

# الملاحق

ملحق (1)

جمهورية السودان  
جامعة السودان للعلوم  
والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة أعمال

السادة المحترمون:

### الموضوع : أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية".

تهدف هذه الاستبانة إلى تحليل أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، حيث تشكل هذه الاستبانة جزءاً هاماً من الدراسة التي تقوم بها الباحثة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لذا نرجو التكرم بتعبئة جميع بنود الاستبانة بدقة وموضوعية .

وتلتزم الباحثة بعدم استخدام هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة وتشكركم الباحثة على حسن تعاونكم، وبذلكم مجهودات إضافية، تتمثل في الوقت اللازم لاجابة الاستبانة.

**ولكم فائق التقدير على تعاونكم الصادق لإنجاح هذه الدراسة**

الباحثة  
شذى شفيق محسن عطاء

تحت إشراف  
البروفسور/ أحمد إبراهيم أبوسن

أولاً - البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة ( √ ) في المربع المقابل للإجابة المناسبة :-

1- الجنس:

## الملاحق

أنثى

ذكر

### 2- العمر:

|                          |                             |                          |                             |                          |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة               | <input type="checkbox"/> | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | من 60 سنة فأكثر             | <input type="checkbox"/> |                             | <input type="checkbox"/> |

### 3- الوظيفة الحالية:

|                          |          |                          |               |                          |            |
|--------------------------|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | مدير عام | <input type="checkbox"/> | نائب مدير عام | <input type="checkbox"/> | مدير إدارة |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | رئيس وحدة     | <input type="checkbox"/> | أخرى       |

### 4- المستوى التعليمي

|                          |                            |                          |                    |                          |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة وما في مستواها | <input type="checkbox"/> | دبلوم بعد الثانوية | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس                  | <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي         | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير                    | <input type="checkbox"/> | دكتوراه            | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | أخرى                       | <input type="checkbox"/> |                    | <input type="checkbox"/> |

### 5- سنوات الخبرة العلمية في الوظيفة الحالية:

|                          |                        |                          |                         |                          |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 3 سنوات         | <input type="checkbox"/> | من 3 إلى أقل من 8 سنوات | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | من 8 إلى أقل من 13 سنة | <input type="checkbox"/> | من 13 إلى أقل من 18 سنة | <input type="checkbox"/> |

من 18 إلى أقل من 23 سنة  23 سنة فأكثر

## 6- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

### أ- الدورات الداخلية

لا شيء

من دورة إلى 3 دورات

من 4 إلى 6 دورات

7 دورات فأكثر

### ب- الدورات الخارجية

لا شيء

من دورة إلى 3 دورات

من 4 إلى 6 دورات

7 دورات فأكثر

## القسم الثاني : محاور الدراسة :

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء،

وقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية :

### المحور الأول - القيادة الإستراتيجية :

(هي قدرة القائد على التوقع والتخيل والمرونة وتمكين الآخرين على التغيير الاستراتيجي كضرورة).

يرجى وضع علامة (√) أمام المقياس الذي يعكس وجهة نظرك.

## الملاحق

| م                                                                                                                                                                                                                   | محاوِر الدراسة                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| القيادة التبادلية: هي تركز على تبادل منافع ووعود بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.                                                                                                     |                                                                                  |            |       |       |           |                |
| -1                                                                                                                                                                                                                  | يشجع المدير على تبادل المنافع بين العاملين.                                      |            |       |       |           |                |
| -2                                                                                                                                                                                                                  | يشعر المدير والقائد بوجود البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة.                    |            |       |       |           |                |
| -3                                                                                                                                                                                                                  | يطبق المدير معايير التحفيز من خلال المكافأة مقابل العمل والعقاب مقابل عدم العمل. |            |       |       |           |                |
| -4                                                                                                                                                                                                                  | يطور المدير قدرات المرؤوسين الذاتية .                                            |            |       |       |           |                |
| -5                                                                                                                                                                                                                  | يكن المدير الاحترام والتقدير والثقة لجميع العاملين.                              |            |       |       |           |                |
| -6                                                                                                                                                                                                                  | يراقب المدير السلوكيات باستمرار ويكشف الأخطاء التي يتم تصحيحها بعد ذلك.          |            |       |       |           |                |
| -7                                                                                                                                                                                                                  | يستخدم المدير نظام المكافآت الشرطية لتحفيز العاملين.                             |            |       |       |           |                |
| -8                                                                                                                                                                                                                  | يتدخل المدير بشكل متكرر في عمل الأفراد.                                          |            |       |       |           |                |
| -9                                                                                                                                                                                                                  | يمنح المدير مزيداً من الفرص والدعم والاهتمام .                                   |            |       |       |           |                |
| -10                                                                                                                                                                                                                 | يشرك المدير العاملين في عملية اتخاذ القرار .                                     |            |       |       |           |                |
| القيادة التحويلية: وهي القيادة التي تعمل على إحداث تغيير إستراتيجي وثقافي وهيكلية من خلال إقناع العاملين في كافة المستويات الإدارية بضرورة التغيير، كما يعزز الإبداع والابتكار ونشر العدالة والمساواة بين العاملين. |                                                                                  |            |       |       |           |                |
| -1                                                                                                                                                                                                                  | يركز المدير على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لرسالة المنظمة.             |            |       |       |           |                |
| -2                                                                                                                                                                                                                  | يعمل المدير على نشر روح الإبداع والابتكار بين                                    |            |       |       |           |                |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                                      |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | العاملين في بيئة المنظمة.                                            |
|  |  |  |  |  | 3- يهتم المدير بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين.                 |
|  |  |  |  |  | 4- يسعى المدير إلى تغيير قيم ودوافع العاملين وتحويلها لمصلحة العامة. |
|  |  |  |  |  | 5- يغلب المدير المصلحة العامة على المصلحة الذاتية.                   |
|  |  |  |  |  | 6- يحفز المدير العاملين للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء.             |
|  |  |  |  |  | 7- يتصف المدير بمعايير عالية من السلوك الأخلاقي.                     |
|  |  |  |  |  | 8- يشجع المدير العاملين على التحدي وحل المشكلات.                     |
|  |  |  |  |  | 9- يشرك المدير العاملين في بناء رؤية مشتركة.                         |
|  |  |  |  |  | 10- يهتم المدير بأداء الحاجات الشخصية للعاملين.                      |

