

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### ١-١ مقدمة:

لقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العمل فقال جل شأنه (( وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ (١٠٥) (سورة التوبة)، كما حفز رب العزة والجلال على حسن أداء العمل، إذ قال في كتابه الكريم (( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (٣٠) (سورة الكهف)، وقرن رسول الله صلى الله عليه وسلم مستوى أداء العمل بمحبة الله له، إذ قال (( أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواة الطبراني والبيهقي)، فقد جاءت الشريعة الإسلامية محفزة بمنهجها للعمل وفي وضعه الأسمى وهو تمييز الأداء.

كما يعد تمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً في مجال الإدارة، حيث أضحت معاييرها في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب قيادات ذات تفكير إستراتيجي ومعرفي من أجل بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح واحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، فخلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين واجهت المنظمات تحدياً كبيراً في إدارة عملياتها نتيجة ازدياد طلبات العملاء، وتعقد الجوانب المالية، واختلاف احتياجات الموارد البشرية، وازدياد سرعة التغيير التكنولوجي الذي يؤثر على مستويات النمو والتعلم داخل المنظمة<sup>١</sup>.

في عصر الميزة التنافسية اتجهت جميع الشركات نحو إنشاء مفهوم تميز الأداء للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات وأسس متفوقة تحقق درجة عالية من التميز والتفرد في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما تحقق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره من ناحية أخرى<sup>٢</sup>.

كما تعتبر المعرفة سلاحاً بين المدير والقائد ومتخذ القرار الذي يبني قراراته على أسس علمية وأساليب كمية ورياضية مستخدم لغة الأرقام بعيداً عن الحدس والتخمين في عملية اتخاذ

<sup>١</sup> آل مزروع، بدر بن سلمان بن عبد الله، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٢.

<sup>٢</sup> السلمي، علي، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٠.

القرارات وبالذات القرارات الإستراتيجية، ولعل القائد الذي يتمتع بقدر كبير من المعرفة تكون قراراته قرارات رشيدة وبالأخص القائد الاستراتيجي الذي تتوقف عملية بقاء المنظمة ونموها. كما تعد القيادة الإستراتيجية والمعرفة وتميز الأداء أحد أهم التوجهات الحديثة في إدارة المنظمات المعاصرة، فهم يشكلون حدوداً لاغنى عنها لكل المنظمات بما في ذلك المنظمات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها باعتباره السبيل الأمثل لتحسين أداء هذه المنظمات ورفع صورة الخدمات التي تقدمها للجمهور. ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع تميز الأداء في تحسين بيئة الأعمال جاء الاهتمام بدراسته في بيئة الأعمال الخاصة، فقد سعت الباحثة من خلال الدراسة الحالية إلى معرفة واقع القيادة الإستراتيجية والمعرفة في أحد أهم شركات الاتصالات السودانية، وتأثيره على تحقيق التميز بين الشركات العالمية. كما أن قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تشكل محورا مهماً في تسريع النمو الاقتصادي باعتباره من أبرز مصادر الدخل القومي، ولدوره الرئيسي في دعم عمليات التبادل التجاري وتطوير مجالات عديدة في الدولة.

### ١-٢ مشكلة الدراسة:

تتصف بيئة الأعمال في وقتنا الحالي بالميزة التنافسية فيما بين المنظمات الأمر الذي جعل الكثير من منظمات الأعمال تهتم بصورة كبيرة بالتميز الأداء وزيادة قدرتها التنافسية لضمان البقاء والاستمرار، ومن بين الممارسات الإدارية ذات الأهمية البالغة في زيادة القدرات التنافسية للمنظمات والتي يمكن إن جعلها أكثر تميزاً هو الاهتمام بقدرات وكفاءات القادة وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم لجعلهم قادرين على التميز والإبداع<sup>١</sup>. وبالرغم من العدد المتزايد من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق تميز الاداء، ليس هناك، حتى الآن سوى القليل من البحوث الاكاديمية حول هذا الموضوع لفهم طبيعة أبعاد الرئيسية الذي تحقق تميز اداء المنظمة بشكل عام.

فبعض الدراسات في مجتمعات مختلفة قد بحثت في القيادة و الإستراتيجيات والموارد البشرية، العمليات والتميز المالي كأبعاد رئيسية لتمييز الأداء ومن هذه الدراسات (النسور، ٢٠١٠) و(المغربي، ٢٠١١) و(ال مزروع، ٢٠١٠) و(العور، ٢٠٠٧) و(سهمود، ٢٠١٣) و(بن عبود، ٢٠٠٩)، أيضاً هناك دراسة (المربع، ٢٠٠٨) قد تناولت القيادة التحويلية كنمط من أنماط القيادة الإستراتيجية، كذلك دراسة (الزمطة، ٢٠١١) التي حددت أبعاد المعرفة بالمعرفة الضمنية والظاهرة.

