بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النيلين

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الاعمال

الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

(دراسة تطبيقية على شركة سوداتيل للاتصالات المحدودة في الفترة من (2013-2020م)

بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال بالمقررات والبحث

إعدادالطالبة

سارة التجاني محمد المرضي

إشراف/دكتور

محمد الناجي الجعفري

1443هـ /2021م

بسم الله الرحمن الرحيم

الآية

قال تعالى:

﴿قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم
سورة البقرة ، الآية (32)

الإهـــــــداء

إلى من أعزهم ويعزوني الي امي وابي وزوجي الذين يتمنون لي دوماً التقدم والنجاح.

إلى من يعملون في صمت وإخلاص وتفانٍ بكل طاقاتهم للعمل الذي تفرضه الأمانة والمهنة والدراسة والبحث.

إلى أقطاب التدريب والعاملين في مجالاته .

إلى كل من علمني حرفاً

جزاهم الله عني كل خير

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العاملين والصلاة والسلام على رسول الله الصادق الأمين وعلى آله وأصحابه أجمعين. والحمد لله الذي تتم بنعمت الصالحات والسلام على الرسول الكريم ومن تبعه الي يوم الدين، اشكر الله الذي أعانني على إكمال هذا البحث وإخراجه الي حيز الوجود. والشكر أجزله إلى جامعة النيلين كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لإتمام هذا البحث.

الشكر والتقدير للدكتور/ **محمد ناجي الجعفري** الذي كان خير مرشد ودليل في تقديم النصح والإرشاد والتوجيه فجزاه الله خير الجزاء. كما أتقدم بشكري الجزيل إلى الأساتذة الأجلاء ببرنامج الDBA والشكر موصول لأسرة شركة سودانتل للاتصالات المحدودة والشكر الي مكتبة جامعة النيلين، أسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لما قدموه لي من عون ، والشكر إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا البحث حتى وصل الى هذه المرحلة .

المستخلص

تتعرض المنظمات لازمات حادة خاصة في ظل ما يشهده العالم من ازمات أقتصاديه تهدد مستقبلها ، بحيث اصبحت الغالبية منها غير قادرة على الحصول فرص إستثماريه لتشغيل وأستكمال مشاريعها بكفاءه وفعالية ، لذلك كان لابد من إتباع نظام لإدارة الجودة الشاملة مدعوم بالمعارف اللازمه، يمكنها من إدارة معرفة تذيد قدرتها لمواجهة تلك التحديات المختلفة في بيئة الأعمال سريعة التغير والمنافسة ، لتحقيق ميزتها التنافسية . تناول الباحث دراسة الدور المعدل لادارة المعرفة في العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية (دراسة تطبيقية لشركة سوداتل للإتصالات المحدودة في الفترة من 2013 الي 2020م .تبرز اهمية البحث العلمية في أثراء المكتبات السودانية والعربية بمثل هذه الدراسة وأفادة الباحثين في هذا المجال . ويحسب الباحث بأن هذا الموضوع يعد من المواضيع الحديثة نسبياً وليست فيه دراسات وافية . كما تفيد نتائج وتوصيات البحث الشركة فيما تقدمه من منتجات لعملائها .تمثلت مشكلة البحث في عدم ممارسة الجودة الشاملة المبنية على أداء الأعمال الصحيحة من اول مرة دون أخطاء . الشئ الذي لا يؤهل الشركات من السير في اتجاه التميز وتحقيق الميزة التنافسية . كذلك عدم إدراك الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من قبل الكثير من منظمات الأعمال ،دفع الباحث لإجراء دراسة الميدانية للإجابة على التسؤلات التالية : ما هو الدور المعدل الذي تلعبه إدارة المعرفة في العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية ؟ ما أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ؟ وما الدور الذي تلعبة الميزة التنافسية علي إدارة المعرفة ؟ .لذلك سعت الدراسة لإختبار فرضية :ادارة المعرفة تعدل في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية. وهدفت الدراسة لأختبار الدور المعدل لادارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.، دراسة وتحليل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، تحليل العلاقة بين الجودة الشاملة وادارة المعرفة .، تحليل العلاقة بين الميزة التنافسية وادارة المعرفة. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تستفيذ منها الشركة موضوع الدراسة .وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة لجمع المعلومات من العينة المتمثلة في شركة سوداتل للإتصالات المحدودة ، وبلغت جملة الإستبيانات الموزعة على العينة والبالغ عددها (105)إستبانة . وتم أختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية وأعتمادية

الأبعاد . عن طريقة أستخدام اسلوب تحليل المسار . وأظهرت النتائج الدور الإيجابي المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية .وتوصلت الدراسة الي ان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنموذج الأروبي لأمتياز الأعمال 2020 له أثر في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .وأوصت الدراسة الي ضرورة إجراء المذيد من الدراسات لإبراز الدور المعدل الذي تلعبة أدارة المعرفة في العلاقة بين الجودة إدارة الشاملة والميزة التنافسية بتناول الدراسة على لعينات من العملاء أو الموردين.وتكريس العمل بنظام أدارة الجودة الشاملة بالنموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2020. لما يمتاز به هذا النموذج من أدوات تجعل العامل يلتزم به كثقافة عمل تحقق التميز والميزة التنافسية .

Abstract

Organization are exposed to severe cricses in light of the economic crisis that the world is witnessing threatening thierfuture,so that the majority of them are unable to obtain investment opportunities to operate and complete their projects efficiencyand effectively.Therefore ,it was necessary to follow total quality management supports by the necessary knowledge that enable it to increace it is ability to face those Challenges.

Herefore, the study sought to test the hypothesis that knowledge management modifies the relationship between total quality management and competitive advantage. The study aimed to test the modified role of knowledge management in the relationship between total quality management and competitive advantage, study and analyze the relationship between total quality management and competitive advantage, analyze the relationship between total quality and knowledge management.

Analyzing the relation between competitive advantage and knowledge management .presenting some recommendations and suggestions that the company study,aquestionnaire was designed sa a tool to collect information from the sample represented by verifying the validity and reliability of the dimentions.How to use yhe path analysis method ,The resultsshowed the modified positive role of knowedee management in the relationship between total quality management and competitive advantage.The study concluded that the application of the total quality management system with the European Business Excellence Model 2020 has an impact on achieving the company's competitive advantage

The study recommended the necessity of conducting more studies to Highlight the modified role that knowledge management plays in the

Realtion between total quality management and competitive advantage,by addressing the study on samples of customers or suppliers .This mode is characterized by the tools that make the worker adhere to it as culture worl that achieves excellence and competitive advantage.

قائمة الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
البسملة	أ
الاية	ب
الإهداء	ج
الشكر التقدير	د
المستخلص	هـ
Abstract	ز
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ك
قائمة الاشكال	ن
الفصل الاول: الاطار العام والدراسات السابقة	
المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث	1
مشكلة البحث	2
فرضيات البحث	3
منهج البحث	3
أهداف البحث	4
اهمية البحث	4

حدود البحث	5
هيكل البحث	5
المبحث الثاني الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.	
المبحث الاول : ادارة الجودة الشاملة	16
المبحث الثاني ادارة المعرفة	40
المبحث الثالث الميزة التنافسية	50
الفصل الثالث **شركه سوداتل للاتصالات المحدودة**	
المبحث الاول : نشاة وتطور شركة السودانيه للاتصالات المحدودة (سوداتل)	58
المبحث الثاني التنظيم الإداري للشركة	61
المبحث الثالث ادارة الجودة بشركة سوداتل للإتصالات المحدودة	64
الفصل الرابع **الدراسة الميدانية**	
المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانيه	76
المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات	85
المبحث الثالث اختبار الفرضيات	131
الفصل الخامس	

النتائج والتوصيات	
النتائج	142
التوصيات	144
المصادر والمراجع	145
الملاحق	150

فهرس الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
الجدول رقم (1) تطبيق رادار RADAR التوجه	33
الجدول رقم (2)تطبيق رادار RADAR التنفيذ	34
جدول (1/4) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها	76
جدول رقم (2/4)الثبات والصدق	78
جدول رقم (3/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	79
جدول رقم (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	80
جدول رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية	81
جدول رقم (6/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى التعليمي	82
جدول رقم (7/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المسمى الوظيفي	83
جدول رقم(8/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	84
جدول رقم (9/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات محور(التوجه) (الإستراتيجية)	85
الجدول رقم (10/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات محور التوجيه(الغاية والرؤيا والإستراتيجية)	87
جدول رقم(11/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الثاني (الثقافة المؤسسية والقيادة)	89
الجدول رقم (12/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (الثقافة المؤسسة والقيادة)	90
جدول رقم (13/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات محور التنفيذ (أدماج اصحاب المصلحة	93

الجدول رقم (14/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات(التنفيذ	94
جدول رقم (15/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (بناء قيمة مستدامة)	96
الجدول رقم (16/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (بناء قيمة مستدامة)	98
جدول رقم (17/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الخامس (قيادة الاداء والتحول	100
الجدول رقم (20/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (قيادة الاداء والتحول)	102
جدول رقم (21/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (نتائج إنطباعات اصحاب المصلحة)	104
الجدول رقم (22/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (نتائج إنطباعات اصحاب المصلحة)	106
جدول رقم (23/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (التكلفه الاقل)	108
الجدول رقم (24/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (التكلفه الاقل)	110
جدول رقم (25/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (الوقت)	112
الجدول رقم (26/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (الوقت)	113
جدول رقم (27/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (المرونة)	115
الجدول رقم (28/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (المرونة	116
جدول رقم (29/4)التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (اكتساب المعرفة)	118
الجدول رقم (30/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (اكتساب المعرفة)	119
جدول رقم (31/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (تخزين المعرفة)	121
الجدول رقم (32/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (تخزين المعرفة)	122

جدول رقم (33/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (نشر المعرفة)	124
الجدول رقم (34/4)يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (نشر المعرفة)	125
جدول رقم (35/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (تطبيق المعرفة	127
الجدول رقم (36/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (تطبق المعرفة)	128
جدول رقم (34/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولي	131
جدول رقم (35/2/3) تحليل التباين	132
جدول رقم (36/2/3) معاملات الانحدار	132
جدول رقم (37/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	133
جدول رقم (38/2/3) تحليل التباين	133
جدول رقم (39/2/3) معاملات الانحدار	133
جدول رقم (40/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الفرعية الثالثة	134
جدول رقم (41/2/3) تحليل التباين	134
جدول رقم (42/2/3) معاملات الانحدار	135
جدول رقم (43/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	135
جدول رقم (44/2/3) تحليل التباين	136
جدول رقم (45/2/3) معاملات الانحدار	136
جدول رقم (46/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة	137
جدول رقم (47/2/3) تحليل التباين	137

جدول رقم (21/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية السابعة	138
جدول رقم (23/2/3) معاملات الانحدار للفرضية السابعة	139
جدول رقم (24/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثامنة	139
جدول رقم (25/2/3) تحليل التباين للفرضية الثامنة	140
جدول رقم (26/2/3) معاملات الانحدار للفرضية الثامنة	140

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال	رقم الصفحه
شكل رقم (1/1/2) المبادئ الأساسية للنموذج الأروبي	28
شكل رقم (2/1/2) النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2013	27
شكل رقم (3/1/2) النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2020	28
شكل رقم (4/1/2) منطق رادار RADAR	32
شكل رقم (5/1/2) نموذج جائزة دمينج 1951	35
شكل رقم (5/1/2) نموذج جائزة مللكوم بالدريج 1987	36
شكل رقم (5/1/2) نموذج جائزة النموذج الأروبي لإمتياز الاعمال 2013	37
شكل رقم (5/1/2) نموذج جائزة النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2020	38
الشكل رقم (1/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	79
الشكل رقم (2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	80
الشكل رقم (3/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية	81
الشكل رقم (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى التعليمي	82
الشكل رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المسمي الوظيفي	83
الشكل رقم(6/4) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	84

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث
المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

تمهيد :

تعد إدارة المعرفة احدى الخصائص الادارية لنظام الاعمال العالمي الجديد ، ولذلك سرعان ما تحول مفهومها ودورها الي تعاظم القدرة التنافسية وإدامتها، الشيء الذي يعتمد أساسا علي الموجودات الفكرية، وعلى الاصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز الابداع المستمر سواء علي صعيد المنتج او الخدمة . والدور الحديث لإدارة المعرفة يختلف عن دورها التقليدى , القائم على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات، فهو يخلق التصورات للتطوير وتجديد العمل والتحسين المستمر متمثلا في زيادة قدرات ومهارات العاملين لتحقيق النتائج بالدقة المطلوبة. والتعرف على فهم احتياجات وتوقعات العملاء ، للوصول الي رضاءهم . ودعم وتشجيع تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين داخل المنظمة ، واشاعة ثقافة الحوار والعمل الجماعي الذي يتيح تعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض. ويتيح التفكير المنظم الذي يعني النظر لكافة الاحداث والانشطة والتجارب. التى تمر بها المنظمة بشكل مترابط ، يؤثر بشكل خفي على مواقف واحداث لاحقة. وتشكل ثقافة راسخة، تساعد على نقل المعرفة الي كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها. ويؤدي ذلك الى تغيير السلوك التنظيمي نتجة هذه المعارف. و احداث تغيير او تطور جزري يتطلب ، وجود ثقافة ملائمة لنمو المفاهيم الجديدة ،.مثل ادارة الجودة الشاملة و ادارة المعرفة او المنظمة المتعلمة.

تعد تطبيق أدارة الجودة الشاملة عنصرا اساسياً في نجاح الشركات وضمان استمراريتها ، ومن خلالها يمكن الوصول للأهداف الأستراتيجيه وتحقيق التميز،وبذلك يتعين على الشركات أو المنظمات بشكل عام تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسين الاداء وصولاً لميزة تنافسية .

الميزة التنافسية هى الآلية التى تمكن الشركات من خلالها تحويل الإستراتيجيات العامة الي ممارسة، من اجل تعظيم القيمة التى تقدمها الشركات لمؤسساتها ، وقد تأخذ صوراً عديدة منها خفض الاسعار دون اسعار المنافسين ، مع تحقيق ربح مماثل أو تذويد منافع جديدة للسلع والخمات لسعر يفوق منافسيها أو غيرها من الممارسات.ويعتبر مايكل بورتر أول من

وضع نظرية للميزة التنافسية تعتمد على المتغيرات الأقتصاديه. ،اكد مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة المضافة التى تستطيع المؤسسات أن توجدها لعملائها .

أن دور أدارة المعرفة في مجال الاتصالات الخاص بشركة سوداتل للاتصالات المحدودة، والتى تعتبر من أكبر واكثر الشركات تميزاً في السودان والتى تعمل في مجال الاتصالات . وتصدرت هذه الشركات موقع الريادة في مجال الاتصالات وأستخدمت أدارة المعرفة في تطوير منتجاتها الجديدة مع أستخدام احدث التقنيات .

مشكلة البحث :

تتعرض المنظمات لازمات حادة خاصة في ظل ما يشهده العالم من ازمات أقتصاديه تهدد مستقبلها ، بحيث اصبحت الغالبية منها غير قادرة على الحصول فرص إستثماريه لتشغيل وأستكمال مشاريعها بكفاءه وفعالية ، لذلك كان لابد من إتباع نظام لإدارة الجودة الشاملة مدعوم بالمعارف اللازمه يمكنها من زيادة قدرتها لمواجهة تلك التحديات المختلفة في بيئة الأعمال سريعة التغير والمنافسة .

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مثل

(الدراسة الميدانية في شركات الادوية الاردنية 2017)أو العلاقة بين أدارة المعرفه والميزة التنافسية مثل (دراسة حالة شركة سوف للتدقيق بالوادي).،لكن هذه الدراسة ركزت على أبراز الدور المعدل لإدارة المعرفه في العلاقه بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .كما تناولت الدراسة ابعاد الجوده الشاملة الخاصة بتطبيق النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال في نسخته الحديثة 2020 .

أن عدم ممارسة الجودة الشاملة المبنيئة على أداء الأعمال الصحيحية من اول مرة دون أخطاء ، لا يؤهل الشركات الى السير في اتجاه التميز وتحقيق ميزة تنافسية .

أن عدم ادراك الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في الميزة التنافسية لدى شركات العاملة في المجال الاتصالات، في ظل وجود التحديات التى فرضها الواقع التنافسي المعقد، يؤدي ذلك الى مهددات تواجه وجود تلك الشركات.

لكشف الدو الذي تقوم به ادارة المعرفة في الميزة التنافسية في ظل الفرص والمهددات التى تواجه الشركات في مجال الاتصالات .يقوم الباحث من خلال الدراسة الميدانية على **الإجابة على التساؤل الرئيسى الاتي** :-

1-ما هو الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسيه ؟ وتشتق من هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية الاتية :-

2/ما اثر ادارة الجودة الشاملة على الميزة الثنافسية ؟

3/ ما دور إدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة ؟

4/ ما مدى الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية على أدارة المعرفة ؟

فرضيات البحث:-

يقوم الباحث باختبار الفرضية الرئيسية التالية :

ادارة المعرفة تعدل في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ؟ وتشتق من هذه الفرضية

الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :-

1. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الغاية والرؤية والإستراتيجيه والميزة التنافسية .
2. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الثقافة المؤسسية والميزة التنافسية .
3. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين بناء القيمة المستدامة والميزة التنافسية .
4. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين قيادة الأداء والتحول والميزة التنافسية .
5. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الإداء التشغيلي والإستراتيجي والتشغيلي والميزة التنافسية .
6. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الإداء الإستراتيجي والتشغيلي ونظام إدارة المعرفة .
7. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة .
8. هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

منهج البحث:

اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف بيانات الدراسات الميدانيه وتحليل مكوناتها ، وأخذ عينه من الشركة موضوع الدراسة .وصولاً لاحكام وقواعد عامة

وتوصيات عن العلاقة بين أدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية .والدور الذي تلعبة ادارة المعرفة في تلك العلاقة .

أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث الى تحقيق ألاهداف التالية :-

التعرف على الدور المعدل لادارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

دراسة وتحليل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

تحليل العلاقة بين الجودة الشاملة وادارة المعرفة .

تحليل العلاقة بين الميزة التنافسية وادارة المعرفة .

5. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تستفيذ منها الشركة.

اهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في النواحي التاليه :

الاهمية المعرفيه العلمية تتلخص في:

آثراء المكتبات السودانية والعربيه بمثل هذه الدراسة

افادة الباحثيين في هذا المجال

يحسب الباحث أن هذا الموضوع يعد من المواضيع الحديثة نسبياً والتى ليست فيها دراسات وافيه حسب علم الباحث.

الاهمية المعرفيه التطبيقيه (العمليه) تتلخص في:

قد يفيد هذا البحث الممارسين للإدارة في هذه الشركة ، من خلال الاستفادة من النتائج وتوصيات البحث

دعم الشركة موضوع الدراسة فيما تقدمه من منتجات للعملاء ذات قيمة .

مصادر بيانات البحث:تقسم الي قسمين :

المصادر اولية :وهي تلك البيانات التي يتم جمعها لاول مرة من الشركة وتستخدم فيها أداة الإستبانه .

المصادر الثانوية : الكتب ، الموسوعات العلمية ، الرسائل البحثيه ، مواقع شبكات الانترنت ، الدراسات السابقة ، الملتقيات ،الدورات التدريبيه ، المؤتمرات .

حدود البحث:

الحدود المكانية : السودان / ولاية الخرطوم / شركة السودانيه للاتصالات المحدودة (سوداتل)

الحدود الزمانيه : تجرى الدراسة في الفترة من(2013–2020)

هيكل البحث :

الفصل الأول الاطار العام للبحث ويتناول في المبحث الاول الأطار المنهجي للبحث . يليه الفصل الثاني الاطار النظري المفاهيمي للبحث ويشمل ثلاث مباحث هى ، أدارة المعرفة ، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية . ، ثم الفصل الثالث ويحتوى على ثلاثة مباحث هي : نشأة وتطور شركة سوداتل للإتصالات المحدودة ، التنظيم الإداري للشركة وإدارة الجودة الشاملة في الشركة . الفصل الرابع يتضمن ثلاثة مباحث ايضاً تشمل :أجراءات الدراسة الميدانية ، عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات . وأخيرا الفصل الخامس ويشتمل على مبحثين هي مناقشة النتائج ، مناقشة التوصيات . ثم المراجع والمصادر والملاحق .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1- زين العابدين عالم مصطفي احمد ،2003م.

تواجه منشآت الأعمال العديد من المعوقات التى تعصف بها في هاوية الإندثار أذا لم تحسن التغلب عليها ، لذا تسعي لمواجهة التقلبات والمعوقعات لتحسين سبل المنافسة والأستمراريه والنمو ، فكانت من هذه الوسائل ادارة الجودة الشاملة احد وسائل تحسين الأداء.

مما دفع الباحث لدراسة **الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات –دراسة منهجية على اساتذة كلية التجارة.**

اهمية الدراسة ترجع الي أهمية الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على معرفة تطبيقها على معرفة مطابقتها للواقع العملي ، او تعمل الادارة على تحسين ادائها لتحقيق اهدافها ، وتسعى لتوفير الخدمة للجمهور .

تتمثل مشكلة البحث في ان المنشأت تواجه ضغوطات وتحديات تظهر في اتساع المثرات التى تحد من إستقرارها وتحقيق أهدافها ، ومن بينها متغيرات الاقتصاد العالمي التى تلزم المنشأة على اخذ الترتيبات التى تتغلب بها على المنافسة . واستخدام ادوات مختلفة منها ادارة الجودة الشاملة ، والتى تذيد من تحسين الاداء ،

أن هذه الدراسة تهدف الي التعرف على اهم مقومات الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المنشآت وخاصة القطاع التعليمي .كما تهدف لتوضيح ملامح تطبيق ادارة الجودة الشاملة من ناحية التخطيط ، التطبيق والتعرف على أهم مقومات تحسين الأداء من خلال إتجاهات عينة الدراسة وهي أساتذة كلية التجارة جامعة النيلين

وسعت الدراسة لإختبار الفرضيات التالية :هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مقومات إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المنشآت . وكذلك هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مكونات تحسين الأداء وإتباع نظام إدارة الجودة الشاملة.

لقد أثبتت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المنشآت . وكذلك هنالك اثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات تحسين الأداء وإتباع

نظام إدارة الجودة الشاملة . لقد رصد الباحث مجموعة من التوصيات التى توصلت إليها الدراسة من بينها :- العمل على إختزال إجراءات العمل الروتينيه الجامدة

تمثلت فجوة هذه الدراسة في الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية . وتميزت الذى الدراسة عن غيرها في تناول هذا الدور في العلاقة.

2- نزار خليل ابوبكر سليمان -2009

تناول الباحث بالدراسة **(أثر الخدمة على رضاء العملاء) في الفترة من(2006-2009) دراسة حالة شركة زين للإتصالات لولاية الخرطوم .**

هدفت الدراسة الى تحليل فجوات الخدمات المدركة من قبل العملاء ، مقارنة بالخدمات المتوقعة من خلال قياس الخدمة التكميلية المصاحبة للخدمة ، وفقاً لمؤشرات الخمسة المتمثلة في الملموسية ، الإستجابة ، الأمان و التعاطف لشركة زين للإتصالات بولاية الخرطوم .تمثلت مشكلة البحث في صعوبة قياس الخدمات وعدم توعية المؤسسات الخدمية في السودان لعملائها باهمية المواصفات والمعايير الدولية المتعلقة بأنظمة جودة الخدمة . بالإضافة الي قلة الدراسات في تحليل الفجوات المتعلقة بتسويق الخدمات وعلاقتها برضا العملاء . وتركز فرضيات الدراسة على وجود فجوة في الخدمة المدركة مقارنة بالخدمة المتوقعة. بالإضافة الى وجود علاقة إرتباط قوية بين جودة الخدمة المدركة ومؤشر الإعتمادية

أظهرت النتائج أن غالبية العينة التى أجريت عليه الدراسة ليست على دراية كافية بمعايير الجودة الشاملة .كما اشارت النتائج لوجود فجوة في المؤشرات الخمسة ، وعبرت عن عدم رضا العملاء في كثير من الأحيان . ركزت التوصيات على ضرورة معالجة فترات إنتظار العملاء بإستحداث تظام تقني متطور ،ووضه سياسات تسويقية مبنية على معايير الجودة .والإهتمام بتهيئة مواقف السيارات العملاء بصورة كافية، لتغطية القصور الناتج من مؤشر الملموسية .

تمثلت فجوة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الإدوية بينما تناولت هذه الدراسة الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتميزت هذه الدراسة تناولت تطبيق إدارة الجودة في قطاع الإتصالات .

3- بشير أحمد محمد على -2012م.

جاءت الدراسة بعنوان **(دور إدارة الجودة الشاملة في التسويق المصرفي)** دراسة تطبيقية على المصارف التجارية .

تمثلت المشكلة في القصور الواضح في تسويق المصارف لخدماتها وكثرة الشكاوى من عملاء المصارف على الأخطاء التى يرتكبها مقدمي الخدمة ، وعدم معرفتهم الكافية بالخدمات التى تقدمها المصارف ولا أسعارها .هدفت الدراسة الي تحقيق التالي :الوقوف على مدى تطبيق المصارف السودانية للجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية .التعرف على أهم الأسس الفكرية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الحدمات المصرفية والخروج بنتائج تمثل إنطلاقة لمقترح يساعد على تحسين وضعية التسويق المصرفي .

وتوصلت الدراسة الي :- وجود درجة عالية من الإقتناع والرغبة لدى الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية . وجود أهتمام في الإدارة العليا بأسس ومبادئي إدارة الجودة الشاملة في التسويق المصرفي.وكانت أهم التوصيات :أتخاذ القرار بمرحلة إقتناع الإدارة العليا ودعمها للبرامج ، مرحلة التحضير ويتم فيها بناء فرق العمل وإجراء تقييم لمستوى الجودة الحالية ، تعريف زبائن المصرف وصياغة الرسالة التسويقية للمصرف والرؤيا المستقبلية .

تمثلت فجوة هذه الدراسة في إنها تناولت تطبيق إدارة الجودة في قطاع الصناعات العذائية بينما تناولت الدراسة الحالية تطبيق إدارة الجودة في قطاع الإتصالات . وتميزت بانها ربطها للدور المعدل لإدارة المعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

4. عمر عبد الرحمن حسن 2015م:

أهم ممارسات الجودة الشاملة كوسيلة لتعزيز الميزة التنافسية وتحسين مستوى الخدمات الدوائية في السوق المحلية والعالمية قام الباحث بدراسة :-**اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء مصانع الادوية في السودان (بالتطبيق على شركة الادوية العامة وشركة اميفارما،2015) في الفترة من (2010-2015).**

وترجع اهمية البحث لإثراء المكتبات السودانية والعربية بهذ الدراسة .

تتمثل مشكلة البحث في ان الكثير من الشركات الدوائية التى لها القدرة على المناقشة تستطيع أن تحقق متطلبات المرضي المستفيدين كما ونوعاً .وتمخض منها التساؤل التالي : هل لدى المدراء لدى مدراء الشركات المبحوثة الرؤية الواضحة عن دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق المنتجات المتميزة . هدف البحث الي التميز في مجال الصحة والصناعة من الناحية الاقتصادية ومعرفة واقع هذا القطاع الصيدلاني الذي يدر الكثير من الارباح والتعرف على مدى امكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مجال الصيدلة لتحسين جودة الخدمات العلاجيه المقدمة للمرضي في السودان . استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على البيانات الثانوية متمثلة في الكتب ، المراجع ، التقارير والبحوث واوراق العمل كما استخدم البيانات الاولية عن طريق تصميم الاستبيانات وتوزيعها وتحليلها عن طريق برنامج spss

خلص البحث الي عدة نتائج : منها ان العاملين بالشركة لهم دور في اعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة . وسركة الاستجابة للطلبيات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة ،كسمة مميزة للشركة . يتم اجراء تقييم لرؤساء اقسام الشركة على اساس مدى جودة خدماتهم المقدمة ، وبناءً اوصى البحث الشركة ان تعمل على تطوير نظم ادارة الجودة الشاملة بالشركة بصورة اكبر وينبغي ان تقييم الادارة مدى فعالية وكفاءة التغيير في الشركة ،من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة ، بصورة مستمرة . وعلى الادارة أن توفر كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في انظمتها .

تمثلت فجوة الدراسة في أن هذه الدراسة تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات بينما تناولت الدراسة الحالية الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.وتميزت هذه الدراسة في انها أبرزت دور إدارة المعرفه في تلك العلاقة .

5. محمد نور الله ادم عبد الوهاب ،2017م

يشهد قطاع الصناعات الغذائية فى السودان منافسة حادة، تناول الباحث دراسة **أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية (دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير).**

اهمية الدراسة: افادة الباحثين في هذا المجال الحيوى . والاستفادة من التوصيات والنتائج التى يقدمها البحث لقطاع الصناعات الغذائية في السودان .

هدفت الدراسة الي معرفة اثر ادارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائيه السودانيه بالتطبيق على مجموعة البرير للصناعات الغذائية ، والتعرف على المعوقات التى تواجه أدارة الجودة الشاملة بالمجموعة ، ويري الباحث ان المشكلة متمثلة في تديات المواءمة بين الجودة والتكلفة . وكذلك زيادة قناعة الإدارة العليا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ونشر ثقافتها بالمجموعة . وكذلك إزالة كافة المعوقات التى تعيق أدارة الجودة الشاملة في كافة المراحل

إختبرت الدراسة العديد من الفرضيات أهمها : أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة الادارة العليا وتطبيق الجودة الشاملة وكفاءة الاداء لمجموعة شركات البرير للصناعات الغذائية . وتوصل البحث الي العديد من النتائج اهمهما أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة العاملين وتطبيق ادارة الجودة الشاملة والاداء لمجموعة شركات معاوية البرير.

كشفت الدراسة ان الادارة العليا لمجموعة شركات معاوية البرير الالمام بمفاهيم ومبائي ادارة الجودة الشاملة . واوصت الدراسة جميع الباحثين والمهتمين بادارة الجودة الشاملة بعمل مذيد من الدراسات والبحوث التى تخدم الصناعات التحويلية في السودان وبث ثقافة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات الدولة ، كما اوصت الدراسة الى النظر الي ادارة الجودة الشاملة كعملية متكاملة تشمل وتخدم جميع الانشطة والوظائف على شكل سلسلة .

تمثلت الفجوة في تناول هذا1ه الدراسة للدور المعدل للسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي . بينما تناولت الدرسة الحالية الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها توضيح دور إدارة المعرفة في الدور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

6- لينا محمد احمد بابكر عبد الله ،2018م:

تناولت **هذه الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجوودة الشاملة وأداء المستشفيات** ، وتمثلت المشكلة في التسأولات الآتية : هل يؤثر تطبيق الحودة الشاملة على الثقافة التنظيمية ؟ هل تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المستشفيات ؟

وترجع اهمية البحث في توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المستشقيات .

وهدفت الدراسة الي الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية، محاولة أبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات ، معرفة أثر الجودة الشاملة على أداء المستشفيات . ،اهتمت الدراسة في المساهمة في ابراز تطبيق مبادئي الجودة الشاملة في أداء المستشفيات ، وإظهار دور الثقافة التنظيمية على تطبيق مبادئى الجودة الشاملة في أداء المستشفيات ، ،إستخلصت الدراسة محموعة من النتائج منها أن العلاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات ، ،ان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات ، وبناء على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها :-لابد من إدارة المستشفيات أن تلبي إحتياجات العملاء ، ضرورة القيام ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعه، ضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة العليا والعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تمثلت فجوة الدراسة في أن هذه الددراسة تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات بينما تناولت الدراسة الحاليه الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها في تناولها لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء قطاع المستشفيات .

