

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣-٠ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنظريات التي تم استخدامها في دراسة كما تم التطرق لنموذج ومتغيرات الدراسة وقياسها وتحديد منهج ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج وخصائص مجتمع الدراسة.

٣-١ نظريات الدراسة:

نظريات الدراسة هي مجموعة النظريات التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي توضح كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء، حيث نلاحظ أن الباحثين استخدموا كثير من النظريات التي تحاول تفسر كيفية أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء والبعض الآخر فسر كيفية أثر المعرفة في تميز الأداء وذلك من خلال النظريات المعيارية، أما بخصوص الدراسة الحالية استخدمت الباحثة عدة نظريات في القيادة كنظرية التبادلية والنظرية التحويلية لتحديد أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث أن القائد الإستراتيجي قد يكون قائد تبادلي من خلال تحفيز العاملين على تبادل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأستخدام مبداء الثواب والعقاب لتحقيق أداء متميز، كذلك أستخدام نظرية التحويلية في شخصية القائد الاستراتيجي حيث يكون القائد الإستراتيجي قادر على إلهام العاملين بإنجاز مهام عظيمة ومتميزة. أما نظرية المسلك والهدف تهدف لقياس العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة، من خلال تأديه القائد الإستراتيجي لمهامه في المنظمة عن طريق المعرفة الذي اكتسبها وتحديد الطرق المناسبة للعاملين لأكتساب المعرفة التي توصلهم إلى أهدافهم بأستخدام المسارات والأساليب المؤدية للأداء المتميز.

ونظرية الموارد تحدد لقياس اثر المعرفة في تحقيق تميز الأداء، حيث أعتبرت نظرية الموارد والمهارات المنظمة على أنها موارد فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في اتمام المنتجات وتميزها، ومن هذا المنطلق فأن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق تميز الأداء، حيث أكد (Prahalad & Hamel, 1990) أن كل فرد يتميز بمعرفة عن الآخر في المنظمة وفق مناصب العمل، أما المهارات الجماعية وتتمثل في المهارات المعرفة الناتجة الاحتكاك الحاصل بين

منفذي الأنشطة وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويشير كويلين (Quelin, 2000) إلى أن الموارد غير المادية تلعب دوراً أساسياً في المنظمات وتحقيق التميز في الأداء، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المنظمة، ولكي تعمل تلك الموارد على تحقيق مستوى أفضل للأداء يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١- القيمة: الموارد بإمكانه أن تزيد من قيمة المنتج في نظر العميل حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته، حيث أن القيمة تكمن في مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

٢- الندرة: الموارد بإمكانه ان يزيد من قيمة المنتج في نظر العميل حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته، حيث أن القيمة تكمن في مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

٣- عدم قابلية التقليد: يصعب على المنظمات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الافراد في العمليات الانتاجية.

٤- عدم قابلية الاحلال: الموارد لا يمكن تعويضه بأخر حيث لكل مورد قيمته وخصائصه اضافة إلى هذه الميزات نجد ان الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب ان تتميز أيضاً. ٥- عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توافرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون أيضا بسبب ارتفاع اسعار الحصول عليها.

٦- قابلية الدوام: يعتمد استمرار التميز لمدة اطول على معدل استنفاد الموارد او تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً، مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب ان تكون نسبياً مستمرة.

وكذلك اعتمدت على النظرية الابعاد الثلاثة لتحديد أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء، حيث هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسة جامعة

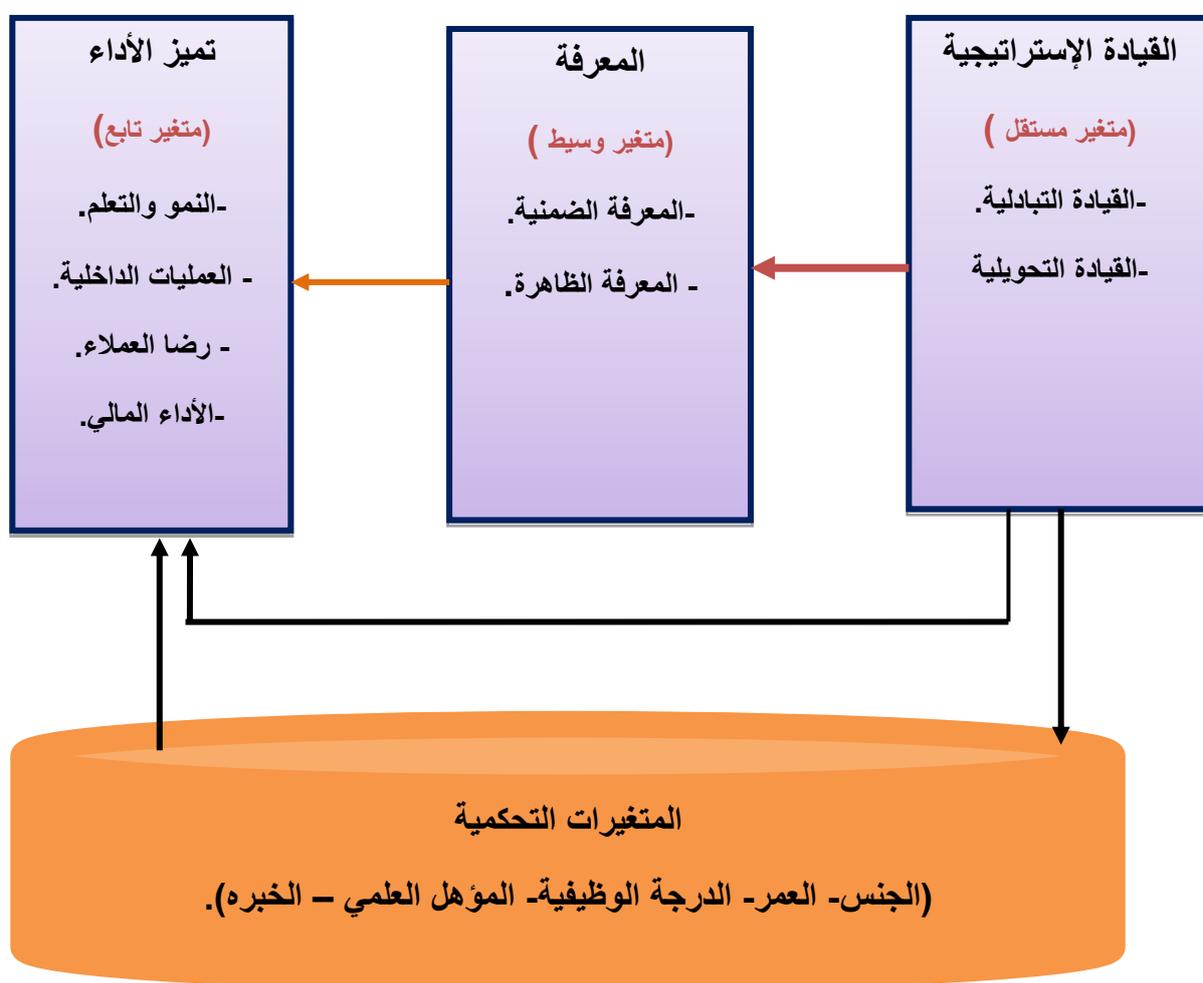
أوهايو ويرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة ومعرفته وخبراته و النطاق الذي يستطيع التأثير في أداء العاملين، وبناء على ثلاثة أبعاد هي: العمل (العمليات الداخلية، الجانب المالي)، العاملون (الموارد البشرية)، والفاعلية (العملاء)^١.