### المحور الثاني : المعرفة :

( هي حصيله النتائج من الخبرات والتجارب والفهم والتعلم والتفكير داخل البشر).

يرجى وضع علامة ( √ ) أمام المقياس الذي يعكس وجهة نظرك.

| م | المحاور الدراسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|---|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|

## الملاحق

**المعرفة الضمنية:** هي معرفة مذوبة تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله من خلال الخبرات المتراكمة والمهارات المكتسبة، كما أنها غير ملموسة.

|  |  |  |  |  |                                                                                              |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تستخدم الشركة الخبرة الماضية في صياغة البيانات الجديدة.                                      | 1  |
|  |  |  |  |  | يحفز المدير العاملين على أبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات فورياً وكتابياً وإلكترونياً . | 2  |
|  |  |  |  |  | يشجع المدير على الحوار العلمي بين منسوبي الشركة لتبادل الأفكار والمقترحات .                  | 3  |
|  |  |  |  |  | يشجع المدير العاملين على تطوير المعرفة لديهم .                                               | 4  |
|  |  |  |  |  | تعتمد الشركة في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات العاملين .                             | 5  |
|  |  |  |  |  | تمنح الشركة العاملين فرصة لإكمال دراستهم وتوسيع معارفهم.                                     | 6  |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة سياسة عمل داعمة لحرية البحث.                                                     | 7  |
|  |  |  |  |  | تستقطب الشركة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمثله من معرفة .                         | 8  |
|  |  |  |  |  | يعمل المدير على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية في الشركة.           | 9  |
|  |  |  |  |  | تمتلك الشركة شبكة اتصالات لتشارك أفكار وابتكارات العاملين .                                  | 10 |

**المعرفة الظاهرة:** هي المعرفة الملموسة التي توثق وتخزن في أرشيف المنظمة كالكتيبات والسياسات، والإجراءات والمستندات والمعايير، والعمليات .. الخ.

|  |  |  |  |  |                                                                              |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | تمكن الشركة جميع العاملين من تقاسم المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والكتب. | 1 |
|  |  |  |  |  | تنظم الشركة البيانات والمعلومات المتوفرة التي                                | 2 |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                                                |   |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | تم تخزينها حتى يسهل تجميعها وتبويبها .                                         |   |
|  |  |  |  |  | تمتلك الشركة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لها .                     | 3 |
|  |  |  |  |  | يوجد بالشركة قسم لتقديم الدراسات والأبحاث .                                    | 4 |
|  |  |  |  |  | تحتفظ الشركة بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها .                   | 5 |
|  |  |  |  |  | تعمل الشركة على تطوير موجودات المعرفة لديها .                                  | 6 |
|  |  |  |  |  | تطور الشركة برامج الأرشفة الإلكترونية وتحقق التكامل في البيانات .              | 7 |
|  |  |  |  |  | تعد الشركة نظاماً داخلياً للأرشفة المعارف وخطط أمان وسرية الوثائق والمعلومات . | 8 |
|  |  |  |  |  | تمتلك الشركة خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي .        | 9 |

# الملاحق

## المحور الثالث: تميز الأداء

( هو التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة مما يحقق مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل مقارنةً بالمنافسين).

