



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:
<http://journals.sustech.edu/>



الكلية العلمية والتعليمية
FACULTY OF EDUCATION

الدور الوسيط للقدرة المعرفية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية:
دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم
صديق بلل إبراهيم بلل¹ و عباس علي محمد ماتع الشطبي²
1- كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - اليمن alshotoby@yahoo.com

المستخلص:

في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة وتزايد حدة المنافسة التي يشهدها عالمنا اليوم، تزداد محاولة المؤسسات لمعرفة كيفية إدارة عملياتها بطريقة علمية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والذي من خلالها تستطيع مجارة المؤسسات الكبيرة واستغلال الفرص والمزايا المتاحة أمامها نتيجة تحقيقها للتميز في عملياتها. وعليه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. إضافة إلى تحديد ما إذا كان للقدرة المعرفية دوراً وسيطاً في تلك العلاقة. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة. وصممت استبانته لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد 182 استبانته واسترد منها 158 بنسبة استجابة بلغت 87% وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا. واستخدام أسلوب تحليل المسار ونموذجه المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية والقدرة المعرفية، وأن القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التميز في إدارة العمليات الخدمية، القدرات المعرفية، الميزة التنافسية.

ABSTRACT:

In the high and rapid developments and the increasing of competition in our world today, organizations are increasingly trying to learn how to manage their operations scientifically in order to achieve a competitive advantage, through which they can match the large institutions and exploit the opportunities and benefits available as a result of achieving excellence in their operations. The aim of this study was to identify the impact of excellence in the management of service operations on the competitive advantage in service institutions in Khartoum state. As well to determine whether cognitive abilities have an intermediate role in that relationship. The model of the study and its hypotheses were done related to basis of literature of the study, as well as to use previous studies in the development of the standards of study. A questionnaire was designed to collect data. A total of 182 questionnaires were distributed and 158 were retrieved with a response rate of 87%. To verify the reliability of the data, the Alpha Kronbach test was used. And the use of path analysis method, structural equation models to test hypotheses. The study has reached a number of results, the most important of which are: The impact of excellence in the management of service operations on the competitive advantage and knowledge capabilities, and that the

knowledge capabilities mediate the relationship between excellence in service operations management and competitive advantage.

Keywords: Excellence in Service Operations Management, Knowledge Capabilities, Competitive Advantage.

المقدمة:

تعتبر المنافسة الصفة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح لزاماً على المنظمات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن إستمراريتها وتوقعها على منافسيها، لكي تضمن البقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع. لذا كان لزاماً على المنظمات البحث عن مصادر للميزة التنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق. والميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، وتتبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس، والمرسي، 2006: 15).

ولتستطيع المؤسسات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (Khan & Matalay, 2009: 769). فالمؤسسة يمكنها رفع مستوى أدائها وتعزيز مركزها التنافسي من خلال عدة مداخل تتعلق في مجملها بانتقاء القدرات المعرفية والكفاءات البشرية والمحافظة عليها مع تأهيلها حتى يكون لديها رؤية عصرية واضحة لعملية الابتكار ومتطلباتها وكيفية خلق المناخ المناسب لها (خالدية، 2017: 173). نظراً لضرورة التعرف على مدى التميز في إدارة العمليات الخدمية المطبقة في المنظمات السودانية والقدرات المعرفية التي يتمتع بها العاملون فيها الذي ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية جاءت هذه الدراسة لمعرفة ذلك.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تحقيق المزايا التنافسية من أهم مساهمات وظيفة العمليات وذلك من خلال سعي المنظمة إلى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومتابعة ورصد أداء المنافسين وأنشطتهم حيث يؤثر الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى منتجات تتطابق مع توقعات الزبون في الحصول على المنافع التي يرغب فيها جراء استخدام المنتج (عباس، 2012: 51). ويمثل موضوع امتلاك مهارات وكفاءات متميزة أحد أبرز اهتمامات المنظمات الحديثة، وأن نتاج العقل البشري المتميز هو الغزارة المعرفية والتي أصبحت سمة العصر الحديث (بوحنية قوي، 2008). كما أن تدعيم القدرات المعرفية وبناء العقول الذكية هو محور المنظمة وعليه تتم الأعمال وفقاً للاستثمار في الأنشطة الذهنية لتعويض أي نقص في الموارد المادية، واقتصاد المعرفة يوفر للمنظمات التنافسية فرصة الاستفادة من العقول المتميزة وبالتالي تخطيط الوظائف وتنوع أساليب العمل يكون وفقاً للأنشطة المعرفية المتنوعة لكل الموارد البشرية وهذا يزيد من إمكانيات النجاح (حامدي، 2015). الملاحظ من واقع الدراسات السابقة أنها ركزت على دراسة علاقة التميز بالميزة التنافسية من خلال متغيرات التميز في إدارة العمليات المصرفية، إستراتيجية التميز في التعلم والتعليم، إدارة التميز، مدخل العمليات الإنتاجية، ممارسات إدارة التميز كما في دراسات (الخموس 2014، الفقهاء 2012، السوسي 2015، يحيوي 2015) إلا أن هذه الدراسة قد تناولت تلك العلاقة بالميزة التنافسية من خلال التميز في إدارة العمليات الخدمية. وان التميز في تطوير العمليات والاستراتيجيات له أثر كبير في تنمية القدرات المعرفية ورفد الموظفين بالمعلومات عن السوق ومتطلباته فدراسة (بوسعد، 2018) توصلت إلى

وجود تأثير إستراتيجية التمكين على رأس المال البشري، وتتمية القدرات المعرفية للعاملين، ومساعدتهم من إنتاج أفكار جديدة، مما ينتج عنه توسيع المؤسسات لخصصها السوقية. وتوصلت دراسة (Croteau and Raymond, 2004) إلى أن القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها. وأكدت دراستي (البشري، 2015، وحمزه 2015) وجود تأثير ايجابي للتوجه الاستراتيجي بشكل كبير على المعرفة. وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية إلا انه من النادر تناول تلك العلاقة عبر التأثير المباشر لمدخل إدارة العمليات الخدمية، حيث ركزت دراسات على العلاقة بين قدرات العاملين المعرفية والقدرات والميزة التنافسية كما إشارة إليه دراسات (Egbu,at al 2005،2005، Nguyen, 2005، الكبيسي وإبراهيم 2014، قمري 2017، Khandekar & Sharma, 2005). وركزت دراسة (Palumbo,et al, 2005) على المعرفة بالعمل ولكن من خلال العلاقة بين القدرة الإدراكية والأداء. وعليه تتلخص مشكلة البحث في اختبار اثر القدرات المعرفية على العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- دراسة العلاقة المباشرة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية.
- 2- قياس أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على القدرات المعرفية بالمؤسسات الخدمية.
- 3- توضيح أثر القدرات المعرفية على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.
- 4- اختبار مدى تأثير القدرات المعرفية على العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

أنها تتناول اثر القدرات المعرفية على العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة التميز في إدارة العمليات الخدمية بمدخل القدرات المعرفية مع متغيرات أخرى خلاف الميزة التنافسية.

