

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

واقع تطبيق ادارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها
على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها – دراسة ميدانية

أسم الطالب
الحسين عبدالحميد موسى

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. لى المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
11	1.9. مخطط المشروع
14	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات ديناميكية متسارعة وتحديات غير مسبقة، فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي الهائل، واشتداد حدة المنافسة المفتوحة. في ظل هذه البيئة المتغيرة، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها، بل أصبح البحث عن "التميز" ضرورة حتمية وليس خياراً ترفيهاً. لقد أدركت المنظمات الرائدة أن تحقيق النجاح المستدام يتطلب تبني فلسفات إدارية حديثة، تأتي في مقدمتها "إدارة التميز (Excellence Management)"، التي تعد نهجاً شاملاً يركز على تجاوز توقعات العملاء، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار المستمر.

وتكتسب إدارة التميز أهميتها من كونها إطاراً متكاملًا لا يقتصر على الجودة في المنتج أو الخدمة فحسب، بل يمتد ليشمل جودة القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات. وتعد نماذج التميز العالمية) مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM خارطة طريق للمنظمات الساعية لتحقيق أداء مؤسسي فائق. فالأداء المؤسسي هو المرآة الحقيقية التي تعكس قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو المحصلة النهائية التي تسعى كافة الجهود الإدارية لتعظيمها.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق "رؤية 2030"، شهد قطاع الأعمال حراكاً تطويرياً كبيراً يهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص. ويعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات الشريان الرئيسي لهذا التحول الرقمي والاقتصادي، حيث يلعب دوراً محورياً في دعم البنية التحتية للاقتصاد الوطني. ونظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يتسم بالتغير التكنولوجي السريع والمنافسة الشديدة، فإن شركات الاتصالات السعودية مطالبة أكثر من غيرها بتبني معايير التميز المؤسسي للحفاظ على حصتها السوقية وميزتها التنافسية.

فمن البديهي أن يقترن مصطلح التميز بالاختلاف عن الآخرين في عالم الأعمال ضمن دلالات مختلفة في السلع والخدمات والموارد البشرية والمادية وأساليب إدارية مختلفة تحكم هذا التميز، وفي حقيقة الأمر هذا لن يكون ولن يجسد على أرض الواقع في منظمات الأعمال إلا من كوادر بشرية مبدعة ومجتهدة تعطي لأشياء قيمتها الحقيقية وتخضعها للاستغلال الأمثل على يميزها عن إيجابيا قاعدة المنافسة العالية في جوانب الحياة العملية دون كلل أو ملل لتعطي مردودا الآخرين ويعكس نمو وتطور الحصة السوقية وبالتالي يعكس نفسه على حجم الأرباح مقارنة مع الآخرين. (شبات، 2019)

ولا بد من ربط الادارة بالتميز حيث تتضمن إدارة التميز مختلف الاجراءات التي تمكن المنظمات في مواجهة منافسيها وتطوير أدائها بهدف الفوز بوالء عمالئها، وهذا من خالل العمل على تطوير وتحسين سياسات عملها وآلياتها بشكل مستمر، و العمل على تنمية الكفاءات وتشجيع الابداع والابتكار، وتعزيز التواصل في البيئة المحيطة بها. (اللوكان، 2011)

حيث يعتبر السعي لتمييز الاداء من أهم المواضيع الحديثة بين مواضيع الادارة، حيث أصبحت عملية ومعايير إدارة التميز من اهم الاهداف التي تعمل المنظمات على تحقيقها لتتمكن من تحقيق التميز في أدائها المؤسسي، وهذا ما يتطلب من الادارة بذل المزيد من الجهد لتحقيق الانجازات وتحقيق تقدم باعتمادها على مدى سرعتها ومرونتها وقدرتها على الابتكار. (يونس، 2016)

وتبرز شركة الاتصالات السعودية (STC) بصفتها الرائد الأول والمشغل الأكبر في قطاع الاتصالات في المنطقة، كنموذج حيوي يستحق الدراسة. ففي ظل سعي الشركة للتحويل إلى مُمكن رقمي رائد في المنطقة، وتوسع عملياتها وخدماتها، تبرز الحاجة الماسة للوقوف على مدى تطبيقها لمفاهيم إدارة التميز في عملياتها اليومية واستراتيجياتها بعيدة المدى.