<sup>١</sup> زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص ٤٥.

وبالتالي أتت هذه الدراسة لسد الفجوة العلمية من خلال التعمق في معرفة القيادة الإستراتيجية بشكل خاص ودورها الأساسي في صياغة الإستراتيجيات الهادفة الى التميز والذي ملزم على كافة العاملين تنفيذها بشكل أساسي التي تحقق مسار المنظمة، وكذلك أتت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم القيادة الإستراتيجية كونها القيادة التي لها القدرة على التوقع والتخيل والمرونة وتمكين العاملين وعلى التغيير الإستراتيجي كضرورة، وبالتالي صيغت الابعاد القيادة الإستراتيجية بناء على المفهوم القيادة الإستراتيجية (القيادة التبادلية وهي القيادة الذي تسعى الى المرونة وتمكين العاملين لتبادل الافكار واتخاذ القرارات الضرورية) وكذلك أخذت بعد ( القيادة التحويلية كونها القيادة التي لها القدرة على التخيل والتوقع وتغيير الإستراتيجي كضرورة).

فيما يخص دراسة مقاييس تميز الأداء ركزت الدراسة على خمسة مقاييس (الموارد البشرية، البعد المالي، النمو والتعلم، والعمليات الداخلية، بعد الزبائن)، ومن هنا تتبع الفجوة الثانية في مجال البحث التي تتمثل في الإعلانات التجارية لشركات الاتصالات (خدمات متميزة وأداء متميز) برغم عدم إدراك قيادات شركات الاتصالات بالمقاييس التي تؤدي إلى زيادة قدرة الشركات على التميز في سوق الأعمال السودانية.

كذلك تعتبر الدراسة الأولى في شركات الاتصالات العربية الذي طبقت فيها مقاييس تميز الأداء.

أيضا على ضوء مراجعة الدراسات السابقة لم تجد الباحثة دراسة سابقة تجمع الثلاثة الابعاد (القيادة الإستراتيجية، والمعرفة، وتميز الأداء) فكل الدراسات جمعت فقط بعدين ياما قيادة إستراتيجية ومعرفة أو معرفة وتميز الأداء أو قيادة إستراتيجية وتميز الأداء.

ولهذا تتمحور مشكلة الدراسة حول دراسة مدى تأثير القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء في إطار مجتمع الدراسة ممثلا في شركتين (سوداتل وزين) السودانييتين، وتوضيح طبيعة ذلك الأثر الذي تلعبه أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد المعرفة في ظل التغيرات والظروف التي يشهدها قطاع الاتصالات السودانية.

### ١-٣ اسئلة الدراسة:

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١- ما أثر القيادة الإستراتيجية (بأبعادها المختلفة) في تحقيق تميز الأداء؟

٢- ما أثر المعرفة (بأبعادها المختلفة) في تحقيق تميز الأداء ؟

- ٣- هل توجد علاقة بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة ؟
- ٤- ما أثر العلاقة بين القيادة الإستراتيجية المعرفة في تحقيق تميز الأداء في المنظمات المبحوثة؟
- ٥- هل المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتميز الأداء في الشركات المبحوثة؟

### ٤-١ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يأتي:

- ١- تقديم إطار نظري وعملي حول القيادة الاستراتيجية والمعرفة وتميز الأداء، ليكون دليلاً للشركة قيد الدراسة بهدف خلق الوعي وإثارة اهتمام الإدارة العليا حول أهمية الدراسة.
- ٢- التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في تحقيق تميز الأداء.
- ٣- التعرف على أثر المعرفة بأبعاده المختلفة في تحقيق تميز الأداء.
- ٤- التعرف على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة.
- ٥- التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء.
- ٦- اختبار الدور الوسيط في اكتساب المعرفة في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتميز الأداء في شركات الاتصالات السودانية.
- ٧- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول أثر القيادة الإستراتيجية و المعرفة في تحقيق تميز الأداء تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع، العمر، سنوات، الخبرة، المؤهل).
- ٨- تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات ذات العلاقة في بناء وتعزيز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء باعتباره عنصراً مهماً في نجاح وتنمية هذا القطاع الحيوي والمهم (قطاع الاتصالات).

