

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:

تهدف هذه الدراسة التعرف بشكل أساسي على تحديد واقع تطبيق ادارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي

المنهجية:

تعتمد فلسفة البحث الحالي على الفلسفة الموضوعية، ويتمثل منهج البحث الحالي هو الاستنتاجي من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتلخيص النتائج، وبناء على ذلك تم اختيار طريقة البحث منهجي أحادي، واستراتيجية البحث مسحية. وتتمثل مدة البحث خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2026، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1. تبين أن هناك تطبيق ادارة التميز في شركة STC السعودية وبنسبة مرتفعة.
2. تبين أن مستوى بعد العلاقات والموارد جاء مرتفعاً وبالترتيب الاول حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.87)، ووزن نسبي (77.37%).
3. تبين أن مستوى بعد ادارة العمليات جاء مرتفعاً وبالترتيب الثاني حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.75)، ووزن نسبي (75.05%).
4. تبين أن مستوى بعد السياسات / الاستراتيجيات جاء مرتفعاً وبالترتيب الثالث حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.68)، ووزن نسبي (73.57%).
5. تبين أن مستوى بعد ادارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً وبالترتيب الرابع حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.63)، ووزن نسبي (72.52%).
6. تبين أن مستوى بعد القيادة بالابداع جاء مرتفعاً وبالترتيب الرابع حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.59)، ووزن نسبي (71.86%).
7. كما تبين أن مستوى تطور الاداء المؤسسي بأبعاده الخمسة وفقراته جاء مرتفعاً بمتوسط (3.70)، ووزن نسبي (74.03%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. يوجد ممارسة بصورة كبيرة في شركة الاتصالات السعودية STC لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالابداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد).
2. يوجد مستوى عالي لمؤشرات الاداء المؤسسي (الاداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في شركة الاتصالات السعودية STC
3. توجد علاقة بين إدارة التميز والاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر التدريب أثناء العمل على الأداء الوظيفي في شركة STC السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي. تعزى لمتغير النوع.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي. تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي. تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي. تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تعزى لمدير الدائرة.

التطبيقات والأهمية:

1. دراسة مقارنة بين تأثير تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي لشركة STC مقارنة بشركات الاتصالات سواء على المستوى العالمي او المحلي بهدف تلخيص أفكار من شأنها ان تطور أداء الشركة.
2. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى ممارسة ابعاد إدارة التميز في شركة STC السعودية.
3. دراسة علاقة تطبيق ابعاد إدارة التميز بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإدارة المواهب المؤسسية.

الكلمات المفتاحية:

واقع تطبيق , إدارة التميز , الأداء المؤسسي، شركة STC السعودية

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
	الإهداء 3
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
20	2.2. العربية.....
22	2.3. الدراسات الاجنبية.....
25	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
26	3.1. المقدمة.....
26	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
26	3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي).....
26	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
27	3.5. طريقة جمع البيانات.....
28	3.6. أنواع البيانات.....
28	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
30	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
31	4.1. المقدمة.....
31	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
38	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
52	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
57	4.6. الخاتمة.....
58	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
59	5.1. مقدمة:.....
59	5.2. ملخص النتائج:.....
60	5.3. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
60	5.4. توصيات الدراسة:.....
61	5.5. الخاتمة:.....
62	قائمة المراجع.....
64	الملاحق.....

جدول الجداول

31	جدول (4.1) توزيع أفراد عينة الدراسة
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
32	جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدارة التميز"
34	جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاداء المؤسسي"
36	جدول (4.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية بالمحور الرئيس
36	جدول (4.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
38	جدول (4.6) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الأول: القيادة بالابداع
39	جدول (4.7) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: السياسات/ الاستراتيجيات
41	جدول (4.8) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: ادارة العمليات
42	جدول (4.9) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: ادارة الموارد البشرية
44	جدول (4.10) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: العلاقات والموارد
46	جدول (4.11) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الأول: الاداء المالي
47	جدول (4.12) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: رضا المستفيدين
48	جدول (4.13) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: التأثير على المجتمع
49	جدول (4.14) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: النمو والتعلم
50	جدول (4.15) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الخامس: تحسين اجراءات العمل الداخلي
52	جدول (4.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل محاور إدارة التميز
53	جدول (4.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل محاور الاداء المؤسسي
54	جدول (4.18) معامل الارتباط بين ادارة التميز بأبعادها وتحقيق الاداء الاداء المؤسسي
55	جدول (4.19) الفروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي
55	جدول (4.20) الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة
56	جدول (4.21) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
56	جدول (4.22) الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

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 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 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 للمستخدمين 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 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 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

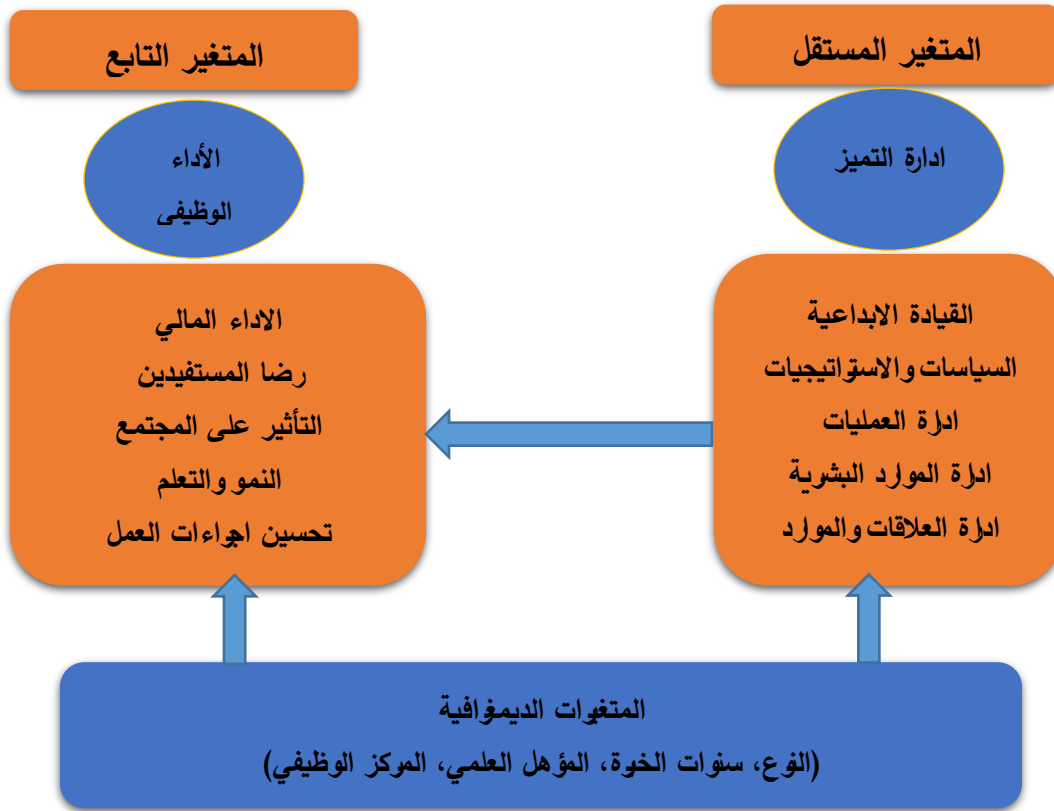
للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ويتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث المتبع، ومصادر جمع البيانات، ويحدد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً يوضح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة التميز: تُعرف إدارة التميز على أنها "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لأهدافها وتتمتع بميزة تنافسية عالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والمجتمع"

