

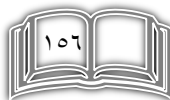
أثر الاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية أسامه حامد علي علي

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة للقياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى الهيئة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل على تعزيز الميزة التنافسية لدى الهيئة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل لما له من أثر ايجابي في تعزيز الميزة التنافسية لدى هيئة قناة السويس.

Abstract:

The study aimed to identify the role of choice in accordance with the concept of merit for future leaders in strengthening the competitive advantage in the Suez Canal Authority, was used analytical descriptive approach, and has been designed measurement tool is the questionnaire was distributed to a stratified random sample of employees of the Authority, was used statistical analysis program SPSS to test the imposition of the study, and the study found a positive effect of the selection according to the concept of merit for future leaders to strengthen the competitive advantage of the body, the study recommended the need for greater attention to the concept of merit selection according to the leaders of the future because of its positive impact in enhancing feature The competitiveness of the Suez Canal Authority.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Mumford, 2010): (i)

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج متكون من أربع فئات للجداريات الواجب توافرها في قادة المستقبل لدى المديرين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

توصلت الدراسة الي ان الجداريات الواجب توافرها في قادة المستقبل تتمثل في (جداريات قيادة المستقبل، جداريات قيادة الآخرين، الجداريات الاساسية، جداريات قيادة المنظمة)، وقد احتلت جداريات قيادة الآخرين المرتبة الاولى في الجداريات الواجب توافرها لقادة المستقبل.

٢- دراسة (كردي، ٢٠١١): (ii)

هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود تأثير جوهري بين جدارية الوظائف الإدارية، جدارية الأدوار الإدارية، جدارية مهارات الاتصال، جدارية التنمية الذاتية لدى المدير وبين كفاءة وفاعلية عملية اختيار المدير بمنظمات الأعمال.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات تأثير جوهري (بين التركيز على والاهتمام بإختبار الجدارة لدى المدير بالمهام بالوظائف الإدارية، التركيز على والاهتمام بإختبار الجدارة وكفاءة مهارات الاتصال، بين التركيز على والاهتمام بإختبار الجدارة وكفاءة المدير الذاتية) وبين كفاءة وفاعلية عملية اختيار المدير بمنظمات الأعمال.

٣- دراسة (Hana, 2013): (iii)

هدفت الدراسة إلى معرفة طرق تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار في المنظمات، وكذلك التعرف على دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار، ومعرفة تأثير البيئة التنافسية في المنظمة على كسب عملاء جدد لدى المنظمات في جمهورية التشيك.



توصلت الدراسة أن وجود الأفراد داخل المنظمة الذين لديهم قدر كبير من المعارف يمثلون أداة للحصول على الابتكارات، وكذلك بينت الدراسة أن الإبداعات الشخصية لدى العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم له دور كبير في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي من شأنها أن تساعد المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، وأن اهتمام المنظمات بدعم ثقافة المعرفة وعملية الابتكار يمثل مدخلاً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية.

٤- دراسة (سعيد، ٢٠١٥): (iv)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، والتعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي لإبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن هناك تأثير لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار)، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق معنوية في أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمستويات التنظيمية المختلفة (علياً، وسطى، تنفيذية) على أبعاد الميزة التنافسية.

٥- دراسة (Kuah, 2016): (v)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الكندية. توصلت الدراسة إلى وجود هناك فجوات بين توقعات العملاء والخدمة المدركة فعلياً، ولقد كانت أكبر فجوة في بعد تكنولوجيا المعلومات، ثم البعد المالي ثم جودة الخدمة، وكان لبعد تكنولوجيا المعلومات أكبر تأثير على تحقيق ميزة تنافسية، ثم بعد جودة الخدمة فالبعد المالي على التوالي.



٦- دراسة (Memon & Rohra, 2017):(vi)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة، والتعرف على الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، وكذلك تحديد دور الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في المنظمة، ويوجد العديد من الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يساهم في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، وأن رأس المال البشري يشكل الأساس الذي تقوم عليه فعالية الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما أثر اختيار قادة المستقبل المبني علي الجدارة في تعزيز الميزة التنافسية؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

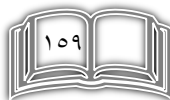
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاختيار قادة المستقبل المبني علي الجدارة في تعزيز الميزة التنافسية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى الاهتمام بسياسات الاختيار لقادة المستقبل المبني علي الجدارة من قبل هيئة قناة السويس محل الدراسة.

