكلفة وحدة العمل المميزة في الصناعة التحويلية، ولكن الإنجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملاً. يمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية المعرف بشكل مفصل على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصاً في الدخل والرفاه العام ينجم عن التخلص من العمالة ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في منشآت أو مشاريع أخرى⁽¹⁾.

مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

هنالك نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك

التنافسية وهي:

1- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الحامد، 2006)، ص 36.

2- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.

3- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات للمؤسسة.

4- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.

5- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة⁽¹⁾.

1- الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من الإنتاج مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من الإنتاج، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في الإنتاج ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

تكلفة الإنتاج:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل

1 - سهيله محمد عباس، قياس التنافس ما بين المؤسسات الحكومية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م) ص 25.

هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين⁽¹⁾.

إن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

الحصة من الربحية:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين⁽¹⁾.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك وعلاقته بقياس الأداء (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م) ص 39.

1 المرجع السابق، ص 40.

تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن⁽¹⁾.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج:

1- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

2- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل، ... الخ).

3- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وأن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

4- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

5- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

6- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

1 - أخوار رشيدة، عالية بنت خلف، المسألة القانونية والفاعلية في الإدارة التربوية (عمان: دار مكتبة الحامد، 2006م) ص 79.

7- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال: توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية⁽¹⁾.

مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط:

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمية ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذا أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة⁽¹⁾.

1 - المرجع السابق، ص 80.

1 المرجع السابق، ص 80.

المبحث الأول: نشأة وتطور شركات الإتصالات "سوداني، زين، MTN"

بدأت خدمات الاتصالات في السودان في أوائل 1897. وكانت هذه البداية باتصالات سلكية بمدينة سواكن الواقعة على شاطئ البحر الأحمر في حدود السودان الشرقية حيث أن مدينة سواكن كانت آنذاك ذات أهمية تجارية وميناء للبلاد. ولقد لعبت الصدفة دوراً في دخول الاتصالات وذلك عندما أنشأت بريطانيا خطأً لربطها بمستعمراتها في شمال وشرق أفريقيا انتهاءً بالهند، حيث بدأ الكابل البحري من بريطانيا ماراً بجبل طارق بشمال أفريقيا. والإسكندرية ميناء مصر على البحر الأبيض المتوسط مروراً بقناة السويس على البحر الأحمر بالبحر الأبيض المتوسط ثم سواكن ميناء السودان على البحر الأحمر، ثم إلى الهند ثم إسطنبول بتركيا.

في عام 1866 تم مد خط تلغراف لربط مصر والسودان مروراً بوادي حلفا . دنقلا، حيث وصل الخط التلغرافي إلى الخرطوم بحري في عام 1870 ثم إلى الخرطوم عبر كابل نهري عبر النيل الأزرق. وفي عام 1871 تم مد خط من مدينة سواكن في الشرق إلى مدينة كسلا، وبدأت خطوط التلغراف في الانتشار شرقاً وغرباً في عهد إسماعيل باشا (1873) حيث وصلت مدينة الأبيض في ولاية كردفان عام 1874 وإلى مدينة فوجا غرباً وبالتحديد بدارفور عام 1875.

وفي خضم هذا التوسع التلغرافي تم مد خط سواكن . كسلا . بربر حيث أصبحت الاتصالات التلغرافية بين سواكن والقاهرة في غاية السهولة وفي نهاية الحكم التركي للسودان امتدت خطوط الاتصالات التلغرافية لأكثر من 3000 ميل. وعند قيام الثورة المهدية 1881 وحصار الخرطوم عام 1885 فقد تم قطع خطوط التلغراف كإستراتيجية حربية حتى لا تربط العدو بالخارج.

في عهد الحكم الثنائي تمت إعادة خطوط التلغراف حيث ربطت وادي حلفا بالقاهرة عام 1894م وأعيد ربط كسلا وبربر وسواكن.

أما خدمات الاتصال الهاتفي فلقد بدأت في السودان مع بناء السكة حديد عام 1897 حيث أدخل معها خط تلفوني لأول مرة في السودان، ومع توسع خطوط السكة الحديد عبر البلاد توسعت معها خدمات الاتصال الهاتفي حيث تم نشر خطوط الشبكة حتى وصلت فشودة جنوباً وإنشاء خط الأبيض عبر الدويم ثم خط من سنار إلى القضارف وكسلا عام 1902م حيث بلغ طول شبكة التلغراف 3200 ميل.

كما أدخل الاتصال اللاسلكي في عام 1914 حيث تم إنشاء محطات في كل من جمببلا . الناصر وملكال ... وإنشاء محطة رقمية ببورتسودان ثم ربط جمببلا بأديس أبابا ثم الكرمك، وواو

بين عامي 1918 و 1921. وحظيت الخرطوم بمحطة لاسلكية كبرى بالخرطوم بقوة 6 كيلو واط بهوائيات عالية عام 1921 واستمر عملية إنشاء المحطات حتى وصلت في عام 1929م إلى 19 محطة و 84 مكتباً للتلغراف. وفي عام 1931 تم إنشاء محطة بين القاهرة والخرطوم إضافة إلى بعض المحطات الداخلية بالمطارات لتأدية خدمات إرشاد الطائرات. بدأ الاهتمام المتزايد بالاتصالات الهاتفية والبرقية، حيث تم إنشاء العديد من الخطوط الهوائية وأدخل نظام الكابنيات التي تعمل بنظام البطاريات (CB) كما تم ربط المناطق النائية بأجهزة التردد العالي (HF) لتوفير الخدمات البرقية. أدخلت خدمة الهاتف للجمهور في السودان في عام 1903 عندما تم إنشاء أول كبانية للتلفونات في الخرطوم.

في عام 1904 تم إنشاء كبانيتين فرعيتين في كل من أم درمان والخرطوم بحري ثم توصيلهما عن طريق كيبيل نهري حيث بلغت الخطوط (42 خط) ويتم الاتصال بالحضور للكبانية، حيث تفتح أبوابها من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الواحدة والنصف ظهراً. ومن الساعة الثالثة مساءً وحتى الساعة الخامسة مساءً عدا يوم الجمعة. وفي عام 1904 تم إنشاء خط المديرية الشمالية في دنقلا من مروى . كورتي . دنقلا والخندق.

وفي 1907 تم تركيب كبانية بورتسودان بسعة (32 خط). عام 1911 تم تركيب كبانية بسعة (8 خطوط)، وعام 1913 أنشئت دائرة اتصال في طوكر. حيث بلغ عدد الكبانيات في عام 1914 (7) كبانيات رئيسية وعشرة فرعية بسعة 353 خط.

عام 1922 توسعت الشبكة نسبة لقيام مشروع الجزيرة، وزاد عدد الكبانيات بعد إضافة (ود مدني . الفاشر . مكوار . حدثت النقلة الكبرى للاتصالات في عام 1923م حيث استبدلت كبانية الخرطوم سعة 150 خط بكبانية سعة 600 خط. وفي 1927 أنشأت شبكة تلفونات في جنوب السودان، وربطت بها ملكال التونج وتلودى، وتحول نظام التلفونات من اليدوي إلى الآلي لأول مرة بالسودان، والاتصال عن طريق قرص. 1946 تم افتتاح خط ترنك الخرطوم ... القاهرة، وبدأ العمل بأسلوب تجاري وأوقف نظام الخدمات المجانية للمصالح الحكومية، وبدأت خدمة التلفونات العالمية مع الجزر البريطانية، وفي ذات العام أتيحت الخدمات الهاتفية العالمية مع كل من فلسطين وفرنسا. عام 1948 توسعت الخدمات الهاتفية العالمية مع الولايات المتحدة وسويسرا (1956).