ثانياً: الأهمية العملية

وعملياً فلن نتاج وتوصيات هذه الدراسة من المؤمل أن تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات بأهمية التميز في إدارة العمليات الخدمية وتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية وغير المباشر على القدرات المعرفية. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف تتناول هذه الدراسة (مفاهيم الدراسة، تطوير الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات، ومنهجية الدراسة، واختبارات الفروض، ومناقشة النتائج).

مفاهيم الدراسة:

أولاً - التميز في إدارة العمليات الخدمية:

يعرف (البحيبي، 2014: 29) التميز بأنه: أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة. والتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif,)

227: 2008). والتميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، أظن يمكن تصوره منظمة ما متميزة في مجال معين دون المجالات الأخرى، فالتوازن والتوافق سمتان أساسيتان للتميز في مختلف وحدات المنظمة، وهو يشمل على بعدين من محاور الإدارة هما أن الغاية الحقيقية للإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة لمؤامرات وقرارات وما تعتمد من نظم واستراتيجيات تتسم بالتميز، والبعدان متممات ومتكاملتان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001: 12).

ويمكن تعريف التميز في إدارة العمليات الخدمية على أنه: تبني منهجية تسعى إلى تحقيق التميز في أداء العمليات الخدمية وحل المشكلات من خلال العمل الجماعي والقيادة التشاركية وما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات ومعارف والتركيز على العميل وتحقيق رغباته، وتطوير العمليات والسياسات والإجراءات التنظيمية اللازمة، بما يؤدي إلى تحسين الأنشطة الخدمية في أماكن تقديمها (الخموس، 2014: 11) ومن أهم أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية:

- **التميز في إدارة العميل:** وتعني تقديم الخدمة الممتازة المقدمة للعملاء بحيث يتم إيلاء العناية والاهتمام الكاملين لاحتياجات العملاء بابتسامة ومظهر أنيق ومتقائل إضافة إلى التحلي بروح المبادرة والاقتراب من العميل من خلال استطلاع حاجاته وطرح الأسئلة بأسلوب نكي ونظيف ومحبيب مما يضمن بناء جسور الثقة والتكامل (الخموس، 2014: 11).

- **التطوير العملياتي:** ويشير إلى العمل المستمر والدؤوب نحو تطوير السياسات والإجراءات ذات العلاقة المباشرة بخدمة العملاء لرفع كفاءتها وفعاليتها مع الأخذ بعين الاعتبار أن لا تكون مملة للعميل بل تجعله متفاعلاً ومتقبلاً للأسلوب الجديد الذي يحقق تطلعاته ورغباته دون الإفصاح عنها (الخموس، 2014: 11).

- **تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية:** وتشير إلى السياسات الضابطة لكافة العمليات الخدمية في المؤسسات الخدمية، والتي تهدف إلى تسهيل الحصول على الخدمات المختلفة في سهولة ويسر وبالسرية والدقة العالية والسرية التامة على معلومات العميل كلما تطلب الأمر ذلك، مع إمكانية التغيير المستقبلي في تصميم هذه الخدمات (الخموس، 2014: 11).

القدرات المعرفية:

تعرف القدرات (Abilities) على أنها الإمكانيات المطلوبة للقيام بإعمال أو تصرفات معينة وهي ضرورية ولكنها لا تتيح شروطاً كافية لإحداث السلوك، ولابد أن تتحدد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك (يونس، 2005: 7). وتعرف على أنها: درجة إلمام الموظف أو العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه (الصيرفي، 2006: 210). وهي بذلك تشمل المعرفة بالوظيفة وانجاز مهام الوظيفية الموكلة للموظف. وتمازس المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، وأن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية (عبدالله، علي، وبوسهوه، نذير، 2010: 13). فالمؤسسة يمكنها رفع مستوى أدائها وتعزيز مركزها التنافسي من خلال عدة مداخل تتعلق في مجملها بانتقاء القدرات المعرفية والكفاءات البشرية والمحافظة عليها مع تأهيلها حتى يكون لديها رؤية عصرية واضحة لعملية الابتكار ومتطلباتها وكيفية خلق المناخ المناسب لها (خالدية، 2017: 173)

الميزة التنافسية:

توجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل البيئة التنافسية حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية وهي (عدنان، 2001): مستوى المنظمة، مستوى الصناعة، المستوى القومي. وقد تطرق الكثير من علماء الإدارة لمفهوم وماهية الميزة التنافسية، نستعرض في هذا المجال أبرزها على النحو التالي: يرى (مايكل بورتر) أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث أن تأخذ شكل الأسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة (Porter, 1993: 48). كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، المادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (أبو بكر، 2006: 13).

ومن أهم أبعاد الميزة التنافسية:

التكلفة الأقل: وهي قدرة المؤسسة على توفير سلع أو خدمات بتكلفة اقل من منافسيها من أجل الحصول على حصة سوقية اكبر، من ميزاتها أن التكلفة المنخفضة لمنتجات المؤسسة تسمح لها بان تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة، ومن عيوبها الخطر من منافسي المؤسسة لنفس المنتج بتطبيق نفس الإستراتيجية ولكن من خلال اختراعات جديدة (روبرت. أ. بتس، 2008: 302).

الاستجابة السريعة لحاجات العملاء: وتشير الاستجابة السريعة للعملاء إلى قدرة المنظمة على تقليل الفترة الزمنية بين قبول طلبات العملاء وتقديم السلع أو الخدمات لهم. وينظر لها من زاوية أخرى بأنها سرعة المنظمة في تطوير منتجاتها، من خلال تقليل الوقت بين ظهور فكرة السلعة أو الخدمة ووضعها موضع التنفيذ والوصول إلى المنتجات وتقديمها للعملاء (Kahreh, et al., 2011: 30).

