

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا المشروع، وأخص بالشكر أستاذي المشرف الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي، وكان مثلاً للعطاء العلمي والمهني.

كما أشكر أعضاء هيئة التدريس الكرام لما قدموه من علم ومعرفة طوال مسيرتي الدراسية.

وأتوجه بالشكر لأسرتي الكريمة على دعمهم اللامحدود وصبرهم وتشجيعهم المستمر، فلولاهم بعد الله ما كان لهذا الإنجاز أن يتحقق.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

الإهداء

إلى كل من آمن بأن الطموح يصنع المستحيل،
وإلى من علّمني أن القيادة مسؤولية قبل أن تكون منصباً،
أهدي هذا المشروع، ليكون خطوة أولى في طريق التميز والإنجاز المستمر.

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة.....
6	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1 المقدمة:.....
9	1.2 مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1 فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3 أهمية الدراسة.....
10	1.3.1 على المستوى النظري:.....
11	1.3.2 على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4 أسئلة الدراسة.....
11	1.5 أهداف الدراسة.....
12	1.6 فرضيات الدراسة.....
13	1.7 نموذج الدراسة.....
14	1.8 الدراسة الميدانية.....
14	1.9 مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1 المقدمة:.....
18	2.2 العربية.....
20	2.3 الدراسات الاجنبية.....
23	قائمة المراجع.....
25	الملاحق.....

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات ديناميكية متسارعة وتحديات غير مسبوقة، 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 ترفيهياً. 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 متكاملاً 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 تطویرياً 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 الارباح 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 أن 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،

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. على المستوى النظري:

تكمن أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأحد أهم المواضيع التي تحتاجها أي مؤسسة لضمان تطورها واستمرارية تقدمها في ظل التسارع المهول وهو إدارة التميز، وكذلك يمكن التركيز هنا على ان قطاع الاتصالات وما يمثلها للمملكة من نقطة تركيز في رؤيتها وحجم التسارع المهول 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 اهمية تطبيق معايير ومبادئ التميز الاداري والذي اثبت اكااديمياً تأثيره المباشر على الاداء المؤسسي ككل في كافة مدخلات المؤسسة المادية والمعنوية والبشرية.

1.4. أسئلة الدراسة

ويتفرع 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 ادارة 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

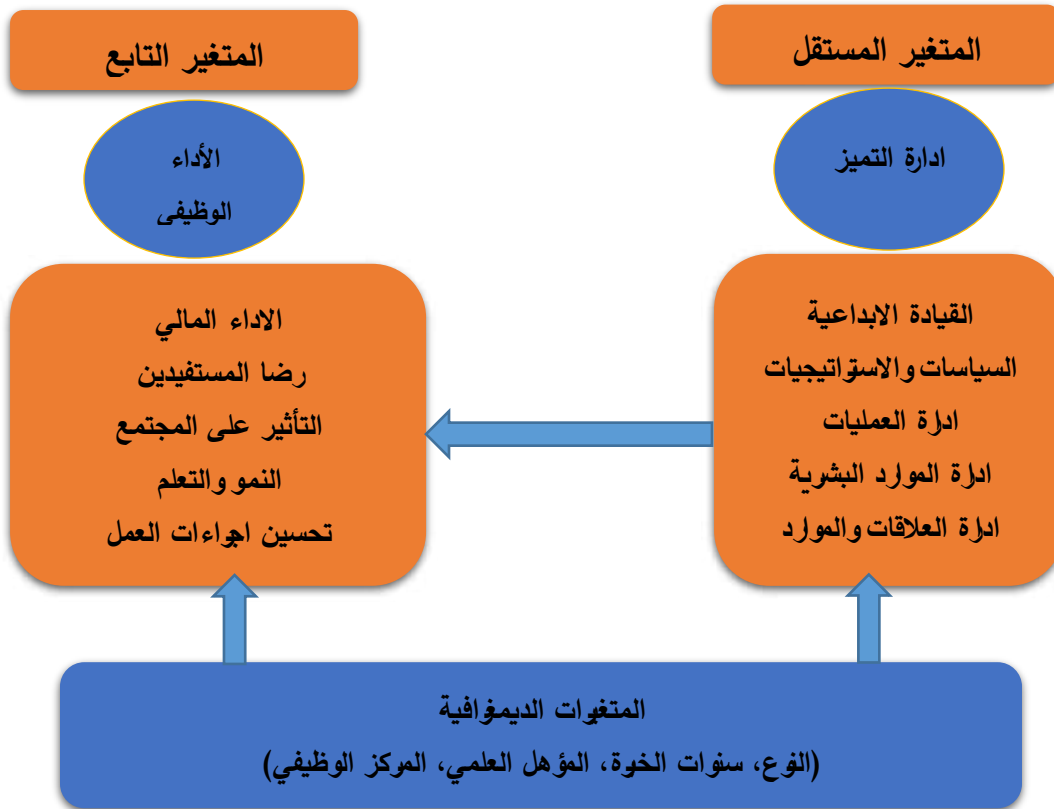
للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات السابقة بمثابة أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها الباحث في تصميم متغيرات الدراسة، وأبعادها وتحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتصميم الإطار الهيكلي والنظري للدراسة،

2.2. العربية

1. دراسة (المدو، 2016): بعنوان " أثر ادارة التميز في الاداء الجامعي – دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية في العراق.

