مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية "دراسة تحليلية من وجهة نظر الإدارة والمستخدمين"
اسم الكاتب: د. جلال إسماعيل عوض شبات
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1739
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:25 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (دراسة تحليلية من وجهة نظر الإدارة والمستخدمين)

The Application of Excellence Management in Wataniya Mobile Company (Ooredoo) in the Gaza Strip: An Analytical Study from the Viewpoint of Management and Users

د. جلال إسماعيل عوض شبات
أستاذ مشارك / جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Dr. Jalal Ismail Shabat
Associate Professor/ Al- Quds Open University/ Palestine
jshbat@qou.edu

تاريخ الاستلام:17/ 2/ 2019م، **تاريخ القبول:** 23/ 7/ 2019م.
E - ISSN: 2410 - 3349
P - ISSN: 2313 - 7592

Received: 17/ 2/ 2019, **Accepted:** 23/ 7/ 2019
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3621279
http: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء الإدارة والمستخدمين في شركة الوطنية موبايل في تطبيقها لإدارة التميز من خلال استجابات كل من العاملين والمستخدمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وذلك عبر أداة الاستبانة التي أعدها الباحث وصُممت خصيصاً لهذا الغرض، واشتملت الدراسة على عينتين العينة الأولى وهي مكونة من (30) موظفاً من الوظائف القيادية في الوطنية موبايل، والعينة الثانية مكونة من (85) مستخدما من مستخدمين الوطنية موبايل في مدينة غزة، اختيرت بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كانت أهمها: وجود مجموعة من المؤشرات تدل على تطبيق الشركة لإدارة التميز على مستوى البيئة الخارجية والداخلية من وجهة نظر الموظفين حيث مراعاة الشركة للظروف الاقتصادية، وتركيز الشركة على احتياجات الزبائن، والاهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم، يضاف إلى ذلك فإن الشركة تعتمد على الطرق الإبداعية في الترويج لخدماتها، كما تبين عدم وجود فروق في آراء الموظفين والمستخدمين حول تطبيق إدارة التميز من قبل الشركة.

كلمات مفتاحية :(إدارة التميز، شركة الوطنية موبايل– Ooredoo)

Abstract

This study aims to recognize the opinions of the management and users in the application of excellence management in Wataniya Mobile Company (Ooredoo) through the answers of the employees and the users. The author used the descriptive analytical method in analyzing the data which was collected through a survey designed specifically for this goal, the study contained two samples, the first one included 30 employees from the higher management in Ooredoo, and the second contained 85 users from the clients of Ooredoo in the Gaza Strip. This sample was randomly selected. The study has concluded some results, the most important of which is a number of indicators that lead to the application of excellence management in Ooredoo in the external and internal environment from the perspective of the employees. These indicators also reflected the economic situation in Gaza and the company's focus on the customers' needs as well as the capacity building of company's human resources. In addition to that, the study showed that the company depends on creative ways to promote its services and that there was no difference between the opinions of the employees and customers on the company's application of excellence management.

***Keywords**: Excellence Management, Wataniya Mobile Company (Ooredoo).*

مقدمة:

في ظل التطور الدراماتيكي في عالم التكنولوجيا على مستوى العالم، والانفتاح الحاصل بين القارات وما يتخلله من منافسة حادة بين شركات الأعمال، يبحث المسؤولون على الدوام عن مخارج علمية حقيقية تأمن لهم حضورهم وحصتهم السوقية في الأسواق من خلال خلق ميزات للمنتج أو الخدمة عن الآخرين.

وقد أشار (اللوقان) إلى أن إدارة التميز تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها للفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها، وسياساتها، وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات، وتشجيع الابتكار، والتواصل في نوعية العلاقات البيئية المحيطة بها وتحسينها. (اللوقان، 2011: 3)

وأضاف يوسف إلى أن السعي لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، حيث إضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز، والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار. (يونس، 2016: 4)

لذلك من الطبيعي 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 يُجسد على أرض الواقع في منظمات الأعمال إلا من خلال كوادر بشرية مبدعة ومجتهدة تعطي للأشياء قيمتها الحقيقية وتخضعها للاستغلال الامثل على قاعدة المنافسة العالية في جوانب الحياة العملية دون كلل أو ملل لتعطي مردوداً إيجابياً يميزها عن الآخرين، ويعكس نمو وتطور الحصة السوقية، وبالتالي يعكس نفسه على حجم الأرباح مقارنة مع الآخرين.