1964م) تطورت الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث أنشئت كثير من الكبانيات الآلية في مواقع نائية. وتم وضع الهواتف العمومية في بعض المدن. 1970 تم تحديث وتوسعة كبانية الخرطوم

وأنشئت شبكة الماكرويف بين:

- الخرطوم . سنار.
- الخرطوم . عطبرة.
- سنار . كسلا.
- سنار . الأبيض.

حيث أتاحت فرص الاتصال المباشر لكل هذه المدن إضافة إلى الإرسال الإذاعي والتلفزيوني. 1974: أنشئت محطة للأقمار الصناعية الأرضية للاتصال العالمي بأم حراز. لقد أوكلت إدارة الاتصالات إلى مصلحة البريد والبرق في السودان حتى عام 1970م حيث آلت الإدارة إلى مصلحة المواصلات السلكية واللاسلكية وفي 16/1/1987م أنشأت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث بدأت بـ 85 كبلانية منها 82 كبلانية من نوع (CB) وسعة 2420 خط.

• فترة الخصخصة (1994 وما بعدها)

وفي سبتمبر 1994، ونتيجة للبرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي (1990م . 1993م) كان السودان مع موعد مع فجر جديد في عالم الاتصالات وتقنية المعلومات في هذا التاريخ انتقلت الاتصالات إلى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة كشركة مساهمة عامة، وآلت إلى القطاع الخاص، ولقد ولدت الشركة السودانية للاتصالات نتيجة دراسات وبحوث لكيفية تطوير الاتصالات بالسودان لمواكبة التطورات العالمية ودفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

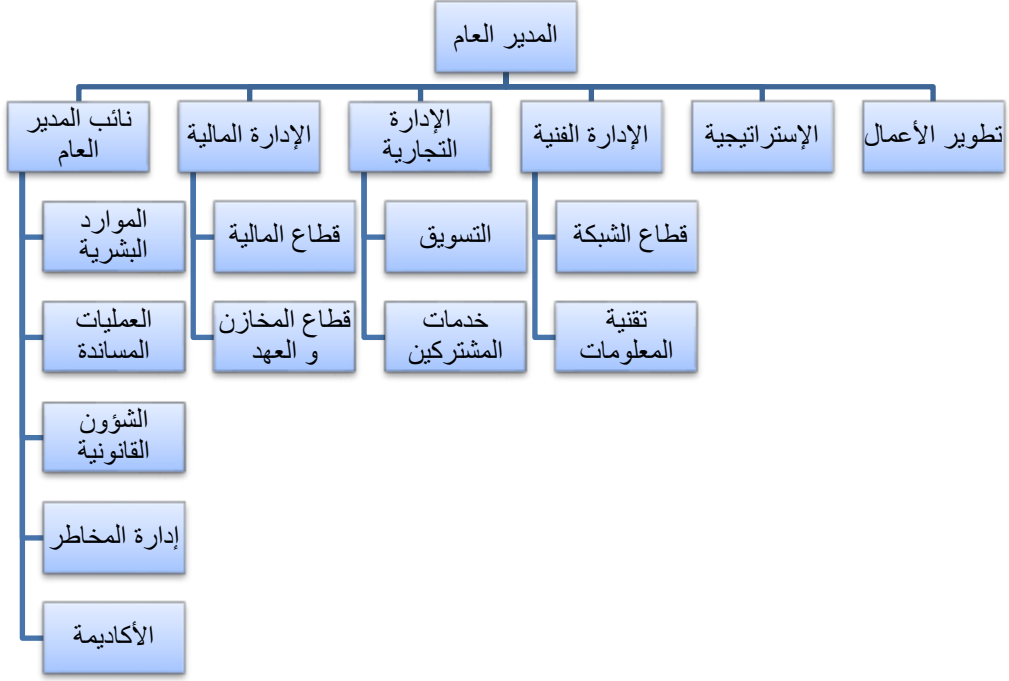
• نشأة مجموعة سوداتل (سوداني):

سوداني هي شركة اتصالات سودانية لا سلكية تأسست عام 2006 وهي إحدى شركات مجموعة سوداتل.

تعتبر سوداني هي المشغل الرئيسي لمجموعة سوداتل حيث يساهم بنسبة 58% من مجمل إيرادات المجموعة. تقدم خدمات سوداني الاتصالات الثابتة بشبكته وبنيتها التحتية السلكية واللاسلكية مما يجعلها المشغل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمات بالسودان والمجموعة على حدٍ سواء.⁽¹⁾

1 - <https://www.wikiwand.com/> الساعة واحدة ظهرا، 15-1-2023م.

الشكل (7) الهيكل التنظيمي لشركة سوداني



المصدر: مقابلة محمد الزبير (مدير الموارد البشرية شركة سوداني للإتصالات) الساعة الرابعة مساءً التاريخ 14-4-2024م.

• إم تي إن السودان:

إم تي إن السودان (بالإنكليزية: MTN Sudan) هي شركة اتصالات سودانية وإحدى شركات إم تي إن الجنوب أفريقية التي تُعتبر الشركة الرائدة في إفريقيا في تقديم خدماتي الاتصالات والإنترنت.

بعد اندماجها الناجح مع إنفستكوم وسبيستل في مايو 2006 تصف الشركة نفسها بأنها «الشركة الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في أفريقيا والشرق الأوسط» واعتباراً من عام 2007 والشركة تقدم خدماتها في 21 دولة.

بلغ عدد المشتركين في إم تي إن في مارس 2006 أكثر من 24 مليون مشترك. اعتباراً من ديسمبر 2022، سجلت إم تي إن 289.1 مليون مشترك. تملك الشركة 11 مشغل خدمة اتصالات محلي في ال 21 دولة التي تعمل بهم الشركة. بلغت أرباح الشركة في ديسمبر 2005 حوالي 27.2 مليار. (1)

• نشأة زين :

الشركة السودانية للهاتف السيار أو زين السودان هي إحدى شركات مجموعة زين الرائدة في خدمات الاتصالات والبيانات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تأسست عام 1996 باسم "موبيتل". (2)

1 - نفس الموقع السابق.

2 - Wikipedia › <https://ar.m.wikipedia.org>، الساعة واحدة و النصف ظهرا، 15-1-2023م.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة : استخدم الباحث الإستبانة والمقابلة.

أولاً: قام الباحث بإعداد إستبانة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لشركات الاتصال "سوداني، زين، MTN" بمدينتي شندي وعطبرة (مرفق رقم 1). وتحتوي تلك الإستبانة على قسمين؛ القسم الأول المعلومات الشخصية، ويحتوي على 6 أسئلة، أما القسم الثاني أربع فرضيات، وهي **على الترتيب:**

1. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص وتحقيق الميزة التنافسية.

2. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيات وتحقيق الميزة التنافسية.

3. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

4. هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية وتحقيق الميزة التنافسية.

واحتوى القسم الثاني على 15 سؤال وكل فرضية على عدد من الأسئلة يتناسب وأهمية الفرضية. وبعد أن تم التأكد من سلامة الاستبانة اللغوية، تم توزيعها على عينة عشوائية من الطلاب للتأكد من وضوح كل فقرة منها، وأوضحت النتائج أن الاستبانة واضحة جدا وليس هناك أي غموض في أسئلتها.