7-محمد عبد الرحمن الشبطي ، 2019م.

تتناول الدراسة بالبحث **دور عمليات المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجيه بالمنظمات غير الحكومية** . برزت أهمية الدراسة في انها تبحث في موضوع الرشاقة الإستراتيجية وإدارة المعرفة .وهي من الموضوعات المهمة في الإدارة والسلوك التنظيمي .كما تساير التطوير الإداري في ظل إفتقار المكتبات العربية لمثل هذه الموضوعات .

تمثلت مشكلة البحث في ان الدراسات السابقة أظهرت ان نسبة الذكاء الإستراتيجي الشركات المبحوثة كانت بمستوى متوسط.كما جاءت هذه الدراسة نتجة لتوصيات الدراسات السابقة بإجراء العديد من الدراسات في الرشاقة التنظيمية في المنظمات الأهلية .

هدفت الدراسة الي لمعرفة درجة ممارسة عمليلت إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية .ومعرفة مستوى الرشاقة الأستراتيجية كما يتصورها أفراد العينة .

سعت الدراسة لإختبار الفرضيات التالية :

-هنالك علاقة ذات دالة أحصائية بين لعمليات إدارة المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية.

- هنالك فروق ذو دالالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إستجابة أفراد العينة حول متغيري الدراسة(عمليات إدارة المعرفة ،الرشاقة الإستراتيجيه) لتغذي لمتغيرات أخرى .

وتوصلت الدراسة الي أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة 69.99% ، وكذلك نسبة الرشاقة الإستراتيجيه وصلت الي 70.95% .إذا توثر عمليات المعرفة تاثيراً جوهرياً في الرشاقة الإستراتيجيه ، وقد فسرت ما نسبته ما نسبته 84% من التباين في المتغير التابع .وأوصت الدراسة على ضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفه كمدخل لتحسين في الأداء العام لها . وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات الرشاقة الإستراتبجيه .

تمثلت فجوة الدراسة في في دراسة دور عمليات المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بينما تناولت الدراسة الحالية الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها في أنها إبرزت الدور المعدل لإدارة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

8- جعفر عبد الله -2019

تناوول الباحث بالدراسة اثر الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان.
تمثلت المشكلة في ضعف انتاج الكهرباء في السودان ،لاهمية الطاقة الكهربائية في التنمية الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية والثقافية ،حيث يقاس مستوى الرفاء بناءاً على مستوى إستهلاك الفرد من الطاقة الكهربائية ، نجد أن السودان من دول العالم النامية حيث لا تتجاوز معدل إستهلاك الفرد 80 كيلواط في الساعة بينما تصل هذه النسبة الي 20 ألف كيلوواط في الساعة في الدول المتقدمة . وبرزت أهمية الداراسة في ابراز مشكلة تسويق خدمات الكهرباء في السودان. توصلت الدراسة للنتائج التالية :الإدارة العليا لم تولى أهتماماً كبيراً لإدارة الجودة الشاملة، ليس هنالك تطورً ملحوظاً في خدمات الكهرباء في السودان والعرض لا يوازى الطلب قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وخلصت التوصيات الي: ضرورة ايجاد الحلول لمشكلة الكهرباء في السودان .أن تلعب إدارة التسويق دوراً في دراسة إحتياجات الزبون قبل ويعد وأثناء الإنتاج .وضرورة تحقيق الجودة بالطريقة العلمية وعدم الخلط بين الجودة الشاملة والمواصفات الدولية .

تمثلت فجوة الدراسة في تناول أثر الجودة الشاملة في تسويق خدمات الكهرباء في السودان ، بينما تناولت الدراسة الحالية الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها في توضيح مشكلة تسويق خدمات الكهرباء في السودان وتقديم توصيات للحل .

9- محمود أحمد النعيم -2019

يتناول هذا البحث(**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي بدراسة حالة بعض الصناعات التحويلية في السودان** وهي (مصانع حجار ةالتبغ معامل أميفارما للأدوية ، شركة النيل الأزرق لمنتجات الألبان)

تتمثل مشكلة الدراسة في أن أعداد كبيرة من المنشآت الصناعية السودانية لاتمارس أنشطة الشراء والتخزين وفق منهج علمي ولاتولي الأمر أهمية تناسب الدور الكبير الذي تلعبه هذه الأنشطة في نجاح المنشأة لتحقيق أهدافها . هذة المنشآت لاتطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في أنشطتها الشرائية والتخزينية ولا تستفيد من مزاياها العديدة . ، ويرى الباحث في ذلك مشكلة تستحق عناء البحث وسير في أغوارها قادته الي السعى لإختبار الفرضيات الأربعة مستخدماً برنامج spss.وهي : تطبق منشآت القطاع الصناعي السوداني أساليباً علمية في الشراء والتخزين تمهد الطريق الي تطبيق إدارة الجودة الشاملة .توجد علاقة بين الثقافة المنظمة وتبنيها وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في أنشطة الشراء والتخزين بالقطاع الصناعي في السودان .هنالك علاقة بين طبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين في قطاع الشراء والتخزين بالمنشآت الصناعية السودانية . يتاثر الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء والتخزين بمنشآت قطاع الشراء والتخزين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة . وتوصل الباحث الي النتائج التالية :الأجهزة الإدارة للمنشآت المبحوثة جيدة وتحتاج للتحسين المستمر وفقاً للمفاهيم العلمية لإدارة الجودة الشاملة . معرفة العاملين بمنشآت مجتمع البحث بإدارة الجودة الشاملة جيدة وتتبني المنشآت المكونة لمجتمع البحث الأساليب العلمية الحديثة والمحسنة لأداء العمل في الشراء والتخزين .

وعلى ضوء نتائج هذا البحث توصل الباحث للتوصيات التالية : لابد من دراسة واصلاح الهياكل التنظيمية بالمنشآت البحثية ، لابد من بذل جهود أكثر لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين عاملي المنشآت المعنية .ولابد أن يؤيد القطاع العام ويتبع إدارة الجودة الشاملة .

تمثلت الفجودة في هذه الدراسة في اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أنشطة الشراء والتخزين . بينما تناولت الدراسة الحالية الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتميزت تلك الدراسة عن غيرها في توضيح الدور الكبير الذي يلعبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أنشطة الشراء والتخزين في نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها.

10- **زمزم يسن ابوعيسى ، 2020 م.**

المستخلص تناول البحث **دور إدارة المعرفة في أداء المنظمة دراسة حالة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.** تتمثل مشكلة البحث في إن عدم الاهتمام الكافي بالمعرفة وأبعادها الممثلة في اكتساب المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها وعدم ادراك الدور الذي تلعبه المعرفة في تعزيز أداء المنظمة نحو خدمات المنظمات الانتاجية قد يؤدي الى حدوث فجوة بين المنظمة وأساليب المعرفة على اعتبار ان المعرفة في المنظمات من المواضيع المهمة التي يجب تسليط الضوء والتركيز على جوانبها وكيفية تطبيقها داخل هذه المنظمات، هدف البحث الى معرفة مدى تبني الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة لمفهوم إدارة المعرفة بأبعادها وتوظيفها لتعزيز فاعلية وكفاءة أدائها، تحديد مدى امكانية امتلاك الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة للمعرفة واثر هذا الامتلاك على تطوير أدائها. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنظيم وتخزين المعرفة على أداء الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.

تمثلت فجوة الدراسة في أن هذه الدراسة تناولت دور إدارة المعرفة في أداء المنظمة بينما تناولت الدراسة الحالية الدور الذي تقوم به أدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية . وتميزت تلك الدراسة عن غيرها في انها تناولت دور إدارة المعرفة في نجاح وتحقيق اهدافها .

تميزت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في إنها تناولت الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بإستحدام النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال في نسخته 2020م والميزة التنافسية في قطاع الإتصالات . ويحسب الباحث أن هذا الموضوع من المواضيع الحديثة نسبياً والتى ليست فيها دراسات وافية حسب علم الباحث .

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي
الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الاول : إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : إدارة المعرفة

المبحث الثالث : تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول

ادارة الجودة الشاملة

مقدمة :

اصبحت الجودة الشاملة من اهم الاهداف التى تسعي المنظمات الي تحقيقها وتعزيزها، من خلال اتباع اجراءات تشغيل قياسية للجودة ، من مراقبة وتحليل وتقييم وتطوير . وتعد ممارسة الجودة الشاملة عنصراً اساسياً لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرارية المنظمة ونجاحها . وهي عملية مستمرة مبنية على تادية الاعمال بشكل صحيح من اول مرة . وتهدف عملية ممارسة الجودة الشاملة الي تحسين الاداء وتحقيق كفاءة العاملين .

مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

ظهر مفهوم الجودة الشاملة منذ عام 1980 لي يومنا هذا . وإزداد مع ازدياد حدة المنافسة من قبل الصناعات اليابانية التى غزت الأسواق العالمية . مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجا الي توسيع مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإضافة جوانب اكثر شمولا وعمقاً بإستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة . مما جعل مفهوم الجودة الشاملة ياخد بعداً إستراتيجياً يشمل كل عناصر الموسسة ومراحل نشاطها. و تعتقد الكثير من المنظمات ان النجاح يعنى تقديم السلع والخدمات بشكل أسرع وارخص ثمناً وافضل نوعية . وتقديم خدمات مابعد البيع أرضاً للمستهلك . ولكن تغيرت النظرة منذ بداية القرن الماضي وأصبحت النجاح للمؤسسة هو الأهتمام بالجودة في جميع العمليات والمراحل والمهام بالمؤسسة وهذا ما يعبر عنه بالجودة الشاملة . فهي تبدأ بتحديد إجتياجات ورغبات العملاء والتعرف على كيفية اشباعها ، بل وأكثر من ذلك الي كيفية توليد رغبة وأحتياجات جديدة لدى العميل . وتوجيه كل العمليات والانشطة والموارد والجهود لإرضاء العميل بل تحقيق اكثر من توقعاته الي حد إدهاشه واسعاده .

تعريف أدارة الجودة الشاملة :

(في مطلع القرن الحادى والعشرين إزداد الأهتمام بقضية الجودة الشاملة ،في ظل التنافس العالمي على الانتاج ذو جودة عاليه وتنافسية راقية . صارت المؤسسات تسعى الي تجويد منتجاتها . وأخراجها على أكمل وجه ، محققه التكامل بين المتطلبات والإحتياجات ،

وصار تحقيق هذا التكامل يتطلب إدارة جودة شاملة في المؤسسة)(محمد عبد العزيز الراشد،2011)

وعرفت إدارة الجودة الشامله بانها (منهج متكامل وليس إدارة متخصصة تسعي لتطبيق الجودة في مجال أو عدة مجالات داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة.) (عقيلى 2001).

تعريف الجودة:

عرفها إدوارد دمينج1986:بانها درجة متوقعة من التناسق والإعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة .

عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بانها :شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القرارات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجيه من خلال فرق العمل .

تعريف المنظمة الدولية للتقييس: الجودة هي الدرجة التى تشبع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً (ايزو 9000 : اصدار 2000)

إدارة الجودة الشاملة هى منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات الزبون بإستخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة الشركة .(عمر وصفي عقيلي 2001)

يرى كونيل انها : المتانة والأداء المتميز للمنتج

وعرفها المكتب القومي للتنمية الإقتصادية في بريطانيا : بانها الوفاء بمتطلبات السوق ،من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع .

المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI): عرفها بانها السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التى تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة .

اهمية الجودة الشاملة : (احمد مصطفى 1998)

(تعد اهمية الجودة الشاملة من بين الإهتمامات الكبرى للمؤسسات ، خاصة في ظروف التى تعيشها وتستوجب تاقلم وتكييف دائم مع رغبات وإحتياجات العملاء ، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم أكثر من السعر)(عقيلي، 2001)

وهذا يعكس أهمية الجودة لدى العميل والمؤسسة على حدا سواء .وتظهر أهمية الجودة من خلال :

المخاطر التى تتحملها المؤسسة جراء عدم إهتمامها بالجودة وهي :

- زيادة شكاوى العملاء
- تاثير سمعة المؤسسة
- زيادة التكاليف
- تراجع حصة المؤسسة

المزيا التى تستفيذ منها المؤسسة جراء أهتمامها بالجودة

- تلبية أحتياجات ورغبات العملاء وكسب ثقتهم
- تحسين سمعة المؤسسة
- جزب عدد كبير من العملاء
- أنخفاض التكاليف
- تحقيق ميزة تنافسية وزيادة أرباح المؤسسة

مبادئي إدارة الجودة الشاملة :

- الوعي والثقافة بمفهوم الجودة الشاملة وفلسفتها
- التخطيط الإستراتيجي
- التركيز على العميل
- دعم الإدارة العليا– تحفيز العاملين– تدريب العاملين
- مشاركة العاملين
- القياس والتحليل
- منع وقوع الإخطاء

- استخدام إدارة النظم
- العمل بروح الفريق

متطلبات الجودة الشاملة :

- إلتزام الإدارة العليا
- وضع الأهداف
- التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة
- أدخال التحسين والتطور المستمر في اساليب العمل
- ارتكاز فلسفة الجودة الشاملة على قاعدة بيانات ومعلومات
- تمكين العاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التى تمكنهم من تادية أعمالهم بثقة
- الإبتعاد عن سياسة التهديد والعقاب
- التدريب المستمر

ابعاد الجودة :

ابعاد جودة المنتج :

1. **الاداء** : خصائص ومواصفات التشغيليه التى تحقق رغبات وحاجات العميل
2. **المميزات** : كل الخصائص والصفات الثانوية تعطي المنتج قيمة مضافة
3. **التطابق** : تطابق المواصفات التى يرغب فيها الزبون مع مواصفات الصنع
4. **الشكل النهائي** : الملموسية ، الزوق ، النظر ، الرائحة ، الصوت ، مدى شهور العميل بالسلعة ومدي رضائه بها.
5. **فترة الصلاحية** : مدى الإستفادة من المنتج قبل تلفه(المحاوي قاسم،2006م.)

ابعاد جودة الخدمة :-

1. **الإستجابة** : مدى جاهزية المؤسسة لتقديم الخدمة بسرعة المطلوبة وتحقيق الفائدة من الخدمة
2. **الثقة** : الحصول على الرضا والطمانية لمجهزى الخدمة العاملين فيها .
3. **الدقة** : القدرة التى تتمتع بها المؤسسة على انجاز الخدمة بشكل الصحيح وغير المتغير في كل مرة للزبائن .

4. **العناية** : تركيز الخدمة على أساس شخص للزبائن . بالأضافة لإعطاء أنطباع لدى الزبون بأنه هو الأكثر أهمية لدى المؤسسة.

ابعاد إدارة الجودة الشاملة :

الجدارة و الكفاية:

يشير هذا البعد الي ان المستفيد من الخدمة او المنتج يتوجه الي المؤسسة التى توفر خدمات او منتجات ذات كفاية وجدارة من خلال توفير المهارات والخبرات الفنية اللازمة لذلك .

الاعتمادية :

يشير هذا البعد الي مدى تقديم المنظمة لخدمات او منتجات يعتمد عليها الزبون بصورة تعكس درجة عالية من الإعتمادية

التركيز على العملاء :

التركيز على فهم احتياجات وتوقعات العملاء من منظور المستفيد ومن منظور السوق . وكذلك الاستماع الي شكاوى ومقترحات العملاء . وتبنيها

التحسين المستمر :

يشمل التحسين المستمر كل التحسينات الاضافية والتحسين المعرفي الابداعي بوصفها جزء من العمليات اليومية لجميع وحدات العمل في المنظمة .

الإستجابة :

يركز هذا ابعد على تحقيق استجابة عالية وسريعة للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية . ويتطلب ذلك امتلاك المرونة الكافية للمتغيرات مثل احتياجات سوق العمل ، التطور الاقتصادي والاجتماي والإتجاهات العالمية الكبري .

انواع الجودة:

جودة التصميم

وهي كيفية مقابلة مواصفات المنتج او الخدمة مع احتياجات ورغبات العميل وهى الجودة من وجهة نظر المستهلك (محمود سماحه، 2006م.)

جودة المطابقة :

تتضمن تصنيع المنتج وفقا للمواصفات التصميم الفنية والهندسية وهي الجودة من وجهة نظر الشركة

وبالتالي يمكن القوم بان الجودة الرديئة يمكن ان تحدث لسببين . الاول هو عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين ومواصفات التصميم . وهو ما يعرف بانحراف جودة التصميم

السبب الثاني هو عدم حدوث تتطابق بين مواصفات التصميم والنتائج الفعلية .وهو ما يعرف بانحراف جودة التماثل

مقايسس الجودة :-

ضمان الجودة من خلال تطابق المعايير والمواصفات الموضوعه .وعادة ما يعبر عنها بقيمة مستهدفه . وتسمح الشركات بوجود حدود مقبولة ومسموح بها للانحراف

أقسام الجودة حسب ثلاثية جوران تشمل :

تخطيط الجودة :

تركز هذا القسم على تحديد إحتياجات العملاء وتوقعاتهم . وحصر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للمنظمه لتحديد العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة أو الخدمة . ومن ثم تسهيل عملية إنتقال المعلومات والمعارف الي الأدارة أو القسم المسئول عن الإنتاج . ويساعد القسم في تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية للحصول على نتائج مرضية بعد تحديدها بمشاركة العاملين .

مراقبة الجودة :

التأكد من أن السلعة أو الخدمة أثناء إنتاجها وتوريدها مطابقة لتصميمها . بما يضمن إستمرارية المطابقة .ومن ثم تم تحديد المهام التى تحتاج الي قياس. تحديد وحدات القياس من اجل اشباع متطلبات العميل . وإنشاء جدول لمراقبة العمليات والإجراءات المختلفة .من اجل تسهيل عملية المراقبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة . وتم السيطرة على هذه العملية من خلال الفحص والإختبار والتقويم الفعلي للمنتجات قبل ،أثناء وبعد إنتاجها ومقارنتها مع متطلبات العميل .

تحسين الجودة:

التحسين الجوهري في مستوى الأداء(تصميماً ومطابقةً).ويتم في هذا القسم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة بشكل مستمر ، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتشكيل فريق دائم يتولى متابعة الجودة ومحافظة عليها.ويمكن تنفيذ ذلك بإستخدام الوسائل العلمية والإحصائية المعروفة بأدوات الجودة مثل(الرسوم البيانيه ، باريتو ، عظمة السمكة ، المدرجات التكرارية ومراقبة الجودة .)

مراحل تطور نظام الجودة

المرحلة الأولي : الفحص : ماقبل عام 1900

المرحلة الأولي تبدأ بالفحص في بداية القرن العشرين مع بداية الإدارة العلمية لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة ، عن طريق التخصص والنمطية وتبسيط الإجراءات وتقسيم العمل ، وبدأت بالعامل الذي ينتج والمفتش الذي يفحص المنتجات لتقليل العيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي .إلا انها لاتمنع وقوع الأخطاء في الإنتاج . وكان فردريك تايور اول من دعا الي الفصل بين الوظفتين .(عقيلي وصفي ،2001م.)

المرحلة الثانية : مرحلة مراقبة الجودة (Quality control– 1950-1930

صارت الجودة في هذه المرحلة تهدف الى تقليل نسبة العيب في المنتجات مستخدمة الاساليب الاحصائية في ضبط الجودة ، لاداء انشطة الجودة واتحقيق مطابقة المنتج لمقايسس الجودة . بمان مراقبة الجودة أحدثت تطوراً في إدارة الجودة الأنها غير كافية لوحدها في تحقيق التحسين المستمر . ولكن صعوبة هذه المرحلة تكمن في حصر كل العينات التى ستجرى عليها الفحص . والتالي إزدياد فترة حصول أقسام الانتاج على الإختبارات . فكان الحل هو تدريب العاملين على ضبط العمليات التى ينفذها .

المرحلة الثالثة : ضبط العمليات 1987:

يقوم العامل بضبط العمليات الإنتاجيه التى ينفذها . وهذا ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة ، وكشف الإنحرافات قبل وقوعها . ولكن الأهتمام بضبط العملية الإنتاجية غير كافي لتحقيق الجودة التى تصبو إليها المؤسسة . فكام لابد أن تشمل الجودة على مشاركة

جميع مستويات الإدارة في المؤسسة والتنسيق بينها .وقد ظهرت في هذه الفترة الاصدارة الاولي من سلسلة الايزو 9001 . والتى ركزت على اكتشاف وتصحيح الاخطاء .

المرحلة الرابعة : تاكيد الجودة Quality Assurance 1994

وهي مرحلة الأكثر بعداً وعمقاً . فتعد مدخلاً لمفهوم التكامل في التنسيق بين برامج الإدارة . كما يؤكد أن مستويات الإدارة كافة لأبد من أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة . وفي هذه المرحلة يتم الإنتقال من جودة المنتج الى جودة النظام ككل . وأساسه منع وقوع الخطأ . ويتم فيها تأسيس وحدة للجودة في المؤسسة تعمل على مراقبة المنتوج اثناء مراحل إنتاجه . أى تقوم بضبط العمليات الإنتاجية في كل مراحلها من ألآليات و المعدات والمهام وذلك بإستخدام العينات الأحصائية .وساعد ذلك على منع الحصول على منتجات معيبه ، وكشف الإنحرافات قبل وقوعها . ولكن الإهتمام بضبط العملية الإنتاجية بمشاركة كل مستويات الاداره فقط لا يساعد على التحسين والتطوير وتحقيق الجودة ، خاصة في ظل تطورات السوق وإشتداد حدة المنافسة . ولذلك كان لابد من تشتمل الجودة على كل وظائف المؤسسة ومجالاتها .

وقد ظهرت في هذه المرحلة الاصداره الثانيه من ساسلة الايزو 2008/9001 ، التى ركزت على تاكيد الجودة ومنع حدوث وقوع الاخطاء والوقائيه منها .

المرحلة الخامسة : إدارة الجودة الشاملة :

يطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة ، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخليه والخارجية التى تتعلق بنشاط المؤسسة . واصبحت مسئولية أى فرد في المؤسسة الوصول الي جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ،

ومواردها من خلال مجموعة متكاملة من الجهود التسيرية والتنسيقيه تقف عليها أدارة الجودة الشاملة. وظهرت في هذه المرحلة سلسلة الايزو الاصداره الثالثة ISO9001/2015، واخيراً ونموذج الأروبي للامتياز الاعمال في نسخته 2013 و 2020.

نظم الجودة :

سلسة الأيزو 9000 : تركز على المقايسس الدولية لنظم إدارة الجودة . وتتطلب تحديد وتعريف العمليات الرئيسية لادارة الجودة بالأضافة الي تسلسلها وتقاطعها مع العمليات الأخري. وتعني بالمصطلحات الاساسية.

سلسلة نظم أدارة الجودة ايزو 9001: تركز على النشاطات المتعلقة بالسلع والخدمات والمتطلبات الاساسية

سلسلة أيزو 9004 : يقدم ارشادات خاصة بالأداء والتحسين والقياس لنظام إدارة الجودة

كلمة ايزو تعني باليونانية المساواة . وولفت بالحروف الانجليزيه ال International Organization for Strandardization وهي المنظمة العالمية للمقايسس . التى تضع المعايير والمقايسس اللازمه للحصول على شهادة الايزو.تم تاسيسها في عام 1946 م . وكانت مهمتها اصدار المواصفات الدولية

1.1 .**ايزو** ISO/**9001/2000**

ركز على نظام إدارة الجودة فيما يعنى تطبيق النشاطات والاساليب المتعلقة بادارة الجودة ،حيث التركيز على التوجيه بعناصره المختلفة بالدرجة الاولي . وعلى المنتج نفسه .

2.1.**ايزو**ISO 9001/2008

تركز على النظم الفنية والاجراءات وتوثيقها .ويمكن التركيز على جزء او اجزاء من المنظمة.ركزت على تاكيد جودة العمليات ومنع حدوث وقوع الاخطاء والوقائيه منها

3.1.**ايزو و**ISO 9001/2015

تركز على إستخدام التفكير المبني على المخاطر وإدارة العمليات.وفهم السياق المؤسسي ،/تحديد أحتياجات وتوقعات الاطراف المعنيه.

أدارة الجودة الشاملة:

تلعب ممارسات إدارة الجودة الشاملة دوراً حيوياً بتطوير الممارسات الإدارية، حيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تم وضعها في العقود الأخيرة لتصبح عبارة عن إستراتيجية تكاملة تهدق لتحسين العمليات الأداء التنظيمي والإنتاجي والخدمات المقدمة للزبائن ، ويمكن التعبير عن ممارسات الجودة الشاملة بانها (تعبير فلسفي يسعى لتحسين الجودة والإنتاجية في الشركات ،ويتعلق بهذا المفهوم مجموعة من المفاهيم الفرعية الاخري مثل مراقبة الجودة ، تحسين الجودة، **إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المقدمة .**

(عرف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة ، التى تهدف الي تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التى من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعطيم دورها)(Sharma,et.al.(2014

مفهوم النموذج الأروبي كاحدى نماذج الجودة الشاملة :

وإستخدم النموذج كإطار مؤسساتي في أروبا وأصبح الأساس للعديد من الجوائز الأقليمية والدولية.وتم تطبيقه في العديد من الدول الأروبيه والعربيه ويعتبر النموذج الأكثر شعبيه في اروبا ، وتستخدمه اكثر من 30,000 مؤسسة لتحسين وتطوير أدائها

(الدجني ،2013م)

تظهر فعالية النموذج عند استخدامة كأداة للإدارة، عن طريق قياس اين هذه المؤسسات من طريق التميز، معرفة اوجه القصور ومعالجته . ويمكن تطبيق النموذج في اى مؤسسة بغض النظر عن حجمها / أو قطاعها .

نشاة النموذج الاروبي للتميز:

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة European Foundation for Quality Management " باختصار" EFQM "سنة 1988 من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا،وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكولم بالديج الأمريكي الوطنى ونموذج دمينج .وتصف المنظمة الأروبية النموذج الأروبي بانه أداة عملية تساعد المنظمة على تاسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ، ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول.، فلسفة النموذج تتبلور في ان التميز في الأداء وخدمة العملاء ، وتحقيق المنافع لاصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع باسره ، إنما تتحقق من خلال القيادة التى تقوم بصياغة وتوجيه السياسات الإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة للمنظمة .(العيسوري طارق ،2013م.)

المكونات الأساية لنموذج التميز الأروبي (EFQM2013)

يتكون النموذج الأروبي(EFQM2013) من ثلاثة مكونات أساسية وهي :

–المبادئي الاساسية للتميز والتى تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام

– المعايير التسعة وتمثل المنهجية الاساسية للتطبيق المفاهيم الاساسية من خلال **منهجية ردار.**RADAR

–منهجية RADAR وهي منهجية بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة

إستخدامات النموذج الاروبي :

اطار لتقييم المنظمات (التقييم الذاتي)

يهدف الي تنمية الوعي بالجودة واهميتها في السوق العالمية اليوم.

تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر

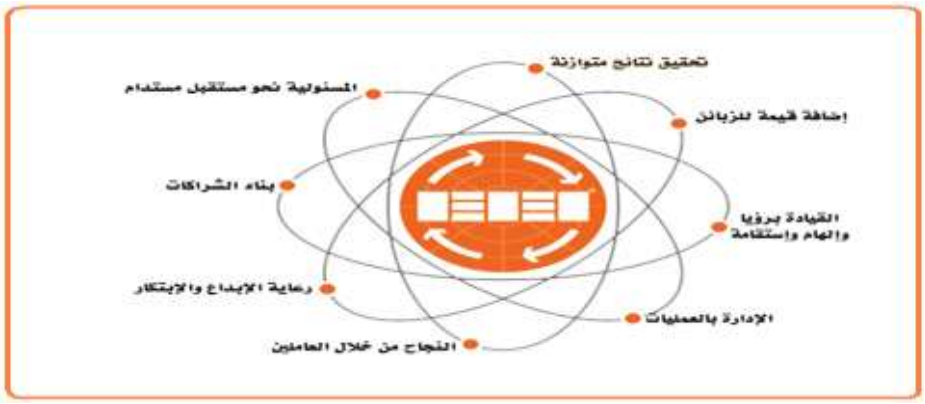
يمثل طريقة لقياس الاداء مقارنة مع المنظمات الاخري . ويعد دليلا لتحديد المجالات القابلة للتحسين.