١-٥ أهمية الدراسة:

تم إعداد هذا البحث إنطلاقاً من أهمية العلمية والعملية على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الدراسة التي تحدد الأثر بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة كبعدين مستقلين في تميز الأداء كبعد تابع، ودراسة التفاعل بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة، وذلك وفق للمجالات التالية:

١- ندرة الدراسات العربية والأجنبية في حدود علم الباحثة والتي نتناول أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء حيث أفترضت معظم الدراسات السابقة أن القيادة تؤثر في الأداء.

٢- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تسعى لسد الفجوة الحاصلة في الدراسات المتعلقة بأبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث أفترضت معظم الدراسات أن ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز واقفلت جانب مقاييس تميز الأداء.

٣- كما حققت الدراسة في العلاقة بين المعرفة والقيادة الاستراتيجية بشركات الهاتف المحمول وخاصة بأبعاد الذي لم يكن قد درس في الدراسات لسابقة.

٤- قلة الدراسات في حدود علم الباحثة في مجال تطبيق القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء في المنظمات، حيث كانت الدراسات توضح الأثر بين ادارة المعرفة أو عمليات المعرفة في تميز الأداء بينما هذه الدراسة شملت المعرفة بشكل عام وتأثيرها في تميز الأداء.

٥- إلقاء الضوء على مفهوم تميز الأداء وعلى بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بهذا المفهوم كالقيادة الاستراتيجية والمعرفة، وذلك من خلال الإطار النظري.

٦- الإسهام المتواضع في رفد المكتبة السودانية والعربية بمواضيع معاصرة.

ب- الأهمية العملية:

١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع الاتصالات وخاصة خدمات المحمول في السودان، حيث بلغ عدد المشتركين في خدمات المحمول (٢٧,٧١٦,٢٤٨) مشترك في منتصف عام ٢٠١٥م<sup>١</sup>، مما يؤكد على ضرورة توجيه الجهود البحثية في خدمة هذء القطاع.

٢- تزايد حدة المنافسة بين شركات قطاع الاتصالات (زين وسودتل) مما يستلزم تبني استراتيجيات ومداخل إدارية حديثة تمكنها من مواكبة البيئة الدينامية التي تتصف بسرعة التغيير.

٣- مساعدة قيادات شركات الاتصالات للتعرف على أبعاد القيادة الإستراتيجية والمعرفة والمعوقات والمقومات التي تؤدي إلى تحقيق تميز الأداء.

٤- تقديم حلول عملية لشركتي سوداني وزين السودان (شركات المحمول) تمكنها من:

- تطبيق مدخل القيادة الإستراتيجية.

- تعزيز المعرفة.

- التعرف على مقومات ومعوقات تحقيق تميز الأداء.

١-٦ التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

المصطلح	التعريف	المصدر
١ القيادة الإستراتيجية	القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي.	هيجان، عبدالرحمن بن أحمد " عرض نقدي لكتاب: القيادة الإستراتيجية: فن ومنهج"، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٤، العدد ٢، ٢٠٠٤، ص ٦٤.
٢ القيادة التبادلية	هي تركز على تبادل منافع ووعود بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.	الضمور، إبتسام علي سلامة وآخرون، " أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٣٧، العدد ١، ٢٠١٠، ص ١٢.
٣ القيادة التحويلية	وهي القيادة التي تعمل على إحداث تغيير إستراتيجي وثقافي وهيكلية من خلال إقناع العاملين في كافة	العجمي، محمد حسنين " القيادة الإدارية والتنمية البشرية" دار المسيرة للنشر، الأردن، عمان، ٢٠٠٨ ص

		المستويات الإدارية بضرورة التغيير، كما يعزز الإبداع والابتكار ونشر العدالة والمساواة بين العاملين.		٣٧٧-٣٧٨.
٤	المعرفة	تعرف بأنها تفسير المعلومات استنادًا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.	العنواني، حسن " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية "المؤتمر العربي الثاني، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٠.	
٥	المعرفة الضمنية	هي معرفة مذوية تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله من خلال الخبرات المتراكمة والمهارات المكتسبة، كما أنها غير ملموسة.	المسند، طارق صالح، " إدارة العمليات ماهيتها- عملياتها- متطلباتها - معوقاتهما، الرياض، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ١١٠.	
٦	المعرفة الظاهرة	هي المعرفة الملموسة التي توثق وتخزن في أرشيف المنظمة كالكتيبات والسياسات، والإجراءات والمستندات والمعايير، والعمليات... الخ.	صبري، هالة، العرب والمعرفة والمستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع -إدارة المعرفة في العالم العربي- جامعة الزيتونة، عمان، ٢٦-٢٨ نيسان / ابريل ٢٠٠٤، ص ١٠.	
٧	تميز الأداء	يعرف (القيوتي) تميز الأداء من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه احد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء	القيوتي، محمد قاسم، " مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٣٠٣.	
٨	النمو والتعلم	هذا المقياس يعكس "مدى قدرة	شاهين، عبد الحميد أحمد، " مدخل مقترح	