بعدها بدأ الباحث بتوزيع الاستبيانات على عدد من المراكز بمدينتي شندي وعطبرة، وقد تم توزيع 115 استبانة واسترداد 90 استبانة، وبعد تدقيق الاستبيانات التي تم استردادها، تم استثناء 25 بسبب عدم اكتمال أو عدم دقة الإجابة، وفي النهاية بلغ عدد الاستبيانات التي أجري عليها التحليل 90 استبانة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل إجراء التحليل الإحصائي، قام الباحث بترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المستجيبين، ومن ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن أجل استخلاص النتائج التي تم التوصل إليها قام فريق البحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic)، والذي يتضمن الجداول

التكرارية والنسب المئوية، وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة .

- تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري، وذلك من أجل تحديد أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات.

ثالثاً: توضيح مقياس ليكارت الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (أوافق بشدة = 5، أوافق = 3، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1) ثم Weights تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

المتوسط المرجح

من	إلى	النتيجة
1	1.79	لا أوافق بشدة
1.80	2.59	لا أوافق
2.60	3.39	محايد
3.40	4.19	أوافق
4.20	5	أوافق بشدة

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

تم توزيع 115 استبانة واسترداد 90 استبانة، ويعد تدقيق الاستبيانات التي تم استردادها، تم استثناء 25 استبانة بسبب عدم اكتمال أو عدم دقة الإجابة، وفي النهاية بلغ عدد الاستبيانات التي أجري عليها التحليل 90 استبانة.

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها لتحليل القسم الأول:

السؤال الأول:

1/ النوع:

جدول (2) النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	48	53.30
انثى	42	46.70
المجموع	90	100

الشكل (8) النوع

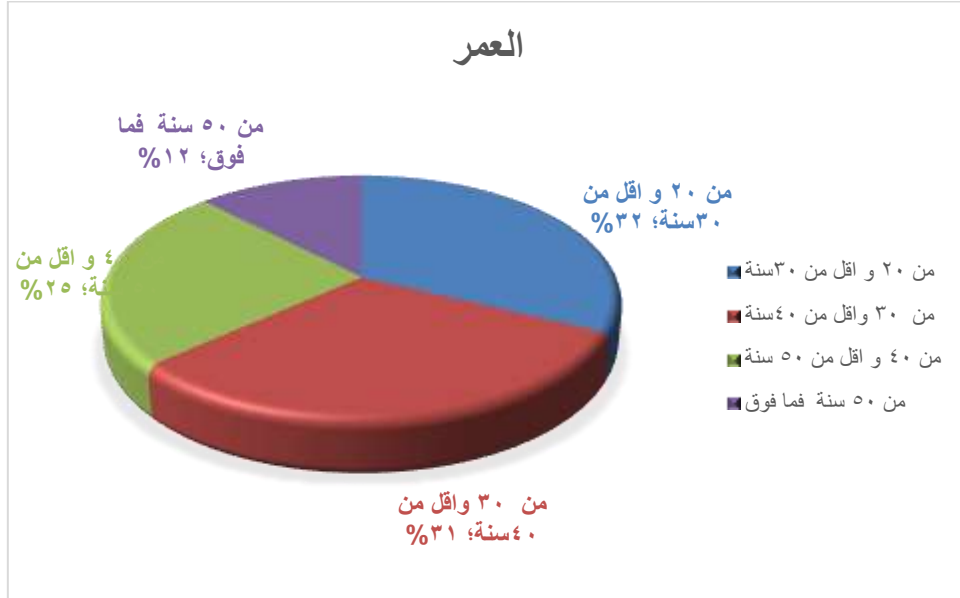


وتم حصر عدد 48 ذكر بنسبة 53.30% و 42 انثى بنسبة 46.70% والمجموع 100%.
/2 العمر:

جدول (3) العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 واطل من 30 سنة	29	32.22
من 30 واطل من 40 سنة	28	31.11
من 40 واطل من 50 سنة	22	24.44
من 50 سنة فما فوق	11	12.22
المجموع	90	100

الشكل (9) العمر



تباينت اعمار العاملين في شركات الاتصالات حيث كان تكرار الاعمار من 20 و اقل من 30 سنة 29 بنسبة 32.22%، ومن من 30 و اقل من 40 سنة 28 بنسبة 31.11%، ومن 40 و اقل من 50 سنة 22 بنسبة 24.44%، ومن 50 سنة فما فوق 11 بنسبة 12.22%.

3/ الحالة الاجتماعية

جدول (4) الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية التكرارات النسبة

36.67	33	متزوج
54.44	49	أعزب
3.33	3	أرمل
5.56	5	مطلق
100	90	المجموع

الشكل (10) الحالة الاجتماعية

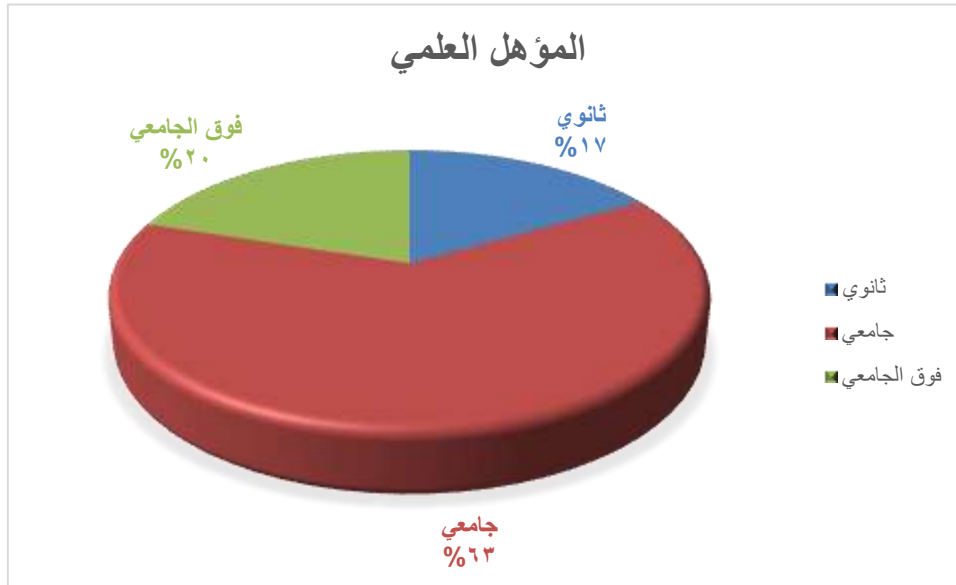


شملت شركات الإتصالات كل فئات المجتمع من حيث الحالة الاجتماعية، بحيث كان تكرار المتزوجين 33 بنسبة 36.67%، وأعزب 49 بنسبة 54.44%، وأرمل 3 بنسبة 3.33%، ومطلق 5 بنسبة 5.56%.