٢-٣ نموذج الدراسة:

انسجماً مع مشكلة الدراسة وعملاً على تحقيق أهدافها ، وفرضياتها وطبيعتها، صممت الباحثة

نموذجاً افتراضياً للدراسة يبينه الشكل الآتي:

شكل (١): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: إعداد الباحثة ٢٠١٧.

^١ الشبانان، لطيفة عبدالرحمن، وآخرون " نظريات القيادة وأنماطها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة السعودية، ٢٠٠٥، ص ٥.

٢-٣ متغيرات الدراسة:

بناء على النموذج السابق تنقسم المتغيرات قيد الدراسة إلى:

١- متغير مستقل- القيادة الإستراتيجية وتنقسم :

أ- القيادة التبادلية.

ب- القيادة التحويلية.

٢- متغير وسيط- المعرفة وتنقسم:

أ- المعرفة الضمنية.

ب- المعرفة الظاهرة.

٣- المتغير التابع- تميز الأداء وتنقسم:

أ- النمو والتعلم.

ب- العمليات الداخلية.

ج- رضا العملاء.

د- الأداء المالي.

٤- المتغيرات التحكمية :

أ- الجنس.

ب- العمر.

ج- الدرجة الوظيفية.

د- المؤهل العلمي.

هـ- خبره.

٣-٤ فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى- تنص هذه الفرضية على: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وتميز الأداء.

٢- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء

الفرضية الرئيسية الثانية- تنص هذه الفرضية على الآتي: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والمعرفة.

٢- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة- تنص هذه الفرضية على الآتي: هناك علاقة إيجابية بين المعرفة وتميز الأداء.

١- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة الظاهرة وتميز الأداء .

٢- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة الضمنية وتميز الأداء

الفرضية الرئيسية الرابعة- تنص هذه الفرضية على الآتي: المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء.

الفرضية الرئيسية الخامسة: تنص هذه الفرضية على الآتي: توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية المعرفة تعزى إلى متغيرات (الجنس- العمر- الدرجة الوظيفية- المؤهل العلمي - الخبرة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة

الإستراتيجية والمعرفة تعزى إلى الجنس.

٢- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة

الإستراتيجية و المعرفة تعزى إلى العمر.

- ٣- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية والمعرفة تعزى إلى الدرجة الوظيفية.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية والمعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية والمعرفة تعزى إلى الخبرة في الوظيفة الحالية.

٣-٥ منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو أكثر المناهج شيوعاً في الدراسة، لأن المنهج الوصفي يتسم بوصفة للظاهرة موضع الدراسة كما توجد في الواقع، ويعبر كمياً وكيفياً فهو لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وإنما يعتمد كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات لتطوير الواقع وتحسينه .

٣-٦ مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة على مصادر ثانوية وأولية وعلى النحو الآتي:

أ-المصادر الثانوية: تتضمن الأدبيات التي تناولت مواضيع القيادة الإستراتيجية المعرفة تميز الأداء من كتب ودوريات متخصصة (عربية وأجنبية) ورسائل علمية وبحوث نظرية وقد حصلت عليها الباحثة من الجامعات والكليات والمكتبات اليمنية والسودانية والعربية وكذلك الاعتماد على شبكة الانترنت، التي شكلت سنداً مهماً للدراسة.

ب-المصادر الأولية: وهي البيانات المجمع ميدانياً عن طريق استبانة تم تصميمها لغرض الدراسة إضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عدد من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الشركة، والمعاشية الميدانية التي قامت بها الباحثة للشركة مما ساعد الباحثة في اكتشاف الأثر بناءً على الاستبانة.

٣-٧ أداة الدراسة وقياس المتغيرات:

يحتوي هذا القسم على أداة الدراسة ومصادر قياس متغيرات الدراسة فمن خلال الرجوع إلى ادبيات الدراسة والدراسات السابقة والنشرات العلمية للدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والمعرفة وتميز الأداء فإنه تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن خلال الاستبانات الواردة في

هذه الدراسة في هذه الدراسات تم تصميم استبانة هذه الدراسة بعد تحويلها وبعد مراجعة كافة الملاحظات بالاستناد إلى آراء وملاحظات المشرفين والمحكمين تم تطوير الاستبانة الحالية بما يخدم غرض الدراسة وتوزيعها على العينة المستهدفة ومن ثم توزيعها على العينة المستهدفة ومن ثم ترميزها وإدخالها للبرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائجها، وتتكون الاستبانة من قسمين كما يلي :

القسم الأول: يشمل هذا القسم على الأسئلة العامة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية وهي معلومات شخصية عامة مثل النوع، العمر، الوظيفة الحالية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة التي تتكون من ثلاثة محاور وهي: محور الأول (متغير مستقل) القيادة الاستراتيجية ويحتوي على بعدين (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية)، المحور الثاني (متغير وسيط) المعرفة ويشمل على بعدين (المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة)، المحور الثالث (متغير تابع) تميز الأداء ويحتوي على أربعة أبعاد (النمو والتعلم، العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) وتم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتم استخدامه لدراسة المواقف وبحيث يشير (١) أوافق بشدة ورقم (٢) أوافق ورقم (٣) محايد (٤) لا أوافق والرقم (٥) لا أوافق بشدة.

٣-٨ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات شركة سوداتل البالغ عددهم ٤٠٠ قائداً وعدد قيادات شركة زين ٤٠٠ قائداً.

٣-٩ خصائص مجتمع الدراسة:

يُعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة في السودان إذ يشكل ٧% من إجمالي الناتج المحلي في الاقتصاد السوداني، كما أن الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات تسهم بشكل مباشر في تطوير ودعم وتنمية الدولة، كما حققت هذه الشركات إنجازات كبيرة للبلاد وهي مؤهلة بما تملكه من بنى تحتية وكوادر مدربة ومخلصة ومنفتحة من تنفيذ المشروع، مؤكداً التزام الشركات العاملة في مجال الاتصالات بالعمل المستمر على تطوير صناعة الاتصالات بالبلاد والتوسع في برامج المسؤولية المجتمعية خدمة للمجتمع السوداني في مجال الخدمات الأساسية من صحة وتعليم ومياه، ومن تلك الشركات شركة سوداتل وزين.

٣-٩-١ شركة سوداتل

تعتبر مجموعة سوداتل للاتصالات من إحدى أكبر شركات الاتصالات في السودان وإفريقيا. تم تأسيسها في ١٣ سبتمبر ١٩٩٣م، وقد تحركت سوداتل بخطوات ثابتة للانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية لتضرب مثالا يحتذى به في توجهات الدولة نحو سياسة الخصخصة. وتشكل سوداتل جسرا لتلاحق الاتصالات بين العالم العربي وإفريقيا وبقية أرجاء العالم، حيث تصل السودان بالمملكة العربية السعودية عن طريق الكيبل البحري، والسودان بمصر وإثيوبيا عن طريق شبكة الألياف البصرية. ويشارك السودان في كيبل وسط وغرب أفريقيا الذي يمتد من السودان عبر القارة الأفريقية وصولاً إلى جنوب أفريقيا.