تطوير الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات:

إعتماداً على متغيرات الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط على العلاقة بينهما، وفيما يلي هذه الفرضيات:

1- العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية: أشارت دراسة (الخموس، 2014) إلى وجود اثر للتميز في إدارة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية. فيما استنتجت دراسة (الفقاء، 2012) وجود علاقة بين تبني إستراتيجية التميز في التعليم والتعلم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية. كما خلصت دراسة (Yair, 1993) إلى أن الاستفادة من الموارد النادرة في المنظمة تساعد على تحقيق نوع من التغيير والتطوير والاستدامة في أداء الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت دراسة (السوسي، 2015) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسات الكليات التقنية لإدارة التميز ودرجة ممارساتها لاستراتيجيات الميزة التنافسية. من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الأولى والتي تنص على انه:-

H₁- توجد علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية السودانية، وتتفرع

منها الفرضيات التالية:-

: توجد علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والتكلفة الأقل. H_{1.1}

: توجد علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والاستجابة. H_{1.2}

2- العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والقدرات المعرفية:

فبالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والقدرات المعرفية فدراسة (بوسعه، 2018) توصلت إلى وجود تأثير إستراتيجية التمكين على رأس المال البشري، وتنمية القدرات المعرفية للعاملين، ومساعدتهم من إنتاج أفكار جديدة، مما ينتج عنه توسيع المؤسسات لخصصها السوقية. وتوصلت دراسة (Croteau and Raymond, 2004) إلى أن القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها. وأكدت دراستي (البشري، 2015، وحمزه 2015) وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي بشكل كبير على المعرفة، وان التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى رفد الموظفين بمعلومات عن مفيدة عن السوق. من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الثانية والتي تنص على انه:-

H2 - توجد علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والقدرات المعرفية في المؤسسات الخدمية السودانية، وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

H2.1: توجد علاقة بين التميز في إدارة العميل والقدرات المعرفية.

H2.2: توجد علاقة بين التميز في التطوير العملي والقدرات المعرفية.

H2.3: توجد علاقة بين التميز في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والقدرات المعرفية.

3- العلاقة بين القدرات المعرفية والميزة التنافسية:

فقد توصلت دراسة (الكبيسي وإبراهيم ، 2014) إلى وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط القدرات الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وانه ينبغي أن تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والإستراتيجية مجتمعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية أكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بشكل منفرد. كما توصلت دراسة (Khandekar & Sharma, 2005) إلى أن قدرات الموارد البشرية لها تأثير كبير على استدامة الميزة التنافسية لان الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات اللازمة. وبدورها أشارت نتائج دراسة (الدوري والعزاوي، 2004) إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة وبسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي. من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الثالثة والتي تنص على انه:-

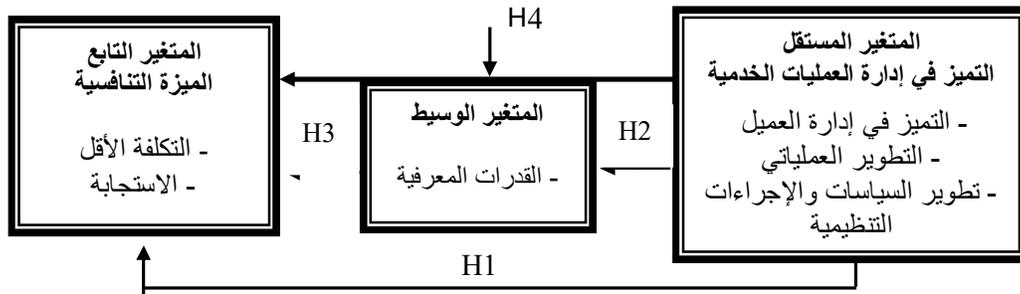
H3- توجد علاقة بين القدرات المعرفية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية السودانية، وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

H3.1: توجد علاقة بين القدرات المعرفية والتكلفة الأقل.

H3.2: توجد علاقة بين القدرات المعرفية والاستجابة.

4- الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية: توصلت دراسة (صبيح، 2013) عن وجود تأثير لأبعاد المنظمة الساعية للتعليم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط. كما توصلت دراسة (محمد، 2015) إلى وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. وفي نفس السياق كشفت دراسات (Palumbo, et al,)

2005 و Carlos & Cipres 2008 و زهيرة 2018) وجود توسط ل (المعرفة بالعمل، نقل المعرفة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القدرة الإدراكية، خصائص المعرفة، الثقافة التنظيمية) و المتغيرات التابعة (الأداء، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية). من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرابعة والتي تنص على انه :-
H4- القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.



المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى العلاقات بين المتغيرات 2018
شكل رقم (1): نموذج الدراسة

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياسين الأول: ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: الرقم (1) يقابل أوافق بشدة. والرقم (2)أوافق. والرقم (3)محايد. والرقم (4)لا أوافق. والرقم (5)لا أوافق بشدة، وذلك للمتغير المستقل والتابع. أما بالنسبة للمتغير الوسيط فقد تم الاعتماد على مقياس مستوى الجودة الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: الرقم (1) يقابل عالية جداً. والرقم (2)عالية. والرقم (3)متوسطة. والرقم (4)متدنية. والرقم (5)متدنية جداً. وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم

(4) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم تم اختيار مفرداتها الحصر الشامل لثمانية أنواع من هذه الخدمات، والنوع التاسع والمتمثل في الفنادق تم توزيع 30 استبانته لمؤسساته لتكون ممثلة لمجموعة. وتم توزيع عدد 182 استبانة على المنظمات المبحوثة وتم استرداد 158 استبانة بنسبة بلغت (87%). فيما تم استبعاد (3) استبانات لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل 155 استبانته بنسبة (85%) أعمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

التحليل والنتائج :

