قال تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم

(أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ {9})

صدق الله العظيم

(سورة الزمر)

الإهـــــداء

إلى من ربياني صغيراً ، وعلماني دروب العطاء ، وزراعا في نفسي حب العلم والمبادرة ...أمي وأبي أجزل الله عطاءهما وسدد خطاهما ...

إلى من صبر وأحتسب وآثر وكان نعم العون والسند ... زوجي الغالي...

إلى ينابيع الخير وشموع الوفاء ... جدتي وأختي وإخواني الكرام...

إلى أجمل هدية أهداني بها ربي وغرس المحبة في قلبي ولدي ماهر..

إلى كل أهلي وصديقاتي وأحبائي وكل من له حق علي ...

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

داعياً الله العظيم أن يتقبل انه ولي ذلك والقادر عليه والهادي إلى سواء السبيل...

الباحثة

شكر و تقدير

فالحمد والشكر دواماً لله عز وجل الذي هداني إلى أقوم السُبل وأعانني ووفقني ومنحني الصبر والمثابرة في تحمل و إظهار هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود(ربِ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحاً ترضاه).

وفي هذا المقام وعلى صفحات رسالتي أخص بالشكر الجزيل والامتنان جامعتي العريقة التي منحت لي هذا الشرف العظيم بتفضلها وقبولها لي كطالبة يمنية بين أخواتها وإخوانها الأحباء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وكذلك كلية الدرسات العليا وكلية الدراسات التجارية.

ومن ثم أتقدم بشكري وعظيم امتناني إلى أستاذي الفاضل البرفيسور القدير/ أحمد إبراهيم أبوسن لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وأحمد له سمو معاملته ورحابة صدره وجهده الدؤوب ومساهمته الفعالة في توجيهي وإرشادي، وعلى إعطائي الثقة بالتشجيع المتواصل منذ أن كان الموضوع فكرة إلى أن تبلور في صورته النهائية، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر للأساتذه أعضاء لجنة المناقشة البرفيسور/ ميرغني عبدالعال أ مشارك د/ صديق بلل على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وإثرائه بالنصائح والتوجيهات التي تساعد في إخراجه بأفضل صورة وأسال الله أن يجزل لهم الثواب ويجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عاملي شركتي الاتصالات السودانية، لحسن تعاونهم وتقديمهم لي كافة المعلومات المهمة التي تساعدني في إظهار بحثي إلى حيز الوجود.

وشكري موصول إلى أ.مشارك د/ صالح الجريري لم يبخل علّي بجهد، وهو يقدم لي العون والأستشارة في صياغة البحث. كما أشكر كلاً من رئيس الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والمدير المالي ومدير فرع أبين فكان لتشجيعهم لي دوما ليتشرف بي فرع الجهاز كوني موظفه فيه.

وكذلك أهدي شكري لأبي الغالي الذي زرع لي فّي محبة العلم والعمل منذُ الصغر وأمي الغالية التي شجعتني ولم تبخل علي يوما بالمعرفة والمال وأخواتي الغاليين الذي غمروني بالمحبة والعطاء وزوجي الغالي الذي ساندني وشجعني وشاركني الطموح ومعاناة الغربة.

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمومنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعلمون).

لهم مني جميعا كل الود والاحترام والتقدير .... والله الموفق والمستعان.

الباحثة

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تحقيق تميز الأداء وأثر المتغير الوسيط المعرفة بأبعادها المختلفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) في تحقيق تميز الأداء، ودراسة

العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانه) وقد صممت وفق قسمين القسم الأول يحتوي المتغيرات الديمغرافية والقسم الثاني يحتوي ثمانية محاور 64 فقرة كل محور يغطي متغير من متغيرات الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من قيادات شركة سوداتل وشركة زين والبالغ عددهم 800 قائد. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 160 مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة الحصصية غير الاحتمالية، تم التأكيد من الصدق عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي، تم التأكيد من الثبات عن طريق الاعتمادية، تمت الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عن طريق استخدام برامج spss الاصدار 21 ومن خلال التحليل تم استبعاد بعدين في تميز الاداء هما (النمو والتعلم، والعمليات الداخلية)، وبقى بعدين (العملاء، المالي) وظهرت أهم النتائج التي تم التوصل اليها: يوجد أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء (محور العملاء، محور المالي)، يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق تميز العملاء بينما القيادة التبادلية لاتحقق تميز العملاء، يوجد أثر ايجابي للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في المعرفة الضمنية، يوجد أثر ايجابي للقيادة التبادلية في المعرفة الظاهرة ولكن لايوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على المعرفة الظاهرة ، كما يوجد أثر إيجابي للمعرفة (الضمنية والظاهرة) في تميز العملاء، كذالك لايوجد أثر إيجابي للمعرفة الضمنية في التميز المالي بينما المعرفة الظاهرة في التميز المالي، كما أن المعرفة الضمنية والظاهرة لاتتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز العملاء، وخلصت الدراسة أن المعرفة الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتميز المالي، بينما المعرفة الظاهرة لا تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز المالي.