جدول (5) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	16.67
جامعي	54	63.33
فوق الجامعي	16	20.00
المجموع	80	100

الشكل (11) المؤهل العلمي

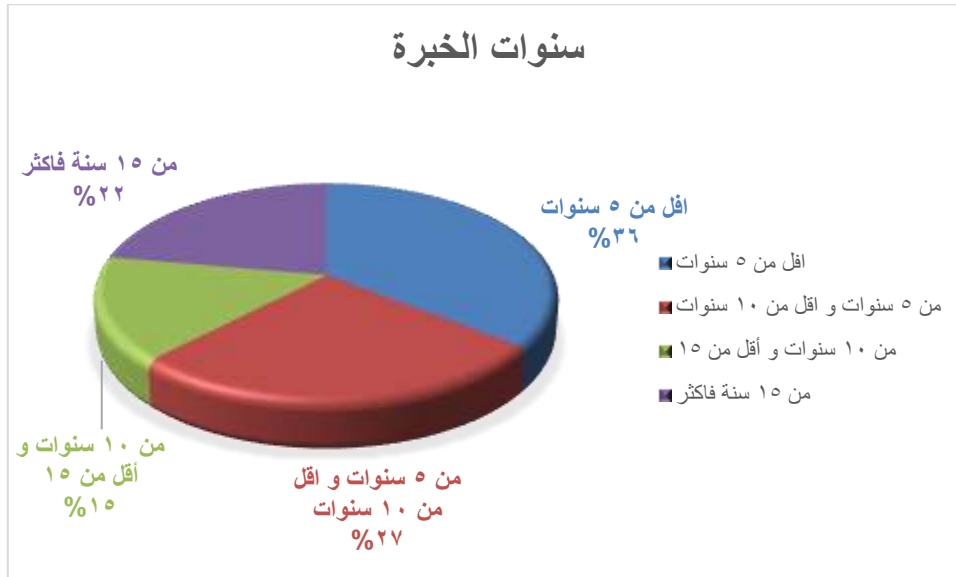


بالنسبة للمؤهل العلمي بلغ عدد التكرارات للشهادة الثانوية 10 بنسبة 16.67%، والجامعيين 54 بنسبة 63.33%، و فوق الجامعي 16 بنسبة 20.00%.

جدول (6) سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
35.56	32	اقل من 5 سنوات
26.67	24	من 5 سنوات واقل من 10 سنوات
15.56	14	من 10 سنوات وأقل من 15
22.22	20	من 15 سنة فاكثر
100	90	المجموع

الشكل (12) سنوات الخبرة

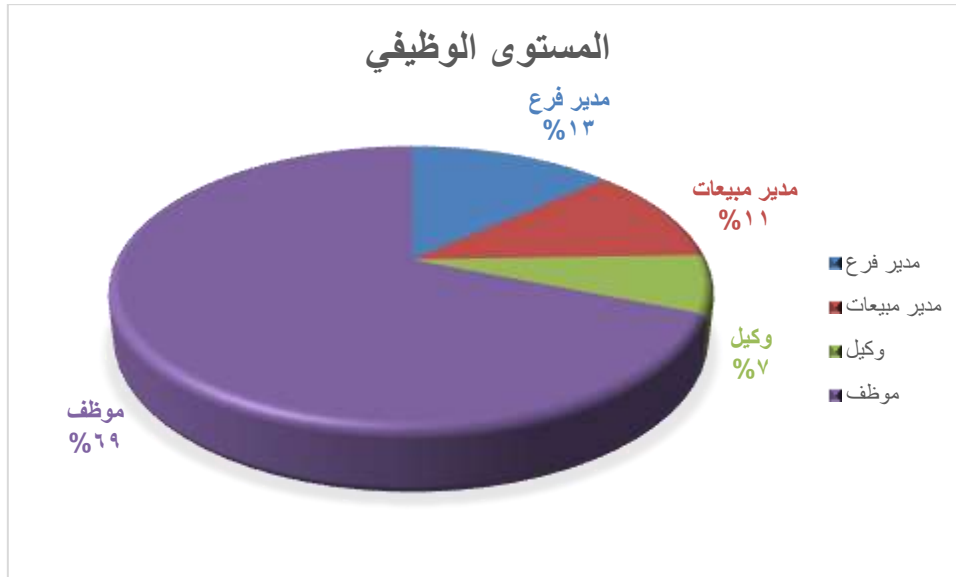


تباينت سنوات الخبرة حيث كانت التكرارات على النحو التالي اقل من 5 سنوات 32 بنسبة 35.56%، ومن 5 سنوات واقل من 10 سنوات 24 بنسبة 26.67%، ومن 10 سنوات وأقل من 15 بعدد 14 بنسبة 15.56%، من 15 سنة فاكثر 20 بنسبة 22.22%.

جدول (7) المستوى الوظيفية

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة
مدير فرع	12	13.30
مدير مبيعات	10	11.10
وكيل	6	6.70
موظف	62	68.90
المجموع	90	100

الشكل (13) المستوى الوظيفية



تم حصر مدير فرع 12 بنسبة 13.30%، مدير مبيعات 10 بنسبة 11.10%، وكيل 6 بنسبة 6.70%، موظف 62 بنسبة 68.90%.

المبحث الثالث: تحليل الفرضيات و نتائجها

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها لتحليل القسم الثاني:

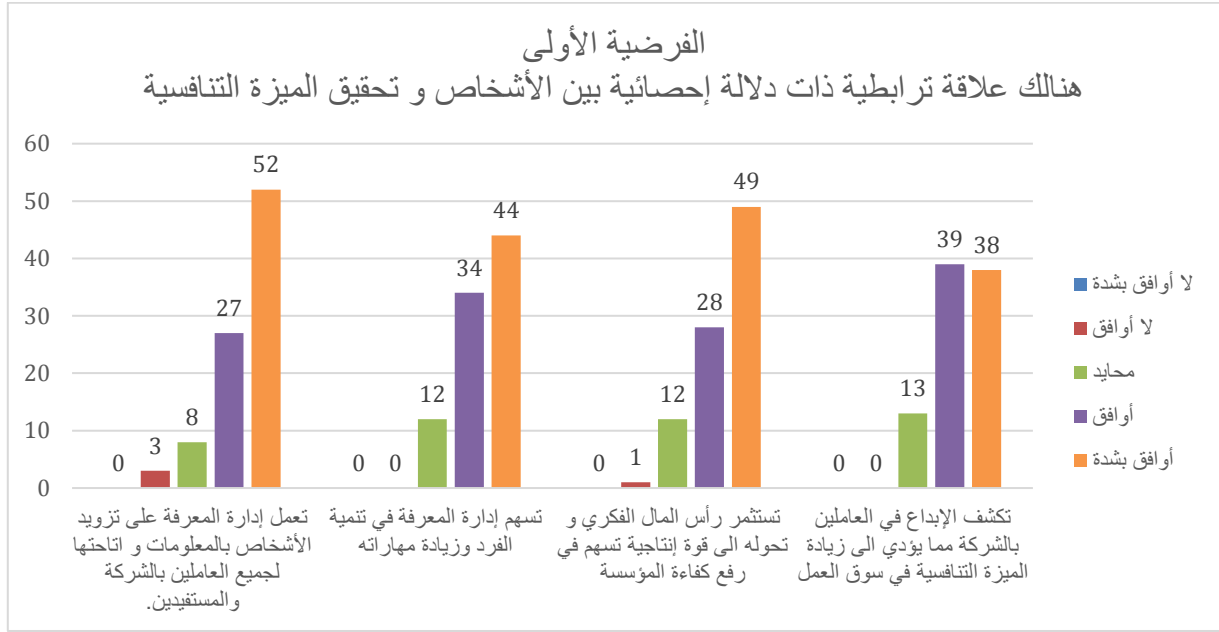
جدول (8) الفرضية الأولى

هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص العاملين بالشركات وتحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الأولى:	
									هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص العاملين بالشركات وتحقيق الميزة التنافسية	
أوافق بشدة	0.793	4.42	52	27	8	3	0	التكرار	1	تعمل إدارة المعرفة على تزويد الأشخاص بالمعلومات و إتاحتها لجميع العاملين بالشركة والمستفيدين.
			57.78	30.00	8.89	3.33	0	النسبة		
أوافق بشدة	0.708	4.36	44	34	12	0	0	التكرار	2	تسهم إدارة المعرفة في تنمية الفرد وزيادة مهاراته
			48.89	37.78	13.33	0.00	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.760	4.39	49.00	28.00	12.00	1.00	0.00	التكرار	3	تستثمر رأس المال الفكري وتحوله الى قوة إنتاجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة
			54.40	31.10	13.30	1.10	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.704	4.28	38	39	13	0	0	التكرار	4	تكشف الإبداع في العاملين بالشركة مما يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية في سوق العمل
			42.20	43.30	14.40	0.00	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.741	4.36	النتيجة النهائية							