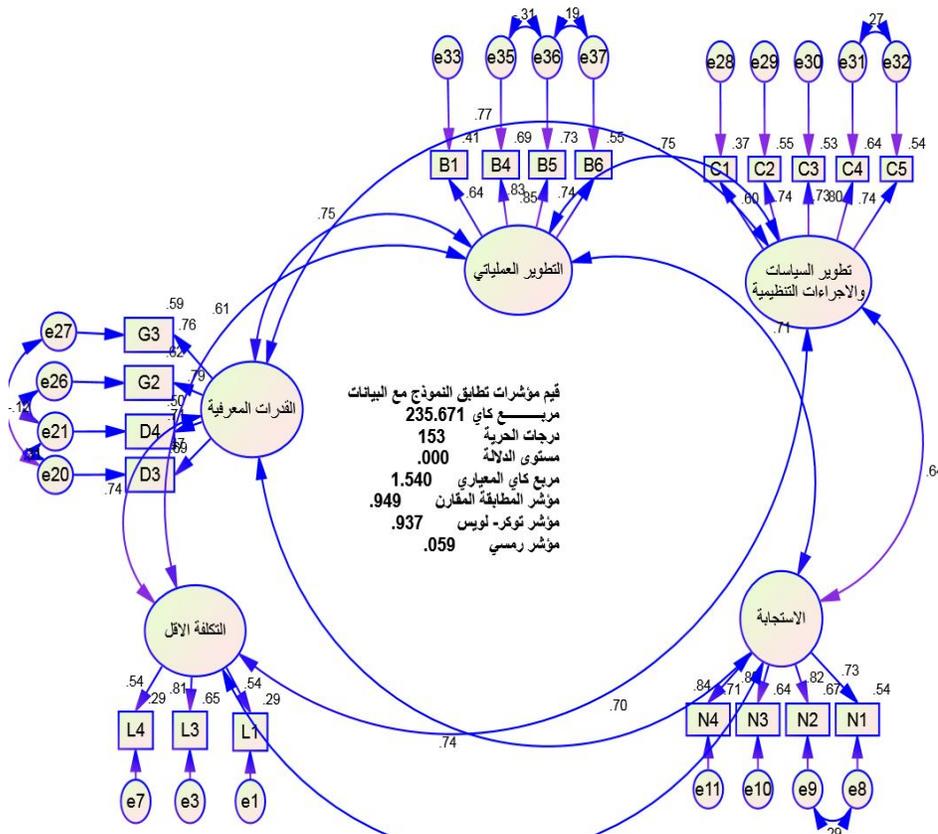
التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

احتوت البيانات الأساسية على ثمانية عناصر هي (1) طبيعة الخدمة المقدمة: حيث بلغت نسبة خدمة الأوراق المالية (33.6%) من العينة وتشكل أكبر نسبة فيها تليها الخدمة المصرفية بنسبة (28.6%) ثم خدمة الطيران بنسبة (15.1%) ثم خدمة التأمين بنسبة (10.9%) ثم الخدمات التعليمية بنسبة (10.1%) وأخيراً خدمات الاتصالات بنسبة (1.7%). (2) عدد العاملين في المؤسسة: حيث نجد أن الفئة أقل من 50 عامل شكلت نسبة (42.9%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة أكثر من 150 عامل نسبة بلغت (36.1%)، والفئة من 50-100 عامل بلغت نسبة (15.1%)، وأخيراً الفئة من 101-150 عامل بلغت نسبة (5.9%). (3) ملكية المؤسسة: أكبر نسبة للمؤسسات السودانية بالكامل (60.5%)، ثم يليها المؤسسات المختلطة (سودانية وأجنبية) بنسبة (25.2%)، ثم يليها المؤسسات الأجنبية بنسبة (14.3%). (4) عدد المنافسين لخدمة المؤسسة: فقد تبين أن فئة أكثر من 10 منافسين يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (73.9%) ثم الفئة أقل من 5 منافسين يشكلون نسبة (15.1%)، وتليها الفئة من 5-10 منافسين بنسبة (10.9%).

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة :

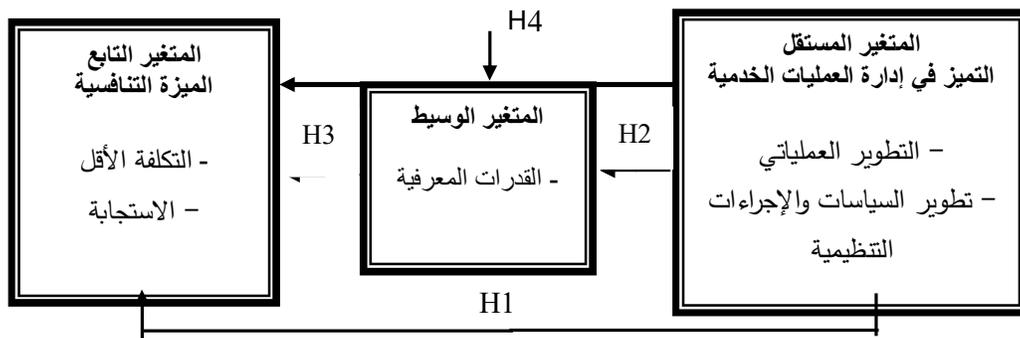
تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي تم التحليل لكل متغير على حده، وأيضاً لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء اسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الاحتمالية العظمى Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي

AMOS22



المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (2): التحليل الاستكشافي والتوكيدي لنموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى العلاقات بين المتغيرات 2018

شكل رقم (3) نموذج الدراسة المعدل

جودة المقياس: درجة اعتمادية الاستبانة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 ربما تكون إسرافاً، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

جدول رقم (1): الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات
0,848	4	التطوير العملياتي
0,851	5	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية
0,828	4	القدرات المعرفية
0,677	3	التكلفة الأقل
0,882	4	الاستجابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ أكثر من 0,70 فيما عدا قيمة المعامل للتكلفة الأقل 0,667. ولكنها مقبولة، مما يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

تحليل الارتباط: (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0,30 - 0,70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0,70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (2): تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Estimate		
0,627	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية	<-->
0,661	القدرات المعرفية	<-->
0,420	التكلفة الأقل	<-->
0,587	الاستجابة	<-->
0,532	القدرات المعرفية	<-->
0,489	التكلفة الأقل	<-->
0,545	الاستجابة	<-->
0,537	القدرات المعرفية	<-->
0,664	القدرات المعرفية	<-->
0,445	التكلفة الأقل	<-->

