

أثر الإدارة المعرفية كوسيط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في السودان)

الاستلام: 20/سبتمبر/2023
التحكيم: 29/سبتمبر/2023
القبول: 20/أكتوبر/2023

د. تهاني الرشيد أحمد حمزة⁽¹⁾
د. أبوبكر عامر محمد لقمته^{(2)*}

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كليات بريدة الأهلية - المملكة العربية السعودية.

² أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة السلام - كلية العلوم الإدارية والمالية - قسم إدارة الأعمال - السودان abubker.logma@gmail.com
* عنوان المراسلة: Alrasheed51@gmail.com

أثر الإدارة المعرفية كوسيط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في السودان)

الملخص:

تناولت الدراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري بشركات الاتصالات السودانية، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن أثر الإدارة المعرفية كوسيط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري بشركات الاتصالات السودانية. هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه التنافسي على الأداء الإداري بشركات الاتصالات، قياس أثر التوجه التنافسي على إدارة المعرفة لشركات الاتصالات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب أمثل لهذه الدراسة. توصلت الدراسة لنتائج عديدة، منها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي والأداء الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري. أوصت الدراسة بتوصيات عديدة، أهمها: ضرورة إعطاء شركات الاتصالات أهمية كبرى للتوجه التنافسي باعتباره مصدراً للميزة التنافسية مقارنة بالشركات الأخرى، مواكبة التطورات المتلاحقة في إدارة المعرفة وتقانتها وربط العاملين في الشركة بالجديد فيها، وتمكينهم من تسخيرها في تعزيز كفاءة الأداء بالشركة.

الكلمات المفتاحية: التوجه التنافسي، الأداء الإداري، إدارة المعرفة.

The impact of knowledge management as moderator between competitive orientation and management performance Applied study on telecommunications companies in Sudanese

Dr.Tahani Elrasheed Ahmed Hamza ^(1,*)
Dr.Abubaker Amer Mohamed Logma ⁽²⁾

Abstract

The impact of knowledge management as moderator between competitive orientation and management performance in Sudanese telecommunication companies. The problem of the study was represented in answering the main question, what is the impact of knowledge management as moderator between competitive orientation and management performance of the Sudanese telecommunication companies. The study aimed to measure impact of competitive orientation on the administrative performance of the telecommunication companies. The study depended on the analytical descriptive method as an optimal method. Results of the study manifested there is a statistically significant relationship between competitive orientation and administrative performance and knowledge management and administrative performance. The study recommended the following: great importance must be given to telecommunication companies as a source of competitive advantage compared to other companies, keeping pace with successive development in knowledge management and technology and linking the company's employees with modern and enabling them to harness it in enhancing the efficiency of the company's performance.

Keywords: *competitive orientation, knowledge management, administrative performance*

¹ Assistant Professor of Business Administration-Buraydah Colleges Capacitance-KSA.

² Assistant Professor of Business Administration-ALsalam University-Faculty of Administrative and Financial Sciences- Administration Department-Sudan. Email Address: abubker.logma@gmail.com

* Corresponding Email Address: Tahani Alrasheed51@gmail.com

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن، سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة؛ نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأما تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل شركات الاتصالات قادرة على المنافسة في الصعيدين المحلي والعالمي، خصوصاً في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيها انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات لتحدث انتشاراً في الخدمات لا بد أن تدار شركات الاتصالات بأسلوب إداري هادف مبني على إستراتيجيات تساعد على الابتكار والمعرفة، ويمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من العقبات والمشاكل، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها، وهذا الأسلوب المشار إليه هو ما يسمى بالتوجه التنافسي الذي يجعل الإدارة العليا في الشركة تدرك تماماً غايتها ومجالاتها وأنشطتها الخارجية والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها لهم، كما أنه يفيد الشركة في معرفة الهيكل والبنية والبيئة الداخلية والسياسات والاحتياجات البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير، لكي تستطيع شركات الاتصالات أن ترتقي بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها الذي يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، بمعنى أن على هذه المنظمات وفي ظل التطورات البيئية عليها تطبيق أسلوب توجه تنافسي، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للشركة، وذلك بالنظر إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الوقت الحاضر، ونتيجة للأنشطة التي تقدمها شركات الاتصالات الأمر الذي دفع إلى الكثير من الاهتمام بها، وذلك لتحقيق مستويات أداء متميزة مقارنة بالمنافسين، وذلك يتطلب إدارة المعرفة؛ لأنها من أكثر الموضوعات أهمية في العصر الحالي، وذلك لمساهمتها بشكل مباشر وكبير في رفع مستويات الأداء في شركات الاتصالات؛ لما لها من أهمية قصوى وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ومنها تستطيع التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على تطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها، لذلك يرتبط الأداء في قوة المؤسسة التنافسية ويأتي نتيجة للتوجه التنافسي الناجح، وأكدت كثير من الدراسات والأبحاث في أن التوجه التنافسي يعزز التميز في الأداء مما ينعكس إيجاباً نحو إدارة المعرفة التي تعمل على تطوير الخدمات، حيث يعد الأداء محورياً مركزياً لقياس نجاح وفشل شركات الاتصالات في خططها الاستراتيجية، كما تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما المواضيع الاستراتيجية التي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف شركات الاتصالات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، استناداً إلى ماسبق ذكره فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر الإدارة المعرفية كوسيط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في السودان).

الإطار العام للدراسة

1. مشكلة الدراسة:

يعاني العاملون في شركات الاتصالات في السودان من بعض المشكلات المتمثلة في عدم وجود رؤية مستقبلية والترقي للمناصب الإدارية دون الحصول على دورات تدريبية، قلّة الوسائل التدريبية الحديثة بها، الاتصالات الإدارية بالشركة لا تزال تقليدية تعتمد على المكاتبات الورقية، المركزية الشديدة من جانب الإدارة العليا والتحكم في زمام كل الأمور حتى البسيطة منها، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وجود آلية لاكتشاف العاملين

