

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم إدارة أعمال

أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي الدور الوسيط  
الصحة والسلامة المهنية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات

السعودية

الإعداد:

مالك محمد المالكي

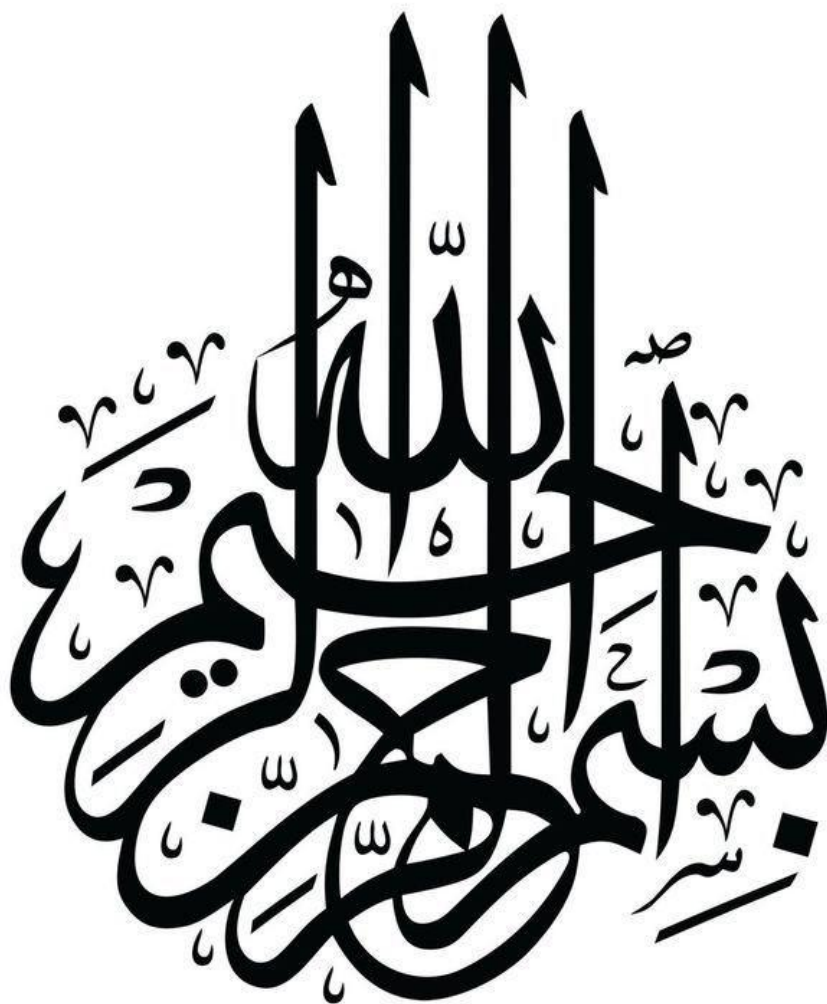
232000563

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445-2024م



## إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى كل من ساندني وشجعني خلال رحلتي الأكاديمية، فأنتم جزء لا يتجزأ من نجاحي.

شكراً لعائلتي الرائعة على الصبر والدعم الذي لا ينضب.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجاني وتشجيعي.

كما أشكر أساتذتي الكرام على الإرشاد القيم والمعرفة التي شاركوني إياها.

أمل أن تكون هذه الرسالة بمثابة بصمة تُحفز على المزيد من البحث والابتكار،

وتسهم في تحقيق النهضة العلمية والتنمية في مجتمعنا

## شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية ، واعتمد الباحث في هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة)، وكان التميز المنظمي متغيرا تابعا بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة)، بالإضافة إلى الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط. تكون مجتمع الدراسة من (جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة تشغيلية) في شركة الاتصالات السعودية ، وبلغت العينة الصالحة للتحليل (371). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستعمال المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واستعملت في الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده المجتمعة في شركة الاتصالات السعودية ، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في تفسير أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن توفر الإدارة العليا لشركة الاتصالات السعودية الدعم المالي لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وضرورة إيجاد برامج واضحة تعمل على جمع التغذية الراجعة من الزبائن بشكل دوري بخصوص منتجاتها، وخضوع هذه التغذية للتحليل كمدخل لخطط عمل.

الكلمات المفتاحية: الصحة والسلامة المهنية - إدارة الجودة الشاملة - التميز المنظمي - شركة

الاتصالات السعودية.

## قائمة المحتويات

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| ب..... | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ج..... | إهداء                             |
| د..... | شكر وتقدير                        |
| ه..... | المستخلص                          |
| و..... | قائمة المحتويات                   |
| ك..... | قائمة الجداول                     |
| م..... | قائمة الأشكال                     |
| 1..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1..... | 1.1 المقدمة                       |
| 3..... | 2.1 مشكلة الدراسة                 |
| 4..... | 3.1 أهمية الدراسة                 |
| 4..... | أهمية الدراسة العلمية             |
| 4..... | أهمية الدراسة العملية             |
| 5..... | 4.1 أهداف الدراسة                 |
| 6..... | 5.1 أسئلة الدراسة                 |
| 6..... | 6.1 فرضيات الدراسة                |
| 8..... | 7.1 نموذج الدراسة                 |
| 9..... | 8.1 دافع اختيار الموضوع           |

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 9.....  | دو افع ذاتية:                                    |
| 10..... | دو افع موضوعية:                                  |
| 10..... | 9.1 المنهجية:                                    |
| 10..... | 10.1 مصادر البيانات :                            |
| 11..... | 11.1 أدوات الدراسة:                              |
| 11..... | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....           |
| 12..... | 13.1 حدود الدراسة.....                           |
| 12..... | 14.1 الدراسات السابقة.....                       |
| 24..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                 |
| 24..... | تمهيد:                                           |
| 25..... | المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة.....          |
| 25..... | 1.1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:                |
| 25..... | 2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة..... |
| 27..... | 3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة.....            |
| 28..... | 4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....            |
| 29..... | 5.1.2 مميزات إدارة الجودة الشاملة.....           |
| 30..... | 6.1.2 أسس إدارة الجودة الشاملة.....              |
| 30..... | 7.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:                |
| 33..... | المبحث الثاني: التميز المنظمي.....               |
| 33..... | 1.2.2 تمهيد:                                     |

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 33..... | 2.2.2 مفهوم التميز المنظمي.....            |
| 34..... | 3.2.2 أهمية التميز المنظمي.....            |
| 35..... | 4.2.2 أبعاد التميز المنظمي.....            |
| 37..... | 5.2.2 مبادئ التميز المنظمي:.....           |
| 37..... | 6.2.2 مراحل التميز المنظمي:.....           |
| 38..... | 7.2.2 معايير التميز المنظمي:.....          |
| 39..... | 8.2.2 مقومات التميز المنظمي.....           |
| 40..... | 9.2.2 معوقات التميز المنظمي.....           |
| 41..... | المبحث الثالث: الصحة والسلامة المهنية..... |
| 41..... | 1.3.2 تعريف السلامة والصحة المهنية:.....   |
| 42..... | 2.3.2 أهمية الصحة والسلامة المهنية:.....   |
| 42..... | 3.3.2 أهداف الصحة والسلامة المهنية:.....   |
| 43..... | 4.3.2 طرق تحقيق السلامة المهنية:.....      |
| 45..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....          |
| 45..... | 1.3 تمهيد.....                             |
| 45..... | 2.3 منهج الدراسة.....                      |
| 45..... | 3.3 نوع الدراسة وطبيعتها.....              |
| 45..... | 4.3 الاستراتيجية المتبعة في الدراسة.....   |
| 46..... | 5.3 مجتمع وعينة الدراسة.....               |
| 46..... | 6.3 طرق ائق جمع البيانات.....              |

|          |                                                    |
|----------|----------------------------------------------------|
| 47.....  | 7.3 أداة الدراسة.....                              |
| 49.....  | 8.3 ثبات أداة الدراسة.....                         |
| 51.....  | 9.3 اختبار التوزيع الطبيعي:.....                   |
| 52.....  | 10.3 اختبار ملائمة النموذج.....                    |
| 53.....  | 11.3 متغيرات الدراسة.....                          |
| 54.....  | 12.3 الأساليب الإحصائية المستعملة.....             |
| 56.....  | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات..... |
| 56.....  | 1.4 تمهيد.....                                     |
| 56.....  | 2.4 وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية:.....         |
| 60.....  | 3.4 وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة.....                |
| 65.....  | 4.4 التخطيط الاستراتيجي للجودة.....                |
| 76.....  | 5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                     |
| 99.....  | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....               |
| 99.....  | 1.5 تمهيد.....                                     |
| 99.....  | 2.5 مناقشة النتائج.....                            |
| 100..... | 3.5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة.....                 |
| 101..... | 4.5 نتائج اختبار الفرضيات.....                     |
| 107..... | 5.5 الاستنتاجات.....                               |
| 108..... | 6.5 التوصيات.....                                  |
| 111..... | 7.5 الدراسات المستقبلية.....                       |

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| 112..... | Abstract                 |
| 113..... | المراجع                  |
| 113..... | أولاً: المراجع العربية   |
| 116..... | ثانياً: المراجع الأجنبية |
| 117..... | الملاحق                  |
| 118..... | استمارة استبيان          |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                           |
|------------|----------------------------------------------------------------------|
| 49         | جدول (1) توزيع وتصحيح سلم الإجابة على فقرات المقياس                  |
| 50         | جدول (2) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاده إدارة الجودة الشاملة       |
| 50         | جدول (3) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد التميز المنظمي              |
| 51         | جدول (4) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لمتغير الصحة والسلامة المهنية      |
| 51         | جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي                                      |
| 52         | جدول (6) نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والمسموحة (Tolerance) |
| 53         | جدول (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل         |
| 56         | جدول (8) وصف متغير النوع الاجتماعي                                   |
| 57         | جدول (9) وصف متغير الفئة العمرية                                     |
| 58         | جدول (10) وصف متغير المؤهل العلمي                                    |
| 58         | جدول (11) وصف متغير سنوات الخبرة العملية                             |
| 59         | جدول (12) وصف متغير المستوى الوظيفي                                  |
| 60         | جدول (13) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد دعم الإدارة العليا              |
| 61         | جدول (14) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد التحسين المستمر                 |
| 63         | جدول (15) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد التركيز على الزبون              |
| 64         | جدول (16) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد تمكين العاملين                  |
| 65         | جدول (17) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد التخطيط الاستراتيجي للجودة      |
| 66         | جدول (18) مقاييس الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة          |
| 67         | جدول (19) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد تميز الاستراتيجية               |
| 69         | جدول (20) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد تميز القيادة                    |

|    |                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70 | جدول (21) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعء تميز الهيكل التنظيمي                                                                                                     |
| 71 | جدول (22) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعء تميز المرؤوسين                                                                                                           |
| 73 | جدول (23) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعء تميز الثقافة                                                                                                             |
| 74 | جدول (24) مقاييس الإحصاء الوصفي لأبعاد التميز المنظمي                                                                                                         |
| 75 | جدول (25) مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير الصحة والسلامة المهنية                                                                                                 |
| 77 | جدول (26) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي                                                                                       |
| 79 | جدول (27) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز القيادة                                                                                         |
| 81 | جدول (28) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز الهيكل التنظيمي                                                                                 |
| 84 | جدول (29) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز المرؤوسين                                                                                       |
| 86 | جدول (30) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز الثقافة                                                                                         |
| 88 | جدول (31) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الصحة والسلامة المهنية                                                                               |
| 90 | جدول (32) نتائج اختبار أثر الصحة والسلامة المهنية في التميز المنظمي                                                                                           |
| 91 | جدول (33) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقيق من الأثر المباشر غير المباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة علي التميز المنظمي مع الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط |
| 92 | الجدول (34) معاملات الأثر المباشر غير المباشرة والأثر الكلي للفرضية الرئيسية الرابعة Ho4                                                                      |
| 94 | الجدول (35) ملخص الفرضيات                                                                                                                                     |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                   |
|------------|-----------------------------|
| 10         | شكل رقم (1) متغيرات الدراسة |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويشجع على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين من المجتمع والتواصل معهم.

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوباً في العمل وهدفاً في آن واحد، وبأنها عملية مستمرة وليست مرحلة تنقضي بانتهاء مدة أو مرحلة معينة، وتركز إدارة الجودة الشاملة على إيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية والمساءلة والتميز، كما تركز على العمل الوقائي، أي منع وقوع المشكلات والخلل بدلاً من الانشغال بمعالجة المشكلات وحلها بعد وقوعها. (المطيري وآخرون، 2022)

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير السريع في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤيا الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها. (عبدالله وإسماعيل، 2021)

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل قطاع الاتصالات التي تهدف ببذلها إلى الارتقاء بكفاءة خدماته وتحسين جودته والتي تتمثل في توظيف واستغلال وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستيعاب التطورات التكنولوجية الحاصلة فيها، وتبني العديد من التعاملات التي تعمل على تسهيل خطوات وإجراءات المستفيدين ودورها في تحديث المعدات والأجهزة التكنولوجية تعتبر السلامة والصحة

المهنية هي القناع الواقي لجميع أفراد المجتمع ضد الأخطار والحوادث داخل العمل وخارجه، وعليه لابد وأن يكون جميع الأفراد على وعي كامل واقتناع بقيمة مفاهيم وأسس السلامة والصحة المهنية وذلك لتجنب حدوث الإصابات والحوادث داخل المنازل والأماكن العامة والمحلات والشركات والمؤسسات الصناعية. (Sembe, 2017).

ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق إتباع المنهج السليم في تنفيذ إجراءات السلامة والصحة المهنية، حيث تقتضي الضرورة إنشاء نظام متكامل للسلامة والصحة المهنية بالشركة يلبي متطلبات السلامة والصحة المهنية، وإختيار أفضل الممارسات التي يمكن من خلالها تطبيق وتفعيل دور السلامة والصحة المهنية.

ولا يتأتى ذلك إلا بتضافر جهود الشركة ودراسة عائلة السلامة والصحة المهنية بالرضى وأيضاً تدارك ضعف الوعي لدى العاملين بمتطلبات السلامة والصحة المهنية والتي يمكن تلخيصها في تهيئة المناخ المناسب لمزاولة نشاط الشركة والذي بدوره يؤدي إلى استقرار العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتضح ذلك جلياً في زيادة الرضى الوظيفي بالنسبة للعاملين والذي بدوره ينعكس على جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضى العاملين والذي بدوره يزيد حصة المؤسسة السوقية، وزيادة رضى الموردين نسبة للوضع الذي يجعل المؤسسة في وضع يجعلها تفي بالتزاماتها المالية نتيجة لتحسن أوضاعها التي هي في الأصل نابعة من تحسن المستوى ظروف العمل، إضافة إلى ذلك فإن توفر المناخ المناسبة من حيث السلامة والصحة المهنية مثل: (التهوية الجيدة، والإضاءة ومعدات السلامة والصحة والتغذية) يجعل العاملين أكثر عطاءاً وبذلاً مما ينعكس على إنتاجية وأرباح الشركة، مما يؤدي إلى تحسن الاقتصاد الجزئي بالشركة ويساهم في الاقتصاد الكلي القومي على البلاد. (عامر وآخرون، 2022).

ويتمثل التميز المنظمي من إحدى الأهداف التي يجب على المنظمات السعي لها لتحقيق الأداء المتوازن والذي يرتبط بمستويات الجودة سواء كانت بفعالية العمليات أو المخرجات أو كفاءة الموارد أو المستويات الإدارية أو الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وبذلك أصبحت تدرك المنظمات أهمية التميز

المنظمي لها وأهمية التوجهات الإستراتيجية ودور هذه التوجهات كنشاط ممنهج للوصول إلى أساليب وسياسات لتحقيق أداء أفضل وتميز تنافسي.(السليحات والصوالحة،2022)

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوباً في العمل وهدفاً في آن واحد، وهي عملية مستمرة وليست مرحلة تنقضي بانتهاء مدة أو مرحلة معينة ، وتركز إدارة الجودة الشاملة على إيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية والمساءلة والتميز، كما تركز على العمل الوقائي أي منع وقوع المشكلات والخلل بدلا من الانشغال بمعالجة المشكلات وحلها بعد وقوعها .

هذا الأمر جعل أساليب الإدارة التقليدية وتنفيذ وظائف الإدارة التقليدية وحدها غير كاف لمواكبة التغيرات والتحديات والتعامل معها وتحويلها الى فرص، فكان لابد من تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة والمعتمدة على الجودة الشاملة، والتي تعتبر العاملين من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمه واستمرارها ، ولمواجهة هذه التغيرات والاستعداد لها، من خلال التركيز على أداء العاملين وتدريبهم وتمكينهم وصقل مهاراتهم لغايات زيادة وتطوير أدائهم بما يتوافق مع هذا التطور السريع لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة بكفاءة. (Saffar & Obeidat,2020)

وتواجه شركات الاتصالات تحديات متعددة في سعيها لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المنظمي. تلك التحديات تشمل تعقيدات التنظيم والهيكلية، وضرورة تغيير ثقافة المؤسسة، إلى جانب تأمين الموارد ومواجهة مقاومة التغيير. كما تتضمن التحديات تكنولوجيا متقدمة، ضغوط السوق والمنافسة، فضلاً عن ضغوط التشريعات واللوائح. يتطلب مواجهة تلك التحديات رؤية استراتيجية قوية والتزاماً قيادياً بالتحسين المستمر والتميز المنظمي.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على

التميز المنظمي الدور الوسيط الصحة والسلامة المهنية ؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تناول الجودة الشاملة وما تشمله من أبعاد تمثل أحد الموضوعات المهمة في التميز المنظمي من خلال الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط ، وتبرز أهميته في كل من الأهمية العملية والنظرية من خلال الاتي:

#### أهمية الدراسة العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية ، يمكن أن تكون هذه الدراسة أساساً للأبحاث المستقبلية والدراسات العلمية .
- تقدم الدراسة إسهاماً نظرياً جديداً في مجال إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي عن طريق التأكيد على دور الصحة والسلامة المهنية.
- تقدم الدراسة رؤية جديدة ومبتكرة تعزز المعرفة في مجال إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي.
- تقدم النتائج والتوصيات من الدراسة إرشادات هامة لصنع القرار ووضع السياسات في الشركات والجهات الحكومية ذات العلاقة

#### أهمية الدراسة العملية:

- تقدم إرشادات عملية للشركة حول كيفية تحسين إدارة الجودة الشاملة وتعزيز التميز المنظمي من خلال تعزيز الصحة والسلامة المهنية.
- تقدم الدراسة نتائج قابلة للتطبيق والاستنتاجات التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها في صنع قرارات استراتيجية لتحسين أداء الشركة.
- يساهم اهتمام الشركة بالسلامة المهنية في بناء سمعتها وصورتها الإيجابية ككيان يهتم بموظفيه وبمحيط العمل، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة والجمهور

- تعزيز الاستدامة من خلال التركيز على الصحة والسلامة المهنية، وبناء بيئة عمل أكثر صحة وسلامة، مما يساهم في استدامة الأعمال ورفاهية الموظفين.
- تساعد نتائج الدراسة في توجيه تطوير السياسات والممارسات التي تعزز إدارة الجودة الشاملة وتعزز الصحة والسلامة المهنية في الشركة.

#### 4.1 أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي) على التميز المنظمي الدور الوسيط الصحة والسلامة المهنية على شركة الاتصالات السعودية.
- وتتفرع منها عدة أهداف فرعية :
- تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا) في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.
- تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر) في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.
- فحص أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون) في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.
- تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (تمكين العاملين) في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.
- تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي) في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.
- فحص دور الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي.

- تحليل تأثير الصحة والسلامة المهنية على تفسير أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على التميز المنظمي.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز أداء إدارة الجودة الشاملة وتعزيز التميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال تعزيز الصحة والسلامة المهنية.

## 5.1 أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيسي الأول:** ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي) على التميز المنظمي الدور الوسيط الصحة والسلامة المهنية على شركة الاتصالات السعودية؟  
وتتفرع منها عدة أسئلة فرعية هي :

- كيف يؤثر دعم الإدارة العليا على التميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية؟
- ما هو تأثير التحسين المستمر على التميز المنظمي في الشركة؟
- كيف يساهم التركيز على الزبون في تعزيز التميز المنظمي لشركة الاتصالات السعودية؟
- ما هو دور تمكين العاملين على التميز المنظمي في الشركة؟
- كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية؟
- كيف يمكن تحليل دور الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي؟
- ما هي التوصيات العملية التي يمكن اتخاذها لتحسين أداء إدارة الجودة الشاملة و التميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال الصحة والسلامة المهنية؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة على شركة الاتصالات السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في تميز الاستراتيجية على شركة الاتصالات السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في تميز القيادة على شركة الاتصالات السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في تميز الهيكل التنظيمي على شركة الاتصالات السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في تميز المرؤوسين على شركة الاتصالات السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في تميز الثقافة على شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في الصحة والسلامة المهنية على شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة على شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في تفسير أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.