إلا أن تبني الشعارات والاستراتيجيات شيء، وواقع التطبيق الفعلي من وجهة نظر القائمين على العمل شيء آخر. فالعاملون في الشركة هم الأقدر على استشعار واقع التطبيق وملامسة الأثر الحقيقي لهذه الممارسات على الأداء المؤسسي. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، ولتختبر العلاقة والأثر بين هذا التطبيق ومستويات الأداء المؤسسي، محاولةً سد الفجوة المعرفية والتطبيقية في هذا المجال، وتقديم توصيات تساهم في تعزيز مسيرة التميز في هذا الصرح الوطني الكبير.

ولكي يتم تحقيق إدارة التميز تتطلب الاهتمام بعناصر المنظمة ككل؛ سواء المادية او المعنوية، فالاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم وتطويرهم هو الذي يحقق التميز، كما أن قيادة المنظمات تلعب دور مهم في تميزها، وذلك من خلال وضعها لاستراتيجيات التي تحقق لها التفوق والتميز المؤسسي، هذا بالإضافة على الاهتمام باللوائح والقوانين والسياسات، بحيث يتم مراعاة المرونة ومناسبتها للطلاقة والحرية في الابتكار والنمو، وهذا ما سيتم قياسه في شركة الاتصالات السعودية STC ومعرفة واقع تطبيقها لإدارة التميز وأثر ذلك على الاداء المؤسسي فيها من وجهة نظر العاملين.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن شركة الاتصالات السعودية STC هي واحدة من اكبر شركات الاتصالات في المملكة وتقدم خدماتها لعدد كبير لذلك فهي تحتاج لاستراتيجيات إدارية وتسويقية ذات معالم متميزة لاختراق وبناء قاعدة قوية من الاطراف المعنية في ظل التطور السريع في العالم ودخول الذكاء الاصطناعي بثقله على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تشير الدراسات السابقة ومنها (الجعبري، 2009) بأن مدخل إدارة التميز يعتبر مدخلاً أساسياً وواحدة من اهم الخطوات في عملية تطوير الاداء المؤسسي، والذي من خلاله يمكن تحقيق المزايا التنافسية، والتطور المستمر في بيئة عمل تتميز بتغيراتها المتسارعة والمتلاحقة. ويشير (التميمي، 2012) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التميز بأبعادها ومستوى أداء المؤسسة حيث أن تعزيز مستوى تطبيق ابعاد إدارة التميز من شأنه ان يعزز أداء المؤسسة وتطويره. وتشير دراسة (Moram-Calvo al.et, 2016) على أن إدارة التميز تعتبر مدخلاً لإدارة المعرفة في المؤسسات والتي من شأنها ان تعزز أداء المؤسسة وتجعلها أكثر مرونة وقابلية للتطوير والتقدم. كما أكدت العديد من الدراسات السابقة ضرورة اهتمام المنظمات بتميز جميع عناصرها لتحقيق البقاء والاستمرارية ووفقاً لدراسة (ابو العطا، 2018) بينت أن المنظمات لا بد أن تخضع لنموذج ويلسون للوصول إلى التميز في تقديم الخدمات من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث كان بشكل عام بصورة متوسطة وأن هناك قصور أداء في متطلبات الموارد البشرية وكذلك نموذج جنستون كما هو مطلوب ومنشود، هذا ما عزز ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز لتحسين الاداء المؤسسي.

وكذلك دراسة (شبات، 2019) أكد على ضرورة تبني إدارة التميز في المنظمات التي تقدم خدمات وذلك انعكاس التميز على كافة تفاصيل المنظمة بدءاً من العنصر البشري وحتى الخدمة النهائية المقدمة للمستخدم النهائي لها. وقد وضح (Theel & Azeroual, 2019) على ان إدارة التميز لها تأثير واضح على قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات وهذا بالتالي يمكن ان يعزز قدرة المؤسسة على تقديم أفضل أداء.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالنظر إلى العالم في الوقت الراهن يظهر جلياً مدى التطوير الكبير في عالم التكنولوجيا ولاسيما الاتصالات منها، وحجم التنافس العالمي في تقديم افضل الخدمات، وبالنظر إلى المملكة على وجه الخصوص نجد بأنها ركزت بشكل واضح على القطاع التكنولوجي في رؤيتها 2030، وكذلك زيادة حجم الاستثمار في قطاع الاتصالات، والتي يتوقع ان يزد بشكل كبير في ظل ثورة الذكاء الاصطناعي، وهذا ما يجعل من مواكبة