تهدف إلى التعرف على أثر إدارة التميز في الاداء الجامعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 31 عضو هيئة تدريس في عدد من الكليات الاهلية في العراق، حيث ركزت الدراسة على ابعاد التميز الاداري التالية (القيادة بالابداع، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة)، بينما ركز متغير الاداء على ابعاد (خفض الكلف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ارتباطية بين إدارة التميز الاداء المؤسسي، كما ان إدارة التميز تؤثر بصورة طردية على الأداء المؤسسي.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن التأكيد على ابعاد إدارة التميز التي تم الاتفاق عليها في الدراسات السابقة وهي (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات والموارد) كما يمكن تحديد اثر إدارة التميز على مستوى الأداء من خلال قياس تأثيره على تحسين الجودة، وخدمة المجتمع.

2. دراسة (عبد الفرج، 2016): بعنوان " قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء – هيئة الطيران المدني السوداني".

تهدف إلى قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث ركزت على ابعاد إدارة التميز التالية (القيادة، الاستراتيجيات، العاملين، الموارد والشركات، العمليات)، اما على مستوى معايير نتائج الأداء، فقد ركزت على (رضا العاملين، رضا الزبون، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي) واتبعت الدراسة المنتج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة،

وتكونت عينة الدراسة من 150 من العاملين في هيئة الطيران المدني السوداني، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن الهيئة تبذل جهود متوسط في تفعيل معايير التميز، هنالك علاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء. هنالك عالقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، وجود تأثير لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. واوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بأبعاده المختلفة يساعد على نتائج اداء إيجابية، اقترحت الدراسة مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء.

ومن خلال هذه الدراسة يتضح مدى الاتفاق على ابعاد إدارة التميز الأساسية وهي (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات والموارد)، اما على مستوى الأداء فيمكن التركيز على رضا الزبون، والمجتمع، ونتائج الأداء عامة

3. دراسة (الخباز، 2016): بعنوان " الادارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات – الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية

هدفت الدراسة إلى معرفة الادارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على تحسين الاداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية ودور الادارة الاستراتيجية في تغيير الادارة وتطورها ومدى ربطها بمستوى الاداء المطلوب اشتملت الدراسة على ز كمتغير وسيط وأخي ارّ ثالث متغيرات هما الادارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، إدارة التميز الاداء التسويقي كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب الشركات الحكومية ال تمارس الادارة الاستراتيجية وعندما مارستها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وأن الاسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي. كما اتضح من الدراسة أن الادارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الاداري للشركات الصناعية محل الدراسة مما أثر ذلك بدوره وبشكل مباشر على الاداء التسويقي لهذه الشركات. كما توصلت الدراسة إلى أن التميز الاداري بالشركات محل الدراسة هو محصلة لتطبيق مجموعة العناصر الاستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبقة في الاداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية عالية

4. دراسة (الجعبري 2009): بعنوان " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - في الضفة الغربية "

هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز وأثره على تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 26 من الاكاديميين في جامعة الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: مؤسسات التعليم

العالي في الضفة الغربية تمتلك مستوى متوسط من عناصر إدارة التميز، وإن مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي متوسط، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج تحقق ممارسات إدارة التميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) في تحقيق تطوير في الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق عناصر وابعاد إدارة التميز. وايضا مكن التأكيد على مستوى ابعاد إدارة التميز وهي (القيادة، السياسات من خلال هذه الدراسة والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) والتي يلاحظ تكرارها عند جميع الدراسات التي تناولت قياس ابعاد إدارة التميز، وكما اكدت هذه الدراسة اثر إدارة التميز على أداء المؤسسات.

2.3. الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Faraj, 2018): Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University "

قيمت هذه الدراسة إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في النموذج الاوروبي للتميز (EFQM) من حيث الأبعاد التالية: (القيادة والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات و المنتجات والخدمات ونتائج الموارد البشرية و نتائج المجتمع و) نتائج الأداء الرئيسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والمقارن). تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (ن = 284) من جامعة الطائف. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء EFQM من وجهة نظر أفراد العينة في إشارة إلى المتغيرات التالية: الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة. لم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف بالنظر إلى EFQM من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إشارة إلى المتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية.