الأداء المؤسسي: يمكن تعريفه أنه يعرف الأداء المؤسسي بأنه تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة. فيما يتعلق بمحتواها، يُعلم الأداء العلاقة بين التكلفة الدنيا والفعالة (الاقتصاد)، بين التكلفة الفعالة والمخرجات المحققة (الكفاءة) وبين الناتج والنتيجة المحققة (الفعالية).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد فلسفة البحث الحالي على الفلسفة الموضوعية، ويتمثل منهج البحث الحالي هو الاستنتاجي من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتلخيص النتائج، وبناء على ذلك تم اختيار طريقة البحث منهجي أحادي، واستراتيجية البحث مسحية. وتتمثل مدة البحث خلال الفصل الدراسي الحالي لعام 2026، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات مجتمع الدراسة:

- يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية StC والبالغ عددهم 12643 وفقاً لآخر تقرير عام 2023. (التقرير السنوي لشركة STC السعودية، 2023)

عينة الدراسة:

- وتتمثل عينة الدراسة بعينة عشوائية طبقية والتي تقدر ب 373 عامل موزعين طبقياً وفقاً لنسب كل طبقة من مجتمع الدراسة حسب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وذلك وفقاً لمستوى الثقة (Confidence Level) ، 95% ، وهامش الخطأ (Margin of Error) ، مثل 5% ، مع نسبة التباين أو النسبة المتوقعة للظاهرة (p) 0.5

3.5. طريقة جمع البيانات

لغرض جمع البيانات ونظراً لطبيعة الدراسة وطبيعة العينة وتوزيعها، فقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستهدفت الدراسة قياس "واقع تطبيق ادارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها"، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الشخصية: حيث تضمن هذا القسم من 5 أسئلة لبيان المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

القسم الثاني: إدارة التميز: حيث تكون هذا القسم من 34 فقرة موزعة على خمس محاور وهي (القيادة الإبداعية، السياسات والاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد) وهذا القسم يمثل المتغير المستقل للبحث.

القسم الثالث: الأداء المؤسسي: حيث تكون هذا القسم من 24 فقرة موزعة على خمس محاور وهي (الأداء المالي، رضا العملاء، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين اجراءات العمل الداخلي) وهذا القسم يمثل المتغير التابع للبحث.

استخدم الباحث تدريجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1 = 4) ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (3.3) يوضح أطوال الفترات كما يلي

جدول (3.1) مقياس ليكرت الخماسي

الفقرة (متوسط الفقرة)	1.8- 1	2.6 – 1.8	3.4 – 2.6	4.2 – 3.4	5.0 – 4.2
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولتحديد مستوي الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد، وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي.

3.6. أنواع البيانات

تحقيقاً للهدف الأساسي من البحث، استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض. المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

1. لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
1. تم حساب التكرارات النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث
2. المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

3. تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)

4. اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

5. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

6. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (5.5) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

7. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الإستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يوضح الجدول التالي عرضاً لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والتي توصف خصائص عينة الدراسة، كما يلي:

جدول (4.1) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الفئة	البيانات الشخصية
69.2%	276	ذكر	الجنس
30.8%	123	أنثى	
100	399	المجموع	
19.0%	76	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
24.6%	98	5- أقل من 10 سنوات	
34.8%	139	10- أقل من 15 سنة	
18.5%	74	15 – أقل من 20 سنة	
3.0%	12	أكثر من 20 سنة	
100	399	المجموع	
16.3%	65	دبلوم وأقل	المؤهل العلمي
73.9%	295	بكالوريوس	
9.8%	39	دراسات عليا	
100	399	المجموع	
44.6%	178	موظف إداري	المسمى الوظيفي

رئيس شعبة	15	3.8%
رئيس قسم	56	14.0%
مدير دائرة	46	11.5%
فني	104	26.1%
المجموع	399	100

يبين من الجدول (4.1) السابق:

- **متغير النوع الاجتماعي:** تبين أن ما نسبته 69.2% من افراد العينة ذكور، وأن ما نسبته 30.8% كانت إناث، وهذا ما يتفق مع توزيع العاملين في الشركة والتي تؤكد على أن النسبة الأكبر بالموظفين ذكور.
- **متغير عدد سنوات الخدمة:** تبين أن ما نسبته 19.0% من أفراد العينة عدد سنوات الخدمة لهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 24.6% من أفراد العينة عدد السنوات لديهم تتراوح بين 5 – أقل من 10 سنوات، وأن ما نسبته 34.8% منهم سنوات الخدمة لديهم من 10- أقل من 15 سنة، وأن ما نسبته 18.5% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم من 15 – أقل من 20 سنة، وأن ما نسبته 3.0% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم أكثر من 20 سنة.
- **متغير المؤهل العلمي:** تبين أن 16.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وأن ما نسبته 73.9% مؤهلهم بكالوريوس، وأن ما نسبته 9.8% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
- **متغير المسمى الوظيفي:** تبين أن ما نسبته 44.6% من أفراد العينة مساهم الوظيفي موظف إداري، وأن ما نسبته 4.8% منهم رؤساء شعبة، وأن ما نسبته 3.8% من أفراد العينة مساهم الوظيفي رؤساء أقسام، وأن ما نسبته 11.5% من أفراد العينة مساهم الوظيفي مدير دائرة، وأن ما نسبته 26.1% من أفراد العينة المسمى الوظيفي لهم فني.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

1- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة، والدرجة الكلية وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق الآتي:

جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدارة التميز"

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: القيادة بالابداع			
1.	تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع	0.861	*0.000
2.	تضع الشركة معايير محددة للقيادة	0.876	*0.000