الموهوبين والتميزين والمبدعين داخل الشركة، تدخل المحسوبيّة والمحاباة في المحاسبة عند التقصير في الواجبات أو الإخلال بالقوانين المعمول بها داخل الشركة، البيروقراطية الشديدة والروتين، بالإضافة إلى تضارب الاختصاصات في بعض الأحيان، كل هذه المشكلات تدعو إلى تطوير الأداء الإداري بالشركة الذي بات واضحاً وضرورياً من تطويره، الأمر الذي يقود الشركة إلى التوجه التنافسي الذي أصبح الهدف الذي تريد إنجازه شركات الاتصالات، وخصوصاً في التركيز على طبيعته الشريحتة المستهدفة في السوق، حيث إن توجه شركات الاتصالات تنافسياً غير محققة تماماً، وعدم أخذ شركات الاتصالات في الاعتبار وجهة نظر الزبائن الذي هو محور عملها ومكان اهتمامها وعدم إنشاء قاعدة بيانات خاصة بهم، ويرجع ذلك لعدم المعرفة التي أصبحت مصدر الميزة التنافسية في ميدان الأعمال، ولأن شركات الاتصالات في السودان تعد من أهم المنظمات المهمة في قطاع تقديم الخدمات للعملاء، ولها دور مؤثر، لذلك يبرز هنا دور أهمية إدارة المعرفة وتطوير الخدمات في شركات الاتصالات التي تتطلب تكنولوجيا عالية في بيئة الأعمال. وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً عبر إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تأثير التوجه التنافسي على الأداء الإداري في شركات الاتصالات؟
2. هل للتوجه التنافسي تأثير على إدارة المعرفة في شركات الاتصالات؟
3. إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الإداري في شركات الاتصالات؟
4. هل إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري في شركات الاتصالات؟

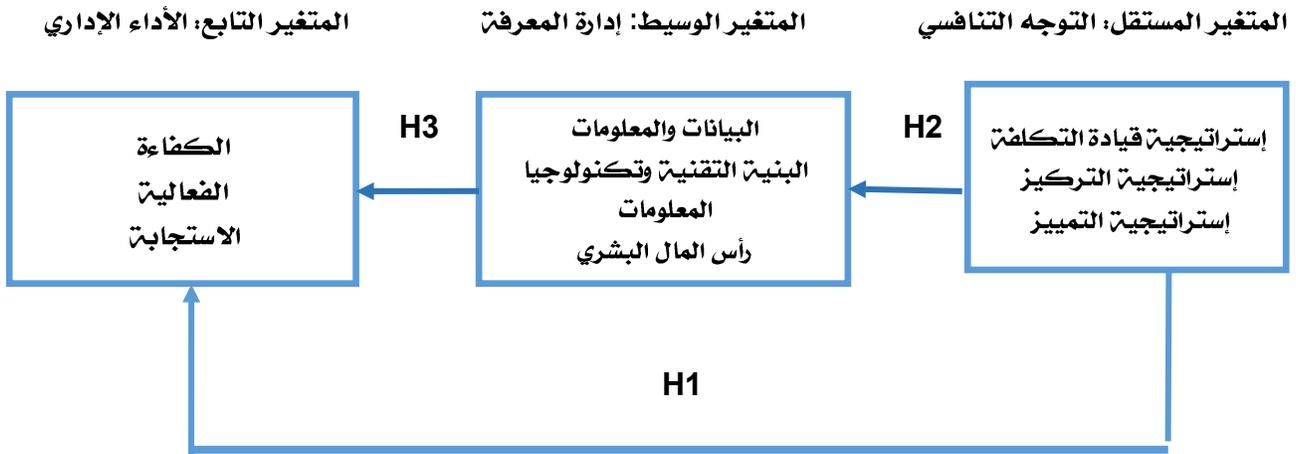
2. أهداف الدراسة:

- الغرض الرئيس لهذه الدراسة يتركز في التعرف على أثر الإدارة المعرفية كوسيط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في السودان) عبر تحقيق الأهداف الآتية:
1. توضيح أثر التوجه التنافسي على الأداء الإداري بشركات الاتصالات.
 2. بيان أثر التوجه التنافسي على إدارة المعرفة لشركات الاتصالات.
 3. إبراز أثر إدارة المعرفة على الأداء الإداري بشركات الاتصالات.
 4. اختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري.

3. النموذج المعرفي للدراسة:

تتكوّن الدراسة من ثلاثة متغيرات، هي التوجه التنافسي كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز)، بالإضافة إلى إدارة المعرفة كمتغير وسيط عبر أبعادها المتمثلة في (البيانات والمعلومات، البنية التقنية وتكنولوجيا المعلومات، رأس المال البشري) وأخيراً الأداء الإداري كمتغير تابع بأبعادها المتمثلة في (الكفاءة، الفعالية، الاستجابة)، جرى بناء النموذج الأولي للدراسة الذي يتكوّن من ثلاثة متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة ووسيط، وتحتوي على تسعة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسه (39) عبارة حسب نتائج التحليل، وجرى التوصل من التحليل إلى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكوّن من نفس عدد المحاور بمقياس نفس عدد تلك العبارات، وجرى اختبار هذا النموذج بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على بيانات الدراسة، وجرى قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة

التي جرى إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة، بعد إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة يجري الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل التوجه التنافسي يتكوّن من محور إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، وهذه النتيجة إشارة إلى وجود علاقة قوية جداً لتحسين العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه التنافسي؛ إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز) وهذا يعني أن شركات الاتصالات تتبنى هذه الإستراتيجيات جميعها معاً وفقاً لإجابات المبحوثين، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الإستراتيجيات على إدارة المعرفة والأداء الإداري، وهذا يعني أن إدارة المعرفة وسيط يؤثر على العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري تأثيراً جوهرياً.



الشكل (1): يوضح نموذج الدراسة
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

4. فرضيات الدراسة:

انبثقت من الأنموذج المعرفي للدراسة فرضيات عديدة، وجرت صياغتها في ضوء الارتباط والتأثير والاختلاف كما يلي:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة على الأداء الإداري بشركات الاتصالات.

الفرضيات الفرعية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي والأداء الإداري.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري.
4. إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري.

5. التعريفات الإجرائية للدراسة:

التوجه التنافسي: خطة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسته وسياساتها وفتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل ويعكس التوجه التنافسي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية. (سالم العجمي، 2012م، ص44).

إستراتيجية قيادة التكلفة: هي عبارة عن عملية تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن المنظمة من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة. (عادل مزوغ، 2013م، ص47).

إستراتيجية التركيز: وهي الإستراتيجية التي يجب على المنظمة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد. (عادل مزوغ، 2013م، ص49).

إستراتيجية التميز: هي الإستراتيجية التي تبني على فكرة تمييز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق. (عادل مزوغ، 2013م، ص52).

إدارة المعرفة: هي بأنها تلك القدرة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية. (أحمد، 2009م، ص7).

البيانات والمعلومات: البيانات هي المادة الأولية التي تحتاج لبعض العمليات، ويعتمد عليها في الحصول على المعلومات، أما المعلومات فهي نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات كالمخرجات التي يجري الحصول عليها وتعد مرحلة وسط بين البيانات والمعرفة. (دياب عابدين، 2019م، ص5).

البنية التقنية وتكنولوجيا المعلومات: هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية. (قندلجي عامر، 2005م، ص30).

رأس المال البشري: هي الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، وهؤلاء يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها. (قندلجي عامر وآخرون، 2006، ص70).

الأداء الإداري: هي عملية قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمنظمة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها في وقت معين. (أبوشيخ نادر، 2010م، ص332).