## 7.1 نموذج الدراسة

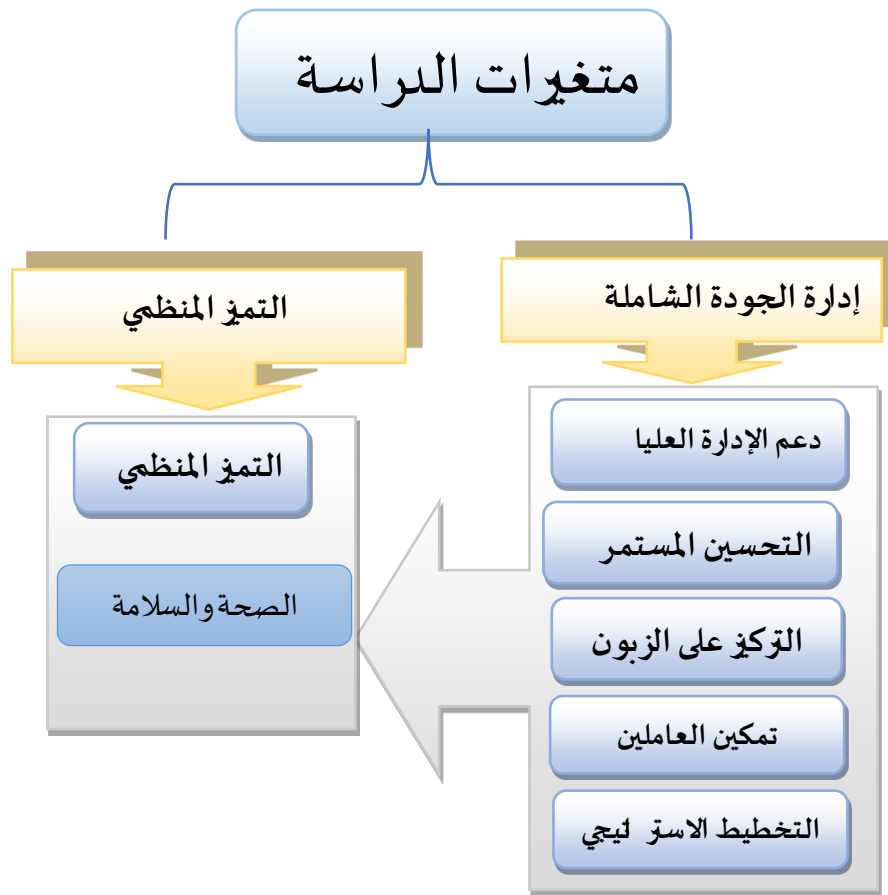
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي) على التميز المنظمي الدور الوسيط الصحة والسلامة المهنية على شركة الاتصالات السعودية، ويتضمن المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز

على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي)

2. المتغير التابع: التميز المنظمي

3. المتغير الوسيط: الصحة والسلامة المهنية



شكل (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

## 8.1 دافع اختيار الموضوع:

دافع اختيار الموضوع يمكن تقسيمه إلى دوافع موضوعية ودوافع ذاتية:

دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي للباحث بمجال إدارة الجودة الشاملة والصحة والسلامة المهنية.
- الخبرة الشخصية السابقة للباحث في مجال الجودة أو الصحة والسلامة المهنية، مما يجعله مهتمًا بدراستهما بعمق.
- الرغبة في المساهمة في تطوير الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الجودة والصحة والسلامة في المنظمات.

## دوافع موضوعية:

- يمكن أن يكون لدراسة مثل هذه الأهمية الاجتماعية في تحسين الظروف العملية وسلامة الموظفين.
- يكون هناك اهتمام من الشركات والمؤسسات بتحسين إدارة الجودة والسلامة في محاولة لتحقيق التميز والاستدامة.
- هناك توجهات من الحكومة لتحسين معايير الجودة والسلامة في الصناعات المختلفة، مما يجعل هذه الدراسات مهمة لتلبية المتطلبات القانونية والتشريعات.

## 9.1 المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة لأنهما يتناسبان مع الأهداف والفروض النظرية ، وتم استخدام المنهج الوصفي للتعريف بالمفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع البحث، وذلك في الأجزاء النظرية من الدراسة. أما في الجزء التطبيقي من الدراسة، تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل وتقييم البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة المدروسة. يُسهم استخدام المنهج التحليلي في الإجابة على أسئلة البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها. وقد تم استخدام هذا المنهج في العديد من الدراسات السابقة ، مما يجعله مناسباً لتحقيق أهداف البحث الحالي وفهم مكونات الموضوع. ويعتمد اختيار المنهج الملائم على طبيعة المشكلة المبحوثة وأهداف الدراسة. و تصميم الدراسة وتنفيذها بعناية لضمان جودة البيانات ودقتها وتطابقها مع أهداف البحث.

## 10.1 مصادر البيانات :

مصادر البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة أثر أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية تشمل:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 11.1 أدوات الدراسة:

أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبانة. تعتبر الاستبانة وسيلة لجمع البيانات من الأفراد المشاركين في البحث. تتكون الاستبانة من مجموعة من الفقرات والأسئلة المحددة التي تهدف إلى استخلاص المعلومات المطلوبة. سيتم تصميم الاستبانة خصيصاً لهذا البحث، وسيتم توزيعها على موظفي شركة الاتصالات السعودية.

## 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.23)، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

**الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة.**

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف وتوزيع الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لتحقق من التوزيع الطبيعي للعينة.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار الفرضيات الفرعية.

### 13.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية :** اقتصرَت الدراسة في التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي) على التميز المنظمي الدور الوسيط الصحة والسلامة المهنية .
- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على الموظفين من مختلف المستويات داخل شركة الاتصالات السعودية ، بما يشمل الفنيين والمهندسين والإداريين.
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في الترم الثاني عام 2024.

### 14.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية      |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | البطى وآخرون(2022)                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري.                                                                        |
| المتغير المستقل       | إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين)                                                                                                                             |
| المتغير التابع        | الإبداع الإداري.                                                                                                                                                                                                     |
| منهجية البحث          | تم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستبانة في جمع البيانات الأولية، طبقت هذه الدراسة على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي.                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات | وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضحت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>هو بعد (فرق العمل)، يليه بعد (تدريب العاملين)، ثم بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضاً الاهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقاً في طريقه.</p>                               |                                     |
| <p><b>العتيبي (2022)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>الدراسة</b></p>               |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها</p>                                  | <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         |
| <p>تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر)</p>                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>المتغير المستقل</b></p>       |
| <p>أداء المؤسسات الحكومية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>المتغير التابع</b></p>        |
| <p>استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، الذي شمل المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ومن ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي هذا المجتمع بلغت (113) في المؤسسات الحكومية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>                                                                                                            | <p><b>منهجية البحث</b></p>          |
| <p>أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على المستوى العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين، ومبدأ المساءلة والشفافية،</p> | <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>ومبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وضرورة أن تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات، وضرورة قيام الإدارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية باستمرار، والعمل على تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.</p>                                                                                       |                              |
| <p>عامر وآخرون (2022)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدفت الدراسة إلى قياس أثر برامج الصحة والسلامة المهنية على الأداء المؤسسي، بالتطبيق على قطاع كهرباء القليوبية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>برامج الصحة والسلامة المهنية بأبعادها (الأنظمة والقوانين، أدوات الصحة والسلامة المهنية، التدريب، التوعية والإرشاد، الرقابة والتفتيش)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>الأداء المؤسسي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج الصحة والسلامة المهنية على الأداء المؤسسي، كما أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (العمر، النوع، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) حول توفر الصحة والسلامة المهنية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. أهم توصيات الدراسة هي زيادة برامج التوعية وذلك لاكتساب العاملين المعرفة والمهارة في مجال الصحة والسلامة المهنية، تقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بشكل مستمر، والإستعانة بخبراء في مجال الهندسة البشرية للمساعدة في تصميم وتعديل أساليب العمل.</p> | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

| الدراسة               | قورين وسكاك (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تدقيق الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين، من خلال دراسة ميدانية تمت على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لولاية سطيف.                                                                                                                                                                                                                            |
| المتغير المستقل       | الصحة والسلامة المهنية بأبعادها وهي: (الصحة البدنية – الصحة النفسية – السلامة المهنية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير التابع        | أداء العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن مستويات تدقيق الصحة والسلامة المهنية ومستوى أداء العاملين بالمنظمة محل الدراسة منخفض، وأن للصحة والسلامة المهنية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة. أوصت الدراسة بإنشاء لجان متخصصة لتدقيق الصحة والسلامة المهنية .                                                                                                                            |
| الدراسة               | بيومي (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة تفعيل برامج السلامة والصحة المهنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويرجع الاهتمام بدراسة برامج السلامة والصحة المهنية هي الحفاظ على سلامة وصحة العاملين بالمستشفيات وذلك بتوفير بيئات آمنة وخالية من الإصابات والأمراض المهنية، ولتقييم أداء العاملين اتجهت هذه المنظمات للبحث عن أساليب حديثة يتم استخدامها لتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية ومنها بطاقة الأداء المتوازن |
| المتغير المستقل       | بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء – العمليات الداخلية – التعلم والنمو)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | السلامة والصحة المهنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة ولتحقيق الاستبانة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | منهجية البحث          |
| و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء وتحسين الخدمة الصحية. الاهتمام بصورة أكبر بتطوير برنامج التحفيز والمكافآت لدعم القدرات الإبداعية لدى العاملين. تطوير قدرات ومهارات المشرفين والقيادة الإدارية على دعم وتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون. | أهم النتائج والتوصيات |
| السليحات والصوالة (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز المنظمي بأبعاده (بناء استراتيجي متميز، قيادة متميزة، خدمات متميزة، ثقافة تنظيمية متميزة) من خلال الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان                                                                                            | أهداف الدراسة         |
| إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| التميز المنظمي بأبعاده (بناء استراتيجي متميز، قيادة متميزة، خدمات متميزة، ثقافة تنظيمية متميزة)                                                                                                                                                                                                                                                                                            | المتغير التابع        |
| التوجه الابتكاري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | المتغير الوسيط        |
| اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز                                                                                                                                                                     | أهم النتائج والتوصيات |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>المنظمي في المستشفيات الخاصة في عمان. إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) لإدارة المواهب في التميز المنظمي بوجود التوجه الابتكاري كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة في عمان، كما أظهرت النتائج أن إدارة المواهب جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، بينما كل من التميز المنظمي والتوجه الابتكاري جاءا بمستوى أهمية متوسط في المستشفيات الخاصة في عمان. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحث بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من الموظفين في المستشفيات الخاصة في عمان والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها وتقديم الأفكار الابتكارية، وضرورة الحفاظ على المستشفيات الخاصة في عمان على الأفراد الموهوبين فيها من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية بهدف الحفاظ، وإخضاعهم للمزيد من البرامج التدريبية بهدف العمل على تطويرهم في مجال عملهم.</p> |                        |
| <p>عاصي وعبد الحسن (2020)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>الدراسة</p>         |
| <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي عبر أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في تميز الأداء المنظمي عبر أبعاده (رضا أصحاب المصالح، تميز القيادة، تميز الأفراد العاملين، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>أهداف الدراسة</p>   |
| <p>الذكاء الاستراتيجي عبر أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>المتغير المستقل</p> |
| <p>تميز الأداء المنظمي عبر أبعاده (رضا أصحاب المصالح، تميز القيادة، تميز الأفراد العاملين، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>المتغير التابع</p>  |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منهجية البحث          | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر أسئلة المقابلة في الحصول على المعلومات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى عدت استنتاجات كان أبرزها وجود تأثير مهم للدكاء الاستراتيجي في تميز الأداء.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الدراسة               | المطيري وآخرون(2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات مدينة الرياض، وكذلك التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | إدارة الجودة الشاملة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع        | أداء العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (0.583) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء وتحسين المستمر لكافة علميات المستشفى الخارجية والداخلية. وضرورة سن القوانين والأنظمة التي تسهم في تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة على جميع مؤسسات القطاع الصحي. وأهمية وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة من قبل كافة القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية، تنطلق من احتياجات |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| المستفيدين. وضرورة وضع سياسات موحدة لنظام لتحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافئات والترقيات تبعا للتميز في الأداء، ولخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |
| عبد الله وإسماعيل (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الدراسة               |
| هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | أهداف الدراسة         |
| الجودة الشاملة (التركيز على العملاء- التزام القيادة - مشاركة العاملين- التخطيط الإستراتيجي- التحسين المستمر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير المستقل       |
| إنتاجية العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المتغير التابع        |
| تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | منهجية البحث          |
| توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوي بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة إنعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية. إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وأن الشركة تركز على تحقيق رضا الزبائن. تعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر مطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة بهدف إحداث التغيير والتطوير، وكانت أهم التوصيات ضرورة الإهتمام بالجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين الإنتاجية، ضرورة أن يتم إعلام الأقسام المختلفة من قبل إدارة الشركة باحتياجات العملاء وتطلعاتهم، التأكيد على أهمية تطبيق استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة. | أهم النتائج والتوصيات |
| سيف الدين و خليل (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الدراسة               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إجراءات السلامة المهنية المطبقة في الشركة العامة لوليد الطاقة الكهربائية في دير علي وإبراز نقاط القوة والضعف بها، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | إجراءات السلامة المهنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | الرضا الوظيفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | تم اتباع المنهج الوصفي في تحليل البيانات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إجراءات السلامة المهنية وبين الرضا الوظيفي وأنه يوجد رضا وظيفي للعمال في الشركة العامة لتوليد الطاقة الكهربائية في دير علي.<br>وأوصت الدراسة بوجود اختصاص مختص بإدارة الموارد البشرية في الشركة ومراقب أمن صناعي يقوم بمراقبة مدى تطبيق إجراءات السلامة المهنية على أرض الواقع، وأن يوجد في كل قسم وموقع صيدلية واختصاصي بالإسعافات الأولية لأن حوادث العمل بحاجة لإسعاف سريع جداً. |
| الدراسة               | مجيد وخضير (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل نجاح السلامة المهنية التي أصبحت اليوم الركيزة الأساسية لعمل المنظمات وكيف تؤثر أو تتأثر بأداء العاملين في المنظمة بما يحقق الأهداف التنظيمية من خلال متغير المعرفة بالسلامة.                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | السلامة المهنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | أداء السلامة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبيان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين متغير (عوامل نجاح السلامة) و(أداء السلامة). و وجود دور تفاعلي لمتغير (المعرفة بالسلامة) في العلاقة بين (عوامل نجاح السلامة وأداء السلامة).                                                                                                                         | أهم النتائج والتوصيات |
| Sembe, F. (2017).                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الدراسة               |
| هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الصحة والسلامة المهنية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات في مدينة ناكورو، كينيا.                                                                                                                                                                              | أهداف الدراسة         |
| ممارسات إدارة الصحة والسلامة المهنية بأبعاده (ممارسات إدارة الرفاهية ، ممارسات إدارة الطوارئ ، ممارسات بيئة مكان العمل )                                                                                                                                                                                      | المتغير المستقل       |
| الرضا الوظيفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |
| اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .                                                                                                                                                                                                                                                                       | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الرعاية الاجتماعية وبيئة مكان العمل لممارسات الإدارة المهنية والصحة والسلامة لها تأثير إيجابي مهم إحصائيا على الرضا الوظيفي في حين أن ممارسات إدارة الطوارئ لها أثر إيجابي غير ذي دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي.                                                               | أهم النتائج والتوصيات |
| (Kaynak,etal,2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الدراسة               |
| هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات الصحة والسلامة المهنية (OHS) انطلاقا من خمسة أبعاد، هي: إجراءات السلامة وإدارة المخاطر قواعد السلامة والصحة، دعم الإسعافات الأولية والتدريب منع الحوادث المهنية ودعم السلامة التنظيمية و تأثيرها على دوران العمل والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي كمخرجات لهذه الممارسات. | أهداف الدراسة         |
| ممارسات الصحة والسلامة المهنية (إجراءات السلامة وإدارة المخاطر قواعد السلامة والصحة، دعم الإسعافات الأولية والتدريب منع الحوادث المهنية ودعم السلامة التنظيمية)                                                                                                                                               | المتغير المستقل       |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير التابع        | الالتزام التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات | أشارت نتائج التحليل إلى أن ممارسات الصحة والسلامة المهنية مثل إجراءات السلامة وإدارة المخاطر، وقواعد السلامة والصحة، ودعم الإسعافات الأولية والتدريب، ودعم السلامة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، ولوحظ أن قواعد السلامة والصحة والدعم التنظيمي للسلامة قللت من دوران العمل على عكس دعم الإسعافات الأولية والتدريب التي زادت من دوران العمل. وأخيرا، كان لإجراءات السلامة وإدارة المخاطر وقواعد السلامة والصحة والدعم التنظيمي للسلامة آثار غير مباشرة على الأداء الوظيفي للموظفين. |
| الدراسة               | Saffar& Obeidat, (2020).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأبعادها على أداء الموظفين العاملين في وزارة الداخلية في قطر، مع التركيز على دور تبادل المعرفة كعامل تعديلي. تشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التي تم دراستها في البحث التركيز على العملاء، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، والقيادة والرؤية الجيدة، وإدارة العمليات                                                                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | ممارسات إدارة الجودة الشاملة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | أداء الموظفين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج والتوصيات | تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مع أبعادها، لها تأثير على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.                                                                                                                                                                                                                                        |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | Aldarmaki, Etal (2023).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التميز التنظيمي على عوامل أداء المنظمة في مناطق دبي الحرة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير المستقل       | التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | أداء المنظمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>أظهرت النتائج أن التميز التنظيمي لا يؤثر بشكل إيجابي على العوامل الداخلية لأداء المنظمة، مثل الناس والعوامل الرئيسية. ومع ذلك، تبين أن للتميز التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا على العوامل الخارجية لأداء المنظمة، مثل عوامل العملاء والمجتمع. تشير هذه النتائج إلى أن هناك حاجة لمزيد من التحقيق لتحديد المتغيرات التي قد تعادل في العلاقة بين التميز التنظيمي وجميع عوامل أداء المنظمة في مناطق دبي الحرة، وتقديم التوصيات لمناطق حرة أخرى في الإمارات العربية المتحدة</p> |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### تمهيد:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية ومحور الإنتاج الأساسي في أماكن العمل المختلفة إن الأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما كانت متطورة ومعقدة، ستبقى عديمة الفائدة وغير فعالة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها ويحافظ عليها. ولما كان للعقل البشري أهمية كبيرة، فمن العدل والإنصاف أن تتاح له ظروف العمل الآمنة التي تضمن له تحقيق الدرجة المناسبة في أداء عمله.

ومن هنا زاد الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية، وسنت القوانين والتشريعات، وعقدت مؤتمرات محلية ودولية متتالية هدفت إلى حماية الإنسان في العمل، مثل الاتفاقية الدولية (السلامة والصحة المهنية والاتفاقية) رقم (155) لسنة 2018. 1981 والذي يهدف إلى منع الحوادث والإصابات الصحية الناتجة عن العمل وتقليل المخاطر المرتبطة ببيئة العمل مما يحقق أكبر قدر من الصحة المهنية وأقل قدر من الخسائر المادية والبشرية، وهذا يساعد على زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.

ومن هنا تم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

- المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: التميز المنظمي
- المبحث الثالث: الصحة والسلامة المهنية

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

### 1.1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها النهج الذي يقصد من ورائه تحسين الجودة والأداء بما يلبي توقعات العملاء أو يتجاوزها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دمج جميع المهام والعمليات ذات الصلة بالجودة في جميع أقسام الشركة.

وتعنى إدارة الجودة الشاملة بالتدقيق في تدابير الجودة الكلية التي تستخدمها المؤسسة بما في ذلك إدارة تصميم الجودة وتطويره ومراقبة الجودة وصيانتها وتحسين الجودة والتأكيد عليها.

كما تأخذ إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار جميع تدابير الجودة المتبعة بالنسبة لجميع المستويات، بما يشمل جميع موظفي المؤسسة أو المنشأة. (مريم، 2018)

وتوصف إدارة الجودة الشاملة، بأنها فلسفة إدارة متكاملة، تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات بصورة متواصلة، كما يشجع استخدامها على الصعيد العالمي، وتسير إدارة الجودة الشاملة، بناء على فرضية أن جودة المنتجات والعمليات تقع مسؤوليتها على عاتق كل من له علاقة بإنشاء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو استهلاكها، وبعبارة أخرى، تستفيد إدارة الجودة الشاملة من وجود الإدارة والقوة العاملة والموردين وحتى العملاء بغرض تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها.

### 2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد تطور مفهوم الجودة الشاملة من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وقد قسمت إلى أربع فترات تاريخية الفحص ثم الرقابة الإحصائية على الجودة، ثم ضمان الجودة أو تأكيد الجودة ثم الإدارة الاستراتيجية للجودة. (علاء الدين، 2017)

التفتيش والفحص كانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير، وعادة تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها، حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص، حيث يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائياً استناداً إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وكانت عملية التفتيش والفحص لأغراض الجودة فقط. كذلك لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخل المنتجات من العيوب في هذه المرحلة وكان في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل.

### مراقبة الجودة:

وهي مرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتم استخدامها في بداية القرن العشرين، وكان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية.

ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، حيث يتم تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة على اعتبار أن هذه المعلومات تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل للفحص وأن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر.

تأكيد الجودة: تعرف عملية تأكيد الجودة بأنها نشاط يستهدف تقديم أدلة إثبات لترسيخ وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية وأن عملية الجودة تتحقق الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي بتحديد مستوى الجودة، الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.

ويعتمد نظام التأكيد على منع وقوع الخطأ سواء في تصميم المنتج أو في تصميم العمليات، وتحقيقاً لمسار الإنتاج من دون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي: ( مريم، 2018)

– الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

– انتقاله إلى يد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج من دون أخطاء ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة ويرمز لها بالرمز (TQM)، وقد ظهر هذا المفهوم بعد عام ١٩٨٠م ومازال مستمراً حتى الآن وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية أسواق البلدان النامية كافة، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفضيل أساليب تأكيد الجودة لتصبح أسلوباً رقابياً استراتيجي على الجودة الاستراتيجية، ويلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد الإدارة الجودة الاستراتيجية ولكن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية.

### 3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وذلك من خلال ما يلي: (الحبيب، 2019)

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة التحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد
- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكاواهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

#### 4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف «إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارة المبادرات والإجراءات التي تهدف إلى إنجاز عملية توصيل المنتجات والخدمات عالية الجودة. ويمكن تحديد عدد من المبادئ الأساسية عند تعريف إدارة الجودة الشاملة، ومن ذلك: ( مأمون، 2015)

- الإدارة التنفيذية: ينبغي أن تكون الإدارة العليا بمثابة المحرك الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، وأن تعمل على خلق بيئة تضمن نجاحها .
- التدريب: ينبغي أن يحصل الموظفون على تدريب منتظم على طرق الجودة ومفاهيمها .
- التركيز على العملاء: يتعين على التحسينات المدخلة على الجودة زيادة رضا العملاء.
- صنع القرار: ينبغي أن تتخذ القرارات المتعلقة بالجودة على أساس القياسات التي تم التوصل إليها.