المبادئي الأساسية للنموذج الأروبي2013:

النموذج الأروبي لإدارة الجودة تم تطويره عام 1992، كاطار لتطبيقات التقييم لجائزة الاروبية للجودة يشتمل النموذج على 8 مبادي أساسية :

الشكل رقم (1/1/2)

المبادئي الأساسية لنموذج الأروبي 2013

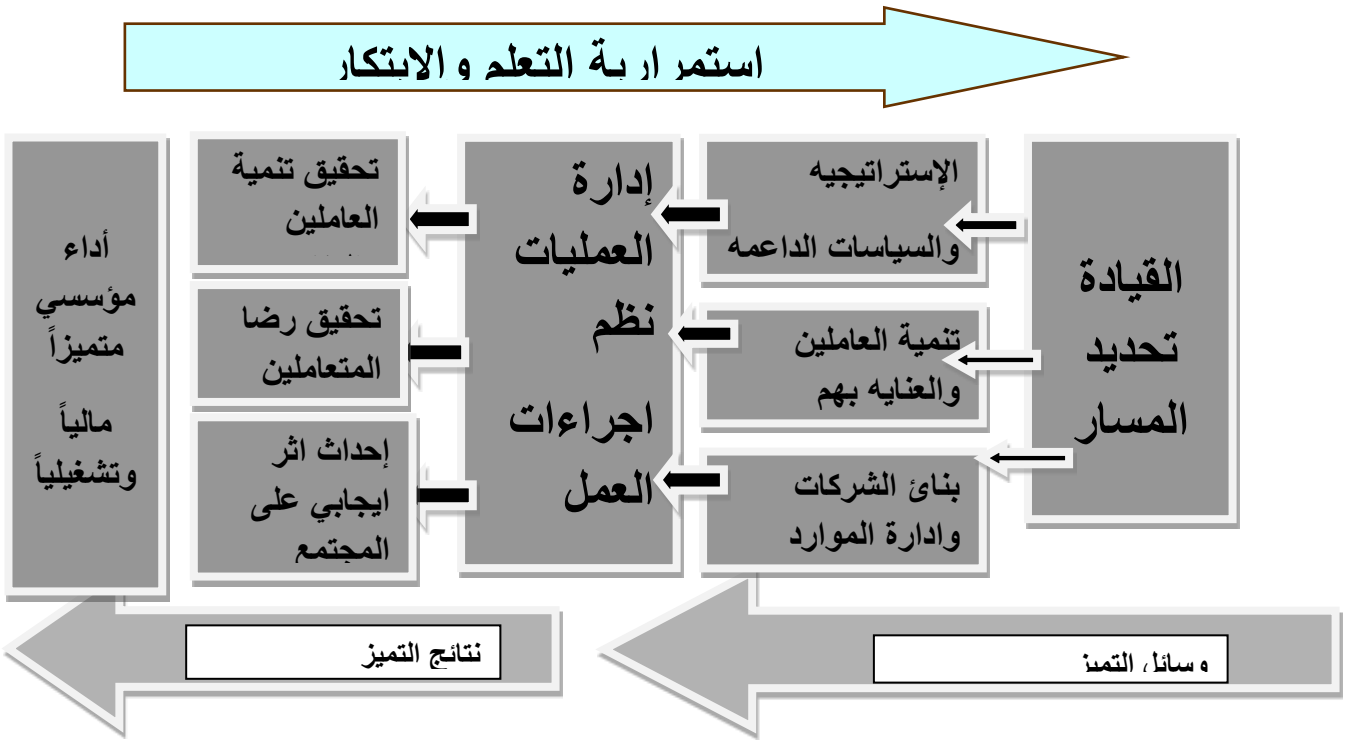


المصدر : عبد الله الخرساني (النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2013)

الشكل رقم (1/1/2) يوضح المبادئي الأساسية التالية (القيادة برؤيا والهامم وإستقامه ،الإدارة بالعمليات ،النجاح من خلال اللآخرين ،رعاية الإبداع والإبتكار، بناء شراكات ،المسئولية نحو مستقبل مستدام.تحقيق نتائج متوازنه واضافة قيم للزبائن)

الشكل رقم (2/1/2)

(نموذج التميز الأروبي 2013



المصدر : المدرب عبد الله الخرساني ،2012)

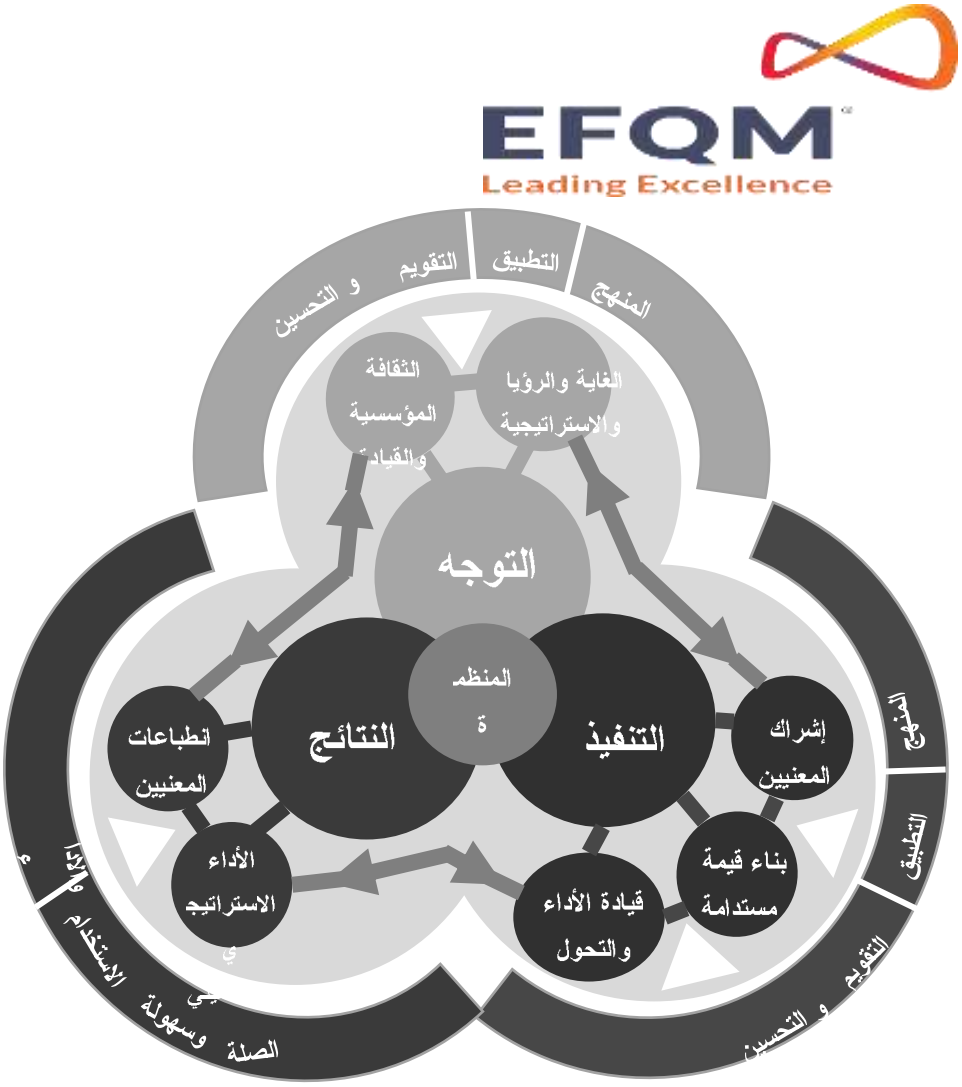
يشتمل نموذج التميز 2013 على تسعة معايير . خمسة منها تشير الي معايير الوسائل . والأربعة الاخري تشير الي معايير النتائج.

النموذج الأروبي لأمتياز الاعمل 2020:-

يشتمل النموذج على 3 محاور اساسية تتضمن سبعة معايير ؟

الشكل رقم (3/1/2)

النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2020)



المصدر د.عبد المطلب عبد الرسول ، (الدورة التاسيسية للنموذج الأوربي2020)

مكونات النموذج الأروبي 2020

يحتوى النموذج على ثلاثة محاور تشمل سبعة معايير

التوجه

المعيار الأول: الغاية والرؤيا والاستراتيجية

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

التنفيذ

المعيار الثالث: إدماج المعنيين (اصحاب المصلحة)

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

النتائج

المعيار السادس: انطباعات المعنيين

المعيار السابع: الأداءالاستراتيجي والتشغيلي.

سوف يقوم الباحث بتناول نموذج التميز 2020 كمنهج لتطبيق الجودة الشاملة في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) موضوع البحث .

التوجه :

المعيار الاول : تحديد الغاية والرؤيا والاستراتيجيه

من الناحية العملية المؤسسة المتفوقة تحقق 5 معايير فرعية في هذا المعيار:

1. تحديد الغاية والرؤيا
2. تحديد وفهم احتياجات المعنيين
3. فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتيه
4. تطوير الاستراتيجه
5. تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء(WWW.EFQM.ORG.PD

المعيار الثاني : الثقافة المؤسسية والقيادة

من الناحية العملية المؤسسة المتفوقة تحقق 4 معايير فرعية في هذا المعيار

1. توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

2. تهيئة ظروف لتحقيق التغيير:
3. تمكين الابداع والابتكار
4. توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤيا والاستراتيجيه

محور التنفيذ:

المعيار الثالث: ادماج المعنيين Interest parties **(اصحاب المصلحة** stakeholder)

1. جذب واشراك وإستبقاء العاملين
2. بناء علاقات مستدامه مع المتعاملين:
3. بناء علاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامه مع المعنيون بمصالح الحوكمة (المالكين ، المساهمين ، المستثمرين، منظمات التمويل،المصالح الحكوميه ، الهيئات الأقليميه أو المحليه (القانونية ، التنظمية)
4. المساهمة في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته وازدهاره
5. بناء علاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامه مع الشركاء والموردين

المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامه

- تصميم وبناء قيمة مستدامه
- التواصل وبيع القيمة :
- تقييم القيمة
- تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

المعيار الخامس : قيادة الأداء والتحول

- قيادة الأداء وإدارة المخاطر
- التحول المؤسسي للمستقبل
- الإستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفه(WWW.EFQM.ORG.PDF)
- قيادة الابتكار والإستفادة من التكنلوجيا
- أدارة الاصول والموارد

محور النتائج

المعيار السادس : إنطباعات المعنيين

- نتائج إنطباعات العاملين
- نتائج إنطباعات المتعاملين
- نتائج إنطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة :
- نتائج إنطباعات المجتمع
- نتائج انطباعات الشركاء والموردين

المعيار السابع : الإداء الاستراتيجي والتشغيلي:

يمكن ان تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامه
- الاداء المالى للمؤسسة
- تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
- تحقيق الاهداف الاستراتيجيه، إنجازات قيادة التحول ، مقايسس التوقعات المستقبليه

محددات الجودة الشاملة :

جودة التصميم :

مستوى أكتمال تصميم السلعة أو الخدمة مع متطلبات العميل وتحقيق رضاه .

جودة المطابقة

- درجة مطابقة السلعة او الخدمة لحاجات ورغبات العميل وجودة الاستمرارية
- مدى أستمرارية السلعة أو الخدمة تخقيق الأداء المتوقع
- جودة الخدمة بعد التوريد
- مستوى دقة وسرعة الإستجابة العميل بعد توريد الخدمة

منهجية رادارRADAR:

رادار هو إختصار تستخدمه (EFQM) لوصف المنطق وراء الأداة التى ساعدت في تطور المؤسسات .

أعداد وتخطيط المناهج : تغطي ما تخطط المؤسسه لعمله. ولها منهج واضح ومحدد وعمليات محدده ومطوره .وتركيز واضح على احتياجات اصحاب المصلحة .متكامله ، تدعم الإستراتيجيه.ومربوطه بسياسة المنظمة .

تطبيق المناهج:تغطي ما تفعله المؤسسة لتطبيق لنشر المناهج وتطبيقها . ويتم تطبيق الوسيلة في المنطقة ذات العلاقة بطريقة نظامية

تقويم وتحسين المناهج المطبقه :ما تقوم به الؤسسة بتقييم ومراجعة كل منهج .و تقييم طريقة تطبيق المنهج في المؤسسة. وتكون الطريقة مربوطة بالقياسات ، الأنشطة والمخرجات والتى يتم سوف يتم إستخدامها لتحديد ووضع اولوية لتخطيط ، التطبيق ، التحسين والتقويم .

تحديد المناهج المنشودة :ويتم تحديد المناهج المنشودة لتحقيق النتائج المطلوبه لتحقيق التميز.

شكل رقم(4/1/2)

منهجية منطق رادارRADAR:

المصدر : WWW.EFQM.org

منهجية رادار منهجيه تمكن المؤسسة من تحديد أدائها. وكيفية تحسينه .وتستخدمه المنظمة للمساعدتها في الاتي :

- إدارة الاعمال بطريق افضل
- تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين
- ينص منطق رادار على ان المؤسسة تحتاج الي :
- تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من الإستراتيجيه
- الاعداد والتخطيط لمنظومة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة.
- تطبيق المناهج بطريقة ملائمة
- تقويم وتحسين المناهج المطبقة من أجل التعلم والتحسين
- إدارة التشخيص رادار RADAR

الجدول رقم (1)

تطبيق رادار RADAR التوجه

العناصر	الخصائص	الوصف
منهج	سليم	واضح ومحدد ويهدف الى تلبية احتباجات المعنيين الرئسيين وتم تصميمه بحيث يفي بالاحتياجات المستقبليه
	متوائم	لا يتطبق على التوجه
التطبيق	منفذ	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعالية وفي الوقت المحدد
	مرن	لا ينطبق على التوجه
التقويم والتحسين	مقيم ومفهوم	يتم جمع التغذية الراجعة حول فعالية المناهج ، كفاءتها، نشرها وفهمها ومشاركتها
	التعلم والتحسين	يتم إستخدام النتائج المستقاة من تحليل الإتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية للألهام والابداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الاداء خلال فترات زمنيه مناسبة

الجدول رقم (2)

تطبيق رادار RADAR التنفيذ

العناصر	الخصائص	الوصف
منهج	سليم	واضح ومحدد ويهدف الى تلبية احتباجات المعنيين الرئسيين وتم تصميمه بحيث يفي الاحتياجات المستقبليه
	متوائم	تدعم توجه المؤسسة وترتبط مع المناهج الاخري ذات الصلة
التطبيق	منفذ	يتم تطبيق المناهج في جميع نواحي ذات الصلة بفعالية وفي الوقت المحدد
	مرن	التنفيذ يتيح المرونه والقدرة على التكييف
التقويم والتحسين	مقيم ومفهوم	يتم جمع التغذية الراجعة حول فعالية المناهج ، كفاءتها، نشرها وفهمها ومشاركتها
	التعلم والتحسين	يتم إستخدام النتائج المستقاة من تحليل الإتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية للألهام والابداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الاداء خلال فترات زمنيه مناسبة

- يتم إستخدام جداول نتائج ردار لدعم تحليل المعيار السادس (انطباعات اصحاب المصلحة) والمعيار السابع (الأداء التشغيلي والإستراتيجي)
- يجب تطبيق خصائص نتائج رادار بناءأ على الأدلة المقدمة .وعادة ما يكون الدليل بيانات مقدمة في نتائج البيانات المقدمة في الأداء التشغيلي والإستراتيجي .أو اجابة لكل معيار من معايير النتائج .
- يوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول مايجب أن تقوم به المؤسسة بتحقيقه

جوائز التميز :

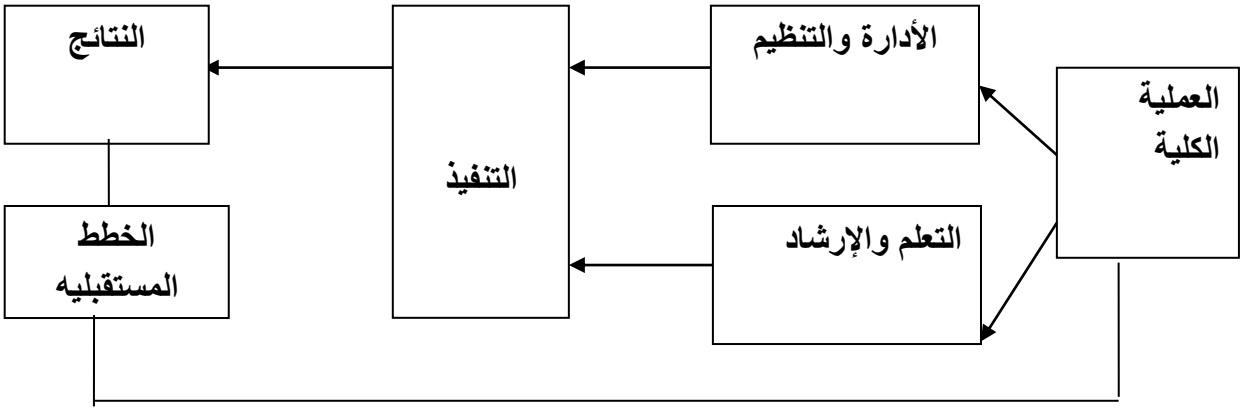
جائزة ادورد ديمنج 1951 :

تعتبر جائزة ديمنج اليابنية متميزة في كونها اولى المحاولات لممارسة التقييم الذاتي ، كما ان تطبيقها ساعد في زيادة الوعي بمفاهيم التقويم والقياس . الغرض منها هو منح الجائزة لتلك الشركات التى يتبين أنها استطاعت تطبيق رقابة الجودة الكلية بنجاح . إستناداً على الضبط الإحصائي . وتمكنها من المحافظة على هذا الأداء في المستقبل .

وتتكون جائزة ديمنج من أربعة مجموعات (الافراد ، الشركات الصغيرة ، الاقسام المختلفة بالشركات ، ضبط الجودة في المصانع.)

الشكل رقم(5/1/2)

نموذج الجائزة ديمنج 1951 :



المصدر:(الجودة الشاملة –د.محمد الناجي الجعفري1918)

جائزة مالكوم بالدريج 1987:-

يقدمها المعهد القومي للمواصفات والتكنلوجيا سنوياً . تخليداً لذكري رجل الصناعة الأمريكي مالكوم الذي منصب وزير التجارة سابقاً . يتم تقييم المتقديمين على أساس سبعة مجالات (القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجي ، أدارة وتطوير الموارد البشريه ، إدارة العملية ، نتائج الأعمال ، رضاء العملاء)

تتكون الجائزة من المجموعات التالية

الشركات الصناعية الكبري

منشآت الاعمال الصغيرة

الشركات الخدمية

الشكل رقم (6/1/2)

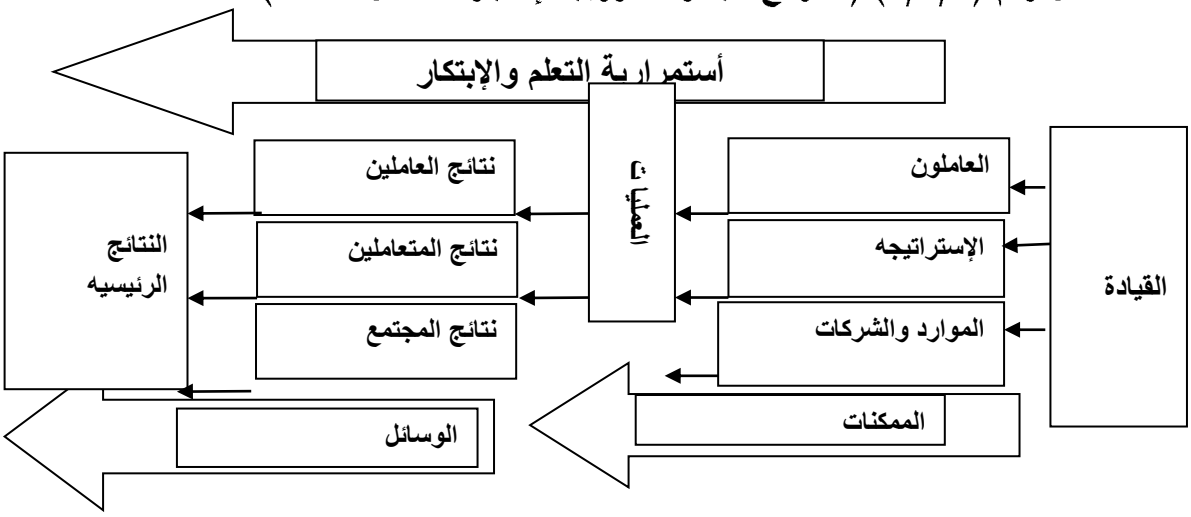
نموذج الجائزة مالكوم بالدريج 1987

المصدر:(الجودة الشاملة – د.محمد الناجي الجعفري1918)

الجائزة الأروبية (النموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2013) :-

قامت إستناداً على الافكار الأساسية التى قامت عليها كا من جائزة دمينح اليابنية وجائزة مالكولم الأمريكية . تتضمن الجائزة تسعة معايير اساسية تتفاعل مع بعضها البض بعلاقات يربطها اطار عام يتكون من خمسة ممكنات (القيادة ، الأستراتيجة والسياسات ، الموارد والشركات ، العمليات) وأربعة نتئج هي (نتائج العاملين ، ونتائج المتعاملين ، النتائج المجتمع والنتائج الرئيسية)

الشكل رقم (7/1/2) (نموذج الجائزة الأروبية لإمتياز الأعمال 2013)



المصدر:(الجودة الشاملة – د.محمد الناجي الجعفري1918)

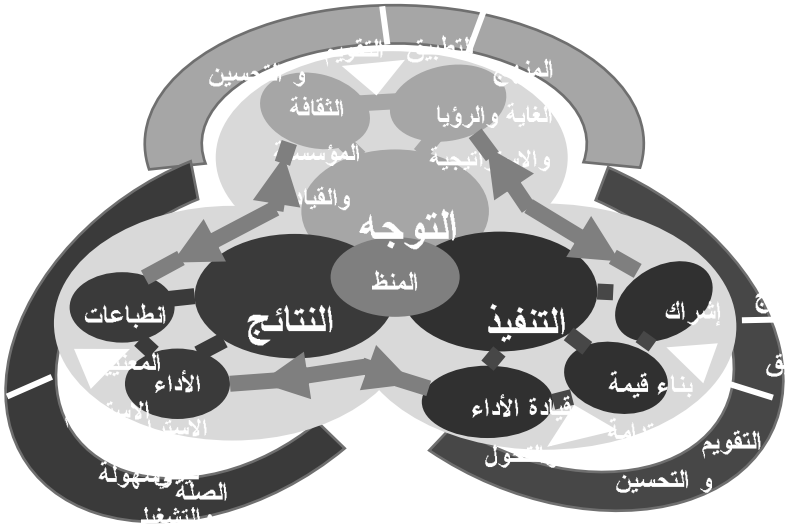
الجائزة الأروبية (النموذج الأروبي2020) :-

قام النموذج على أنه نظام للإدارة أكثر من انه نظام للتقييم ونظام يعمل على تحديد تحديات المؤسسات اليوم وفي المستقبل . ـــــــوتقدير الإنجازات البارزة في الماضي، وتشجيع التوجه لتحقيق انجازات بارزة في المستقبل مع إدراك السيناريوهات المحتملة للتغيرات في النظام الأيكلوجي للمؤسسات .

نموذج الجائزة الأروبية 2020

الشكل رقم (8/1/2)

(نموذج الجائزة الأروبية لإمتياز الأعمال 2020)



المصدر(دورة التاسيسية للنموذج الأروبي 2020 – د. عبد المطلب عبد الرسول)

فوائد إدارة الجودة الشاملة

فوائد ادارة الجودة الشاملة التى تجنيها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي :

- خفض التكاليف
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام
- تحقيق جودة الخدمة او المنتج
- حلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- اشراك جميع العاملين في التطوير
- متابعة وتطوير ادوات قياس أداء العمليات
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات الي مخرجات
- إيجاد ثقافة حديدة TQM تدعوا بقوة على التركيز على العملاء
- تحسين نوعية المخرجات

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات وتشجيع العمل بروح الفريق
- اتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق
- التخلص من المهام قليلة الفائدة أو المتكررة
- زيادة القدرة على جزب العملاء وتفليل الشكاوى وكسب رضاءهم
- زيادة نسبة تحقيق الاهداف
- الدخول في اسواق جديدة وتعزيز الاسواق الحالية .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- حداثة موضوع الجودة الشاملة
- عدة نوفر الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال
- تخصيص مبالغ غير كافية في المجال
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين
- عدم الالمام بالاساليب الاحصائية لضبط الجودة
- توقع نتائج سريعة
- عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية الراجعة
- عدم وجود انسجام وتناغم بين فرق العمل
- الإفتقار لدعم الاداره العليا
- التوقيت غير المناسب
- ضعف التدريب والتعلم

المبحث الثاني

ادارة المعرفة

المقدمة:

يشهد العالم تطورات هائله في مختلف المجالات، فاليوم أصبحت المعرفة عاملاً مهم جداً من عوامل الإنتاج ،فهى مفتاح مهم من مفاتيح النجاح. ومن ابرز هذه المتغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة وتشكل ادارة المعرفة ادحدى التطورات المعاصرة ،حيث تعاظمت التنافسية في مجال الاعمال ، وادى ذلك الي ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية ، وتسعي المنظمات الجديدة بصورة منتظمة الي تحسين الكفاءة والفعالية ، وتحقيق الابداع والميزة التنافسية والمحافظة عليها ، والحفاظ على قدرتها التنافسية والبقاء في السوق في ظل تكنلوجيا المعلومات والتراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول اليها .وهذا يؤهلها للعمل باستمرار لتطوير وتحديث اهدافها الاستراتيجيه وتطوير منتجاتها ;واستخدام ادوات واساليب وطرائق فاعلة .أدى ذلك الي الحاجة الماسة الي تنظيم إدارة هذه المعلومات . ولذلك تسعى المؤسسات الي اكسب المعرفة المتجددة التى تعد الركيزة الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية .

مفهوم أدارة المعرفة :

بدء مفهوم المعرفه مع بداية المؤتمر الطارئ للمعرفة الذي ينظمة المركز الامريكي لانتاج االمعرفة بالاشتراك مع أثر اندرسون .

كارل ديريك سيفينى karl Erik Sveiby هو مؤسس مفهوم إدارة المعرفة ، كان يعمل محاسباً في شركة، حينما أكتشف عدم تدوين مبلغ مقدر من المال عبارة عن نسخة من الصحيفة التى تصدرها الشركة . ان اهمال التدوين لم يقتصر على المبالغ بل تعدى الي الاشياء غير الملموسة مثل كفاءة الموظفين وادائهم ، حيث لم تتضمن سجلات المؤسسة اى معلومة عن كفاءة الموظفين برغم من انهم محللين ماليين ، ولذلك فطن سيفينى لاهمية معرفة الاصول غير الملموسة بوصفها أهم عوامل النجاح مثل (براءة الاختراق ، حقوق الطبع والعلامة التجارية). وفي الوقنت نفسه بدأ آخرون يفطنون لاهمية المعرفة مثل بيتر داركر .

يري الكثير أن لفظ إدارة المعرفة يشمل الأنشطة المرتبطة بالمعرفة مثل الإبتكار ، التعريف ، المشاركة ، الاكتساب وممارسة المعرفة . فالمعرفة تبدأء بالبيانات ، وهي مجرد

ارقام أو حروف محددة لا معنى لها ولكن حين يتم تجميعها وتحديد الهدف منها تصبح معلومة، وحينما يتم وضعها في سياق محدد ذو قيمة تعنى المؤسسة تصبح معرفة

فدرجات الطلاب في مادة محددة تمثل بيانات . وعندما تجمع على سبيل المثال لتقديم متوسط درجات الطلاب في تلك المادة تصبح معلومة . وعندما تقدم في سياق أحصائية في هيئة مجموعة واحدة مثل الطلبة الذين تم اختبارهم في نوعية معينة من الأسئلة ،التى تم تصنيفهم الي مستويات(منخفض،متوسط ،عالي) فهما تصبح للمعرفة مناهجاً اخرى، يشار إليها (بأنها الإستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاظم فيه رصيد وكمال المعلومات من المعرفة)،وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قادرة، قوية وصامدة الا بامتلاكها للمعرفة،ان من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأسال مال الحقيقي والأهم في المنظمة التى من خصائصها الإنتاجيه والإبتكار.(السحيمي،زينب عبد الرحمن2009)

تعريف المعرفة :

تعددت وتنوعت مفاهيم المعرفة ، فكل ينظر إليها من مجال تخصصه وخبرته :

وعرَّفها(DELONG) 2004 بأنها منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على إحتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة ، بهدف كفاءة الأداء وضمان إستمراية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.ويرى Schermerhorn2010

(بأنها مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنلوجيا المعلومات ، وذلك لتطوير تنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح .وهي أيضاً مجموعة من العمليات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة ، لزيادة قابلية المنظمه للتعلم من بيئتها الداخلية والخارجية لأجل صنع القرار .

فهي الخبرة التى التي يمكن تقاسمها وتواصلها ،او المعلومات في النشاط(Sverlinger.2000K).

المعرفة هي معلومات تقدم في سياق معين تساعد على فهم وأتخاذ رد الفعل المناسب (نجم ،2000م،ص 53)

المعرفة هي من اهم الاصول اى مؤسسة حالياً ،وهي المعلومات الموضوعة في سياق ويمكن استشارة العقل للاتيان برد فعل ملائم . (عبد الله 20،جرجيس2014م.)

تعريف أدارة المعرفة :

ادارة المعرفة هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لاي مؤسسة لكي تحرز النجاح الامر الذي يشمل طريقة استخلاص خلق والوصول اليها والمشاركة فيها) (الكبيسى، ص 25)

إدارة المعرفة هي العملية التى يتم بها تحول المعلومات والموارد الفكريه الي موارد ذات قيمة عاليه من اجل تطوير فعالية الافراد والمنظمات لغرض تحقيق اهدافها(أحمد ابراهيم سعيد، 2010م.)

هي مجموعة من العمليات تعمل على اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة ، وحفظها بالوسائل المتاحه،وخلق بيئة ملائمة لتبادلها ونشرها بين العاملين ،وحثهم على إستخدمها في اداء مهام العمل وحل المشكلات وإتخاذ القرارات.مما يسهم في اكتساب المزايا التنافسية(لينا محمد احمد،2013م،ص63)

إدارة المعرفة هي عملية تطبيق منهج منظم للحصول على المعرفة وهيكلتها ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة ، للعمل بشكل أسرع ،إعادة أستخدام أفضل للممارسات وتقليل إعادة العمل المكلفة من مشروع الى أخر (نوناكاوناكوتشي 1995)

إدارة المعرفة :

المعرفة الظاهرة (الصريحة) :هو كل ما نستطيع العبير عنه بالكلمات ، أى كل ما يمكن ان يقال أو يكتب أو ينقل وهي المعرفة الخاضعة للقواعد والتعريفات ، ويمكن الوصول اليها وتخزينها ونقلها . وهي معرفة رسمية ومنظمة ،مكتسبة ، موضوعية، مدونة ، قابلة للتخزين، قابلة للنقل بسهولة ،أعتمدت من الإدارة ،بمكن صياغتها بلغة رسمية
تخزن في الوثائق وقاعدة البيانات ومكتبات وغيرها .

المعرفة الضمنية :هي ما تختزنه ولا ندرك معرفتنا به ، فالمعرفة الضمنية تتضمن الخبرة والقدرة على الحكم على الامور ونفاذ البصيرة. فهي يصعب التعبير عنها أو معالجتها أو نقلها بطرق منتظمة . ولكننا لا ندرك معرفتنا بها الا حين نحتاج اليها وهي معرفة غير رسمية

وغير منظمة ،راسخة ، مولودة ،ذاتية وشخصية ،لاتنتقل بسهولة،طورت من خلال الممارسة والخبرة ،يتم توصيلها عبر المشافهة وطرق التواصل غير الرسمية .

أهداف المعرفة :

- جلب المعرفة من مصادرها وخزنها، وإعادة إستخدامها
- تسهيل الإنتقال السلس للمعرفة من المتقاعدين الي حلفائهم .
- التقليل من فقدان ذاكرة المنظمة
- تساعد في تحديد الموارد الهامة والمجالات الحرجة للمعرفة

إنشاء بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة في المعرفة لرفع مستوى المعرفة لدى الآخرين ،تحديد كيفية الحصول على المعرفة الجوهرية (المفيدة)وأعادة إستخدام المعرفة وتعظيمها .لبناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري .التاكد من فعالية تقنيات المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة وتعظيم الملكية الفرديه عبر استخدام الاختراعات والمعرفة .تحويل المنظمات من الإقتصاد التقليدى الي الاقتصاد الجديد (إقتصاد المعرفة).الاسهام في نشر أفضل الممارسات .الابداع والوعي والتكيف مع التعقيد البيئ ،إضافة لقيمة للإعمال من خلال التخطيط و إستخدام أدارة الجودة الشاملة تساعد في بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة

مداخل المعرفة

1. **المدخل الإقتصادي :**

هذا المدخل يعرف المعرفة كمورد من موارد الطبيعة ينبغي الاستفادة منه ، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وتركز على الجوانب التطبيقية

2. **المدخل الإجتماعي :**

يري المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في أطار إجتماعي . وينظر اليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة ، وينظر اليها على اساس الارتباط بينهما وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة . ويتم اكتساب المعرفة من خلال عملية التبادل الإجتماعى داخل المنظمة ومن ثم نشرها **بين الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة .**

مدخل تكنلوجيا المعلومات :

دمج البرمجيات والبنية الاساسية من اجهزة مرتبطة بها ،لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول الى المعرفة والتشارك فيها .ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التى تسمح بالوصول الى معلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكة المحلية.

ينظر الى المعرفة باعتبارها عملية تسعى لاكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية .:(سلمان الفارس، 2006م.)

اهمية المعرفة :

المعرفة هي الثورة الحقيقة للمنظمات وهى أدائها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشتطتها من اجل تحقيق أغراضها وغايتها . فالمعرفة قوة وثروة فى آن واحد .وتعد قوة المعرفة هي الميزة التى تميز القرن الحادى والعشرين ، باعتبارها المورد الاكثر الاهمية والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون التناقص ،اى انه ينمو ويتراكم بالاستخدام ونرجع . وترجع أهمية المعرفة.

وجود المنظمة يعتمد على حجم المعرفة المتاحة وفرص إستثمارها وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها .

تحدد المعرفة قرار إختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التى توظف فيها اموالها ومواردها المتاحة .

تحدد نوعية ومستويات المعرفة التنظيمية والادارية المتاحة للمنظمة ، فعالية وكفاءة ما نقوم أعمال لتشغيل المنظمة وتفعيل مواردها .

نجاح العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها ، يعتمد أساساً على جودة وحداثة المعرفة وإرتباطها لمجريات الامور في الاسواق وإشتمالها على رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء .

مسيرة التطور التقني والتحديث العلمي يعتمد على توفر المعرفة

عمليات اختيار وتصميم وانتاج المنتجات من سلع وخدمات وتطويرها يحتاج الي المعرفة المتجددة .

خصائص المعرفة :

1. قابلية التوليد
2. المعرفة لايمكن ان تموت
3. قابلية الامتلاك
4. **المعرفة متجددة** في الافراد تكون بصورة ضمنية في عقول الافرد اوظاهرة في اوثائق او وسائل اللكترونيه .
5. **قابلية التخزين** : تخزن في وثائق ، اشرطة ، أجهزة الحاسوب ، الموبايل و الشبكات المحلية والعالمية (الهمشري و عمر 2013م.)
6. **قابلة للتطبيق** : يمكن ان تجسد في أعمال
7. **عدم النضوب** : غير قابلة للنفاذ أو التناقص لو إنتقلت من فرد الي آخر ، بل تزداد من خلال تبادلها.
8. **قابلة للإستنساخ** : يمكن إستنساخها وإنتاجها بتكاليف منخفضة .

مصادر المعرفة :

1. **المصادر الداخلية :**

– الافراد : الافراد الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الاعمال ذات الطبيعة الخاصة التى تتطلب أبداعاً في العمل

– فرق العمل : مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات وظيفة مختلفة يتمزون بقدر كافي من القدرات الإبداعية ، ويعملون معاُ لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم باستخدام البيانات ضمن حلقات الجودة .(صلاح الدين الكبيسي،2007م.)

2. **المصادر الخارجية :**

- المؤتمرات
- الخبراء
- الصحف والمجلات
- المواد المستوردة على شبكة المعلومات العامة

- اجهزة الاعلام
- مراقبة الإتجاهات الإقتصادية ، الإجتماعية والتكنلوجية
- الزبائن والمنافسين والموردين
- المؤسسات المتعاملة مع المنظمة
- المشاريع المشتركة .
- أعداد برامج المعرفة وخطوات التنفيذ:
- تحديد النواحي والإمكانيات والإداء المطلوب
- تحديد الافكار الجديدة ومقايسس الاداء
- رصد إحتياجات ادارات وأقسم المنظمة المختلفة من المعرفة
- تصنيف الموارد البشرية (موظفين إدارة المعرفة خصائصهم ومواصفاتهم) وتصنيف وتكنلوجيا المعلومات المناسبة
- التاكد من البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات التى تدعم توليد المعرفة وتبادلها ونشرها.

عمليات المعرفة :

سعت العديد من المنظمات الي العمل لإمتلاك المعرفة اسباب ومقومات إدارة المعرفة ، وبدأت المعرفة تحتل موقع الصدارة بوصفها تطوراً فكريا هاماُ في عالمنا اليوم . وتشكل إدارة المعرفة كنتجة لعمليات مفتاحية تؤدى الي فهم المعرفة وكيف تنفذ .وهي مجموعة من العمليات المستمرة التى تعمل على إكتساب المعرفة من المصادر المختلفة ، حفظها بالوسائل المتاحة ، وخلق بيئة مشجعه لتبادلها ونشرها بين العاملين ، وحثهم على إستخدامها في أداء مهام العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات مما يسهم في اكساب المؤسسه مزايا تنافسية .

اكتساب المعرفة

يتم اكتساب المعرفة من منظمة لأخرى ، فكل منظمة تكتسب المعرفة بطريقتها الخاصة ، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة: McshNE&glinow 2013

عمليات المعرفة هي (مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنلوجيا المعلومات ، وذلك لتطوير وتنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الاداء الناجح) (McShane , S. L., & Glinow2013)

وتمثل عمليات المعرفة الأبعاد أو العناصر والتى تتمثل فى عمليات رئيسية وفرعية التالية:

توليد المعرفة ويشمل :

تعد من اهم العمليات التى تتضمن تشخيص المعرفة واكتشافها والإستحواذ عليها وتذويد العاملين والعملاء بها ، وتطويرها وتحديثها واكتساب وشراء المعرفة كما تشمل القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والضمنيه للحصول على المعرفة الكامنة في عقول المبدعين .والحصول على المعرفة الجديدة من عملية الابداع والابتكار .

وتطوير الافكار والحلول كقيم مضافة ، مع الاخذ في الاعتبار المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية .

تقاسم وخلق المعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة

أستخدام المحاكاة والتجارب

تجسيد المعرفة الصريحة من خلال العمل والتفكير

إستخدام أداة العصف الذهني لتوليد المعرفة

تنظيم المعرفة :

يشمل : تفسير ، تصنيف ،توحيد ، تجميع وتبوين ودمج المعرفة الصريحة ، تقييم وصيانة المعرفة والمحافظة عليه ، خزن واسترجاع المعرفة :(ويشمل التخزين والحماية)

وتشمل عمليات المحافظة على المعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها ، وتيسير سبل إسترجاعها . ويتم ذلك بمساعدة تقنيات تكنلوجيه.

ويشمل أيضاً عمليات كسر المفهوم وإيجاد العلاقات بين المفاهيم .

- **التحرير والتنظيم**
- **نقل والمشاركة في المعرفة**

عملية نقل ومشاركة المعرفة تتم بين الافراد في المستويات الإدارية المختلفة ، حيث يستقل الافراد مهاراتهم في توزيع المعرفة الضمنيه باساليب مختلفة كالتدريب الذي يشمل:

(الدورات التدريبيه ، ورش العمل ، المؤتمرات ، السمنارات ، الندوات) والحوار عبر **جلسات وحلقات الجودة .(أحمد بن خليفه 2011م)**

يتم نقل المعرفة إيضا عبر الوثائق والنشرات الداخلية . والتعلم . ويكون الدعم الإداري مهم في ذلك وكذلك تكنلوجيا المعلومات التى لها دور في تسهيل وتوزيع ونقل المعرفة عبر الشبكة الداخلية والبريد اللكتروني والشبكة الدولية . ونظم الارشفة .والمهم في هذه العملية ضمان وصول المعرفة الملائمة الي الشخص المناسب في الوقت المناسب.

تنقل وتنشر المعرفة بالإداوات الأتية (مساعدة الأقران / الارشاد)،مقهى المعرفة ،مجتمعات الممارسة ، المشاريع ،سرد القصص،التناوب الوظيفي ،الدورات التدريبيه ،الرسوم البيانية ،التنبيهات والتوصيات)

تطبيق المعرفة :

المعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيراُ من التعلم الذي ياتي عن طريق الممارسة والتجريب والتطبيق ، فلذلك لابد من وجود ثقافة تنظيمية نساعد وتشجع الحوار والتعلم من الأخطاء . كما أن إدارة المعرفة الناجحة هي التى تهتم بإستخدام المعرفة في الوقت المناسب وتستثمرها في حل المشكلات وإتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة .

عليه فأن المنظمة تسعي لتطبيق الجيد للمعرفة وتهتم بتعيين مدير أو موظف مسئول عن إدارة المعرفة وتسعي لفتح قنوات رسميه للحصول على تقارير وقضايا وموضوعات ذات علاقة بنشاطها . وتهتم بالتدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية . وتستخدم التكنلوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة . ويجب أن تسخر كافة الإمكانيات للوصول الي خدمة المستفيدين من المعلومات والمعارف التى تستوجب تشاركهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة

من أدوات تطبيق المعرفة هي (خطة كفاءة عامل المعرفة ،مساحات العمل التعاوني،مجموعات المعرفة ،مخططات عملية المعرفة ،نماذج تقييم النصح،خرائط المعرفة ، العصف الذهني، مخططات التقارب)

نماذج ناجحة لإدارة المعرفة:(يورك برس2005)

شركة فورد :-شاركت الشركة في نظام لتوفير الوقت في أحد خطوط الإنتاج . وإستطاعت توفير اكثر من 160,000 دولار خال العام .

أنظمة إدارة المعرفة الأمريكية :قامت بتجميع القصص حول إنجازات التى حققتها تلك الأنظمة وأسست مكتب لإدارة المعرفة يقوم على جمع قصص النجاحات لمدة لا تقل عن عام . ومن ثم الإستفادة من المعرفة المتوفرة من هذ القصص في إتخاذ القرارات المناسبة .

شركة تكساس للأجهزة :لاحظت فرقاً كبيراً في الأداء بين مصنع التصنيع الجزئي للمواصلات الخاصة بها ، لذلك حاولت رفع كفاءة المصانع منخفضة الكفاءة الي مستوى القياس . ولذلك حققت الشركة أرباحاً في مرحلة التطور التى حققت 150,000 دولار وفي مرحلة الثانية 500,000دولار

شركة شيفرون :تعد شركة شفرون من أكبر الشركات تأثيراً في العالم . ففي عام 1992م بدأت الشركة محاولات لتخفيض تكلفة التشغيل . فقد رأى عضو من الشركة (كين دير KenDeir) انه يجب أن يتشارك الجميع في النجاح ويتعلم من الاخرين . لذلك قامت الشركة بتأسيس 13 مجموعة لتحديد المعلومات والمعرفة، التى يمكن نشرها في مجموعة شركات شفرون لخفض التكلفة . وفي خلال سنة وأحدة أستطاعت شركة شفرون توفير 150,000 دولار ، وفي عام 2000 وصل المعدل الي 2 بليون دولار .

فكل النجاحات هذه تشير الي الأهمية المادية والإستراتيجيه لإدارة المعرفة .

فوائد المعرفة : للعاملين :

تساعد العاملين على أداء وظائفهم وتوفر الوقت من خلال أتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات .

- تبنى شعورا بروابط إجتماعية داخل المؤسسة
- تساعد العاملين على مواكبة التطورات
- توفر تحديات وفرص للمساهمة للمجتمع :
- تطور المهارات المهنية
- تسهل التعاون التواصل الفعال
- تطور مدونة أخلاقيات مهنية للمؤسسة
- تساعد في قيادة الإستراتيجية
- تحل المشاكل بصورة أسرع
- تبنى ذاكرة مؤسسية

المبحث الثالث

الميزة التنافسية

مقدمة :

تعد المنافسة جوهر النجاح أو الفشل للمنشآت ، كما انها تحدد مدى ملائمة أنشطة المنشآت ومساهمتها في اداء المنشأه، مثل الابداع أو الترابط الثقافي أو التنفيذ السليم للأداء . ولذلك المنظمة عن إستراتيجيات تنافسية عن طريق البحث عن مواقع تنافسية محببه لها في مجال عملها . وتهدف لتحقيق موقع مريح لها يحقق الاستدامة للخدمات او السلع في مواجهة قوى التنافس السوقيه .

ينظر للميزة التنافسية ،على انها المصدر الرئيسي لتحقيق اداء مميز للمنشآت.

مفهوم الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية على انها نتجة قدرة المنشأة على أداء مجموعة من الأنشطة الضرورية بشكل كفء للحصول على تكلفة اقل من المنافسين وتقدم بتنظيم هذه الانشطة بطريقة فريدة لتمكنها من الحصول على تميز في القيمة للعملاء، زايدأ المنافسة التى أوجب على المؤسسات الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية

فمسئولية الإداره الإستراتيجيه معرفة الميزة التنافسية للمؤسسة وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.عليه توجب على منظمات الأعمال أن تنتهج إستراتيجيه مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس .

كما عرف مفهوم الميزة التنافسية يانها (مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها في تنسيق المهارات الإنتاجيه والتنظيمية لتقديم منتجات تشكل سلسة متعاقبة لتطور تكنلوجي متكامل (عبد الرازق وبوسهوة 2012)

فالميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المنشاة في السوق بما يحقق لها ارباح اقتصادية ، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة الاقل على الإنتاج.

الميزة التنافسية تمثل قوة المنشاة على التقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتمايز بالموارد من خلال إضافة قيمة . ووندرة الموارد بعيداً عن التقليد مع الاحتفاظ بالخصائص المميزة لها والتى يمكنها من السيطرة والإستمرارية بنفس الموقع في السوق . والسعى نحو تقديم وتطوير خدمات جديدة للفوز على الآخرين .

وتمثل الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تادية أعمالها بطريقة أو بعدة طرق لايستطيع المنافسون تاديتها ومقابلتها .الامر الذي يتم ادراكه في الاستراتيجيه التسويقيه.

تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على تحديد وفهم القوى التنافسية في السوق، وكيفية تتغيرهم مع الوقت مرتبطين في ذات الوقت مع الكفاءة وإدارة الموارد الضرورية لمردود الفعل التنافسي في الوقت المناسب .

تعريف الميزة التنافسية :

تعرف الميزة التنافسية على أنها نتجة قدرة المنشأه على اداء مجموعة من الأنشطة الضرورية بشكل كفء للحصول على تكلفة اقل من المنافسين وتقوم بتنظيم هذه الانشطة التى تقدمها المؤسسة وتؤديها بطريقة فريده تمكنها من الحصول على تميز في القيمة للعملاء

الميزة التنافسية يعرف بانه مقدرة المنظمة على التفوق على منافسيها بما يؤدى الي اشباع رغبات عملائها ويحقق المنفعه والتميز والتقدم على مدى طويل الاجل

الميزة التنافسية يقصد بها الجهود ، الاجراءات ، الابتكارات ،الضغوط وكافة الفعاليات الأدارية والتسويقية، الانتاجية والتطويرية التى تمارسها المنظمات(رزيقة الحياوى ، 2013م.)

وعرف ميشال بورتر الميزة التنافسية بانها قدرة الصناعات (الصناعه) في دولة معينة على الإبتكار والتطور للوصول الى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجيه .

أهمية الميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية ذات أهمية خاصة لدى المنشآت لمالها من دور كبير في تحقيق إستراتيجيات المنشآت وأهدافها والإستدامة في تحقيق الأرباح .

تساهم الميزة التنافسية في تحقيق التالي :

– تحقيق قوة سوقية من خلال السيطرة على الحصة السوقية للسلع والخدمات التى تم طرحها في السوق المستهدف .

- تطوير سلع وخدمات جديدة
- ايجاد أسواق متخصصة جديدة
- تطوير مراكز مالية جديدة وقوية .
- إيجاد وتطوير تكنلوجيا جديدة تؤدى الى تخفيض التكاليف للسلع والخدمات
- إيجاد مواد خام جديدة
- سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين بما يمكنها من الإستجابه السريعه للزبون
- هي الإساس التى تصاغ حولة الإستراتيجيه التنافسية للمنظمة
- تعتبر الميزة التنافسية المحرك والمحفز للموسسة للتنمية ولتقوية قدراتها

مراحل تطور الميزة التنافسية.

في عام 1980 عرفت الميزة التنافسية على انها الآلية التى من خلالها تحول الاستراتيجيات العامة الي ممارسة من اجل تعظيم القيمة التى تقدمها المؤسسات .

في عام 1985 عندما قدم مايكل بوتر في ورقته التى نشرت في مجلة هارفرد للتجاره .أطاراً متكاملاً حول الميزة التنافسية. مؤكداً على أهمية وضرورة استخدام الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية .

وتعرف القيمة على انها السبب الذي يرغب العميل في دفعه من اجل الحصول عليه ويمكن تحقيق هذه القيمة من خلال امرين .تقديم سلع وخدمات مقابل سعر اقل من المنافسين أو تقديم منافع متميزة وفريدة بسعر أعلى من المنافسين .(العيهار فله 2004م.) ،

المرحلة الأولى :تعتبر أطول مرحلة التى أنشاة الميزة التنافسية وهي المرحلة التى تتم فيها بذل الجهود الماليه والفكرية والبشريه لإكتشاف الميزة التنافسية وتطورها وتقديمه الى السوق

المرحلة الثانية :هي مرحلة التقليد نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق ،وتحقيقها لارباح لذلك يحاول المنافسون تقليد أو محاكاة هذه الميزة ، مما يتسبب في حالة ركود ، فتنخفض وفورات الحجم نتجة لذلك وتتراجع اسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين ، وغالباً ما تكون رخيصة الثمن ، بسبب غياب تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق .

المرحلة الثالثة :ضرورة التطوير بعد وصول المؤسسة الي مرحلة تتدنى فيها مبيعاتها ، وتصبح للمؤسسة ميزة تنافسية فاقدة لأهم خصائصها وهى التميز والتفرد . ويصبح تطوير الميزة او تغيرها ضرورة ملحة .(سليم أحمد ، 2010م)

انواع الميزة التنافسية :

قيادة التكلفة

التمايز/التميز

التركيز

التحالف والاندماج

الريادة والابتكار

قيادة التكلفة

تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة المنتج أو تقديم الخدمة ، وذلك من خلال تبنى المنشاة لمجموعة من السياسات ، الإجراءات الكفيلة بتخفيض التكلفة مثل الإستغلال الامثل للموارد ، الإستفادة من إقتصاديات ، الحصول على مزايا من الموردين ، ضبط النفقات الإنتاجيه وغيرها .

التمايز:

التميز :يشمل تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين، على ان يتم النظر الى هذه المنتجات والسلع، على انها مميزة من قبل العملاء ويمكن تحقيق التميز عن طريق تصميم المنتج ، الخدمة ، التكنلوجيا المستخدمة ، العلامات التجارية خدمات ما بعد البيع ، طرق التوزيع، السمعة أو الصورة الذهنية الجيدة للمنشاة .

التركيز يتم ذلك عبر التركيز على قطاع معين أو فئة معينه أو قطاع معين من السوق ، بحيث تعمل المنشآت على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق ، وتقوم على تحقيقه سواء كان ذلك عن طريق قيادة التكلفة ، او التميز اوكلاهما .

التحالف والاندماج :

ظهر هذا النوع حديثا في الاقتصاد المعاصر ، عبر تحويل الوحدات الإقتصادية الصغيرة الي وحدات إقتصادية كبيرة . ويستخدم الاندماج كوسيلة تحقق هذا التركيز

الاقتصادى ، حيث يكتسب الاندماج اهميته من انه يدعم القدرة على المنافسة ويسمح بارتفاع الانتاج والإستفادة القصوى من الإستثمارات اللازمة للشركات ، تحديث الانتاج ، خلق منتجات جديدة ، تجويد المنتجات الموجودة ، تخفيض تكلفة الإنتاج ، وزيادة العائد والقيام بدراسات والبحوث

الريادة والإبتكار

تعد الريادة أداة مهمة في ايدى المنشآت . من خلال الأبداع والإبتكار الذي يولد الثروة والأرباح. فالابتكار يحمل تغيراً إقتصادياً وأجتماعياً .وهو يضيف للقيمة التى يرغب فيها العميل من خلال تطوير السلعة ، وهو التطبيق العملى للإختراع أو عملية صنع منتج جديد أو تطويره. والأبداع قصد به طرح افكار جديدة ومفيدة لحل مشكلة معينة .

صنف مايكل بورتر الميزة التنافسية الي نوعين هما :

الميزة التشغيليه :

ترتبط بقدرة المنظمة على جزب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لاتمام عملية التبادل للحصول على ميزة تنافسية على مستوى تشغيلي . يتطلب ذك تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من المنافسين ولكن بكفاءة وأداء أفضل . ويتجسد ذلك من خلال تقديم افضل عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة بتكلفه اقل من السوق . او رفع مستوى القيمة المدركة لدى العميل ، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمؤسسة.

الميزة التنافسية الإستراتيجية :

ترتبط بقدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات الصحيحة والإختبارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل .

هذه الإختبارات تعطى المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الإستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع.

فالميزة الإستراتيجيه لاترتبط بجدول الزمنى بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين في التاثير على المكانة التنافسية للمؤسسة . فالميزة التنافسية تحتاج الى جزئية التميز من خلال ممارسة النشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في السوق المرجعى بهدف تقديم عرض فريد.وصعب التقليد في المستقبل .

مصادر المعرفة:

الإبتكار يعد الإبتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق الميزة النافسية . ونقطه محورية في إستراتيجيات الشركات ، فمن المهم أن تسعى الشركات الى التكيف مع البيئة الخارجيه والإستجابة للمتغيرات التنظيمية ، التى تفرضها المنافسة القوية في السوق ، من خلال أبتكار طرق حديثه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، تعظيم الأرباح وجذب الزبائن .(مسعود طحطوح، 2009م)

الوقت: من المصادر الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية الوقت، حيث يتطلب من الشركات السرعة في تلبية إحتياجات الزبائن. والتأقلم مع تحويلات البيئة المتغيرة، والتى تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بالمتغيرات بشكل دائم ، وتحديث الآليات لضمان حصول العملاء على منتج وخدمات سريعة تلبي أحتياجتهم ، و تتلافي الإختناقات وزيادة التكلفة

كما تشكل سرعة التكيف مع البيئة الخارجية والتى يعبر عنها بالفرص والميزات التى تستغلها المنظمة .مثل (ظروف العرض والطلب ، منح وقروض، فرص إستثمارية) مزيا تنافسية .

المعرفة :أهم المصادر للميزة التنافسية ، لأن أى شركة تستثمر في المنافسة في السوق بغرض الوصول الي النجاح ،وذلك تسعى لإكتشاف طرق ومعارف جديدة أكثر فعاليه من تلك التى تستخدمها الشركات المنافسة ،وتعمل على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التى تمتلكها لمعارف ، تعد ضرورية للأنشطة الأداريه المختلفة مثل حل المشكلات ، إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي.

خيارات استراتيجية :

تبنى ميزة تنافسية من خلال الخيارات الإستراتيجية الخاصة بتكامل الأفقى والعمودى ، التنوع ، التحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين .

محددات الميزة التنافسية :

الحجم

نطاق التنافس

الحجم :

تحقق الميزة التنافسية صفة الإستمرارية . أذأ تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الاقل أو ميزة التميز ، فكلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسة بذل المذيد من الجهود للتغلب على منافسيها مما يتوجب على المؤسسات إمتلاك قدرات في مجموع الكفاءات

(التنظيمية ، التسيرية ، التكنلوجية ... الخ) تمكنها من تحقيق اهدافها وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين وإرضاءهم

نطاق التنافس:

كلما توسع نطاق التنافس كلما كان على المؤسسة بذل مجهود للتغلب على المنافسين .

مؤشرات الميزة التنافسية :

هنالك العديد من المؤشرات تستخدم كدليل لإمتلاك المؤسسة الميزة التنافسية مثل الربحية ، الحصة السوقية ، حجم المبيعات ، رضا المستهلك ، قيمة الاسهم ، تنوع المنتجات، القدرة على التطوير والفعالية . ولكن أكثر المؤشرات إستخداماً هي المؤشرات الكمية التى تتميز بتوفر البيانات عكس المؤشرات النوعيه مثل رضا المستهلك:

مؤشرات الربحية

الحصة السوقيه

حجم المبيعات (علي حسون،2021م،ص41)

الربحية :تقاس بنسبة صافي الدخل الي الاصول أو الإستثمارات . ويمكن تعظيم الربحية من خلال تحسين الإستثمارات ، إستخدام تقنيات حديثه ، إستغلال الموارد بشكل أمثل.

الحصة السوقية :يستخدم هذا المقياس لقياس الرابحين والخاسرين في السوق . وتقاس بنصيب المؤسسة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسين في نفس المجال . ويعطي هذا المؤشر مؤشراً عن وضع المؤسسة في السوق . تحسب الحصة السوقية بثلاثة طرق

الحصة السوقية الإجمالية : = مبيعات المنظمة / اجمالي المبيعات الكلية في السوق

الحصة السوقية النسبية = مبيعات المنظمة الكلية / مبيعات اكبر المنافسين لها في السوق

حصة السوقية المخدوم= مبيعات المنظمة / مبيعات الاجمالية للسوق المخدوم

حجم المبيعات :يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح المنظمة ، وتضع المنظمات هدف محدد لها لمقدار حجم مبيعاتها في المستقبل

أبعاد الميزة التنافسية :

التكلفة :

مراعاة التوازن بين التكلفة وخصائص السلع والخدمات ،اغلب المنظمات تسعي الي تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق اعلى مستويات من الإنتاجيه .مع تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات باقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسين الشركة . وبيع منتجاتها باسعار تنافسية .

الوقت :

وقت دخول السوق :

وقت التسليم وهو مصدر الميزة التنافسية . وهو مقياس التزام المنظمة نحو عملائها . ويعتبر الوقت أيضاً مؤشر لتطوير المنتجات الي العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

إعتمادية توصيل المنتج :

خدمات مابعد البيع . تتمثل في توصيل المنتج او الخدمة الى الزبائن . ويعد التوصيل المنتج سليماً وبقدر عالى من المؤثوقيه ، وفي الوقت المحدد بعداً تنافسياً لكثير من المنظمات.

المرونه:

تتكيف الشركة مع الكتغيرات البيئة لتلبية أحتياجات وتوقعات عملائها .، كما تعمل NGN على تعزيز قدرتها على تطوير منتجاتها حنى تتلائم مع تلك المتطلبات والرغبات.وتستجيب لشكاوى ومقترحات العملاء بسرعة المطلوبه (عز الدين علي ،2015م)

الفصل الثالث

شركه سوداتل للاتصالات المحدودة

المبحث الاول : نشاة وتطور شركة السودانيه للاتصالات المحدودة (سوداتل)

المبحث الثاني : التنظيم الإداري

المبحث الثالث : ادارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية للإتصالات المحدودة.

المبحث الاول

نشاة وتطور شركة السودانيه للاتصالات المحدودة (سوداتل)

النشاة والتطور [1]

مجموعة سوداتل للإتصالات هي إحدى كبرى شركات الإتصالات في المنطقة ، تعمل في مجال الإتصالات وخدمات الإنترنت . مقرها الرئيسي الخرطوم . ومنتجاتها هي الاتصالات وخدمات الانترنت . الموقع اللكتروني http:/www.sudatel.sd .جاءت الشركة لتلبية إحتياجات العملاء في السودان وأفريقيا . أنشئت كشركة مساهمة عامة في 7مارس1993 .أنتقلت الشركة من المحلية الي الاسواق العالمية في العالم العربي والافريقي ،حيث تصل الي المملكة العربية السعودية عن طريق الكابل البحري ، ومصر واثيوبيا وتشاد عن طريق شبكة الألياف البصرية ، والكابل البحري الذي يربط السودان بجنوب افريقيا وكذلك جنوب افريقيا بفرنسا

ظلت سوداتل على الدوام تقدم خدمات متنوعة في مجال الاتصالات والمعلومات عبر شبكات الجيل الثالث (G3) ، وتوسعت خدمات سوداتل لتعم المدن والمناطق الريفية ، لتشكل حضورا كبيراً وتغطية واسعة.

النشاة : 1993/9/23

بداية الحركة في : 19949/2/1

العدد الكلي للاسهم: (مليون) 1.322.56 سهم

رأس المال المصرح : 2.50 مليار دولار

رأس المال المدفوع 893,915.388 مليون دولار

القيمة السوقية (مليون درهم) 490.67

القيمة الدفترية (لاخر فترة معلنة): 0.50

ربح السهم :درهم(اخر 12 شهر)

---

[1]) 1.http:/www.sudatel.sd

عقدت المجموعة جمعيتها العمومية في 30/ أغسطس /2021 . وتعمل على خدمة عملائها وتطوير منتجاتها من مصادر داخلية وخارجية عن طريق موردين او شركاء رئيسيين . نجاح الموردين والشركاء هو جزء رئيسي من نجاح الشركة .

تتولي سوداتل حاليا تشغيل أعمال الأتصالات في أربع دول أفريقية . (مورتانيا ، السنغال ، غانا ، وغينيا) في مجالات الهاتف المحمول ، الهاتف الثابت ، الانترنت والخدمات ذات السعات العريضة . كما تساهم سوداتل بسبة 13% من الكيبل البحري لشرق أفريقيا والمتتد من بورسودان الي كيب تاون رأبطا 13 دولة في الساحل الشرقي لأفريقيا . ، وتمتلك نسبة 50% من مشروعي الكيبل البحري الأول والكيبل البحري الثاني .، وهما مشروعان كبيران لربط حركة الإتصال بين مدينة بورتسودان ومدينة جدة . ، إضافة لمساهمة سوداتل في الكيبل القاري بنسبة 9% والذي يربط دول الساحل الغربي لأفريقيا والممتد من كيب تاون الي فرنسا ، وتربط سوداتل الألياف الضوئية مع مصر واثيوبيا . وتعتبر سوداتل هى الشركة السودانية الاولى التى تدرج في أسواق المال الإقليمية . ففي الرابع من يوليو 1997م ، تم أدراج سوداتل في سوق الخرطوم للأوراق المالية . وفي السادس من نوفمبر 2000م ، تم ادرجها في سوق البحرين للاوراق الماليه ، وفي سوق أبوظبي للأوراق المالية في 31 مارس 2003م. كما تعتبر سوداتل شركة السودانية الاولى في صناديق الإستثمار صناديق الإستثمار بالنسبة لشهامة وبنك الإستثمار المالي . ولسوداتل تعاملات مع مستثمرين من المملكة العربية السعودية ، اليمن ، قطر ، البحرين ، ايران ، سلطة عمان ، والأردن .ومع أكثر من 80 شركة سودانية وأقليمية . ومنذ أنطلاقتها أنفقت سوداتل أكثر من 36 مليون دولار على فعاليات المسئولية الإجتماعية لتلبية أحتياجات مشاريع التعليم والصحة والمياه .

هنالك تطور غير مسبوق في مجال التصالات وتوسع في اكثر من 4 بلدان افريقية مع اكثر من مليون شخص . ويقابل هذا التوسع نمو لمشتركي الهاتف المحمول . لذلك تم إنشاء العديد من الشركات في جميع أنحاء القارة .

الرؤية :

ان تكون سوداتل حاضرة في كل بيت سوداني . أن يغدو الهاتف سوداني في كل يد سوداني . ان يسطع نجم سوداتل في سماء أفريقيا السمراء .

الرسالة

إثراء الحياة الأقتصادية والثقافية والإجتماعية للقارة الأفريقية بروح الإتصال. إبدال نار الحرب في أفريقيا بدفء الإتصال.

محو ظلام الجهل بضوء المعرفة وتوفير خدمات الإنترنت والمعلوماتية في متناول الجميع .