الكفاءة: يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد. (مدثر سعد، 2013م، ص43).

الفعالية: تعني بأنها تعظيم معدل العائد على الاستثمار بالطرق المشروعة كافة (عبد السلام أبووقف، 2001م، ص222).

الاستجابة: هي الحاجة إلى مواعمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية (مروان حمودة، 2006م، ص47).

6. حدود الدراسة:

- يهدف الاقتراب من الموضوعية والتوصل إلى استنتاجات منطقية جرى تقسيم الدراسة إلى الحدود الآتية:
1. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة ثلاث سنوات.
 2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة في حدودها المكانية على عينات من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم.
 3. الحدود البشرية: تضمنت الدراسة عينات من المديرين وبيد رجات وظيفية متساوية، مدير، نائب مدير، رؤساء الأقسام، رؤساء الوحدات، وعدد من الموظفين الآخرين.
 4. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

1. التوجه التنافسي:

تعني إكساب الخبرة والمعارف عبر تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، وكذلك الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والمنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي. (هاينز إستيفن، 2007م، ص120)، كذلك جرى تعريف التوجه التنافسي على أنه الكيفية التي سيتم بها إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي يؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها. (القطامين أحمد، 2003م، ص67).

متطلبات تطبيق التوجه التنافسي:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول للإنتاج بأقل التكاليف ضمن قطاع صناعي معين الذي تنتمي إليه المنظمة، وتبيع المنظمة وفق هذه الإستراتيجية منتجاتها ضمن متوسط أسعار ذلك القطاع، وتتمكن وتستطيع كسب عوائد أعلى من المنافسين، وبذلك تستطيع المنظمة المحافظة على بعض الأرباح في الوقت الذي تلحق المنافسة الشديدة بعض الخسائر بالمنافسين (Bingxin&Julie,2008, p22).

2. إستراتيجية التميز: تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير المنتج أو الخدمة بمستوى عالٍ من الجودة، وتقديم سمات فريدة من نوعها، بحيث تكون هذه الخصائص والسمات مطلوبة ومرغوبة وذات قيمة لدى الزبائن والعملاء؛ لأنهم يسعون للحصول على منتجات ذات مواصفات أفضل من أو مختلفة عن المنتجات المنافسة، وأن القيمة المضافة التي تميز المنتج قد تسمح للمنظمة بتحديد سعر أعلى لمنتجاتها، وبالتالي تأمل المنظمة من رفع الأسعار بإمكانية تغطية التكاليف الإضافية التي تكبدتها في سبيل تحسين الجودة وتقديم منتج فريد من نوعه (Chen&Huang,2006,p23).

3. إستراتيجية التركيز: تهتم هذه الإستراتيجية بشريحة ضيقة من السوق، وتحاول من ذلك تحقيق إما ميزة التكلفة المنخفضة أو ميزة الجودة (التميز) وتقوم على افتراض أنه يمكن للمنظمة تقديم خدمات لاحتياجات مجموعة صغيرة بشكل أفضل وأكثر فعالية عبر التركيز كلياً على ذلك، وأن المنظمة التي تستخدم هذه

الاستراتيجية غالباً ما تتمتع بدرجة عالية من ولاء العملاء، وهذا يثبت إمكانية وصول المنافسين إلى هذا المستوى من الولاء الراسخ لدى العملاء. (Kim,2004, p569).

2. إدارة المعرفة:

هي عملية يجري بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء. (علي السلمي، 2002م)، وهناك تعريف آخر لإدارة المعرفة بأنها تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد، سواءً موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها، والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة. (الأكلبي علي، 2008م، ص36).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: إن تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة يمكن تلخيصها فيما يأتي: (الكبيسي عامر، 2004م، ص26)

1. البيانات والمعلومات: أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات، والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، نجد أن المعلومات "هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج.

2. توفير البنية التقنية وتكنولوجيا المعلومات: تعرف البنية التقنية بأنها التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية، أما تكنولوجيا المعلومات فهي الاستخدام والاستثمار المضيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر .

3. توفير رأس المال البشري اللازم: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، وهؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعد عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات، مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة، ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام.

3. الأداء الإداري:

الأداء أو الإنجاز هو" القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاءة المدرب. (مدحت أبو النصر، 2012م، ص 65)، وهناك تعريف آخر للأداء الإداري بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر

نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، 1999م، ص19).

متطلبات تحقيق الأداء الإداري

1. الكفاءة (Efficiency): يعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي فلزيديو باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم (وأصبح يعرف "بأمثلية باريتو". وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن الالكفاءة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين، جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة، وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد. (Griffin W.R, 2000 P.17.)
2. الفعالية (Effectiveness): عرف باريتو الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة، وذلك من قياس الانحراف، ومن التعريف يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة، طبقاً لمعايير محددة مسبقاً، وعليه نقول إنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها (المسيرون) (المديرون) ومن ثم توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف المسطرة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءاً منها فقط، بينما توصف بأنها غير فعالة بالمرة، إذا لم تستطع تحقيقها أبداً (علي محمد، 1990م، ص305).
3. الاستجابة: لتحقيق هذا العامل يتفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد واشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لاحتياجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى (الشيخ الداوي، 2010م، ص217).

4. الدراسات السابقة:

دراسة مريم عبد الله فرج، (2023م) هدفت الدراسة للتعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي عبر عينة بلغت (261) مفردة، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين الدائمين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ويبلغ عددهم الإجمالي (1040) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود تمايز بين اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة ممارسة سلوك إدارة المعرفة بين العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

دراسة بن التومي بلال، (2022م) هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين التوجه التنافسي والاستجابة الانفعالية، وتضمن عينة الدراسة (54) مفردة، جرى اختيارهم عن طريق المعاينة القصدية، توصلت الدراسة إلى أن التوجه التنافسي له تأثير على الاستجابة الانفعالية، أوصت الدراسة بضرورة توجيه اللاعبين نحو التوجه التنافسي والعمل على بنائه وتطويره.

دراسة جمال محمد بحيص، (2022م) هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري، تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (180) فرداً، حيث طبقت في مجتمع دراسة مديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، توصلت الدراسة إلى أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري جاءت بدرجة كبيرة جداً، أوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس على المشاركة في وضع النظام الرقابي في مديريات التربية والتعليم.