3.	تشجع القيادة على التفكير البداعي الخالق لدى العاملين	0.907	*0.000
4.	يتم التواصل بين العاملين والقيادة بشكل سلس ومنظم	0.922	*0.000
5.	تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر	0.907	*0.000
6.	تسعى القيادة اكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين.	0.896	*0.000
7.	تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الشركة	0.830	*0.000
ثانياً: السياسات / الاستراتيجيات			
8.	تضع الشركة خطة استراتيجية مرنة موثقة	0.888	*0.000
9.	تبنى السياسات / الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	0.891	*0.000
10.	تقوم الشركة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر	0.866	*0.000
11.	تحسن الشركة من السياسات / الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية.	0.928	*0.000
12.	يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية	0.910	*0.000
13.	يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للشركة	0.761	*0.000
ثالثاً: ادارة العمليات			
14.	يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في الشركة.	0.832	*0.000
15.	يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل الشركة	0.875	*0.000
16.	يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في الشركة	0.885	*0.000
17.	تهتم الشركة بإنجاز المهام حسب نظام الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى درجة من التميز.	0.841	*0.000
18.	تقيم الشركة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل	0.852	*0.000
19.	يتم تقييم أداء العمليات في الشركة باستخدام عدة مقاييس علمية	0.891	*0.000
20.	يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الادارية في الشركة	0.830	*0.000
رابعاً: ادارة الموارد البشرية			
21.	تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في الشركة	0.797	*0.000
22.	تتناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك	0.844	*0.000
23.	يتم تطوير أداء العاملين في الشركة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة	0.896	*0.000
24.	يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري	0.729	*0.000

25.	يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة.	0.849	*0.000
26.	تلتزم الشركة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة.	0.895	*0.000
27.	تقدم الشركة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين	0.750	*0.000
خامساً: العلاقات والموارد			
28.	تُقيم الشركة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المستفيدين والزبائن	0.895	*0.000
29.	تتشارك الشركة مع شركات الاتصالات أخرى بشكل إيجابي ومفيد	0.906	*0.000
30.	تحافظ الشركة على التواصل المستمر مع زبائنهم.	0.846	*0.000
31.	تقوم الشركة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة	0.908	*0.000
32.	تساهم الشركة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	0.894	*0.000
33.	تحصل الشركة على المعلومات من مصادر علمية حديثة.	0.908	*0.000
34.	يوجد في الشركة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الاقسام	0.863	*0.000

يبين جدول (4.2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاداء المؤسسي"

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: الاداء المالي			
1.	تعد الشركة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري.	0.871	*0.000
2.	تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها بفعالية وكفاءة	0.878	*0.000
3.	تحددت الشركة كافة احتياجاتها المالية بشكل شفاف	0.912	*0.000
4.	تقوم الشركة بتحديد مصادر الحصول على الأموال.	0.952	*0.000
5.	تحتفظ الشركة بقدرتها على انجاز المهام والمشاريع	0.914	*0.000
6.	تقدم الشركة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل اللازم.	0.889	*0.000
ثانياً: رضا المستفيدين			
7.	تعمل الشركة بشكل مستمر على استطلاع مدى رضى زبائنهم	0.898	*0.000

8.	تضع الشركة رضا الزبائن ضمن اولوياتها.	0.902	*0.000
9.	تحافظ الشركة على جودة الخدمات التي تقدمها في اصعب الظروف.	0.878	*0.000
10.	تقدم الشركة خدماتها بسرعة فائقة ولكافة الزبائن.	0.909	*0.000
ثالثاً: التأثير على المجتمع			
11.	تتفاعل الشركة بطريقة ايجابية مع المجتمع المحلي	0.887	*0.000
12.	تقدم الشركة مبادرات نوعية للمجتمع	0.892	*0.000
13.	تساهم الشركة في جهود معالجة المشكلات المجتمعية	0.908	*0.000
14.	تعمل الشركة بشكل شفاف وبنزاهة في تقديم خدماتها	0.857	*0.000
15.	تتقبل الشركة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة.	0.902	*0.000
رابعاً: النمو والتعلم			
16.	تسعى الشركة دوماً إلى التعلم من التجارب الأخرى في الدول المتقدمة.	0.901	*0.000
17.	تحافظ الشركة على تنفيذ جلسات تقييم اداء لاستخلاص الدروس المستفادة.	0.924	*0.000
18.	تعمل الشركة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين فيها.	0.934	*0.000
19.	تقوم الشركة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات علمية.	0.918	*0.000
خامساً: تحسين إجراءات العمل الداخلي			
20.	تعمل الشركة وفق خطط واجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما تتم متابعتها.	0.930	*0.000
21.	تتبع الشركة نظام تقييم اداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين اجراءات العمل.	0.908	*0.000
22.	تسعى الشركة إلى تحسين اجراءات العمل بصورة مستمرة.	0.888	*0.000
23.	تقوم القيادة الادارية في الشركة بمشاركة الموظفين لتطوير اداء المؤسسة.	0.866	*0.000

يبين جدول (4.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الرئيسي، يوضح الجدول التالي مدى صدق أبعاد كل متغير من المتغيرات كما يلي:

جدول (4.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية بالمحور الرئيس

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: القيادة بالابداع	0.977	*0.000
ثانياً: السياسات/الاستراتيجيات	0.840	*0.000
ثالثاً: ادارة العمليات	0.911	*0.000
رابعاً: ادارة الموارد البشرية	0.918	*0.000
خامساً: العلاقات والموارد	0.911	*0.000
ادارة التميز	0.977	*0.000
اولاً: الاداء المالي	0.865	*0.000
ثانياً: رضا المستفيدين	0.900	*0.000
ثالثاً: التأثير على المجتمع	0.883	*0.000
رابعاً: التعلم والنمو	0.862	*0.000
خامساً: تحسين اجراءات العمل الداخلي	0.815	*0.000
الاداء المؤسسي	0.955	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يبين جدول (4.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.4)

جدول (4.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
أولاً: القيادة بالابداع	7	0.934	0.975

0.971	0.932	6	ثانياً: السياسات/الاستراتيجيات
0.971	0.932	7	ثالثاً: ادارة العمليات
0.974	0.933	7	رابعاً: ادارة الموارد البشرية
0.976	0.936	7	خامساً: العلاقات والموارد
0.974	0.934	34	ادارة التميز
0.976	0.936	6	اولاً: الاداء المالي
0.969	0.929	5	ثانياً: رضا المستفيدين
0.970	0.930	5	ثالثاً: التأثير على المجتمع
0.974	0.933	4	رابعاً: التعلم والنمو
0.973	0.932	4	خامساً: تحسين اجراءات العمل الداخلي
0.973	0.933	24	الأداء المؤسسي
0.973	0.933	56	جميع المجالات معاً

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.932 - 0.936). بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.933). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.971-0.976) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.973)، وهو يعد بمثابة الحد الأقصى لما يمكن أن يصل إليه معامل صدق الاختبار، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال احصائياً. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (8.0=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4.5) يوضح أطوال الفترات كما يلي جدول (4.5) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الفترة (متوسط الفقرة)	1.8 – 1	2.6 – 1.8	3.4 – 2.6	4.2 – 3.4	5.0 – 4.2
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: نتائج تحليل فقرات "إدارة التميز"

- نتائج السؤال الأول: ويتص على ما يلي: ما مدى مدى ممارسة شركة الاتصالات السعودية STC لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد)؟