- المنهجية والأدوات: يضمن استخدام المنهجية والأدوات الملائمة تحديد حالات عدم التوافق مع المواصفات، وكذلك قياسها والتعامل معها بصورة متسقة.
- التحسين المتواصل: يتعين على المؤسسات العمل باستمرار على تحسين إجراءات التصنيع والجودة.
- ثقافة المؤسسة: ينبغي الثقافة المؤسسة أن تستهدف تطوير قدرة الموظفين على العمل معاً بغرض تحسين الجودة.
- انخراط الموظفين: ينبغي تشجيع الموظفين على العمل بصورة استباقية لتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة ومعالجتها.

## 5.1.2 مميزات إدارة الجودة الشاملة

تتنوع وتختلف مميزات إدارة الجودة الشاملة: ( سليمان، 2020 )

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة.
- تقليل عمليات المراقبة المستمرة من دون جدوى.
- زيادة رضا المستفيدين
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة.
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- تحسين بيئة العمل بتوفير الخدمات.

- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

## 6.1.2 أسس إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة ما سواء أكانت سلعية أو خدمية توافر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة المباشرة منها وغير المباشرة، وذلك على المدى القريب والبعيد، والتي تتمثل في النهوض بمستوى الأداء داخل المؤسسة المدبرون والعاملون وخارجها الجمهور المتعامل معها، وهذه الأسس هي: (عبد الملك، 2017)

التخطيط السليم تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول على تفكير إداري حديث يقوم على التخطيط السليم الذي يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة ويدفع إلى رفع سوية السبب في وجودها في إطار إمكاناتها المتاحة البشرية والمادية) من خلال برنامج زمني يتميز بالمرونة لإجراءات

الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين في العملية، بما فيهم المدبرون التنفيذيون في الإدارة والقوى العاملة والعملاء والاعتراف أيضاً بأنهم يستطيعون المشاركة في التوصل إلى حلول ثنائية مفيدة.

## 7.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تتنوع وتختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (مشاري، 2016)

### 1. دعم الإدارة العليا:

نظم دعم الإدارة العليا: تعني باستخراج تقارير مختصرة ومتكاملة ودقيقة ومنظمة للإدارة العليا تمكنهم من اتخاذ القرارات التنفيذية . تقوم بتزويد المستوى الإداري الأدنى بالمعلومات اللازمة وتمثل أهم مسؤوليات الإدارة العليا فيما يلي:

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة
- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

## 2. التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمات التي تسعى إلى زيادة كفاءة وفعالية عملياتها، حيث يتيح اختيار الأساليب المناسبة لتبسيط العمليات. في ظل بيئة العمل شديدة التنافسية اليوم؛ يجب على جميع المنظمات التي ترغب في الحفاظ على مكانتها أن تستمر في تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة عالية. (سهام، 2019)

يمكن تعريف التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الجودة داخل المنظمة، حيث تهدف إلى مراجعة العمليات والممارسات داخلها وإجراء تقييم لها، بهدف تحسينها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، والحد من الأخطاء والعيوب الناتجة عنها، من خلال التغييرات التي يتم إجراؤها عليها بشكل مستمر..

تبدأ عملية التحسين المستمر بتحديد المشكلة أولاً، ثم تخطيط الحلول واختبار الأفكار ومراقبة التغييرات الناتجة.

يتم تحليل العمليات الحالية، وتحديد العمليات التي لا تتماشى مع الأهداف التنظيمية، ومن ثم يتم تنفيذ التحسينات المتفق عليها، ويفضل مناقشتها مع الإدارة العليا والمتوسطة وموظفي القسم والموردين والعملاء، ومن ثم التغييرات التي حدثت تتم مراقبتها للتأكد من أنها تحقق التأثيرات المرجوة.

## 3. التركيز على الزبون:

التركيز على العملاء هو استراتيجية عمل تعتمد على وضع العميل أولاً وفي مركز العمل لتقديم تجربة إيجابية للعملاء وبناء علاقات طويلة الأمد. يضع مفهوم المبيعات والتسويق هذا العملاء بدلا من المنتج في مركز الاهتمام وبالتالي ، تشكل توقعات العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم نقطة البداية للحملات التسويقية.

## 4. تمكين العاملين: (عبد الملك، 2017)

تمكين الموظفين هو استراتيجية قيمة لرفع إنتاجية الموظف وأدائه. ستزداد إنتاجية الموظفين ، وسيشعرون بمزيد من الولاء لصاحب العمل والرضا عن عملهم إن منح أعضاء فريقك سلطة التصرف

واتخاذ القرارات داخل شركتك هو عنصر أساسي لتمكين العاملين لديك كما يعني ضمناً الثقة والتفاهم المتبادلين لضمان توافق هذه السلوكيات مع أهداف الشركة.

#### 5. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل المدى، وهذا التخطيط يأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويحدد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، بالإضافة إلى أساليب المنافسة.

هذا التخطيط يجب على سؤال إلى أين نتجه، مع الأخذ في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، بالإضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة لها مع البيئة المحيطة بها، ويعتبر هذا النوع من التخطيط أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على الاطلاع على الوضع المستقبلي للمنظمة، ثم العمل على الاستعداد له.

## المبحث الثاني: التميز المنظمي

### 1.2.2 تمهيد:

التميز المنظمي يعتبر أساس من أساسيات التطوير والتحسين الإداري ويتطلب زيادة مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات وكفاءات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا يتطلب وجود ترتيب فعال تسوده روح الفرق والابتكار والتجديد والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، وهذا الشعور يعطي نفع وفائدة للعاملين لكي يتم بذل طاقاتهم وجهودهم

### 2.2.2 مفهوم التميز المنظمي

تعمل الجامعات في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة، وتغير أذواق المستهلكين وصعوبة المنافسة، مما ينتج عنها تحديات مستمرة، وتحاول الجامعات أن تنجح من خلال التركيز على القيام بأفضل الممارسات في كل شيء واحد مؤشرات النجاح هي الأرباح، ومع ذلك لا ينبغي أن يكون المؤشر الأكثر أهمية، فهناك جانب آخر يجب النظر إليه كمؤشر آخر وهو مفهوم التميز في الأعمال، حيث يمثل التميز مفهوما مهما للغاية يجب على الجامعات اعتماده للتوافق مع سياق العصر والوصول إلى النجاح في عالم اليوم ( Vartiak & Jankalova 2017)

ويعد مفهوم التميز المنظمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام المنظمات بمختلف أنواعها ومنها الجامعات الأهلية، وذلك لارتباطها بشكل كبير بارتقاء وتطوير منظومة التعليم العالي، بما يضمن استمراريتهما على المدى الطويل، حيث يعبر التميز عن قدرة الجامعات على تعظيم وتعزيز الأداء الكلي وبصورة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة، وقد ذكر (Eskilsen Juhl Kristensen) أن التميز هو العمل على تفاعل أربعة عناصر هي الإدارة حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء، والأفراد، من حيث إدارة وتوجيه سلوكهم، وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى النظم المرتبطة

بالموارد والعمليات التشغيلية اللازمة لأداء المهام وصولاً إلى النتائج والتي تتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية (شوقي 2010).

ويعرف التميز المنظمي بأنه : محصلة الجهود التي تبذلها الجامعة لإنجاز أهداف المنظمة، واستراتيجياتها وعملياتها، لتصبح الجامعة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن الجامعات الأخرى، بحيث تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى.

وعلى الرغم من أن جذور التميز المنظمي يعود إلى الجودة، فإن (Knowles 2011) يرى أن الجودة موجودة كمطابقة للمتطلبات، كما يتم تعريفها من خلال خصائصها مع القدرة على تلبية حاجة معينة.

ونتيجة لما سبق يرى الباحث أن هناك ضرورة إلى أن يتم تطوير نموذج يتسم بالشمولية ويسد الفجوات التي تركتها نماذج التميز الأخرى، وتتضمن عناصر تلبي الاحتياجات وتتكيف مع التغيرات في البيئات غير المستقرة: ولذلك تزايد الاهتمام حديثاً بموضوع الحوكمة لإدارة المؤسسات وتعظيم أدائها، من خلال مجموعة من المبادئ التي تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والإجراءات الكفيلة بسير العمل داخل المؤسسات وجعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية من أجل البقاء والتطور، وذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على زيادة القيمة لأعمال المنظمة، وتحسين صورتها بشكل عام.

### 3.2.2 أهمية التميز المنظمي

تكمن أهمية التميز المنظمي في أنه يبرز المنظمات - ومنها الجامعات الأهلية - بصورة تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى وذلك نتيجة تفوق أدائها عن غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال عملها، وأكد على تلك الأهمية المتزايدة للتميز ريتشنبرج (2017)، حيث يرى أن للتميز المنظمي أهمية تكمن في تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة وتوفير القيادة، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، والقدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب

العملاء وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال التميز بإدارة العمليات، والتميز بمستوى الأداء، بما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز المنظمي.

كما أن التميز المنظمي يعمل على تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات بهدف توليد بيئة مناسبة للابتكار والمعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء ونماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (الخرشة الزريقات، ونور 2013).

## 4.2.2 أبعاد التميز المنظمي

تم قياس التميز المنظمي من خلال أبعاد تمثلت في تحقيق الحوكمة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين، وتميز الخدمة، وتفصيل ذلك على النحو الآتي: (الزاوي ومسعودي، 2017)

### 1. تحقيق الحوكمة

تكمن أهمية الحوكمة في أنها تمثل منظومة من الممارسات الحديثة التي تمكن إدارة المنظمة من الاستثمار الأفضل لمواردها، بحيث يضمن لها كفاءة وفاعلية الأداء التي تنعكس على تطور الإدارة، والتي تؤثر على صياغة غرض المنظمة، وتحديد توجهها الاستراتيجي. وتعد الحوكمة إحدى الآليات التي تعمل على تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوليد القيمة المضافة، كما تمثل نظاماً رقابياً فعالاً لحماية مصالح الأطراف التابعة لها وكلما كانت المنظمات أكثر التزاماً بتحقيق الحوكمة كانت أكثر قدرة على الصمود أمام المنافسين، وأكثر نجاحاً وتميزاً نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة.

## 2. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤدي دورا مهما للارتقاء بالمجتمع فكريا وعلميا من خلال نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة. وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها تصرف الجامعات على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة

وقد ذكر عواد (2010) أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع قائمة على ما تقدمه الجامعة للمجتمع من وظائف تتمثل في النمو المعرفي، حيث تسهم الجامعة في استحداث أساليب وأدوات للحصول على المعرفة، وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها مما جعل قوة الجامعة، وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلابها هو المحور الأساس لدرجة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافية، وتحقيق التنمية الشاملة والوصول بها إلى اقتصاد المعرفة.

## 3. رضا العاملين

يعتبر رضا العاملين أو الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام المدراء والباحثين في المجالات الإدارية المختلفة وذلك لارتباطه بالأداء والإنتاجية، والتحفيز ودوران العمل والمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أثره على سلوكيات العاملين، حيث يعبر الرضا عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والذي ينتج عن إدراكهم لما قدمته الوظيفة، وإدراكهم لهذه النتيجة، وكلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد رضا العاملين، ويؤكد شرشير (2020) على أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم، ويزيد تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في منظماتهم أطول فترة ممكنة.

#### 4. تميز الخدمة

يعتبر تميز الخدمة وضمان حصول العملاء سواء كانوا داخليين أم خارجيين على ما يريدون هو استراتيجية حاسمة لضمان الربحية وبقاء الجامعات، ويتطلب ذلك تعزيز المعرفة والمهارات لدى العاملين وامتلاك الجامعات للقدرة على إدارة العلاقة في كل المستويات الإدارية وأداء الأعمال بشكل مختلف عن المنافسين.

وقد أكد عدد من الباحثين أمثال التميز في الخدمة يمكن أن يسهم في جذب الأعمال الجديدة والاحتفاظ بالعملاء، ويؤدي ذلك! إلى تطوير المنظمات ونجاحها وزيادة في الربحية على المدى الطويل، كما أن نهج التميز يعد "عاملاً رابحاً"، ويسهم بشكل كبير في الميزة التنافسية لمنظمتهم.

#### 5.2.2 مبادئ التميز المنظمي:

وهناك مجموعة من المبادئ التي تحكم التميز المنظمي، وهي (Ratan, 2019)

1. القيادة تصرفات القادة يخلق وحدة التوجه، ومدى وضوحه في المنظمة، ويرى بيئة تدعم التميز. تنمية العاملين ومشاركتهم التميز هو زيادة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
2. الإدارة بالعمليات التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة والأنشطة المترابطة إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.
3. الاستمرار بالتعلم، والابتكار، والتحسين التميز هو تحدي للوضع الحالي ، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لإيجاد فرص الابتكار والتطوير.
4. صنع القرار بحيث يكون معتمد على الحقائق يتم صنع القرار واتخاذ داخل المنظمة بناء على الحقائق او البيانات.

#### 6.2.2 مراحل التميز المنظمي :

يمر التميز التنظيمي بثلاث مراحل منفصلة هي: (Shalini, 2019)

1. إحكام السيطرة على المنظمة هذه المرحلة يكون من المهم إرساء التحكيمات الإدارية والعملية الأساسية في المنظمة والتي توفر حالة ملائمة وثابتة من العمل، وتتطلب هذه المرحلة تحديد الطرق والسياسات والإجراءات وأنظمة الجودة، والعمل على عدم زيادة وتخفيض الفجوة في أداء عمل المنظمة.
2. بناء أفضل الممارسات بعد ترسيخ التحكم في المنظمة، ويتم اتباع الأساليب المناسبة لتحديد وتبني أحسن الممارسات باستعمال المعايير واسلوب التقييم الذاتي الداخلي.
3. تقديم نتائج ذات مستوى مميز بعد إنشاء اساس للتميز بناء على أحسن الممارسات، يتم تحقيق أفضل نتائج للعمل، وهذا يتطلب القيام بعمل تقييم ذاتي ومراجعة ومتابعة للعمليات كافة بالمنظمة.

## 7.2.2 معايير التميز المنظمي :

إن التميز في الأداء يعتمد على عدد من المعايير وأهمها كما يلي : ( Ratan ,2019 )

1. المعايير الموضوعية، وتعبر عن التميز من خلال الوصول إلى أعلى مستويات في الأداء الذي يمكن أن تنجزه المنظمة.
2. أداء الأفراد الإبداعي وأداء المنظمة.
3. نتائج تفاعل سلوكيات الأفراد وقدراتهم لأداء يتصف بالتميز بالمقارنة مع المنافسين أو بمعايير الأداء المقارن.

ويرى الباحث بعد اطلاعها على عدة دراسات إن الاهتمام بالتميز المنظمي مؤشر مهم على مدى اهتمام المنظمة بالتطور والتقدم، وهذا الاهتمام نتيجة الإمكانيات والقدرات من قبل المورد بشرية التي تدعم التميز وتسند به حيث تتقدم على المنافسين أو حتى بتقدمها على نفسها بمراحلها ، وبذلك تحقق التميز سواء كان بعملياتها أو خدماتها أو جودتها وأدائها وغيرها.

## 8.2.2 مقومات التميز المنظمي

يتطلب تحقيق التميز عدة مقومات ومن أهمها: (Ratan, 2019)

1. أن تمثل المنظمة بناء استراتيجيا يتصف بالتكامل وأن يستند على رؤية مستقبلية ، وأهداف استراتيجية وتخطيط استراتيجي.
2. وجود سياسات تحكم أداء المنظمة وتضع القواعد لتحمل المسؤوليات والأعمال، وضوابط اتخاذ القرار.
3. أن تتصف المنظمة بالمرونة وإمكانية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، ويعتمد التميز في الأداء على أساس العمليات والعلاقات وتدفق المعلومات والمعرفة.
4. وجود نظام الجودة الشاملة يتم من خلاله تحديد آليات التحليل للعمليات، وتحديد المواصفات والشروط اللازمة للجودة ، ووضع استراتيجيات الضمان الجودة وتحقيقها.
5. وجود نظام معلومات إدارية ناجح وفعال يقوم بتحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها ، والطريقة الفعالة لمعالجتها، وحفظها، واسترجاعها، وتشاركها ضمن ما هو مطلوب.
6. وجود نظام الإدارة الموارد البشرية يضع قواعد وآليات تتسم بالوضوح لتخطيط وجذب الموارد البشرية وتوجيهها.
7. وجود نظام إدارة الأداء والذي يضع قواعد وآليات تحديد احتياجات المنظمة من العاملين والوصف الوظيفي لكل وظيفة بما يعمل على تنفيذ عمليات المنظمة.
8. وجود قيادة فعالة تقوم بوضع معايير بحيث تكون لازمة للتخطيط وتوفير الموارد التي تحتاجها في تحقيق التميز.

يعتقد هارفارد بان هناك عدة عوامل تؤثر في أداء المنظمة مما يؤدي بها للوصول إلى التميز وهي

كما يلي:

1. معرفة العاملين بالدور المطلوب في العمل منهم بشكل واضح، فكلما كان العامل فاهم لدوره والمهام المطلوبة منه تميز الأداء الفعال والحيوي.

2. توفير الوسائل والإمكانات اللازمة للعاملين للعمل باستقلالية دون الاتكال على أحد .
3. الاهتمام بشاغلي الوظائف والأعمال المهمة والذين يقدمون التقارير للقادة، وتحفيزهم بما يضمن فاعليتهم ، ليكونوا مصدرا للطاقة للآخرين لا مستهلكين لها .
4. أن يضع القادة أهدافا ذات مستويات عليا تتصف بالتحدي وتعمل على إظهار قدرات العاملين . والسماع لهم بشكل جماعي بما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والأفكار مما يحقق الإبداع ، وتوفير فرص التعلم للعاملين من تقديم التجارب الجديدة .
5. قيام القادة بعرض قصص النجاح لتشجيع وتحفيز الناجحين، والعمل على استقصاء الثغرات في العمل وتجنبها .
6. اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف ، لما له من دور مهم في تحسين الأداء في المنظمة 7 أن يشرك القادة العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من أثر إيجابي على الأداء المنظمي

## 9.2.2 معوقات التميز المنظمي

- توجد العديد من الأسباب التي تحول دون تحقيق التميز المنظمي، قد تكون أسباب خارجية أو داخلية أو ظروف استثنائية قد تعيق المنظمات إلى التميز المنظمي، ومن تلك الأسباب ( داود، 2014 )
1. رفض التطوير والتغيير في المنظمات ومقاومته من قبل بعض العاملين وخاصة في المستويات الإدارية.
  2. عدم وضوح الأهداف والغايات وعدم وضوح طريقة تنفيذها والوصول إليها.
  3. ضعف التحول المادي اللازم والهادف للمنظمات وعدم وجود العناصر البشرية والبنية التحتية اللازمة لكي يتم تحقيق التميز المنظمي.
  4. المركزية الشديدة، وتعقيد الإجراءات وعدم السيابية العمل.
  5. عدم اختيار العاملين ذوي الكفاءة العالية وحسب الأسس والقواعد الصحيحة لاختيار الموارد البشرية وأنظمة الحوافز والرواتب القديمة، والتي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

## المبحث الثالث: الصحة والسلامة المهنية

### 1.3.2 تعريف السلامة والصحة المهنية:

هي تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث .

تعددت تعريفات السلامة وتنوعت بتنوع مصادر المخاطر الناتجة عن الحياة الحضارية المعاصرة. فالسلامة تعرف بأنها " كافة الإجراءات والجهود المبذولة من أجل منع وقوع المخاطر في المنشآت الصناعية باستخدام الوسائل الفنية والتقنية التي تمنع الخطر أو تقلل من آثاره الضارة من أجل المحافظة على صحة وسلامة العاملين والمحافظة على المكاسب الاقتصادية .

وهناك من يعرف السلامة على أنها " مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية وتحقيق ظروف عمل آمنة خالية من المخاطر، للحفاظ على عناصر الإنتاج من التلف والضياع "

ويرى البعض أن السلامة المهنية بأنها " كل إجراء يتخذ للحد أو لتخفيض من حوادث العمل والأمراض المهنية أو تقديم وسائل الوقاية والإسعاف مع توفير ظروف مناسبة للعمل.(الموسوي، 2020)

كما عرفت السلامة المهنية "تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.

وتعرف إجرائيا على أنها هي الجهود التنظيمية و العملية والإمكانات المادية والبشرية التي تبذل من أجل السيطرة على المخاطر المهنية والتقليل من وقوع الحوادث قدر الإمكان وذلك للمحافظة على عناصر الإنتاج الثلاثة وهي الإنسان والآلة والمادة.

### 2.3.2 أهمية الصحة والسلامة المهنية:

تتمثل أهمية الصحة والسلامة من وجهة نظر أبو شيخة فيما يلي: (مشعل، 2011)

1. تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة للتعويضات المدفوعة للعاملين أو لعائلاتهم من بعدهم ، وكذلك تكلفة تعطل العمل.
2. توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن إدارة الجامعة مسؤولة عن توفير المكان المناسب للحد من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي ومن ثم فإن الإدارة تعمل على التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض المهنية. إن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل ، وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزائرين إليها.
3. توفير نظام العمل المناسب: يتم توفير نظام العمل من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.
4. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين: تخلق الإدارة الجيدة للصحة والسلامة المهنية السمعة الجيدة للمنظمة اتجاه المنافسين ، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الفرد الكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

### 3.3.2 أهداف الصحة والسلامة المهنية:

تتلخص أهداف السلامة والصحة المهنية في حماية عناصر الإنتاج من الضرر والتلف الذي يلحق بها من جراء وقوع حوادث وإصابات العمل ؛ وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر والأمراض المهنية سواء للعاملين أو الزائرين على المختبرات ومنها: (Elizabeth G Vanden Kerkhof, (2018)

1. حماية العناصر البشرية للإنتاج من الأضرار الناتجة عن مخاطر العمل وظروف البيئة ، وذلك عن طريق إزالة مسببات الخطر وتقليل التعرض لها .
2. توفير بيئة عمل آمنة تحقق الوقاية من المخاطر لمستخدمي المختبرات العلمية والعاملين فيها، وذلك بإيجاد الاحتياطات والإجراءات الوقائية اللازمة .
3. حماية عناصر الإنتاج من التلف والضياع نتيجة لحوادث العمل، ويشمل الآلات والأماكن والأجهزة والمعدات والمواد .
4. تخفيض النفقات المتعلقة بوقت العمل الضائع نتيجة حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية وتكاليف استبدال العامل وتدريب من يحل محله والنفقات التي تترتب عن ذلك من تأخير في إنجاز العمل ومواعيد التسليم.
5. خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي من شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم .
6. تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك بتوفير الأموال التي قد تدفع نتيجة وقوع حوادث العمل من تعويضات ومصارف علاج ونقل وإصلاح واستبدال المعدات والأجهزة أو المنشآت التي تتعرض للتلف والدمار .