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

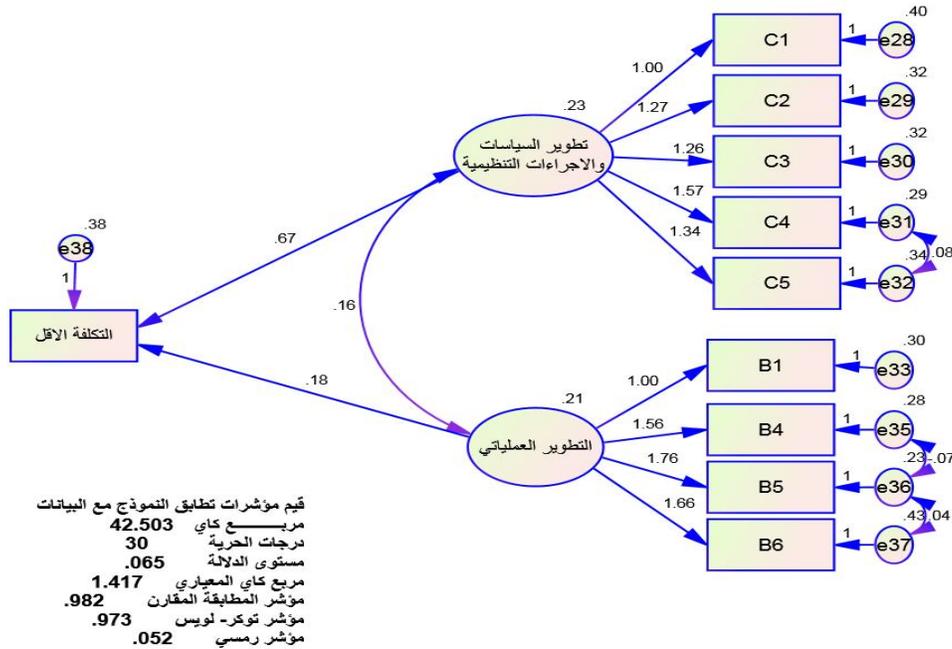
اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب.

تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S, 1996).

الشكل (4) الفرضية الأولى (أ): هنالك علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) والميزة التنافسية (التكلفة الأقل).



المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

شكل رقم (4)

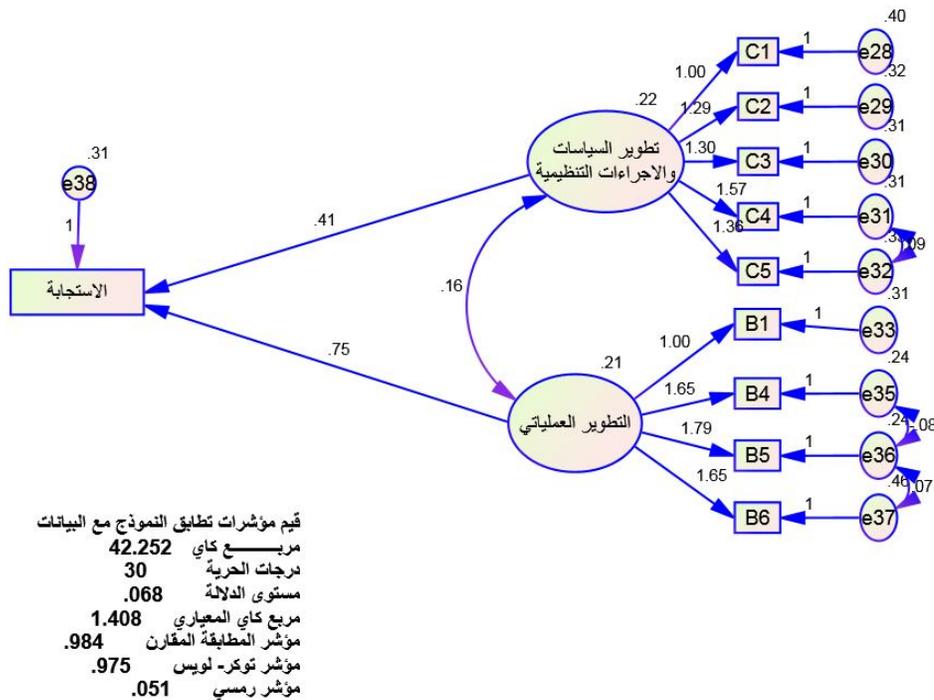
حيث أن المسار من تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية إلى التكلفة يساوي (0,675) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,002)، والمسار من التطوير العملي إلى التكلفة الأقل يساوي (0,183) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,371) و، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (3): المسار من التميز في إدارة العمليات الخدمية إلى التكلفة الأقل

العلاقات	لتقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
تطوير السياسات والإجراءات	0.675	0.216	3.130	0.002	دعمت
التطوير العملياتي	0.183	0.205	0.895	0.371	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

الشكل (5) الفرضية الأولى (ب): هناك علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) والميزة التنافسية (الاستجابة)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

شكل رقم (5)

حيث أن المسار من تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية إلى الاستجابة يساوي (0,405) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,040)، والمسار من التطوير العملياتي إلى الاستجابة يساوي (0,753) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، والجداول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

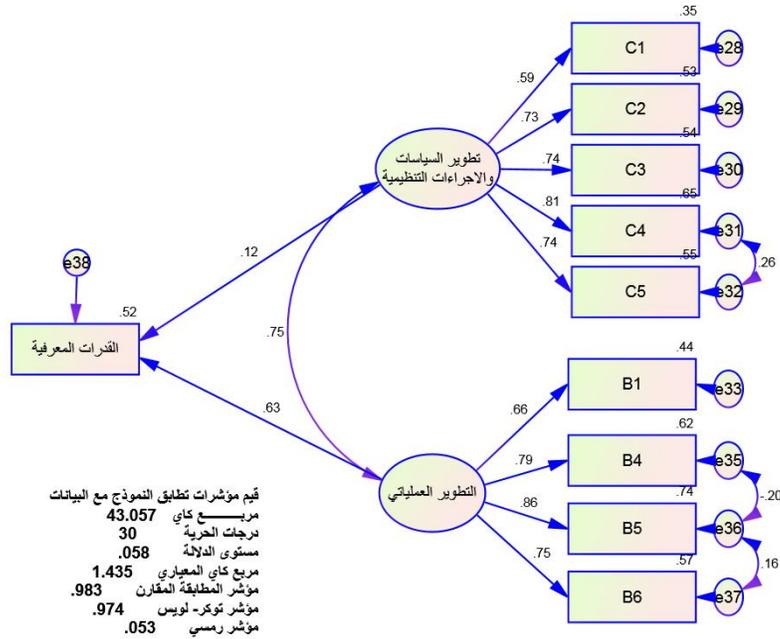
جدول رقم (4): المسار من التميز في إدارة العمليات الخدمية إلى الاستجابة