٢- تحديد العلاقة بين الاختيار لقادة المستقبل المبني علي الجدارة وتعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس.

٣- معرفة أثر الاختيار لقادة المستقبل المبني علي الجدارة على تعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس.



٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في هيئة قناة السويس محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.
خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:
أ- الأهمية العلمية:

١- تساعد في التعرف على مفهوم الاختيار لقادة المستقبل المبني علي الجدارة، وكذلك تساهم في توضيح أهمية جدارات قادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية.

٢- يعتبر موضوع الاختيار المبني علي الجدارة لقادة المستقبل من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع الاختيار وتعزيز الميزة التنافسية.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- يتم تطبيق هذه الدراسة على هيئة قناة السويس وهي القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات المتنوعة للسفن الاقليمية والدولية ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً، وتعد قناة السويس من أكبر الممرات العالمية للملاحة حيث يمر عبر قناة السويس حوالي ٩% من إجمالي حركة التجارة العالمية المنقولة بحراً.

٢- تواجه هيئة قناة السويس العديد من التحديات الاقليمية والدولية التي تؤثر علي الميزة التنافسية لها، الأمر الذي يتطلب البحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية لها.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

يعتبر الاختيار من أهم الوظائف في المنظمات لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، خاصة في ظل بيئة تنافسية لسوق العمل وسهولة انتقال العاملين،



والتي تساعد في الحصول على الأفراد المؤهلين والذين تتوافر لديهم القدرة على أداء العمل في المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتوجد أهمية خاصة لوظيفة الاختيار في المنظمات حيث أن الاختيار السليم سوف يعطى فرصه جيدة لنجاح باقي الوظائف من تدريب وتعليم وترقية وغير ذلك، كما يرتبط بفعالية المنظمة والتي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء بحيث تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد، وتدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني والتقني، وتنمية ولاء العاملين وانتماهم للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية عن طريق تنمية القدرة والرغبة في العمل.

وأن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب واستقطاب الكفاءات والموارد البشرية الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية.

أولاً: اختيار قادة المستقبل المبني على الجدارة:

يرتبط مفهوم الجدارة بشقين الشق الأول وهو المهارات والمعارف والسمات، والشق الثاني وهو الأداء الذي يعتبر متغيراً تابعاً للشق الأول والذي يعد متغيراً مستقلاً، فإذا تم استغلال المعارف والسمات استغلالاً جيداً، وانعكس ذلك هذا علي تحقيق التميز في الأداء بما ينعكس علي الميزة التنافسية، يكون مفهوم الجدارة قد توفر.

أ- مفهوم عملية اختيار قادة المستقبل المبني الجدارة:

١- مجموعة الصفات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بطريقة مناسبة لإنتاج أو تحقيق الأداء المطلوب، وهذه الصفات تشمل المعارف والمهارات والسمات الشخصية^(vii).

٢- المهارات والمعارف والسمات التي يحتاجها الفرد لأداء الوظيفة بفاعلية^(viii).

٣- مجموعة المهارات والسمات المطلوب توافرها في الموارد البشرية بالمنظمة والتي تؤدي الي انجاز مهام الوظائف بنجاح وتبدأ بالتحديد الكمي والنوعي لكافة



الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، وعبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، وفق مقتضيات تخطيط الموارد البشرية.^(ix)

٤- مجموعة المهارات والمعارف والسمات التي تحتاجها الموارد البشرية لاداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، والعمل علي وضع إطار للجدارة للمنظمة يحتوي علي مجموعة المهارات والسمات والمعارف التي تحتاجها المنظمة في موارد البشرية لتحقيق أهدافها، واستخدام هذا الاطار كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافأة العاملين بالمنظمة، إلي غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة".^(x)

ويعرف الباحث الجدارة علي أنها عبارة عن مزيج من القدرات والسمات والدوافع التي يحتاج الأفراد امتلاكها والتميز فيها لقيادة المنظمة في المستقبل من أجل تعزيز الميزة التنافسية".