جدول (4.6) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الأول: القيادة بالإبداع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع	3.67	1.15	73.43	8.54	0.000
2.	تضع الشركة معايير محددة للقيادة	3.58	1.14	71.64	7.45	0.000
3.	تشجع القيادة على التفكير البداعي الخالق لدى العاملين	3.48	1.23	69.67	5.73	0.000
4.	يتم التواصل بين العاملين والقيادة بشكل سلس ومنظم	3.54	1.23	70.70	6.35	0.000
5.	تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر	3.58	1.24	71.55	6.82	0.000
6.	تسعى القيادة لكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين.	3.51	1.23	70.23	6.07	0.000
7.	تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الشركة	3.79	1.06	75.77	10.88	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.59	1.05	71.86	8.25	0.000

من جدول (4.6) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.6) والخاص بمحور فقرات القيادة بالإبداع بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى "تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الشركة" بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.75٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع"، بمتوسط حسابي يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 71.64٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تضع الشركة معايير محددة للقيادة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 71.64٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 71.55٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى "تسعى القيادة لاكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين"، بمتوسط حسابي يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 23.70٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي يساوي 3.54 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 67.69٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى "تشجع القيادة على التفكير الابداعي الخلاق لدى العاملين"، بمتوسط حسابي يساوي 3.48 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 67.69٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور القيادة بالإبداع جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.59 وبوزن نسبي 86.71٪. وهذا يشير إلى أن القيادة الإدارية في شركة الاتصالات السعودية STC تقوم بدرجة عالية بأدوارها القيادية من خلال تعزيز علاقتهم الاجتماعية وكذلك بقدراتهم الإبداعية واعطائهم الفرصة للعاملين وكسب ولائهم، ويمكن ان نعزو ذلك إلى النهج التي تتبناها الشركة في تطبيق مبادئ القيادة وتعزيز العلاقات بين افراد الفريق وتنمية روح الفريق الذي من شأنها تعزيز أداء العاملين.

نتائج تحليل فقرات البعد الثاني: السياسات/ الاستراتيجيات

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.7).

جدول (4.7) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: السياسات/ الاستراتيجيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تضع الشركة خطة استراتيجية مرنة موثقة	3.81	1.06	76.24	11.18	0.000

2.	تبنى السياسات /الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	3.83	1.02	76.53	11.82	0.000
3.	تقوم الشركة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر	3.79	1.07	75.87	10.86	0.000
4.	تحسن الشركة من السياسات/ الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية.	3.79	1.03	75.78	11.19	0.000
5.	يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية	3.66	1.06	73.15	9.05	0.000
6.	يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للشركة	3.19	1.36	63.76	2.02	0.045
	جميع فقرات المجال معاً	3.68	0.96	73.57	10.36	0.000

من جدول (4.7) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.7) والخاص بمحور فقرات السياسات/ الاستراتيجيات بأن جميعها جاءت بدرجات مقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تُبنى السياسات/الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين" بمتوسط حسابي يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.53٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تضع الشركة خطة استراتيجية مرنة موثقة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.24٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " تقوم الشركة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.78٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى تُحسن الشركة من السياسات /الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية. "، بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.78٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى "يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.15٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للشركة."، بمتوسط حسابي يساوي 3.19 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 63.67٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور السياسات/ الاستراتيجيات جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.68 وبوزن نسبي 73.57٪. وهذا يشير إلى أن الشركة تعمل وفق سياسات واضحة تتم من خلال استراتيجيات عمل منظمة ومرونة ولكن يلاحظ ضعف مشاركة العاملين في إعداد الخطط.
- نتائج تحليل فقرات البعد الثالث: ادارة العمليات
- تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.8).

جدول (4.8) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: ادارة العمليات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في الشركة.	3.84	1.07	76.71	11.39	0.000
2.	يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل الشركة	3.65	1.03	72.96	11.82	0.000
3.	يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في الشركة	3.75	0.97	75.02	11.29	0.000
4.	تهتم الشركة بإنجاز المهام حسب نظام الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى درجة من التميز.	3.57	1.08	71.46	7.73	0.000
5.	تقيم الشركة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل	3.71	1.01	74.27	10.28	0.000
6.	يتم تقييم أداء العمليات في الشركة باستخدام عدة مقاييس علمية	3.77	1.03	75.49	11.02	0.000
7.	يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الادارية في الشركة	3.97	0.95	79.44	14.91	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.75	0.88	75.05	12.54	0.000

من جدول (4.8) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.8) والخاص بمحور فقرات إدارة العمليات بأن جميعها جاءت بدرجات متفاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الادارية في الشركة " بمتوسط حسابي يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.44٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في الشركة."، بمتوسط حسابي يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.71% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى "يتم تقييم أداء العمليات في الشركة باستخدام عدة مقاييس علمية."، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.44٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في الشركة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تقيم الشركة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل"، بمتوسط حسابي يساوي 3.71 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.27٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل الشركة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.96٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في الشركة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.57 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.02٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور إدارة العمليات جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.57 وبوزن نسبي 71.46٪. وهذا يشير إلى أن الشركة تركز بصورة كبيرة على الأداء ومستوى الإنجاز وجودته نتائج تحليل فقرات البعد الرابع: ادارة الموارد البشرية

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.9).

جدول (4.9) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: ادارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-------	--------	-----------------	-------------------	------------------------	---------------	--------------------------

1.	تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في الشركة	3.72	1.15	74.47	9.20	0.000
2.	تناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك	3.65	1.15	72.96	8.19	0.000
3.	يتم تطوير أداء العاملين في الشركة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة	3.62	1.09	72.49	8.33	0.000
4.	يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري	3.14	1.47	62.72	1.36	0.176
5.	يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة.	3.65	1.14	73.05	9.34	0.000
6.	تلتزم الشركة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة.	3.70	1.11	74.08	9.24	0.000
7.	تقدم الشركة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين	3.89	1.00	77.84	13.00	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.63	0.95	72.52	9.61	0.000

من جدول (4.9) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.9) والخاص بمحور فقرات إدارة الموارد البشرية بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تقدم الشركة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين " بمتوسط حسابي يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في الشركة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " تلتزم الشركة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة"، بمتوسط حسابي يساوي 70.3 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تتناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك"، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
 - وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " يتم تطوير أداء العاملين في الشركة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري"، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.63 وبوزن نسبي 72.52%. تهتم باختيار موارد البشرية وتعمل على تنميتهم واكسابهم المهارات والمعارف المناسبة، ولكن يلاحظ ضعف مستوى تكريم الشركة لموظفيها.
- نتائج تحليل فقرات البعد الخامس: العلاقات والموارد
- تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.10).
- جدول (4.10) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: العلاقات والموارد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تقييم الشركة لنشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المستفيدين والزبائن	3.97	1.04	79.44	13.68	0.000
2.	تتشارك الشركة مع شركات الاتصالات أخرى بشكل إيجابي ومفيد	3.88	1.06	77.65	12.11	0.000
3.	تحافظ الشركة على التواصل المستمر مع زبائنهم.	3.72	1.05	74.37	9.96	0.000
4.	تقوم الشركة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة	3.96	0.96	79.15	14.59	0.000
5.	تساهم الشركة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	3.72	1.02	74.46	10.34	0.000