وتقدم سوداتل خدمات اتصالات متنوعة، وظلت على الدوام ذات قدرة على المنافسة مع الشركات الأخرى من خلال توفير خدمات الهاتف المحمول، والثابت، ونقل الحركة وخدمات البيع بالجملة. كما تقدم سوداتل خدماتها في مجال نقل الصوت والبيانات والصورة بأحدث التقنيات التي توصل لها العالم في مجال الاتصالات والمعلومات عبر شبكات الجيل الثالث (G3) والجيل التالي (NGN).

تهدف شركة سوداتل إلى الإسهام في عملية التنمية الاقتصادية والتقنية والاجتماعية من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١- تعميم خدمات الاتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق أحدث التقنيات وفق متطلبات برامج التنمية.

٢- استخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

٣- التحول إلى ناقل للحركة الإقليمية بين إفريقيا والعالم العربي.

٤- الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالمياً.

٥- توسيع قاعدة الخدمات إلى المناطق النائية باستخدام التقنية الفضائية.

تأسيساً على الأهداف الإستراتيجية السابقة، صورت الشركة رؤيتها ورسالتها وعلى النحو

التالي:

١- الرؤية:

تتمثل رؤية الشركة حول:

- ١) أن تكون سودائل حاضرة بخدماتها في كل بيت سوداني..
- ٢) أن ينعم زبائنها بحياة أفضل عبر منتجاتها وخدماتها المتطورة التي تناسب احتياجاته وإمكانياتهم...
- ٣) أن يغدو هاتف سوداني في يد كل سوداني..
- ٤) أن يسطع نجم سودائل في سماء إفريقيا السمراء..
- ٥) أن تعمل الشركة على تطوير مجتمعها الذي تعمل فيه وتساعد في رفعة وتتميمته في مختلف المناحي...

٢- الرسالة:

تتمحور رسالة شركة سودائل حول :

- أ- إثراء الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية للقارة الإفريقية بروح الاتصال.
 - ب- إبدال نار الحرب في إفريقيا بدفء الاتصال.
 - ج- محو ظلام الجهل بضوء المعرفة وتوفير خدمات الإنترنت والمعلومات في متناول الجميع.
- ٣- القيم:

تقوم قيم سودائل على ركائز أساسية:

- أ- روح الفريق .
 - ب- إرضاء العملاء.
 - ج- الأمانة.
 - د- الإبداع والابتكار.
 - هـ- التجويد في الأداء.
- وتبين للباحثة أن شخصية سودائل تتجسد من رؤيتها ورسالتها وكيفية عمل قيمها فهي جزء لا يتجزأ من حياتها اليومية.

٣- شركات المجموعة:

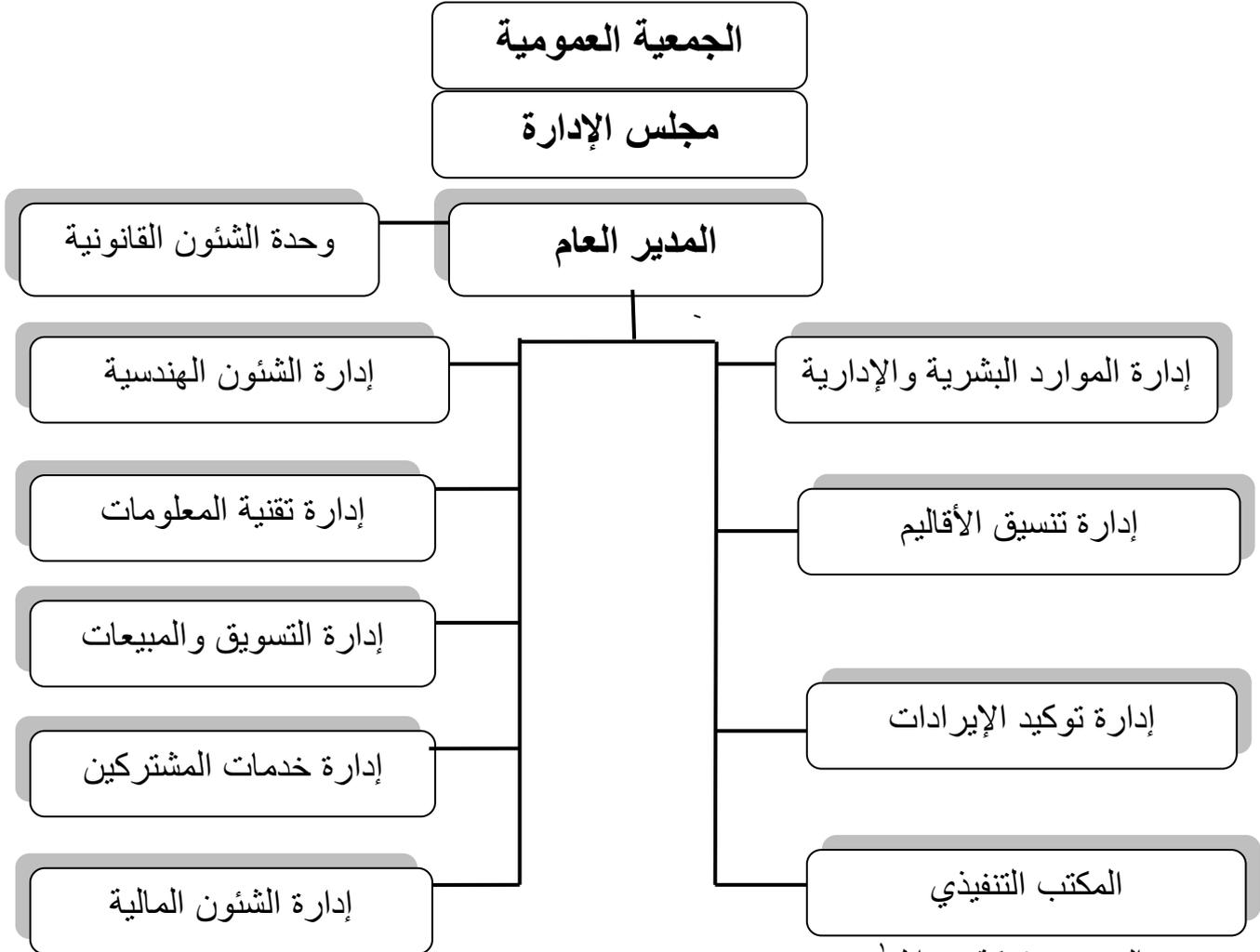
- أ- سوداني: سوداني شركة الاتصالات اللاسلكية في مجموعة سودائل للاتصالات بالسودان وتعمل في مجال الهاتف الجوال وخدمات البيانات والساعات العريضة، وكانت سوداني أول شركة في السودان تمتلك شبكة (G٣.٧٥)

- ب- ثابت للاتصالات: وهي احدى مجموعة سوداتل للاتصالات وتعنى بتقديم خدمات الهاتف الثابت والبيانات والشبكات عبر الكوابل النحاسية.
- ج- سوداسيرفيس: تعمل في مجال الخدمات الهندسية والدعم الفني لشركات الاتصالات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد.
- د- أكاديمية سوداتل للاتصالات: سوداكاد مركز للتدريب والبحوث التشغيلية.
- هـ- داتانت: إحدى شركات مجموعة سوداتل للاتصالات وتعمل في مجال الشبكات وبرمجياتها.
- و- تراسل: شركة تراسل تليكوم.
- ز- سوداسات: تم تأسيس شركة سوداسات في أبريل ٢٠٠٧م كشركة بين الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) وشركة حجار القابضة لتوفير خدمات للاتصالات عبر الأقمار الصناعية (vsat).