ب- أهداف عملية الاختيار المبني علي الجدارة لقادة المستقبل:

إن عملية الاختيار من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة، فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات، وتستطيع هذه المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العملية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخاطئ.

إن عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، تبدأ فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، وعبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية.^(xi)

ج- أسباب الاختيار وفق نظام الجدارة:^(xii)

١- ربط نقاط القوي الإستراتيجية بالمنظمة بجدارات الوظائف.



- ٢- التعرف علي متفوقى الأداء والفئات العادية من الموظفين.
 - ٣- التوضيح الدقيق للجدارات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح المنظمة وللإدارات والوظائف والمهن المختلفة.
 - ٤- توضيح مجموعات المعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي تقود إلي الأداء المتفوق.
 - ٥- توفر الأساس لإدارة عن طريق إنشاء بيئة العمل التي تشجع علي الأداء المتميز بين كل العاملين.
 - ٦- وضع توقعات واضحة للعمل بالنسبة للحاضر والمستقبل.
 - ٧- وضع تقييمات مصممة خصيصاً لمتطلبات معينة وفقاً لثقافة المنظمات.
 - ٨- تصميم قاموس جدارة يصف كيف يجب تطوير الأفراد لأنفسهم مستقبلاً.
 - ٩- صياغة خطط التنمية الفردية لمساعدة الأفراد علي تقليل فجوة التطوير بين الجدارات التي يحتاجونها ليكونوا متفوقى الأداء كما في قاموس الجدارة وبين الجدارات الحالية لديهم التي تم تقييمها.
- د- أنواع الجدارات المطلوبة في قادة المستقبل:
- وضع معهد القوي العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية إطاراً للجدارات التي يحتاج القادة امتلاكها علي جميع المستويات الادارية مقسمة الي اربعة مجموعات كما يعرضها الجدول التالي: (xiii)

جدول رقم (١)

جدارات قادة المستقبل وفقاً لمعهد القوي العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية

مجموعات الجدارات الوظيفية	المفهوم	التقسيمات المختلفة
المجموعة الاولى	تشير الي المزيج المتكامل من المعارف والقدرات التي يحتاج القائد	الرؤية القيادية، الإبداعية والابتكار، التفكير



<p>الاستراتيجي، الوعي الخارجي، المرونة، إدارة التغيير.</p>	<p>لامتلاكها بما يمكنه علي ابتكار وصياغة رؤي بعيدة لمستقبل المنظمة، صياغة الاهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الرؤي مع الاخذ في الاعتبار مصالح جميع الاطراف المرتبطة بالمنظمة.</p>	<p>جدارات قيادة المستقبل</p>
<p>التأثير، التواصل، حل الصراعات، إدارة التنوع، تطوير الموظفين، التحفيز، إدارة فرق العمل، بناء الثقة، التفويض، التمكين، التفاوض، القدوة والنمذجة.</p>	<p>تشير الي المزيج المتكامل من المعارف والمهارات التي يحتاج القائد لامتلاكها، والتي من شأنها تؤدي الي القدرة علي تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل، عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الاعمال المناطة بهم، وتوفير الدعم والارشاد والتطوير، وايجاد بيئة مشجعة لهم لتحقيق أعلي مستويات الاداء بما يحقق رسالة وأهداف ورؤية المنظمة.</p>	<p>المجموعة الثانية جدارات قيادة الاخرين</p>
<p>ذكاء الاعمال، الشجاعة، صنع القرار، الجدارات المهنية(الفنية والمالية وغيرها)، حل المشكلات، إدارة المشروعات، إدارة التكنولوجيا، ريادة الاعمال،</p>	<p>تشير الي المزيج المتكامل من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يحتاج القادة امتلاكها، والتي من شأنها توفر لديهم القدرة علي قيادة المنظمة والتفاعل مع المتغيرات البيئية</p>	<p>المجموعة الثالثة جدارات قيادة المنظمة</p>