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (14) الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الأولى بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي:

1- نتيجة السؤال (تعمل إدارة المعرفة على تزويد الأشخاص بالمعلومات وأتاحتها لجميع العاملين بالشركة والمستفيدين.) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (57.78%) وهي أكبر نسبة.

2- نتيجة السؤال (تسهم إدارة المعرفة في تنمية الفرد وزيادة مهاراته) هو (أوافق بشدة) لأنها حققت (48.89%) وهي أكبر نسبة.

3- نتيجة السؤال (تستثمر رأس المال الفكري وتحوله إلى قوة إنتاجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة) هو (أوافق بشدة) لأنها حققت (54.40%) وهي أكبر نسبة.

4- نتيجة السؤال (تكتشف الإبداع في العاملين بالشركة مما يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في سوق العمل) هو (أوافق) لأنها حققت (43.30%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذا الفرضية هي (أوافق بشدة) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص و تحقيق الميزة التنافسية.

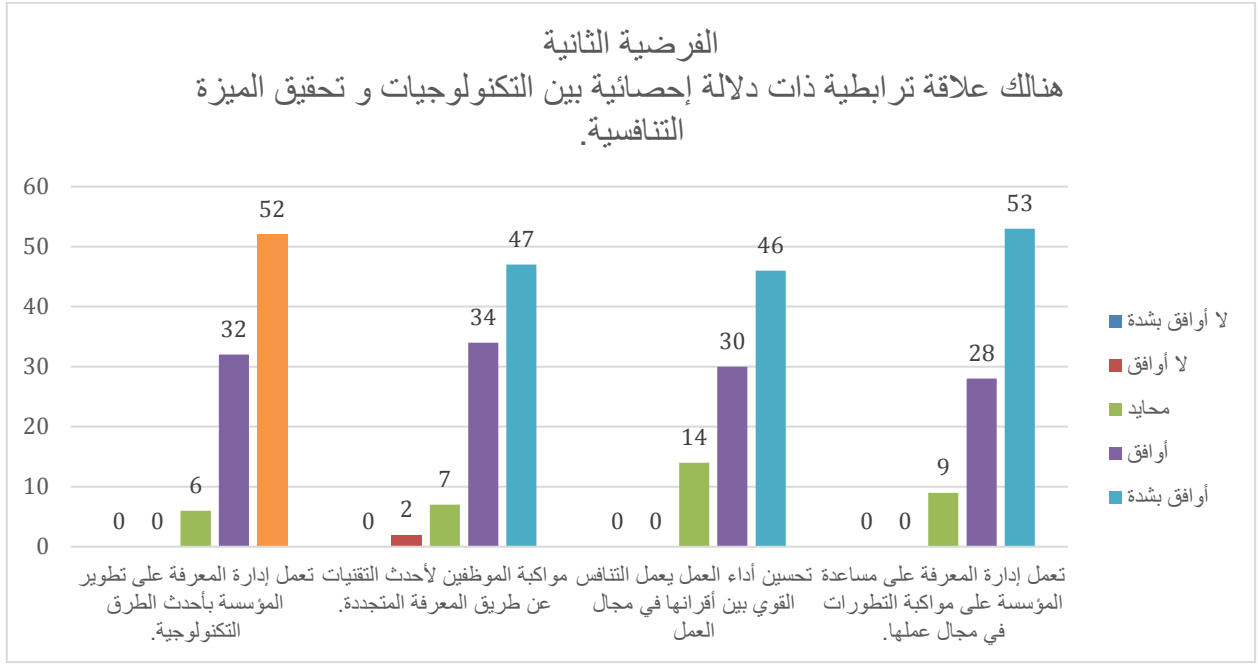
جدول (9) الفرضية الثانية

هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيات المستخدمة في الشركات وتحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الثانية:	
									هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيات المستخدمة في الشركات وتحقيق الميزة التنافسية.	
أوافق بشدة	0.623	4.51	52	32	6	0	0	التكرار	1	تعمل إدارة المعرفة على تطوير المؤسسة بأحدث الطرق التكنولوجية.
			57.80	35.60	6.70	0.00	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.731	4.40	47	34	7	2	0	التكرار	2	مواكبة الموظفين لأحدث التقنيات عن طريق المعرفة المتجددة.
			52.20	37.80	7.80	2.20	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.739	4.36	46	30	14	0	0	التكرار	3	تحسين أداء العمل يعمل التنافس القوي بين أقرانها في مجال العمل
			51.11	33.33	15.56	0.00	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.674	4.49	53	28	9	0	0	التكرار	4	تعمل إدارة المعرفة على مساعدة المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال عملها.
			58.90	31.10	10.00	0.00	0.00	النسبة		
أوافق بشدة	0.692	4.44	النتيجة النهائية							

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (15) الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الثاني بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي:

1. نتيجة السؤال (تعمل إدارة المعرفة على تطوير المؤسسة بأحدث الطرق التكنولوجية) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (57.80%) وهي أكبر نسبة.

2. نتيجة السؤال (مواكبة الموظفين لأحدث التقنيات عن طريق المعرفة المتجددة) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (52.20%) وهي أكبر نسبة.

3. نتيجة السؤال (تحسين أداء العمل يعمل التنافس القوي بين أقرانها في مجال العمل) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (51.11%) وهي أكبر نسبة.

4. نتيجة السؤال (تعمل إدارة المعرفة على مساعدة المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال عملها) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (58.90%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذا الفرضية هي (أوافق بشدة) توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيات و تحقيق الميزة التنافسية.