٤ - الهيكل التنظيمي لشركة سوداتل:

يشمل الهيكل التنظيمي لشركة سوداتل على تكوينات إدارية تنظم نشاط الشركة وتوضح الواجبات والمسئوليات وإجراءات الاتصال والرقابة وفق تقسيم واضح للعمل، وتخضع تلك التكوينات لقواعد وأنظمة ذات صلة بطبيعة نشاطها وخصوصياتها كما هو موضح في الشكل (١/٤).

شكل (١/٤): الهيكل التنظيمي للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)



المصدر: شركة سوداتل^١

٥- واقع القيادة الإستراتيجية:

تتمثل القيادة الإستراتيجية بالإدارة العليا في شركة سوداتل، وبالتالي تعنى بتحسين جودة الاتصالات وتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية بجانب تعزيز البنية التحتية بمد خطوط الألياف الضوئية لربط مدن وقرى جديدة بجانب ربط دول الجوار ليصبح للسودان دور أساسي في تمرير الحركة العالمية للعمق الإفريقي ليكون بوابة إفريقيا للاتصالات.

كما تساهم القيادة الإستراتيجية في دفع حركة التنمية الشاملة للشركة، بل أصبحت من الأدوات المهمة في استقطاب رؤس الأموال من خلال تقديم خدمة البيانات، على مستوى الهاتف الثابت والجوال، التي تعد توجهاً إستراتيجياً يركز عليه مع استخدام البنية التحتية الجيدة التي تمتلكها سوداتل، كما تطمح إلى التوسع في خدمات البيانات ومشاريع السعات العريضة في المرحلة المقبلة الأمر الذي سيساعد المجموعة على تقديم أفضل الخدمات لزيائنها داخل وخارج السودان.^١

تتظر القيادة الإستراتيجية بعين الاعتبار إلى استمرار تحسن استثماراتها الذكية في السودان وعملياتها بغرب إفريقيا والحفاظ على موقعها الرائد بجميع الأسواق من خلال نوعية الإستراتيجية والشراكة الإستراتيجية.

٦- الإستراتيجية الهادفة:

تعد من المهام الأساسية للقيادة الإستراتيجية في شركة سوداتل متابعة ما توصل إليه التكنولوجيا وثورة المعلومات وتطبيقات الهواتف الذكية واللاحق بركب التقدم، كل ذلك يتطلب البناء وإعداد الخطط الإستراتيجية الهادفة وصولاً إلى مراتب متقدمة من النمو وتحقيق الأرباح، كذلك اكدت المتغيرات التي شهدها العام ٢٠١٣م في محور العمل الداخلي إعادة هيكلة المجموعة لمزيد من الفعالية وتقليل المصروفات التي كانت تشكل عبئاً مالياً على الشركة، كما إن الإبتتاح علي الإقليمية والعالمية يعد من الإستراتيجيات التي بنت عليها سوداتل محاور نموها، وأكد أن الإدارة في استشرافها للمستقبل تضع نصب أعينها المصلحة العليا للشركة من خلال تبني إستراتيجية هادفة وبناءة تركز على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالشركة وعدم بيع أصولها ذات الربحية والعمل على توزيع الأرباح بناءً على سياسة منهجية مدروسة، كما أن الإنتقال من خدمة الصوت إلى خدمة نقل البيانات إحدى الإستراتيجيات القوية التي تعول عليها في تقديم خدمات متكاملة لقطاع المؤسسات والخدمات المجتمعية وتطبيقات الحكومة الإلكترونية وبالتالي

^١ www.sudatel.sd

تركز القيادة الإستراتيجية اهتمامًا بحقوق مساهمي الشركة ومصالحها وتوصي مجلس إدارة الشركة بتوزيع أرباح عينية على شكل أسهم للمساهمين بنسبة ٥% من رأس المال المدفوع لعام ٢٠١٣م بواقع سهم واحد لكل عشرين سهماً.

٧- الخدمات المتميزة:

ظلت القيادة الإستراتيجية لشركة سودائل تسهم بفعالية في دفع حركة التنمية الشاملة التي انتظمت البلاد بل أصبحت من الأدوات المهمة في استقطاب رؤوس المال في القطاعات المختلفة (بترول، وصناعة، وزراعة، وأمن، وصحة، وتعليم)، فثبنت حركته الكلية على سهولة انسياب المعلومات وأصبحت من أهم سماته خدمات التعليم عن بعد والتطبيب عن بعد والإنترنت وشبكة المعلومات والمكتبات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وخدمات الصوت التقليدي في مجالها الثابت والمتحرك وهي تعمل في منظومة متكاملة فقد غطت الشبكات الرقمية الحديثة جميع أنحاء السودان وبلغت شبكة الألياف الضوئية أكثر من سبعة آلاف كيلو متر وغطت خدمات الشركة أكثر من سبعمائة حاضرة وقرية وتنفذ سودائل خطة إنشاءات من خلال شبكات لأ سلكية تعتمد على تقنيات الجيل الثالث التي تعتبر الأحدث في عالم الاتصالات تمكنت من خلالها في المرحلة الأولى من إصدار شبكات الجيل الثاني التي تتوحد فيها شبكة الصوت والمعلومات.

ح- جائزة التميز:

توجت مجموعة سودائل في احتفال كبير شهده ممثلو أكثر من أربعين شركة من مختلف أنحاء العالم في شتى المجالات بمدينة روما الإيطالية يوم الاثنين ٢٣ يونيو ٢٠١٦م بجائزة التميز في التقنية والإبداع والجودة، بجانب مجموعة أخرى من الشركات المتميزة من مختلف أنحاء العالم ، والتي تنظمها المؤسسات الفرنسية وتهدف من خلالها إلى تسليط الضوء على الشركات المتميزة في مختلف المجالات التقنية والصناعية في مختلف دول العالم وقد نالت سودائل شهادتي التقدير والتميز بالإضافة إلى جائزة التقنية والإبداع والجودة الإفريقية بما تقدمه من خدمات.

ط- تحقيق الريادة:

أكدت القيادات الإستراتيجية بشركة سودائل أن أهمية الشركة تتبع من كونها الرائد والقائد لقطاع الاتصالات في السودان، فمنذ إنشائها رسمت لنفسها خطاً يمكنها من لعب أدوار على المستوى الدولي والإقليمي فجاء مشروع النقل الإقليمي للحركة، فكانت أولى خطوات تنفيذ مشروع الكيبل البحري الذي ربط السودان بالسعودية عبر البحر الأحمر حيث أصبح الكيبل منفذاً بديلاً

للأقمار الصناعية في مجال نقل حركة المعلومات والصوت، ثم جاءت الخطوة الثانية بالربط مع إثيوبيا كما قامت الشركة في ذات الاتجاه بتمديد أليافها الضوئية إلى مصر ليصبح السودان معبراً بين إفريقيا والعالم العربي وأوروبا هذا بجانب مشاركتها في كابل شرق إفريقيا الذي يمتد من السودان جنوباً إلى جنوب إفريقيا عبر المحيط الهندي كواحد من مشروعات التكامل الإفريقي، وقد اكتملت الدراسات الخاصة بالكابل النهري الذي يمتد عبر النيل الأبيض إلى كينيا ويوغندا حلقة أخرى من حلقات التواصل الإفريقي.