<p>الذكاء السياسي، العناية بالجودة والتحسين المستمر، التركيز علي العميل، إدارة الازمات</p>	<p>داخل وخارج المنظمة.</p>	
<p>التوافق والتكيف، الاتزان العاطفي، الخيال، المبادرة، الاخلاق والقيم، القدرة علي التعلم، الوعي بالذات، إدارة الذات.</p>	<p>تشير الي المزيج المتكامل من المعارف والقدرات التي يحتاج القادة لاملاكها، ومن خلالها تتوافر لديهم القدرة علي انجاز الاعمال دون تدخل خارجي من تلقاء انفسهم، حتي يحققوا الاهداف المنشودة في الوقت والمكان والمناسبين.</p>	<p>المجموعة الرابعة جدارات قيادة الذات</p>

ثانياً: الميزة التنافسية:

أ- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها اداء المنظمة الذي يعزز استراتيجيتها في انجاز الأهداف التي تسعى إليها في تحقيق حاجات ورغبات العملاء من خلال إبعاد الجودة والاعتمادية والتكلفة والمرونة والإبداع.^(xiv)

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها هي قدرة المنظمة على خلق القيمة من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية في انجاز الاعمال الخاصة بها.^(xv) وفي حين ان الميزة التنافسية تتمثل براس المال الفكري الموجود في المنظمة والذي تتميز به عن المنافسين الآخرين.^(xvi)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها إمكانية المنظمة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين.^(xvii)



ومن وجهة نظر اخرى مفهوم الميزة التنافسية يعني قدرة وإمكانية المنظمة على جذب واستقطاب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها وخلق القيمة للعملاء وتحقيق رضاهم في الأمد الطويل. (xviii)

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (xix)

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها جميع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وتعمل على استغلالها بالشكل الصحيح لأجل التفوق على المنافسين.

ب- مراحل تطور الميزة التنافسية: (xx)

١- مرحلة قيادة عوامل الانتاج: تعتمد هذه المرحلة على عوامل الانتاج وذلك نظرا لان تكلفة الانتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهو ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية.

٢- مرحلة قيادة الاستثمار: تقوم هذه المرحلة على التطوير التقني وتطبيق تلك التقنيات وتحسينها وزيادة قدرات المنظمة.

٣- مرحلة قيادة الابتكار: تهتم هذه المرحلة بتحسين طرق الابتكار والعمل على تطوير المنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.

٤- مرحلة قيادة الثروة: تعمل المنظمة في هذه المرحلة على الاهتمام بالمحافظة على الاستثمارات والابتكارات التي تم الوصول اليها ودرجة التطوير التي وصلت لها المنظمة.

ج- عناصر الميزة التنافسية: (xxi)

١- المدخلات (البيئة الداخلية للمنظمة): وتتمثل بالموجودات الرأسمالية والمالية والمهارات والقدرات للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وكذلك الخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء قاعدة معرفة متكاملة تكون قادرة على خلق وتطوير منتجاتها وبما يؤهلها إلى التنافس مع الآخرين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار المستمر.



٢- العمليات: وهي كفاءة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع أو خدمات وتقديمها للعملاء لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين، وان تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال المحافظة على مستوى أداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم.

٣- المخرجات البيئية الخارجية للمنظمة: يمثل هيكل الصناعة ومركز المنظمة عنصرا من عناصر الميزة التنافسية الذي قد يميزها عن المنافسين الآخرين وتعتمد المنظمة على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق التميز في الأسواق.

د- أبعاد الميزة التنافسية:

١- **تخفيض التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتوفير السلعة أو الخدمة بسعر اقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين العاملين في نفس مجالها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق، ولتخفيض التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في انجاز العمل وتلافى الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.^(xxii)

٢- **جودة الخدمة:** تعنى جودة الخدمة التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة، أن زيادة جودة المنتج أو الخدمة قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليل التكاليف الكلية فضلا عن إمكانية فرض أسعار اعلي للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح اعلي مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار.^(xxiii)



٣- **المرونة في أداء الخدمة:** تعتبر المرونة عنصر حاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد زيادة رغبات العملاء والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، ويقصد بالمرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العميل فضلا عن زيادة رضاء العميل في أداء الخدمة بواسطة تخفيض الوقت، وأن تفوق المنظمات من خلال المرونة يتم عن طريق القدرة على تلبية التغييرات في رغبات العملاء بأقل تكلفة ممكنة والقدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة طلب العملاء بتكلفة اقتصادية والقدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات لمقابلة لاحتياجات العملاء المختلفة. (xxiv)