#### 4.3.2 طرق تحقيق السلامة المهنية:

تتعدد وتنوع طرق ووسائل تحقيق السلامة والصحة المهنية وتتمثل فيما يلي: (أبو شيخة، 2010)

1. تحسين بيئة العمل الفيزيائية: وتشمل أنظمة البناء والإضاءة والصوت والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة.
2. تأمين وإنشاء أنظمة الأمن والسلامة التقنية: وتشمل أنظمة الإنذار والإطفاء التقنية وكذلك أنظمة ووسائل وأدوات الحماية الشخصية .

3. المراقبة والتفتيش: وتتعلق باكتشاف الأخطاء المهنية ومحاولة السيطرة عليها واتخاذ الإجراءات

والأنظمة اللازمة لمعالجة هذه الأخطاء

4. الدراسات والبحوث: يجب توافر الدراسات والبحوث بشكل مستمر لمعرفة أسباب وقوع الحوادث

ومدى فعالية أنظمة ووسائل السلامة سواء كان بحثاً فنياً أو سيكولوجياً أو دراسات إحصائية

أ- بحوث فنية: دراسة الطرق المؤدية إلى القيام بالعمل بطريقة مثلى تكفل تلافي الوقوع في

الأخطاء، وكذلك دراسة مخاطر المعدات وإيجاد الوسائل الوقائية لها .

ب- بحوث سيكولوجية: دراسة استخدام استعداد العامل للقيام بعمله وعلاقتها بالحوادث.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة والطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث نوع وطبيعة الدراسة بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة المستخدمة في جميع البيانات واختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث تم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والتميز المنظمي كمتغير تابع، والصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط، ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية على استبانة الدراسة لاختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها.

### 3.3 نوع الدراسة وطبيعتها

تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض، وتطبيقية من حيث الطبيعة، وذلك كونها تربط بين السبب والأثر، وتسعى لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي بالإضافة إلى التعرف على الصحة والسلامة المهنية كدور وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي.

### 4.3 الاستراتيجية المتبعة في الدراسة

تم الاعتماد على استراتيجية المعاينة بغرض دراسة المتغيرات من خلال إجابات عينة الدراسة والممثلة لمجتمع الدراسة الحالي.

### 5.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة تشغيلية في شركات الاتصالات السعودية، علماً أن العينة الممثلة للمجتمع هي (370 فرداً) حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار، وآخرون، 2020، 109; Bougie & Sekaran 263-264, 2016). وستكون طريقة أخذ العينة باعتماد المعادلة التالية:

$$(\text{حجم الطبقة} / \text{حجم المجتمع}) * \text{العينة}$$

وقد تم توزيع 400 استبيان على موظفي شركة الاتصالات السعودية بمستوياته الإدارية الثلاث بهدف ضمان استرداد عدد لا يؤثر على جودة مخرجات التحليل، وقد تم استرداد (387) استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (371) ما يشكل ما نسبته (92.75 %) من حجم العينة.

### 6.3 طرائق جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) وأسلوب الدراسة الميدانية. كما اعتمد على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة والمتمثلة فيما يأتي:

#### أولاً: المصادر الثانوية

اعتمد الباحث في كتابة الإطار النظري على البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الشبكة العنكبوتية المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء لهذه المصادر التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

## ثانياً: المصادر الأولية:

وتتمثل البيانات الأولية بالبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبانة، حيث قام الباحث بتطويرها لتغطي متغيرات الدراسة، وباستعمال عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة.

## 7.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة كونها الأداة المناسبة لهذه الدراسة، والأكثر ملائمة لمنهج الدراسة، وتكونت الاستبانة من أربعة أجزاء:

### الجزء الأول

وتضمن طلب معلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في قطاع الاتصالات السعودية والذين يمثلون عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمستوى الوظيفي).

### الجزء الثاني: التميز المنظمي

هذا الجزء اشتمل على خمسة محاور أساسية لقياس متغير التميز المنظمي في الاتصالات السعودية ، وهي كما يأتي:

- تميز الاستراتيجية: واشتمل على 6 فقرات.
- تميز القيادة : واشتمل على 6 فقرات.
- تميز الهيكل التنظيمي : واشتمل على 6 فقرات.
- تميز المرؤوسين: واشتمل على 6 فقرات.
- تميز الثقافة: واشتمل على 6 فقرات.

حيث تكون هذا الجزء من 30 فقرة تعكس مستوى التميز المنظمي في قطاع الاتصالات السعودية

### الجزء الثالث: إدارة الجودة الشاملة

هذا الجزء اشتمل على خمسة محاور أساسية لقياس متغير إدارة الجودة الشاملة للعاملين في

قطاع الاتصالات السعودية ، وهي كما يأتي:

- دعم الإدارة العليا : واشتمل على 6 فقرات.
- التحسين المستمر: واشتمل على 6 فقرات.
- التركيز على الزبون : واشتمل على 6 فقرات.
- تمكين العاملين : واشتمل على 6 فقرات.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة : واشتمل على 6 فقرات.

حيث تكون هذا الجزء من 30 فقرة تعكس مستوى إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات

السعودية.

### الجزء الرابع : الصحة والسلامة المهنية

هذا الجزء اشتمل على قياس الفقرات المخصصة لمتغير الصحة والسلامة المهنية (المتغير

الوسيط)، حيث اشتمل على 12 فقرة لقياس الهدف الذي وضع لأجله.

تكون مقياس الدراسة في صورته النهائية (الملحق 1) من أربعة أجزاء لقياس وتحقيق الهدف الذي

وضع لأجله. وبناءً على التعليمات الخاصة بالمقياس والتي تبين للمستجيب (العاملين) كيفية الاستجابة.

فإنه يجب على المستجيب أن يختار الإجابة التي تتناسب بوضع إشارة (X) تتفق مع مشاعره

واتجاهاته وتصرفاته في المواقف التي تتعلق به، ووضع إشارة (X) في المكان المناسب أمامها، وهي من نوع

التقرير الذاتي، في ضوء مقياس خماسي التدرج والجدول (2.4) يوضح التوزيع والتصحيح للاستجابات.

### جدول (1) توزيع وتصحيح سلم الإجابة على فقرات المقياس

| درجة الموافقة | بدرجة كبيرة جدا | بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة منخفضة | بدرجة منخفضة جدا |
|---------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|------------------|
|               | 5               | 4           | 3            | 2            | 1                |

ويهدف تصحيح الإجابات على المقياس، فقد حددت خمس فئات للإجابة عن كل فقرة للتعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمتغيرات أنموذج الدراسة، وتصحيح وفقا لما يلي:

بدرجة كبيرة جدا: 5 درجات بدرجة كبيرة: 4 درجات، بدرجة متوسطة: 3 درجات، بدرجة

منخفضة درجتان بدرجة منخفضة جدا درجة واحدة، كما تم الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية التي اعتمدها الدراسة للتعليق على الوسط الحساب للمتغيرات لكل مستوى من المستويات الثلاثة: (الفئة العليا - الفئة الدنيا) أي (5-1) مقسومة على (3) تساوي (1.33)، وبالتالي فإن (سعيد، 2016):

- من 1 - < 2.34 (مستوى منخفض).
- من 2.34 - < 3.67 (مستوى متوسط).
- من 3.67 - 5 (مستوى مرتفع).

### 8.3 ثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الاستبانة، تبعا لإجابات الأفراد المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة، والتميز المنظمي، والصحة والسلامة المهنية، وذلك من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا، إذ تكون القيمة مقبولة إحصائيا، وجيدة عندما تكون القيمة (0.70) فأكثر، ويدل ذلك على درجة عالية من ثبات فقرات الدراسة: ويظهر الجدول (3) قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده

جدول (2) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاده إدارة الجودة الشاملة

| م | البعد                      | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---|----------------------------|-------------|-----------|
| 1 | إدارة الجودة الشاملة       | 30          | 0.866     |
| 2 | دعم الإدارة العليا         | 6           | 0.898     |
| 3 | التحسين المستمر            | 6           | 1.919     |
| 4 | التركيز علي الزبون         | 6           | 0.854     |
| 5 | تمكين العاملين             | 6           | 0.846     |
| 6 | التخطيط الاستراتيجي للجودة | 6           | 0.775     |

يبين الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وقد تراوحت بين (0.775-0.919)، كما بلغت قيمة ألفا لإدارة الجودة الشاملة ككل (0.866) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عال في أبعاد المتغير المستقل.

( & Sekaran(Bougie, 2016, 263-264

ويظهر الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع (التميز المنظمي) وأبعاده:

جدول (3) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد التميز المنظمي

| م | البعد                | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---|----------------------|-------------|-----------|
| 1 | التميز المنظمي       | 30          | 0.787     |
| 2 | تميز الاستراتيجية    | 6           | 0.712     |
| 3 | تميز القيادة         | 6           | 0.953     |
| 4 | تميز الهيكل التنظيمي | 6           | 0.734     |
| 5 | تميز المرؤوسين       | 6           | 0.839     |

|   |              |   |       |
|---|--------------|---|-------|
| 6 | تميز الثقافة | 6 | 0.810 |
|---|--------------|---|-------|

يبين الجدول (3) قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (التميز المنظمي)، وقد تراوحت بين (0.712-0.953)، كما بلغت قيمة ألفا للتميز المنظمي ككل (0.787) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عال في أبعاد المتغير التابع.

#### جدول (4) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لمتغير الصحة والسلامة المهنية

| البعد                  | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|------------------------|-------------|-----------|
| الصحة والسلامة المهنية | 12          | 0.790     |

يبين الجدول (4) قيمة ألفا لمتغير الصحة والسلامة المهنية ككل (0.790) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عال بين فقرات المتغير الوسيط .

### 9.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار معاملي الالتواء والتفرطح لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل:

#### جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي

| المتغير                | معامل الالتواء | معامل التفرطح |
|------------------------|----------------|---------------|
| التميز المنظمي         | -0.942         | -0.239        |
| إدارة الجودة الشاملة   | -1.278         | 1.827         |
| الصحة والسلامة المهنية | -0.41          | 0.416         |

يلاحظ أن قيم معامل الالتواء أقرب إلى الصفر ويتراوح ما بين (-3، 3)، وأن قيم معامل التفرطح بالنسبة لكل متغير أقل من 3 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Sekran & Bougie 2016).

### 10.3 اختبار ملائمة النموذج

#### اختبار الارتباط الخطي

لقد تم إجراء اختبار (Multicollinearity) للوصول إلى الدرجة التي فيها أحد أبعاد المتغير المستقل مشروح بوساطة بعد آخر من أبعاد المتغير المستقل، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (6) نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والمسموحة (Tolerance)

| المسموحة Tolerance | معامل تضخم التباين (Vif) | البعد                         |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 0.486              | 2.057                    | دعم الإدارة العليا            |
| 0.463              | 2.160                    | التحسين المستمر               |
| 0.779              | 1.284                    | التركيز على الزبون            |
| 0.792              | 1.263                    | تمكين العاملين                |
| 0.809              | 1.236                    | التخطيط الاستراتيجي<br>للجودة |

يتبين من الجدول (6) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) جميعها أكبر من (1) وأقل من (10)، وأن قيم المسموحة (Tolerance) جميعها أكبر من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد متغيرات الدراسة (Gujarati & Porter 2009).

وبين الجدول (8) الارتباطات البينية لأبعاد المتغير المستقل

جدول (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل

| المتغير                    | دعم الإدارة العليا | التحسين المستمر | التركيز على الزبون | تمكين العاملين | التخطيط الاستراتيجي للجودة |
|----------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------------------|
| دعم الإدارة العليا         | 1                  | -               | -                  | -              | -                          |
| التحسين المستمر            | 0.714              | 1               | -                  | -              | -                          |
| التركيز على الزبون         | 0.157              | 0.152           | 1                  | -              | -                          |
| تمكين العاملين             | 0.110              | 0.206           | 0.325              | 1              | -                          |
| التخطيط الاستراتيجي للجودة | 0.169              | 0.157           | 0.375              | 0.271          | 1                          |

يوضح الجدول (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، فتبين أن جميعها أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وبناء عليه، تخلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Gujarati & Porter, 2009).

### 11.3 متغيرات الدراسة

اعتمد تصميم الدراسة ومنهجها على المتغيرات التالية، من أجل قياس أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي في قطاع الاتصالات السعودية.

أ- التميز المنظمي : تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة).

ب- إدارة الجودة الشاملة : (دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة).

ج- الصحة والسلامة المهنية.

### 12.3 الأساليب الإحصائية المستعملة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: لغايات وصف خصائص

عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المعنيين بالإجابة عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.34
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – أقل من 3.67
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – 5

ثانياً: الإحصاء التحليلي: سيتم معالجة البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة (أداة الدراسة) باستخدام

حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واشتملت على الأساليب الإحصائية

الآتية:

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity: لمعرفة مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإيجاد مدى الارتباط الذاتي بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Factor (Variance Inflation) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.
- معامل الانحدار البسيط Simple Regression : للتحقق من وجود الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث سيتم استخدامه في الدراسة الحالية للتحقق من أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط، وأثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع .
- تحليل المسار Path Analysis: باستخدام AMOS 21 من أجل بناء النموذج المقترح لأنموذج الدراسة، والذي يستخدم لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال وجود المتغير الوسيط، حيث يوضح التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط .

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

يناقش الفصل الخامس من الدراسة إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار فرضياتها ، كما يوضح نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات أداة الدراسة ، ويقدم وصفاً لأبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة ، بالإضافة إلى استعراض نتائج اختبار الفرضيات والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة .

### 2.4 وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية :

يقدم هذا الجزء من الدراسة الحالية وصفاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، للتعرف علي الخصائص الشخصية والمهنية المستجيبين في شركات الاتصالات السعودية ، من حيث (النوع الاجتماعي ، والفئة العمرية ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة العلمية ، والمستوي الوظيفي) . وقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لاحتساب التكرارات والنسب المئوية .

#### وصف متغير النوع الاجتماعي :

جدول (8) وصف متغير النوع الاجتماعي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر   | 285     | 76.8%          |
|         | أنثي  | 86      | 23.2%          |
| المجموع |       | 371     | 100%           |

يتضح من الجدول (9) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة جاءت من فئة النوع الاجتماعي (ذكر) ، حيث بلغ عددهم (285) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (76.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين

تبين أن النسبة الصغرى من أفراد العينة جاءت من فئة النوع الاجتماعي (أنثي) حيث بلغ عددهم (86) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (23.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة . ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام شركات الاتصالات السعودية بتعيين الذكور فيها بشكل أكبر من الإناث كونهم الأكثر قدرة علي إنجاز الأعمال المناطة بهم بشكل أفضل من الإناث كون عمل هذا القطاع يتسم بصعوبة المهام ذات الطبيعة الخاصة .

#### وصف متغير الفئة العمرية

جدول (9) وصف متغير الفئة العمرية

| المتغير       | الفئة              | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------------|---------|----------------|
| الفئة العمرية | أقل من 30 سنة      | 127     | 34.2%          |
|               | 30 – أقل من 40 سنة | 157     | 42.3%          |
|               | 40 – أقل من 50 سنة | 39      | 10.5%          |
|               | 50 سنة فأكثر       | 48      | 13%            |
| المجموع       |                    | 371     | 100%           |

يتضح من الجدول (9) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسي هم من فئة العمر (30 – أقل من 40 سنة) ، حيث بلغ عددهم (157) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (42.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين تبين أن النسبة الصغرى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة العمر (40 – أقل من 50 سنة) ، حيث بلغ عددهم (39) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (10.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة . وهذا يعني ارتفاع نسبة الشباب بين أفراد العينة وبما يتفق وطبيعة العمل في شركات الاتصالات السعودية .

#### وصف متغير المؤهل العلمي

جدول (10) وصف متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة                 | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-----------------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم كلية مجتمع فأقل | 5       | %1.3           |
|               | بكالوريوس             | 281     | %75.7          |
|               | ماجستير               | 79      | %21.4          |
|               | دكتوراة               | 6       | %1.3           |
| المجموع       |                       | 371     | %100           |

يتضح من الجدول (10) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة (بكالوريوس) ، حيث بلغ عددهم (281) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (%75.7) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين تبين أن النسبة الصغرى من أفراد العينة ممن يحملون شهادة (دبلوم كلية مجتمع فأقل) ، حيث بلغ عددهم (5) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (%1.3) من إجمالي أفراد عينة الدراسة . كما تبين أن %1.3 من العينة من حملة الدكتوراة . وهذا يؤكد اهتمام شركات الاتصالات السعودية بتعيين حملة المؤهلات الجامعية والتي توفر لهم القاعدة العلمية اللازمة لإنجاز العمل .

وصف متغير عدد سنوات الخبرة العملية

جدول (11) وصف متغير سنوات الخبرة العملية

| المتغير              | الفئة                     | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------------------------|---------|----------------|
| سنوات الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات            | 97      | %26.15         |
|                      | 5 سنوات – أقل من 10 سنوات | 142     | %38.27         |
|                      | 10 – أقل من 15 سنة        | 72      | %19.41         |
|                      | 15 سنة – أقل من 20 سنة    | 40      | %10.78         |
|                      | 20 سنة – أقل من 25 سنة    | 12      | %3.23          |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| 25 سنة فأكثر | 8   | 2.16% |
| المجموع      | 371 | 100%  |

يتضح من جدول (11) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من فئة (5 سنوات – أقل من 10 سنوات) ، حيث بلغ عددهم (142) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (38.27%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين تبين أن النسبة الصغرى من أفراد العينة من ذوي الخبرة (25 سنة فأكثر) ، حيث بلغ عددهم (8) فرداً لكل فئة خبرة ، وشكلوا ما نسبته (2.16%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة . وهذا يدل على انخفاض الخبرة العملية لأفراد العينة وبما يتناسب وانخفاض أعمار أفراد العينة .

#### وصف متغير المستوي الوظيفي

جدول (12) وصف متغير المستوي الوظيفي

| المتغير         | الفئة         | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|---------|----------------|
| المستوي الوظيفي | إدارة عليا    | 20      | 5.3%           |
|                 | إدارة وسطي    | 141     | 38.1%          |
|                 | إدارة تشغيلية | 210     | 56.6%          |
| المجموع         |               | 371     | 100%           |

يتضح من جدول (12) أن أفراد العينة قد توزعوا على المستويات الوظيفية (إدارة عليا ، إدارة وسطي ، وإدارة تشغيلية) مع وجود زيادة في نسبة أفراد العينة من فئة (إدارة تشغيلية) ، والبالغ عددهم (210) فرداً ، وبنسبة (56.6%) من إجمالي أفراد العينة ، في حين كانت نسبة أفراد العينة من فئة المستوي الوظيفي (إدارة عليا) ، والبالغ عددهم (20) فرداً ، قد شكلوا ما نسبته (5.3%) فرداً من إجمالي أفراد العينة . وهذا يعكس التوزيع المنطقي لأفراد العينة وفقاً للمستويات الوظيفية في الشركة .

### 3.4 وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لأبعاد الدراسة ، وذلك تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة علي الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة ، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية .

وفيما يلي وصفاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

#### أولاً: وصف متغير إدارة الجودة الشاملة وأبعاده الفرعية :

يمثل متغير إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل في الدراسة ، ويشتمل علي (5) أبعاد فرعية ، وهي " دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز علي الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة " . وفيما يلي وصفاً لهذا المتغير وأبعاده الفرعية .

#### دعم الإدارة العليا

جدول (13) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد دعم الإدارة العليا

| الرقم | الفقرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تؤمن الإدارة العليا للشركة بأهمية إدارة الجودة الشاملة              | 4.182           | 1.021             | 2      | مرتفعة          |
| 2     | تقوم الشركة بتدريب متخلف المستويات الإدارية لدعم التزامها بالجودة   | 4.139           | 0.900             | 4      | مرتفعة          |
| 3     | توفر الإدارة العليا للشركة الدعم المالي لتطبيق برامج الجودة الشاملة | 4.124           | 0.835             | 6      | مرتفعة          |

|   |                                                                                        |       |       |   |        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 4 | تعمل الإدارة العليا للشركة علي نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية             | 4.129 | 0.870 | 5 | مرتفعة |
| 5 | تعطي الإدارة العليا للشركة قضايا الجودة الأولوية القصوى كمعيار عند اتخاذ القرار        | 4.184 | 0.823 | 1 | مرتفعة |
| 6 | تساهم الإدارة العليا للشركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الموظفين وتعمل علي حلها | 4.164 | 1.002 | 3 | مرتفعة |
|   | المقياس العام                                                                          | 4.154 |       |   | مرتفعة |

يتضح من جدول (13) أن مستوي الأهمية النسبية لبعـد " دعم الإدارة العليا " كان مرتفعاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.154) . وقد احتلت الفقرة " تعطي الإدارة العليا للشركة قضايا الجودة الأولوية القصوى كمعيار عند اتخاذ القرار " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.184) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة " توفر الإدارة العليا للشركة الدعم المالي لتطبيق برامج الجودة الشاملة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.124) وبأهمية نسبية مرتفعة وبما يدل علي أن دعم الإدارة العليا ذو أهمية كبيرة في شركات الاتصالات السعودية من أجل تحقيق مستويات عالية من الجودة الشاملة .