أضافت القيادة الاستراتيجية بشركة سوداتل أبرز الجوانب التي تعتبرها حققت من خلالها الريادة والتميز في الاداء مقارنة بالشركات المنافسة وهي:

- حصول الشركة على أنجح مشروع لسياسة الخصخصة التي انتهجتها البلاد.
- أول شركة تتحول من الأنظمة التماثلية إلى الأنظمة الرقمية في الشرق الأوسط.
- أول شركة اتصالات عربية تحصل على شهادة الآيزو.
- تمتلك رخصة للهاتف الثابت ورخصة للسيار وأربعة رخص في مجال السيار في مورتانيا.
- تمتلك أكبر شبكة رقمية في السودان تمتد شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً.
- تقدم خدماتها في مجال نقل الصوت والبيانات والصورة بأحدث التقنيات التي توصل إليها العالم في مجال الاتصالات والمعلومات عبر شبكات الجيل الثالث (NGN³) (G3).
- تغطي خدماتها أكثر من تسعمائة حاضرة وقرية .

٣-٩-٢ شركة زين

لقد بدأت شركة زين السودان عملها في فبراير ١٩٩٧م، كانت تسمى سابقاً (موبينيل) كأول موفر لخدمات الهاتف السيار في السودان، وقد كانت تعمل سابقاً كجزء من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل عبر المساهمين من القطاع العام والخاص حتى عام ٢٠٠٦م عندما آلت ملكيتها إلى مجموعة الاتصالات المتنقلة أم تي سي، ضمن إستراتيجيتها للوصول إلى العالمية عبر المحلية والإقليمية وهكذا عززت مجموعة أم تي سي وجودها في الشرق الأوسط وإفريقيا عندما جعلت موبينيل سابقاً رائد الاتصالات النقالة في السودان ووسطة العقد في منظومتها الممتدة عبر القارتين الآسيوية والإفريقية في ٢٢ دولة وقد نجحت زين السودان في تعميق ارتباطها بالمجتمع السوداني من خلال التصاقها الوثيق بكل نشاطاتها وتقديم مبتكرة له والمساهمة في تنمية وتقديم الأفضل.

تتمتع زين اليوم بخدمة أكبر قاعدة مشتركين ومستخدمين في السودان حيث تفوق ١٤ مليون مشترك حتى ٢٠١٦م. ولقد وصل عدد العاملين إلى أكثر من ١١٩٧ موظف كما أن حصتها السوقية ٥٨% من السوق السودانية.

تهدف شركة زين إلى :

- ١) التركيز والحفاظ على حصتها السوقية من خلال مزيج من الإستراتيجيات.
- ٢) الحفاظ على علاقاتها الإقليمية والتركيز على تحسين الأداء.
- ٣) تحسين التكنولوجيا المستخدمة والحصول على تغطية شبكية أقوى وأفضل .
- ٤) إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الشركة.
- ٥) تحسين الجودة في تقديم الخدمات والعروض الجديدة والمميزة.
- ٦) رعاية الموظفين وتحفيزهم وتدريبهم وتشجع الموظفين الجدد وتعزيز تفوقهم.
- ٧) تقديم خدمات مجانية للمجتمع السوداني والمساهمة في تطويره وتنميته عن طريق إنشاء المدارس ودور الرعاية وغيرها.

تأسيساً على الأهداف الإستراتيجية السابقة، صورت الشركة رؤيتها ورسالتها على النحو الآتي:

١- الرسالة:

كانت رسالة زين الاستمرار في التحري ووضع معايير جديدة للأداء عن طريق الاستثمار في مستقبل الشعب السوداني. والبحث عن المعرفة والابتكار من أجل رفع توقعات عملائها وخدمة المجتمع، وتوفير خدمات غير مسبقة للمشاركين وتنمية المجتمع أفضل قيمة لكافة الشركاء.

٢- الرؤية:

رؤية زين أن تصبح مشغل الهاتف السيار الأعلى قيمة والذي يتزأس نمو سوق الاتصالات في السودان وازدهار الأقتصاد السوداني وتوفير القيمة الأسمية لجميع مساهمي زين.

٣- سياسة شركة زين:

ترتكز سياسة زين في تفعيل وإدارة مواردها البشرية على أسياسيات خمسة، هي:

أ- المستقبل:

ب- الصدارة:

ج- المرح:

د- الشفافية:

هـ- رضا موظفيها:

٤- واقع القيادة الإستراتيجية في شركة زين:

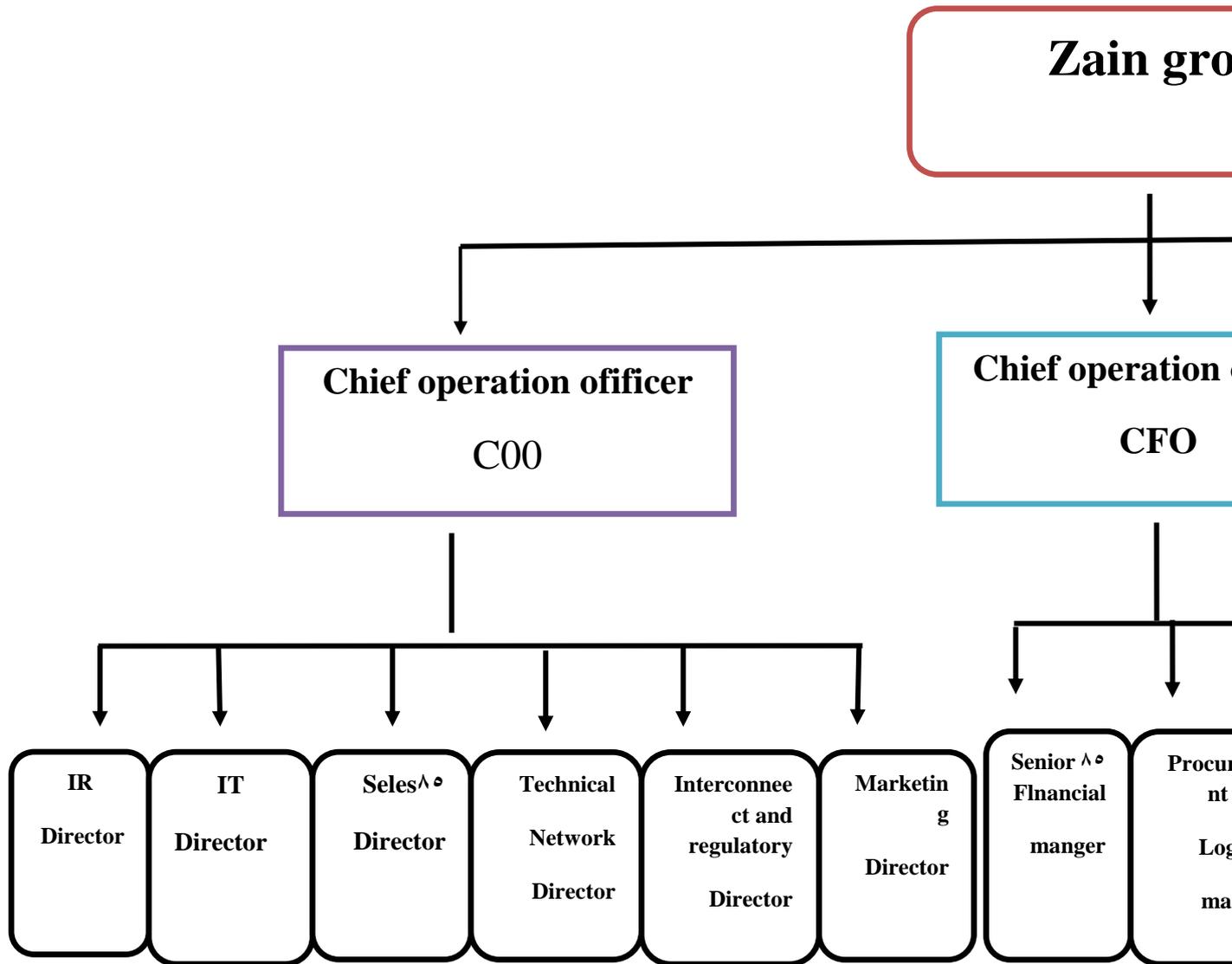
يعتبر أسلوب القيادة الإستراتيجية في شركة زين من أنجح أساليب القيادة المتبعة في الشركات، حيث إنها تعتمد في تعيين القادة على الأقدمية، الخبرات الممتدة، كما أنها لا تتقاضى عن المؤهلات المميزة، كما تقوم الشركة بتدريب قادتها دورياً فالشركة تعقد دورات تدريبية سنوية لكل موظفيها لزيادة خبراتهم ولتأهيلهم لكي يصبحوا قادة فاعلين في المستقبل.