دراسة عبدالرحمن عطية متولي محمد، (2021م) هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري عبر التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الاستراتيجية، وجرى تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين قوامها (564) فرداً، حيث يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من (294242) فرداً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، أوصت الدراسة بضرورة تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

دراسة سارة حمد عثمان، (2021م) هدفت الدراسة لمعرفة مقترحات تحسين عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري، التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة ووزعت على مجتمع الدراسة وهم جميع الموظفين بالعمادات المساندة والبالغ عددهم (659) موظفة، واشتملت عينة الدراسة على (109) موظفة، توصلت الدراسة إلى أن محور المقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري مرتفع، أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بأراء الموظفين لتحسين الأداء الإداري عبر تطبيق مبدأ شفافيتنا المعرفة. دراسة نورطاهر الأقرع، (2020م) هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، بلغت عينة الدراسة (56) فرداً، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري، أوصت الدراسة بضرورة تخصيص المؤسسات الحكومية الوقت الكافي للتعلم والاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأسلوب الأمثل لوصف وتحليل الظاهرة في معالجة الموضوع، ودراسة مشكلتنا الدراسة، واختيار فرضياته وتحقيق أهدافه، عبر استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على نوعين من البيانات، هي البيانات الأولية، والثانوية.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من ثلاث شركات محصورة في فروع ولاية الخرطوم، هي شركة زين، شركة سوداني، شركة MTN للاتصالات والبالغ عددهم (460) مفردة.

3. عينة الدراسة:

جرى اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات الاتصالات في السودان بولاية الخرطوم، حيث جرى اختيار عدد (210) من الأفراد العاملين، تضمنت العينة من المديرين، وبدرجات وظيفية متفاوتة متمثلة في مدير، نائب مدير، رؤساء الأقسام، رؤساء الوحدات، وعدد من الموظفين الآخرين في شركات الاتصالات والمتمثلة لمجتمع الدراسة، وقد وزع الاستبيان (أداة الدراسة) على أفراد العينة، وبعد استرجاع الاستبيانات وفرزها تم استبعاد عدد (50) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فمنها لم تجر الإجابة عنها، ومنها لم يستكمل من قبل المستجيب، فتمثلت العينة النهائية بعدد (160) مفردة، وقد مثلت ما نسبته (76%) من العينة الرئيسية، حيث إن هذه النسبة مقبولة في تمثيل العينات النهائية في الدراسات والأبحاث العلمية والإنسانية، حيث جرى تحديد حجم العينة حسب معادلة (ستيغن ثامبسون) لتحديد حجم العينات.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

4. وحدة التحليل:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، جرى استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من اختبار الصدق الظاهري، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) .
- 2- أساليب الإحصاء الوصفي؛ وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة عبر التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة، وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة، الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي .
- 3- أسلوب الانحدار؛ وجرى استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية (5%).

5. أداة الدراسة:

جرى الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات، وأعطى كل مستوى رقم في عملية التحليل، وذلك على النحو الآتي: (5) أوافق بشدة (4) وأوافق (3) محايد (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة، وجرى مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، وفي هذا الخصوص جرى الاعتماد على الدراسات السابقة كمصدر استند عليه الباحثان في إعداد صحيفة الاستبانة، وهذه المصادر موثقة في آخر المقال كما هو متعارف عليه وفق نظم البحث العلمي.

الدراسة الميدانية:

1. صدق أداة الدراسة وثباتها:

جرى إجراء اختبار صدق أداة المحتوى لعبارات المقاييس عبر تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، وبداية جرى عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضمين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم جرى قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس لصعوبة فهمها لها، وبعد

استعادة الاستبيان من المحكمين أجريت التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك صممت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. الإحصاء الوصفي للمتغيرات:

حيث يجري حساب كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارات الدراسة، ومقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وفيما يلي جدول يوضح المتوسط، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية للعبارات، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الإحصاء الوصفي لمتغير التوجه التنافسي

جدول (1): يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية قيادة التكلفة

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 3 | عالية جداً | 81.6% | 4.08 | 0.816 | 1- تسعى الشركة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج. |
| 2 | عالية جداً | 81.8% | 4.09 | 0.920 | 2- تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج. |
| 1 | عالية جداً | 84.8% | 4.24 | 0.695 | 3- تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية. |
| 4 | عالية | 79.2% | 3.96 | 0.896 | 4- إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير. |
| 6 | عالية | 77.4% | 3.87 | 0.862 | 5- إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع. |
| 5 | عالية | 77.6% | 3.88 | 0.950 | 6- تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار. |
| | عالية جداً | 80.4 | 4.02 | 0.856 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول (2): يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية التميز

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 1 | عالية جداً | 87% | 4.35 | 0.810 | 1. تستخدم الشركة دائماً "تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المناسبة. |
| 3 | عالية جداً | 86.4% | 4.32 | 0.781 | 2. تهتم الشركة بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى. |

| | | | | | |
|------------------------|------------|-------|------|-------|--|
| 5 | عالية جداً | 80.6% | 4.03 | 0.951 | 3. تسعى الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشياً مع متطلبات إستراتيجية التميز. |
| 4 | عالية جداً | 84.4% | 4.22 | 0.829 | 4. إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة. |
| 2 | عالية جداً | 86.6% | 4.33 | 0.722 | 5. إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة. |
| إجمالي العبارات | | | | | |
| | عالية | 85% | 4.25 | 0.818 | |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول (3): يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية التركيز

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|------------------------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 1 | عالية جداً | 83.2% | 4.16 | 0.767 | 1. إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة. |
| 5 | عالية | 79.8% | 3.99 | 0.748 | 2. إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية. |
| 4 | عالية جداً | 80.4% | 4.02 | 0.857 | 3. إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية. |
| 3 | عالية جداً | 80.8% | 4.04 | 0.896 | 4. إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق. |
| 2 | عالية جداً | 81% | 4.05 | 0.864 | 5. إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أذواق ورغبات المستهلكين. |
| إجمالي العبارات | | | | | |
| | عالية جداً | 81% | 4.05 | 0.826 | |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

المحور الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة

جدول (4) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور البيانات والمعلومات

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| 1 | عالية جداً | 81.6% | 4.08 | 0.901 | 1. توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات كالمكتبة والإنترنت لتساعدهم على اكتساب المعرفة. |
| 3 | عالية | 77.6% | 3.88 | 0.923 | 2. تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة. |
| 5 | عالية | 74.6% | 3.73 | 0.921 | 3. تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين. |

| | | | | | |
|---|-------|-------|------|-------|--|
| 4 | عالية | 74.8% | 3.74 | 0.975 | 4. توفر إدارة الشركة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. |
| 2 | عالية | 78.2% | 3.91 | 0.940 | 5. تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال أفقياً ورأسياً. |
| | عالية | 77.8% | 3.89 | 0.932 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول (5) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور البنية التكنولوجية للشركة