The study extract

This study aimed to identify the impact of strategic leadership dimensions of (interactive leadership and transformational leadership) in achieving performance excellence and the impact of the changing intermediate knowledge of dimensions (tacit knowledge and knowledge of the phenomenon) in achieving performance excellence, and to examine the relationship between strategic leadership and knowledge

has been using the descriptive approach analytical appropriate to the nature of the study and to achieve this was the study design tool (questionnaire) was designed in accordance with the two first section contains demographic variables and the second section contains eight axes 64 paragraph covers each axis variable of the variables of the study and be a society To study the leaders of SUDATEL Company .and Zain's 800 commander

The study was conducted on a sample of 160 individuals selected by the non-probabilistic random sample. The validity of the validity was confirmed by the exploratory analysis. Reliability was confirmed by reliability. During the analysis two dimensions were eliminated in the performance differentiation (growth, learning, and internal processes), and two dimensions remained (customers, financial). The most important results were achieved: There is a positive impact of strategic ,leadership in achieving performance excellence (customer focus

The most important results were achieved: There is a positive impact of strategic leadership in achieving performance excellence (customer focus, financial axis). There is a positive effect of transformational leadership in achieving customer excellence. While mutual leadership does not achieve customer excellence, there is a positive effect of reciprocal leadership and transformational leadership in knowledge There is a positive effect of reciprocal leadership in the apparent knowledge but there is no positive effect of transformational leadership on the apparent knowledge. There is also a positive effect of knowledge The most ,(implicit and phenomenon) in customer differentiation important results were achieved: There is a positive impact of strategic leadership in achieving performance excellence (customer focus, financial axis). There is a positive effect of transformational leadership in achieving customer excellence. While mutual leadership does not achieve customer excellence, there is a positive effect of reciprocal leadership and transformational leadership in knowledge There is a positive effect of reciprocal leadership in the apparent knowledge but there is no positive effect of transformational leadership on the apparent knowledge. There is also a positive effect of knowledge The most ,(implicit and phenomenon) in customer differentiation important results were achieved: There is a positive impact of strategic leadership in achieving performance excellence (customer focus,

financial axis). There is a positive effect of transformational leadership in achieving customer excellence. While mutual leadership does not achieve customer excellence, there is a positive effect of reciprocal leadership and transformational leadership in knowledge There is a positive effect of reciprocal leadership in the apparent knowledge but there is no positive effect of transformational leadership on the apparent knowledge. There is also a positive effect of knowledge (implicit and phenomenon) in customer differentiation,

There is no positive effect of the implicit knowledge of financial excellence while the knowledge of financial excellence. The implicit knowledge and the phenomenon does not mediate the relationship between strategic leadership and customer differentiation. The study concluded that implicit knowledge mediates the relationship between strategic leadership and financial excellence, while the apparent knowledge does not mediate the relationship between Strategic Leadership and Financial Excellence.

قائمة المحتويات

الموضـــــــــــــــــوع	رقم الصفحة
آية قرآنية	ب

الإهداء	**ج**
شكر وتقدير	**د**
المستخلص	**هـ**
Abstract	**و**
قائمة المحتويات	**ح**
قائمة الجداول	**ل**
قائمة الاشكال	**ن**
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
مقدمـــة	**2**
مشكلة الدراسة	**3**
اسئلة الدراسة	**5**
اهداف الدراسة	**5**
اهمية الدراسة	**6**
التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	**7**
تنظيم الدراسة	**11**
الخلاصة	**11**
الفصـــــــــل الثاني: الاطار النظري وادبيات الدراسة	
المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.	**13**
مفهوم القيادة الإستراتيجية.	13
أهمية القيادة الإستراتيجية.	15
مزايا القيادة الإستراتيجية.	17
وظائف القيادة الإستراتيجية.	18
سمات القيادة الإستراتيجية	21
أبعاد القيادة الاستراتيجية	22
القيادة التبادلية.	22
القيادة التحويلية.	26