٥- الهيكل التنظيمي لشركة زين:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يضم مجموعة من الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية. وينظر العولمة إلى الهيكل التنظيمي على أنه توضيحات بيانية (شكلية) للعلاقات التنظيمية والبناء التنظيمي بما فيه من وحدات وأقسام وفروع ووظائف^١. وتلاحظ الباحثة أن كبر الهيكل التنظيمي لشركة زين نظراً لكثرة إداراتها وأقسامها. كما يظهر في الشكل (١/٤) الهيكل التنظيمي لشركة زين:

^١ شركة زين، إدارة شؤون العاملين، ٢٠١٦.

شكل (١/٤): الهيكل التنظيمي لشركة زين
 المصدر: إدارة شؤون العاملين بشركة زين



٦- وضع إستراتيجية الشركة:

تتبع شركة زين إستراتيجية التميز وهي (التركيز على حصة سوقية خاصة بهدف خدمة حاجاتها بشكل أفضل من أي منافس آخر)، وذلك باستخدام التكنولوجيا والأساليب السوقية الجديدة، وتعزيز الإبداع والقدرات الخلاقة بين العاملين لبناء حصة سوقية كبيرة، وجعل المنتج متفرداً في مجال الاتصال، وقد يكون هذا التفرد من خلال العلامة التجارية أو التكنولوجيا المستخدمة، أو هيئة المنتج وشكله وشبكة التوزيع، كما أن إستراتيجية التميز لا تعني إغفال الكلف، حيث إن رفع السعر قد يجعل المشتريين من ذوي الولاء للمنتج وذوي الحساسية للسعر يتجهون للمنافسين، فهناك عدة مداخل لإضافة القيمة للمشتري من خلال هذه الإستراتيجية من بينها جودة الخدمات، تكثيف مجهودات البحث والتطوير، الاهتمام بالسيطرة النوعية والمواصفات وسرعة الاتصال وتقديم الخدمات.

كذلك تحرص القيادات الإستراتيجية لزين على دعم مجالات عمليات الشركة بمزيد من التركيز والاهتمام، للوصول إلى أفضل مستويات من الكفاءة والجودة، وعلى هذا الأساس تتبنى أربع مبادرات إستراتيجية هي (تجربة العملاء - الفعالية التشغيلية - نمو الأعمال التجارية - تنمية الأفراد)، فزين تهدف إلى تنصيب نفسها في موقع الشركة التي تعمل في إطار إرضاء " العميل "، وتوفير المناخ الذي يتحرك فيه بأريحية لإنجاز مهامه العملية والشخصية، هذه من " الثوابت " التي لن تتخلى عنها الشركة، وهي بالتأكيد ما يميزها عن الآخرين، ومن هنا جاء شعار علامتها التجارية ... " زين عالم جميل ".

٧- أسلوب القيادة:

أشارت أغلب قيادات شركة زين أنها تتبع الأسلوب الديمقراطي، وبالتالي هي مسؤوله عن تشجيع النمو والتعلم في كافة المستويات التنظيمية، وتعمل على خلق فرص للأفراد لكسب المعلومات من مصادر متنوعة، وتقدم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات ومناقشة الأفكار وبالتالي فسح مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر ومتعددة، من خلال التركيز على رؤية ورسالة الشركة والتشجيع الشخصي والتمكين، وبالتالي تمكن القيادة الإستراتيجية العاملين من التصرف وفق المعلومات المكتسبة ودعم التغيير السلوكي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة، حيث يشجع القائد الإستراتيجي التعلم والابتكار من خلال تأكيد دور العاملين في تحقيق رؤية المنظمة وتشجيعهم على الاستجابة للأوضاع والتحديات الجديدة.

وأضافت قيادة الشركة إلى أن للقيادة عدة مهام ترتبط بالتعلم والعمل المجد والتدريب وتشجيع الموظفين، والتخطيط الإستراتيجي، والديمقراطية في العمل. حيث يعكس العمل المجد قدرة القائد على إظهار قيم العمل من أجل الجماعة وتشجيع الموظف على أن يكون له دور نموذجي. بينما يرتبط التدريب والتشجيع للموظفين بقدرة القائد على تدريب الموظفين في مجال العمل وتشجيعهم على التعامل بفعالية مع القضايا الشخصية، ويشير العمل الديمقراطي إلى مدى قدرة القائد على الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين ويقرر من يقوم بالعمل وماذا سيقوم به بشكل عادل، ويعكس التخطيط الإستراتيجي قدرة القائد على رؤية المستقبل، وتطوير رسالة المنظمة، وإيجاد الطرق لإنجاز الأهداف.

٨. تنمية وتطوير أداء العاملين:

في قطاع رعاية العملاء هناك برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع طبيعة الأعمال المكلف بها، سواء كان هذا التدريب مستقلاً أو من خلال تأدية المهام اليومية، بالإضافة إلى وجود برنامج الإرشاد الفردي الذي يتم به اختيار مرشد لكل فرد لديه إمكانيات كامنة للقيادة. فعند تعيين أي موظف جديد في مركز الاتصال يتم تدريبه على أكثر من شق مثل الخدمات التي تقدمها الشركة وطريقة الرد على العملاء، كما يخضع جميع الموظفين إلى برامج تدريب دورية لتذكيرهم بالخدمات وتدريبهم على كل ما هو جديد. تحرص شركة زين على الاستفادة من السياسة التدريبية التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في الشركة، فهي استحدثت أخيراً برامج تدريبية متطورة خاصة بتطوير العاملين في الشركة، حيث تتيح هذه البرامج تشكيل شخصية العاملين وتوحيد مفاهيمهم وتطوير إمكانياتهم لتكون مساهماتهم فاعلة في تحقيق الأهداف العليا للشركة. ولم تقتصر شركة زين فقط على تدريب موظفيها فقد استوعبت طاقات الشباب في المجتمع، حيث أطلقت زين في عام ٢٠١٤م مبادرة رائدة باسم خدمة المشتركين لتدريب الخريجين لمدة عام كامل، حيث بلغ عدد المتدربين ٤ آلاف خريج من الجامعات السودانية لتأهيلهم لدخول الحياة العملية.