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 3 | عالية جداً | 85.8% | 4.29 | 0.940 | 1. توفر الشركة خدمة البريد الإلكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية. |
| 1 | عالية جداً | 90.4% | 4.52 | 0.644 | 2. لدى الشركة موقع خاص على شبكة الإنترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات. |
| 2 | عالية جداً | 90% | 4.50 | 0.777 | 3. توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (إنترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين الأقسام كافة. |
| 4 | عالية جداً | 84% | 4.20 | 0.984 | 4. توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (إنترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين الأفراد كافة (العملاء). |
| | عالية جداً | 87.6% | 4.38 | 0.836 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول (6) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور رأس المال البشري

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 3 | عالية | 73.2% | 3.66 | 0.910 | 1. تراعي الشركة قدرات العاملين عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية. |
| 4 | متوسطة | 66.7% | 3.34 | 1.03 | 2. تشجع الشركة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. |
| 1 | عالية | 77% | 3.85 | 0.926 | 3. تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها. |
| 2 | عالية | 76.8% | 3.84 | 1.04 | 4. تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية. |
| | عالية | 72.8% | 3.64 | 0.976 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

المحور الثالث: الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الإداري

جدول (7) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور كفاءة الأداء الإداري

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارة |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| 1 | عالية جداً | 84.8% | 4.24 | 0.772 | 1. حققت الشركة عائداً "مجزياً" من المبيعات. |
| 3 | عالية جداً | 80.6% | 4.03 | 0.798 | 2. حققت الشركة هامشاً "عالياً" من الأرباح. |
| 2 | عالية جداً | 84.2% | 4.21 | 0.842 | 3. كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار. |
| | عالية جداً | 83.2% | 4.16 | 0.804 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول (8) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور فعالية الأداء الإداري

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارة |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| 2 | عالية | 79.4% | 3.97 | 0.941 | 1. تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق. |
| 1 | عالية جداً | 80.2% | 4.01 | 0.789 | 2. حققت الشركة نمواً "مقدراً" من المبيعات. |
| 3 | عالية | 77.6% | 3.88 | 0.866 | 3. حققت الشركة نمواً "مقدراً" من ناتج حصتها في السوق. |
| | عالية | 77% | 3.85 | 0.865 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

جدول (9) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور الاستجابة

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارة |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| 1 | عالية جداً | 81% | 4.05 | 0.767 | 1- زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار. |
| 4 | عالية جداً | 80% | 4.00 | 0.857 | 2- زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها. |
| 3 | عالية جداً | 80.4% | 4.02 | 0.857 | 3- تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة. |
| 2 | عالية جداً | 80.6% | 4.03 | 0.871 | 4- الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

3. اختبار الفرضيات:

في هذه الجزئية يجري اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة الميدانية وذلك عبر المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض، وذلك على النحو الآتي:
الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التوجه التنافسي والأداء الإداري) وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة بين عناصر التوجه التنافسي وكفاءة الأداء الإداري"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه التنافسي) والمتغير التابع، ويمثله (كفاءة الأداء الإداري) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (10): يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه التنافسي وكفاءة الأداء الإداري)

| عناصر التوجه التنافسي | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| قيادة التكلفة | 0.50 | 0.25 | 0.88 | 7.29 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التميز | 0.49 | 0.24 | 0.73 | 7.11 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التركيز | 0.36 | 0.14 | 0.60 | 4.95 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر التوجه التنافسي) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه التنافسي وكفاءة الأداء) في المجتمع موضع الدراسة، تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) لمتغير إستراتيجية التركيز، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر الأداء الإداري وكفاءة الأداء)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي وكفاءة الأداء الإداري) يُعد فرضاً مقبولاً.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة بين الأداء الإداري وفاعلية الأداء"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه التنافسي) والمتغير التابع، ويمثله (فاعلية الأداء) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (11) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه التنافسي وفاعلية الأداء)

| عناصر الأداء الإداري | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|----------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| قيادة التكلفة | 0.57 | 0.33 | 0.89 | 8.87 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التميز | 0.54 | 0.29 | 0.72 | 8.11 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التركيز | 0.48 | 0.23 | 0.70 | 8.82 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر التوجه التنافسي وفاعلية الأداء) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه التنافسي وفاعلية الأداء) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (فاعلية الأداء) لمتغير إستراتيجية التركيز، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (فاعلية الأداء) والمتغير المستقل (التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي وفاعلية الأداء)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي وفاعلية الأداء) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة بين الأداء الإداري والاستجابية"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه التنافسي) والمتغير التابع، وبمثله (الاستجابية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه التنافسي والاستجابية)

| عناصر الأداء الإداري | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|----------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| قيادة التكلفة | 0.48 | 0.23 | 0.58 | 6.89 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التميز | 0.43 | 0.18 | 0.44 | 5.89 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التركيز | 0.49 | 0.24 | 0.56 | 7.11 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر التوجه التنافسي والاستجابية) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه التنافسي والاستجابية) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (الاستجابية) حيث بلغ معامل التحديد (23%) لمتغير قيادة التكلفة و(18%) لمتغير إستراتيجية التميز و(24%) لمتغير إستراتيجية التركيز، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابية) والمتغير المستقل (التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر الأداء الإداري والاستجابية)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي والاستجابية) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التوجه التنافسي وإدارة المعرفة) وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة بين الأداء الإداري والبيانات والمعلومات"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) والمتغير التابع، ويمثله (البيانات والمعلومات) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (13) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات)

| عناصر التوجه التنافسي | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| قيادة التكلفة | 0.69 | 0.45 | 0.66 | 11.28 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التميز | 0.62 | 0.38 | 0.71 | 9.83 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التركيز | 0.48 | 0.23 | 0.50 | 6.94 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) لمتغير إستراتيجية التركيز وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر المعنوية لمغيرات البيانات والمعلومات) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (البيانات والمعلومات) لمتغير إستراتيجية التركيز، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة بين عناصر التوجه التنافسي والبنية التكنولوجية للشركة"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) والمتغير التابع، ويمثله (البنية التكنولوجية للشركة) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين عناصر التوجه التنافسي والبنية التكنولوجية للشركة

| عناصر التوجه التنافسي | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| قيادة التكلفة | 0.46 | 0.22 | 0.33 | 6.56 | 0.000 | قبول |

| | | | | | | |
|------|-------|------|------|------|------|--------------------|
| قبول | 0.000 | 8.31 | 0.47 | 0.30 | 0.55 | إستراتيجية التميز |
| قبول | 0.000 | 5.70 | 0.31 | 0.17 | 0.41 | إستراتيجية التركيز |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً التحليل وجود عناصر التوجه التنافسي والبنية التكنولوجية للشركة) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه التنافسي والبنية التكنولوجية للشركة) في المجتمع موضع الدراسة، تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (البنية التكنولوجية للشركة)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البنية التكنولوجية للشركة) والمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي والبنية التكنولوجية للشركة)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي والبنية التكنولوجية للشركة) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة بين عناصر التوجه التنافسي ورأس المال البشري"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الأداء الإداري) والمتغير التابع، وبمثله (الاستجابية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (15) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه التنافسي ورأس المال البشري)

| عناصر التوجه التنافسي | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B ₁ | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------|----------------|---------------|-------------------------------|------------|----------|---------------|
| قيادة التكلفة | 0.63 | 0.41 | 0.55 | 10.44 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التميز | 0.59 | 0.35 | 0.59 | 9.28 | 0.000 | قبول |
| إستراتيجية التركيز | 0.44 | 0.19 | 0.39 | 6.10 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه يتضح أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر التوجه التنافسي ورأس المال البشري) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه التنافسي ورأس المال البشري) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (رأس المال البشري)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابية) والمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض الفرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي ورأس المال البشري)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة

الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي ورأس المال البشري) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (إدارة المعرفة والأداء الإداري) وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة الأداء"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) والمتغير التابع، وبمثله (كفاءة الأداء) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (16) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء)

| عناصر إدارة المعرفة | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|---------------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| البيانات والمعلومات | 0.41 | 0.17 | 0.23 | 5.65 | 0.000 | قبول |
| البنية التكنولوجية للشركة | 0.45 | 0.21 | 0.35 | 6.38 | 0.000 | قبول |
| رأس المال البشري | 0.44 | 0.20 | 0.29 | 6.19 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (كفاءة الأداء)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل (الأداء الإداري للشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية الأداء"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) والمتغير التابع، وبمثله (فاعلية الأداء) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء)

| عناصر إدارة المعرفة | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|---------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| البيانات والمعلومات | 0.51 | 0.26 | 0.32 | 7.34 | 0.000 | قبول |

| | | | | | | |
|------|-------|------|------|------|------|---------------------------|
| قبول | 0.000 | 6.41 | 0.40 | 0.21 | 0.46 | البنية التكنولوجية للشركة |
| قبول | 0.000 | 9.69 | 0.45 | 0.37 | 0.61 | رأس المال البشري |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (كفاءة الأداء)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل (الأداء الإداري للشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة بين إدارة المعرفة والاستجابة"، ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) والمتغير التابع، وبمثله (الاستجابة) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)

| عناصر إدارة المعرفة | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | إختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|---------------------------|----------------|---------------|------------------|------------|----------|---------------|
| البيانات والمعلومات | 0.41 | 0.18 | 0.35 | 5.79 | 0.000 | قبول |
| البنية التكنولوجية للشركة | 0.44 | 0.20 | 0.50 | 6.19 | 0.000 | قبول |
| رأس المال البشري | 0.54 | 0.29 | 0.52 | 8.01 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (45) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الاستجابة)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابة) والمتغير المستقل (الأداء الإداري للشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)، ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة

الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

الفرضية الرابعة: إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري

ولإثبات هذه الفرضية يجري استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري من خلال إدارة المعرفة وفي ظل فرضية أنه توجد علاقة معنوية بين التوجه التنافسي والأداء الإداري بتوسط إدارة المعرفة فقد جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (19) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) على العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري

| إدارة المعرفة عندما تتوسط العلاقة | معامل التحديد | معامل الانحدار B | اختبار (F) المعنوية |
|---|---------------|------------------|---------------------|
| العلاقة بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة | 0.58 | 0.69 | 14.90 |
| العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري | 0.43 | 0.48 | 11.02 |
| العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري بتوسط إدارة المعرفة | 0.49 | 0.28 | 4.31 |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)

باستقراء النتائج الواردة بالجدول يلاحظ أن التوجه التنافسي يؤثر جوهرياً على إدارة المعرفة، حيث يفسر (58%) من التباين في هذه العلاقة، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الأداء الإداري حيث تفسر (43%) من التباين في الأداء الإداري، وعند إدخال المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في معادلات الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر التوجه التنافسي على المتغير التابع (الأداء الإداري)، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية (43%) زادت إلى (49%) ومعنى ذلك أن إدارة المعرفة كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين التوجه التنافسي (المتغير المستقل) والأداء الإداري (المتغير التابع)، مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة والتي نصت على (إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري) يُعدُّ فرضاً مقبولاً.

4. تفسير ومناقشة النتائج:

في هذه الدراسة جرى اختبار ما إذا كان الدور الوسيط لإدارة المعرفة يؤثر في العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري، وللإجابة عن أسئلة الدراسة جرى وضع أربعة فرضيات رئيسية، تضرعت منها الفرضيات الفرعية، وفيما يلي عرض لتفسير ومناقشة النتائج كما يأتي:

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري: الغرض من هذه العلاقة اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي والأداء الإداري، وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن سؤال البحث الأول: ما مدى تأثير التوجه التنافسي على الأداء الإداري في شركات الاتصالات؟ وعليه جرى اختيار الكفاءة، الطاعلية، والاستجابة كعيار للأداء الإداري نظراً لطبيعتها هذا النشاط، فأكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل التوجه التنافسي والمتغير التابع الأداء

الإداري وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.29) لاستراتيجية قيادة التكلفة بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير التميز (7.11) وبمستوى دلالة معنوية (0.000) واستراتيجية التركيز (4.95) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%)، هذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة بن التومي بلال، (2022م) التي ترى أن التوجه التنافسي له تأثير على الاستجابة الانفعالية، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً أيضاً مع دراسة جمال بحيص، (2022م) والتي ترى أن الرقابة الإدارية تساهم في تطوير الأداء الإداري، وأخيراً تتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة عبد الرحمن عطية، (2021) التي ترى أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية مرتفعة.

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: العلاقة بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة: تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة، وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن سؤال الدراسة: هل للتوجه التنافسي تأثير على إدارة المعرفة في شركات الاتصالات؟، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية قوية بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة (البيانات والمعلومات، البنية التكنولوجية للشركة، ورأس المال البشري). حيث تشير النتائج إلى أن هنالك ارتباطاً طردياً بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) لمتغير قيادة التكلفة و (0.62) لمتغير استراتيجية التميز و (0.48) لمتغير استراتيجية التركيز. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.66) لمتغير قيادة التكلفة و (0.71) لمتغير استراتيجية التميز و (0.50) لمتغير استراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات) في المجتمع موضع الدراسة، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) على المتغير التابع (البيانات والمعلومات) حيث بلغ معامل التحديد (45%) لمتغير قيادة التكلفة و (38%) لمتغير استراتيجية التميز و (23%) لمتغير استراتيجية التركيز، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل (عناصر التوجه التنافسي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و (9.83) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير استراتيجية التميز و (6.94) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير استراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه التنافسي والبيانات والمعلومات)، هذه النتيجة تختلف جزئياً مع دراسة مريم، (2023م) التي توصلت إلى وجود تمايز بين اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ويعزي الباحثان هذا الاختلاف إلى اختلاف وجهات نظر العاملين نحو إدارة المعرفة من بلد لآخر، أيضاً تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة بن التومي، (2022م) التي توصلت إلى أن التوجه التنافسي له تأثير على الاستجابة الانفعالية، وهذا الاختلاف يعزى لمدى قدرة الشركات على تطبيق التوجه والتنافسي بها.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإداري: الغرض من هذه العلاقة معرفة نتيجة اختبار السؤال الذي ينص على: إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الإداري في شركات الاتصالات؟، وتنص الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري بشركات الاتصالات، وقد أشارت نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى وجود علاقة إيجابية معنوية قوية جداً بين إدارة المعرفة (البيانات