التطور وإدارة التميز لضمان تقديم أفضل خدمة للمستفيدين أمراً لا مفر منه سواء كان ذلك من خلال إدارة التميز للعناصر المادية أو التكنولوجية وكذلك البشرية على رأس القائمة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

بالنظر للناحية التطبيقية نجد بأن العديد من الدراسات التي تؤكد على أن تطبيق إدارة التميز له ارتباط وثيق في تطوير الاداء المؤسسي حيث تشير دراسة (المدو، 2016) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة التميز والاداء المؤسسي كما ان إدارة التميز تؤثر بصورة طردية على الاداء المؤسسي، وكذلك دراسة (عبد الفرج، 2016) التي أكدت على أن هناك علاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية ووجود تأثير لتطبيق معايير التميز على نتائج الاداء.

وكذلك دراسة (Mohammed al, et., 2018) التي اكدت على ان التميز المؤسسي سواء مبادئ التميز وممارسات التميز له تأثير ايجابي على الانتاجية التنظيمية وأداء الموظفين.

وفي ضوء ما سبق وما اشارت إليه الدراسات لوجود العلاقة، مع قلة الدراسات والبحوث التي تناولت إدارة التميز والاداء المؤسسي في قطاع الاتصالات بشكل خاص والشركات الخاصة بشكل عام على حد علم الباحث فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها ؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. إلى المستوى النظري:

تكمن أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأحد أهم المواضيع التي تحتاجها أي مؤسسة لضمان تطورها واستمرارية تقدمها في ظل التسارع المهل وهو إدارة التميز، وكذلك يمكن التركيز هنا على ان قطاع الاتصالات وما يمثلها للمملكة من نقطة تركيز في رؤيتها وحجم التسارع المهل في التطور التكنولوجي يزيد من أهمية الدراسة النظرية لمحاولة التعرف اكثر على مدى تطبيق شركة STC لإدارة التميز وتأثير هذا التطبيق على ادائها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

اما على المستوى التطبيقي فإن ينبع من أهمية تطبيق معايير ومبادئ التميز الإداري والذي اثبت اكامياً تأثيره المباشر على الاداء المؤسسي ككل في كافة مدخلات المؤسسة المادية والمعنوية والبشرية.

1.4. أسئلة الدراسة

ويُفَرَّع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مدى ممارسة شركة الاتصالات السعودية STC لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد)؟
- ما مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي (الاداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في شركة الاتصالات السعودية STC؟
- هل يوجد علاقة بين إدارة التميز والاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

1.5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة التعرف بشكل أساسي على تحديد واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف التالية:
- التعرف على مدى ممارسة شركة الاتصالات السعودية STC لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد)؟
 - الكشف عن مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي (الاداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في شركة الاتصالات السعودية STC؟
 - بيان مدى وجود علاقة بين إدارة التميز والاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC
 - توضيح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

1.6. فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

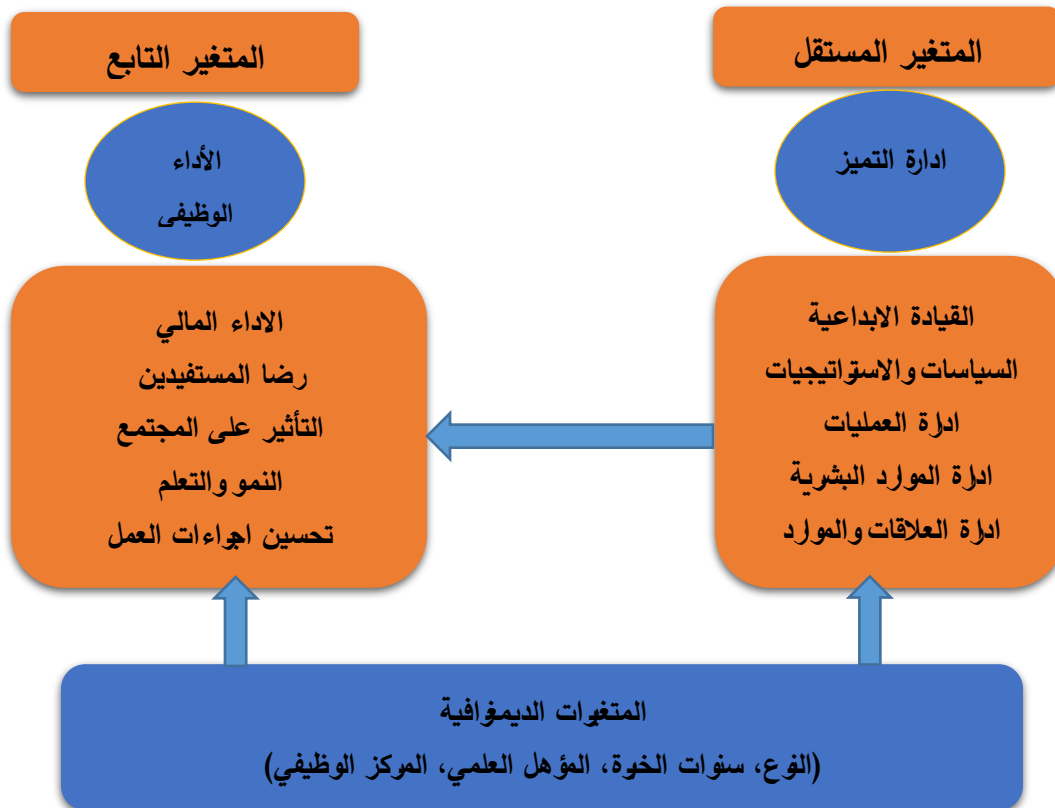
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ممارسة بصورة كبيرة في شركة الاتصالات السعودية STC لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالابداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد مستوى عالي لمؤشرات الاداء المؤسسي (الاداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في شركة الاتصالات السعودية STC **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة بين إدارة التميز والاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية

STC

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة

شكل (1.1) نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي
- الحدود المكانية: شركة STC في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الاول 2026

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

- المقدمة:
- أولاً: مشكلة الدراسة:
- ثانياً: أهمية الدراسة:
- ثالثاً: أهداف الدراسة:
- رابعاً: فرضيات الدراسة:
- خامساً: نموذج الدراسة:
- سادساً: حدود الدراسة:
- سابعاً: مصطلحات الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة التميز:
- تمهيد:
- مفهوم إدارة التميز:
- أهمية التميز الإداري

- خصائص التميز الاداري.
- نتائج التميز الاداري.
- مجالات التميز الاداري.
- متطلبات واسس التميز الاداري
- مداخل التميز الاداري.
- نماذج ادارة التميز
- **المبحث الثاني: الاداء المؤسسي:**
- تمهيد:
- مفهوم الاداء المؤسسي.
- مستويات الاداء المؤسسي.
- خصائص الاداء المؤسسي.
- علاقات التميز الاداري بأداء المؤسسة.
- ثانياً: الدراسات السابق
- الدراسات العربية:
- الدراسات الأجنبية:
- التعقيب على الدراسات السابقة:
- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها**
- المقدمة:
- 3.1 منهج الدراسة
- 3.2 مصادر جمع البيانات
- 3.3 مجتمع وعينة الدراسة :
- 3.4 أداة الدراسة:
- 3.5 خطوات بناء الإستبانة:
- 3.6 صدق وثبات الاستبيان:
- 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- **الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة**
- المقدمة:

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:
- المحك المعتمد في الدراسة:
- نتائج تحليل فقرات الاستبانة
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- مقدمة:
- نتائج الدراسة:
- توصيات الدراسة:

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- عبد الفرّج، الرضى عبد الكريم (2016): قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء في هيئة الطي
ارن المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغي ار ، رسالة ماجستير وسيطا غير منشورة، جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المدو، ألاء عبد الكريم (2016): أثر إدارة التميز في الاداء الجامعي – دراسة استطلاعية لعينة من
الكليات الاهلية، مجلة دنانير، ع، 9، ص 367-388
- شبات، جلال (2019): واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية
ال فلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر الاداريين والمستخدمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة،
المجلد(23)، العدد (4)
- التميمي، هيثم (2012): العالقة بين تطبيق نموذج التميز الاوروبي والاداء المؤسسي في ديوان
الرقابة المالية والادارية الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين
- أبو العطا، أدهم (2018): أثر إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات،
رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية،
غزة.
- الجعبري، تغريد (2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة
الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., AlShibami, A.
H., & Abuelhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence
and employee performance on organizational productivity within
healthcare sector in the UAE. Journal of Engineering and Applied
Sciences, 13(15), 6199-6210.
- Azeroual, O., & Theel, H. (2019). The effects of using business
intelligence systems on an excellence management and
decisionmaking process by start-up companies: A case study. arXiv
preprint arXiv:1901.10555.

- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673