#### التحسين المستمر

جدول (14) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعـد التحسين المستمر

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|

|               |                                                                        |       |       |   |        |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 1             | تعتبر منهجية التحسين المستمر لجودة العمل أحد معايير الأساسية في الشركة | 4.655 | 0.925 | 6 | مرتفعة |
| 2             | تبني أهداف عملية تحسين الجودة في الشركة علي متطلبات وتوقعات العملاء    | 4.782 | 0.631 | 3 | مرتفعة |
| 3             | تضع الشركة بشكل دوري أهداف محددة لتطوير عملياتها                       | 4.797 | 0.560 | 2 | مرتفعة |
| 4             | تحرص الشركة علي تدريب العاملين لتشكيل فرق عمل تحسن عملية الجودة        | 4.767 | 0.638 | 4 | مرتفعة |
| 5             | تعمل الشركة علي تطوير هيكلها التنظيمي بشكل دوري لتسهيل أجراء العمليات  | 4.805 | 0.569 | 1 | مرتفعة |
| 6             | تعتمد الشركة علي التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة المنتج         | 4.688 | 0.853 | 5 | مرتفعة |
| المقياس العام |                                                                        | 4.749 |       |   | مرتفعة |

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد " التحسين المستمر " كان مرتفعاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.749) . وقد احتلت الفقرة " تعمل الشركة علي تطوير هيكلها التنظيمي بشكل دوري لتسهيل إجراء العمليات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.805) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة " تعتبر منهجية التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية في الشركة

" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.655) وبأهمية نسبية مرتفعة . وبما يدل علي الاهتمام الكبير بدراسة السوق والمنافسة والاحتياجات المستقبلية ، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين .

### التركيز علي الزبون

جدول (15) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعء التركيز علي الزبون

| الرقم | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد احتياجات الزبائن الحاليين       | 4.812           | 0.538             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد الزبائن المحتملين               | 2.569           | 1.138             | 5      | متوسطة          |
| 3     | تقوم الشركة بتطوير المنتجات التي تقدمها للزبائن                    | 2.807           | 1.610             | 2      | متوسطة          |
| 4     | تحرص الشركة علي بناء علاقات تعاون ومشاركة مع الزبائن               | 2.602           | 1.238             | 4      | متوسطة          |
| 5     | تعتبر الشركة التغذية الراجعة من الزبائن أساس لتحسين الجودة         | 2.635           | 0.550             | 3      | متوسطة          |
| 6     | تعمل الشركة علي التعرف علي مستوي رضا الزبائن لإجراء تحسينات الجودة | 1.706           | 0.763             | 6      | منخفضة          |
|       | المقياس العام                                                      | 2.855           |                   |        | متوسطة          |

يتضح من الجدول (15) أن مستوي الأهمية النسبية لبعء التركيز علي الزبون " كان متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.855) . وقد احتلت الفقرة " تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد احتياجات الزبائن الحاليين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.812) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين

احتلت الفقرة " تعمل الشركة علي التعرف علي مستوي رضا الزبائن لإجراء تحسينات الجودة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.706) وبأهمية نسبية منخفضة . مما يدل علي أن هناك مستوي متوسط من الاهتمام بتحديد العملاء الخارجيين والداخلين لشركات الاتصالات السعودية ، وتحديد حاجات ورغبات عملاء القطاع ومتابعة شكاوهم والعمل علي حلها

#### تمكين العاملين

جدول (16) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعء تمكين العاملين

| الرقم | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد احتياجات الزبائن الحاليين       | 3.324           | 1.523             | 5      | متوسطة          |
| 2     | تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد الزبائن المحتملين               | 3.326           | 1.443             | 4      | متوسطة          |
| 3     | تقوم الشركة بتطوير المنتجات التي تقدمها للزبائن                    | 3.253           | 1.640             | 6      | متوسطة          |
| 4     | تحرص الشركة علي بناء علاقات تعاون ومشاركة مع الزبائن               | 3.698           | 1.628             | 3      | مرتفعة          |
| 5     | تعتبر الشركة التغذية الراجعة من الزبائن أساساً لتحسين الجودة       | 4.688           | 0.781             | 2      | مرتفعة          |
| 6     | تعمل الشركة علي التعرف علي مستوي رضا الزبائن لإجراء تحسينات الجودة | 4.711           | 0.832             | 1      | مرتفعة          |
|       | المقياس العام                                                      | 3.833           |                   |        | مرتفعة          |

يتضح من الجدول (16) أن مستوى الأهمية النسبية لبعـد " تمكين العامل " كان مرتفعاً ، حيث بلغ متوسط الحسابي العام (3.833) . ومن خلال الانحراف المعياري العام نجد أن هناك تشتتاً في آراء أفراد العينة حول بعد تمكين العاملين وهذا يعود لاختلاف مستوياتهم الإدارية وسنوات الخبرة العملية، والتحصيـل الأكاديمي . وقد احتلت الفقرة " تعمل الشركة علي إشراك الموظفين في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح الشركة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.711) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة " تنظر الشركة إلي الموظف كعميل داخلي يشارك في وضع استراتيجيات الشركة " المرتبة الأخير بمتوسط حسابي (3.253) وبأهمية نسبية متوسطة . مما يدل علي الاهتمام بشكل كبير في منح عاملين قطاع الاتصالات السعودية كل الإمكانيات التي يستطيع توفيرها القطاع من حيث التدريب والتطور .

#### 4.4 التخطيط الاستراتيجي للجودة

جدول (17) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعـد التخطيط الاستراتيجي للجودة

| الرقم | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تأخذ الخطط الاستراتيجية سياسات الجودة بعين الاعتبار                      | 4.637           | 0.938             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | تخصص الشركة الموارد اللازمة للمرافق الجديدة بناء علي الأهداف طويلة المدى | 4.562           | 0.968             | 2      | مرتفعة          |
| 3     | تعمل الشركة علي تحسين العمليات بناءً علي الأهداف طويلة المدى             | 3.531           | 1.489             | 6      | مرتفعة          |
| 4     | توضع أهداف الجودة بناءً علي حاجات الزبائن                                | 3.627           | 1.562             | 5      | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                          |   |
|--------|---|-------|-------|----------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 4 | 1.363 | 3.994 | تهتم الشركة بمقترحات العاملين<br>حول تحسينات الجودة      | 5 |
| مرتفعة | 3 | 1.225 | 4.346 | توجد نظم لقياس الخطط الحالية<br>التي تغطي مواقع الانتشار | 6 |
| مرتفعة |   |       | 4.116 | المقياس العام                                            |   |

يتضح من الجدول (17) أن مستوي الأهمية النسبية لبعد " تمكين العاملين " كان مرتفعاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.116) . وقد احتلت الفقرة " تأخذ الخطط الاستراتيجية سياسات الجودة بعين الاعتبار " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.637) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة " تعمل الشركة علي تحسين العمليات بناء علي الأهداف طويلة المدي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.531) وبأهمية نسبية متوسطة . وهذا يدل علي الاهتمام بشكل كبير في وضع خطة استراتيجية داخل شركات الاتصالات السعودية تشمل جميع العناصر والمكونات لنجاح إدارة الجودة الشاملة .

ولمقارنة أبعاد " إدارة الجودة الشاملة " تم إعداد الجدول (19)

جدول (18) مقاييس الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

| م | البعد                         | المتوسط الحسابي | الرتبة | الأهمية النسبية |
|---|-------------------------------|-----------------|--------|-----------------|
| 1 | دعم الإدارة العليا            | 4.154           | 2      | مرتفعة          |
| 2 | التحسين المستمر               | 4.749           | 1      | مرتفعة          |
| 3 | التركيز علي الزبون            | 3.833           | 5      | مرتفعة          |
| 4 | تمكين العاملين                | 4.749           | 4      | مرتفعة          |
| 5 | التخطيط الاستراتيجي<br>للجودة | 4.116           | 3      | مرتفعة          |
|   | إدارة الجودة الشاملة          | 3.941           |        | مرتفعة          |

يتضح من الجدول (18) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.941). وقد احتل التحسين المستمر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.749) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتل التركيز علي الزبون المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.855) وبأهمية نسبية متوسطة ، وقد يعزي ذلك إلي أن شركات الاتصالات السعودية لديها ثقة بأن منتجاتها مرغوبة ولها سوقها وبالتالي انعكس هذا علي اهتمام الشركات بالزبائن .

وهذا يستدعي تركيز الشركات الخاضعة للبحث بشكل أكبر علي الاهتمام باحتياجات الزبائن ، وضرورة متابعة تطلعاتهم ، والعمل علي رصد ملاحظاتهم ورغباتهم المتجددة والحرص علي تضمينها في خطط هذه الشركات المستقبلية .

#### ثانياً : وصف متغير التميز المنطقي وأبعاده الفرعية

يمثل متغير التميز التابع في الدراسة ، ويشتمل علي (5) أبعاد فرعية ، وهي : " تميز الاستراتيجية ، وتميز القيادة ، وتميز الهيكل التنظيمي ، وتميز المرؤوسين ، وتميز الثقافة " . وفيما يأتي وصفاً لهذا المتغير وأبعاده الفرعية .

#### تميز الاستراتيجية

جدول (19) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعده تميز الاستراتيجية

| الرقم | الفقرة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تقوم الشركة بعمل مسح دوري لبنيتها (الداخلية والخارجية)                 | 3.787           | 0.694             | 6      | مرتفعة          |
| 2     | تقوم الشركة بأخذ أصحاب المصالح بالاعتبار عند صياغة الاستراتيجية العامة | 3.908           | 0.379             | 3      | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                                                                                                   |   |
|--------|---|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 2 | 0.311 | 3.916 | تعمل الشركة علي صياغة<br>استراتيجية قادرة علي خلق التوازن<br>بين (نقاط القوة والضعف لبنيتها<br>الداخلية) مع (الفرص والتحديات<br>لبنيتها الخارجية) | 3 |
| مرتفعة | 4 | 0.404 | 3.903 | تتكامل الخطط الموضوعة مع<br>الاستراتيجية العامة للشركة                                                                                            | 4 |
| مرتفعة | 1 | 0.308 | 3.918 | تستند الشركة في تطوير أعمالها<br>علي استغلال التطورات المختلفة في<br>المجالات الإدارية                                                            | 5 |
| مرتفعة | 5 | 0.592 | 3.820 | تقوم الشركة بمراجعة دورية<br>لاستراتيجياتها علي مختلف<br>المستويات                                                                                | 6 |
| مرتفعة |   |       | 3.875 | المقياس العام                                                                                                                                     |   |

يتضح من الجدول (19) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "تميز الاستراتيجية" كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.875). وقد احتلت الفقرة "تستند الشركة في تطوير أعمالها علي استغلال التطورات المختلفة في المجالات الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط دوري بلغ (3.918) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة "تقوم الشركة بعمل مسح دوري لبنيتها (الداخلية والخارجية)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.787) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يدل علي قدرة شركات الاتصالات السعودية علي إيجاد استراتيجية قادرة علي جعل هذه الشركات تتواءم مع متغيرات البيئة وتستطيع أن تتجاوز هذه التغيرات وتؤثر في البيئة.

## تميز القيادة

جدول (20) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعدها تميز القيادة

| الرقم | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تمتلك قيادة الشركة رؤيا استراتيجية من أجل تحقيق أهدافها بشكل واضح وفعال   | 3.779           | 0.679             | 6      | مرتفعة          |
| 2     | تقوم القيادة في الشركة بتعزيز ثقافة تنظيمية تحفز علي تطوير العمل والإبداع | 3.908           | 0.358             | 3      | مرتفعة          |
| 3     | تحرص القيادة علي إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة                   | 3.924           | 0.265             | 1      | مرتفعة          |
| 4     | تراقب الشركة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة                        | 3.901           | 0.345             | 4      | مرتفعة          |
| 5     | تحرص الشركة علي ترسيخ القيم التنظيمية لدي جميع المرؤوسين                  | 3.924           | 0.292             | 1      | مرتفعة          |
| 6     | تعتمد الشركة قنوات الاتصال المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية           | 3.817           | 0.589             | 5      | مرتفعة          |
|       | المقياس العام                                                             | 3.875           |                   |        | مرتفعة          |

يتضح من الجدول (20) أن مستوى الأهمية النسبية لبعدها تميز القيادة " كان مرتفعاً، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.875) . وقد احتلت الفقرتان " تحرص القيادة علي إقناع المرؤوسين بأساليب

العمل المحتملة " و تحرص الشركة علي ترسيخ القيم التنظيمية لدي جميع المرؤوسين " المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ (3.924) و (3.924) وبأهمية نسبية مرتفعة في الفقرتين ، مع وجود تجانس أكبر في الفقرة الثالث اعتماداً علي قيمة الانحراف المعياري (0.265) .

وهذا يشير إلي أن اتجاه المستجيبين نحو الموافقة علي حرص القيادة علي إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة يفوق الموافقة علي حرص الشركة علي ترسيخ القيم التنظيمية لدي جميع المرؤوسين ، في حين احتلت الفقرة " تمتلك قيادة الشركة رؤيا استراتيجية من أجل تحقيق أهدافها بشكل واضح وفعال " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.779) وبأهمية مرتفعة .

#### تميز الهيكل التنظيمي

جدول (21) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعده تميز الهيكل التنظيمي

| الرقم | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | يتواءم الهيكل التنظيمي مع الأهداف التي تسعى الشركة إلي إنجازها | 3.931           | 0.252             | 1      | مرتفعة          |
| 2     | يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها الشركة      | 2.749           | 0.992             | 5      | متوسطة          |
| 3     | يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للشركة          | 2.979           | 1.237             | 3      | متوسطة          |
| 4     | يمنح الموظفين في الشركة الصلاحيات اللازمة لأداء العمل          | 2.913           | 1.011             | 4      | متوسطة          |
| 5     | يراجع الهيكل التنظيمي من قبل الشركة بشكل دائم                  | 3.078           | 0.764             | 2      | متوسطة          |

|   |                                             |       |       |   |        |
|---|---------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 6 | يتناسب عدد الأقسام مع الحاجة الفعلية للشركة | 2.297 | 1.226 | 6 | متوسطة |
|   | المقياس العام                               | 2.855 |       |   | متوسطة |

يتضح من جدول (21) أن مستوي الأهمية النسبية لبعد " تميز الهيكل التنظيمي " كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.008). وقد احتلت الفقرة " يتواءم الهيكل التنظيمي مع الأهداف التي تسعى الشركة إلى إنجازها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.931) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة " يتناسب عدد الأقسام مع الحاجة الفعلية للشركة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.397) وبأهمية نسبية متوسطة .

وهذا يعني أن هناك اهتماماً متوسطاً بتعزيز قدرة الهيكل لشركات الاتصالات السعودية علي توفير انسجام الأفراد والجامعات داخل هذه الشركات .

#### تميز المرؤوسين

جدول (22) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد تميز المرؤوسين

| الرقم | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | يتوافر لدي المرؤوسين المهارة للقيام بالمهام الوظيفية بكفاءة   | 2.956           | 1.094             | 6      | متوسطة          |
| 2     | يمتاز المرؤوسين بالشركة بالمتابعة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم  | 2.967           | 1.064             | 5      | متوسطة          |
| 3     | يمتلك المرؤوسين القدرات الكافية لمواكبة التحولات في نظم العمل | 3.002           | 1.156             | 4      | متوسطة          |

|               |                                                                  |       |        |   |        |
|---------------|------------------------------------------------------------------|-------|--------|---|--------|
| 4             | يجري تطوير قدرات الرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية | 3.043 | 1.258  | 3 | متوسطة |
| 5             | يستفيد الرؤوسون من تمكين الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم              | 3.815 | 0.487  | 2 | مرتفعة |
| 6             | يحرص الرؤوسون علي المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل            | 3.820 | 0.543  | 1 | مرتفعة |
| المقياس العام |                                                                  | 3.267 | متوسطة |   |        |

يتضح من الجدول (22) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد " تميز الرؤوسين " كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.267). وقد احتلت الفقرة " يحرص الرؤوسون علي المشاركة الفاعلة في حل المشكلات العمل " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.820) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة " يتوفر لدي الرؤوسين المهارة للقيام بالمهام الوظيفية بكفاءة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.956) وبأهمية نسبية متوسطة .

وهذا يعني أن هناك اهتماماً متوسطاً بإجاد أفراد في شركات قطاع الاتصالات السعودية من أصحاب القدرات والإمكانات المتميزة مما يساعد هذه الشركات علي النجاح .

#### تميز الثقافة

جدول (23) مقاييس الإحصاء الوصفي لبعد تميز الثقافة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|

|   |                                                                         |       |       |   |        |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 1 | تتبنى الشركة أساليب حديثة تعمل علي تعزيز الالتزام بالسلوك الداعم للتميز | 3.774 | 6100. | 1 | مرتفعة |
| 2 | تجمع كل من إدارة الشركة والموظفين علي الرؤية المستقبلية للشركة          | 3.764 | 5720. | 2 | مرتفعة |
| 3 | تمنح الشركة مستوي من الثقة العالية بين العاملين في الشركة               | 3.210 | 1.012 | 6 | متوسطة |
| 4 | تقوم الشركة بأخذ وجهات نظر العاملين لتحسين طرق العمل                    | 3.296 | 1.057 | 5 | متوسطة |
| 5 | تتعامل الشركة بمهنية مع المعلومات التي تحصل عليها                       | 3.483 | 8250. | 4 | متوسطة |
| 6 | توجد لدي الشركة منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة الداعمة للتميز            | 3.579 | 8430. | 3 | متوسطة |
|   | المقياس العام                                                           | 3.518 |       |   | متوسطة |

يتضح من الجدول (23) أن مستوي الأهمية النسبية لبعد " تميز الثقافة " كان متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.518) . وقد احتلت الفقرة " تتبنى الشركة أساليب حديثة تعمل علي تعزيز الالتزام بالسلوك الداعم للتميز " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.774) وبأهمية نسبية مرتفعة ، في حين احتلت الفقرة : تمنح الشركة مستوي الثقة العالية بين العاملين في الشركة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.210) وبأهمية نسبية متوسطة .

وهذا يعكس وجود درجة جيدة من الاهتمام بوجود ثقافة داخل شركات الاتصالات السعودية تعتمد علي رؤيا وقيم وأهداف مشتركة للقادة والمؤوسين نحو مفهوم التميز داخل هذه الشركات .

ولمقارنة أبعاد " التميز المنظمي " تم إعداد الجدول التالي :

جدول (24) مقاييس الإحصاء الوصفي لأبعاد التميز المنظمي

| الرقم | البعد                | المتوسط الحسابي | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|----------------------|-----------------|--------|-----------------|
| 1     | تميز الاستراتيجية    | 3.875           | 1      | مرتفعة          |
| 2     | تميز القيادة         | 3.875           | 1      | متوسطة          |
| 3     | تميز الهيكل التنظيمي | 3.008           | 5      | متوسطة          |
| 4     | تميز المرؤوسين       | 3.267           | 4      | متوسطة          |
| 5     | تميز الثقافة         | 3.518           | 3      | متوسطة          |
|       | التميز المنظمي       | 3.509           |        | متوسطة          |

يتضح من الجدول (24) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير التميز المنظمي كان متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.509) . وقد احتل البعدين تميز الاستراتيجية والبعد تميز القيادة المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.875) وبأهمية نسبية مرتفعة لكل البعدين ، وهذا يشير إلى وعي وإدراك المستجيبين إلى قوِي العلاقة بين الاستراتيجية ومفهوم القيادة كبعدين مكملين ومؤثرين في بعضهما بعضاً ، وفي حين احتل البعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.008) وبأهمية نسبية متوسطة ، مما يبرز الحاجة إلى ضرورة تحسين مستوى التميز في الهيكل التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية .

#### ثالثاً : وصف متغير الصحة والسلامة المهنية

يمثل متغير الصحة والسلامة المهنية الوسيط في الدراسة ، وفيما يأتي وصفاً لهذا المتغير علي

النحو التالي :

جدول (25) مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير الصحة والسلامة المهنية

| الرقم | الفقرة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1     | تلتزم الشركة باللوائح المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية                       | 2.010           | 1.099             | 11     | منخفضة          |
| 2     | توجد لوائح وقوانين خاصة بالصحة والسلامة المهنية داخل الشركة                  | 2.182           | 1.178             | 10     | منخفضة          |
| 3     | تتواجد جهات رقابية داخل الشركة لمتابعة إجراءات الصحة والسلامة المهنية        | 2.675           | 1.092             | 9      | متوسطة          |
| 4     | توفر الشركة الإمكانيات الفنية لتطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية   | 2.716           | 1.113             | 8      | متوسطة          |
| 5     | تتابع الشركة بشكل مباشر ودوري تطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية    | 1.673           | 1.097             | 12     | منخفضة          |
| 6     | تهتم الشركة بتوفير مستلزمات الوقاية الشخصية                                  | 4.587           | 0.733             | 4      | مرتفعة          |
| 7     | تتوافق معدات الوقاية الشخصية الموجودة في الشركة مع المعايير المحلية والدولية | 4.503           | 0.910             | 7      | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                    |    |
|--------|---|-------|-------|--------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 2 | 0.647 | 4.620 | توجد قوانين إلزامية في الشركة<br>لاستخدام معدات الوقاية<br>الشخصية | 8  |
| مرتفعة | 1 | 0.577 | 4.637 | تحرص الشركة علي تحسين ظروف<br>العمل باستمرار                       | 9  |
| مرتفعة | 5 | 0.686 | 4.584 | تهتم الشركة بالعوامل التي تؤدي<br>إلي تحسين الأداء                 | 10 |
| مرتفعة | 3 | 0.635 | 4.617 | تهتم الشركة بالرفع من المستوي<br>المهني للعاملين                   | 11 |
| مرتفعة | 6 | 0.873 | 4.508 | تناسب برامج التدريب مع طبيعة<br>العمل الذي تقوم به الشركة          | 12 |
| متوسطة |   |       | 3.609 | المقياس العام                                                      |    |

يتضح من الجدول (25) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير "الصحة والسلامة المهنية" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.609). وقد احتلت الفقرة تحرص الشركة على تحسين ظروف العمل باستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.637) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة تتابع الشركة بشكل مباشر ودوري تطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1.673) وبأهمية نسبية منخفضة. وهذا يعني أن هناك اهتماماً متوسطاً بالإجراءات والنشاطات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من مخاطر الإصابات والحوادث في قطاع الاتصالات السعودية.