الأهداف :

- ❖ تعميم خدمات الأتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق أحدث التقنيات وفق متطلبات برامج التنمية
- ❖ إستخدام التقنيات المتطورة لزيادة الإنتشار ورفع الكفاءة اللتشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية .
- ❖ التحول كناقل للحركة الإقليمية بين أفريقيا والعالم العربي
- ❖ الأرتقاء بالشركة لإستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالمياً.
- ❖ توسيع قاعدة الخدمات الي المناطق النائية بإستخدام التقنية الفضائية

القيم :

الأستجابة الفورية : ملتزموت بأداء مهامنا في أسرع وقت

الشفافية : نؤمن بان الوضوح هو أساس الثقة التى نسعى إليها

التنوع :-

نقبل بالإختلاف ونرحب بالتباين

التطور:

مستعدون للتغير والإبتكار حلول مميزة

الترابط :

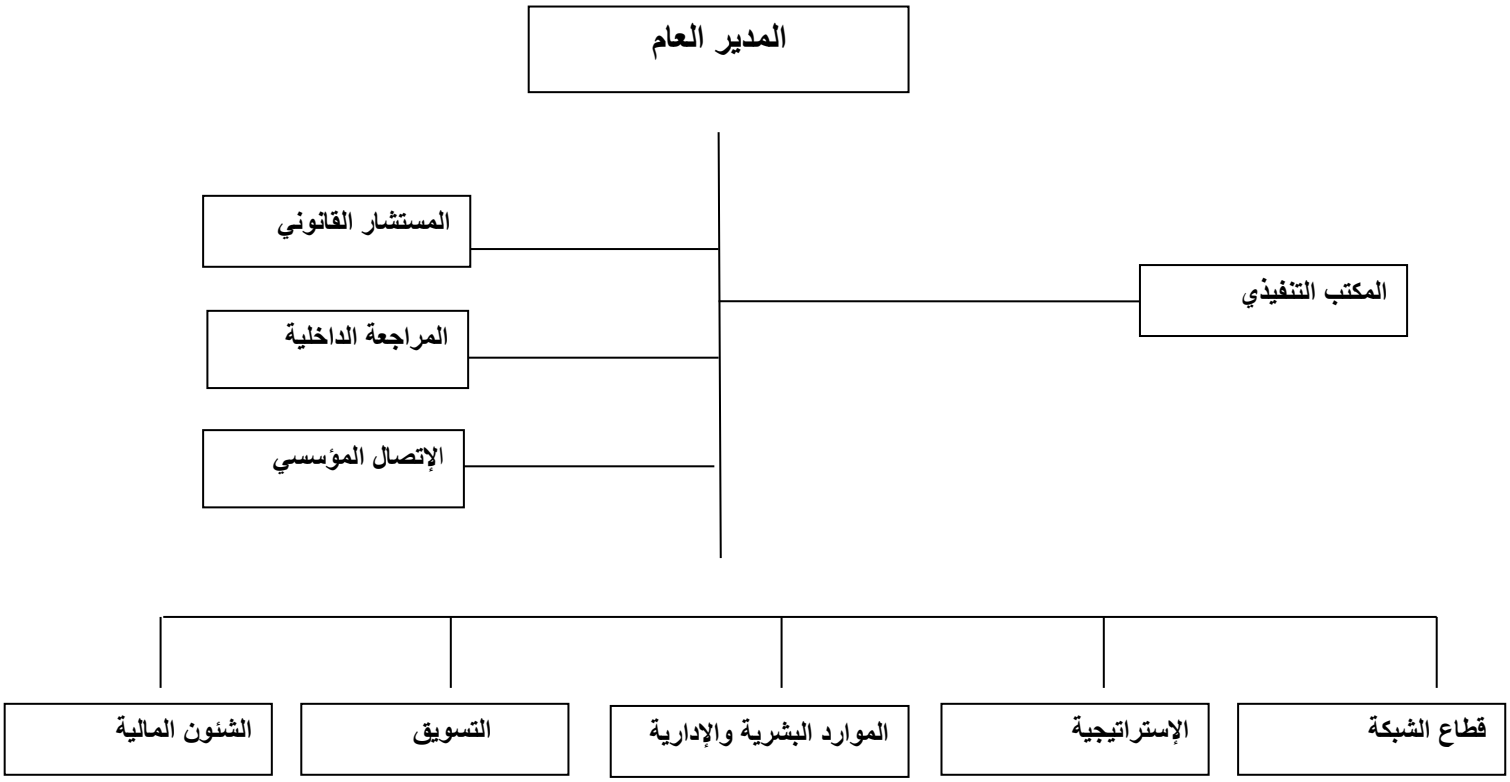
نتواصل باهتمام بروح يحفها التقييم المتبادل

المبحث الثاني

التنظيم الإداري للشركة

الهيكل التنظيمى للشركة : يتكون من 4 مكاتب متخصصة تتبع للمدير العام .

ووخمسة إدارات عامة



الشركات التابعة للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)

شركة سوداني :

شركة سوداني للاتصالات اللاسلكية تعد المشغل الرئيسي للمجموعة يساهم بنسبة 58% من مجمل ايرادات المجموعة وهى أحدى ثلاث شركات في السودان تقدم خدمة الهاتف المحمول بجانب زين وMTN. وخدمات البيانات والسعات العريضه. وكانت سوداني اول شركة في السودان تمتلك شبكة (G3.75).

ثابت للإتصالات :

تعنى بتقديم خدمات الهاتف الثابت والبيانات والشبكات عبر الكوابل النحاسية .

سوداسيرفس :

تعمل في مجال الخدمات الهندسية والدعم الفنى لشركات الاتصالات والمؤسسات العامة والخاصة والافراد.

أكاديمية سوداتل للإتصالات (سوداكاد) :

سوداكاد مركز تدريب والبحوث التشغيلية

داتانت

أحدى شركات مجموعة سوداتل وتعمل في مجال الشبكات وبرمجياتها

شركة سوداسات :

تم تاسيسها في ابريل 2007 .كشركة الشركة السودانية للإتصالات(سوداتل) وشركة حجار القابصة لتوفير خدمات الاتصالات عبر الاقمار الصناعية (vsat)

شركة تراسل :تليكوم

نوع الصناعة : تقديم خدمات الاتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق أحدث التقنيات ووفق متطلبات التنمية .

التاسيس : تم التاسيس في ابريل 2007 مع شركة حجار القابضة لتوفير خدمات الاتصال عبر الاقمار الصناعية .(vast)

تستخدم الشركة التقنيات المتطورة لزيادة الإنتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشيكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية .

- التحول كناقل للجركة الاقليمية بين افريقيا
- الربحية والمنافسة العالمية
- توسيع قاعدة الخدمات الي المناطق النائية باستخدام التقنية الفضائية

شركة شنقتيل:

أنشات شنقتيل شبكة للعمل على توفير تغطية كاملة لجميع انحاء البلاد بحلول أغسطس 2007. وتم إطلاق شنقيتل رسمياً في الوقت نفسه باعتبارها المشغل الثالث للإتصالات في موريتانيا وبفصل الخدمات المتميزة التى توفرها تقدمت لتصبح المشغل الثاني في البلاد .

مركز خدمات الحوسبة السحابية :

هو مركز بيانات باعلى معايير المؤتقية لبنية تقنية المعلومات من حيث التأمين والحماية ، ومراقبة الشبكة وإحتياجات الطاقة وتوفير احتياطية البيانات التى تمكن المركز من متابعة الحركة الإفتراضية .تم هذا

المشروع وفق أحدث المعايير القياسية بمراكز البيانات في العالم وهى أعلى تصنيف حيث تستدعى موا صفاته أن تكون بيئة مركز اليانات متوافرة بنسبة 99.99% .

يقدم المركز خدمات لمشتركيه داخل السودان وعالمياً في شمال وشرق أفريقيا سواء كانوا مشتركي مؤسسات او مذودى خدمات الاتصالات او جمهور .

فاز المركز بجائزة احسن مشروع افريقي عام 2015 . في حفل اقيم بالعاطمة الفرنسية باريس في المسابقة العالمبة

(capacity Media.) ذات الصيت العالمي في قطاع الاتصالات . وكانت القائمة تضم بجانب الشركة liquid Telecom وشركة WIOCC . اللتان تمتلكان وجوداً قوياً في أفريقيا . وتديران أنشطة متعددة في محال الإتصالات . عدد الشركات في هذه الجوائز يفقوق 170 مشاركة للمنافسة في حوالي 30 جائزة تعطي مختلف الجوانب . تعرض الأعمال على خبراء الإتصالات في مختلف التخصصات .تنظر في الطلبات المقدمة بشفافية ومصداقية .

المبحث الثالث

ادارة الجودة بشركة سوداتل للإتصالات المحدودة

محور التوجه :

المعيار الاول : تحديد الغاية والرؤيا والاستراتيجيه

من الناحية العملية المؤسسة المتفوقة تحقق 5 معايير فرعية في هذا المعيار:

تحديد الغاية والرؤيا

تحدد شركة سوداتل غايتها ورؤيتها عن طريق عقد ورشة تضم جميع العاملين وأصحاب المصلحة في أكبر ملتقي للشركة يتم فية ترشيح عدد من الغايات والرؤيا بمشاركة جميع أصحاب المصلحة ثم يتم أختيار الأفضل . ويتم مراجعة الرؤيا والغاية سنوياً .

تحديد وفهم احتياجات المعنيين:

تقوم الشركة في أجتماعات دورية تتضم كل مدراء رؤساء الأقسام وأصحاب المصلحة بتحديد قائمة اصحاب المصلحة لشركة سوداتل المجدودة، وتحتوى القائمة على إحتياجات وتوقعات اصحاب المصلحة . وتشمل القائمة اصحاب المصلحة الداخليين لكل ادارة . الأدارات والأقسام التى تتعامل معها داخليا .كما تشتمل قائمة اصحاب المصلحة الداخليين لكل ادارة الجهات الخارجية التى يتم التعامل معها، ومن خلال فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتيه.

ويتم مراجعة هذه القائمة كل ستة أشهر قبل موعد التدقيق الداخلي للإداره أو القسم .

تطوير الاستراتيجه:

تقوم الشركة ببناء استراتيجتها ومراجعتها تطويرها سنوياً من خلال إدارة متخصصة تقوم بتنفيذ كل الإنشطة المتعلقة بتطوير الإستراتيجة . إبتداء من مراجعة رؤيتها ، ورسالتها ، والقيم ، والأهداف الأستراتيجية ، والمستهدفات من مبادرات وبرامج ومشاريع سنوية . ويتم ذلك بمشاركة جميع اصحاب المصلحة من (عاملين ، متعاملين ، المعنيين باعمال الحوكمة ، الموردين والشركاء والمجتمع)

وأظهر استبيان الشركة السودانية للإتصالات الأتي :

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على ان الشركة قد تطورت إستراتيجيتها لمجابهة التحديات الرئيسية حيث بلغت نسبتهم (61.9)% والموافقون بشدة (28.6)%.
- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تقوم بترجمة الاستراتيجية والاولويات الاستراتيجية لمستهدفات أداء ومبادرات تحويلية حيث بلغت نسبتهم(61.9)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.7)%
- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تشرك أصحاب المصلحه الرئيسيين في تحديد الاستراتيجية لتمكينهم من تطبيقها حيث بلغت نسبتهم(49.5)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.5)

تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.

تصمم الشركة وتنفذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء . وذلك بتحديد سجل لأهداف لكل الإدارات والأقسام . يوضح فيه الاهداف ، الموارد المطلوبه ، الفائدة من الهدف ،التاريخ المخطط لتنفيذ الهدف ،خطوات التنفيذ ، المسئول عن تنفيذ الهدف ، موعد الإنجاز وأخيراً معيار إنتهاء التنفيذ من الهدف .

كما يتم متابعة تنفيذ الاهداف عن طريق مدير الإدارة والقسم بواسطة سجل للأهداف شهرياً . ترفع هذه السجلات للإدارة العليا شهريا لمتابعتها . ثم يحفز العاملين المتميزين على ضوء نتائجها .

وأظهرت النتائج التالي :

- غالبية إفراد العينة الموافقون على أن الشركة نفذت نظام لإدارة الاداء والتحول حيث بلغت نسبتهم(57.1)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)%.
- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على الشركة نفذت الشركة نظام للحوكمة يتوائم مع طموحات الشركة حيث بلغت نسبتهم(50.5)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (27.6).

المعيار الثاني : الثقافة المؤسسية والقيادة

من الناحية العملية المؤسسة المتفوقة تحقق 4 معايير فرعية في هذا المعيار

وأظهرت لنتائج شركة سوداتل للإتصالات المحدودة النتائج التالية :

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على أن الشركة توجه الثقافة المؤسسية لتلائم الغايات حيث بلغت نسبتهم (37.1)% والموافقون بشدة (33.3)%.
- أن غالبية إفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تدرك أهمية الإبداع وابتكار حيث بلغت نسبتهم(39)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.4)%.
- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تشجع أصحاب المصلحة الرئيسين في تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجيه حيث بلغت نسبتهم(38.1)% يليهم الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.5)%

توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.

تقوم شركة سوداتل للإتصالات المحدودة بتوجيه ثقافة الشركة نحو الجودة والتميز وذلك عن طريق عقد ورش عمل ، سمنارات وملتقيات شهرية . يتم فيها تقديم برامج وتنوير عن الجودة والتميز لجميع العاملين بالشركة . وأظهرت النتائج التالية :

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على أن الشركة توجه الثقافة المؤسسية لتلائم الغايات والقيم حيث بلغت نسبتهم (37.1)% والموافقون بشدة (33.3)%.

تهيئة ظروف لتحقيق التغيير:

تعمل الشركة على تهيئة الظروف الملائمة لاى تغيير خاص بالشركة بعمل تنوير بالتغير المرتقب أولا للجهة المعنية بالتغيير ولأصحاب المصلحة قبل وقت كافي من التغيير . وتنفيذ كل متطلبات اللازمة لهذا التغيير . كما اظهرت النتائج ذلك :-

- أن غالبية إفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تعمل على تهيئة البيئة الداخلية لتحقيق التغيير حيث بلغت نسبتهم(42.9)% والموافقون بلغت نسبتهم (33.3)%.

تمكين الابداع والابتكار

تمكن الشركة العاملين معها عن طريق منحهم الصلاحيات والسلطات المطلوبة لإداء معاهم . كما تحثهم على الأبداع والإبتكار عن طريق تقديم مكافآت لأفضل أبتكار في أحتفال يخصص لهذا الغرض .

كما تقوم الشركة برعاية وتبنى أفكار المبدعين من العاملين وذلك بتقديم الدعم الفني والمالي لهم حتى تكتمل المبادرة أو المقترح الذى قاموا بطرحهه . كما تقوم الشركة بوضع سياسات كفيلة بتعزيز بيئة تتيح للعاملين التميز في أدائهم ، والتمكين من التعلم والتطوير لغيات تقديم خدمات ذات جودة عالية للمجتمع .

- أن غالبية إفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تدرك أهمية الإبداع وابتكار حيث بلغت نسبتهم(39)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.4)%.

توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤيا والاستراتيجيه

توحد الشركة صفوف العاملين معها لتحقيق غايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها . وذلك عن طريق مشاركة كل العاملين في صياغة وتطوير الرؤيا والغاية والإستراتيجة . لتضمن ولائهم لها وتوحدهم في فهمها .كما تعمل الشركة علة زيادة الولاء والإرتباط بالوظيفة لدى جميع العاملين مما يؤثر غبى زيادة الإنتاجية في العمل .

- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تشرك أصحاب المصلحه الرئيسيين في تحديد الاستراتيجية لتمكينهم من تطبيقها حيث بلغت نسبتهم(49.5)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.5)

محور التنفيذ:

المعيار الثالث:ادماج المعنيين Interest parties**(اصحاب المصلحة** (stakeholder)

كما اظهرت النتائج الأتي:

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على أن الشركة قامت بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، حيث بلغت نسبتهم (41.9)% والموافقون (30.3)%.

- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة قامت بديمومية الدعم المستمر لمعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، حيث بلغت نسبتهم(43.8)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)%.
- أن غالبية إفراد العينة موافقون على ان الشركة تمكن العاملين من التواصل لتبادل الخبرات بفعالية مع اللآخرين،حيث بلغت نسبتهم(40)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30.5)%.
- أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على أن الشركة قامت بالمساهمة في تنمية المجتمع، حيث بلغت نسبتهم(39)% الموافقون بلغت نسبتهم (31.4)%
- أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على أن الشركة تعمل بشكل فعال مع الشركاء والموردين الرئيسين للإستفادة من ثقافة وخبرات كل الطرفين لتحقيق المنفعة، حيث بلغت نسبتهم(36.2)% الموافقون بلغت نسبتهم (32.4)%.

جذب واشراك وإستبقاء العاملين

تعمل الشركة على جذب المؤهلين والمتميزون من الجامعات وكذلك من الخبرات . من خلال منحهم امتيازات تتميز بها عن غيرها من الشركات المنافسة . وتعمل على إستبقاءهم من خلال جملة من السياسات الخاصة بالشركة من توفير بيئة عمل ملائمة . وإتخاذ إجراءات وتصميم نشاطات هادفة الي تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للإنفتاح والإحترام والعدالة . ووضع قواعد ملزمة لضمان مستوى رفيع للصحة والسلامة والرفاه والأمان للعاملين .وأمتيازات مثل منحهم قروض ميسرة للسكن والزواج .

- أن غالبية إفراد العينة موافقون على ان الشركة تمكن العاملين من التواصل لتبادل الخبرات بفعالية مع اللآخرين،حيث بلغت نسبتهم(40)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30.5)%.

بناء علاقات مستدامه مع المتعاملين:

تنفذ الشركة ملتقيات سنوية. يتم دعودة كل المتعاملين معها من العملاء ، الموردين ، المنافسين. تلتزم الشركة بتأمين أماكن مناسبة للمتعاملين ، مع تأمين جميع وسائل الراحة والخدمة المتميزة . وتقوم الشركة بإقامة احتفال كبير، يتم فيه مشاركة كل المتعاملين. وذلك للمحافظة علي علاقتها مع المتعاملين معها وإستدامة تلك العلاقة .

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على أن الشركة تعمل بشكل فعال مع الشركاء والموردين الرئيسين للإستفادة من ثقافة وخبرات كل الطرفين لتحقيق المنفعة، حيث بلغت نسبتهم(36.2)% الموافقون بلغت نسبتهم (32.4)%.

بناء علاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامه مع المعنيون بمصالح الحوكمة:

تقوم الشركة ببناء علاقات وتقديم الدعم الفنى للمعنيين بمصاللح الأعمال والحوكمة (المالكين ، المساهمين ، المستثمرين، منظمات التمويل،المصالح الحكوميه ، الهيئات الأقليميه أو المحليه القانونية ، التنظمية).

- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة قامت بديمومية الدعم المستمر لمعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، حيث بلغت نسبتهم(43.8)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)%.

المساهمة في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته وازدهاره .

أنفقت سوداتل أكثر من 36 مليون دولار على فعاليات المسئولية الإجتماعية لتلبية أحتياجات التعليم والصحة والمياه . ودعم الأسر الفقيرة. ومكافآت وجوائز للمتفوقين في الشهادة السودانية والمبدعين .

عملت الشركة على تعزيز النشاط البيئى وفقاً للأتي : تلتزم شركة سوداتل بالتقليل من التاثير غير الإيجابي على البيئة وتقليل التأثيرات على التغيرات المناخية ، وبتم ذلك من خلال : تخطيط وتقديم وتشغيل عقارات قابلة للتكيف والإستدامة وفي ذات الوقت تلبي إحتياجات الناس والمجتمعات والبيئة .

إتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الانبعاثات الكربونية المباشرة وغير المباشرة .والقيام خلال العمليات اليومية بإدارة الفاقد عبر تبني التسلسل الهرمي .دعم وتعزيز التنوع الحيوى ونوعية المناح المحلي من خلال التعاون مع الجهات المعنية بمكاغحة الجرائم البيئة والسلوك غير الأخلاقي .

نفذت شركة سوداتل العديد من مشروعات المشاركة المجتمعية علي سبيل المثال لا الحصر ، مشروع الإجلاس لطلبة الأساس ، حيث عملت على إجلاس الف طالب أساس خلال العام 2018، مشروع خدمات ال IVR لإعداد حلقات مواد الشهادة السودانية وبثها للطلاب ،

مشروع حقيبة الصائم لتقليل حدة الفقر ، عملت على تهيئة مراكز الشباب بمنطقة ألتي بولاية الجزيرة . مشروع دعم الاطفال فاقدى العائل، رعت البرنامج الرياضي لمدينة الهدى الإصلاحية

ونتجة لكل هذه الجهود فازن شركة سوداتل بجائزة المسئولية الإجتماعية للشركات العربية للعام 2018 م

كما اظهرت النتائج الأتي :

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على أن الشركة قامت بالمساهمة في تنمية المجتمع، حيث بلغت نسبتهم(39)% الموافقون بلغت نسبتهم (31.4)%

بناء علاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامه مع الشركاء والموردين والمستثمرين

تعتبر شركة سوداتل الشركة السودانية الأولى التى تدرج في أسواق المال الأقليمية . ففي الرابع من يوليو 1997م تم إدراج سوداتل في سوق الخرطوم للاوراق المالية ، وفي السادس من نوفمبر 2000م تم إدراجها في سوق البحرين للاوراق المالية وفي سوق ابوظبي للاوراق المالية في 31/مارس 2003م.

كما تعتبر الشركة السودانية الأولى في صناديق الإستثمار بالنسبة لشهامة وبنك الإستثمار المالي . ولسوداتل تعاملات مع مستثمرين من المملكة العربية السعودية ، اليمن ، قطر ، البحرين ،ايران ، سلطة عمان والأردن ، وع أكثر من 80 شركة سودانية وأقليمية .

المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامه

تصمم الشركة وتبنى قيمة لمنتجاتها، مستدامه بالإستعانة بخبراء في المجال ، بحيث تضيف قيمة وميزة لمنتجاتها تميزها عن غيرها من حيث الشكل . والفائدة التى تتحقق منها .

إعتماد سياسات محددة لغرض شراء المنتجات والخدمات المستدامة ، وتشجيع الموردين وسلاسل التوريد وجميع المشتركين على هذا النهج .

كما أظهرت النتائج التالية :

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتصميم القيمة لمنتجاتها حيث بلغت نسبتهم (48.7)% والموافقون بشدة (20)%.

التواصل وبيع القيمة :

تتواصل الشركة مع جميع الفئات المختلفة لبيع منتجاتها . واظهرت النتائج

- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تقوم بتواصل لبيع القيمة للفئات المستهدفة بمختلف الوسائل، حيث بلغت نسبتهم(53.3)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20)%

تقييم القيمة :

تقدم الشركة قيمة منتجاتها من خلال كل قنوات التواصل . عمل دعاية أو إعلانات عن منتجاتها بالأجهزة الأعلامية المختلفة ويتم عرضها في الفواصل البرامج المفضله لدى الجمهور . وكذلك يتم عرض قيمة المنتجات في الصحف المفضلة وعبر شبكات الأنترنت المحلية والعالمية . وإيضا عن طريق الباعة المتجولين لتلبية توقعات الفئات المستهدفة

وظهرت النتائج :

- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تقوم بتقديم قيمة مستدامه من خلال تلبيه توقعات الفئات المستهدفه حيث بلغت نسبتهم(60.7)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (23.3)%.

احديد وتطبيق التجربة الشاملة :

تقوم الشركة بتقييم كل التجارب السابقة وتختار أفضل تجربة . ثم تقوم بتعميمها للجمهور. وأظهرت النتائج:

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على الشركة تنفذ نظم للتغذية الراجعة في المراحل المختلفه لبناء القيمة حيث بلغت نسبتهم(35.3)% و الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(20)% .

المعيار الخامس : قيادة الأداء والتحول

يشتمل المعيار علي خمسة معايير فرعيه :

قيادة الأداء وإدارة المخاطر

تقود الشركة عملية الإداء ، من خلال تحديد الأهداف وتقيمها شهرياً . كما تقوم بإدارة المخاطر بتحديد المخاطر لكل نشاط تقوم به ، بتسجيل ورصد كل المخاطر في سجل خاص بالمخاطر ، ثم تقوم بتحديد الضبط والمعالجة لكل خطر في سجل لضبط ومعالجة المخاطر.

وأظهرت النتائج

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على الشركة تستخدم معلومات نظام إدارة الاداء لتحسين عملياتها حيث بلغت نسبتهم (62.9)% الموافقون بشدة(27.6)%
- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تنفذ خطط لإدارة المخاطر من وجهة نظر مختلفه حيث بلغت نسبتهم(60)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.6)%

التحول المؤسسي للمستقبل

تنفذ الشركة تقييم ذاتي سنوياً ، وأيضا تقوم بدراسات للنظام الأيكلوجي المحيط بها، تتحد فيه الفجوة المستقبلية ثم تقوم بوضع واعداد الخطط لمواجهة التحول المستقبلي .ثم تقوم بتنفيذ هذه الخطط بالإستعانة بالخبراء والمستشارين في المجالات المختلفة .ومن المشاريع المستقبلية التى قامت الشركة بتنفيذها مشروع التحول كناقل للحركة الإقليمية بين أفريقيا ، توسيع قاعدة الخدمات الي المناطق النائة بإستخدام التقنية الفضائية . انشاء العديد من الشركات في جميع انحاء القارة الافريقية .

واظهرت النتائج :

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على أن الشركة تنفذ التحول المؤسسي للمستقبل حيث بلغت نسبتهم(5.9)% وموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.7)%.

الإستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفه

قامت شركة سوداتل بإنشاء مشروع مركز لخدمات الحوسبة السحابية . يوفر المركز البيانات بأعلى معايير المؤثوقية وبنية تحتية تقنية للمعلومات من حيث التأمين والحماية ومراقبة الشبكة .وإحتياطيات الطاقة وتوفير نسخ إحتياطية للبيانات .تم هذا المشروع وفق

أحدث المعايير القياسية لمراكز البيانات في العالم . يقدم المركز خدماته لمشتركيه داخل السودان وعالمياً في شمال وشرق افريقيا، سواء كانوا لمشتركي المؤاسسات ، الجمهور أو مذودي خدمات الاتصال.

فاز المركز بجائزة احسن مشروع افريقي للعام 2015 . في حفل اقيم بالعاطمة الفرنسية باريس . تم إعلان مجموعة سوداتل للإتصالات المحدودة كأفضل مشروع في افريقيا عن مشروع مركز بيانات سوداتل . في المسابقة السنوية التى تقدمها مؤسسة Capacity Media ذات الصيت العالمي .

وأظهرت النتائج :

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على أن الشركة تقوم بالاستفاده من المعارف لبناء المزيد من القيمة المستدامة ،حيث بلغت نسبتهم(62.2)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (27.6)%

قيادة الابتكار والإستفادة من التكنلوجيا

تستفيذ الشركة من التكنلوجيا المتاحة محلياً وأقليميا . وذلك من خلال عقدها لمؤتمرات وملتقيات .تلتقي فيها باصحاب الإبتكارات التكنلوجيا في مجال الأتصالات .كما تستخدم الشركة التقنيات المتطورة لزيادة الإنتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية .

أظهرت النتائج:

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على أن الشركة تقوم بقياده الابتكار بالاستفاده من التكنولوجيا حيث بلغت نسبتهم(62.9)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.7)%

أدارة الاصول والموارد

تدير الشركة أصولها ومواردها بكفاءة وفعالية دون هدر للموارد بالإستعانة باهم الخبراء والمستشارين في المجال . قامت الشركة بتاسيس 9 شركات في مجالات مختلفة تتضمن خدمات الاتصالات عبرالاقمار الصناعية ، الهاتف الثابت ، الهاتف المحمول ، الشبكات ، الخدمات الهندسية والدعم الفنى ومركز للتدريب والبحوث . وأظهرت الشرطة النتائج التالية

- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على أن الشركة تدير مواردها بطريقة مسؤوله حيث بلغت نسبتهم(58.1)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)%.

محور النتائج

المعيار السادس : إنطباعات المعنيين

تنفذ الشركة استطلات اسبوعيه وشهرية لجميع اصحاب المصلحة لمعرفة إنطبعاتهم ومقترحاتهم . او شكاوئهم عبر منصات التواصل الإجتماعي . وتقوم بقياس ورصد تلك الإنطباعات بصفة مستمرة ومستدامة

وهنالك اهتمام خاص بشريحة المستثمرين .توجد لجنة مختصة بالاستماع اليهم وحلحلة مشاكلهم . واللإستماع لمقترحاتهم . كما يتم اجتماع العام سنويا لمناقشة تلك المقترحات والشكاوى والإنطباعات .

*منح جمهور منصة واكب شبكة سوداني لقب أفضل شبكة إتصالات بالسودان للعام 2021م . من حيث الخدمات ، حيث حازت على نسبة 39% تلتها شبة زين 35% ثم شركة (ام تي ان) 26% .

من خلال التصويت الذي بدأ من شهر سبتمر الماضي . وبلغ عدد المشاركين في التصويت 45 الف شخص وأن 85% من الجمهور داخل السودان .