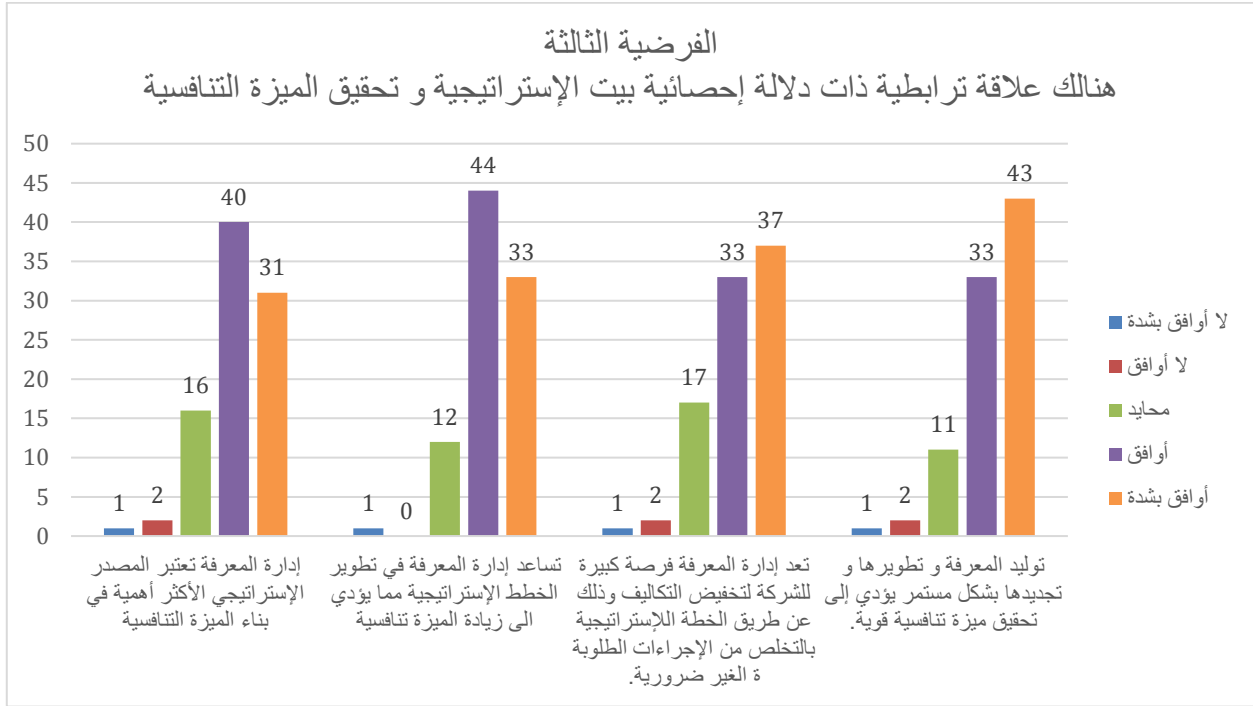
جدول (10) الفرضية الثالثة

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الثالثة:	
									هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية	
أوافق	0.843	4.09	31	40	16	2	1	التكرار	إدارة المعرفة تعتبر المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية	1
			34.40	44.40	17.80	2.20	1.10	النسبة		
أوافق بشدة	0.753	4.20	33	44	12	0	1	التكرار	تساعد إدارة المعرفة في تطوير الخطط الإستراتيجية مما يؤدي الى زيادة الميزة تنافسية	2
			36.67	48.89	13.33	0.00	1.11	النسبة		
أوافق بشدة	0.881	4.14	37	33	17	2	1	التكرار	تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للشركة لتخفيض التكاليف وذلك عن طريق الخطة الإستراتيجية بالتخلص من الإجراءات المطلوبة الغير ضرورية.	3
			41.11	36.67	18.89	2.22	1.11	النسبة		
أوافق بشدة	0.848	4.28	43	33	11	2	1	التكرار	توليد المعرفة وتطويرها وتجديدها بشكل مستمر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية.	4
			47.80	36.70	12.20	2.20	1.10	النسبة		
أوافق	0.831	4.18	النتيجة النهائية							

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (16) الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الثاني بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالاتي:

1. نتيجة السؤال (إدارة المعرفة تعتبر المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية) هي (أوافق) لأنها حققت (44.40%) وهي أكبر نسبة.

2. نتيجة السؤال (تساعد إدارة المعرفة في تطوير الخطط الإستراتيجية مما يؤدي إلى زيادة الميزة تنافسية) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (48.89%) وهي أكبر نسبة.

3. نتيجة السؤال (تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للشركة لتخفيض التكاليف وذلك عن طريق الخطة الإستراتيجية بالتخلص من الإجراءات المطلوبة الغير ضرورية) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (41.11%) وهي أكبر نسبة.

4. نتيجة السؤال (توليد المعرفة وتطويرها وتجديدها بشكل مستمر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (47.80%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذا الفرضية هي (أوافق) توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

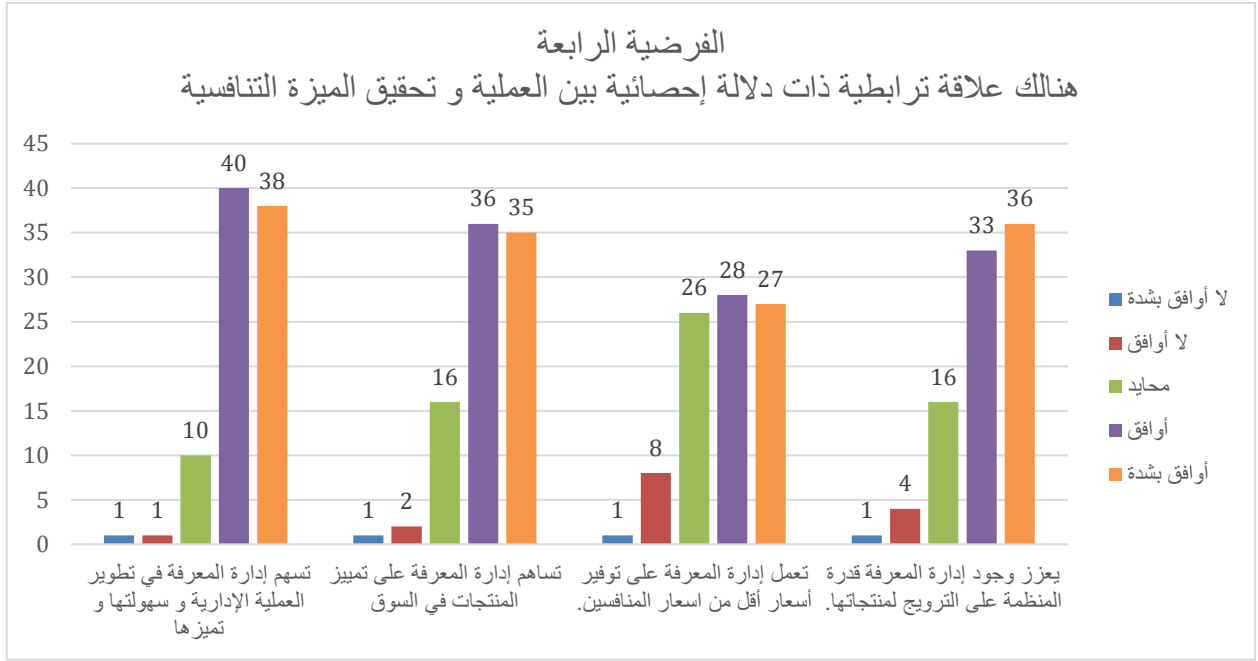
جدول (11) الفرضية الرابعة

هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الرابعة:	
									هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية	
أوافق بشدة	0.787	4.26	38	40	10	1	1	التكرار	تسهم إدارة المعرفة في تطوير العملية الإدارية وسهولتها وتميزها	1
			42.22	44.44	11.11	1.11	1.11	النسبة		
أوافق	0.864	4.13	35	36	16	2	1	التكرار	تساهم إدارة المعرفة على تمييز المنتجات في السوق	2
			38.90	40.00	17.80	2.20	1.10	النسبة		
أوافق	1.008	3.80	27	28	26	8	1	التكرار	تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.	3
			30.00	31.10	28.90	8.90	1.10	النسبة		
أوافق	0.925	4.10	36	33	16	4	1	التكرار	يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها.	4
			40.00	36.70	17.80	4.40	1.10	النسبة		
أوافق	0.896	4.07	النتيجة النهائية							

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (17) الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الثاني بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي:

1. نتيجة السؤال (تساهم إدارة المعرفة في تطوير العملية الإدارية و سهولتها و تميزها) هي (أوافق بشدة) لأنها حققت (44.44%) وهي أكبر نسبة.