<p>لتطوير مقياس الأداء المتوازن (Bsc) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية: دراسة ميدانية على عينة من شركات قطاع صناعة الأدوية في مصر"، مجلة الفكر المحاسبي، تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، السنة السابعة، ٢٠٠٣، ص ٣١٤.</p>	<p>المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، وعلى هذا الأساس فإن محور التعلم والنمو يهتم بتحقيق أحد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وهو العمل على استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء الإداري والتشغيلي.</p>		
<p>البدران، عروبة رشيد علي، (٢٠٠٧) "إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وأثرها في الاداء المصرفي- دراسة تطبيقية في مصرفي (الرافدين والرشيد)، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والادارة والاقتصاد - جامعة البصرة، ٢٠٠٧.</p>	<p>عرفة البدران كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتبارًا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع.</p>	<p>العمليات الداخلية</p>	<p>٩</p>
<p>الطائف، محمد أحمد محمد "إمكانية تطبيق ستة سيجما في مصانع الاسمنت اليمنية: دراسة حالة مصنع أسمنت البرح/ تعز" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة عدن، ٢٠١١م، ص ٩٨.</p>	<p>يعكس هذا المحور "أداء الأنشطة التي تقابل حاجات العملاء ورغباتهم ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضاهم. هناك عدد من المؤشرات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أحد الأهداف الإستراتيجية وهو تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة، وتقاس عن طريق الاستقصاء أو عدد الشكاوي</p>	<p>العملاء</p>	<p>١٠</p>

	<p>المستلمة من العملاء، معدل الوحدات المرتدة من العملاء بعد البيع معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل النمو في المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء معدل المبيعات السنوية إلى عدد العملاء، معدل تراكم طلبات العملاء"</p>		
<p>باسرودة، توفيق سريع علي، " تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٦، ص ١٢٧.</p>	<p>يعكس هذا المقياس "الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في آن واحد، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر، فاستخدام مؤشر معدل العائد على الاستثمار يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم، بينما يحدد مؤشر معدل العائد على حق الملكية مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين".</p>	<p>البعد المالي</p>	<p>١١</p>

#### ٧-١ تنظيم الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول وهي:

**الفصل الأول:** بعنوان الأطار العام للدراسة ويشمل المقدمة ومشكلة الدراسة، اسئلتها، أهدافها، الأهمية العلمية والعملية، والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة.

**بالفصل الثاني:** بعنوان الاطار النظري قسم إلى أربعة مباحث، يستعرض المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية، والمبحث الثاني المعرفة، المبحث الثالث ركز تميز الأداء، والمبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات.

**الفصل الثالث:** بعنوان منهجية الدراسة واشتمل على نظريات الدراسة، نموذجها، متغيراتها، الفرضيات، المنهج، اداة الدراسة، وقياس المتغيرات، ومصادر جمع المعلومات، ومجتمع وعينة البحث وحجمها، واجراءات الدراسة الميدانية، الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات، وجودة القياس، الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الرابع:** بعنوان عرض وتحليل البيانات احتوى معدل الاستجابة، الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات، التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، ودرجة اعتمادية المتغيرات، تعديل الفرضيات، المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات، واختبار الفرضيات .

**الفصل الخامس:** بعنوان مناقشة النتائج والتوصيات فيحتوي على ملخص النتائج، ومناقشة النتائج، واسهامات الدراسة ومحدداتها والتوصيات، والمقترحات لبحوث مستقبلية والخاتمة.

### ١-٨ الخلاصة

في هذا الفصل تم توضيح مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلات وأهداف الدراسة، كذلك تبيان الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، بالاضافة لتوضيح التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة، وأهم المصطلحات التي تم ذكرها في هذه الدراسة، وهذا سيتم في الفصل القادم التطرق للاطار النظري وادبيات الدراسة.