العلاقات	لتقديرات Estimates	الخطأ المعياري	القيمة الحرية	الدلالة P	النتيجة
----------	-----------------------	-------------------	------------------	--------------	---------

	CR	S.E				
تطوير السياسات والإجراءات	.040	2.057	.197	.405	الاستجابة	<--
التطوير العملي	***	3.658	.206	.753	الاستجابة	<--

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

الشكل (6) الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) والقدرات المعرفية.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

شكل رقم (6)

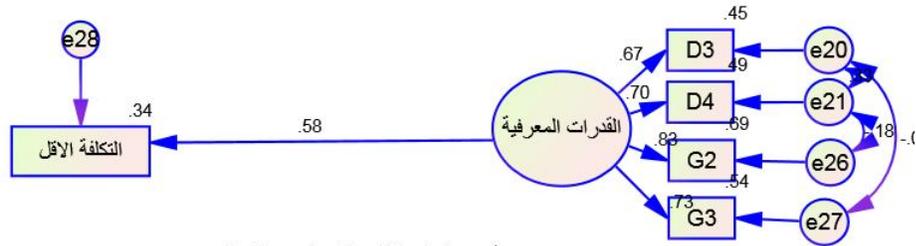
حيث أن المسار من تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية إلى القدرات المعرفية يساوي (0,185) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,344)، والمسار من التطوير العملي إلى القدرات المعرفية يساوي (0,985) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، والجداول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (5): المسار من التميز في إدارة العمليات الخدمية إلى القدرات المعرفية

العلاقات	لتقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
تطوير السياسات والإجراءات	.185	.196	.947	.344	لم تدعم
التطوير العملي	.985	.206	4.774	***	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

الشكل (7) الفرضية الثالثة (أ): هنالك علاقة بين القدرات المعرفية والميزة التنافسية (التكلفة الأقل).



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربيع كاي .303
درجات الحرية 2
مستوى الدلالة .860
مربع كاي المعياري .151
مؤشر المطابقة المقارن 1.000
مؤشر توكر- لويس 1.030
مؤشر رمسي .000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

شكل رقم (7)

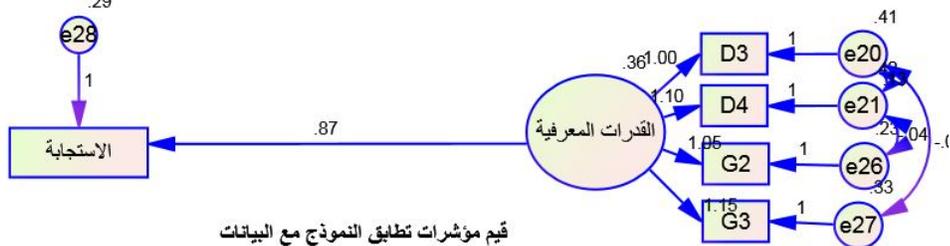
حيث أن المسار من القدرات المعرفية إلى الميزة التنافسية (التكلفة الأقل) يساوي (.721) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (6): المسار من القدرات المعرفية إلى الميزة التنافسية (التكلفة الأقل)

العلاقات	لتقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
القدرات المعرفية <--> التكلفة الأقل	.721	.119	6.062	***	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

الشكل (8) الفرضية الثالثة (ب): هنالك علاقة بين القدرات المعرفية والميزة التنافسية (الاستجابة).



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربيع كاي 2.156
درجات الحرية 2
مستوى الدلالة .340
مربع كاي المعياري 1.078
مؤشر المطابقة المقارن .999
مؤشر توكر- لويس .997
مؤشر رمسي .023

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

شكل رقم (8)

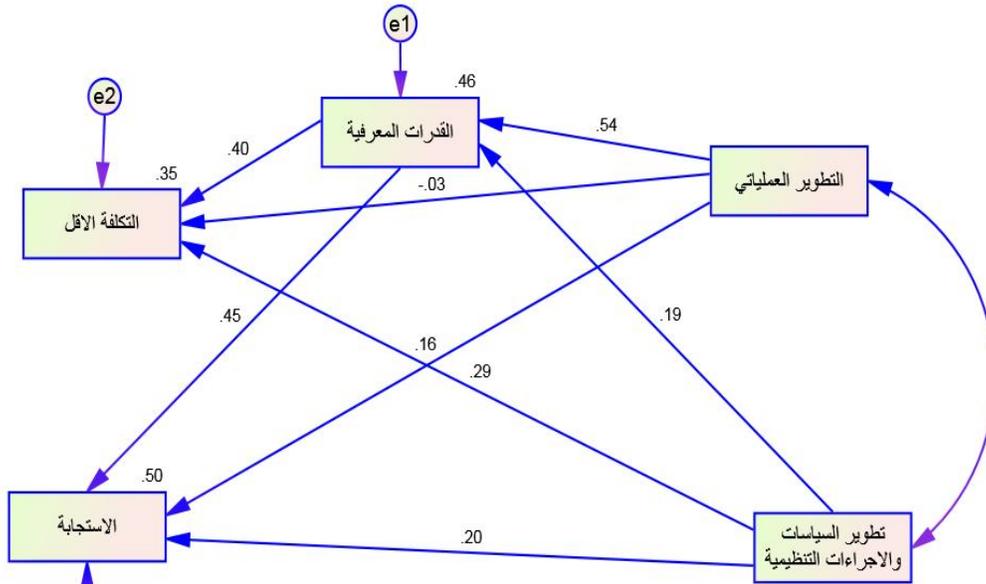
حيث أن المسار من القدرات المعرفية إلى الميزة التنافسية (الاستجابة) يساوي (.866) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (7) المسار من القدرات المعرفية إلى الميزة التنافسية (الاستجابة)

العلاقات	تقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
القدرات المعرفية <-- الاستجابة	.866	.124	7.009	***	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

الشكل (9) الفرضية الرابعة: القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات والخدمة والميزة التنافسية.