2. نتيجة السؤال (تساهم إدارة المعرفة على تمييز المنتجات في السوق) هي (أوافق) لأنها حققت (40.00%) وهي أكبر نسبة.

3. نتيجة السؤال (تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين) هي (أوافق) لأنها حققت (31.10%) وهي أكبر نسبة.

4. نتيجة السؤال (يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها) هي (أوافق) لأنها حققت (40.00%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذا الفرضية هي (أوافق) توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية و تحقيق الميزة التنافسية.

• النتائج:

- 1- تعمل إدارة المعرفة على تزويد الأشخاص بالمعلومات وإتاحتها لجميع العاملين بالشركة والمستفيدين.
- 2- تسهم إدارة المعرفة في تنمية الفرد وزيادة مهاراته .
- 3- إدارة المعرفة تستثمر رأس المال الفكري وتحوله إلى قوة إنتاجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة .
- 4- الاهتمام بالمعرفة يكشف الإبداع في العاملين بالشركة مما يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في سوق العمل .
- 5- تعمل إدارة المعرفة على تطوير المؤسسة بأحدث الطرق التكنولوجية .
- 6- تعين الموظفين على مواكبة أحدث التقنيات عن طريق المعرفة المتجددة.
- 7- تعمل إدارة المعرفة على تحسين أداء العمل .
- 8- إدارة المعرفة تعتبر المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية.
- 9- تساعد إدارة المعرفة في تطوير الخطط الإستراتيجية مما يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.
- 10- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للشركات في تخفيض التكاليف .
- 11- توليد المعرفة وتطويرها وتجديدها بشكل مستمر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية .
- 12- تسهم إدارة المعرفة في تطوير العملية الإدارية .
- 13- تساهم إدارة المعرفة في تميز المنتجات في السوق.
- 14- تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.
- 15- يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة الشركات على الترويج لمنتجاتها.

• التوصيات:

- 1- ضرورة ترسيخ الوعي بقيمة إدارة المعرفة، لأنها موردا هاما جدا.
- 2- ضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات لإبراز قيمة إدارة المعرفة.
- 3- تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا، لكي يظهروا ما لديهم من مواهب.
- 4- على المؤسسات الاعتماد على إدارة المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

- 5- أن تكون هنالك إدارة في الشركة تسمى إدارة المعرفة.
- 6- الاهتمام بالأفراد العاملين وأهدافهم الخاصة لجعلها تصب في تحقيق الميزة التنافسية، بوضع خطة لتحفيزهم وتمكينهم من الإبداع مع مراعاة المعرفة في تعيينهم .
- 7- مواكبة التطورات في العالم الخارجي، لاكتساب معارف جديدة .
- 8- رفع وعي المديرين بأهمية إدارة المعرفة، والربط بين الجانب النظري والعملي، وأهمية تدريبهم على ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت.
- 9- وضع خطط إستراتيجية في الشركات عبر إدارة المعرفة.
- 10- توجيه الباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات، حول إدارة المعرفة في كل مجالاتها.

المراجع

• القرآن الكريم.

المراجع العربية:

الكتب

1. سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المعرفة، (بيروت : مكتبة لبنان، 2005م).
2. أبو بكر، مصطفى محمود.(2006). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. أبو شيخة، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007م).
4. احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، (القاهرة، 2001).
5. أخوار رشيدة، عالية بنت خلف، المسألة القانونية والفاعلية في الإدارة التربوية (عمان: دار مكتبة الحامد، 2006م).
6. أكرم احمد الطويل، العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية، (جامعه الموصل، 2000).
7. بروس تي وآخرون، سلسلة عروض إدارة المعرفة، (القاهرة: الناشر المكتبة الأكاديمية، 2001م).
8. بول جامبل وبك جون، إدارة المعرفة(القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003م).
9. حسن عجلان حسن، استخدام إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع،، 2008م).
10. حيضر، معالي فهمي.(2002). نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الحامد، 2006)، ص 36.
12. رعد حسن الصرف، كيف تخطط جودة أعمالك، (دمشق: دار علاء الدين للنشر، 2002م).
13. روبرت.أ.بتس، دفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، مصر 2008.
14. سهيله محمد عباس، قياس التنافس ما بين المؤسسات الحكومية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م).

15. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (بيروت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م).
16. الطيب، محمد. (2005) التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
17. عبد الحكم أحمد الخرافي، تكنولوجيا الإدارة من التقييم إلى التحسين، (القاهرة: د د، 1999م) ج 2.
18. عبد الستار العلي، غسان العمري، وعامر قندليجي، المدخل إلى إدارة المعرفة (عمان : دار المسيرة للنشر، 2006م).
19. عبد الغفار حنفي، السلوك وعلاقته بقياس الأداء (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م).
20. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، (المنصورة: المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، 2002م).
21. عبدالستار العلي، المدخل الى إدارة المعرفة، ط2 (عمان: دار المسيرة، 2009م).
22. العلواني حسن، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية (القاهرة: الناشر جامعة الدول العربية، 2001م).
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2004).
24. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غزة: 2000).
25. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003).
26. القطب، محيي الدين، (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، جامعة جنان ، طرابلس 2012م .
28. محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004).
29. مصطفى احمد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، (عين شمس، 1999).
30. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم (عمان : الوراق للنشر والتوزيع، 2007م).

31. ممدوح عبدالعزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة (القاهرة : كلية التجارة، 2007).
32. موزه محمد، فلاح حسن، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمية، العراق 2017م.
33. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، (مصر: مركز الإسكندرية، 2005).
34. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998).
35. نهلة عبد القادر هاشم، مجلة مستقبل التربية العربية لدول الخليج، قضايا التجديد والإبداع (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، يوليو 2005م).
36. نوري منير، ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق الميزة التنافسية، (القاهر ، 1999).
37. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري(بيروت: د ن : 2005م).
38. يونس عزيز، التقنية وإدارة المعلومات، (بنغازي منشورات، جامعة قارويونس، 1994م).
39. ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، (مصر، د:ن، 2007).

مجالات

1. التلباني، نهاية وآخرون. التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2012م.
2. بن أحسن أحسن صلاح الدين، (الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات:دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.
3. تهاني بنت محمد ناصر و فاطمة بنت علي صالح، متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد السادس ، جامعة أسيوط، 2019م.
4. الثبيني، مليحان معيفي، (دراسة وصفية تحليلية المجلة التربوية، المجلد الرابع عشر، 2000م).