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة تم استعراض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والثانية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، في حين تم إخضاع الفرضية

الرئيسة الثالثة لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression، أما الفرضية الرئيسة الرابعة فقد تم إخضاعها لتحليل المسار Path. Analysis. وكانت النتائج على النحو الآتي:

## الفرضية الرئيسة الأولى

**Hol:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في قطاع الاتصالات السعودية. ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

**جدول (26) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي**

| جدول المعاملات |        |        |                |        |                    | تحليل التباين |          | ملخص النموذج   |                | المتغير التابع    |
|----------------|--------|--------|----------------|--------|--------------------|---------------|----------|----------------|----------------|-------------------|
| Coeffecient    |        |        |                |        |                    | ANOVA         |          | Model Summery  |                |                   |
| Sig t          | T      | B      | الخطأ المعياري | B      | البيان             | Sig F         | F        | R <sup>2</sup> | R              | تميز الاستراتيجية |
|                |        |        |                |        |                    |               | المحسوبة | معامل التحديد  | معامل الارتباط |                   |
| 0.006          | 2.745  | 0.069  | 0.017          | 0.047  | دعم الإدارة العليا | 0.000         | 571.810  | 0.880          | 0.938          |                   |
| 0.000          | 34.500 | 0.89   | 0.015          | 0.534  | التحسين المستمر    |               |          |                |                |                   |
| 0.000          | -4.265 | -0.085 | 0.011          | -0.047 | التركيز علي الزبون |               |          |                |                |                   |

|       |        |       |       |       |                            |  |  |  |  |  |
|-------|--------|-------|-------|-------|----------------------------|--|--|--|--|--|
| 0.008 | -2.658 | -     | 0.007 | -     | تمكين العاملين             |  |  |  |  |  |
|       |        | 0.052 |       | 0.020 |                            |  |  |  |  |  |
| 0.000 | 4.817  | -     | 0.008 | 0.039 | التخطيط الاستراتيجي للجودة |  |  |  |  |  |
|       |        | 0.094 |       |       |                            |  |  |  |  |  |

تشير نتائج الجدول (26) أن معامل الارتباط ( $R = 0.938$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز الاستراتيجية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (571.810)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.880$ ) وهي تشير إلى أن (88.0%) من التباين في تميز الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة مجتمعة).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة  $B$  عند بعد دعم الإدارة العليا قد بلغت (0.047) وبوجود خطأ معياري (0.017)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (2.745)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.006$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي أما قيمة  $B$  عند بعد التحسين المستمر قد بلغت (0.534) وبوجود معياري (0.015)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (2.745)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.006$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة  $B$  عند بعد التركيز على الزبون (-0.047) وبوجود خطأ معياري (0.011)، وقيمة  $t$  عنده هي (-4.265)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي ويمكن تفسير الاتجاه السلبي للعلاقة في ضوء أن الاهتمام بالبعد الاستراتيجي يتطلب نظرة شمولية للمنظمة وعدم التركيز فقط على العنصر البشري سواء كانوا زبائن أو عاملين والتي تبين فيها أن قيمة  $B$  عند بعد تمكين العاملين قد بلغت (-0.02) وبوجود خطأ معياري (0.007)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (-2.658)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.008$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة  $B$  عند بعد (التخطيط الاستراتيجي للجودة) قد بلغت (0.039) وبوجود خطأ معياري (0.008)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (4.817)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السعودية .

#### الفرضية الفرعية الثانية :

**Hol-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر، والتركيز علي الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في قطاع الاتصالات السعودية .

ولاختبار الفرضية الفرعية الثاني ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعددة ، وكانت النتائج كما يأتي :

جدول (27) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز القيادة

| المتغير التابع    |                | ملخص النموذج<br>Model Summery |                | تحليل التباين<br>ANOVA |       | جدول المعاملات<br>Coefficient |       |                |       |
|-------------------|----------------|-------------------------------|----------------|------------------------|-------|-------------------------------|-------|----------------|-------|
| تميز الاستراتيجية | معامل الارتباط | معامل التحديد                 | R <sup>2</sup> | F                      | Sig F | البيان                        | B     | الخطأ المعياري | B     |
|                   |                |                               |                |                        |       |                               |       |                |       |
|                   |                |                               |                |                        |       | دعم الإدارة العليا            | 0.053 | 0.016          | 0.079 |
|                   |                |                               |                |                        |       |                               |       |                | 3.256 |
|                   |                |                               |                |                        |       |                               |       |                | 0.001 |

|       |        |            |       |            |                            |  |  |  |  |  |
|-------|--------|------------|-------|------------|----------------------------|--|--|--|--|--|
| 0.000 | 35.744 | 0.887      | 0.015 | 0.527      | التحسين المستمر            |  |  |  |  |  |
| 0.000 | -4.232 | -<br>0.081 | 0.010 | -<br>0.044 | التركيز علي الزبون         |  |  |  |  |  |
| 0.007 | -2.701 | -<br>0.051 | 0.007 | -<br>0.019 | تمكين العاملين             |  |  |  |  |  |
| 0.000 | 4.870  | -<br>0.091 | 0.008 | 0.038      | التخطيط الاستراتيجي للجودة |  |  |  |  |  |

تشير نتائج الجدول (27) أن معامل الارتباط ( $R = 0.943$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز القيادة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (623.670)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.889$ ) وهي تشير إلى أن (88.9%) من التباين في تميز القيادة يمكن تفسيره من خلال التباين في إدارة الجودة الشاملة مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد دعم الإدارة العليا قد بلغت (0.053) وبوجود خطأ معياري (0.016)، وأن قيمة t عنده هي (3.256)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي أما قيمة B عند بعد التحسين المستمر قد بلغت (0.527) وبوجود خطأ معياري (0.015)، وأن قيمة t عنده هي (35.744)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد التركيز على الزبون (0.044) وبوجود خطأ معياري (0.010)، وقيمة t عنده هي (-4.232)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي ويمكن تفسير الاتجاه السلبي للعلاقة في ضوء أن الاهتمام بتميز القيادة يتطلب نظرة شمولية للمنظمة وعدم التركيز فقط على العنصر البشري سواء كانوا زبائن أو عاملين والتي تبين فيها أن قيمة B عند بعد تمكين العاملين قد بلغت (-0.019) وبوجود خطأ معياري (0.007)، وأن قيمة t عنده هي (-2.701)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.007$ )، مما يشير إلى أن

هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة قد بلغت (0.038) وبوجود خطأ معياري (0.008)، وأن قيمة t عنده هي (4.870)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في قطاع الاتصالات السعودية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (28) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز الهيكل التنظيمي

| جدول المعاملات |   |   |                |   |        | تحليل التباين |            | ملخص النموذج   |   |                   | المتغير |
|----------------|---|---|----------------|---|--------|---------------|------------|----------------|---|-------------------|---------|
| Coefficient    |   |   |                |   |        | ANOVA         |            | Model Summery  |   |                   | التابع  |
| Sig t          | T | B | الخطأ المعياري | B | البيان | Sig F         | F المحسوبة | R <sup>2</sup> | R | تميز الاستراتيجية |         |

| معامل الارتباط | معامل التحديد |        |       |       |       |      |        |       |       |
|----------------|---------------|--------|-------|-------|-------|------|--------|-------|-------|
| 0.621          | 0.385         | 48.733 | 0.000 | 0.609 | 0.048 | 0.57 | 12.660 | 0.000 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |
|                |               |        |       | 0.034 | 0.068 | -    | -0.500 | 0.617 | 0.003 |

تشير نتائج الجدول (28) أن معامل الارتباط ( $R = 0.621$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (48.733)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.385$ ) وهي تشير إلى أن (38.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة  $B$  عند بعد دعم الإدارة العليا قد بلغت (0.219) وبوجود خطأ معياري (0.074)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (2.939)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.003$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة  $B$  عند بعد التحسين المستمر قد بلغت (-0.034) وبوجود خطأ معياري (0.068)، وأن قيمة  $t$  عنده هي (-0.500)، وبمستوى دلالة

(Sig = 0.617)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد التركيز على الزبون (0.609) وبوجود خطأ معياري (0.048)، وقيمة t عنده هي (12.660)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد تمكين العاملين قد بلغت (0.304) وبوجود خطأ معياري (0.033)، وأن قيمة t عنده هي (9.262)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي وكانت قيمة B عند بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة قد بلغت (-0.121) وبوجود خطأ معياري (0.036)، وأن قيمة t عنده هي (-3.402)، وبمستوى دلالة (Sig=0.001)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، ويمكن تفسير الاتجاه السلبي لهذا البعد إلى أن التركيز في هذه الفرضية على الهيكل التنظيمي للشركة وبالتالي فإن جوانب الجودة تتعلق بجوانب تنفيذية ترتبط بالعمل فيها وليس جوانب تنظيمية تتعلق بالهيكل الخاص بالمنظمة.

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودية .

#### الفرضية الفرعية الرابعة

**Ho1-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز المرؤوسين في قطاع الاتصالات السعودية .

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج

كما يأتي:

جدول (29) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز المرؤوسين

| المتغير<br>التابع | ملخص<br>النموذج<br>Model<br>Summery | تحليل التباين جدول المعاملات |        |        |                   |            |                                  |       |          |                   |                  |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------|--------|-------------------|------------|----------------------------------|-------|----------|-------------------|------------------|
|                   |                                     | Coefficient                  |        |        |                   |            | ANOVA                            |       |          |                   |                  |
|                   |                                     | Sig t                        | T      | B      | الخطأ<br>المعياري | B          | البيان                           | Sig F | F        | R <sup>2</sup>    | R                |
|                   |                                     |                              |        |        |                   |            |                                  |       | المحسوبة | معامل<br>الارتباط | معامل<br>التحديد |
| الاستراتيجية      |                                     | 0.943                        | 0.071  | 0.002  | 0.035             | 0.003      | دعم<br>الإدارة<br>العليا         | 0.000 | 476.071  | 0.860             | 0.927            |
|                   |                                     | 0.777                        | -0.284 | 0.008- | 0.032             | -<br>0.009 | التحسين<br>المستمر               |       |          |                   |                  |
|                   |                                     | 0.000                        | 8.793  | 0.189  | 0.023             | 0.201      | التركيز علي<br>الزبون            |       |          |                   |                  |
|                   |                                     | 0.000                        | 45.471 | 0.971  | 0.016             | 0.709      | تمكين<br>العاملين                |       |          |                   |                  |
|                   |                                     | 0.690                        | -0.399 | 0.008- | 0.017             | -<br>0.007 | التخطيط<br>الاستراتيجي<br>للجودة |       |          |                   |                  |

تشير نتائج الجدول (29) أن معامل الارتباط ( $R = 0.927$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل

والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز المرؤوسين) هو أثر

ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (476.071)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهو أقل

من 0.05 ، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.860$ ) وهي تشير إلى أن (86%) من التباين في تميز المرؤوسين ويمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة مجتمعة).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد دعم الإدارة العليا قد بلغت (0.003) وبوجود خطأ معياري (0.035) ، وأن قيمة t عنده هي (0.071) ، وبمستوى دلالة (Sig=0.943) ، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد التحسين المستمر قد بلغت (-0.009) وبوجود خطأ معياري (0.032) ، وأن قيمة t عنده هي (0.284) ، وبمستوى دلالة (Sig = 0.777) ، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد التركيز على الزبون (0.201) وبوجود خطأ معياري (0.023) ، وقيمة t عنده هي (8.793) ، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) ، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد تمكين العاملين قد بلغت (0.709) وبوجود خطأ معياري (0.016) ، وأن قيمة t عنده هي (45.471) ، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) ، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي وكانت قيمة B عند بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة قد بلغت (-0.007) وبوجود خطأ (0.017) ، وأن قيمة t عنده هي (-0.399) ، وبمستوى دلالة (sig = 0.690) ، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي .

وبناء على ما سبق ، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة القائلة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز على الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز المرؤوسين في قطاع الاتصالات السعودية .

#### الفرضية الفرعية الخامسة

Hol-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز على الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في قطاع الاتصالات السعودية .

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج

كما يأتي:

جدول (30) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تميز الثقافة

| جدول المعاملات |        |        |                |        |                            | تحليل التباين |            | ملخص النموذج                 |                  | المتغير التابع    |
|----------------|--------|--------|----------------|--------|----------------------------|---------------|------------|------------------------------|------------------|-------------------|
| Coefficient    |        |        |                |        |                            | ANOVA         |            | Model Summery                |                  |                   |
| Sig t          | T      | B      | الخطأ المعياري | B      | البيان                     | Sig F         | F المحسوبة | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | تميز الاستراتيجية |
| 0.021          | 2.312  | 0.081  | 0.036          | 0.083  | دعم الإدارة العليا         |               |            |                              |                  |                   |
| 0.915          | -0.107 | 0.004- | 0.033          | -0.003 | التحسين المستمر            |               |            |                              |                  |                   |
| 0.066          | -1.841 | 0.051- | 0.023          | -0.043 | التركيز علي الزبون         | 0.000         | 253.309    | 0.765                        | 0.875            |                   |
| 0.046          | 2.004  | 0.055  | 0.016          | 0.032  | تمكين العاملين             |               |            |                              |                  |                   |
| 0.000          | 32.515 | 0.888  | 0.017          | 0.558  | التخطيط الاستراتيجي للجودة |               |            |                              |                  |                   |

تشير نتائج الجدول (32) أن معامل الارتباط ( $R = 0.875$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز الثقافة) أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (253.309)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.765$ ) وهي تشير إلى أن (76.5%) من التباين في تميز الثقافة يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد دعم الإدارة العليا قد بلغت (0.083) وبوجود خطأ معياري (0.036)، وأن قيمة t عنده هي (2.312)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.021$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد التحسين المستمر قد بلغت (-0.003) وبوجود خطأ معياري (0.033)، وأن قيمة t عنده هي (-0.107)، وبمستوى دلالة

( $Sig = 0.915$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد التركيز على الزبون (-0.043) وبوجود خطأ معياري (0.023)، وقيمة t عنده هي (-1.841)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.066$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد تمكين العاملين قد بلغت (0.032) وبوجود خطأ معياري (0.016)، وأن قيمة t عنده هي (2.004)، وبمستوى دلالة ( $0.046 = Sig$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي وكانت قيمة B عند بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة قد بلغت (0.558) وبوجود خطأ معياري (0.017)، وأن قيمة t عنده هي (32.515)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في قطاع الاتصالات السعودية.

#### الفرضية الرئيسة الثانية

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة

بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في الصحة والسلامة المهنية في قطاع الاتصالات السعودية).

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ، كانت النتائج

كما يأتي :

جدول (31) نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الصحة والسلامة المهنية

| جدول المعاملات |         |        |                |         |                    | تحليل التباين |            | ملخص النموذج                 |                  | المتغير          |
|----------------|---------|--------|----------------|---------|--------------------|---------------|------------|------------------------------|------------------|------------------|
| Coefficient    |         |        |                |         |                    | ANOVA         |            | Model Summery                |                  | التابع           |
| Sig t          | T       | B      | الخطأ المعياري | B       | البيان             | Sig F         | F المحسوبة | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | تميز لاسر اتيجية |
| 0.001          | 3.331   | 0.185  | 0.049          | 0.163   | دعم الإدارة العليا | 0.000         | 55.821     | 0.418                        | 0.646            |                  |
| 0.000          | 8.673   | 0.493  | 0.045          | 0.387   | التحسين المستمر    |               |            |                              |                  |                  |
| 0.588          | 0.542   | 0.024  | 0.032          | 0.017   | التركيز علي الزبون |               |            |                              |                  |                  |
| 0.024          | - 2.269 | 0.099- | 0.022          | - 0.049 | تمكين العاملين     |               |            |                              |                  |                  |

|       |       |       |       |       |             |  |  |  |  |  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|--|--|--|--|--|
|       |       |       |       |       | التخطيط     |  |  |  |  |  |
| 0.230 | 1.203 | 0.052 | 0.024 | 0.028 | الاستراتيجي |  |  |  |  |  |
|       |       |       |       |       | للجودة      |  |  |  |  |  |

تشير نتائج الجدول (31) أن معامل الارتباط ( $R = 0.646$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (الصحة والسلامة المهنية هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (55.821)، وبمستوى دلالة  $= 0.000$  Sig) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.418$ ) وهي تشير إلى أن (41.8%) من التباين في الصحة والسلامة المهنية ويمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة مجتمعة).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد دعم الإدارة العليا قد بلغت (0.163) وبوجود خطأ معياري (0.049)، وأن قيمة t عنده هي (3.331)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.001$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي أما قيمة B عند بعد التحسين المستمر قد بلغت (0.387) وبوجود خطأ معياري (0.045)، وأن قيمة t عنده هي (8.673)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد التركيز على الزبون (0.017) وبوجود خطأ معياري (0.032)، وقيمة t عنده هي (0.542)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.588$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد تمكين العاملين قد بلغت (0.049) وبوجود خطأ معياري (0.022)، وأن قيمة t عنده هي (-2.269)، وبمستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.024$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وكانت قيمة B عند التخطيط الاستراتيجي للجودة قد بلغت (0.028) وبوجود خطأ معياري (0.024)، وأن قيمة t عنده هي (1.203)، وبمستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.230$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، ويمكن تفسير سلبية علاقة هذا البعد في ضوء أن الصحة والسلامة المهنية تتطلب وضع إجراءات وتعليمات صارمة يلتزم بها الجميع ولا يمكن تفويض صلاحيات الالتزام بها إلى العاملين ضمن إطار التمكين.

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز علي الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في الصحة والسلامة المهنية في قطاع الاتصالات السعودية .

### الفرضية الرئيسية الثالثة

**H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في قطاع الاتصالات السعودية .

جدول (32) نتائج اختبار أثر الصحة والسلامة المهنية في التميز المنظمي

| ملخص النموذج   |       |       |                   |       |                              |       |               |                  |                   | المتغير<br>التابع |
|----------------|-------|-------|-------------------|-------|------------------------------|-------|---------------|------------------|-------------------|-------------------|
| جدول المعاملات |       |       |                   |       | تحليل التباين                |       | ANOVA         |                  |                   |                   |
| Coeffecient    |       |       |                   |       |                              |       | Model Summery |                  |                   |                   |
| Sig t          | T     | B     | الخطأ<br>المعياري | B     | البيان                       | Sig F | F             | R <sup>2</sup>   | R                 | التميز<br>المنظمي |
|                |       |       |                   |       |                              |       | المحسوبة      | معامل<br>التحديد | معامل<br>الارتباط |                   |
| 0.000          | 8.509 | 0.394 | 00.33             | 0.277 | الصحة<br>والسلامة<br>المهنية | 0.000 | 72.405        | 0.156            | 0.394             |                   |

تشير نتائج الجدول (34) أن معامل الارتباط ( $r = 0.394$ ) ويشير إلى العلاقة بين المتغير التابع والمتغير الوسيط ، كما أن أثر المتغير الوسيط (الصحة والسلامة المهنية) علي المتغير التابع (التميز المنظمي) هو أثر دلالة إحصائية ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (72.405) ، وبمستوي دلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05 حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.156$ ) وهي تشير إلي أن (15.6%) من التباين في التميز المنظمي ويمكن تفسيره من خلال التباين في (الصحة والسلامة المهنية) .

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند الصحة والسلامة المهنية قد بلغت (0.277) وبوجود خطأ معياري (0.033) ، وأن قيمة t عنده هي (8.509) ، وبمستوي دلالة (sig = 0.000) ، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي .

وبناء على ما سبق ، لا تقبل الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة القائلة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في قطاع الاتصالات السعودي .

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

**Ho4 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في تفسير أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها : (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز على الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات السعودية .

وقد تم إجراء التحليل على الفرضية الرئيسية الرابعة وكانت النتائج كما يأتي :

جدول (33) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقيق من الأثر المباشر غير المباشر لأبعاد إدارة الجودة

الشاملة على التميز المنظمي مع الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط

| ملاءمة النموذج Model Fit |                               |    |       |       |       |       |       |       |
|--------------------------|-------------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| البيان                   | Chi2                          | df | GFI   | CFI   | NFI   | NFI   | RMSEA | Sig   |
| مستوي الدلالة            |                               |    |       |       |       |       |       |       |
| التميز المنظمي           | 369.43                        | 13 | 0.915 | 0.945 | 0.948 | 0.941 | 0.077 | 0.000 |
| مؤشر ملاءمة الجودة       | Goodness of Fit mus proximity |    |       |       |       |       |       | GFI   |
| مؤشر المواءمة المقارن    | Comparative fit Index         |    |       |       |       |       |       | CFI   |

|       |                                         |                                             |
|-------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| IFI   | Incremental fit Index                   | مؤشر التفاضلي                               |
| NFI   | Normed fit Index                        | مؤشر المعياري                               |
| RMSEA | Root mean square error of approximation | الجذر التربيعي لتقريب<br>متوسط مربعات الخطأ |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (33) أن قيمة ( $\chi^2 = 43.369$ ) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوي المعنوية ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة كاي تربيع بعد قسمتها علي درجة الحرية تساوي (3.336) وهي أقل من العدد 13 ، وبلغ مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $\text{RAMSEA} = 0.077$ ) والذي لم يتجاوز القيمة (0.08) ، ومن جهة أخرى ، فإن مؤشر ملاءمة الجودة قد بلغ ( $\text{GFI} = 0.915$ ) وهو يقترب بشكل ما إلي العدد واحد ، إذ إنه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك علي حسن ملاءمة الجودة ، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI} = 0.945$ ) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلي العدد واحد ، وبلغ مؤشر المواءمة التفاضلي ( $\text{IFI} = 0.948$ ) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلي العدد واحد ، في حين أن مؤشر المواءمة المعياري ( $\text{NFI} = 0.941$ ) والذي يقترب كذلك بشكل ما إلي العدد واحد ، وهذا يشير إلي أن جميع المؤشرات تدل علي حسن موافقة النموذج .