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 1.003
 درجات الحرية 1
 مستوى الدلالة .316
 مربع كاي المعياري 1.003
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توكر-لويس 1.000
 مؤشر رمسي .005

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

شكل رقم (9)

(المدعوم spss.21 باستخدام برنامج (Path Analysis) لاختبار تلك العلاقة تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتحقق من وجود اثر للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في BOOTSTRAP بطريقة AMOS.23 ببرنامج إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية. وقد توزعت نتائج ذلك التوسط بين التوسط الكلي والتوسط الجزئي لتلك العلاقات كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية

النتيجة	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	الفرضيات
توسط جزئي	0.294*	0.077*	التطوير العملياتي-->القدرات المعرفية-->التكلفة الأقل
توسط جزئي	0.029-***	0.216**	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية-->القدرات المعرفية-->التكلفة الأقل
توسط جزئي	0.205**	0.087*	التطوير العملياتي-->القدرات المعرفية-->الاستجابة
توسط كلي	0.162	0.242**	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية-->القدرات المعرفية-->الاستجابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) والميزة التنافسية(التكلفة الأقل). اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري 2009) والتي استنتجت ضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي نموذجاً لإدارة التميز في مؤسساتها للوصول إلى الميزة التنافسية. ودراسة (يحيوي، 2015) التي توصلت إلى أن مدخل العمليات الإنتاجية المتكاملة والتي تقوم على مزج طرق مختلفة لإدارة العمليات ينعكس على تخفيض التكاليف بقدر كبير، ويزيد من تنافسية المؤسسة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخموس، 2014) التي توصلت إلى عدم وجود اثر لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. ودراسة (سمهود، 2013) عدم توافي التميز في العمليات والإجراءات من وجهة نظر المبحوثين، وذلك لاعتقادهم بعدم وضوح العمليات، وعدم تطورها في ضوء واقع ممارسات المنافسين، ولوجود أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية لا تتناسب مع طبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة المحيطة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي) والميزة التنافسية(التكلفة الأقل). اتفقت هذه النتيجة دراسة (سمهود، 2013) عدم توافر التميز في العمليات والإجراءات من وجهة نظر المبحوثين، وذلك لاعتقادهم بعدم وضوح العمليات، وعدم تطورها في ضوء واقع ممارسات المنافسين، ولوجود الأنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية لا تتناسب مع طبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة المحيطة. واختلفت مع دراسات (الجعبري 2009) والتي استنتجت ضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي نموذجاً لإدارة التميز في مؤسساتها للوصول إلى الميزة التنافسية. ودراسة (يحيوي، 2015) التي توصلت إلى أن مدخل العمليات الإنتاجية المتكاملة والتي تقوم على مزج طرق مختلفة لإدارة العمليات ينعكس على تخفيض التكاليف بقدر كبير، ويزيد من تنافسية المؤسسة. ودراسة(الخموس، 2014) التي توصلت إلى وجود اثر للتطوير العملياتي وتحقيق الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) والميزة التنافسية(الاستجابة). اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(الجعبري 2009) والتي توصلت

ان تبني نموذجاً لإدارة التميز في المؤسسات يؤدي للوصول إلى الميزة التنافسية. ودراسة (بجايوي، 2015) التي توصلت إلى أن مدخل العمليات الإنتاجية المتكاملة والتي تقوم على مزج طرق مختلفة لإدارة العمليات ينعكس على تخفيض التكاليف بقدر كبير، ويزيد من تنافسية المؤسسة. ودراسة (الخموس، 2014) وجود اثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية تحقيق الميزة التنافسية (الاستجابة). واختلفت مع دراسة (سمهود، 2013) عدم توافر التميز في العمليات والإجراءات من وجهة نظر المبحوثين، وذلك لاعتمادهم بعدم وضوح العمليات، ولوجود أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية لا تتناسب مع طبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة المحيطة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي) والقدرات المعرفية. اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات، فدراسة (بوسعدة، 2018) توصلت إلى وجود تأثير إستراتيجية التمكين على رأس المال البشري، وتنمية القدرات المعرفية للعاملين، ومساعدتهم من إنتاج أفكار جديدة، مما ينتج عنه توسيع المؤسسات ل حصصها السوقية. وتوصلت دراسة (Croteau and Raymond, 2004) إلى أن القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها. وأكدت دراستي (البشري، 2015، وحمزه 2015) وجود تأثير ايجابي للتوجه الاستراتيجي بشكل كبير على المعرفة، وان التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى رفد الموظفين بمعلومات عن مفيدة عن السوق. ولكن تلك الدراسات اختلفت مع نتيجة هذه الدراسة فيما يخص العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والقدرات المعرفية والتي كانت علاقة سلبية، وقد يرجع ذلك التأثير السلبي إلا أن هناك عوامل أخرى من وجهة نظر المبحوثين غير التي تم دراستها، ممكن أن يكون لها تأثير ايجابي في هذه العلاقة

وبينت نتائج التحليل لهذه الدراسة أن هناك علاقة بين القدرات المعرفية والميزة التنافسية حيث أظهرت النتائج أن القدرات المعرفية كانت ذات تأثير على الميزة التنافسية (التكلفة الأقل والاستجابة). اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات، فقد توصلت دراسة (الكبيسي وإبراهيم، 2014) إلى وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط القدرات الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وأنه ينبغي أن تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والإستراتيجية مجتمعة من اجل تحقيق الميزة التنافسية أكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بشكل منفرد. ودراسة (Khandekar & Sharma, 2005) أن قدرات الموارد البشرية لها تأثير كبير على استدامة الميزة التنافسية لان الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات اللازمة. وبدورها أشارت نتائج دراسة (الدوري والعزاوي، 2004) إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة وبسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي. ودراسة (احمد، 2015) أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة التي تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين.