6.	تحصل الشركة على المعلومات من مصادر علمية حديثة.	3.99	0.96	79.72	15.01	0.000
7.	يوجد في الشركة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الاقسام	3.84	0.95	76.81	12.87	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.87	0.89	77.37	14.17	0.000

من جدول (4.10) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.10) والخاص بمحور فقرات العلاقات والموارد بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (6) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تحصل الشركة على المعلومات من مصادر علمية حديثة " بمتوسط حسابي يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تُقيم الشركة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المستفيدين "، بمتوسط حسابي يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقوم الشركة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تتشارك الشركة مع شركات الاتصالات أخرى بشكل إيجابي ومفيد."، بمتوسط حسابي يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.65%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (7) والتي اشارت إلى " يوجد في الشركة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الاقسام"، بمتوسط حسابي يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تساهم الشركة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين "، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 79.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " يتم تطوير أداء العاملين في الشركة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور العلاقات والموارد جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.87 وبوزن نسبي 77.37% تسعى بصورة مستمرة الى تعزيز علاقاتها مع الموردين وتحافظ دائماً على الحصول على المعلومات المحدثة

ثانياً: نتائج تحليل فقرات الاداء المؤسسي:

نتائج تحليل التساؤل الثاني: ينص السؤال على ما يلي: مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي (الاداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في شركة الاتصالات السعودية STC؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (4.11) أم لا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4.11) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات فقرات البعد الأول: الاداء المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تعد الشركة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري.	3.86	1.05	77.18	11.94	0.000
2.	تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها بفعالية وكفاءة	3.75	0.99	75.02	11.13	0.000
3.	تحددت الشركة كافة احتياجاتها المالية بشكل شفاف	3.75	1.07	74.93	10.19	0.000
4.	تقوم الشركة بتحديد مصادر الحصول على الأموال.	3.68	1.04	73.62	9.53	0.000
5.	تحتفظ الشركة بقدرتها على انجاز المهام والمشاريع	3.77	1.07	75.49	10.60	0.000
6.	تقدم الشركة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل اللازم.	3.44	1.23	68.83	5.26	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.71	0.93	74.18	11.07	0.000

من جدول (4.11) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.11) والخاص بمحور فقرات الأداء المالي بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تعد الشركة الموازنات بالاعتماد على بيانات حقيقية بشكل دوري " بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) والتي اشارت إلى " تحتفظ الشركة بقدرتها على انجاز المهام والمشاريع"، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها بفعالية وكفاءة"، بمتوسط حسابي يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " تحددت الشركة كافة احتياجاتها المالية بشكل شفاف"، بمتوسط حسابي يساوي 75.3 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقوم الشركة بتحديد مصادر الحصول على الأموال"، بمتوسط حسابي يساوي 3.68 (الدرجة الكلية من 5)، وبوزن نسبي 73.62%، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة عالية من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي اشارت إلى " تقدم الشركة العديد من الخطط التطويرية للحصول على التمويل اللازم"، بمتوسط حسابي يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 68.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن محور الأداء المالي جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.71 وبوزن نسبي 74.18%. وهذا يشير إلى الشركة تلتزم بمعايير الأداء المالي العالي من خلال شفافيتها المالية وجاهزيتها في وضع موازنات مالية مستقبلية وخطط للتطوير.

نتائج تحليل فقرات البعد الثاني: رضا المستفيدين

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: رضا المستفيدين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تعمل الشركة بشكل مستمر على استطلاع مدى رضى زبائننا	3.85	1.08	77.00	11.44	0.000
2.	تضع الشركة رضا الزبائن ضمن اولوياتها.	3.86	1.00	77.18	12.49	0.000
3.	تحافظ الشركة على جودة الخدمات التي تقدمها في اصعب الظروف.	3.74	1.06	74.74	10.13	0.000
4.	تقدم الشركة خدماتها بسرعة فائقة ولكافة الزبائن.	3.62	1.10	72.39	8.20	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.75	0.95	75.08	11.62	0.000

من جدول (4.12) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.12) والخاص بمحور فقرات رضا المستفيدين بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تضع الشركة رضا الزبائن ضمن أولوياتها " بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تعمل الشركة بشكل مستمر على استطلاع مدى رضى زبائننا."، بمتوسط حسابي يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " تحافظ الشركة على جودة الخدمات التي تقدمها في اصعب الظروف "، بمتوسط حسابي يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقر.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقدم الشركة خدماتها بسرعة فائقة ولكافة الزبائن "، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 72.39%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور رضا المستفيدين جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.75 وبوزن نسبي 75.08%. وهذا يشير إلى الشركة تهتم بدرجة عالية في رضى المستفيدين وانها تضعها ضمن أولوياتها في اصعب الظروف

نتائج تحليل فقرات البعد الثالث: التأثير على المجتمع

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.13).

جدول (4.13) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: التأثير على المجتمع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتفاعل الشركة بطريقة ايجابية مع المجتمع المحلي	3.79	1.12	75.87	10.32	0.000
2.	تقدم الشركة مبادرات نوعية للمجتمع	3.66	1.03	73.24	9.41	0.000
3.	تساهم الشركة في جهود معالجة المشكلات المجتمعية	3.66	1.06	73.24	8.90	0.000
4.	تعمل الشركة بشكل شفاف وبنزاهة في تقديم خدماتها	3.77	0.99	75.31	11.32	0.000

5.	تتقبل الشركة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة.	3.80	0.96	75.96	12.17	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.74	0.92	74.72	11.67	0.000

من جدول (4.13) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.13) والخاص بمحور فقرات التأثير على المجتمع بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تتقبل الشركة عمليات المسائلة من الجهات المسؤولة " بمتوسط حسابي يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ..
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تتفاعل الشركة بطريقة ايجابية مع المجتمع المحلي."، بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تعمل الشركة بشكل شفاف وبنزاهة في تقديم خدماتها."، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى "تساهم الشركة في جهود معالجة المشكلات المجتمعية."، بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تقدم الشركة مبادرات نوعية للمجتمع " بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

وبشكل عام يمكن القول بأن محور التأثير على المجتمع جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.74 وبوزن نسبي 74.72% وهذا يشير تعامل الشركة الإيجابي مع المجتمع وتقديمها على مبادرات موجهة للمجتمع بشكل مباشر

نتائج تحليل فقرات البعد الرابع: النمو والتعلم

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.14).