المبحث االثاني: المعرفة.	**31**
مفهوم المعرفة.	31
أهمية المعرفة.	32
أهداف المعرفة.	34
مصادر المعرفة	34
روافع المعرفة السبع	36
أبعاد المعرفة.	37
المعرفة الضمنية	37
المعرفة الظاهرة	39
المبحث الثالث: تميز الأداء	41
التطور التاريخي للأداء.	41
مفهوم تميز الأداء.	43
أهمية التميز في المنظمات .	45
مراحل تحقيق تميز الاداء	46
العوامل الدافعة لتحقيق تميز الأداء.	47
الأخطاء الإدارية التي تؤثر على تميز الأداء.	47
تميز الأداء في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.	49
مقاييس تميز الاداء	52
المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات من واقع الدراسات السابقة	61
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و تميز الأداء.	61
العلاقة بينالمعرفة و تميز الأداء.	65
العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمعرفة.	67
الفصـــــــــــل الثالث: منهجية الدراسة	
مقدمة	71
نظريات الدراسة	71
نموذج الدراسة	73
متغيرات الدراسة	74

فرضيات الدراسة	75
منهج الدراسة	75
مصادر جمع البيانات	76
اداة الدراسة وقياس المتغيرات	76
مجتمع الدراسة	77
خصائص مجتمع الدراسة	77
عينة الدراسة	91
حجم العينة	91
اجراءات الدراسة الميدانية	91
الأختبار المبدئي لأداة جمع البيانات	92
جودة القياس	93
الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	93
الخلاصة	96
الفصل الرابع: جمع وتحليل البيانات	
المقدمة	98
تمهيد	98
الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	98
التحليل العاملي الاستكشافي	99
الاعتمادية والكفاءة العلمية لمقايسس الدراسة	108
فرضيات الدراسة المعدلة	110
التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة.	113
الارتباطات بين متغيرات الدراسة	115
اختبار الفرضيات	119
الخلاصة	140
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مقدمة	142
خلاصة نتائج الدراسة	142
اسهامات الدراسة	288
محددات الدراسة	154
التوصيات	154

مقترحات لبحوث مستقبلية	157
الخلاصة	158
قائمة المراجع	159
الملاحق	-

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1/2	التعريفات الإجرائية	7
1/1	وظائف القيادة الإستراتيجية	18
2/1	سمات القائد إلاستراتيجي.	21
1/2	روافع المعرفة السبع.	36
1/3	أهداف المنهج المقترح لتحقيق التميز في أداء المنظمات ومراحله.	46
2/3	تميز الاداء في القطاع الحكومي والقطاع الخاص	49
3/3	ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة و تميز الأداء	51
4/3	يوضح مقاييس تميز الأداء	53
1/5	معدل استجابة المبحوثين	99
2/5	جدول يبين الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	105
3/5	التحليل العاملي للمتغير المستقل	105
4/5	التحليل العاملي للمتغير التابع تميز الأداء	108
5/5	الاعتمادية	109
6/5	المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لمتغيرات الدراسة	115
7/5	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	118
8/5	نتائج تحليل الأثر بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء(محور العملاء)	121
9/5	نتائج تحليل الأثر بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء(محور المالي)	123
10/5	نتائج تحليل الأثر بين القيادة الاستراتيجية المعرفة الضمنية	126
11/5	نتائج تحليل الأثر بين القيادة الاستراتيجية المعرفة الظاهرة	127

12/5	نتـائج تحليـل الأثـر بـين القيـادة الاسـتراتيجية المعرفـة محـور العملاء	129
13/5	نتـائج تحليـل الأثـر بـين القيـادة الاسـتراتيجية المعرفـة محـور المالي.	129
14/5	قياس الدور الوسيط المعرفة الضمنية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء محور العملاء	131
15/5	قياس الدور الوسيط المعرفة الضمنية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء محور المالي	133
16/5	قياس الدور الوسيط المعرفة الظاهرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداءمحور العملاء	137
50/5	قياس الدور الوسيط المعرفة الظاهرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء محور المالي	139

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1/2	الأبعاد الرئيسية للقيادة الاستراتيجية.	22
2/2	مصادر المعرفة.	35
4/2	أبعاد المعرفة.	37
5/2	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.	47
1/3	نموذج الدراسة الافتراضي	74
2/3	الهيكل التنظيمي للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل).	80
3/3	الهيكل التنظيمي لشركة زين.	86
1/4	تموذج الافتراضي المعدل	110