المعيار السابع : الإداء الاستراتيجي والتشغيلي: يمكن ان تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامه

حققت شركة سوداتل للإتصالات الإنجازات التالية خلال السبعة سنوات الماضية :

- لإنتشار والتغطية الشاملة لكل ربوع الوطن حتى المناطق الريفية
- أدخال تكنلوجيا جديدة في مجال الإتصالات (تكنلوجيا الجيل الثالث (G3)
- تمديد الالياف الضوئية غرباً حتى تشاد وشرقا حتى الكيبل البحري بالسعودية واثيوبيا وشمالاً حتى مصر .
- امتداد فروع لها في كل من مورتيانا والسنغال
- مركز خدمات الحوسبة السحابية

الاداء المالى للمؤسسة:

- تحقيق ارباح كبيرة
- زيادة الحصة السوقية

تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين:

تحقيق توقعات المتعاملين مع الشركة بتحقيق التكلفة الأقل مقارنة مع المنافسين (زين، MTN)، وتقديم خدمات متنوعة وسريعة في مجال الإتصالات والإنترنت

وقد أظهرت النتائج :

- أن غالبية إفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم نتائج أنطباعات المتعاملين لتلبية التوقعات
- أن غالبية إفراد العينة موافقون على أن الشركة تستخدم نتائج أنطباعات العاملين لتحقيق التواصل داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم(44.8)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30.5)% حيث بلغت نسبتهم (45.7)% الموافقون بشدة (33.3)%
- أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على أن الشركة تستخدم نتائج أنطباعات المعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة لإدارة المخاطر حيث بلغت نسبتهم(47.6)% . وموافقون بلغت نسبتهم (28.6)%
- أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على أن الشركة تستخدم نتائج أنطباعات المجتمع في تلبية التوقعات حيث بلغت نسبتهم(45.7)% الموافقون بلغت نسبتهم (34.3)%
- أن غالبية إفراد العينة الموافقون على أن الشركة تستخدم نتائج انطباعات الشركة والموردين في العمل من أجل المنفعة المتبادلة حيث بلغت نسبتهم(44.8)% موافقون بشدة بلغت نسبتهم (32.4)%

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانيه

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

المبحث الاول

إجراءات الدراسة الميدانية

1/ مجتمع وعينة الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة يتكون مجتمع الدراسة شركة سوداتيل للاتصالات المحدودة ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بصورة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (120) استبانة على المستهدفين واستجاب (105) مفردة تم توزيع الإستبيان عليهم بحيث شمل التوزيع عينه من العاملين وتم إسترجاع (105) إستمارة وجدت جميعها صالحة للتحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1/4) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات التي تم توزيعها	120	100%
استبيانات تم إعادتها بعد تعبيئتها كاملة	105	78.5%
إستبيانات لم تسترد	15	%12.5
إستبيانات صالحة للتحليل	105	78.5%
إجمالي الاستبيانات الموزعة	120	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

2/ أداة الدراسة

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (**الدور المعدل لادارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية**) بالتطبيق مصنع علي شركة سوداتيل للاتصالات المحدودة والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها

اعتمدت الباحث علي إستمارة الإستبانة لجمع البيانات الميدانية من العينة، وتنقسم إستمارة الإستبانة إلي قسمين: القسم الاول من إستمارة الإستبانة يشمل على ثلاث محاور متمثلة والتي تشتمل على (64) عبارة ، وقد تم الإستعانة باسئلة محور إدارة المعرفة من استبيان الباحثة زمزم يسن ابوعيسى فى البحث بعنوان دور إدارة المعرفة في أداء المنظمة ، وتم تصميم الأسئلة بناء على معدل لكارت الخماسي على النحو التالي (الملحق رقم1) :

- أوافق بشدة وتم إعطائها وزن (5)
- أوافق وتم إعطائها وزن (4)
- محايد وتم إعطائها وزن (3)
- غير موافق وتم إعطائها وزن (2)
- غير موافق بشدة وتم إعطائها وزن (1)

اما القسم الثاني يشمل على البيانات الشخصية المتمثلة في (النوع والعمر والحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة)

- **حجم مجتمع العينة المطلوب :120**
- **تم توزيع 120 استبانة**
- **تمت استعادة 105 استبانة**
- **بنسبة 78.5%**

3/ تقييم أداة الدراسة :

أ/ الصدق الظاهري:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح حيث قامالباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ، من مختلف المواقع الوظيفية لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بينها(الملحق رقم (2))

ب/ الثبات والصدق :

يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما ، والثبات يعني الاستقرار أي الحصول على نفس

القيم عند إعادة استخدام أداة القياس ، بالتالي فهو يؤدي إلي الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس

كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على العبارات تم احتساب معامل المصداقية كرونباخ ألفا (cronbach - alpha) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل كرنباخالفا 60% وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور الإستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول رقم (1/4):

جدول رقم (2/4)

الثبات والصدق

المحاور	الثبات	الصدق (الجزر ألتربيعي للثبات)
المحور الأول	%845	%919
المحور الثاني	%815	%902
المحور الثالث	%808	%898

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

يتضح للباحث من الجدول **رقم** (1/4) أعلاه أن الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لعبارات المحور الأول بلغت 0845 أي 845% ، ولعبارات المحور الثاني بلغت 0815 أي815 % ، ولعبارات المحور الثالث بلغت 0808 أي 80% ، ،وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة

4/ الأسلوب المستخدم في البحث

تم استخدام أسلوب التكرارات والنسبة المئوية في تحليل البيانات الأساسية عن طريق برنامج (SPSS) للحصول على النتائج ، وكذلك تم استخدام الإحصاءات الوصفية وهي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) لمعرفة اتجاهات عبارات كل محور ولإثبات صحة المحور أو عدم صحته أو مدى توافق العبارات مع المحور، بالإضافة استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

أولاً: البيانات الشخصية:

تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ،العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لهذة البيانات:

1/ النوع:

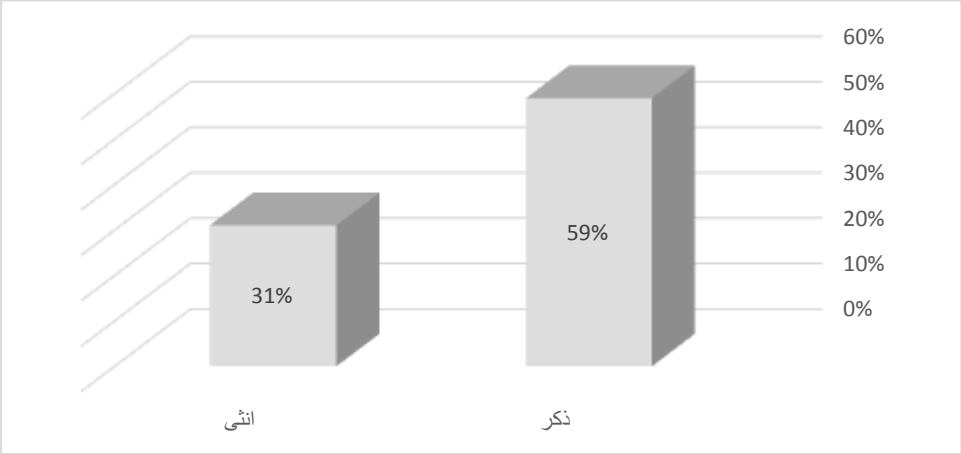
جدول رقم (3/4)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	62	%59
انثى	43	%31
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

الشكل رقم (1/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020 م .

يتضح للباحث من الجدول رقم (3/4) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 62 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 59% ، ويليهم الاناث أي بنسبة 31% فيما بينهم.وتبين من المقابلة الشخصة لمدير إدارة الإتصال المؤسسي .أن غالبية العاملين في الشركة من الذكور نسبة لطبيعة عمل الشركة الفنى ونسبة لان العمل بالمناطق النائية يتطلب ذلك .

2/ العمر:

جدول رقم (4/4)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

العمر	التكرارات	النسبة
من 30 واقل من 40 سنة	35	%33.3
من 40 واقل من 50 سنة	60	%57.1
من 50 واقل من 60 سنة	10	%9.5
من 60 سنه فاكثر	0	%0
المجموع	105	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

الشكل رقم (2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

يتضح للباحث من الجدول رقم (3/4) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من (من 40 واقل من 50 سنة) حيث بلغ عددهم 60 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 57.1% ، ويليهم الذين سنوات خبرتهم (من 30 واقل من 40 سنة) أي بنسبة 33.3%، بينما الأفراد الذين أعمارهم (من 50 واقل من 60 سنة) بلغ عددهم 10 فرد أي بنسبة 9.5%، وهذا يدل علي أن أفراد العينة لها المقدرة العلمية على فهم أسئلة إستمارة الإستبانة وللاجابة عليها .

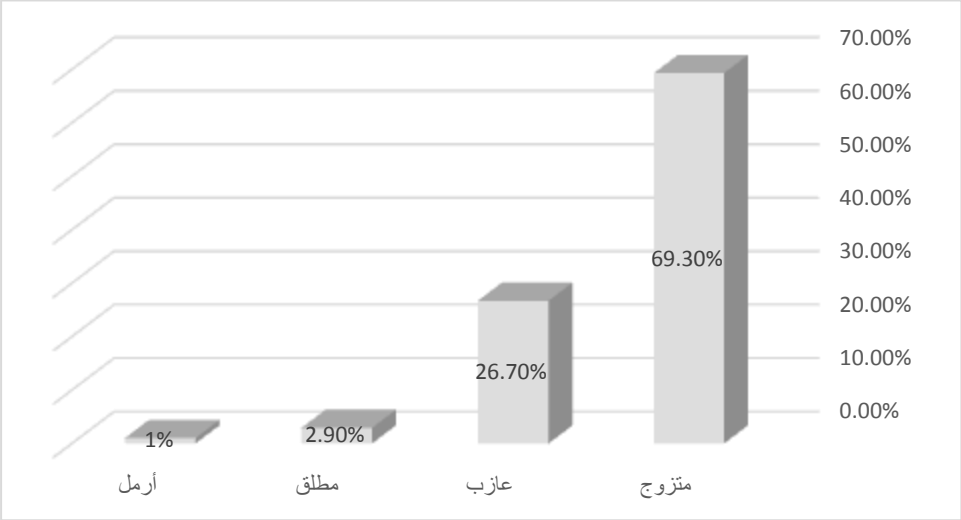
3/ الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة
متزوج	73	%69.3
عازب	28	%26.7
مطلق	3	%2.9
أرمل	1	%1
المجموع	105	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

الشكل رقم (3/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحث من الجدول رقم (3/4) أن أغلب أفراد العينة حالتهم الاجتماعية هم(متزوجين) حيث بلغ عددهم 73 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 69.5% ، ويليهم الذين حالتهم الاجتماعية (عازب) أي بنسبة 26.7%، بينما الأفراد الذين حالتهم الاجتماعية (مطلق) حيث بلغ عددهم 3 فرد أي بنسبة 2.9%،يليهم الفرد الذي حالته الاجتماعية(أرمل) بنسبة بلغت 1% فيما بينهم.

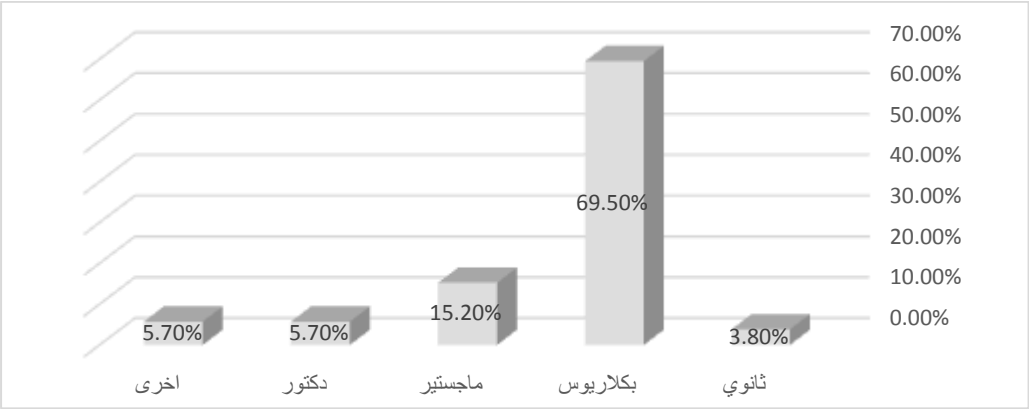
4/ المستوى التعليمي:

جدول رقم (6/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
ثانوي	4	%3.8
بكلاريوس	73	%69.5
ماجستير	16	%15.2
دكتور	6	%5.7
اخرى	6	%5.7
المجموع	105	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

الشكل رقم (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحث من الجدول رقم(4/4) أن اغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالورويس حيث بلغ عددهم 73 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 69.5%، أما الذين مستواهم التعليمي ماجستير بلغ عددهم 16 فرد أي بنسبة 15.2 %، يليهم 6 فرد من افراد عينه الدراسة مستواهم التعليمي هم دكتوراه ومستويات وظيفية اخرى غير مدرجه في الاستبيان حيث بلغت نسبتهم 5.7% ويليهم 4 من أفراد العينة الكلية مستواهم التعليمي ثانوي أي بنسبة 3.8% ، نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات تمكنهم من الإجابة على أسئلة الإستبيان بمصداقية.

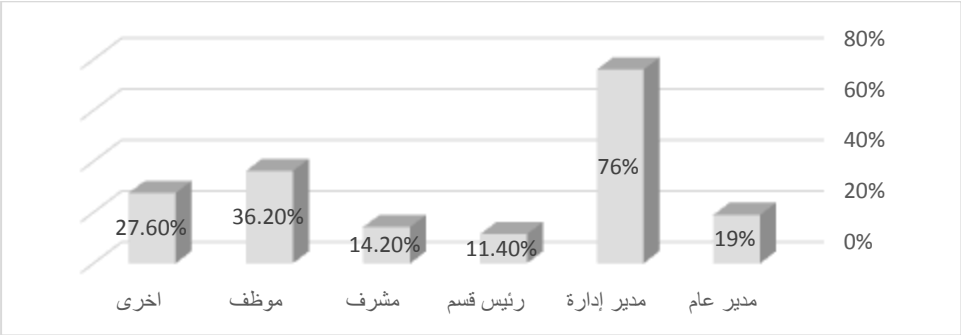
3/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (7/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المسمى الوظيفي

الدرجة الوظيفية	التكرارات	النسبة
مدير عام	2	%19
مدير إدارة	8	%76
رئيس قسم	12	%11.4
مشرف	15	%14.2
موظف	38	%36.2
اخرى	29	%27.6
المجموع	105	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020 م

الشكل رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المسمي الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحث من الجدول رقم (6/4)أن أغلب أفراد العينة مسمياتهم الوظيفية موظف حيث بلغ عددهم 39 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 37.2% ، ويليهم 29 فرد مسماهم الوظيفي هي مسميات وظيفية اخرى غير مدرجه في الاستبيان أي بنسبة 27.6%، يليهيم 15 فرداً مسماهم الوظيفي هم مشرفين أي بنسبة 142%، يليهيم 12فرد مسماهم الوظيفي هم رؤساء اقسام أي بنسبة 11.4%، يليهم الذين مسماهم الوظيفي هم مدراء إدارة فبلغت نسبتهم 7.6% فيما يليهم 3 افراد مسماهم الوظيفي هم مدراء فبلغت نسبتهم 1.9%، ونلاحظ أن معظم أفراد العينة قادرون على تفسير عبارات الدراسة

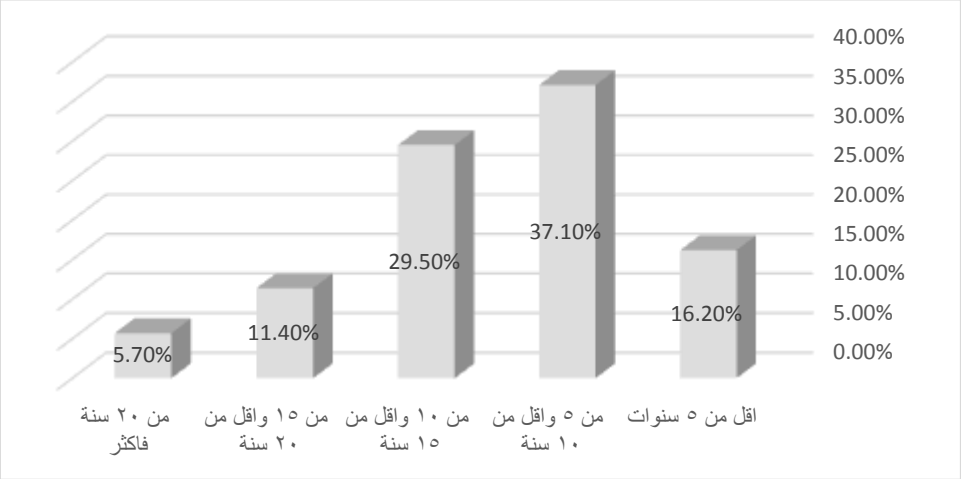
سنوات الخبرة :

جدول رقم(8/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	17	%16.2
من 5 واقل من 10 سنة	39	%37.1
من 10 واقل من 15 سنة	31	%29.5
من 15 واقل من 20 سنة	12	%11.4
من 20 سنة فاكثر	6	%5.7
المجموع	105	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

الشكل رقم(6/4) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة سنوات خبرتهم هم (اقل من 5 سنوات) وبلغت نسبتهم 39 افراد بنسبة بلغت 37.1% اما الذين سنوات خبرتهم (من 10 واقل من 15 سنوات) فبلغت عددهم 31 فرداً بنسبة بلغت 295% يليهم الافراد الذين سنوات خبرتهم (من اقل من 5 سنة) فبلغت نسبتهم 16.2% يليهم الافراد الذين سنوات خبرتهم (من 15 واقل من 20 سنة) فبلغت نسبتهم 11.4% أما الذين سنوات خبرتهم(من 20 سنة فاكثر) فبلغت نسبتهم 5.7% من أفراد العينة الكلية.

المبحث الثاني

عرض وتحليل البيانات

التحليل الوصفي لفرضيات الدراسة:

المحور الاول: الجودة الشاملة:

التحليل الوصفي للبعد الأول (التوجه):

الغاية والرؤية الاستراتيجية:

التحليل الوصفي لعبارات **(التوجه)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم **(8/4)** أدناة:

جدول رقم (9/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات محور(التوجه) (الإستراتيجية)

ت	العبارة	التكـــــــرار النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق	لااوافق بشدة
1	طورت الشركة الإستراتيجية لمجابهة التحديات الرئيسية	30 28.6	65 61.9	8 7.6	2 1	
2	تترجم الشركة الاستراتيجية والاولويات الاستراتيجية لمستهدفات أداء ومبادرات تحويلية	27 25.7	65 61.9	11 10.5	1 1	1 1
3	تشرك الشركة أصحاب المصلحه الرئيسيين في تحديد الاستراتيجية لتمكينهم من تطبيقها	31 29.5	52 49.5	18 17.1	2 1.9	2 19
4	نفذت الشركة نظام لإدارة الاداء والتحول	26 24.8	60 57.1	16 15.2	2 1.9	1 1
5	نفذت الشركة نظام للحوكمة يتوائم مع طموحات الشكرة	29 27.6	53 50.5	16 15.2	3 2.9	4 38

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول (8/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (61.9)% والموافقون بشدة (28.6)% إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(7.6)% يليهم الغير الموافقون(1)%
2. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(61.9)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.7)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (10.5)% والغير موافقون والغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(1) %
3. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(49.5)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.5)%أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (17.1)% والغير موافقون والغير موافقون بشدة (19)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(57.1)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(15.2)% بينما غير الموافقون بلغت نسبتهم (19)% وغير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (1)%
5. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(50.5)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (27.6)%، إما إفراد العينة والمحايدونفقد بلغت نسبتهم(15.2)%، الغير الموافقون وفقد بلغت نسبتهم (2.9)%أما الغير الموافقون بشدة وفقد بلغت نسبتهم (3.8)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق ،اوافق بشدة ، محايد ،اوافق ،اوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة، الجدول رقم (9/2/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (10/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات محور التوجيه(الغاية والرؤيا والإستراتيجية)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
طورت الشركة الإستراتيجية لمجابهة التحديات الرئيسية	55480	0000	0.59	2
تترجم الشركة الاستراتيجية والاولويات الاستراتيجية لمستهدفات أداء ومبادرات تحويلية	2254	0000	1.100	2
تشرك الشركة أصحاب المصلحه الرئيسيين في تحديد الاستراتيجية لتمكينهم من تطبيقها	1552	0000	1.200	2
نفذت الشركة نظام لإدارة الاداء والتحول	1743	0000	0.70	2
نفذت الشركة نظام للحوكمة يتوائم مع طموحات الشركة	44333	0000	1.116	2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

يتضح من الجدول رقم (**12/2/3**) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (55480) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.59) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (2254) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.1009) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1552) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.209) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1743) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.70) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (44333) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.166) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة

الجدول (10/4) يوضح أن شركة سوداتل للإتصالات طورت إستراتيجة لمجابهة التحديات الرئيسية . وترجمت الاولويات الأستراتيجية لمستهدفات ومبادرات تحويلية . كما تشرك الشركة اصحاب المصلحة الرئيسين في تحديد الأستراتيجية وتمكينهم في تطبيقها . ونفذت الشركة نظام للحوكمة يتوائم مع طموحاتها .

التحليل الوصفي لعبارات (الثقافة المؤسسية والقيادة):

التحليل الوصفي لعبارات **(الثقافة المؤسسية والقيادة)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (11/4) أدناة :

جدول رقم(11/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الثاني (الثقافة المؤسسية والقيادة)

ت	العبارة	التكـــــــرار النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق	لااوافق بشدة
1	توجه الشركة الثقافه المؤسسية لتلائم الغايات	35 33.3	39 37.1	25 24.8	3 2.9	2 19
2	تعمل الشركة علي تهيئة البيئة الداخلية لتحقيق التغيير	35 33.3	45 42.9	18 17.1	5 4.8	2 1.9
3	تدرك الشركة أهمية تمكين الأبداع والابتكار	33 31.4	41 39	22 21	6 5.7	3 2.9
4	توحد الشركة الصفوف للانخراط في تحقق الاستراتيجية	32 30.5	40 38.1	26 24.8	5 48	2 1.9
5	تشجع الشركة أصحاب المصلحة الرئيسين في تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية	31 29.5	40 38.1	19 18.1	9 86	6 5.7

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول (8/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (37.1)% والموافقون بشدة (33.3)% إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(24.8)% والغير موافقون (2.9)% فيما بلغت نسبة الافراد الغير موافقون بشدة(1.9)%
2. أن غالبية إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(42.9)% والموافقون بلغت نسبتهم (33.3)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (17.1)% والغير موافقون فقد بلغت نسبتهم(4.8) % والغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم(1.9) %
3. أن غالبية إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(39)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.4)%أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (21)% والغير موافقون(5.7)% والغير موافقون بشدة(2.9)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(38.1)% والمحايدون بلغت نسبتهم (30.8)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت

نسبتهم(24.8)%، بينما غير الموافقون بلغت نسبتهم (4.8)% وغير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (1.9)%

5. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(38.1)% يليهم الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.5)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(18.1)%، الغير الموافقون وفقد بلغت نسبتهم (8.6)%أما الغير الموافقون بشدة وفقد بلغت نسبتهم (57)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق بشدة ،اوافق، محايد ،لااوافق ،لااوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة ، الجدول (13/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (12/4) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (الثقافة المؤسسة والقيادة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
توجه الشركة الثقافه المؤسسية لتلائم الغايات	1413	0000	0.82	2
تعمل الشركة علي تهيئة البيئة الداخلية لتحقيق التغيير	1730	0000	0.73	2
تدرك الشركة أهمية تمكين الأبداع والابتكار	1490	0000	1.128	2
توحد الشركة الصفوف للانخراط في تحقق الاستراتيجية	86667	0000	0.98	2
تشجع الشركة أصحاب المصلحة الرئيسين في تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية	1477	0000	0.81	2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (**12/2/3**) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (1413) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.82) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1730) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.73) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1490) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.128) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (86667) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.98) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1477) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.81) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة

يتضح من الجداول (11/4) و(13/4) أن للشركة ثقافة تنظيمية تلائم الغايات وانها تعمل على تهيئة بيئتها الداخلية لاى تغيير . كما تمكن الشركة العاملين معها من الابداع والابتكار وتوحد صفوفهم في تحقيق الإستراتيجيه . وتشجع اصحاب المصلحة الرئيسين في تحقيق الإستراتيجية .

التحليل الوصفي لعبارات محور االتنفيذ (ادماج اصحاب المعرفة)

التحليل الوصفي لعبارات **(التنفذ)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (14/4) أدناة :

جدول رقم (13/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات محور التنفيذ (أدماج اصحاب المصلحة)

ت	العبارة	التكـــــــــــــــــــرار النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق	لااوافق بشدة
1	قامت الشركة بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسين	32 30.3	44 41.9	15 14.3	7 6.7	7 6.7
2	قامت الشركة بديمومية الدعم المستمر لمعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة	26 24.8	46 43.8	24 22.9	5 4.8	5 4.8
3	تمكن الشركة العاملين من التواصل لتبادل الخبرات بفعالية مع الآخرين	32 30.5	42 40	15 14.3	10 9.5	6 5.7
4	قامت الشركة بالمساهمة في تنمية المجتمع	41 39	33 31.4	21 20	4 3.8	6 5.7
5	تعمل الشركة بشكل فعال مع الشركاء والموردين الرئيسين للاستفاده من ثقافة وخبرات كل الطرفين لتحقيق المنفعة	38 36.2	34 32.4	19 18.1	7 6.7	7 6.7

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول (8/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (41.9)% والموافقون (30.3)% إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(14.3)% والغير موافقون الغير موافقون بشدة(67)%
2. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(43.8)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (229)% والغير موافقون والغير الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(48) %

3. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(40)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30.5)% أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (14.3)% والغير موافقون(9.5)% والغير الموافقون بشدة(5.7)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(39)% الموافقون بلغت نسبتهم (31.4)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(20)%، بينما غير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (5.7)% بينما غير الموافقونبلغت نسبتهم (3.8)%
5. أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(36.2)% الموافقون بلغت نسبتهم (32.4)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(18.1)%، الغير الموافقون و الغير الموافقون بشدة وفقد بلغت نسبتهم (6.7)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق بشدة ،اوافق، محايد ،لااوافق ،لااوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة ، الجدول (16/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (14/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات(التنفيذ)

العبارة	قيمة مربع كأي	**القيمة الاحتمالية لمربع كأي**(sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قامت الشركة بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسين	1021	0000	0.94	2
قامت الشركة بديمومية الدعم المستمر لمعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة	2327	0000	0.70	2
تمكن الشركة العاملين من التواصل لتبادل الخبرات بفعالية مع الآخرين	1294	0000	0.76	2
قامت الشركة بالمساهمة في تنمية المجتمع	11225	0000	0.87	2
تعمل الشركة بشكل فعال مع الشركاء والموردين الرئيسين للاستفاده من ثقافة وخبرات كل الطرفين لتحقيق المنفعة	11423	0000	0.87	2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

يتضح من الجدول رقم (**12/2/3**) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (1021) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.94) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (2327) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.70) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1294) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.76) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1225) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.87) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1423) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.86) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة

الجداول رقم ((14/4) و(16/4) أظهرت أن الشركة تقوم بتحديد اصحاب المصلحة الرئيسيين . وتدعم باستمرارالمعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة، وتمكن العاملين من التواصل لتبادل الخبرات كما تسهم الشركة في تنمية المجتمع . وتعمل بشكل فعال مع الشركاء والموردين الرئيسيين للإستفادة من ثقافة وخبرات كل الاطراف .

التحليل الوصفي لعبارات (بناء قيمة مستدامة)

التحليل الوصفي لعبارات (**بناء قيمة مستدامة**) يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (17/4) أدناة :

جدول رقم (15/4) **التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (بناء قيمة مستدامة)**

ت	العبارة	التكـــــــــــــــــــرار/ النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق	لااوافق بشدة
1	تقوم الشركة بتصميم القيمة	26 24.8	57 54.3	13 12.4	6 5.7	3 2.9
2	تقوم الشركة بالتواصل لبيع القيمة للفئات المستهدفه بمختلف الوسائل	27 25.7	54 51.4	16 15.2	6 5.7	2 1.9
3	تقوم الشركة بتقديم قيمة مستدامه من خلال تلبيه توقعات الفئات المستهدفه	29 27.6	52 49.5	16 15.2	8 7.6	
4	تنفذ الشركة نظم للتغذية الراجعة في المراحل المختلفه لبناء القيمة	24 22.9	57 54.3	14 13.3	9 8.6	1 1

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول (8/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (48.7)% والموافقون بشدة (20)% إما إفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم(20.7)% المحايدون (7.3)% فيما بلغت نسبة الافراد الغير موافقون بشدة(3.3)%
2. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(53.3)% والموافقون بشدةبلغت نسبتهم (20)% إما إفراد العينة المحايدون والغير الموافقون بلغت نسبتهم (13.3)%
3. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(60.7)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (23.3)% أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (9.3)% والغير موافقون(6.7)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(35.3)% المحايدون والغير الموافقون بلغت نسبتهم (21.3)% لكل منهما، إما إفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(20)%، بينما غير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (2)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق بشدة ،اوافق، محايد ،لااوافق ،لااوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة، الجدول رقم (18/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (16/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (بناء قيمة مستدامة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تقوم الشركة بتصميم القيمة	94533	0000	1.122	2
تقوم الشركة بالتواصل لبيع القيمة للفئات المستهدفه بمختلف الوسائل	66000	0000	0.91	2
تقوم الشركة بتقديم قيمة مستدامه من خلال تلبيه توقعات الفئات المستهدفه	1114	0000	0.77	2
تنفذ الشركة نظم للتغذية الراجعة في المراحل المختلفه لبناء القيمة	42200	0000	1.097	2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

يتضح من الجدول رقم **(12/2/3)** ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (94533) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.122) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (66000) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبرمن قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة

المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.91) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1114) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.77) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (42200) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.097) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة.

الجداول (17/4) و19/4) . تشير الى أن شركة سوداتل تقوم بتصميم قيمة منتجاتها والتواصل مع الفئات المختلفة لبيعها . كما تقوم الشركة بتلبية توقعات عملائها من خلال تقديم قيمة مستدامة لمنتجاتها . وتنفذ الشركة نظم للتغذية الراجعة في المراحل المختلفة لبناء القيمة لمنتجاتها .

التحليل الوصفي لعبارات (قيادة الاداء والتحول):

التحليل الوصفي لعبارات **(قيادة الاداء والتحول)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناه :

جدول رقم (17/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الخامس (قيادة الاداء والتحول)

ت	العبارة	التكـــــــــــــــــــرار النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق	لااوافق بشدة
1	تستخدم الشركة معلومات نظام إدارة الاداء لتحسين عملياتها	29 27.6	66 62.9	6 5.7	4 3.9	
2	تنفذ الشركة خطط لإدارة المخاطر من وجهة نظر مختلفه	30 28.6	63 60	9 8.6	3 2.9	
3	تقوم الشركة بتنفيذ التحول المؤسسي للمستقبل	27 25.7	62 59	14 13.3	2 1.9	
4	تقوم الشركة بقياده الابتكار بالاستفاده من التكنولوجيا	27 25.7	66 62.9	8 7.6	1 1	3 2.9
5	تقوم الشركة بالاستفاده من المعارف لبناء المزيد من القيمة المستدامة	29 27.6	59 65.2	15 14.3	2 1.9	
6	تديرالشركة مواردها بطريقة مسؤوله	26 24.8	61 58.1	13 12.4	4 3.8	1 1

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول (8/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (62.9)% الموافقون بشدة(27.6)% إما إفراد العينة المحايدون قد بلغت نسبتهم(5.7)% الغير موافقون (3.9)%

2. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(60)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.6)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (8.6)% والغير موافقون(2.9)%
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(5.9)% وموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.7)% أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (13.3)% والغير موافقون بشدة (1.9)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(62.9)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.7)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(7.6)%، بينما غير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (2.9)% غير الموافقون بلغت نسبتهم (1.9)%
5. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(62.2)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (27.6)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(14.3)%، بينما غير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (1.9)%
6. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(58.1)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.8)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(12.4)%، بينما غير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (3.8)% غير الموافقون بلغت نسبتهم (1)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق ،اوافق بشدة ، محايد ،اوافق ،اوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة ، الجدول رقم (22/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (20/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (قيادة الاداء والتحول)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تستخدم الشركة معلومات نظام إدارة الاداء لتحسين عملياتها	87600	0000	3.54	2
تنفذ الشركة خطط لإدارة المخاطر من وجهة نظر مختلفه	89400	0000	0.99	2
تقوم الشركة بتنفيذ التحول المؤسسي للمستقبل	3133	0000	1.376	2
تقوم الشركة بقياده الابتكار بالاستفاده من التكنولوجيا	46133	0000	1.1066	2
تقوم الشركة بالاستفاده من المعارف لبناء المزيد من القيمة المستدامة	41667	0000	1.060	2
تدير الشركة مواردها بطريقة مسؤوله	1325	0000	0.83	2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

يتضح من الجدول رقم **(12/2/3)** ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (87600) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(3.54) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (89400) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير

إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.99) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (3133) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.376) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (46133) و القيمة الاحتمالية لها (000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.106) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (41667) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ

(1.060) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (1325) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ

(0.83) ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة

الجداول (20/4) و(22/4) توضح أن الشركة تستخدم معلومات نظام إدارة الإداء لتحسن عملياتها ، وتنفذ خطط لإدارة المخاطر من وجهة نظر الفئات المختلفة .كما تنفذ الشركة التحول المستقبلي بقيادة الإبتكار بالإستفادة من التكنلوجيا . وتستفيذ من المعارف المكتسبة من الفئات المختلفة لبناء القيمة المستدامة . كما تدير الشركة مواردها بكفاءة وفعاللية و بطرق مسئولة .