وأظهرت نتائج الدراسة بان هناك توسط للقدرات المعرفية في العلاقة بين أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية كما بالجدول رقم (4). اتفقت هذه النتائج مع دراسة (صبيح، 2013) وجود تأثير لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط. ودراسة (محمد، 2015) وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. وفي نفس السياق توصلت دراسات (Palumbo, et al, 2005 و Carlos & Cipres 2008 و زهيرة 2018) إلى وجود توسط ل (المعرفة بالعمل، نقل المعرفة الإستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القدرة الإدراكية، خصائص المعرفة، الثقافة التنظيمية) و المتغيرات التابعة (الأداء، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية)

التوصيات:

- 1- تحديث وتطوير العمليات الخدمية لمواكبة التطورات التقنية، ورفع مستويات القدرة المهارية والتخطيطية للعاملين وتمكينهم من الاستجابة والتعامل مع الأساليب والوسائل الخدمية التي أفرزتها تلك التطورات.
 - 2- تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة أثناء أداء العمليات الخدمية، والحرص على تنفيذ وتقديم الخدمات للعملاء بسرية تامة وبالسرية والدقة المطلوبتين في الوقت الذي يطلب العميل ذلك.
 - 3- استغلال المهارات والخبرات والأفكار لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي ونقل المعرفة والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة.
- محددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية :**

أجريت الدراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي فقط العاملة بولاية الخرطوم، يجب إن يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى، لان العاملين بالقطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن القطاعات الأخرى، اعتمدت الدراسة على جزئية معينة للميزة التنافسية، إلا أن الميزة التنافسية يشمل مصادر أخرى كالجودة والإبداع. وهذا يعطي الدراسات المستقبلية المساحة للحركة بحرية لخلق نموذج امثل يمكن من تعديل العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية. إذن يجب إجراء بحوث أخرى وذلك لفهم العلاقة جيداً وتغيير الصورة للمؤسسات التي تعاني من معوقات تحقيق الميزة التنافسية بصورة مستمرة وأيضاً إجراء الدراسة بنفس المتغيرات مع متغيرات معدلة ودراسة تأثيرها في هذه العلاقة.

المراجع:

- 1- أبوبكر، مصطفى محمود، (2006)، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية - الإسكندرية.
- 2- أحمد، حسن عبدالحليم، (2015)، "إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي" رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 3- إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2007)، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية" الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4- ال روبرت.أ.بتس-ديفيدلي، (2008)، " الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 5- البحيصي، عبدالمعطي محمود، (2014) " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- 6- البشري، محمد الفاتح، (2015)، "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 7- الجعبري، تغريد عيد، (2009)، "دور إدارة التميز في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل.
- 8- الدوري، زكريا، والعزاوي، بشري، (2004)، " إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع تحت عنوان "إدارة المعرفة في الوطن العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 ابريل.

- 9- الخموس، محمد نعيم، (2014)، " جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.
- 10- السلمي، علي، (2001) "خواطر في الإدارة المعاصرة" دار غريب، القاهرة.
- 11- السوسي، يوسف رزق، (2015)، "درجة ممارسات الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية" رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.
- 12- الصيرفي، محمد ، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر الجامعة، الإسكندرية.
- 13- الفقهاء، سام عبدالقادر، (2012)، "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول " استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية- الأردن، وجامعة القاهرة.
- 14- الكبيسي، صلاح الدين، وإبراهيم تغريد، (2014)، "القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية"، مجلة العلوم لاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، (20)79: 33-74
- 15- بنك السودان المركزي (2016)، " التقرير السادس والخمسون " <http://www.cbos.gov.sd>
- 16- بوسعه، زكية، (2018) " إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة" رسالة دكتوراه الفلسفة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة I-الجزائر.
- 17- حامدي، عبدالحמיד، (2015)، " دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة" رسالة ماجستير في الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 18- حمزة، تهاني الرشيد،(2015)، " التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات: إدارة المعرفة كمتغير وسيط"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 19- خالدية، بوجحيش، (2017) "تنمية المهارات الابتكارية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" رسالة دكتوراه الفلسفة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بوحسية بن بوعلي الشلف-الجزائر.
- 20- زهيرة، دحماني (2018)، " إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس-الجزائر.
- 21- صبيح، خالد جمال، (2014)، " أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.
- 22- عباس، طارق كرمان، (2012)، " إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط-الكوت، العراق، (27)19: 46-78.
- 23- عبدالله، علي، وبوسهوه، نذير، (2010)، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 18-19مايو.
- 24- قمرى، حياة،(2017)، " دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية-جامعة بانة I، الجزائر.

- 25- محمد، إبراهيم عبدالقادر، (2015)، " قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة لمعرفة في الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.
- 26- وديع، محمد عدنان، (2001)، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سلسلة جسر التنمية، عدد 24.
- 27- يحيوي، مفيدة عيسى،(2015)، "تطوير نموذج لمدخل العمليات الانتاجية المتكاملة لتحقيق التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، عمادة البحث العلمي-الجامعة الاردنية، (42):1-283-305.
- 28- يونس، طارق شريف، (2005)، " معجم ومصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 29- Ajaif, Mona, (2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East 2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
- 30- Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996, "Using Multivariate Statistics", Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA.
- 31- Carlos. J, Cipres. M, 2006, Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual Framework, journal of knowledge management, V10, N4. PP. 100-112.
- 32- Croteau, A. M. and Raymond, L. 2004. Performance Outcomes of Strategic and IT Competencies Alignment, Journal of Information Technology, 19: 178-190.
- 33- Egbu C.O., Hari, S., and Renukcappa, S.H.,(2005),"Knowledge Management for Sustainable Competitive Small and Medium Surveying Practices", Structural Survey, Vol(23), No(1): 7-21.
- 34- Hina Khan, Harry Matlay, (2009) "Implementing service excellence in higher education", Education + Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769-780.
- 35- Kahreh, M., Ahmadi, H., and Hashemi, A. (2011) "Achieving Competitive Advantage through Empowering Employees: An Empirical Study". Far East Research Centre, 3(2), 26-37.
- 36- Khandekar, Aradhana and Sharma, Anuradha, (2005), "Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage" Education Training journal, V 47, No. 8/9: 628-639
- 37- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. and Rao, S. Subba. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance". The International Journal of Management Science (OMEGA), 34(2):107-124.
- 38- Mark V. Palumbo, Corey E. Miller, Valerie L. Shalin, & Debra Steele-Johnson ,(2005), "The Impact of Job Knowledge in the Cognitive Ability-Performance Relationship", Applied H.R.M. Research, 2005, Volume 10, Number 1: 13-20
- 39- Moses T. Kamyra, Joseph M. Ntayi and Augustine Ahiauzu. (2010). Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. African Journal of Business Management Vol. 4(14), pp. 2971-2980
- 40- Nguyen, N., (2010),"Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an Empirical Study of Vietnamese Enterprises", PhD Thesis Southern Cross University.
- 41- Porter, M., (1993), "Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, Inter-edition.

42- Yair, A. 1993. In Search for The Unique: Can Firm Specific Advantages be Evaluated. Journal of Management Studies, 30(1):31-49.