٤- **الإبداع في تقديم الخدمة:** يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز الخبرة ولا يستطيع فعلة إلا العنصر البشري، وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد، في مكان جديد، لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك الجرأة في اتخاذ القرار بوضع الإبداع موضع التنفيذ، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال إيجاد طريقة جديدة في أداء الخدمة. (xxv)

٥- **السرعة في أداء الخدمة:** تزايدت أهمية الوقت للعملاء فازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع العملاء من خلال التركيز على السرعة في أداء الخدمة للعملاء، ويعبر عن الوقت بكل من سرعة أداء الخدمة وهي قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع لأداء الخدمة المطلوبة بما يرضى العملاء، وأداء الخدمة في الوقت المحدد وهي تعنى مدى التزام المنظمة بالموعد المحدد لأداء الخدمة مما يولد انطبعا جيدا لدى العملاء بالمقارنة مع المنافسين. (xxvi)



هـ أساليب تحقيق الميزة التنافسية: (xxvii)

- ١- الكفاءة الناجحة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات، فالإنتاجية الكبيرة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية مقارنة بالمنافسين.
- ٢- الجودة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات الجديدة من رضا لدى العملاء ومستوى أداء هذه المنتجات ترسم الاسم التجاري للشركة.
- ٣- الإبداع والتفوق: من خلال تقديم منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة للعملاء.
- ٤- الاستجابة المتفوقة للعملاء: التركيز على الاحتياجات التي يمكن تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تحقيقها، والاعتماد على التنوع في المنتجات للتكيف مع احتياجات العملاء.

و- خصائص الميزة التنافسية: (xxviii)

- ١- تشتق من رغبات وحاجات العملاء.
- ٢- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ٣- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- ٤- تعتبر طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ٥- تعد قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- ٦- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:
أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة



أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر هيئة قناة السويس. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٢-٢٠١٦.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في هيئة قناة السويس من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي: **الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بمدى توافر الجدارات الوظيفية لقادة المستقبل ويتكون من (١٩) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالميزة التنافسية ويتكون من (٢٤) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.



٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بهيئة قناة السويس في جمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٤٠٧ مفردة، للعام ٢٠١٦.

ب- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٣١ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبيان) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاوَر التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة إحصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.



رابعاً: حدود الدراسة:

أ- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية.

ب- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جميع فروع الهيئة في جمهورية مصر العربية.

ج- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٢ - ٢٠١٦).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ- تحليل فقرات بعد الجدارات:

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده الجدارات

م	الجدارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	مدي القدرة علي صياغة وتنفيذ الاهداف الاستيراتيجية التي تسعى المنظمة الي تحقيقها بإستخدام الاساليب العلمية.	٣.٦٦	٠.٥٧	٧٣.٣	١٢
٢	مدي القدرة علي الابتكار والابداع في العمل.	٣.٦٠	٠.٦٨	٧٢.١	١٣
٣	مدي القدرة علي الاستثمار الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أعلى مستويات الاداء.	٣.٦٩	٠.٦٨	٧٣.٩	٩



١٩	٣٤.٣	٠.٩٥	٢.٥٩	مدي القدرة علي التركيز علي الرؤية المستقبلية لما يجب ان تكون عليه الامور مستقبلاً.	٤
١٨	٣٧.٣	٠.٨٠	٢.٧٤	مدي القدرة علي صنع واتخاذ القرارات.	٥
٦	٧٤.٢	٠.٦٥	٣.٧٠	مدي القدرة علي الاهتمام بتنمية الاخرين وزيادة مهاراتهم لتحقيق أعلي مستويات التميز.	٦
٥	٧٤.٣	٠.٧٠	٣.٧١	مدي القدرة علي إدارة الصراعات والازمات في العمل.	٧
١٧	٥٨.٨	١.٠٦	٢.٩٤	مدي القدرة علي تحقيق التأثير في الاخرين وتشجيع العمل الجماعي.	٨
١٤	٦٨	٠.٨٥	٣.٤٠	مدي الاهتمام الكافي لرعاية مصالح العملاء الداخليين والخارجيين.	٩
١٦	٦٣	٠.٩٥	٣.١٤	مدي القدرة علي التأثير في الاخرين لتحقيق الاهداف.	١٠
١٥	٦٤	٠.٩٢	٣.١٩	مدي القدرة علي إقامة علاقات تعاونية للاطراف ذات العلاقة الداخلية	١١