التحليل الوصفي لعبارات (النتائج):

أنطباعات اصحاب المصلحه

التحليل الوصفي لعبارات **(النتائج)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (21/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (نتائج إنطباعات اصحاب المصلحة)

ت	العبارة	التكرار النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لاوافق	لااوافق بشدة
1	تستخدم الشركة نتائج أنطباعات المتعاملين لتبيه التوقعات	35 33.3	48 45.7	17 16.2	2 1.9	3 2.9
2	تستخدم الشركة نتائج أنطباعات العاملين لتحقيق التواصل داخل المؤسسة	32 30.5	47 44.8	18 17.1	2 1.9	6 5.8
3	تستخدم الشركة نتائج أنطباعات المعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة لإدارة المخاطر	30 28.6	50 47.6	19 18.1	4 3.8	2 1.9
4	تستخدم الشركة نتائج أنطباعات المجتمع في تلبية التوقعات	36 34.3	48 45.7	14 13.3	3 2.9	4 3.9
5	تستخدم الشركة نتائج انطباعات الشركة والموردين في العمل من أجل المنفعة المتبادلة	34 32.4	47 44.8	13 12.4	6 5.7	5 4.8

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول (8/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (45.7)% الموافقون بشدة (33.3)% إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(16.2)% الغير موافقون بشدة (2.9)% ولغير الموافقون(1.9)%
2. أن غالبية إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(44.8)% الموافقون بشدةبلغت نسبتهم (30.5)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (17.1)% والغير موافقون(5.8)% والغير الموافقون(1.9)%
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(47.6)% الغير موافقون بلغت نسبتهم (28.6)% أما المحايدون أفراد العينة بلغت نسبتهم (18.1)% والغير الغير الموافقون(3.8)% والغيرالموافقون بشدة(1.9)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(45.7)% الموافقون بلغت نسبتهم (34.3)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(13.3)%، بينما غير الموافقون بشدةبلغت نسبتهم (3.9)% غير الموافقون(2.9)%
5. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(44.8)% موافقون بشدة بلغت نسبتهم (32.4)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(12.4)%، الغير موافقون وفقد بلغت نسبتهم (5.7)% والغير الموافقون بشدة(4.8)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق ،اوافق بشدة ، محايد ،اوافق ،اوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة ، الجدول رقم (22/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (22/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (نتائج إنطباعات اصحاب المصلحة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تستخدم الشركة نتائج أنطباعات المتعاملين لتلبية التوقعات	1295	0112	0.61	2
تستخدم الشركة نتائج أنطباعات العاملين لتحقيق التواصل داخل المؤسسة	1236	0004	0.60	2
تستخدم الشركة نتائج أنطباعات المعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة لإدارة المخاطر	1653	0000	0.80	2
تستخدم الشركة نتائج أنطباعات المجتمع في تلبية التوقعات	1330	0177	0.65	2
تستخدم الشركة نتائج انطباعات الشركة والموردين في العمل من أجل المنفعة المتبادلة	1338	0198	0.57	2

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

يتضح من الجدول رقم **(12/2/3)** ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (1295) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.61) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1236) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.60) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1653) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.80) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1330) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.65) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1338) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.57) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة.

الجداول (20/4) و(22/4) توضح ان الشركة تستخدم إنطباعات المتعاملين والمجتمع في تلبية توقعات عملائها . وتستخدم انطباعات العاملين لتخقيق التواصل داخل الشركة . كما تستخدم

إنطباعات المعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة في إدارة المخاطر . وتستخدم إنطباعات الشركاء والموردين في العمل من اجل المنفعة المتبادلة .

التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية):

التحليل الوصفي لعبارات **(التكلفه الاقل)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (23/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (التكلفه الاقل)

العبارة	التكـــــــــــــــــــرار النسبة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تسعى الشركة الي تحقيق المؤامة بين التكلفه وجودة المنتجات	28 26.7	65 61.9	8 7.6	1 1	3 2.9
تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الانتاجية لتقليل التكلفه	30 28.6	56 53.3	14 13.3	3 2.9	2 1.9
تسعى الشركة زيادة حجم الانتاج لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير	31 29.5	59 56.2	13 12.4	2 1.9	
تعمل الشركة علي تدريب وتأهيل العاملين لتحقيق كفاءة وفعالية الاداء	33 31.4	54 51.4	15 14.3	1 1	2 1.9

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج الجدول رقم (20/4) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (8/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (61.9)% موافقون (26.7)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (7.6)% اما الغير الموافقون بشدة (2.9)% اما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم(1%)
2. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثانيـــة حيـــث بلغـــت نســـبتهم(53.3)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.6)% إما إفراد العينـــة المحايـــدون بلغـــت نســـبتهم (13.3)%اما الغير موافقون (2.9)% اما الغير موافقون بشدة (1.9)%
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثـــة حيـــث بلغـــت نســـبتهم(56.2)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.5)%أما المحايدون فبلغت نسبتهم (12.4)% والغيـــر موافقون فبلغت نسبتهم(1.9)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعـــة حيـــث بلغـــت نســـبتهم(51.4)% المحايدون بلغت نسبتهم (31.4)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(14.3)% اما الغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم (1.9)% والغير الموافقون (1)% علي التوالي

الجدول التالي تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسةفي المحور الاول حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (24/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (التكلفه الاقل)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تسعى الشركة الي تحقيق المؤامة بين التكلفه وجودة المنتجات	56267	0000	1171	1	موافق
تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الانتاجية لتقليل التكلفه	79147	0000	077	2	موافق
تسعى الشركة زيادة حجم الانتاج لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير	1155	0000	4115	2	موافق
تعمل الشركة علي تدريب وتأهيل العاملين لتحقيق كفاءة وفعالية الاداء	88467	0000	092	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (4/22) كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الاولي (56267) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشـــير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بـــأنحراف معياري بلغ(1117) الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الثانية (97147) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشـــير

إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بـــأنحراف معياري بلغ(077) الموافقون علي العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الثالثة (1155) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معيـــاري بلـــغ(4115) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الرابعة (88467) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتماليـــة أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(092) ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة

أظهرت النتائج (20/4) و(8/2/3) أن الشركة نحقق المؤامة بيم التكلفة وجودة المنتجات . وتستخدم البحث والتطوير في عملياتها الإنتاجية . وتسعى لزيادة حجم انتاجها من خلال إقتصاديات الحجم. وتدرب وتاهيل العاملين معها لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء.

التحليل الوصفي لعبارات (الوقت):

التحليل الوصفي لعبارات **(الوقت)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (25/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (الوقت)

العبارة	التكـــــــرار النسبة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	31 29.5	55 52.4	13 12.4	1 1	5 4.8
تسعى الشركة لمواكبه التغيرات في بيئة الصناعة	34 32.4	52 49.5	13 12.4	3 2.9	3 2.9
تسعى الشركة لسرعة الاستجابه لمتطلبات العملاء	39 37.1	49 46.7	12 11.4	4 3.8	1 1
لدى الشركة القدرة علي تلبيه توقعات العملاء في الوقت المناسب	36 34.3	43 41	19 18.1	6 5.7	1 1

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (10/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسـبتهم (52.4)% موافقون بشدة (29.5)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (12.4)% اما الغير الموافقون بشدة (4.8)% اما الغير موافقون بلغت نسبتهم(1%)
2. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغـت نسـبتهم(49.5)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (32.4)% إما إفراد العينة المحايدون بلغـت نسـبتهم (12.4)%اما الغير موافقون والغير موافقون بشدة لكل منهما(2.9)%
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغـت نسـبتهم(46.7)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (37.1)%أما المحايـدون فبلغـت نسـبتهم (11.4)% والغير موافقون بلغت نسبتهم(3.8)% والغير الموافقون بشدة(1)%

4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(41)% والموافقون بشدة(34.4)% المحايدون بلغت نسبتهم (18.1)%، إما إفراد العينة الموافقون فقد بلغت نسبتهم(5.7)% اما الغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم (1)%

الجدول التالي تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسةفي المحور الثاني حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (26/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (الوقت)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	1313	0000	088	2	موافق
تسعى الشركة لمواكبه التغيرات في بيئة الصناعة	1308	0000	083	2	موافق
تسعى الشركة لسرعة الاستجابه لمتطلبات العملاء	56400	0000	077	2	موافق
لدى الشركة القدرة علي تلبيه توقعات العملاء في الوقت المناسب	82000	0000	1294	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (1313) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(088) الموافقون علي العبارة الاولى

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الثانية (1308) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقـــل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشـــير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بـــأنحراف معياري بلغ(083) الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الثالثة (56400) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معيـــاري بلـــغ(077) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الرابعة (82000) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتماليـــة أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(1294) ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة

الجداول (22/4) و (10/2/3) اوضحت أن الشركة تقوم بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب وتسعي لمواكبة التغيرات في بيئة الصناعة . كما تسعى الشركة للأستجابة الفورية لمتطلبات عملائها . ولديها القدرة على تلبية تلك المتطلبات في الوقت المناسب .

التحليل الوصفي لعبارات (المرونة):

التحليل الوصفي لعبارات **(المرونة)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (27/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (المرونة)

العبارة	التكـــــــرار النسبة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتكيف الشركة مع المتغيرات البيئة	37 35.2	44 41.9	16 15.2	3 2.9	5 4.8
تقوم الشركة بتلبيه احتياجات السوق	31 29.5	45 42.9	20 19	7 6.7	2 1.9
تشجع الشركة موظفيها علي الابداع والابتكار	33 31.4	47 44.8	12 11.4	9 8.6	4 3.8
تقوم الشركة بالاستجابه لشكاوي ومقترحات العملاء	30 28.6	45 42.9	14 13.3	13 12.4	3 2.9

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (12/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسـبتهم (41.9)% موافقون بشدة (35.2)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسـبتهم (15.2)% امـا الغيرموافقون بشدة فبلغت نسبتهم(4.8%) أماالغيرموافقون فبلغت نسبتهم(2.9%)
2. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغـت نسـبتهم (42.9)% موافقون بشدة (29.5)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغـت نسـبتهم (19)% امـا الغيرموافقون فبلغت نسبتهم(6.7%)الغيرموافقون بشدة فبلغت نسبتهم(1.9%)
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغـت نسـبتهم(44.8)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.4)% إما إفراد العينة المحايدون بلغـت نسـبتهم (11.4)%اما الغير موافقون (8.6)% اماالغيرموافقون بشدة فبلغت نسبتهم(3.8%)

4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(42.9)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.6)%أما المحايدون فبلغت نسبتهم (13.3) والغير موافقون فبلغت نسبتهم(12.4)% اما الغير موافقون بشدة(2.9)%

❖ أن الجدول التالي تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (28/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (المرونة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تتكيف الشركة مع المتغيرات البيئة	1310	0000	061	2	موافق
تقوم الشركة بتلبيه احتياجات السوق	1445	0000	074	2	موافق
تشجع الشركة موظفيها علي الابداع والابتكار	1095	0000	084	2	موافق
تقوم الشركة بالاستجابه لشكاوي ومقترحات العملاء	1001	0000	087	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول برقم (22/4) كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (1310) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(061) الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1445) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل

من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشـــير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بـــأنحراف معياري بلغ(074) الموافقون علي العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الثالثة (1095) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معيـــاري بلـــغ(084) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جـــاء بالعبارة الرابعة (82000) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتماليـــة أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(087) ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة

اوضحت الجداول (20/4)و (12/2/3) أن الشركة تتكيف مع المتغيرات البيئية وتقوم بتلبية إحتياجات السوق . وتشجع الشركة موظفيها على الابداع والإبتكار .كمـــا تقـــوم الشـــركة بالإستجابة الفورية لشكاوى ومقترحات العملاء .

التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث (إدارة المعرفة):

التحليل الوصفي لعبارات **(اكتساب المعرفة)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (29/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (اكتساب المعرفة)

العبارة	التكـــــــــــــــــــرار/النسبة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تمتلك الشركة لإدارة المعرفة	30 28.6	61 58.1	10 9.5	3 2.9	1 1
تشجع الشركة العاملين علي اكتساب المعاف	29 27.6	62 59	9 8.6	2 1.9	2 1.9
تقوم الشركة باجراء بحوث ودراسات في مجالها	30 28.6	61 58.1	10 9.5	2 1.9	2 1.9
تنفذ الشركة جلسات عصف ذهني من وقت لآخر للعاملين في الاقسام المختلفه	29 27.6	49 46.7	14 13.3	4 3.8	2 1.9

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (14/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (58.1)% والموافقون بشدة (28.6)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (9.5)% اما الغيرموافقون فبلغت نسبتهم(2.9%) والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم(1)%
2. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(59)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (27.6)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (8.6)%اما الغير موافقون والغير موافقون بشدة(1.9)% لكل منهما
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(58.1)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.6)%أما المحايدون فبلغت نسبتهم (9.5)% والغير موافقون والغير الموافقون بشدة لكل منهما فبلغت نسبتهم(1.9)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(46.7)% والموافقون بشدة (27.6)% المحايدون بلغت نسبتهم (13.3)%، إما إفراد العينة الغير موافقون بلغت نسبتهم(3.8)% الغير الموافقون فقد بلغت نسبتهم(1.9)%

الجدول التالي تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسةفي المحور الرابع حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (30/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (اكتساب المعرفة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تمتلك الشركة لإدارة المعرفة	2410	0000	1996	2	موافق
تشجع الشركة العاملين علي اكتساب المعاف	1565	0000	082	2	موافق
تقوم الشركة باجراء بحوث ودراسات في مجالها	87707	0000	075	2	موافق
تنفذ الشركة جلسات عصف ذهني من وقت لآخر للعاملين في الاقسام المختلفه	1877	0000	11001	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول بالرقم (22/4) كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علـــى مـــا جـــاء بالعبارة الاولي (2410) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معيـــاري بلـــغ(1996) الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علـــى مـــا جـــاء بالعبارة الثانية (1565) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل مـــن قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معيـــاري بلـــغ(082) الموافقون علي العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علـــى مـــا جـــاء بالعبارة الثالثة (87707) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بـــأنحراف معيـــاري بلـــغ(075) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علـــى مـــا جـــاء بالعبارة الرابعة (1877) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معيـــاري بلـــغ(11001) ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة

أظهرت الجدوال (20/4) و(14/2/3) أن الشركة تمتلك إدارة للمعرفة، تشجع العـــاملين على إكتساب المعرفة ،وإجراء ابحوث والدراسات في مجال الشركة ، وتنفذ الشركة جلسات عصف ذهنى من وقت لأخر في أقسم الشركة المختلفة .

التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث (تخزين المعرفة):

التحليل الوصفي لعبارات **(تخزين المعرفة)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (31/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (تخزين المعرفة)

العبارة	التكـــــــــــــــرار النسبة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتمد الشركة علي معايير معرفيه واضحه لخزن المعرفه مع طبيعه عمل الشركة	36 34.3	49 46.7	14 13.3	4 3.8	2 1.9
تصنف الشركة البيانات والمعلومات بطريقه علمية بكل يسر	33 31.4	52 49.5	13 12.4	4 3.8	3 2.9
تسند الشركة مهام تخزين المعرفه لجهة متخصصة	33 31.4	41 39	20 19	5 4.8	6 5.8
تحافظ الشركة علي الكوادرالبشرية الذين يمتازون بمعرفه ذات قيمه	24 22.9	49 46.7	14 13.3	14 13.3	4 3.9

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (16/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم(46.7)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (34.3)% المحايدون بلغت نسبتهم (13.3)%، إما إفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم(3.8)% الغير الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(1.9)%
2. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الثانيه حيث بلغت نسبتهم(49.5)% اما الموافقون (31.4)% أما الافراد المحايدون فبلغت نسبتهم (12.4)% والغير موافقون بلغت نسبتهم (3.8)%، إما إفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(2.9)%

3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(39)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.4)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(19)% اما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (5.8)% اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (4.8)%
4. أن غالبية إفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(46.7)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22.9)%، إما إفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(13.3)% اما الغيرموافقون (13.3)% والغير الموافقون بشدة(3.9)%

الجدول التالي تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الرابع حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (32/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (تخزين المعرفة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تعتمد الشركة علي معايير معرفيه واضحه لخزن المعرفه مع طبيعه عمل الشركة	81600	0000	10359	2	موافق
تصنف الشركة البيانات والمعلومات بطريقه علمية بكل يسر	1033	0000	086	2	موافق
تسند الشركة مهام تخزين المعرفه لجهة متخصصة	78733	0000	097	2	موافق
تحافظ الشركة علي الكوادر البشرية الذين يمتازون بمعرفه ذات قيمه	1061	0000	087	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (81600) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(1035) ولصالح الموافقون علي العبارة الاولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1033) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(086) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (78733) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(097) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1061) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(087) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة.

الجداول (22/4) و(16/2/3). توضح أن الشركة تعتمد على معايير معرفية لخزن المعرفة وتصنف البيانات والمعلومات بطريقة علمية بكل يسر . كما تسند الشركة مهام تخزين المعرفة لجهات متخصصة وتحافظ الشركة على كوادرها البشرية .

التحليل الوصفي لعبارات (نشر المعرفة):

التحليل الوصفي لعبارات **(نشر المعرفة)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (33/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (نشر المعرفة)

العبارة	التكـــــــــــــــــــرار النسبة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تمتلك الشركة انشطه لتبادل المعارف والخبرات بين اقسام الشركة المختلفه	31 29.5	50 47.6	11 10.5	7 6.7	6 5.7
تقيم الشركة دورات تدريبية مختلفه من أجل تبادل المعارف والخبرات	28 26.7	51 48.6	15 14.3	8 7.6	3 2.9
يميل الموظفين بالشركة الي التعامل مع أصحاب المعرفه والاحتفاظ بمعارفهم التي يتبادلونها معهم	31 29.5	48 45.7	16 15.2	3 2.9	1 1
تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفه	32 30.5	46 43.8	11 10.5	11 10.5	5 4.8

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج الجدول رقم(20/04) (لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (15/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم(47.6)% امـــا الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (29.5)% المحايدون بلغت نســبتهم (10.5)%، إمـــا إفراد العينة الغيـــر موافقـــون فقـــد بلغـــت نســـبتهم(6.7)% و الغيـــر موافقـــون بشدة(5.7)%

2. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(48.6)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (26.7)% المحايدون بلغت نسبتهم (14.3)%، إما إفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم(7.6)% والغير موافقون بشدة(2.9)%
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون وعلى العبارة الثالث حيث بلغت نسبتهم(45.7)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (29.5)% المحايدون بلغت نسبتهم (15.5)%، إما إفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم(2.9)% الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(1)%
4. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(43.8)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (30.5)% والمحايدون والغير الموافقون بلغت نسبتهم (10.5)%، إما إفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(4.8)%

الجدول التالي تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الرابع حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (34/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (نشر المعرفة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تمتلك الشركة انشطه لتبادل المعارف والخبرات بين اقسام الشركة المختلفه	69133	0000	092	2	موافق
تقيم الشركة دورات تدريبية مختلفه من أجل تبادل المعارف والخبرات	1055	0000	092	2	موافق
يميل الموظفين بالشركة الي التعامل مع أصحاب المعرفه والاحتفاظ بمعارفهم التي يتبادلونها معهم	1648	0000	1868	2	موافق
تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفه	88800	0000	094	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (15/3/3) كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (96133) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(092) ولصالح الموافقون علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1055) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(092) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالة (1648) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(186) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (88800) و القيمة الاحتمالية لها (0000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(094) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة

أن الجداول 20/04) (15/3/3) تفيذ أن الشركة تمتلك انشطة لتبادل المعارف والخبرات بين أقسام الشركة . وتعمل الشرمة على تدريب العاملين معها من أجل تبادل المعرفة . كما يحرص العاملين على التعامل مع اصحاب المعرفة لإكتساب المعارف وتبادلها . و تستخدم الشركة تكنلوجيا المعلومات لنشر المعرفة .

التحليل الوصفي لعبارات (تطبيق المعرفة):

التحليل الوصفي لعبارات **(تطبيق المعرفة)** يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم (20/4) أدناة :

جدول رقم (35/4)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات (تطبيق المعرفة)

ت	العبارة	التكـــــــــــــــــرار النسبة				
		اوافق بشدة	اوافق	لا رأي	لاوافق	لااوافق بشدة
1	توفر الشركة متطلبات المعرفه المختلفه	30 28.6	53 50.5	11 10.5	5 4.8	5 4.8
2	تستخدم المعرفه المتاحه في حل المشكلات التي تواجه الشركة	31 29.5	48 45.7	17 16.2	6 5.7	3 2.9
3	تشجع الشركة منسوبيها علي إستثمار معارفهم الجديده في أنجاز العمل	30 28.6	49 46.7	15 14.3	9 14.3	2 1.9
4	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة في تطبيق المعرفه	31 29.5	51 48.6	9 8.6	8 7.6	6 5.8

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج الجدول رقم 20/04) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (15/3/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم(50.5)% اما الموافقون فبلغت نسبتهم (28.6)% المحايدون بلغت نسبتهم (10.5)%، إما إفراد العينة الغير موافقون والغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(4.8)%

2. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(45.7)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (29.5)% المحايدون بلغت نسبتهم (16.2)%، إما إفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم(5.7)% والغير موافقون بشدة(2.9)%
3. أن غالبية إفراد العينة الموافقون وعلى العبارة الثالث حيث بلغت نسبتهم(46.7)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (28.6)% المحايدون والغير الموافقون بلغت نسبتهم (14.3)%، إما إفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(1.9)%
4. أن غالبية إفراد العينة يوافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(48.6)% اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (29.5)% والمحايدون بلغت نسبتهم (8.6)%، إما إفراد العينة الغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم(8.6)% وإما إفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(5.8)%

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (اوافق ،اوافق بشدة ، لا رأي ،اوافق ،اوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة ، الجدول (13/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (36/4)

يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق لعبارات (تطبق المعرفة)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sddeviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
توفر الشركة متطلبات المعرفه المختلفه	94.533	0.000	1.122	2	موافق
تستخدم المعرفه المتاحه في حل المشكلات التي تواجه الشركة	66.000	0.000	0.91	2	موافق
تشجع الشركة منسوبيها علي إستثمار معارفهم الجديده في أنجاز العمل	1.114	0.000	0.77	2	موافق
تستفيد الشركة من التغذية الراجعة في تطبيق المعرفه	42.200	0.000	1.097	2	موافق

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

يتضح من الجدول رقم **(12/2/3)** ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (94.533) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.122) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الأولي.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (66.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(91) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.114) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.77) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (42.200) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(1.097) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة.

أن الجدوال رقم (20/04) و(15/3/3) تشير الي أن الشركة توفر متطلبات المعرفة المختلفة .وتسيتخدم المعرفة المتاحة في حل المشكلات التى تواجه الشركة ، كما تشجع منسوبيها على إستثمار معارفهم الجديدة في إنجاز الأعمال . وتستفيد الشركة من التغذية الراجعة في تطبيق المعرفة .

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

إختبار الفرضيات

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور، لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة:

المتغير التابع:

(x): الميزة التنافسية

المتغير المستقل:

(y_1): الغاية والرؤية الاستراتيجية

(y_2): الثقافة المؤسسية والقيادة

(y_3): بناء قيمة مستدامة

(y_4): قيادة الاداء والتحول

(y_5): الاداء الاستراتيجي والتشغيلي

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الغاية والرؤية الاستراتيجية و الميزة التنافسية

جدول رقم (34/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	064	041	040

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(2/3/ 34)**أن قيمة معامل الارتباط بلغت 064 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل **(الغاية– والرؤية– الاستراتيجية)** والمتغير التابع **(الميزة التنافسية)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل **(الغاية– والرؤية– الاستراتيجية)** يكون تأثير المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** بينما 59% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج

جدول رقم (35/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	13325	1	13325	50784	0000
الأخطاء	19155	148	0262		
المجموع	32480	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(2/3/ 35)**أن مستوي المعنوية 0000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** علي المتغير المستقل **(الغاية والرؤية الاستراتيجية)**

جدول رقم (36/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	−0329	0272	0000
B_1	1041	0146	0000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(36/2/3)**أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0329−) وهي قيمة المتغير المستقل **(الغاية والرؤية الاستراتيجية)** المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** يساوي 1041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** تؤدي إلي زيادة المتغير المستقل **(الغاية والرؤية الاستراتيجية)** بمعدل 1041 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 005 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(الغاية والرؤية الاستراتيجية)** لها دور في **(الميزة التنافسية)**

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أنه "**أن الغاية والرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية**" قد تحققت

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة المؤسسية والقيادة و الميزة التنافسية

جدول رقم (37/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	055	030	029

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(37/2/3)**أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.05 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل **(الثقافة المؤسسية والقيادة)** والمتغير التابع **(الميزة التنافسية)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.30 وهذه يعني 30% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع **(نظام إدارة المعرفة)** يكون لها تأثير علي المتغير المستقل **(الميزة التنافسية)** بينما 70% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج

جدول رقم (38/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	23940	1	23940	79480	0000
الأخطاء	55119	148	0301		
المجموع	79059	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(38/2/3)**أن مستوي المعنوية 0.05 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل **(الثقافة المؤسسية والقيادة)** علي المتغير **(نظام إدارة المعرفة)**

جدول رقم (39/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	0714	0134	0000
B_1	0564	0036	0000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(39/2/3)**أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0714) وهي قيمة المتغير **(نظام إدارة المعرفة)** المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل

المتغير المستقل **(الثقافة المؤسسية والقيادة)** يساوي 0.134 وهذا يعني زيادة المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** تؤدي إلي زيادة المتغير **(نظام إدارة المعرفة)** بمعدل 0.036 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.5 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة ليس لها تأثير معنوي ويعني أن **(الثقافة المؤسسية والقيادة)**لها دور في **(الميزة التنافسية)**

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أنه "**الثقافة المؤسسية والقيادة والميزة التنافسية** " تحقق

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء قيمة مستدامة والميزة التنافسية:

جدول رقم (40/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	046	023	020

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(40/2/3)** أن قيمة معامل الارتباط بلغت 046 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** والمتغير المستقل **(بناء قيمة مستدامة)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.23 وهذا يعني 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** تكون من تأثير المتغير المستقل **(بناء قيمة مستدامة)** بينما 77% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج(عشوائية)

جدول رقم (41/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	8662	1	8662	19765	0000
الأخطاء	32005	148	0438		
المجموع	40667	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(41/2/3)**أن مستوي المعنوية 0000 وهي أقل من **(5%)** وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل **(بناء قيمة مستدامة)** علي المتغير التابع **(الميزة التنافسية)**

جدول رقم (42/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	0416	0292	0158
B_1	0640	0144	0000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(42/2/3)**أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0.416) وهي قيمة المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل **(بناء قيمة مستدامة)** يساوي 0.292وهذا يعني زيادة المتغير المستقل **(بناء قيمة مستدامة)** تؤدي إلي زيادة المتغير التابع **(الميزة التنافسية)** بمعدل 0.640، ونلاحظ أن مستوي المعنوية اكبر من 0.05وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(بناء قيمة مستدامة)** لها دور في **(نظام إدارة المعرفة)**

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أن "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء قيمة مستدامة و الميزة التنافسية" تتحقق**

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيادة الاداء والتحول والميزة التنافسية

جدول رقم (43/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	035	013	056

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(43/2/3)**أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.35 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع **(نظام إدارة المعرفة)** والمتغير المستقل **(قيادة الاداء والتحول)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 013 وهذا يعني 13% من التغيرات التي تحدث في المتغير **(نظام إدارة المعرفة)** تكون من تأثير المتغير المستقل **(قيادة الاداء والتحول)** بينما 87% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج

جدول رقم (44/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	9078	1	9546	113254	0000
الأخطاء	58144	148	0354		
المجموع	67222	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(44/2/3)**أن مستوي المعنوية 0.05 وهي أقل من **(5%)** وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل **(قيادة الاداء والتحول)** علي المتغير التابع **(نظام إدارة المعرفة)**

جدول رقم (45/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	0955	0139	0000
B_1	0360	0067	0000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(45/2/3)**أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0955) وهي قيمة المتغير **(نظام إدارة المعرفة)** عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل **(قيادة الاداء والتحول)** يساوي 0139وهذا يعني زيادة المتغير المستقل **(قيادة الاداء والتحول)** تؤدي إلي زيادة المتغير التابع **(نظام إدارة المعرفة)** بمعدل 0360، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0000 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(قيادة الاداء والتحول)** لها دور في **(نظام إدارة المعرفة)**

مما سبق نستنتج أن المحور الرابع الذي ينص علي " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة الاداء والتحول و الميزة التنافسية** و" تتحقق

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاداء الاستراتيجي والتشغيلي والميزة التنافسية

جدول رقم (46/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	057	035	032

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(46/2/3)**أن قيمة معامل الارتباط بلغت 057 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير **(نظام إدارة المعرفة)** والمتغير المستقل **(الاداء الاستراتيجي والتشغيلي)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 035 وهذا يعني 35% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع **(نظام إدارة المعرفة)** تكون من تأثير المتغير المستقل **(الاداء الاستراتيجي والتشغيلي)** بينما 65% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج

جدول رقم (47/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	159075	1	159075	8325	0000
الأخطاء	329958	148	1903		
المجموع	489059	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(47/2/3)**أن مستوي المعنوية 0000 وهي أقل من **(5%)** وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل **(الاداء الاستراتيجي والتشغيلي)** علي المتغير **(نظام إدارة المعرفة)**

جدول رقم (48/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	−1014	0312	0000
B_1	1570	0167	0000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول **(48/2/3)**أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(1014−) وهي قيمة المتغير **(نظام إدارة المعرفة)** عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل **(الاداء الاستراتيجي والتشغيلي)** يساوي 0312 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل **(الاداء الاستراتيجي والتشغيلي)** تؤدي إلي زيادة المتغير التابع **(نظام**

إدارة المعرفة) بمعدل 0167، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0000 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(نظام إدارة المعرفة)** لها دور في **(الاداء الاستراتيجي والتشغيلي)**

مما سبق نستنتج أن المحور الثالث الذي ينص علي "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاداء الاستراتيجي والتشغيلي ونظام إدارة المعرفة** " تحققت

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الميزة التنافسية و إدارة المعرفة

جدول رقم (21/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية السابعة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.51	0.37	0.17

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية **2021م**

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.51 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير (إدارة المعرفة) التابع والمتغير المستقل (الميزة التنافسية) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.51 وهذا يعني 51% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المعرفة) تكون من تأثير المتغير المستقل (الميزة التنافسية) بينما 49% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج(عشوائية) .

جدول رقم (22/2/3) تحليل التباين للفرضية السابعة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	0.564	1	0.654	1.850	0.180
الأخطاء	16.666	148	0.353		
المجموع	17.620	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية **2021م**

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 022. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي رفض الفرض البديل وعدم معنوية نموذج الانحدار، مما يعني لايوجد تأثير للمتغير المستقل (الميزة التنافسية) علي المتغير التابع (إدارة المعرفة).

جدول رقم (23/2/3) معاملات الانحدار للفرضية السابعة

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	1.203	2.981	0.005
B_1	0.225	1.360	0.180

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية **2021م**

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(1.203) وهي قيمة المتغير (إدارة المعرفة) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (الميزة التنافسية) يساوي 1.213 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (الميزة التنافسية) تؤدي إلي نقص المتغير التابع (إدارة المعرفة) بمعدل 1.213 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (إدارة المعرفة) لها دور قوي في تحقق (الميزة التنافسية)

مما سبق نستنتج أن الفرضية السابعة الذي ينص علي أن "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة**" تحقق.

الفرضية الثامنة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة وادارة المعرفة

جدول رقم (24/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثامنة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.65	0.43	0.42

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية **2021م**

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.83 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (ادارة المعرفة) والمتغير المستقل (الجودة الشاملة) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.65 وهذا يعني 65% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ادارة المعرفة) تكون من تأثير المتغير المستقل (الجودة الشاملة) بينما 35% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (25/2/3) تحليل التباين للفرضية الثامنة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	15.733	1	15.733	36.934	0.000
الأخطاء	20.447	148	0.426		
المجموع	36.180	149			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية **2021م**

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (الجودة الشاملة) علي المتغير التابع (ادارة المعرفة).