الجدول (34) معاملات الأثر المباشر وغير المباشرة والأثر الكلي للفرضية الرئيسية الرابعة Ho4

| الأثر الكلي |       | الأثر المباشر   |       |       |       | الصحة والسلامة المهنية |
|-------------|-------|-----------------|-------|-------|-------|------------------------|
|             |       | الأثر غير مباشر |       |       |       |                        |
| -           | 1.554 | -               | -     | -     | 1.554 |                        |
| 0.168       | 1.723 | -               | 0.261 | 0.168 | 1.462 | التميز المنظمي         |

يظهر الجدول (36) أن الأثر المباشر المعنوي لإدارة الجودة الشاملة علي الصحة والسلامة المهنية قد بلغ (1.554) ، في حين بلغ الأثر المباشر المعنوي لإدارة الجودة الشاملة علي التميز المنظمي ما قيمته

(1.462) ، ومن جهة أخرى ، فقد بلغ الأثر المباشر المعنوي للصحة والسلامة المهنية علي التميز المنظمي ما قيمته (0.168) .

كما أظهر الجدول (36) أن الأثر غير المباشر لإدارة الجودة الشاملة علي التميز المنظمي ، من خلال المتغير الوسيط الصحة والسلامة المهنية ، قد بلغ (0.261) ، وهو أثر معنوي يؤكد الدور الوسيط للصحة والسلامة المهنية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي ، حيث بلغ الأثر الكلي لإدارة الجودة الشاملة من خلال المتغير الوسيط علي التميز المنظمي ما قيمته (1.723) ، وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ، ولهذا فإن الصحة والسلامة المهنية يعتبر وسيطاً جزئياً Partial Median .

وهذا يؤكد وجود أثر إيجابي للصحة والسلامة المهنية في قطاع الاتصالات السعودية كمتغير وسيط في أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال المتغير الوسيط علي التميز المنظمي عند دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة . وعليه يمكن القول بوجود أثر غير مباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في التميز المنظمي مع وجود الصحة والسلامة المهنية وسيطاً لدي قطاع الاتصالات السعودية ، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية الرابعة ، وقبول البديلة التي تنص علي :

يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ) للصحة والسلامة المهنية في تفسير أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها : (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز علي الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات السعودية .

حيث :-

**التميز المنظمي : Organizational Excellencs**

**OHS: الصحة والسلامة المهنية .**

**FI: إدارة الجودة الشاملة .**

**IND1: دعم الإدارة العليا .**

IND2: التحسين المستمر

IND3: التركيز علي الزبون .

IND4: تمكين العاملين

IND5: التخطيط الاستراتيجي للجودة .

### الجدول (35) ملخص الفرضيات

| الفرضية | نص الفرضية                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير المستقل                                                                                                          | المتغير التابع       | القدرة التفسيرية | النتيجة                                                |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|--------------------------------------------------------|
| H01     | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز علي الزبون ، وتمكين العاملين ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في قطاع الاتصالات السعودية | دعم الإدارة العليا،<br>والتحسين المستمر،<br>والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ،<br>والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة | التميز<br>المنظمي    | 74.9 %           | عدم<br>قبول<br>الفرضية<br>الصفريية<br>وقبول<br>البديلة |
| H01-1   | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، والتركيز علي الزبون ،                                                                                                            | دعم الإدارة العليا،<br>والتحسين المستمر،<br>والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ،                                   | تميز<br>الاستراتيجية | 74.9%            | عدم<br>قبول<br>الفرضية<br>الصفريية                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                                                                                                                          |                                  |                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| وتمكين العاملين ، والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة) في تميز<br>الاستراتيجية في قطاع<br>الاتصالات السعودية                                                                                                                                                                                |       | والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة                                                                                           |                                  | وقبول<br>البديلة                                       |
| لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية<br>عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )<br>لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها<br>(دعم الإدارة العليا ، والتحسين<br>المستمر ، والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ، والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة) في تميز<br>القيادة في قطاع الاتصالات<br>السعودية         | H01-2 | دعم الإدارة العليا،<br>والتحسين المستمر،<br>والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ،<br>والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة | تميز القيادة<br>88.9%            | عدم<br>قبول<br>الفرضية<br>الصفريية<br>وقبول<br>البديلة |
| لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية<br>عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )<br>لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها<br>(دعم الإدارة العليا ، والتحسين<br>المستمر ، والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ، والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة) في تميز<br>الهيكل التنظيمي في قطاع<br>الاتصالات السعودية | H01-3 | دعم الإدارة العليا،<br>والتحسين المستمر،<br>والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ،<br>والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة | تميز الهيكل<br>التنظيمي<br>38.5% | عدم<br>قبول<br>الفرضية<br>الصفريية<br>وقبول<br>البديلة |



| الصفحة<br>قبول<br>البديلة |                                                                                                                                                                                                                                          |                            | الزبون ، وتمكين<br>العاملين ،<br>والتخطيط<br>الاستراتيجي<br>للجودة | (دعم الإدارة العليا ، والتحسين<br>المستمر ، والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ، والتخطيط<br>الاستراتيجي للجودة) في الصحة<br>والسلامة والمهنية في قطاع<br>الاتصالات السعودية |                                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| الفرضية                   | نص الفرضية                                                                                                                                                                                                                               | المتغير الوسيط             | المتغير التابع                                                     | القدرة التفسيرية                                                                                                                                                                   | النتيجة                                             |
| H03                       | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند<br>مستوي دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للصحة<br>والسلامة المهنية في التميز المنظمي<br>بأبعاده مجتمعه في قطاع الاتصالات<br>السعودية .                                                                          | الصحة والسلامة<br>والمهنية | التميز<br>المنظمي                                                  | 41.0 %                                                                                                                                                                             | عدم<br>قبول<br>الفرضية<br>الصفحة<br>قبول<br>البديلة |
| الفرضية                   | نص الفرضية                                                                                                                                                                                                                               | المتغير المستقل            | المتغير الوسيط                                                     | المتغير التابع                                                                                                                                                                     | الأثر الكلي                                         |
| H04                       | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية<br>عند مستوي دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في تفسير<br>أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعاده<br>(دعم الإدارة العليا ، والتحسين<br>المستمر ، والتركيز علي الزبون ،<br>وتمكين العاملين ، والتخطيط | إدارة<br>الجودة<br>الشاملة | الصحة<br>والسلامة<br>المهنية                                       | التميز المنظمي                                                                                                                                                                     | 1.723                                               |

|  |  |  |  |  |                                                                         |  |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | الاستراتيجي للجودة) في التميز<br>المنظمي في قطاع الاتصالات<br>السعودية. |  |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|--|

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الإدارة، وذلك من خلال مختلف العناصر التي تشكلت من جمع خصائص ديموغرافية ووظيفية لأفراد عينة هذه الدراسة، واختبار الفرضيات المفروضة في الدراسة، والتي تمثل مشكلة هذه الدراسة، وتحديد أبرز الاستنتاجات البحثية المرتبطة بالدراسات مع عرض جملة من التوصيات وعسى أن تكون موجهة وذات فائدة تشكل إسهاماً في تعزيز إدارة الجودة الشاملة والصحة والسلامة المهنية لدى شركة الاتصالات السعودية لما لها من تأثير إيجابي في التميز المنظمي في القطاع.

### 2.5 مناقشة النتائج

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أولاً: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1. تبين اهتمام شركات التعدين الصناعي في الأردن بتعيين الذكور فيها بشكل أكبر من الإناث، والذي يعزى إلى طبيعة بعض المهام المرتبطة بالمستويات الإدارية وطبيعة عمل القطاع من ساعات عمل أطول وجهد أكبر ، حيث تبين أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة جاءت من فئة النوع الاجتماعي (ذكر) ، حيث بلغ عددهم (285) فرداً، وشكلوا ما نسبته 76.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2. النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة العمر (30) - أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم (157) فرداً، وشكلوا ما نسبته (42.3) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني ارتفاع نسبة الشباب بين أفراد العينة وبما يتفق وطبيعة العمل في شركة الاتصالات السعودية ، وهو

يشير أيضا إلى اهتمام القطاع وقيادته بتمكين الشباب نظرا لقدرتهم على طرح الجديد من الأفكار والإسهامات الكثيرة التي من شأنها تجويد العمل والقرارات المرتبطة به.

3. غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة (بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (281) فردا، وشكلوا ما نسبته 75.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تليها فئة حملة شهادة (الماجستير)، حيث بلغ عددهم (79) فردا، وشكلوا ما نسبته (21.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما فئة حملة شهادة (الدكتوراه) فبلغ عددهم (6) أفراد، وشكلوا ما نسبته (1.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء أخيرا فئة حملة (دبلوم كلية مجتمع فأقل) حيث بلغ عددهم (5) أفراد، وشكلوا ما نسبته

4. (1.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وهذا يؤكد اهتمام شركة الاتصالات السعودية بتعيين حملة المؤهلات الجامعية والتي توفر لهم القاعدة العلمية اللازمة لإنجاز العمل.

5. النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من فئة (5) سنوات – أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (142) فردا، وشكلوا ما نسبته 38.27% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يتفق مع توجهات شركات شركة الاتصالات السعودية في تمكين العاملين من فئة الشباب وظيفيا وإداريا في صنع القرارات وتحقيق أهدافها من خلالهم.

6. أفراد العينة توزعوا على المستويات الوظيفية إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة تشغيلية) مع وجود زيادة في نسبة أفراد العينة من فئة إدارة تشغيلية)، والبالغ عددهم (210) فرداً، وبنسبة (56.6%) من إجمالي أفراد العينة.

### 3.5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة

#### الأهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة

تبين أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير إدارة الجودة (الشاملة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.941) والانحراف المعياري (0.406). وقد احتل البعد (التحسين المستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.749) وانحراف معياري (0.639) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتل البعد

التركيز على الزبون المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.855) وبانحراف معياري (0.693) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن شركات التعدين لديها ثقة بأن منتجاتها مرغوبة ولها سوقها وبالتالي انعكس هذا على اهتمام الشركات بالزبائن .

#### الأهمية النسبية للتميز المنظمي بأبعادها المختلفة

تبين أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير (التميز المنظمي كان مرتفعاً. وقد احتل البعدين (تميز الاستراتيجية) والبعد (تميز القيادة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.875) وبانحراف معياري متقارب (0.383) و (0.379) على التوالي) وبأهمية نسبية مرتفعة لكل البعدين، وهذا يشير إلى وعي وإدراك المستجيبين إلى قوى العلاقة بين الاستراتيجية ومفهوم القيادة كبعدين مكملين ومؤثرين في بعضهما بعضاً، في حين احتل البعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.008) وبانحراف معياري (0.741) وبأهمية نسبية متوسطة، مما يبرز الحاجة إلى ضرورة تحسين مستوى التميز في الهيكل التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

#### الأهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية بأبعادها المختلفة

لقد تبين أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير "الصحة والسلامة المهنية كان متوسطاً. وقد احتلت الفقرة "تحرص الشركة على تحسين ظروف العمل باستمرار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.637) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة تتابع الشركة بشكل مباشر ودوري تطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.673) وبأهمية نسبية منخفضة. وهذا يعني أن هناك اهتماماً متوسطاً بالإجراءات والنشاطات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من مخاطر الإصابات والحوادث علي شركة الاتصالات السعودية .

#### 4.5 نتائج اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفروعها

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة علي شركة الاتصالات السعودية.

فقد تبين أن معامل الارتباط ( $R = 0.865$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (التميز المنظمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.749$ ) وهي تشير إلى أن (74.9 %) من التباين في التميز المنظمي يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة، وهذا يؤكد على أهمية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تعزيز التميز المنظمي بأبعاده في شركة الاتصالات السعودية .

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الاستراتيجية علي شركة الاتصالات السعودية.

فقد تبين أن معامل الارتباط ( $R = 0.938$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (تميز الاستراتيجية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.880$ ) وهي تشير إلى أن (88.0 %) من التباين في (تميز الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة. وهذا بدوره يبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أهمية تميز الاستراتيجية علي شركة الاتصالات السعودية .

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة علي شركة الاتصالات السعودية.

فقد تبين أن معامل الارتباط ( $R = 0.943$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (تميز القيادة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.889$ ) وهي تشير إلى أن (88.9%) من التباين في (تميز القيادة) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منصور والعايد (2015) والتي أكدت وجود علاقة التميز التنظيمي (بأبعاده: القيادة ، الموارد البشرية ، العمليات ، المعرفة المالية) بالجودة الشاملة (بأبعاده: التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، النظم الإدارية، الإجراءات التشغيلية) و دراسة تيسير وآخرون (2020) والتي أبرزت العلاقة بين التميز المؤسسي (بأبعاده: تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية ، وتميز العمليات، وتميز المعرفة، والتميز المالي) وإدارة الجودة الشاملة (بأبعادها: التركيز على العملاء، التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، النظم الإدارية، الإجراءات التشغيلية).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة (بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في تميز الهيكل التنظيمي علي شركة الاتصالات السعودية).

حيث إن معامل الارتباط ( $R = 0.621$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.385$ ) وهي تشير إلى أن (38.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة. وهذا يؤكد أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزز من قدرة المنظمات على تحقيق التميز المنظمي.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز المرؤوسين علي شركة الاتصالات السعودية .

حيث إن معامل الارتباط ( $R = 0.927$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز المرؤوسين) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.860$ ) وهي تشير إلى أن (86 %) من التباين في (تميز المرؤوسين) يمكن تفسيره من خلال التباين في إدارة الجودة الشاملة مجتمعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منصور والعايد (2015) والتي أكدت وجود علاقة التميز التنظيمي (بأبعاده : القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة والمالية بالجودة الشاملة (بأبعاده: التركيز على الزبائن، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والنظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية) و دراسة تيسير وآخرون (2020) والتي أبرزت العلاقة بين التميز المؤسسي (بأبعاده: تميز القيادة،

وتميز الموارد البشرية، وتميز العمليات، وتميز المعرفة والتميز المالي وإدارة الجودة الشاملة (بأبعاده: التركيز على العملاء، والتزام الإدارة العليا بالجودة ، والتحسين المستمر، والنظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة علي شركة الاتصالات السعودية.

وقد تبين أن معامل الارتباط ( $R = 0.875$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (تميز الثقافة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.765$ ) وهي تشير إلى أن (76.5 % من التباين في تميز) (الثقافة يمكن تفسيره من خلال التباين في إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة. وهذا يؤكد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في توفير الأرضية الصلبة لتحقيق تميز الثقافة علي شركة الاتصالات السعودية.

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في الصحة والسلامة المهنية علي شركة الاتصالات السعودية .

حيث إن معامل الارتباط ( $R = 0.646$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع (الصحة والسلامة المهنية) هو أثر ذو دلالة إحصائية ، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.418$ ) وهي تشير إلى أن (41.8 % من التباين في الصحة والسلامة المهنية يمكن تفسيره من خلال التباين في إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة. والتي ركزت على دور الصحة والسلامة المهنية من حيث توفير الجودة الشاملة (بأبعادها: تمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة الجودة المتكاملة) في المنتجات والعمليات.

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة علي شركة الاتصالات السعودية .

حيث إن معامل الارتباط ( $R=0.394$ ) ويشير إلى العلاقة بين المتغير التابع والمتغير الوسيط، كما أن أثر المتغير الوسيط (الصحة والسلامة المهنية) على المتغير التابع (التميز المنظمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.156$ ) وهي تشير إلى أن (15.6%) من التباين في التميز المنظمي يمكن تفسيره من خلال التباين في (الصحة والسلامة المهنية)، مع بقاء جميع العوامل الأخرى ثابتة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الأهمية الالتزام بالصحة والسلامة المهنية وبما يساهم في تحقيق التميز المنظمي في شركة الاتصالات السعودية.

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة والسلامة المهنية في تفسير أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي على شركة الاتصالات السعودية.

حيث إن قيمة ( $\chi^2=43.369$ ) ذات دلالة معنوية، فقد كان مستوى المعنوية ( $\text{Sig}=0.000$ ) أقل من 0.05، وبلغ مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $\text{RAMSEA}=0.077$ ) والذي لم يتجاوز القيمة (0.08)، ومن جهة أخرى، فإن مؤشر ملاءمة الجودة قد بلغ ( $\text{GFI}=0.915$ ) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI}=0.945$ ) والذي يقترب أيضا بشكل ما إلى العدد واحد، وبلغ مؤشر المواءمة التفاضلي ( $\text{IFI}=0.948$ ) والذي يقترب أيضا بشكل ما إلى العدد واحد، في حين أن مؤشر المواءمة المعياري ( $\text{NFI}=0.941$ ) والذي يقترب كذلك بشكل ما إلى العدد واحد، ومن جهة أخرى، وهذا يشير إلى أن جميع المؤشرات تدل على حسن موافقة النموذج. هذا وقد بلغ الأثر المباشر المعنوي لإدارة الجودة الشاملة على الصحة والسلامة المهنية (1.554)، في حين بلغ الأثر المباشر المعنوي لإدارة الجودة

الشاملة على التميز المنظمي ما قيمته (1.462)، ومن جهة أخرى، فقد بلغ الأثر المباشر المعنوي للصحة والسلامة المهنية على التميز المنظمي ما قيمته (0.168).

هذا وقد بلغ الأثر غير المباشر لإدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي، من خلال المتغير الوسيط الصحة والسلامة المهنية (0.261)، وهو أثر معنوي يؤكد معنوي الدور الوسيط للصحة والسلامة المهنية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي، حيث بلغ الأثر الكلي لإدارة الجودة الشاملة من خلال الوسيط على التميز المنظمي ما قيمته (1.723)، وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ولهذا فإن الصحة والسلامة المهنية يعتبر وسيطا جزئيا Partial Median .

وهذا يؤكد وجود دور إيجابي للصحة والسلامة المهنية علي شركة الاتصالات السعودية كمتغير وسيط في أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي عند دراسة أبعاد إدارة الجودة

الشاملة مجتمعة.

## 5.5 الاستنتاجات

بالاستناد إلى ما سبق من تفسير النتائج توصل الباحث خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن إجمالها بما يلي:

1. من خلال تحليل أداة الدراسة، يتضح أن الأهمية النسبية مرتفعة لمعظم فقرات أداة هذه الدراسة، وهو مؤشر على اهتمام شركة الاتصالات السعودية بالأساليب والإجراءات الإدارية المرتبطة بمتغيرات الدراسة من إدارة الجودة شاملة، والصحة والسلامة مهنية، والتميز المنظمي.
2. لقد أظهر شركة الاتصالات السعودية اهتماماً مرتفعاً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتها.
3. تعمل شركات الاتصالات السعودية على إيلاء التحسين المستمر طویل الأمد أهمية عالية من خلال عملياتها ومنتجاتها.
4. يظهر الاهتمام الصريح بالتخطيط الاستراتيجي للجودة ويرافقه اهتمام واضح بدراسة السوق والمنافسة والاحتياجات المستقبلية ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين في شركات الاتصالات السعودية .

5. تعمل شركات الاتصالات السعودية على تحديد العملاء الخارجيين والداخلين وتحديد حاجات ورغبات عملاء القطاع ومتابعة شكاواهم والعمل على حلها مع الأخذ بآرائهم عند تطوير منتجات جديدة.

6. تعمل شركات الاتصالات السعودية على وضع خطط استراتيجية داخلها تشمل على جميع العناصر والمكونات التي يمكن من خلالها الوصول إلى مستويات مرتفعة من الجودة.

7. تقوم شركات الاتصالات السعودية بالعمل على إيجاد استراتيجية قادرة على جعل هذه الشركات تتواءم مع متغيرات البيئة وتستطيع أن تتجاوز هذه التغيرات وتؤثر في البيئة.

8. يمتلك قادة شركات الاتصالات السعودية المؤهلات القيادية التي تساعد في الوصول إلى التميز المنظمي، بالإضافة إلى علاقات عمل مميزة، والقدرة على التحفيز والإبداع للعاملين في هذه الشركات.

9. يتمتع الإطار الهيكلي لشركات الاتصالات السعودية بالقدرة على توفير انسجام الأفراد والجماعات داخل هذه الشركات.

10. يتواجد أفراد في شركات الاتصالات السعودية من أصحاب القدرات والإمكانات المتميزة مما يساعد هذه الشركات على النجاح وتحقيق التميز.

11. تمتلك شركات الاتصالات السعودية ثقافة منظمية تعتمد على رؤيا وقيم وأهداف مشتركة للقادة والمؤوسين نحو مفهوم التميز داخل هذه الشركات.

12. تبين أن مستوى الاهتمام ب "الصحة والسلامة المهنية كان متوسطا علي شركات الاتصالات السعودية.

13. تستند شركات الاتصالات السعودية إلى قوانين داخلية إلزامية بخصوص استخدام معدات الوقاية، وتنتهج التحسين المستمر لظروف العمل كدلالة على الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية داخل هذه الشركات.