كما تشجع على بناء الطموح والرغبة في الإبداع والتميز من خلال إقامة احتفال سنوي لتكريم عشرة ابتكارات وأفكار مميزة للعاملين في مجال الاتصالات والهندسة وتكنولوجيا المعلومات وإعطائهم لقب (الموظف المتميز).

٤. رعاية العملاء:

أكدت قيادة زين أن أهم أهدافها أن تفوق توقعات عملائها من خلال المبادرة بالحلول والخدمات المقدمة، فجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها وسرعة إنجازها هو ما يميز العلاقة معهم، لذلك فإن «زين عالم جميل» ليس مجرد شعار، بل حقيقة تسعى إلى المحافظة عليها^١. تستقبل خدمة العملاء استفسارات العملاء فيما يخص العروض والأجهزة الذكية ودفع الفواتير، كما تحرص على توفير كل المعلومات والبيانات وتتابع قنوات التواصل مع العملاء، وأي استفسار قد يطرح من قبل العميل، وبينت قيادة «زين» أن هيئة لجنة التحكيم منحها المركز الأول في فئتي قطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت، لنجاحها في تحقيق أعلى معدلات رضا العملاء عن جودة وكفاءة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لعملائها، لتصدر قائمة الشركات المتنافسة، وهو الأمر الذي تعتبره بمثابة شهادة تقدير خاصة تثبت مدى التزامها وحرصها على مستوى الخدمات التي تقدمها لعملائها.

وتمكنت شركة زين من الوصول إلى المعايير العالمية الخاصة في جانب رعاية العملاء، إذ وصلت سرعة الرد على العميل اليوم إلى ٣ ثوان، فيما حل أي مشكلة يواجهها العميل خلال ٢٤ ساعة من توقيت تقديم الطلب، كما يتم الرد على ٩٣٠ مكالمة لرد عبر خدمات المشتركين في الحظة الواحدة بواسطة مركز ٧/٢٤ خدمات المشتركين، ويبلغ عدد الموظفين في خدمة المشتركين حوالي ١٠٠٠ موظف ومدرب يعملون بنظام العمل بالورديات على قنوات متعددة بواسطة البريد الصوتي، الإيميل الإلكتروني، الفيس بوك، والتويتتر، والرسائل القصيرة)، وتقديرًا لجهود الشركة في هذا المجال منحت «سيرفس هيرو» شركة زين جائزة في هذا الجانب مؤخرًا.

ولم تقف زين في توسعاتها عند الحدود الجغرافية، بل تجوّلت كذلك مع مشركيها، فأطلقت أول شبكة اتصالات متقلة عابرة للحدود الجغرافية على مستوى العالم بدون خدمات رسوم التجوال الدولي.

٥. تحسين سرعة العمليات:

سعت القيادة العليا لشركة زين إلى تحقيق المراكز الأولى بين الشركات التي أطلقت تكنولوجيا خدمات الجيل الثالث في العام ٢٠٠٤م، لتنتقل قاعدة عملائها إلى تقنية الاتصالات النقالة ذات القدرة على دعم عدد أكبر من مستخدمي الصوت والبيانات في وقت واحد وبمعدلات

^١ <http://gulf.argaam.com/article/articledetail/372708>

نقل بيانات أسرع. كما تحرص القيادة بشركة زين على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث إن هناك برامج دورية تجري باستمرار لقياس مدى كفاءة مراكز الاتصال، سواء كانت من داخل الشركة أو من خارجها، ومنها التحقق من دقة المعلومة المقدمة للعميل والالتزام بالإجراءات التي تهدف إلى لحماية العميل، بالإضافة إلى جودة الخدمة المقدمة للعميل من ناحية مهارات التعامل، حيث إن هذه البرامج تعمل وفق المعايير العالمية والضوابط التي تحكم هذه النوعية من الخدمات، فالشركة تنظر إلى الموظف على أنه صوتها المباشر مع عملائها، وهو جسر الاتصال الدائم. سهلت زين حياة عملائها اليومية وبسطت معاملاتهم واختصرت لهم الجهد والوقت، من خلال خدمات المحفظة النقدية المتنقلة (المصرفية) التي يتاح لهم من خلالها التعامل مع جهازهم الخليوي على أنه حساب بنكي متنقل حيثما كانوا داخل السودان".

٦. تحقيق أعلى أيراد مالي:

سعت شركة زين الى دفع الشركة إلى الامتياز، وبالتالي احتلال موقع رائد في سوق الشرق الأوسط والسوق الإفريقية، من خلال تأمين الخدمات والمنتجات الأكثر ابتكارًا إلى عملائها والعائدات الممتازة التي يحصدها مساهموها، كما تعمل وفق أعلى المعايير الدولية. كما اعتبرت القيادة الإستراتيجية لشركة زين أنها صاحبة أكبر حصة سوقية في سوق الاتصالات السودانية من حيث عدد المشتركين حيث بلغ عددهم أكثر من ١٤ مليون مشترك في عام ٢٠١٥م كأكبر شريحة من المشاركين مقارنة بمجموعة زين نفسها، وبالتالي زادت الحصة السوقية للشركة من الإيرادات، فقد أصبحت من الشركات الهامة جدًا في الأقتصاد السوداني. خلال الخمس السنوات (٢٠١٤م) رفدت شركة زين الخزينة العامة للدولة ٥,٥ مليار دولار، منها ٢ مليار دولار (ضرائب، رسوم إدارية، جمارك، زكاة)، بينما ٣,٥ مليار دولار مساعدات الإقتصاد القومي السوداني لتنفيذ أعمالها الإستراتيجية لشركات الأفراد المحليين ك(أعمال المقاولات، ومشتريات، مشاريع عمل الأفراد، شبكة توزيع الخدمات، وشبكة توزيع الشبكات) عداء مشاريع المسؤولية الإجتماعية.

٣-٩ عينة الدراسة:

نظرا لاستحالة دراسة المجتمع ككل في البحوث الإنسانية تلجأ الباحثة دوماً إلى العينة كأسلوب لإجراء الدراسة بدلا من المجتمع الكلي وتعرف العينة على أنها "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها من ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".

وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من المعاينة، الاحتمالية والغير احتمالية، سنعتمد في هذه الدراسة على النوع الثاني وقد تم اختيار العينة غير الاحتمالية الحصصية (Quota Sampling)، والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث وهي افضل طريقة للحصول على المعلومات الأساسية التي لها صلة ومتوفرة لدى مجموعات محددة، فهي تتيح للباحثة اختيار اعضاء العينة بطريقة ميسرة من المجموعات المستهدفة بناء على اعداد أو حصص محددة مسبقا، والحصص الخاصة بكل مجموعة تحدد على اساس نسبة عدد كل مجموعة إلى إجمالي عدد المجتمع سنحاول أن نجعلها ممثلة لمجتمع البحث قدر الإمكان وذلك بإتباع الإجراءات المعمول بها في مثل هذا النوع من العينات .

٣-١٠ حجم العينة:

لتتحقق أهداف هذه الدراسة اختارت الباحثة عينة الحصصية من القيادات والبالغ عددهم (١٦٠) بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة وهذه الفئات هي (مدير عام، نائب مدير عام ، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس حده، أخرى)، وتم توزيع (١٦٠) استبانة عاد منها (١٤٧) استبانة، واستبانة واحدة فقط غير صالحة وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٤٦) استبانة.