جدول (4.14) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: النمو والتعلم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تسعى الشركة دوماً إلى التعلم من التجارب الأخرى في الدول المتقدمة.	3.90	1.04	77.93	12.57	0.000

2.	تحافظ الشركة على تنفيذ جلسات تقييم اداء لاستخلاص الدروس المستفادة.	3.72	1.04	74.46	10.12	0.000
3.	تعمل الشركة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين فيها.	3.81	1.04	76.15	11.34	0.000
4.	تقوم الشركة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات علمية.	3.77	1.19	75.40	9.48	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.80	0.99	75.99	11.78	0.000

من جدول (4.14) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.14) والخاص بمحور فقرات النمو والتعلم بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تسعى الشركة دوماً إلى التعلم من التجارب الأخرى في الدول المتقدمة " بمتوسط حسابي يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 77.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) والتي اشارت إلى " تعمل الشركة دائماً على الاستفادة من خبرات العاملين فيها "، بمتوسط حسابي يساوي 3.81. (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 76.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقوم الشركة بتشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات علمية."، بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 75.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تحافظ الشركة على تنفيذ جلسات تقييم اداء لاستخلاص الدروس المستفادة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 74.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور النمو والتعلم جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.80 وبوزن نسبي 75.99%. وهذا يشير سعي الشركة الدائم الى التعلم واكتساب الخبرات الجديدة وتطوير معارفها.

نتائج تحليل فقرات البعد الخامس: تحسين اجراءات العمل الداخلي

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.15).

جدول (4.15) المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات البعد الخامس: تحسين اجراءات العمل الداخلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-------	--------	-----------------	-------------------	------------------------	---------------	--------------------------

1.	تعمل الشركة وفق خطط واجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما تتم متابعتها.	3.49	1.20	69.77	5.96	0.000
2.	تتبع الشركة نظام تقييم اداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين اجراءات العمل.	3.53	1.08	70.52	7.11	0.000
3.	تسعى الشركة إلى تحسين اجراءات العمل بصورة مستمرة.	3.69	1.01	73.71	9.91	0.000
4.	تقوم القيادة الادارية في الشركة بمشاركة الموظفين لتطوير اداء المؤسسة.	3.34	1.32	66.76	3.75	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.51	1.03	70.19	7.20	0.000

من جدول (4.15) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من خلال الجدول (4.15) والخاص بمحور فقرات تحسين اجراءات العمل الداخلي بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة ومعظمها جاءت ضمن درجة موافقة عالية.

- حيث أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى " تسعى الشركة إلى تحسين اجراءات العمل بصورة مستمرة " بمتوسط حسابي يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 73.71% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) والتي اشارت إلى " تتبع الشركة نظام تقييم اداء فعال ويتم تطبيق توصياته لتحسين اجراءات العمل "، بمتوسط حسابي يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 70.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (1) والتي اشارت إلى " تعمل الشركة وفق خطط واجراءات عمل واضحة ومنظمة ودائماً ما تتم متابعتها."، بمتوسط حسابي يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 69.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي اشارت إلى " تقوم القيادة الادارية في الشركة بمشاركة الموظفين لتطوير اداء المؤسسة "، بمتوسط حسابي يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من 5) وبوزن نسبي 66.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن محور تحسين إجراءات العمل الداخلي جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يساوي 3.51 وبوزن نسبي 70.19%. وهذا يشير إلى تركيز الشركة على متابعة الأداء بصورة مستمرة والعمل على تصحيح مسارها بشكل دائم

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار فرضيات البحث وذلك بغرض التأكد من صحتها وبالتالي الإجابة على أسئلة البحث، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار-T" لعينتين مستقلتين، وفيما يلي بيان و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

- 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).

جدول (4.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل محاور إدارة التميز

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	القيادة بالابداع	3.59	1.05	71.86	8.25	0.000
2.	السياسات/ الاستراتيجيات	3.68	0.96	73.57	10.36	0.000
3.	ادارة العمليات	3.75	0.88	75.05	12.54	0.000
4.	ادارة الموارد البشرية	3.63	0.95	72.52	9.61	0.000
5.	العلاقات والموارد	3.87	0.89	77.37	14.17	0.000
	جميع المجالات معاً	3.70	0.95	74.07	10.99	0.000

يتضح من خلال الجدول (4.16) والخاص بمحاور ابعاد إدارة التميز بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.70، ووزن نسبي 74.07%.

- حيث جاء بعد العلاقات والموارد بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87، ووزن نسبي 77.37%
- تلاه بعد إدارة العمليات بمتوسط حسابي 3.75 ووزن نسبي 75.05%
- بينما جاء بعد السياسات / الاستراتيجيات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.68، ووزن نسبي 73.57%.

- وبالمرتبة الرابعة جاء بعد إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.63، ووزن نسبي 72.52%
 - وأخيراً جاء بعد القيادة بالإبداع بمتوسط حسابي 3.59، ووزن نسبي 71.86.
- وتشير هذه النتائج إلى ان درجة تطبيق شركة STC لأبعاد إدارة التميز جاء بدرجة عالية (كبيرة) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تشير 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.

جدول (4.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل محاور الاداء المؤسسي

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الاداء المالي	3.71	0.93	74.18	11.07	0.000
2.	رضا المستفيدين	3.75	0.95	75.08	11.62	0.000
3.	التأثير على المجتمع	3.74	0.92	74.72	11.67	0.000
4.	النمو والتعلم	3.80	0.99	75.99	11.78	0.000
5.	تحسين إجراءات العمل الداخلي	3.51	1.03	70.19	7.20	0.000
	جميع المجالات معاً	3.70	0.96	74.03	10.67	0.000

يتضح من خلال الجدول (4.17) والخاص بمحاور ابعاد الاداء المؤسسي بأن جميعها جاءت بدرجات متقاربة وجميعها جاءت ضمن درجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي 3.70، ووزن نسبي 74.03%.

- حيث جاء مؤشر النمو والتعلم بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80، ووزن نسبي 75.99%
 - تلاه بعد رضا المستفيدين بمتوسط حسابي 3.75 ووزن نسبي 75.08%
 - بينما جاء بعد التأثير على المجتمع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.74، ووزن نسبي 74.72%.
 - وبالمرتبة الرابعة جاء بعد الاداء المالي بمتوسط حسابي 3.71، ووزن نسبي 74.18%
 - وأخيراً جاء بعد تحسين إجراءات العمل الداخلي بمتوسط حسابي 3.51، ووزن نسبي 70.19%.
- وتشير هذه النتائج إلى ان درجة تطبيق شركة STC لأبعاد الاداء المؤسسي جاء بدرجة عالية (كبيرة) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تشير 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

جدول (4.18) معامل الارتباط بين ادارة التميز بأبعادها وتحقيق الاداء المؤسسي

الأبعاد	معامل الارتباط قيمة (sig)	الاداء المؤسسي
القيادة بالابداع السياسات/ الاستراتيجيات	معامل الارتباط	.725**
	قيمة "Sig."	.000
ادارة العمليات ادارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	.186**
	قيمة "Sig."	.000
العلاقات والموارد القيادة بالابداع	معامل الارتباط	.796**
	قيمة "Sig."	.000
السياسات/ الاستراتيجيات ادارة العمليات	معامل الارتباط	.768**
	قيمة "Sig."	.000
ادارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	.715**
	قيمة "Sig."	.000
التدريب أثناء العمل	معامل الارتباط	.870**
	قيمة "Sig."	.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يضح من النتائج الواردة في جدول (4.18) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة التميز والاداء المؤسسي يساوي 0.870 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك علاقة بين المتغيرين.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تشير إلى توجد علاقة بين إدارة التميز والاداء المؤسسي في شركة STC، وتتفق نتائج هذه الدراسة بصورة كبيرة مع نتائج دراسة (Almutairi & Alazmi, 2017)، ودراسة (المدو، 2016) وكذلك دراسة (عبد الفرج، 2016) التي أكدوا على وجود علاقة ارتباط بين تطبيق ابعاد إدارة التميز وتحديداً (القيادة، العلاقات والموارد، إدارة الموارد البشرية، العمليات، السياسات والاستراتيجيات) على أداء المؤسسي.