## 6.5 التوصيات

بالاستناد إلى نتائج الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. ضرورة أن توفر الإدارة العليا لشركات الاتصالات السعودية الدعم المالي لتطبيق برامج الجودة الشاملة، من خلال إدراج هذا البند في التخطيط السنوي للميزانيات، وتنويع مصادر الحصول على الموارد المالية اللازمة.
2. ضرورة أن تعتمد شركات الاتصالات السعودية على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة المنتج الذي يتم تقديمه للسوق المستهدف، من خلال إيجاد برامج واضحة تعمل هذه التغذية من العملاء بشكل دوري، وتخضع هذه التغذية للتحليل ويبني عليها على جمع خطط عمل تشكل مدخلا لقرارات الشركات بما يخص إنتاجها.
3. يوصي الباحث بأن تعمل شركات الاتصالات السعودية على التعرف على مستوى رضا الزبائن لإجراء تحسينات الجودة، وذلك من خلال استحداث برامج لجمع التغذية الراجعة من الزبائن، سواء كانت إلكترونية أو من خلال استبيان ممنهج يرسل للزبائن بعد استلامهم للمنتج بهدف رفع مستوى رضاهم عن المنتجات المقدمة، ويتم دمج نتائج هذه التغذية الراجعة مع برامج إدارة علاقات العملاء، حتى تشكل قاعدة للتحسين المستمر في المنتجات وانطلاقاً لتطوير منتجات يسعى إليها الزبائن.
4. ضرورة أن تشجع شركات الاتصالات السعودية العاملين في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة المقدمة، وذلك من خلال استحداث آلية حلقات الجودة داخل هذه الشركات تضمينها سلسلة مع من الإجراءات الضرورية لإنجاح هذه الخطوة، ويتم ذلك من خلال تبني نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة الدولية ISO 9001:2015 بحيث يتم تحديد الفجوة الحالية (Gap Analysis) وربطها بأهداف سنوية خاصة بالنظام مرتبطة بمعايير أداء وجدول زمني يخضع إلى مراجعة الإدارة الدورية (MRM) حسب ما تنص عليه المواصفة في البند رقم (9.3).
5. تعزيز تحسين العمليات داخل شركات الاتصالات السعودية بناء على الأهداف طويلة المدى، وتحقيق التناغم بينهما وصولاً إلى رفع مستوى الجودة الشاملة، وذلك بتبني نهج إعادة هندسة العمليات (الهندرة) لكل شركة حسب طبيعة عملها ودرجة تعقيد عملياتها.

6. تكثيف الجهود المنظمة للتعامل مع مختلف الظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها شركات قطاع الاتصالات السعودية، وذلك من خلال الدراسة والمسح المستمرين للبيئة المحيطة على المستويين الداخلي والخارجي، والإحاطة بالتأثيرات المتأنية منها.

7. يوصي الباحث شركات قطاع الاتصالات السعودية بتبني استراتيجيات تطوير القيادة الإدارية، وذلك من خلال تحديد التحديات الاستراتيجية التي قد تواجه القادة الإداريين، وتحديد المهارات المطلوبة للقادة الإداريين على أساس التحديات الاستراتيجية، بالإضافة إلى اختيار الأفراد الذين من المحتمل أن يكون لديهم قدرة إنتاج خبرات جديدة ومساعدة الأفراد على التعلم من خبراتهم وليس مجرد تجاوزها، يتبع هذه الاستراتيجيات برنامج تدريبي متخصص يهدف إلى ترقية القدرات الاستراتيجية الإدارية داخل هذه الشركات لتستطيع هذه الشركات امتلاك رؤى ذات بعد استراتيجي تعمل من خلالها على تحقيق أهدافها.

8. تعزيز درجة استيعاب الهيكل التنظيمي، وإجراء التغييرات التي تحتاجها شركات قطاع الاتصالات السعودية وذلك من خلال تبني برنامج عملي مرتبط بجدول زمني يقوم على مراجعة دورية للهيكل التنظيمي ومستجدات التغيير الداخلي والخارجي وعكس ذلك على مفهوم الهيكل التنظيمي ومنحه المرونة التي تساعد على ذلك.

9. الاستمرار بتدريب وتطوير المرؤوسين لتنمية روح المثابرة وإنجاز الأعمال المنوطة بهم وذلك من خلال تطوير برامج مكافآت واضح مرتبط بقياس الأداء للمرؤوسين.

2. 10. الاستمرار في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة عن طريق التشجيع على منح مستوى من الثقة العالية بين العاملين في شركات قطاع الاتصالات السعودية لتحقيق مستوى عال من التميز عن طريق إحداث تغييرات ممنهجة في الثقافة المنظمة تستهدف عنصر الثقة.

10. العمل على استحداث لوائح وقوانين خاصة بالصحة والسلامة المهنية داخل شركات قطاع الاتصالات السعودية، كونها ملزمة به قانوناً للمحافظة على موظفيها وموجوداتها.

3. 12. ضرورة أن تلتزم شركات قطاع الاتصالات السعودية باللوائح المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية للمحافظة على موظفيها وصحتهم وذلك من خلال تفعيل القوانين الداخلية للشركات

المستندة إلى قانون العمل الأردني وأنظمتها المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية باستحداث لجان الصحة والسلامة المهنية داخل هذه الشركات.

14. التأكيد على متابعة شركات قطاع الاتصالات السعودية لتطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري ومباشر من خلال تبني نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية يتوافق مع المواصفة الدولية ISO 45001:2018.

## 7.5 الدراسات المستقبلية

1. تطبيق دراسات مماثلة بالتطبيق على قطاعات خدمية واقتصادية أخرى مثل قطاع الإنشاءات والقطاع الصناعي.
2. إجراء دراسة مقارنة بين قطاع الدراسة محل البحث في هذه الدراسة وقطاعات أخرى.
3. إدخال متغير وسيط جديد ينقل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مثل: متغير الالتزام المنظمي، وإدارة الأزمات، والبراعة التنظيمية.
4. إدخال متغير الصحة والسلامة المهنية كمتغير مستقل مع وجود التميز المنظمي كمتغير تابع.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of occupational health and safety as a mediating variable between total quality management (TQM) and organizational excellence in Saudi Telecommunication Company. The researcher considered TQM as an independent variable with dimensions including top management support, continuous improvement, customer focus, employee empowerment, and strategic quality planning. Organizational excellence was the dependent variable with dimensions including strategic excellence, leadership excellence, organizational structure excellence, employee excellence, and cultural excellence. Additionally, occupational health and safety were considered as a mediating variable.

The study's population included all employees at all managerial levels (senior management, middle management, and operational management) in Saudi Telecommunication Company, with a valid sample size of 371. The researcher employed a quantitative approach (descriptive-analytical) and utilized various statistical methods in the study.

The study yielded several key findings, notably the statistically significant impact of TQM dimensions (top management support, continuous improvement, customer focus, employee empowerment, and strategic quality planning) on organizational excellence dimensions in Saudi Telecommunication Company. Additionally, there was a statistically significant impact of occupational health and safety in explaining the effect of TQM dimensions on organizational excellence in the company.

The study recommends that senior management in Saudi Telecommunication Company provide financial support for implementing comprehensive quality management programs. It also suggests the necessity of establishing clear programs to regularly collect customer feedback on products, subjecting this feedback to analysis as an input for action plans.

**Keywords:** Occupational Health and Safety, Total Quality Management, Organizational Excellence, Saudi Telecommunication Company.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أسماء حلول (2013)، أكثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد حيدر بسكرة.
2. البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج 5، ع 1، 66 - 94.
3. بيومي، نبيهه محمود. (2020). تفعيل برامج السلامة والصحة المهنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع 57، 203 - 234.
4. الحبيب بلية (2019) إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق المجلد الأول). القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
5. حد سهام نيل (2019) دير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة مؤسسة الصالات الجزائر وكالة أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر.
6. د سليمان سالم جمعة (2020) أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري على الموظفين عدا في الشرح التعليقي"، هذه الدراسات الاقتصادية كلية الاقتصاد، جامعة سرت المجلد الثالث العدد الأول.
7. السليحات، طالب عيادة علي، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

8. سيف الدين، عبدالله مصطفى، و خليل، نغم. (2021). دور السلامة المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي: الشركة العامة لتوليد الطاقة الكهربائية في دير على نموذجاً. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج43، ع10، 125 - 152.
9. شرارة مجدي عبد الله (2016) السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، الطبعة الأولى. مؤسسة فريد رنش مصر.
10. عاصي، نايف علي، و عبدالحسن، مروى محمد. (2020). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء وزارة الداخلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع2، 356 - 388.
11. عامر، أماني محمد، سعيد، محمد نصر محمد، و محمد، ولاء فتحي توفيق. (2022). أثر برامج الصحة والسلامة المهنية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الكهرباء القليوبية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س42، ع3، 223 - 249.
12. عبد الملك أحمد المصري (2017)، إدارة الجودة الشاملة لمدخل التحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة دراسة تحليلية الآراء موظفي مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية المحافظة تمر عملة الدراسات الاجتماعية، صبحاء.
13. عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
14. العتيبي، سعد عزيز حبيب. (2022). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع5، 532 - 551.
15. علاء الدين صباح الخير يوسف (2017) دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية - كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

16. قورين، سعاد، و سكاك، مراد. (2020). دور تدقيق الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بسطيف. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج23، ع2 ، 153 - 173.
17. مأمون سليمان الدراكة (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (المجلد الثانية). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. مجيد، آلاء فاضل مكي، و خضير، وميض عبد الزهرة. (2022). تأثير عوامل نجاح السلامة في أداء السلامة: الدور التفاعلي للمعرفة بالسلامة: دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. مجلة دراسات إدارية، مج15، ع31 ، 28 - 60.
19. مريم عريبي (أفريل 2018) إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية.
20. مشارى موبعد المطوطح (2016) الى ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في المولد الإسلامية الكونية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال است
21. مشعلي بلال (2011)، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة المتوسطة ، جامعة فرحات عباس، سطيف.
22. المطيري، عارف عبدالعزيز، آل حسينة، مرضي مبارك، العنزي، ممدوح فهد، المطيري، فايز عبد المحي، والمطيري، رزان محمد. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع29 ، 22 - 42.
23. منظمة العمل الدولي (2017) دليل معايير العمل الدولية، الطبعة الأولى مكتب منظمة العمل الدولي القاهرة.
24. الموسوي علي سعد علوان (2020) تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO 45001 : 2018 النظام إدارة الصحة والسلامة المهنية رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة المستنصرية، بغداد العراق.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aldarmaki, S., Yaakub, K. B., & Adnan, A. A. Z. (2023). Effect of Organizational Excellence on Factors of Organizational Performance in Dubai Freezones. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(2), 50-63.
2. Almost et al. BMC Health Services Research. -David L. Goetsch (2015), *Occupational Safety and Health*, eighth edition, England, published by Pearson Education).
3. Elizabeth G Vanden Kerkhof, (2018), *A study of leading indicators for occupational health and safety management systems in healthcare "*.
4. John White, (2019); *Health and Safety Management*, by Taylor & Francis Group, LLC, U.S.
5. Kaynak, R., Toklu, A. T., Elci, M., & Toklu, I. T. (2016). Effects of occupational health and safety practices on organizational commitment, work alienation, and job performance: Using the PLS-SEM approach. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 146-166.
6. Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90
7. Sembe, F. (2017). *Effects of Selected Occupational Health And Safety Management Practices on Job Satisfaction of Employees In University Campuses In Nakuru Kenya* (Doctoral dissertation, Egerton University).

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات -10 سنوات ☐ من 10 سنوات -15 سنة ☐ من 15 سنة -20 سنة ☐ من 20 سنة -25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر
- 5- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطي ☐ إدارة تشغيلية

## ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الصحة والسلامة المهنية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

| الرقم | البعد                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1     | تلتزم الشركة باللوائح المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية                     |            |       |       |       |            |
| 2     | توجد لوائح وقوانين خاصة بالصحة والسلامة المهنية داخل الشركة                |            |       |       |       |            |
| 3     | تتواجد جهات رقابية داخل الشركة لمتابعة إجراءات الصحة والسلامة المهنية      |            |       |       |       |            |
| 4     | توفر الشركة الإمكانيات الفنية لتطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية |            |       |       |       |            |
| 5     | تتابع الشركة بشكل مباشر ودوري تطبيق إجراءات وقواعد الصحة والسلامة المهنية  |            |       |       |       |            |
| 6     | تهتم الشركة بتوفير مستلزمات الوقاية الشخصية                                |            |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |    |                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 7  | تتوافق معدات الوقاية الشخصية الموجودة في الشركة مع المعايير المحلية والدولية |
|  |  |  |  |  | 8  | توجد قوانين إلزامية في الشركة لاستخدام معدات الوقاية الشخصية                 |
|  |  |  |  |  | 9  | تحرص الشركة علي تحسين ظروف العمل باستمرار                                    |
|  |  |  |  |  | 10 | تهتم الشركة بالعوامل التي تؤدي إلي تحسين الأداء                              |
|  |  |  |  |  | 11 | تهتم الشركة بالرفع من المستوى المهني للعاملين                                |
|  |  |  |  |  | 12 | تتناسب برامج التدريب مع طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة                      |

👉 المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

| الرقم              | البعد                                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| دعم الإدارة العليا |                                                                                        |            |       |       |            |       |
| 1                  | تؤمن الإدارة العليا للشركة بأهمية إدارة الجودة الشاملة                                 |            |       |       |            |       |
| 2                  | تقوم الشركة بتدريب متخلف المستويات الإدارية لدعم التزامها بالجودة                      |            |       |       |            |       |
| 3                  | توفر الإدارة العليا للشركة الدعم المالي لتطبيق برامج الجودة الشاملة                    |            |       |       |            |       |
| 4                  | تعمل الإدارة العليا للشركة علي نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية             |            |       |       |            |       |
| 5                  | تعطي الإدارة العليا للشركة قضايا الجودة الأولوية القصوى كمعيار عند اتخاذ القرار        |            |       |       |            |       |
| 6                  | تساهم الإدارة العليا للشركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الموظفين وتعمل علي حلها |            |       |       |            |       |

| التحسين المستمر    |  |  |  |                                                                              |   |
|--------------------|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|---|
|                    |  |  |  | تعتبر منهجية التحسين المستمر<br>لجودة العمل أحد معايير الأساسية<br>في الشركة | 1 |
|                    |  |  |  | تبني أهداف عملية تحسين الجودة<br>في الشركة علي متطلبات وتوقعات<br>العملاء    | 2 |
|                    |  |  |  | تضع الشركة بشكل دوري أهداف<br>محددة لتطوير عملياتها                          | 3 |
|                    |  |  |  | تحرص الشركة علي تدريب العاملين<br>لتشكيل فرق عمل تحسن عملية<br>الجودة        | 4 |
|                    |  |  |  | تعمل الشركة علي تطوير هيكلها<br>التنظيمي بشكل دوري لتسهيل<br>أجراء العمليات  | 5 |
|                    |  |  |  | تعتمد الشركة علي التغذية الراجعة<br>من العملاء لتحسين جودة المنتج            | 6 |
| التركيز علي الزبون |  |  |  |                                                                              |   |
|                    |  |  |  | تعمل الشركة علي دراسة السوق<br>لتحديد احتياجات الزبائن الحاليين              | 1 |
|                    |  |  |  | تعمل الشركة علي دراسة السوق<br>لتحديد الزبائن المحتملين                      | 2 |

|                |  |  |  |  |                                                                    |   |
|----------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------|---|
|                |  |  |  |  | تقوم الشركة بتطوير المنتجات التي تقدمها للزبائن                    | 3 |
|                |  |  |  |  | تحرص الشركة علي بناء علاقات تعاون ومشاركة مع الزبائن               | 4 |
|                |  |  |  |  | تعتبر الشركة التغذية الراجعة من الزبائن أساس لتحسين الجودة         | 5 |
|                |  |  |  |  | تعمل الشركة علي التعرف علي مستوي رضا الزبائن لإجراء تحسينات الجودة | 6 |
| تمكين العاملين |  |  |  |  |                                                                    |   |
|                |  |  |  |  | تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد احتياجات الزبائن الحاليين       | 1 |
|                |  |  |  |  | تعمل الشركة علي دراسة السوق لتحديد الزبائن المحتملين               | 2 |
|                |  |  |  |  | تقوم الشركة بتطوير المنتجات التي تقدمها للزبائن                    | 3 |
|                |  |  |  |  | تحرص الشركة علي بناء علاقات تعاون ومشاركة مع الزبائن               | 4 |
|                |  |  |  |  | تعتبر الشركة التغذية الراجعة من الزبائن أساس لتحسين الجودة         | 5 |
|                |  |  |  |  | تعمل الشركة علي التعرف علي مستوي رضا الزبائن لإجراء تحسينات الجودة | 6 |

| التخطيط الاستراتيجي للجودة |  |  |  |                                                                                 |   |
|----------------------------|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|---|
|                            |  |  |  | تأخذ الخطط الاستراتيجية<br>سياسات الجودة بعين الاعتبار                          | 1 |
|                            |  |  |  | تخصص الشركة الموارد اللازمة<br>للمر افق الجديدة بناء علي الأهداف<br>طويلة المدي | 2 |
|                            |  |  |  | تعمل الشركة علي تحسين العمليات<br>بناءاً علي الأهداف طويلة المدي                | 3 |
|                            |  |  |  | توضع أهداف الجودة بناءً علي<br>حاجات الزبائن                                    | 4 |
|                            |  |  |  | تهتم الشركة بمقترحات العاملين<br>حول تحسينات الجودة                             | 5 |
|                            |  |  |  | توجد نظم لقياس الخطط الحالية<br>التي تغطي مواقع الانتشار                        | 6 |

👉 المحور الثالث: التميز المنظمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم             | البعد                                                                                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض بشدة |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|------------|
| تميز الاستراتيجية |                                                                                                                                        |            |       |       |            |            |
| 1                 | تقوم الشركة بعمل مسح دوري لبنيتها (الداخلية والخارجية)                                                                                 |            |       |       |            |            |
| 2                 | تقوم الشركة بأخذ أصحاب المصالح بالاعتبار عند صياغة الاستراتيجية العامة                                                                 |            |       |       |            |            |
| 3                 | تعمل الشركة علي صياغة استراتيجية قادرة علي خلق التوازن بين (نقاط القوة والضعف لبنيتها الداخلية) مع (الفرص والتهديدات لبنيتها الخارجية) |            |       |       |            |            |
| 4                 | تتكامل الخطط الموضوعة مع الاستراتيجية العامة للشركة                                                                                    |            |       |       |            |            |
| 5                 | تستند الشركة في تطوير أعمالها علي استغلال التطورات المختلفة في المجالات الإدارية                                                       |            |       |       |            |            |
| 6                 | تقوم الشركة بمراجعة دورية لاستراتيجياتها علي مختلف المستويات                                                                           |            |       |       |            |            |

| تميز القيادة         |  |  |  |                                                                                 |   |
|----------------------|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|---|
|                      |  |  |  | تمتلك قيادة الشركة رؤيا<br>استراتيجية من أجل تحقيق<br>أهدافها بشكل واضح وفعال   | 1 |
|                      |  |  |  | تقوم القيادة في الشركة بتعزيز ثقافة<br>تنظيمية تحفز علي تطوير العمل<br>والإبداع | 2 |
|                      |  |  |  | تحرص القيادة علي إقناع المرؤوسين<br>بأساليب العمل المحتملة                      | 3 |
|                      |  |  |  | تراقب الشركة عمليات الإنجاز<br>لإزالة أي عوائق محتملة                           | 4 |
|                      |  |  |  | تحرص الشركة علي ترسيخ القيم<br>التنظيمية لدي جميع المرؤوسين                     | 5 |
|                      |  |  |  | تعتمد الشركة قنوات الاتصال<br>المفتوحة بين جميع المستويات<br>الإدارية           | 6 |
| تميز الهيكل التنظيمي |  |  |  |                                                                                 |   |
|                      |  |  |  | يتواءم الهيكل التنظيمي مع الأهداف<br>التي تسعى الشركة إلي إنجازها               | 1 |
|                      |  |  |  | يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء<br>التغيرات التي تحتاجها الشركة                    | 2 |
|                      |  |  |  | يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو<br>وحدة الهدف الكلي للشركة                        | 3 |

|                |  |  |  |  |                                                                               |   |
|----------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|---|
|                |  |  |  |  | يمنح الموظفين في الشركة<br>الصلاحيات اللازمة لأداء العمل                      | 4 |
|                |  |  |  |  | يراجع الهيكل التنظيمي من قبل<br>الشركة بشكل دائم                              | 5 |
|                |  |  |  |  | يتناسب عدد الأقسام مع الحاجة<br>الفعلية للشركة                                |   |
| تميز المرؤوسين |  |  |  |  |                                                                               |   |
|                |  |  |  |  | يتوافر لدى المرؤوسين المهارة للقيام<br>بالمهام الوظيفية بكفاءة                | 1 |
|                |  |  |  |  | يمتاز المرؤوسين بالشركة بالمتابعة<br>لإنجاز الأعمال المنوطة بهم               | 2 |
|                |  |  |  |  | يملك المرؤوسين القدرات الكافية<br>لمواكبة التحولات في نظم العمل               | 3 |
|                |  |  |  |  | يجري تطوير قدرات المرؤوسين من<br>أجل الوصول إلى الأهداف<br>الاستراتيجية       | 4 |
|                |  |  |  |  | يستفيد المرؤوسون من تمكين<br>الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم                       | 5 |
|                |  |  |  |  | يحرص المرؤوسون على المشاركة<br>الفاعلة في حل مشكلات العمل                     | 6 |
| تميز الثقافة   |  |  |  |  |                                                                               |   |
|                |  |  |  |  | تتبنى الشركة أساليب حديثة تعمل<br>على تعزيز الالتزام بالسلوك الداعم<br>للتميز |   |

|  |  |  |  |  |                                                                      |  |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | تجمع كل من إدارة الشركة<br>والموظفين علي الرؤية المستقبلية<br>للشركة |  |
|  |  |  |  |  | تمنح الشركة مستوي من الثقة<br>العالية بين العاملين في الشركة         |  |
|  |  |  |  |  | تقوم الشركة بأخذ وجهات نظر<br>العاملين لتحسين طرق العمل              |  |
|  |  |  |  |  | تتعامل الشركة بمهنية مع المعلومات<br>التي تحصل عليها                 |  |
|  |  |  |  |  | توجد لدي الشركة منهجية متكاملة<br>لتعزيز الثقافة الداعمة للتميز      |  |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Impact of Total Quality Management on  
Organizational Excellence: The Mediating Role of  
Occupational Health and Safety - An Applied Study on  
Saudi Telecommunications Company**

**Preparation:**

**Malek Mohammed Almalki**

**232000563**

**Supervision:**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**1445-2024**