٣-١١ اجراءات الدراسة الميدانية:

ان الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية هي الاستبانة (عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة). وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، من أهم الأسباب التي أدت إلى الاستعانة بالاستبيان كأداة الدراسة الميدانية، يأتي:

- ١- الحصول على معلومات التي لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى كالسجلات الرسمية.
- ٢- إعطاء فكرة للمفحوص للتفكير أثناء الإجابة عن الأسئلة.
- ٣- إمكانية استخدامه مع العينات الكبيرة.

٤-سهولة ترتيب نتائجه وتفسير بياناته.

وتحقيقاً لأغراض الدراسة صممت الباحثة إستمارة لدراسة أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء في شركات الاتصالات السودانية ، وأرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين: (راجع الملحق رقم ١).

القسم الأول:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول(الجنس، والعمر، والوظيفة الحالية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية).

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على عدد (٦٤) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عمّا تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وُزعت هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- المحور الأول: القيادة التبادلية وقيست بعدد (١٠) عبارات.
- المحور الثاني: القيادة التحويلية وقيست بعدد (١٠) عبارات.
- المحور الثالث: المعرفة الضمنية وقيست بعدد (١٠) عبارات.
- المحور الرابع: المعرفة الظاهرة وقيست بعدد (٩) عبارات.
- المحور الخامس: النمو والتعلم وقيست بعدد (٧) عبارات.
- المحور السادس: العمليات الداخلية وقيست بعدد (٧) عبارات.
- المحور السابع: العملاء وقيست بعدد (٦) عبارات.
- المحور الثامن: البعد المالي وقيست بعدد (٥) عبارات.

٣-١٢ الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة للتأكد من صدق محتوى الاستبانة طريقة : الاختبار المبدئي " لصدق الاداة" وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاداة بطريقة صدق المحكمين ملحق رقم (٢) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عدد ٨ من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة حيث كانت لديهم الخبرة الكافية في مجال ادارة الاعمال ، و طلب منهم ابداء الراي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى شمولية المتغيرات لجوانب الدراسة وسلامتها لغويًا ووضوح عبارتها حيث يسهل للمبحوثين الاجابة عليها.

٣-١٣ جودة المقياس:

أ/ شمولية البناء الداخلي: لتحقيق هذا المفهوم قامت الباحثة بأخذ المقاييس الوارد في الدراسات السابقة، وباعتبار أن المقاييس السابقة متوفرة باللغة الانجليزية فقد قامت الطالبة بترجمتها من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية وعرضها على عدد من الاساتذة الجامعيين بجامعة عدن وصنعاء وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المتمكنين من اللغة الانجليزية، و بناءً على آرائهم تم تعديل صياغة بعض البنود والتأكد من سلامة ووضوح اللغة العربية، كما تم اعادة ترجمتها الي اللغة الانجليزية بواسطة مترجم جامعة السودان للتأكد من صحة الترجمة من اللغة الانجليزية الي اللغة العربية ومن اللغة العربية الي اللغة الانجليزية ليصبح الاستبيان في شكله النهائي حتى يسهل للمستخدمين فهمه والاجابة عليه.

ب/ صدق الاعتمادية : هي أن تكون الاجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الغرض الذي من اجله تم انشاء المقياس، والثبات يعني ان تقيس الاستبانة الجوانب التي من اجلها تم وضع المقياس لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة كما يقصد بالثبات Reliability الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطي نفس النتائج اذا قاس نفس الشيء مرات متتالية وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، كطريقة اعادة الاختبار Test-retest وطريقة الاختبارات المتوازنة parallel tests وطريقة التجزئة النصفية split-half وطريقة الفا كرو واعدت هذه الدراسة علي اسلوب الفا كرو نباخ لحساب ثبات المقياس حيث يعبر معامل الفا عن درجة الاتساق الداخلي internal consistency .

٣-١٤ الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم ادخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الاصدار ٢١ المدعوم ببرنامج IAMOS الاصدار ٢٢ ومن ثم تمت المعالجة الإحصائية حسب الاساليب الإحصائية المستخدمة التالية:

٣-١٤-١ : الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

الذي يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر إليها ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام أي منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً، أو ترتيبياً، أو فئوياً، أو نسبة .

واستخدمت في هذه الدراسة (التكرارات الفئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ، وصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة .

٣-١٤-٢ : اساليب الاحصاء التحليلي :

٣-١٤-٢-١ : الصدق:

الاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه فاختبار الذكاء الذي يقيس الذكاء فعلاً اختبار صادق مثله في ذلك كمثل المتر في قياسه للأطوال والكيلو في قياسه للأوزان والساعة في قياسها للزمن وتختلف الاختبارات في مستويات صدقها تبعاً لاقترابها أو ابتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها فاختبار الذكاء الذي يصل في قياسه لتلك القدرة إلى مستوى ٠.٨ أصدق في هذا القياس من أي اختبار آخر للذكاء لا يصل إلى هذا المستوى أي أنه أصدق مثلاً من الاختبار الذي يصل في قياسه للذكاء إلى مستوى ٠.٥ .ويحسب مستوى صدق الاختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان .

٣-١٤-٢-٢ : التحليل العاملي الاستكشافي:

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الأساسية، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى .

وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية .

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill) التي تتمثل في النقاط التالية^١:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عباره أو متغير ٠.٦٠ أو أكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من ٠.٢ .
- ان يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد ٠.٥ أو أكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

^١ مدني، حسن علي" أثر عوامل استخدام الهاتف المحمول في نية تبني استخدامه في الاعلانات التسويقية باستخدام تحليل المسار: موضع الضبط متغير معدل" اطروحة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ص١٤٩.

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن ٠.٥٠%، تناسب العينة، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبند أكثر من ٠.٥٠%، وان لا يقل تشعب العامل عن ٠.٥٠% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٥٠% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

٣-١٤-٢-٣: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي ١، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من ٠.٥٠ - ٠.٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من ٠.٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من ٠.٥٠ فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009). ، والجدول رقم (٤-٩) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد التحليل العاملي الاستكشافي .

٣.١٤.٢.٤.٢.٤.٣.٤ معامل الارتباط: لقياس واعتمادية الأداء المستخدمة في هذه الدراسة .

٣-١٤-٢-٥: أسلوب تحليل معامل الارتباط: واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة و لأجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل .

٣-١٤-٢-٦: معامل الارتباط بيرسون : في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية. أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، وهناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات. أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء-عزم بيرسون (Pearson product-moment correlation coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التغير لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون، استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات و التي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى .

٣-١٤-٢-٨: الانحدار المتعدد: من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. و الانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن

العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

٣-١٤-٢-٩ : الانحراف المعياري : هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة، وتستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو σ للمجتمع .

٣-١٤-٢-١٠ : الوسيط : يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبت ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً .

٣-١٥ : الخلاصة :

أشار هذا الفصل الي عرض للنظريات المستخدمة في الدراسة و لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة المتغيرات القيادة الإستراتيجية والمتغيرات الوسيطة المعرفة، المتغيرات التابعة تميز الأداء والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ، ويشير الفصل الرابع إلى التحليل.