				والخارجية للمنظمة.	
٨	٧٤	٠.٦٨	٣.٧١	مدي الاهتمام بالثناء والتقدير علي الاداء المتميز لذوي الانجاز العالي.	١٢
١٠	٧٣.٧	٠.٧١	٣.٦٨	مدي القدرة علي التعامل مع مشكلات العمل وحلها بطريقة ابتكارية.	١٣
١١	٧٣.٧	٠.٦٥	٣.٦٨	مدي توافر المؤهلات العلمية والخبرة العملية لاداء العمل بكفاءة وفاعلية.	١٤
٧	٧٤.٢	٠.٧١	٣.٧١	مدي القدرة علي التعامل مع البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة بما يعمل علي توفير الوقت والمجهود.	١٥
٣	٨٨.٢	٠.٩٠	٤.٤١	مدي القدرة علي الالتزام وإدارة الذات.	١٦
١	٩٠.٨	٠.٦٨	٤.٥٤	مدي الثقة بالذات.	١٧
٢	٨٨.٦	٠.٨١	٤.٤٣	مدي الاهتمام بالجوانب الاخلاقية والمثل والقيم الخاصة بالعمل عند اتخاذ القرارات.	١٨
٤	٨٧.٨	٠.٨٤	٤.٣٩	مدي القدرة علي وضع اهداف مثيرة للتحدي والعمل علي تحقيقها.	١٩
	٧٠.٧٥	٠.٧٨	٣.٦٣	المتوسط العام	



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة ككل، علي الفقرات المرتبطة بمدي توافر الجدارات الوظيفية لقادة المستقبل جاءت تميل الي الموافقة علي توافر هذه الجدارات ويعكس ذلك ان لدي العاملين بهيئة قناة السويس جدارات وظيفية ذات مستويات مرتفعة، وعلي وعي بأهميتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٣) وبإنحراف معياري (٠.٧٨).

جاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن "مدي الثقة بالذات" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٤) وبإنحراف معياري (٠.٦٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن "مدي القدرة علي صنع واتخاذ القرارات" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٩) وبإنحراف معياري (٠.٩٥).

ويرى الباحث وجود بعض الجدارات التي تحتاج الي تنمية بما يمكن قادة المستقبل علي قيادة المنظمة مثل القدرة علي التركيز لما يجب ان تكون علي الامور مستقبلاً، والقدرة علي اتخاذ وصنع القرار، القدرة علي التأثير في الاخرين وتشجيع العمل الجماعي، والتي يمكن عن طريق تنميتها زيادة مستوي هذه الجدارات لقادة المستقبل بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لهيئة قناة السويس.

ب- تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالميزة التنافسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
أ- التكلفة					
١	تستخدم الهيئة اجراءات ذاتية	٣.٥٢	٠.٧٠	٧٠.٥	١



				متنوعة لخفض التكاليف.	
٣	٦٩.٧	٠.٧٣	٣.٤٨	تسيطر الهيئة علي الخدمات المقدمة وتحافظ علي تقليل حالات الفشل الداخلي.	٢
٢	٧٠.٣٢	٠.٨٨	٣.٥١	تعد التكلفة المنخفضة أحد الأولويات لسياسة الهيئة.	٣
٤	٦٥.٩٦	١.٠١	٣.٢٩	تسعي الهيئة ضبط العمليات للسيطرة على خفض التكلفة	٤
٥	٤١.٧٢	١.٣١	٢.٠٨	هناك سياسة واضحة تجاه تكلفة الخدمة المقدمة.	٥
٤	٦٣.٦٤	٠.٩٣	٣.١٨	المتوسط العام للتكلفة	
ب- الجودة					
٣	٧٥.٤	٠.٦٩	٣.٧٧	يقدم العاملين في الهيئة الخدمات بالشكل المطلوب	٦
٢	٧٧.٨	٠.٨٠	٣.٨٩	تسعي الهيئة بتطبيق أنظمة ومعايير الاعتمادية والجودة المحلية والعالمية.	٧
٤	٦٣.٤	٠.٩٥	٣.١٧	تحرص الهيئة علي تطوير عمليات الجودة من خلال الدورات التدريبية.	٨
٥	٤٦.٤	١.١٣	٢.٣٢	تحرص إدارة الهيئة علي تحديد مقاييس جودة للخدمات المقدمة للعملاء.	٩