جدول رقم (26/2/3) معاملات الانحدار للفرضية الثامنة

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	−0.214	−0.482	0.632
B_1	1.103	6.007	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية **2021م**

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(2.744) وهي قيمة المتغير التابع (ادارة المعرفة) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (الجودة الشاملة) يساوي 3.525 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (الجودة الشاملة) تؤدي إلي زيادة المتغير (ادارة المعرفة) بمعدل 3.525 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.011 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (ادارة المعرفة) لها دور قوي في تحقيق (الجودة الشاملة)

مما سبق نستنتج أن الفرضية الثامنة الذي ينص علي " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وادارة المعرفة**" قد تحققت.

ملخص الفصل : النتائج

بناءاً علي الدراسة الميدانية لشركة سوداتل المحددوة ومن خلال النتائج توصل الباحث أن أدارة المعرفة تعدل العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية وأنها تساهم بشكل فعال وقوى في تحقيق الميزة التنافسية .ومن خلال أجابة أفراد العينة على أسئلة الأستبيان

واستخدام أسلوب الأنحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، **ظهر أن هنالك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل أدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية . وأن هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين أدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية . وأن هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة .كما اكدت الدراسة على وجدود دور لأدارة المعرفة إيجابي وقوى يؤثر في العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية .**

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

بناءاً علي الدراسة الميدانية لشركة سوداتل المحددوة ومن خلال النتائج توصل الباحث أن النتائج التالية "–

– أدارة المعرفة تعدل العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية وأنها تساهم بشكل فعال وقوى في تحقيق الميزة التنافسية .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الغاية ، الرؤية والإستراتيجيه والميزة التنافسية .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الثقافة المؤسسية والميزة التنافسية .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين بناء القيمة المستدامة والميزة التنافسية .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين قيادة الأداء والتحول والميزة التنافسية .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الإداء التشغيلي والإستراتيجي والتشغيلي والميزة التنافسية

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الإداء الإستراتيجي والتشغيلي ونظام إدارة المعرفة .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة .

–هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

– إستخدام إدارة المعرفة في ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

– أكدت الدراسة أن ممارسة أدارة الجودة الشاملة بأستخدام مفهوم النموذج الأروبي 2020 لها اثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية .

– تبين إدارة المعرفة تساهم في البحث والتطوير كأداة لإنشاء ميزة تنافسيىه .

– مساهمت إدارة المعرفة في حل المشكلات وإنجاز الاعمال.

– اظهرت الدراسة أن هنالك دور لأفراد الشركة في إدارة المعرفة والقدرة على مواكبة التطور التكنلوجي مما ينعكس ذلك علي ميزتها التنافسية .

–أن تبني إدارة المعرفة يؤدي الي تطوير الإستراتيجيات وبالتالي نجاح الشركة فى إدارة نظام أدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية .

– أكدت الدرسة وجود الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين أدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

- بينت الدراسة بان الشركة محل الدراسة تهتم بأدارة المعرفة وتستخدمها في إدارة نظامها الإداري وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية

- أظهرت الدراسة ان الشركة تحافظ على الكوادر البشرية التى تمتلك معارف وخبرات ذات قيمة عالية.

التوصيات:

1.: إجراء المذيد من الدراسات لإبراز الدور المعدل الذي تلعبة أدارة المعرفة في العلاقة بين الجودة إدارة الشاملة والميزة التنافسية بتناول الدراسة على عينات من العملاء أو الموردين .

2.تكريس العمل بنظام أدارة الجودة الشاملة بالنموذج الأروبي لإمتياز الأعمال 2020 . لما يمتاز به هذا النموذج من أدوات تجعل العامل يلتزم به كثقافة عمل تحقق التميز والميزة التنافسية .

3.ضرورة تنظيم إجتماعات دورية بين الشركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وصانعي القرار داخل الشركة . وذلك لما له من أثر في تحسين الأداء.

4.منح مكافات وجوائز مادية ومعنوية لأصحاب الأبتكارات والإبداعات الذين يعملون على تقديم سلعة مبتكرة .

5.أستخدام الشركة لأساليب وأدوات مبتكرة قائمة على تكنلوجيا المعلومات والإتصالات لتعزيز مكانتها في السوق ورفع ميزتها التنافسية .

6.تصميم طرق وأساليب جديدة لتطوير طرق العمل بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية .

7.تكثيف الجهود لمواكبة الأنظمة الحديثة في مجال الأتصالات والمعلومات 8

8.المحافظة على مستوى التركيز على العميل عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العميل الحالية والمستقبلية .

9. لابد لإدارة شركة سوداتل أن تبذل جهود أضافيه لتلبية إحتياجات ورغبات العملاء.

10. دراسة المواضيع الخارجية والداخلية التى توثر علي مستوى جودة الخدمات . والإستفادة من نقاط القوه والفرص المتاحة للشركة وتصحيح نقاط الضعف وتفادي المهددات التى تحيط بالشركة .

11. معرفة الخدمات التى تتناسب مع رغبات وإحتيلجات العملاء بما يذيد من حصة الشركة السوقية .

12. الإستمرار في التحسين المستمرر ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارادت يذيد من فرص الشركة في تحقيق الميزة التنافسية .

المصادر والمراجع

أولا: القران الكريم

ثانياً: الكتب

1. السحيمي،زينب عبدالرحمن.،جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة : حالةتطبيقية-جامعة الملك عبدا لعزيز بجدة .ورقة علمية مقدمة الى" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز للقطاع الحكومي "الرياض،معهدالإدارة العامة ، 4 نوفمبر 2009 م.
2. الميحاوى ، قاسم ، نايف (ادارة الجودة في الخدمات)، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع،2006م.
3. أكرم الطويل ، (العلاقة بين أنواع الابداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية)، مكتبة جامعة الموصل ، 2016م.
4. صلاح الدين الكبيسي ،(ادارة المعرفة واثرها عل الابداع التنظيمي) ، منظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2007
5. سليم ، أحمد وسلام ،.الادارة الإستراتيجيه والميزة التنافسية في المنظمات الحديثه ، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 2010م.
6. عبد الله عبد الرحيم إدريس (إدارة الجودة الشاملة)، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، جامعة النيلين ، 2006م
7. عمر وصفي عقيلي ،(المنهجية الكاملة لأدارة الجودة الشاملة) ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ، 2001
8. نجم عبود نجم ،(ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم)، عمان ، الاردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007م
9. نفس المرجع السابق

10. همشري ، عمر ، (ادارة المعرفة الطريق الى التميز)، عمان ، دار صفاء للنشر ،2013 م.

10.يورك برس ، (ادارة المعرفة) ، سلسة المميزون الإدارية ، مكتبة لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، ط 1، 2005 م.

11.عز الدين على السويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، (الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2015م.

12. محمد الناجي الجعفري، الجودة الشاملة ،مكتبة النيلين ، الخرطوم ، السودان ،2018م.

ثالثاً: البحوث المنشورة

1. أحمد ابراهيم سعيد حسن ،(أثر ممارسات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات) ، جامعة الشرق الأوسط /كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال – 2017/6/5

2. الشعار ، قاسم ، النجار ، فايز (تطبيقات ادارة الجودة الشاملة واثراها في الابداع التكنلوجي)، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن ، 2015.

3. .العيهار، فله ، دور الجودة في تحقيق الميزة لبتنافسية ، الجزائر، رسالة ماجستير.2004م

4. بشير أحمد محمد ، دور إدارة الجودة الشاملة في التسويق المصرفي :دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السوداني ، جامعة النيلين / كلية الدراسات العليا، لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.2012م.

5. جعفر عبد الله ، اثر الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان – دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للكهرباء، جامعة النيلين /كلية الدراسات العليا ،قسم ادارة الأعمال، دراسة لنيل درجة الدكتوراه 2019م.
6. . خليفة ،(مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستيراتيجي للمؤسسات الأقتصادية،دراسة حالة عينة من المؤسسات الأقتصادية بالوادى، المركز الجامعى بالوادي ،الجزائر ، دراسة لنيل درجة الماجستير 2011م.
7. زمزم يسن ابوعيسى، (دور أدارة المعرفة في أداء المنظمة – دراسة حالة الشركة السودانيه للمناطق والاسواق الحره)، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، كلية الدراسات التجارية ، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، 2020.
8. زين العابدين عالم مصطفي احمد، (إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات (دراسة منهجية على اساتذة كلية التجارة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال ، للحصول على درجة الدكتوراة في ادارة الأعمال– 2003.
9. رزيقة الحياوى ، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال ، جامعة ميلسة ، كلية العلوم الإقنصاديه والتجاريه وعلوم التسسير 2003 ، جامعة الجزائز، رسالة ماجستير منشوره .
10 .قصي صديق حمد ، الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المؤسسي– بالتطبيق على القطاع الخدمي بالسودان)، لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا ، كلية الدراسات العليا..2019
11.لينا محمد احمد بابكر عبد الله ،(لدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم.)، جامعة

السودان ، كلية الدراسات العليا، كلية الدراسات التجارية اطروحة لنيل درجة دكتوارة الفلسفة في ادارة الاعمال ،2018م

12. محمد عبد الرحمن الشبطي ، وتحرير شعبان ، (دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجيه بالمنظمات الحكوميه) –قطاع غزة ، فلسطين، مجلة العين للاعمال القانونية، الامارات –مجلة علمية محكمة ،العدد (1) ، 2009م.

13.محمد حسن بابكر محمد ،(إختبار الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية – دراسة على عينة من منظمات القطاع الخدمي بالسودان) ، ،دراسة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا ، كلية الدراسات العليا.

14.محمد نور الله ادم عبد الوهاب ،(اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية – دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير) ، جامعة النيلين – كلية الدراسات العليا ، قسم ادارة الاعمال، للحصول على درجة الدكتوراة في ادارة الأعمال –2017م.

15. محمود احمد النعيم أحمد ، اثر إدارة الجودة الشاملة قي إجراءات الشراء والتخزين في القطاع الحكومي –دراسة حالة في بعض الصناعات التحويلية في السودان ، جامعة النيلين ،كلية الدراسات العليا أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في أدارة الأعمال 2019م.

رابعاً: المجلات العلمية المحكمة :-

1. ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد الاقتصادية ، ابريل 2011م.
2. سلمان الفارس ، (دور ادارة المعرفه في رفع كفاءة المنظمات) ، مجلة دمش للعلوم الاقتصاديه ، مجلد (2) ، العدد 6 ،ص 67 ،2006م.

3. على حسون ،فاضل محمد سليمان ،عامر فدغوس،(أثر المنظمة المتعلمه في تحقيق الميزة التنافسيه ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصاديه ، العدد 2021م.
4. محمد بن عبد العزيز الراشد ، (ادارة الجودة الشاملة) ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنيه ، مج17، رجب–دو الحجة 1422ه/يونيو–نوفمبر 2011م .

خامساً: مراجع الكتب باللغة الانجليزية:

1.Sharma, S, Gupta, S,& Singh, R. (2014). Implementation of TQM for Improving Organizational Effectiveness. International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, 9: 105-110.

.2.P.M.Sverlinger,"Managing Knowledge in Professional service Organizations", Chalmers University of Technology, Goteborg,Sweden,2000,p41

سادساً: الدورات التدريبيه ، المؤتمرات والملتقيات :

1. خالد عتيق عبد الله ، جاسم محمد جرجيس،(أدلرة المعرفة : مفهومها ، أهميتها ،وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الأمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها)،المؤتمر السنوى العشرين SLA-AGC ، الدوحة ،قطر، ص (25–27)–2014

2.سلام عبد الرازق ،ابوسهوة نذير (2012) ، دور أس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر ، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3.عبد الله خرساني ،2012 ، دورة أدارة الجودة الشاملة (النموذج الأروبي 2013)

4.عبد المطلب عبد الرسول ،2010 ، دورة النموذج الأروبي 2020 م

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النيلين

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

الأخ / الأخت الكريمه

السلام عليكم ورحمة الله تعالي

الموضوع /استمارة استبيان

مرفق لسيادنكم استبانه لجمع البيانات اللازمة للبحث بعنوان (الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لشركة سوداتل للإتصالات المحدودة في الفترة من(2013---2020) .إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال بالمقررات والبحث التكميلي ..

اخى الكريم،اختى الكريمة:هذا الاستبيان صمم لمعرفة الدور المعدل لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للشركه ، شاكرين لسيادتكم التكرم بالإجابه على الأسئلة الواردة في الإستبانه ،ونتعهد بالحفاظ على سرية البيانات.أتمنى أن تحظى هذه الإستبانه بعنايتكم واهتمامكم .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا.

أعداد الطالبه

ساره التجاني محمد المرضي

موبايل :0123423036

E-mail:elmardisara822@gmail.c

القسم الاول: البيانات المتعلقة بالبحث :

ضع علامة (√) امام الإجابة المقصودة

المحور الأول : الجودة الشاملة

العباره	او افق بشدة	اوافق	محايد	لا وافق بشدة	لا اوافق
البعد الاول:التوجه **المعيار الاول : الغاية والرؤيا والإستراتيجية**					
1.طورت الشركة الإستراتيجيه لمجابهة التحديات الرئيسية .					
2. تترجم الشركة الاستراتيجيه والاولويات الاستراتيجيه لمستهدفات أداء ومبادرات تجويلية					
3. تشرك الشركة اصحاب المصلحة الرئيسين في تحديد الاستراتيجية لتمكينهم من تطبيقها .					
4.نفذت الشركة نظام لإدارة الأداء والتحول					
5.نفذت الشركة نظام للحوكمة يتوائم مع طموحات الشركة					
العباره	**او افق بشدة**	**اوافق**	**محايد**	**لا وافق بشدة**	**لا اوافق**
المعيار الثاني : الثقافة المؤسسية والقيادة					
1.توجه الشركة الثقافة المؤسسية لتلائم الغايات					
2. تعمل الشركة على تهيئة البيئة الداخليه لتحقيق التغيير					
3. تدرك الشركة أهمية تمكين الابداع والابتكار					
4. توحد الشركة الصفوف للإنحرط في تحقيق الإستراتيجية					
5.تشجع الشركة اصحاب المصلحة الرئيسين في تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجيه					

العباره	او افق بشدة	اوافق	محايد	لا وافق بشدة	لا اوافق
البعد الثاني : التنفيذ **المعيار الثالث : إدماج اصحاب المصلحة**					
1/ قامت الشركة بتحديد اصحاب المصلحة الرئيسيين					
2/قامت الشركة بديمومة الدعم المستمر للمعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة					
3/ تمكن الشركة العاملين من التواصل لتبادل الخبرات بفعالية مع الآخرين					
4/ قامت الشركة بالمساهمة في تنمية المجتمع .					
5/ تعمل الشركة بشكل فعال مع الشركاء والموردين الرئيسيين للاستفادة من ثقافة وخبرات كل الطرفين لتحقيق المنفعة .					
المعيار الرابع **بناء قيمة مستدامه**					
العباره	**او افق بشدة**	**اوافق**	**محايد**	**لا وافق بشدة**	**لا اوافق**
1/تقوم الشركة بتصميم القيمة					
2/ تقوم الشركة بالتواصل لبيع القيمة للفئات المستهدفه بمختلف الوسائل .					
3/تقوم الشركة بتقديم قيمة مستدامه من خلال تلبية توقعات الفئات المستهدفه .					
4/ تنفذ الشركة نظم للتغذيه الراجعة في المراحل المختلفة لبناء القيمه .					

العباره	او افق بشدة	اوافق	محايد	لا وافق بشدة	لا اوافق
المعيار الخامس :قيادة الأداء والتحول					
1/ تستخدم الشركة معلومات نظام إدارة الأداء لتحسين عملياتها					
2/ تنفذ الشركة خطط لإدارة المخاطر من وجهات نظر مختلفة					
3/ تقوم الشركة بتنفيذ التحول المؤسسي للمستقبل					
4/تقوم الشركة بقيادة الابتكار بالاستفادة من التكنلوجيا					
5/ تقوم الشركة بالاستفادة من المعارف لبناء المذيد من القيمة المستدامه .					
6/ تدير الشركة مواردها بطريقة مسؤولة					
العباره	**او افق بشدة**	**اوافق**	**محايد**	**لا وافق بشدة**	**لا اوافق**
البعد الثالث النتائج **المعيار السادس : انطباعات اصحاب المصلحة**					
1.تستخدم الشركة نتائج انطباعات المتعاملين لتلبية التوقعات .					
2.تستخدم الشركة نتائج انطباعات العاملين لتحقيق التواصل داخل المؤسسة .					
3.تستخدم الشركة نتائج انطباعات					

المعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة لإدارة المخاطر .					
4.تستخدم الشركة نتائج انطباعات المجتمع في تلبية التوقعات .					
5.تستخدم الشركة نتائج انطباعات الشركاء والموردين في العمل من اجل المنفعة المتبادلة .					
البعد السابع : الإداء الإستراتيجي والتشعيلي					
1.تستخدم الشركة المؤشرات الأداء لقياس الاداء الإستراتيجي .					
2.تستخدم الشركة المؤشرات الأداء لقياس الاداء التشغيلي.					
3. تحدد الشركة الروابط بين انطباعات اصحاب المصلحة الرئيسين والأداء الفعلي					
4.تاخذ الشركة بعين الاعتبار التوقعات الحالية والمستقبليه لاصحاب المصلحة عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمه للاهداف الإستراتيجيه والتشغيليه					
5. تستخدم الشركة نتائج قياس الأداء في التنبؤء بالتوجه.					
6. تستخدم الشركة نتائج قياس الأداء في التنبؤء بالتنفيذ					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

العباره	او افق بشدة	اوافق	محايد	لا وافق بشدة	لا اوافق
البعد الأول : التكلفه الأقل					
1/ تسعى الشركة الي تحقيق المؤامة بين التكلفة وجودة المنتجات					
2/ تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجيه لتقليل التكلفة					
3/ تسعى الشركة الي زيادة حجم الإنتاج لتحقيق إقتصادبات الحجم الكبير.					
4/ تعمل الشركة على تدريب وتاهيل العاملين لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء					
البعد الثاني :الوقت					
1/تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب					
2/ تسعى الشركة لمواكبة المتغيرات في بيئة الصناعه					
3/ تسعى الشركة لسرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء.					
4/لدى الشركة القدرة على تلبية توقعات العملاء في الوقت المناسب .					
البعد الثالث : المرونه					
1/ تتكيف الشركة مع المتغيرات البيئة					
2/ تقوم الشركة بتلبية احتياجات السوق					
3/ تشجع الشركة موظفيها على الإبداع والإبتكار					
4/تقوم الشركة بالاستجابه لشكاوى ومقترحات العملاء					

محور أدارة المعرفة :

العباره	او افق بشدة	اوافق	محايد	لا وافق بشدة	لا اوافق
البعد الاول :إكتساب المعرفه					
1/ تمتلك الشركة نظام لإدارة المعرفة					
2/ تشجع الشركة العاملين على اكتساب المعارف.					
3/ تقوم الشركة بإجراء بحوث ودراسات في مجالها .					
4/ تنفذ الشركة جلسات عصف ذهنى من وقت لاخر للعاملين في الأقسام المختلفه					
العباره	**او افق بشدة**	**اوافق**	**محايد**	**لا وافق بشدة**	**لا اوافق**
البعد الثاني : تخزين المعرفه					
1/ تعتمد الشركة على معايير معرفيه واضحة لخزن المعرفه تتناسب مع طبيعة عمل الشركة					
2/ تصنف الشركة البيانات والمعلومات بطريقه علميه بكل يسر.					
3/ تسند الشركة مهام تخزين المعرفة لجهة متخصصة .					
4/ تحافظ الشركة على الكوادر البشريه الذين يمتازون بمعرفة ذات قيمة .					
البعد الثالث :نشر المعرفه					
العباره	**او افق بشدة**	**اوافق**	**محايد**	**لا وافق بشدة**	**لا اوافق**
1/ تمتلك الشركة أنشطة لتبادل المعارف و الخبرات بين اقسام الشركة المختلفه.					
2/ تقيم الشركة دورات تدريبيه مختلفة من اجل تبادل المعارف					

والخبرات.					
3/ يميل الموظفون بالشركة الى التعامل مع اصحاب المعرفة والإحتفاظ بمعارفهم التى يتبادلونها معهم .					
4/ تستخدم الشركة تكنلوجيا المعلومات لنشر المعرفة .					
البعد الرابع : تطبيق المعرفه					
العباره	**او افق بشدة**	**اوافق**	**محايد**	**لا وافق بشدة**	**لا اوافق**
1/ توفر الشركة متطلبات المعرفه المختلفة					
2/ تستخدم المعرفة المتاحة في حل المشكلات التى تواجه الشركة .					
3/ تشجع الشركة منسوبيها على إستثمار معارفهم الجديدة في إنجاز العمل.					
4/ تستفيد الشركة من التغذيه الراجعة في تطبيق المعرفه .					

ثانياً القسم الثاني : البيانات الشخصية:-

<u>ضع علامة (√) امام الإجابة المقصودة</u>

النوع	العمر	الحالة الإجتماعية	المستوى التعليمي
1. ذكر ( ) 2. انثى ( )	30.1...واقل من 40سنة ( ) 40.2...واقل من 50سنة ( ) 50.3...واقل من 60سنة ( ) 4 .6سنة فأكثر ( )	1. متزوج ( ) 2. عازب ( ) 3. مطلق ( ) 4. أرمل ( )	1. ثانوى ( ) 2.جامعى ( ) 5. فوق الجامعي ( ) 6. دبلوم عالى ( ) 7. ماجستير ( ) 8. دكتوراه ( ) 9. زمالة ( ) 10.اخرى ( )
العمر	**المستوى الوظيفى**	**الخبرة**	
1.اقل من 30 سنة ( ) 30.2....واقل من 40 ( ) 40.3....واقل من 50 ( ) 50.4 ....واقل 60 ( ) 60.5 ... واكثر	1. مدير عام ( ) 2. مدير إدارة ( ) 3.رئيس قسم ( ) 4.مشرف ( ) 5.موظف ( )	1.اقل من5سنوات ( ) 5.2.....10سنوات ( ) 11.3 .....15 سنة ( ) 16.4 ...اقل من 20 سنة ( ) 20.4 ستة فأكثر	

ملحق رقم(2)

قائمة محكمو الاستبيان

الإسم	الدرجة العلمية	الجامعة
. مرتضى طلحه	أستاذ مشارك	جامعة النيلين
د. عبد المطلب عبد الرسول	أستاذ مشارك	جامعة السودان
د. حنفى محمد نور	أستاذ مشارك	جامعة النيلين
د. محمد ابو حجل	أستاذ مشارك	جامعة السودان
ب. فكري كباشي الأمين	بروفيسور	جامعة النيلين

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم الإستبيان

الملحق (3)

القسم الاول: البيانات المتعلقة بالبحث :

ضع علامة (√) امام الإجابة المقصودة

محور الاول : الجودة الشاملة

العباره	دمرتضى طلحه	د عبد المطلب عبد الرسول	د حنفي محمد نور	ب . فكري كباشي	د.محمد ابوحجل	ملاحظات
البعد الاول:التوجه المعيار الاول : الغاية والرؤيا والإستراتيجية						
1.تقوم الشركة بفهم وتحديد المعنيين الرئسيين	عبار غامضة	لايوجد	تحزف العباره	لايوجد	لايوجد	أستبدال كلمة بأصحاب المصلحة
2. تعمل الشركة على فهم البيئة الداخلية والخارجيه	لايوجد	لايوجد	لايوجد	عباره غامضه	لايوجد	تستبدل بتحليل
3.تعمل الشركة على تطوير إستراتيجيتها بإستمرار	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد
4..تصمم وتنفذ الشركة نظام للحوكمة وإدارة الأداء	لايوجد	لايوجد	لايوجد	إذدواجيه	لايوجد	تحذف تصمم

العباره						
البعد الاول : المعيار الثقافة المؤسسية						
1.توجه الشركة الثقافة المؤسسية للتلائم مع الغايات	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد
2. تعمل الشركة على تهيئة الظروف لتحقيق التغيير	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد
3. تدرك الشركة أهمية تمكين الابداع والابتكار	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد
4.تشجع الشركة المعنيين الرئيسين في تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجيه	غير واضحه	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد
البعد الثاني: التنفيذ معيار الثالث: إدماج المعنيين						
1/ تقوم الشركة بتحديد المعنيين الرئيسيين	غير واضحة	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	الكلمة غير واضحة
2/تقوم الشركة بديمومة الدعم المستمر للمعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة .وتطوير العاملين	لايوجد	لايوجد	تطرح في سؤال	لايوجد	لايوجد	تطرح العباره قي سؤال منفصب
4/ تقوم الشركة بالمساهمة في تنمية ورفاء واذدهار المجتمع .	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد
5/ تقوم الشركة ببناء علاقات مع الشركاء والموردين لضمان بناء قيمة مستدامه .	غير واضحة	لايوجد	لايوجد	لايوجد	لايوجد	العباره غير واضحة

البعد الثالث : التنفيذ المعيار الرابع :بناء قيمة مستدامه						
1/تقوم الشركة بتصميم القيمة	غير واضحة			لايوجد	لايوجد	الكلمة غير واضحة
2/ تقوم الشركة بالتواصل لبيع القيمة للفئات المستهدفه بمختلف الوسائل .	غير واضحه			لايوجد	لايوجد	الكلمة غير واضحة
3/تقوم الشركة بتقديم قيمة مستدامه من خلال تلبية احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفه .				لايوجد	لايوجد	
4/ تصمم وتنفذ الشركة نظم للتغذيه الراجعة في المراحل المختلفة لبناء القيمه .			اذواجيه	تحذف تنفذ	لايوجد	اذدواجية في العباره

العباره	دمرتضى طلحه	د عبد المطلب عبد الرسول	د حنفي محمد نور	ب . فكري كباشي	د.محمد ابوحجل	ملاحظات
المعيار الخامس :قيادة الأداء والتحول						
1/ تستخدم الشركة نظام لإدارة الأداء	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
2/ تقوم الشركة بتنفيذ التحول المؤسسي للمستقبل	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
3/تقوم الشركة بقيادة الابتكار بالاستفادة من التكنلوجيا	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
4/ تقوم الشركة بالاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفه لبناء المذيد من	إذدواجيه	**لايوجد**	تخذف	أذدواجيه	**لايوجد**	**لايوجد**

القيمة المستدامه .						
البعد الثالث : النتائج **المعيار السادس : انطباعات المعنيين**						
1.تستخدم الشركة نتائج انطباعات المعنيين لتلبية الاحتياجات والتوقعات	**غامضة**	**لايوجد**	**لايوجد**	**غير واضحه**	**لايوجد**	**لايوجد**
2.تستخدم الشركة نتائج انطباعات المعنيين لتحليل الاداء الماضي والحالي والمستقبلي	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
3.تستخدم الشركة نتائج انطباعات المعنيين في التحسين المستمر	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
4،تستخدم الشركة نتائج انطباعات المعنيين في تحسين ادائها اتجاه المعنيين	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
البعد الثالث:النتائج **المعيار السابع :الإداء الإستراتيجي والتشعيلي**						
1.تستخدم الشركة المؤشرات الماليه وغير الماليه لقياس الاداء الإستراتيجي والتشغيلي	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
2.تفهم الشركة الرولبط بين انطباعات المعنيين الرئيسين والأداء الفعلي	**غير واضحة**	**لايوجد**	**لايوجد**	**غير واضحة**	**لايوجد**	**لايوجد**

3.تاخذ الشركة بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبليه للمعنيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمه للاهداف الإستراتيجيه والتشغيليه	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
4.تفهم الشركة الاسباب المؤثرة على الاداء وتستخدم النتائج للتنبؤء بالتوجه والتنفيذ	**غير واضحة**	**لايوجد**	**لايوجد**	**غير واضحة**	**لايوجد**	**لايوجد**

المحور الثاني : الميزة التنافسية

العباره	**دمرتضى طلحه**	**د عبد المطلب عبد الرسول**	**د حنفي محمد نور**	**ب . فكري كباشي**	**د.محمد ابوحجل**	**ملاحظات**
البعد الأول : التكلفه الأقل						
1/ تسعى الشركة الي تحقيق المؤامة بين التكلفة وجودة المنتجات	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
2/ تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجيه لتقليل التكلفة	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
3/ تسعى الشركة الي زيادة حجم الإنتاج لتحقيق إقتصادبات الحجم الكبير.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	اعادة صياغه	**لاتوجد**	إعادة صياغه
4/ تعمل الشركة على تدريب وتاهيل العاملين لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء	**لاتوجد**	**لاتوجد**	إذدواجيه	**لاتوجد**	**لايوجد**	تستبدل بتقوم الشركة بالتدريب
البعد الثاني :الوقت	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
1/تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	تسلم الشركه	**لايوجد**	**لايوجد**

2/ تسعى الشركة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعه	**لاتوجد**	**أعادة صياغه**	إعادة صياغه	إعادة صياغه	**لايوجد**	استبدلها بموكبة المتغيرات في بيئة الصناعه
3/ تسعى الشركة لسرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	أعادة صياغة	إعادة صياغه	**لايوجد**	**أعادة صياغة**
4/لدى الشركة القدرة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**تعمل الشركه**	**لايوجد**	**لايوجد**
البعد الثالث : المرونه	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
1/ تتكيق الشركة مع المتغيرات البيئة	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
2/ تقوم الشركة بتلبية احتياجات السوق	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
3/ تشجع الشركة موظفيها على الإبداع والإبتكار	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**
4/تقوم الشركة بالاستجابه لشكاوى ومقترحات العملاء	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لايوجد**	**لايوجد**

محور الثالث : إدارة المعرفه:-

العباره	**دمرتضى طلحه**	**د عبد المطلب عبد الرسول**	**د حنفي محمد نور**	**ب . فكري كباشي**	**د.محمد ابوحجل**	**ملاحظات**
البعد الاول :إكتساب المعرفه						
1/ تمتلك الشركة نظم المعرفة	نظام لإدارة المعرفه	نظام لادارة المعرفه	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
2/ تشجع الشركة العاملين على اكتساب المعارف.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
3/ تقوم الشركة بإجراء بحوث ودراسات في مجالها .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**

4/ تقوم الشركة بجلسات عصف ذهنى من وقت لاخر للعاملين في الأقسام المختلفه	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
البعد الثاني : تخزين المعرفه						
1/ تعتمد الشركة على معايير معرفيه واضحة لخزن المعرفه تتناسب مع طبيعة عمل الشركة	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
2/ تصنف الشركة البيانات والمعلومات بطريقه علميه بكل يسر.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
3/ تسند الشركة مهام تخزين المعرفة لجهة متخصصة .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
4/ تحافظ الشركة على الكوادر البشريه الذين يمتازون بمعرفة ذات قيمة .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
البعد الثالث :نشر المعرفه						
1/ تمتلك الشركة أنشطة لتبادل المعارف و الخبرات بين اقسام الشركة المختلفه.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
2/ تقيم الشركة دورات تدريبيه مختلفة من اجل تبادل المعارف والخبرات.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
3/ يميل الموظفون بالشركة الى التعامل مع اصحاب المعرفة والإحتفاظ بمعارفهم التى يتبادلونها معهم .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
4/ تستخدم الشركة التكنلوجيا الحديثة لنشر المعرفة .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
البعد الرابع : تطبيق المعرفه						
1/ توفر الشركة متطلبات المعرفه المختلفة	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
2/ تستثمر المعرفة المتاحة في حل المشكلات التى تواجه الشركة .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
3/ تشجع الشركة منسوبيها على إستثمار معارفهم الجديدة في إنجاز العمل.	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**
4/ تستفيد الشركة من التغذيه الراجعة في تطبيق المعرفه .	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**	**لاتوجد**