يرجى وضع علامة ( √ ) أمام المقياس الذي يعكس وجهة نظرك.

| م                        | محاور الدراسة                                                                                           | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>النمو والتعلم</b>     |                                                                                                         |            |       |       |           |                |
| 1                        | يتم باستمرار تدريب العاملين للتعامل مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.                                     |            |       |       |           |                |
| 2                        | تتم تنمية مهارات العاملين من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في الشركة.                     |            |       |       |           |                |
| 3                        | تعتبر مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسة للترقيات والمكافآت.                                     |            |       |       |           |                |
| 4                        | تمتلك الشركة جهازاً كفوياً للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن وما يفوق تلك الاحتياجات والرغبات. |            |       |       |           |                |
| 5                        | تحرص إدارة الشركة على نشر وتعميم تجارب وانجازات الفروع الناجحة بصورة مستمرة.                            |            |       |       |           |                |
| 6                        | تعمل الشركة على خلق الدافع لدى العاملين للالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفزهم على تحسين مستويات الأداء.    |            |       |       |           |                |
| 7                        | يملك العاملون في الشركة مهارات وخبرات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات بصورة متميزة.             |            |       |       |           |                |
| <b>العمليات الداخلية</b> |                                                                                                         |            |       |       |           |                |
| 1                        | هناك تحسين مستمر في جودة المنتج والخدمة.                                                                |            |       |       |           |                |

## الملاحق

|                     |  |  |  |  |   |                                                                                           |
|---------------------|--|--|--|--|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | 2 | هناك زيادة مستمرة في إنتاجية الشركة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل. |
|                     |  |  |  |  | 3 | هناك زيادة مستمرة في معدلات تقديم الخدمات للزبائن.                                        |
|                     |  |  |  |  | 4 | هناك انخفاض مستمر في نسبة ضياع من الوقت.                                                  |
|                     |  |  |  |  | 5 | يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإدارات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.          |
|                     |  |  |  |  | 6 | هناك انخفاض مستمر في نسبة الضياع من المواد.                                               |
|                     |  |  |  |  | 7 | يقدم العاملون دائما مقترحات لتطوير العمل وتحديثه.                                         |
| <b>بعد العملاء</b>  |  |  |  |  |   |                                                                                           |
|                     |  |  |  |  | 1 | يلاحظ الشعور بالأمانة والثقة في التعامل من العملاء تجاه الشركة.                           |
|                     |  |  |  |  | 2 | هناك اهتمام كبير من العملاء لتقديم مقترحات لتطوير خدمات الشركة .                          |
|                     |  |  |  |  | 3 | هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوي العملاء من جودة المنتجات المقدمة.                         |
|                     |  |  |  |  | 4 | هناك زيادة في ولاء العملاء للشركة مقارنة بالشركات الأخرى.                                 |
|                     |  |  |  |  | 5 | تسعى الشركة للحفاظ على عملائها الحاليين.                                                  |
|                     |  |  |  |  | 6 | تسعى الشركة لجذب زبائن جدد باستمرار.                                                      |
| <b>البعد المالي</b> |  |  |  |  |   |                                                                                           |
|                     |  |  |  |  | 1 | يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة في الشركة بآليات تمكن من تحقيق أرباح عالية.       |

## الملاحق

|  |  |  |  |                                                                                             |   |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  | توزع الشركة أرباحاً مرضية على العاملين والمساهمين.                                          | 2 |
|  |  |  |  | تستخدم الشركة آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي للشركة.                            | 3 |
|  |  |  |  | هناك ارتفاع ملحوظ في العوائد المالية الناتجة عن الاستثمار الأمثل للأموال المتاحة في الشركة. | 4 |
|  |  |  |  | يتناسب حجم أرباح الشركة مع نوعية الخدمات المقدمة.                                           | 5 |

ملحق (2)

قائمة أسما محكمين لأداة الدراسة " الاستبانة "

| م | اسم المحكم                     | الجهة           | الجامعة                           |
|---|--------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1 | ب. الحاكم                      | قسم إدارة أعمال | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| 2 | أ.د أميرة محمد نعمة            | قسم إدارة أعمال | جامعة أم درمان الإسلامية          |
| 3 | أ. مشارك.د . محمد عبد الرشيد   | قسم إدارة أعمال | جامعة عدن                         |
| 4 | أ. مشارك.د . عبد الرحمن اللحجي | قسم إدارة أعمال | جامعة عدن                         |
| 5 | أ. مشارك.د . فيصل الجعدي       | قسم إدارة أعمال | جامعة عدن                         |
| 6 | أ. مشارك.د . صالح الجريري      | قسم إدارة أعمال | جامعة عدن                         |
| 7 | أ. مساعد.د . عبد الله باوزير   | قسم إدارة أعمال | جامعة عدن                         |
| 8 | أ. مساعد.د . خالد ألبان        | كلية الاقتصاد   | جامعة عدن                         |