١	٨٣.٦	٠.٥٦	٤.٠٦	تقوم الهيئة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.	٠
٢	٦٩.٣٢	٠.٨٣	٣.٤٤	المتوسط العام للجودة	
ج- المرونة					
١	٨٠.٠٧	٠.٦٧	٤.٠٠	تسعي الهيئة لتقديم خدماتها حسب طلب العميل.	١
٢	٧٩.٩٩	٠.٦٥	٣.٩٩	لدي الهيئة القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	٢
٣	٦٨.٦	١.٠٧	٣.٤٣	لدي الهيئة القدرة على تغيير سياستها عند تغيير خدمات العملاء.	٣
٤	٦٠.٤٨	١.١٤	٣.٠٥	تتفوق الهيئة علي منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد.	٤
٥	٤٦.٨٧	٠.٧٣	٢.٣٤	تتبنى الهيئة اراء ومقترحات العملاء في تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية.	٥
٣	٦٧.٢	٠.٨٥	٣.٣٦	المتوسط العام للمرونة	



د- الابداع					
١	٦٧.٢٥	١.٠٨	٣.٣٦	١٦	تحرص الهيئة بتوفير معلومات عن درجة استجابة العملاء للتغيرات في الخدمة المؤداة.
٣	٦٥.٦٤	١.١٧	٣.٢٨	١٧	لدي الهيئة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية.
٥	٣١.٨٤	١.٢٦	٢.٤٦	١٨	تتبنى إدارة الهيئة الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.
٢	٦٦.٠٤	١.١٨	٣.٣٠	١٩	تهتم الهيئة بأفكار العاملين والعملاء وتأخذ بارائهم ومقترحاتهم
٤	٦٠.٣٥	١.١٩	٣.٠١	٢٠	تحرص الهيئة على الابداع في تقديم الخدمات وفق خطط موضوعة مسبقاً.
٥	٥٨.٢٢	١.١٨	٣.٠٨		المتوسط العام للابداع
هـ السرعة					
١	٨٢.٦	٠.٨٣	٤.١٣	٢١	تحرص الهيئة إلى تقديم خدماتها في الوقت الملائم للعميل للحفاظ عليه.
٤	٧٤.٢	٠.٦٣	٣.٧١	٢٢	تقوم الهيئة بتطبيق التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمة.
٢	٧٥	٠.٦٢	٣.٧٥	٢٣	تسعي الهيئة ايجاد طرق حديثة لأداء الخدمة وفقاً لما يطلبه العميل.
٣	٧٤.٢	٠.٦٣	٣.٧١	٢٤	تحاول الهيئة تقليل فترة انتظار العميل



عند تقديم الخدمات.			
١	٧٦.٥	٠.٦٨	٣.٨٣
-	٦٦.٩٧	٠.٨٩	٣.٣٧

يتضح من بيانات الجدول السابق:

أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٧) وبإنحراف معياري (٠.٨٩)، وجاءت أعلى إجابة لبعدها (السرعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٣) وبإنحراف معياري (٠.٦٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على بعد (الابداع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٨) وبإنحراف معياري (١.١٨).

سادساً: اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار المبني علي الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ- معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الجدارات كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط لبعدها الجدارات

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٠.٠٠٦	٠.٨٥٦	الجدارات

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الجدارات الوظيفية وتحقيق الميزة التنافسية.