والمعلومات، البنية التكنولوجية للشركة، ورأس المال البشري) والأداء الإداري بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، والاستجابة)، هنالك ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) لمتغير البيانات والمعلومات و(0.44) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و(0.54) لمتغير رأس المال البشري. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.35) لمتغير البيانات والمعلومات و(0.50) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و(0.52) لمتغير رأس المال البشري. وجميع هذه القيم قيم موجبة، وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) في المجتمع موضع الدراسة، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الاستجابة) حيث بلغ معامل التحديد (18%) لمتغير البيانات والمعلومات و(20%) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و(29%) لمتغير رأس المال البشري، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابة) والمتغير المستقل (الأداء الإداري للشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.79) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البيانات والمعلومات و(6.19) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البنية التكنولوجية للشركة و(8.01) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير رأس المال البشري وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية (5%). وعليه جرى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)، هذه النتيجة تتفق كلياً مع دراسة سارة حمد (2021م) التي توصلت إلى أن محور المقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري مرتفع، ويعزي الباحثان هذا الاتساق الكلي إلى أهمية إدارة المعرفة الفاعلة في تحسين وتطوير الأداء الإداري، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة نور طاهر (2020م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري: تنص الفرضية على أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري بشركات الاتصالات بالسودان، والفرض من هذه العلاقة هو معرفة نتائج اختبار هذه الفرضية والإجابة عن سؤال الدراسة: هل إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري في شركات الاتصالات؟ وقد أشارت نتيجة اختبار الفرضية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية جداً لتحسين العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه التنافسي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز) والمتغير التابع الأداء الإداري: الكفاءة، الفاعلية، الاستجابة) وذلك بوجود إدارة قوية وفعالة للمعرفة: (البيانات والمعلومات، البنية التكنولوجية للشركة، رأس المال البشري)، باستقراء النتائج الواردة يلاحظ أن التوجه التنافسي يؤثر جوهرياً على إدارة المعرفة، حيث يفسر (58%) من التباين في هذه العلاقة، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الأداء الإداري، حيث تفسر (43%) من التباين في الأداء الإداري، وعند إدخال المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر التوجه التنافسي على المتغير التابع (الأداء الإداري)، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية (43%) زادت إلى (49%) ومعنى ذلك أن إدارة المعرفة كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين التوجه التنافسي (المتغير المستقل) والأداء الإداري (المتغير التابع)، هذه النتيجة لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة؛ لأن هذه الدراسة ربطت بين ثلاثة متغيرات، وكل تلك الدراسات السابقة كانت مربوطة بين متغيرين،

الأمر الذي دعا الباحثين إلى الاهتمام بمتغيرات هذه الدراسة؛ لأنه أصبح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال في كل البلدان النامية منها والمتقدمة؛ لتأثيرها المباشر، وغير المباشر على أعمال المنظمات وفعاليتها.

مما سبق يتضح أن معظم هذه الدراسات هي دراسات تبعد في كثير من نواحيها عن واقع الحياة في السودان، أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد تناولت آثار ثلاث متغيرات أساسية: هي التوجه التنافسي، الإدارة المعرفية، الأداء الإداري، وهذه المتغيرات تعد العناصر الرئيسية المكونة لعمل شركات الاتصالات في السودان من وجهة نظر الباحثين وفق إجابات المبحوثين التي أثبتت ذلك في نتائج الدراسة.

الخلاصة من هذه الدراسات السابقة هو وجود فجوة فيها، الأمر الذي دعا الباحثين إلى محاولة دراسة هذا الموضوع، ويمكن توضيح هذه الفجوة في أن هذه الدراسة هي دراسة محلية، أجريت على شركات الاتصالات في السودان، أما الدراسات السابقة هي دراسات أجريت في بيئات أجنبية أو عربية، كما أن هذه الدراسة دراسة حديثة وصفية وارتباطية تهتم بالتأثير بين ثلاث متغيرات.

5. الاستنتاجات:

1. بينت نتائج الدراسة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي والأداء الإداري.
2. فسرت نتائج الدراسة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه التنافسي وإدارة المعرفة.
3. أظهرت نتائج الدراسة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري.
4. أثبتت نتائج الدراسة على أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه التنافسي والأداء الإداري.

6. التوصيات

1. إعطاء شركات الاتصالات أهمية كبرى للتوجه الاستراتيجي باعتباره مصدراً للميزة التنافسية مقارنة بالشركات الأخرى.
2. ضرورة توجه الشركات المبحوثة لإستراتيجيات قيادة التكلفة، التركيز، التمييز في أسواق محددة أو بالانتشار في منظمات عديدة.
3. تطوير القدرات التسويقية لتناسب مع تأثير التوجه التنافسي على مستوى الأداء الإداري للشركة والاستمرار في جهود الشركة للاحتفاظ بالعملاء.
4. ضرورة إيلاء الإدارة العليا بالشركة لإدارة المعرفة وتقانتها الاهتمام المناسب لأهميته في توفير الأجواء التي تفيد في مساعدة الشركة على التكيف مع حالة التغيير مما يساهم في زيادة الأداء الإداري.
5. مواكبة التطورات المتلاحقة في إدارة المعرفة وتقانتها وربط العاملين في الشركة بالجديد فيها وتمكينهم من تسخيرها في تعزيز كفاءة الأداء بالشركة.