ويلاحظ من خلال هذه الدراسة مجموعة من الابعاد التي يمكن من خلالها تقييم مستوى تطبيق إدارة التميز وهي (القيادة والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات، المنتجات والخدمات، وأنه يمكن قياس أثر إدارة التميز من خلال نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية..

2. دراسة (Aristovnik et.al, 2018): Excellence in public administration job "satisfaction as a factor of good administration

هدفت الدراسة إلى إجراء فحص نظري وتجريبي للتميز الإداري والرضا الوظيفي وكيفية ارتباط الاثنين. درس الجزء النظري مصطلح التميز الإداري أولاً ثم تم تصميم نموذج لإدارة العامة، مع عناصره ذات الصلة. تمت مناقشة مجال الرضا الوظيفي بشكل منفصل، وخاصة جوانب الرضا التي ارتبطت فيما بعد بعناصر الإدارة الجيدة. كان الهدف من الجزء التجريبي هو التحقق من وجود عالقة بين الرضا الوظيفي ورضا المستخدم (رضا الأطراف) و / أو ما إذا كان الرضا الوظيفي يؤثر على تنفيذ عناصر الإدارة الجيدة. لهذا الغرض، تم استخدام العديد من الأساليب، بدءاً من تحليل الأدبيات والتقارير المتاحة وصولاً إلى المسح عبر الإنترنت لرؤساء الوكالات الإدارية وإجراء مقابلات منظمة مع رؤساء مختارين - كان الهدف الأخير هو شرح المزيد من التفاصيل البيانات التي تم الحصول عليها أثناء عملية المسح. تم التركيز بشكل خاص على التحقيق في الاختلاف المحتمل بين فهم وتنفيذ العالقة بين الرضا وإدارة التميز في حالة الوكالات الأكثر توجهاً لماليةً نحو الخدمات (الوحدات الإدارية) وتلك الأكثر موثوقية (الإدارة والسياسية). أظهرت نتائج البحث التجريبي أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا المستخدم كانت قوية. وبالتالي فإن رضا المستخدم يرتبط بشكل كبير بضمان عناصر الإدارة الجيدة التي لا يمكن تنفيذها بنجاح وفعالية إلا من قبل الموظفين الراضين. وهذا يؤكد الفرضية القائلة بأن الرضا الوظيفي هو عامل من عوامل حسن الإدارة. وثانياً أن فهمها وإنفاذها يختلفان وفقاً لنوع الوكالة المعنية (الخدمة أو الرسمية). ثالثاً، هناك نقص في الوعي بتأثير الرضا الوظيفي على رضا الأطراف في الإجراءات الإدارية وعلى الإدارة الجيدة بشكل كلي.

ويلاحظ من هذه الدراسة أهمية إدارة التميز في رضا الموظفين والذي يعتبر مدخلاً لتطوير أداءه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة

الخاتمة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	البحث الحالي
جاءت الدراسة متنوعة بين التركيز على تطبيق ادارة التميز وتأثيرها على عوامل مختلفة مثل الاداء الوظيفي والرضى الوظيفي.	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة ومكان التطبيق والفئة المستهدفة في الدراسة.	ركز البحث الحالي في التعرف على واقع تطبيق ادارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها
تنوعت الدراسات في استهدافها لفئات مختلفة من المؤسسات	ندرة الأبحاث التي تناولت التدريب أثناء العمل في المجال الإداري والشركات الخاصة وشركات الاتصالات	سوف يتم التركيز على اداری التميز والاداء المؤسسي في شركة STC السعودية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- عبد الفرّج، الرضى عبد الكريم (2016): قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء في هيئة الطبي 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
- شبّات، جلال (2019): واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية: 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
- Aristovnik, A., Kovač, P., Leben, A., & Tomaževič, N. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 127-144.
- Faraj, S. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(4), 175-186.
- 10- IRIBARNE et autres,(2005) l'autoévaluation des performances a travers le modèle EFQM :guide de terrain pour réussir, AFNOR, France,.

الملاحق

استبانة

أخي الكريم أختي الكريمة:

عزيزي / عزيزتي تحية طيبة وبعد،،

أضع بين أيديكم استبانة تهدف إلى الكشف عن:

واقع تطبيق ادارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي من

وجهة نظر العاملين فيها

وقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع البحث، علماً بأن ما تدلون به من معلومات

ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، فنأمل منكم التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة حسب ما

ترونه مناسب، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديمغرافية):

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لآرائكم:

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات. () 5- أقل من 10 سنوات
() 10- أقل من 15 سنة () 15 - أقل من 20 سنة
() أكثر من 20 سنة.