ب- تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥) تحليل التباين لبعء الجدارات

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
الجدارات	الانحدار	٤٢٧.٢٠٤	٦٢.١٧١	١٤.٨٤٤	٠.٠٠٠
	اليواقى	٦٢.١٧١	٤.١٨٨		

ج- معامل التحديد:

جدول رقم (٦) معامل التحديد لبعء الجدارات

المتغير	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الجدارات	٠.٨٥٦	٠.٧٣٣	٠.٧٢٤	٢.٠٤٧

د- تحليل الانحدار:

جدول رقم (٧) تحليل نتائج الانحدار لبعء الجدارات

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
الجدارات	٠.١١٠	٠.٠٢٩	٠.٣٥٦	٣.٢١٥	الميزة التنافسية

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاختيار قادة المستقبل المبني علي الجدارة في تعزيز الميزة التنافسية.



الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لإختيار قادة المستقبل المبني علي الجدارة في تعزيز الميزة التنافسية لهيئة قناة السويس، وأن لدي العاملين بهيئة قناة السويس جدارات وظيفية متباينة وتحتاج الي تنمية بما يعمل علي إعداد قادة متميزون في المستقبل بما يعزز الميزة التنافسية لها.
- 2- استنتجت الدراسة أن هيئة قناة السويس لا تتبني الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.
- 3- بينت الدراسة أن هيئة قناة السويس لا تتبع سياسة واضحة تجاه تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة قيام هيئة قناة السويس بالعمل المستمر على تنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بها والتي تحتاج الي تنمية بما يؤدي الي وجود قيادات علي قدر عالٍ من التميز لمواجهة كافة التحديات الاقليمية والدولية التي تواجهها بما يعزز الميزة التنافسية لها.
- 2- قيام هيئة قناة السويس بوضع استراتيجيات لتبني الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل بما يعزز الميزة التنافسية لها.
- 3- ضرورة أن تضع هيئة قناة السويس سياسة واضحة تجاه تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء يتم اتباعها في عمليات تقديم الخدمات المختلفة بما يعزز الميزة التنافسية لها.



المراجع

- (i) Troy Mumford, "The Leadership Competence: Leadership Competence Requirements Across Organizational Levels", Science Leadership Journal, Vol. 1, No. 8, 2010.
- (ii) أحمد السيد طه كردى، "أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، ٢٠١١.
- (iii) Urbancová Hana, "Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No 1, 2013, pp. 82-96
- (iv) شيروان نوري سعيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥.
- (v) Adrian Kuah, "Impact of Information Technology to Achieve Competitive Advantage", Business Working Journal, Vol. 5, No. 4, 2016.
- (vi) M. Memon, R., Rohra, "Human Capital a Source of Competitive Advantage :Ideas for Strategic Leadership", Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. 3, No. 4, 2017.
- (vii) David Dubois, "Competency – Based Human Resources Management", Davies–Black Publishing, California 2004, p.16
- (viii) Sylvia Horton, "Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme", Amsterdam Press, California, 2002, p.3
- (ix) أحمد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة"، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، ص ٨٤.
- (x) J. Schippmann, R Battista, "The Practice of Competency Modeling", Personnel Psychology Journal, Vol. 3, No. 1, 2010, p. 147.



- (^{xxi}) Jisung Park, Soo-Young Shin, Sangmin Lee, Se-RI No, "**Human Resource Management Practices and Organizational Creativity**", Social Behaviour and Personality Journal, Vol. 43, No.6, 2015.
- (^{xxii}) Robert Pitts, David Lei, "**Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage**", West Publishing, Minnesota, 2010, p. 93.
- (^{xxiii}) H. Macmillan, M. Tempo, "**Strategic Management: Process Content, and Implementation**", Business Management Journal, Vol. 1, No. 2, 2012, p. 87
- (^{xxiv}) معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٠، ص ٧٨.
- (^{xxv}) A. James, "**Management Information Systems: Managerial and User Perspective**", Richard, D. Irwin Inc. Los Angeles, 2009, pp. 45- 46
- (^{xxvi}) R. Chase, "**Fundamentals of Operations Management**", 6th ed, McGraw–Hill Companies, New York, 2010, p. 25.
- (^{xxvii}) Jay, H, and Barry, R., "**Principles of Operations Management**", 4th ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001, p39.
- (^{xxviii}) نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٧.