5. خليل، ياسر محمد. إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد 23 ، مصر 2019.
6. د. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012م.
7. دراسة مي أحمد عبد القادر، (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني) ، العدد السادس، مجلة جامعة شندي 2023م.
8. رمضان أحمد وآخرين، آليات الربط بين البحث العلمي والتنمية الإقتصادية (مجلة التربية والتنمية).
9. السلمي علي، الإدارة بالمعرفة (المجلة العلمية للعلوم الإدارية، المجلد(29)، العدد(2) يونيو-يوليو-أغسطس 1997.
10. المجلس العالي لجامعات، الإطار الإستراتيجي لتطوير المنظومة القومية لتعليم الجامعي (ورقة عمل بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، من 13 14 فبراير 2000م).
11. مصطفى أبو بكر، ومعالي حيدر، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000م، ص26.
12. مصطفى أكرم حنتوش ، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأصلية). مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 129، بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.2021م
13. الملاك ساهرة والاثري، أحمد إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات، مستقبل التربية، المجلد (8) العدد (26)، 2002.
14. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، نحو نظرية لإدارة المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس والعشرين، إدارة المعرفة الإستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة جامعة المنصورة، الفترة من 5-6-2010م مايو 2010م.
15. هند محمد السيد، (دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية)، مجلة جامعة شندي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، 2021م.

بحوث

1. إبراهيم، محمد (2009). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة 1-2 نوفمبر 2009، بجامعة المنصورة.
2. أحمد إبراهيم سعيد، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. ماجستير، الاردن، 2017.
3. أميرة محمد الشريف، العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي. دكتوراة ، 2019.
4. أمينة إبراهيم، الميزة التنافسية، جامعة الزعيم الأزهرى، سمنار لنيل درجة البكالوريوس مرتبة الشرف، (بحري: مكتبة شريف، 2014).
5. بلقايد إبراهيم، بن الحسن الهواري ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سونطراك -المصب - وهران)، جامعة وهران ، الجزائر ، 2021م.
6. جازي محمد سليم الحروب، أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة (السودان، الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى، 2013م).
7. حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية،أ.د. علاوي محمد الحسن، 2018م.
8. الدهدار، مروان حمودة، (2006). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.
9. الرابعه، فاطمة (2006). دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
10. زهرة غاني، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة من وجهة نظر عينة الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً، 2018-2019م.
11. سمر رجب عطا الله، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها دراسة حاله قطاع الاتصالات والتكنولوجيا في السلطة الوطنية الفلسطينية 2008-2011م. دكتوراه، جامعة

السودان 1432-2011م.

12. الشريفي، علي كاضن (2005). القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.
13. شلبي، أماني عبد العظيم، (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة.
14. عبد العزيز، أحمد عزمي زكي.(2010). القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
15. عبداوي، هناء.(2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
16. ميسون محمد الفقاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، ماجستير. جامعة الأزهر، غزة، 2017م.
17. العتوم، محمد فوزي، (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
18. الغويري، عمر.(2004). تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير، قسم إدارة العمال، جامعة مؤتة -الأردن.
19. الفرا، عاهد بسام. (2015). الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة
20. قشطة، امال (2016). إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية - غزة.

21. اللعياني، مريم بين راضي، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة في المرحلة الثانية، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى (ماجستير الفصل الدراسي الثاني 1430هـ).

22. ماجد إبراهيم حمادي، إدارتا المعرفة والموهبة وتأثيرهما في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية (دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة)، رسالة دكتوراة، جامعة السودان 2017م.

23. المبيضين، أنس خليل محمد (2010). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت الأردن.

24. مرداسي، أم الخير، (2016). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

25. هامل رميسه، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الموجودة بولاية أم البواقي، ماجستير، جامعة أم البواقي، 2020م.

26. هند محمد السيد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية (دراسة ميدانية مصنع بوهيات المهندس - مصنع بوهيات سليدور) مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال ، أ. د. محمد حسن حافظ 2017م.

المراجع الأجنبية:

1. M.Porter. " L'avantage concurrentiel des nations. " Inter éditions .paris.1993.
2. Amyers. Briggs Analysis : Bersonality Style Of Principles And Anik، R.، Nadjadji، A.، & Suwignjo، P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. Journal of Economics and Engineering، (4).
3. [https://www.wikiwand.com/ar/%D8%B3%D9%88%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A_\(%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A](https://www.wikiwand.com/ar/%D8%B3%D9%88%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A_(%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A)

7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA)

4. Wikipedia <https://ar.m.wikipedia.org> › wiki زين السودان
5. ،4:06 م، 2019/2/5 <http://www.wikipedia.org>.
6. comings & Worley, 2005 p502،
7. M.Porter. " L'avantage concurrentiel des nations. " Inter éditions (paris.1993).p ،65-67.
8. Martens son, A critical Review of Knotweeds manggement,Vol) 4.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ الكريم/ الأخت الكريمةالمحترم
/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : استبانة

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الإستبانة بغرض الحصول على بعض المعلومات والتي تعتبر
الجزء المكمل لدراستي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال والتي عنوانها :-

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية لشركات الإتصال "سوداني، زين، MTN"
(2015-2020)

بمدينتي شندي و عطبرة

نرجو منكم كريم تفضلكم بالاجابه على الاسئلة الواردة بها علما بان المعلومات التي ستدلون
بها تعامل بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

القسم الأول:

1/ النوع

□ أنثى □ ذكر - -

2/ العمر

من 20 وأقل من 30 من 30 وأقل من
- سنه - سنه
40 سنه -
من 40 وأقل من من 50 سنه فما فوق
- 50 سنه -

3/ الحالة الإجتماعية

تزوج - عزب - رمل - طلق
- - - -

4/ المؤهل العلمي

ث انوي - ج امعي - فوق الجامعي
- - - -

5/ سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات و أقل من 10
- سنوات -
من 10 سنوات و أقل من من 15 سنه فأكثر
- 15 سنه -

6/ المستوى الوظيفي

مدير م دبر فرع - مبيعات - كيل. - موظف.

القسم الثاني:

الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الأشخاص و تحقيق الميزة التنافسية

	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل إدارة المعرفة على تزويد الأشخاص بالمعلومات و اتاحتها لجميع العاملين بالشركة والمستفيدين.					
2	تسهم إدارة المعرفة في تنمية الفرد وزيادة مهاراته .					
3	تستثمر رأس المال الفكري و تحوله الى قوة إنتاجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة					
4	تكشف الإبداع في العاملين بالشركة مما يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية في سوق العمل.					

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيات و تحقيق الميزة التنافسية.

	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل إدارة المعرفة على تطوير المؤسسة بأحدث الطرق التكنولوجية.					
2	مواكبة الموظفين لأحدث التقنيات عن طريق المعرفة المتجددة.					
3	تحسين أداء العمل يعمل التنافس القوي بين أقرانها في مجال العمل					
4	تعمل إدارة المعرفة على مساعدة المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال عملها.					

الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة	
					إدارة المعرفة تعتبر المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية.	1
					تساعد إدارة المعرفة في تطوير الخطط الإستراتيجية مما يؤدي الى زيادة الميزة تنافسية	2
					تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للشركة لتخفيض التكاليف وذلك عن طريق الخطة الإستراتيجية بالتخلص من الإجراءات المطلوبة الغير ضرورية.	3
					توليد المعرفة و تطويرها و تجديدها بشكل مستمر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية.	4

الفرضية الرابعة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين العملية و تحقيق الميزة التنافسية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة	
					تسهل إدارة المعرفة في تطوير العملية الإدارية و سهولتها و تميزها	1
					تساهم إدارة المعرفة على تمييز المنتجات في السوق	2
					تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من اسعار المنافسين.	3
					يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها.	4