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).

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجداول التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي في شركة STC السعودية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4.19) الفروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي

مقياس	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."
ادارة التميز	ذكر	3.61	0.84	1.875	0.062
	أنثى	3.82	0.80		
الاداء المؤسسي	ذكر	3.66	0.76	0.710	0.479
	أنثى	3.75	0.91		

من النتائج الموضحة في جدول (4.19) تتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (-T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة STC وأثرها على الاداء المؤسسي تعزى للنوع. ويعزوا الباحث ذلك إلى أن النظام الإداري المعمول به في الشركة موحد للجنسين ولا يوجد أي تمييز فيما بينهم في التعامل ونظم الإدارة وبالتالي لا يوجد أي فروق في استجاباتهم.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي في شركة STC السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4.20) الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."
ادارة التميز	بين المجموعات	2.919	3	0.973	1.431	0.235
	داخل المجموعات	142.091	209	0.68		
	المجموع	145.011	212			
الاداء المؤسسي	بين المجموعات	2.797	3	0.932	1.356	0.257
	داخل المجموعات	143.714	209	0.388		
	المجموع	146.511	212			

من النتائج الموضحة في جدول (4.20) تتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (-T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة STC وأثرها على الاداء المؤسسي تعزى لسنوات الخبرة

ويعزوا الباحث ذلك إلى أن النظام الإداري المعمول به في الشركة موحدة وواضحة ولا يصعب فهمها على المستويات الإدارية المختلفة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي في شركة STC السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4.21) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."
إدارة التميز	بين المجموعات	8.269	3	2.756	4.213	0.006
	داخل المجموعات	136.742	209	0.654		
	المجموع	145.011	212			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	12.748	3	4.249	6.639	0.000
	داخل المجموعات	133.763	209	0.64		
	المجموع	146.511	212			

من النتائج الموضحة في جدول (4.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (-T-لعيينتين مستقلتين) أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة STC وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح درجة الماجستير. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستوى التعليمي يؤهل الموظفين للحكم بصورة ادق على النظام الإداري وجودته.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي في شركة STC السعودية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4.22) الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig."
إدارة التميز	بين المجموعات	11.723	3	3.908	6.127	0.001
	داخل المجموعات	133.288	209	0.638		
	المجموع	145.011	212			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	8.948	3	2.983	4.531	0.004
	داخل المجموعات	137.563	209	0.658		
	المجموع	146.511	212			

من النتائج الموضحة في جدول (4.22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (-T-لعيينتين مستقلتين) أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة STC وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة المنصب يؤثر على درجة الاحتكاك بالمهام الإدارية وبذلك يختلف تقديرات افراد العينة.

4.6. الخاتمة

ومن خلال ماسبق بأن هناك تطبيق مرتفع لمبادئ التميز الإداري داخل شركة STC السعودية هذا ويظهر بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التميز الإداري بأبعاده المختلفة على الاداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، وهنا تؤكد نتائج الدراسة بأن اتباع ادارة التميز من شأنه ان يعزز من الاداء المؤسسي على مستوى الاداء المالي وكذلك مستوى العلاقة مع المستفيدين والموردين والعلاقات وكذلك السياسات والاجراءات.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. مقدمة:

يتركز الهدف على التعرف بشكل أساسي على تحديد واقع تطبيق ادارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي ، وذلك من خلال التعرف على كل مستوى تطبيق ادارة التميز ، وكذلك واقع الاداء المؤسسي في شركة STC السعودية، ومعرفة مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية، يستعرض الفصل الحالي النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة كما وكذلك تقديم بعض المقترحات للباحثين فيما بعد:

5.2. ملخص النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

8. تبين أن هناك تطبيق ادارة التميز في شركة STC السعودية وبنسبة مرتفعة.
9. تبين أن مستوى بعد العلاقات والموارد جاء مرتفعاً وبالترتيب الاول حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.87)، ووزن نسبي (77.37%).
10. تبين أن مستوى بعد ادارة العمليات جاء مرتفعاً وبالترتيب الثاني حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.75)، ووزن نسبي (75.05%).
11. تبين أن مستوى بعد السياسات / الاستراتيجيات جاء مرتفعاً وبالترتيب الثالث حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.68)، ووزن نسبي (73.57%).
12. تبين أن مستوى بعد ادارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً وبالترتيب الرابع حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.63)، ووزن نسبي (72.52%).
13. تبين أن مستوى بعد القيادة بالابداع جاء مرتفعاً وبالترتيب الرابع حيث حصل على متوسط حسابي حصل (3.59)، ووزن نسبي (71.86%).
14. كما تبين أن مستوى تطور الاداء المؤسسي بأبعاده الخمسة وفقراته جاء مرتفعاً بمتوسط (3.70)، ووزن نسبي (74.03%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

8. يوجد ممارسة بصورة كبيرة في شركة الاتصالات السعودية STC لأبعاد إدارة التميز (القيادة بالابداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد).
9. يوجد مستوى عالي لمؤشرات الاداء المؤسسي (الاداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) في شركة الاتصالات السعودية STC
10. توجد علاقة بين إدارة التميز والاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر التدريب أثناء العمل على الاداء الوظيفي في شركة STC السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الاداء المؤسسي. تعزى لمتغير النوع.

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي. تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي. تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير.
14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الاتصالات السعودية STC وأثرها على الأداء المؤسسي. تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تعزى لمدير الدائرة.

5.3. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

4. دراسة مقارنة بين تأثير تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي لشركة STC مقارنة بشركات الاتصالات سواء على المستوى العالمي أو المحلي بهدف تلخيص أفكار من شأنها ان تطور أداء الشركة.
5. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى ممارسة ابعاد إدارة التميز في شركة STC السعودية.
6. دراسة علاقة تطبيق ابعاد إدارة التميز بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإدارة المواهب المؤسسية.