3. المؤهل العلمي:

() دبلوم وأقل. () بكالوريوس.
() دراسات عليا

4. المسمى الوظيفي:

() موظف إداري. () رئيس شعبة.
() رئيس قسم. () مدير دائرة.
() فني. () مدير عام.

القسم الثاني: الاستبانة:

المحور الأول: ادارة التميز.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة التي تعكس وجهة نظرك			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة بالابداع					
1.	تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع				
2.	تضع الشركة معايير محددة للقيادة				
3.	تشجع القيادة على التفكير الابداعي الخالق لدى العاملين				
4.	يتم التواصل بين العاملين والقيادة بشكل سلس ومنظم				
5.	تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر				
6.	تسعى القيادة لكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين.				
7.	تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الشركة				
ثانياً: السياسات / الاستراتيجيات					
8.	تضع المدينة خطة استراتيجية مرنة موثقة				
9.	تبني السياسات /الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين				
10.	تقوم الشركة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر				
11.	تحسن الشركة من السياسات/ الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية.				
12.	يتم تحليل البيئات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية				

					13. يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للشركة
ثالثاً: ادارة العمليات					
					14. يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في الشركة.
					15. يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل الشركة
					16. يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في الشركة
					17. تهتم الشركة بإنجاز المهام حسب نظام الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى درجة من التميز.
					18. تقيم المدينة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل
					19. يتم تقييم أداء العمليات في المدينة باستخدام عدة مقاييس علمية
					20. يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الادارية في الشركة
رابعاً: ادارة الموارد البشرية					
					21. تتناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في الشركة
					22. تتناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك
					23. يتم تطوير أداء العاملين في الشركة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة
					24. يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري
					25. يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة.

					تلتزم الشركة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة.	26.
					تقدم الشركة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين	27.
خامساً: العلاقات والموارد						
					تُقيم الشركة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المستفيدين والزبائن	28.
					تتشارك الشركة مع شركات الاتصالات أخرى بشكل إيجابي ومفيد	29.
					تحافظ الشركة على التواصل المستمر مع زبائنهم.	30.
					تقوم الشركة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة	31.
					تساهم الشركة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	32.
					تحصل الشركة على المعلومات من مصادر علمية حديثة.	33.
					يوجد في الشركة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الأقسام	34.

المحور الثاني: الاداء المؤسسي.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة التي تعكس وجهة نظرك			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً: الأداء المالي					
1.	تعد الشركة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري.				
2.	تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها بفعالية وكفاءة				
3.	تحددت الشركة كافة احتياجاتها المالية بشكل شفاف				
4.	تقوم الشركة بتحديد مصادر الحصول على الأموال.				
5.	تحتفظ الشركة بقدرتها على انجاز المهام والمشاريع				
6.	تقدم الشركة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل اللازم.				
ثانياً: رضى المستفيدين					
7.	تعمل الشركة بشكل مستمر على استطلاع مدى رضى زبائنهم				
8.	تضع الشركة رضا الزبائن ضمن اولوياتها.				
9.	تحافظ الشركة على جودة الخدمات التي تقدمها في اصعب الظروف.				
10.	تقدم الشركة خدماتها بسرعة فائقة ولكافة الزبائن.				
ثالثاً: التأثير على المجتمع					
11.	تتفاعل الشركة بطريقة ايجابية مع المجتمع المحلي				
12.	تقدم الشركة مبادرات نوعية للمجتمع				
13.	تساهم الشركة في جهود معالجة المشكلات المجتمعية				
14.	تعمل الشركة بشكل شفاف وبنزاهة في تقديم خدماتها				
15.	تتقبل الشركة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة.				

رابعاً: النمو والتعلم					
					16. تسعى الشركة دوماً إلى التعلم من التجارب الأخرى في الدول المتقدمة.
					17. تحافظ الشركة على تنفيذ جلسات تقييم اداء لاستخلاص الدروس المستفادة.
					18. تعمل الشركة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين فيها.
					19. تقوم الشركة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات علمية.
خامساً: تحسين إجراءات العمل الداخلي					
					20. تعمل الشركة وفق خطط واجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما تتم متابعتها.
					21. تتبع الشركة نظام تقييم اداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين إجراءات العمل.
					22. تسعى الشركة إلى تحسين إجراءات العمل بصورة مستمرة.
					23. تقوم القيادة الادارية في الشركة بمشاركة الموظفين لتطوير اداء المؤسسة.