7. المقترحات المتعلقة بالبحوث المستقبلية:

يرى الباحثان أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى دراسة الموضوعات الآتية:

- 1- دراسة توجهات إستراتيجية أخرى (توجه دفاعي، إبداعي، تسويقي) وتأثيرها على الأداء الإداري لقطاع أعمال أخرى إنتاجية مثلاً غير الخدمية يتسنى دراستها عبر معايير أخرى للأداء (كفاءة، فعالية، مواعمة، الجودة).
- 2- دراسة تخص إدارة المعرفة كمتغير مستقل بالأبعاد (البيانات والمعلومات، البنية التكنولوجية للشركة، رأس المال البشري) مع الأداء الإداري كمتغير تابع ومعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على الأداء.
- 3- دراسة بعنوان: الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، إستراتيجية التركيز) وأثرها على إدارة المعرفة والتعمق في مفاهيم إدارة المعرفة اشتراكاً مع عوامل أخرى.
- 4- دراسة بعنوان: الدور المضمر لإدارة المعرفة في العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.
- 5- دراسة بعنوان: الدور المعدل للتسويق الرقمي في العلاقة بين التوجه التنافسي ونية إعادة الشراء.
- 6- دراسة بعنوان: الدور الوسيط للهيكل التنظيمية في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء الإداري.
- 7- دراسة بعنوان: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، التوجه التنافسي كمتغير وسيط.
- 8- إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقاييس، معتمدة على كل الشركات الخدمية، مثل المصارف، الجامعات، قطاع الصحة، شركات التأمين، شركات الكهرباء، المياه، النقل، بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو النصر، مدحت (2012). *الأداء الإداري المتميز*، مصر: دار القاهرة للنشر، ص (65).
- أبو شيخة، أحمد نادر (2010). *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الرابعة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص (332).
- أبو قحف، عبد السلام (2001). *اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي*، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع العنبتة، ص (222).
- الأكلبي علي بذيب (2008). *إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات*، ط3، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص (36).
- الخطيب، أحمد (2009). *إدارة المعرفة ونظم المعلومات*، عالم الكتب الحديث، عمان: جدار للكتاب، ص (7).
- السلمي، على (2022). *إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*، القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع، ص (226).
- العلي، عبد الستار وآخرون (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة*، عمان: دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، ص (56).
- الكبيسي، عامر (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث، ص (26).
- دياب، عابدين دياب (2019). *نظم المعلومات الإدارية*، القاهرة: المكتبة العربية للنشر والتوزيع، ص (5).
- عبد الوهاب، علي محمد وآخرون (1990). *الإدارة مدخل بيئي ومنهج تنمية المدير*، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص (305).
- قندلجي عامر، وآخرون (2005). *نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص (35).
- قنديلجي، عامر (2006). *المدخل إلى إدارة المعرفة*، ط2، (عمان: دار المسير للنشر)، ص (70).
- هاينز، إستيفن (2007). *التخطيط الإستراتيجي الناجح*، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص (120).
- هلال، محمد (1999). *مهارات إدارة الأداء*، طبعة أولى، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص (19).

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bingxin, C. & Juan, Li.J. (2008). Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?. *Journal of International Marketing American Marketing Association*, 16 (3) p22.

Chen, K. & Huang, M. (2006), Performance measurement for a manufacturing system based on quality, cost and time, *International Journal of Production Research*, p23.

Eonsoo, K., Nam, D., & Stimpert, J.L. (2004). The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30 (5), p569.

Griffin, R. (2015). *Fundamentals of management, loose-leaf version* (edition unavailable). Cengage learning EMEA. The Middle East and Africa .

ثالثاً: الرسائل العلمية

الأقرع، نور طاهر (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، *مجلة دفاتر البحوث العلمية*، 8 (2). جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الدهدار، مروان حمودة (2006). العلاقة بين التوجه التنافسي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة الجامعة الإسلامية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة. غزة.

الشيخ الداوي، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، *مجلة الباحث*، 7 (7).

الضوزان، سارة حمد عثمان (2021). تطوير الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 8 (20).

القطامين، أحمد (2003). العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي، *مجلة الإداري*، (89).

بحيص، جمال محمد (2022). دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث جامعة القدس المفتوحة*، 6 (48).

بن التومي، بلال (2022). التوجه التنافسي وعلاقته بالاستجابة الانفعالية، *مجلة الإبداع الرياضي، الجزائر*. 13 (1). راشد، مريم عبد الله فرج (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، (رسالة ماجستير)، جامعة مدينت السادات، كلية التجارة، الكويت.

عبد الرحمن عطية متولي محمد (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر. 2 (190).

مدثر، سعد (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

مزوغ، عادل (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، جامعة سعد دحلب، البليدة. 5 (2).

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: استثمار استبيان

بعنوان: أثر الإدارة المعرفية كوسيط بين التوجه التنافسي والأداء الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في السودان)

أخي الموظف الفاضل أختي الموظفة الفاضلة

تهدف هذه الدراسة إلى: قياس أثر التوجه التنافسي وإدارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

| العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| إستراتيجية قيادة التكلفة | | | | | |
| تسعى الشركة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج. | | | | | |
| تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج. | | | | | |
| تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية. | | | | | |
| إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير. | | | | | |
| إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع. | | | | | |
| تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار. | | | | | |
| إستراتيجية التميز | | | | | |
| تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة. | | | | | |
| تهتم الشركة بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى. | | | | | |
| تسعى الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تماشيًا مع متطلبات إستراتيجية التميز. | | | | | |
| إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة. | | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة. |
| | | | | إستراتيجية التركيز |
| | | | | إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة. |
| | | | | إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية. |
| | | | | إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية. |
| | | | | إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق. |
| | | | | إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أذواق ورغبات المستهلكين. |
| | | | | البيانات والمعلومات |
| | | | | توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والإنترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة. |
| | | | | تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة. |
| | | | | تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين. |
| | | | | توفر إدارة الشركة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. |
| | | | | تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال أفقيًا ورأسيًا. |
| | | | | البنية التكنولوجية للشركة |
| | | | | توفر الشركة خدمة البريد الإلكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية. |
| | | | | لدى الشركة موقع خاص على شبكة الإنترنت تزود العملاء من خلاله بآخر المستجدات والمعلومات. |
| | | | | توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (إنترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين الأقسام كافة. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (إنترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين الأفراد كافة (العملاء). |
| | | | | | رأس المال البشري |
| | | | | | تراعي الشركة قدرات العاملين عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية. |
| | | | | | تشجع الشركة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. |
| | | | | | تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها. |
| | | | | | تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية. |
| | | | | | الكفاءة |
| | | | | | حققت الشركة عائداً مجزياً من المبيعات. |
| | | | | | حققت الشركة هامشاً عالياً من الأرباح. |
| | | | | | كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار. |
| | | | | | الفعالية |
| | | | | | تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق. |
| | | | | | حققت الشركة نمواً مقدراً من المبيعات |
| | | | | | حققت الشركة نمواً مقدراً من ناتج حصتها في السوق. |
| | | | | | الاستجابة |
| | | | | | زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار. |
| | | | | | زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها. |
| | | | | | تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة. |
| | | | | | الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. |