5.4. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. يتضح مستوى عالي لأداء المؤسسة وكذلك تطبيق ابعاد إدارة التميز في شركة STC السعودية وهذا ما يجعل عملية الحفاظ على هذا المستوى وتطوريه بصورة دائمة من اهم التوصيات التي يمكن تقديمها للشركة .
2. العمل على تطوير نموذج إدارة التميز خاص بالشركة بالاعتماد على النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM) وذلك لضمان عمل الإدارة وفق معايير التميز وفقاً لنظام اداري متكامل.
3. ضرورة اهتمام شركة STC السعودية بصورة أكبر في تعزيز الدور القيادي للإداريين فيها، من خلال تنمية مهارات القيادة وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي بصورة أكبر بإشراكهم ببرامج تدريبية دولية وإتاحة الفرصة لهم لتبادل الخبرات مع التجارب العالمية والدولية
4. تستخدم الشركة حديثاً نظام EPIC الالكتروني وهذا ما يسهل عمل الشركة في المتابعة الإدارية وبالتالي يفضل تطوير أدوات تقييم أداء الموظفين للعمل على تعزيز قدراتها على تحديد الاحتياجات للشركة من خلال ربطه بالنظام .
5. العمل على تعزيز مشاركة الموظفين في الشركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة بصورة أكبر لهم لتأهيلهم ليكونوا قادة المستقبل في الشركة مما يعزز ولائهم وبالتالي انتاجيتهم التي من شأنها ان تعمل على تطوير الأداء المؤسسي.
6. تركيز الشركة على تطوير أنظمة مكافئات وتكريم للموظفين بصورة مستمرة دائمة والذي من شأنه ان يعزز أداء العاملين ويزيد من انتاجيته م وبالتالي تحسين أداء العاملين .

7. نقترح العمل على دراسة وتقييم آراء المستفيدين من خدمات المدينة بصورة أكثر شمولية للوقوف على واقع أداء الشركة الفعلي مع المجتمع، والذي من شأنه أن يعمل على تطوير سياسات جديدة تخدم جميع أصحاب المصلحة بصورة مباشرة.

5.5. الخاتمة:

بعد عملية تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة تم التوصل لمجموعة النتائج التي يمكن على أساسها بناء عدد من التوصيات حيث تظهر نتائج البحث بأن ممارسة شركة STC السعودية لأبعاد إدارة التميز تأتي بمستوى عالي، حيث جاء بعد العلاقات والموارد بالمرتبة الأولى، تلاه بعد إدارة العمليات ، بينما جاء بعد السياسات / الاستراتيجيات في المرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء بعد إدارة الموارد البشرية، وأخي أر جاء بعد القيادة بالإبداع.

أما على مستوى الأداء المؤسسي فيظهر بأن مستوى أداء شركة STC السعودية وفقاً لمؤشرات الأداء المؤسسي (الأداء المالي، رضا المستفيدين، التأثير على المجتمع، النمو والتعلم، تحسين إجراءات العمل الداخلي) جاء بدرجة عالية، حيث جاء مؤشر النمو والتعلم بالمرتبة الأولى، تلاه مؤشر رضا المستفيدين، بينما جاء مؤشر التأثير على المجتمع في المرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء مؤشر الأداء المالي، وأخي أر جاء مؤشر تحسين إجراءات العمل الداخلي .

وهذا وقد أكدت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي في شركة STC السعودية ، اما على مستوى الفروقات بين تقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز في شركة STC السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي ، فقد ظهر وجود فروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المسمى الوظيفي، بينما لا يوجد أي فروقات تعزى لمتغير النوع ومتغير سنوات الخبرة.

قائمة المراجع

- عبد الفرّج، الرضى عبد الكريم (2016): قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء في هيئة الطي
ارن المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً ، 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
- 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	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة بالابداع						
24.	تقوم القيادة بصياغة الرؤية المستقبلية بشكل مبدع					
25.	تضع الشركة معايير محددة للقيادة					
26.	تشجع القيادة على التفكير الابداعي الخالق لدى العاملين					
27.	يتم التواصل بين العاملين والقيادة بشكل سلس ومنظم					
28.	تحفز القيادة العمل الجماعي لدى العاملين بشكل مستمر					
29.	تسعى القيادة لكتساب الولاء الوظيفي لدى العاملين.					
30.	تدعم القيادة بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الشركة					
ثانياً: السياسات / الاستراتيجيات						
31.	تضع الشركة خطة استراتيجية مرنة موثقة					
32.	تبني السياسات /الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين					
33.	تقوم الشركة بنشر السياسات والاستراتيجيات بشكل مستمر					
34.	تحسن الشركة من السياسات/ الاستراتيجيات من خلال المراجعة الدورية.					
35.	يتم تحليل البيئات الداخلية والخارجية أثناء صياغة الخطة الاستراتيجية					

					يتم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة التطويرية للشركة	36.
ثالثاً: ادارة العمليات						
					يتم وضع خطط واضحة تشمل جميع العمليات في الشركة.	37.
					يتم متابعة كافة اللجان الخاصة بكل نشاط من الأنشطة داخل الشركة	38.
					يتم توثيق تصميم موثق لكافة العمليات الأساسية في الشركة	39.
					تهتم الشركة بإنجاز المهام حسب نظام الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى درجة من التميز.	40.
					تقيم الشركة كافة العمليات وتطورها بناء على اجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل	41.
					يتم تقييم أداء العمليات في الشركة باستخدام عدة مقاييس علمية	42.
					يتم الاحتفاظ بكافة الوثائق الخاصة بكافة العمليات الادارية في الشركة	43.
رابعاً: ادارة الموارد البشرية						
					تناسب الموارد البشرية حجم الأعمال المختلفة في الشركة	44.
					تتناسب مؤهلاتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك	45.
					يتم تطوير أداء العاملين في الشركة وفق معايير محددة ومقبولة وفعالة	46.
					يتم تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز بشكل دوري	47.
					يعزز المدير لدى العاملين كيفية اكتساب المعرفة بدرجة فعالة.	48.

					تلتزم الشركة بتعيين الموظف المناسب للمكان المناسب حسب معايير محددة.	49.
					تقدم الشركة برامج تدريبية بشكل مستمر حسب الحاجة لكافة العاملين	50.
خامساً: العلاقات والموارد						
					تُقيم الشركة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات الجيدة مع المستفيدين والزبائن	51.
					تتشارك الشركة مع شركات الاتصالات أخرى بشكل إيجابي ومفيد	52.
					تحافظ الشركة على التواصل المستمر مع زبائنهم.	53.
					تقوم الشركة بالتعاون المستمر مع الجهات ذات العلاقة	54.
					تساهم الشركة في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	55.
					تحصل الشركة على المعلومات من مصادر علمية حديثة.	56.
					يوجد في الشركة قاعدة بيانات ضخمة يسهل الوصول لها من جميع الأقسام	57.

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 اجراءات العمل.
					22. تسعى الشركة إلى تحسين اجراءات العمل بصورة مستمرة.
					23. تقوم القيادة الادارية في الشركة بمشاركة الموظفين لتطوير اداء المؤسسة.