وقد ركزت هذه الدراسة على قياس ممارسة إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر كل من الموظفين الإداريين في المركز الرئيس الكائن في مدينة غزة والمستخدمين لشريحة الوطنية موبايل في مدينة غزة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن شركة الوطنية موبايل انتقلت للعمل في سوق المحافظات الجنوبية الفلسطينية المحتكر من قبل شركة جوال للاتصالات الخلوية، وهذا بدوره يحتاج إلى استراتيجيات إدارية وتسويقية ذات معالم متميزه للاختراق وبناء قاعدة من المستخدمين لخدمات الشركة الخلوية والتغلغل للاستحواذ على حصة سوقية تقابل الخطط الاستراتيجية لها، كما أكدت العديد من الدراسات السابقة ضرورة اهتمام قيادة المؤسسات وخاصة الجديدة على تميز جميع عناصرها لتحقيق البقاء والاستمرار، ووفقاً لدراسة (أبو العطا) (2018) بينت أن نموذج (ويلسون) للوصول بالعاملين إلى التميز في تقديم الخدمة من خلال تنمية الموارد البشرية كان بشكل عام بصورة متوسطة، وأن هناك

قصور أداء في متطلبات الموارد البشرية، وكذلك نموذج (جنستون) للتميز في تقديم الخدمة كان بدرجة مرضية وليس مرتفعاً، وأيضاً التقارير المالية المنشورة على المواقع الإلكترونية لشركة الوطنية وتحديداً عامي 2017م و2018م تعزز ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز لتحسين الأداء لقابليتها إلى النمو، وجميع المؤشرات دالة على إمكانية التطور والتميز؛ فجميع المؤشرات الرئيسة لنتائج الشركة تدل على نمواً مميزاً في عام 2018، فقد ارتفعت قاعدة المشتركين بنسبة (27 %) عن عام 2017، لتصل إلى ما يقارب (1.3) مليون مشترك، كما وارتفعت إيرادات الشركة إلى (100.4) مليون دولار بزيادة مقدارها (17 %) عن العام الماضي، وبلغت الأرباح التشغيلية للعام 2018 مبلغ 26.4 مليون دولار، بنسبة زيادة 40 % مقارنة مع العام الماضي، في حين نجحت الشركة في تحقيق ربحية إيجابية خلال العام ككل وصلت إلى (0.1) مليون دولار، وكل هذه التقديرات تعزز صدق استشعار الباحث بمشكلة الدراسة، هذا ما أثار التساؤل لدى الباحث حول التميز، وكيفية إدارته وفق السؤال الرئيس التالي: **ما واقع تطبيق إدارة التميُز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**

◄ **ما واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟ ويتفرع منه:**

- ما مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الخارجية؟
- ما مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الداخلية؟

◄ **ما واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر المستخدمين؟**

◄ **هل هناك فروق بين استجابات الموظفين والمستخدمين لواقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**

أهداف الدراسة:

جاءت الدراسة في محاولة لتسليط الضوء على موضوع التميز، وإدارة التميُز كممارسة إدارية حديثة يجب أن تسعى منظمات الأعمال الخاصة والعامة إلى الوصول إليها؛ لتحقيق حالة من النجاح، والتفوق، والانتشار، والتي تؤدي بالضرورة إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وحصد الحصة السوقية المنشودة، والاستمرار بقوة البقاء، فالهدف الرئيس يتمثل في التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التالي:

- الكشف عن مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الخارجية باعتبارها الأساس لتحقيق التميز التنافسي من خلال اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.
- الكشف عن مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الداخلية باعتبارها الأساس لتحقيق التميز الإداري والمالي والبشري من خلال المحافظة على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- التعرف على واقع إدارة التميز من وجه نظر المستخدمين لخدمات شركة الوطنية موبايل.
- التعرف على الفروق بين آراء المستخدمين أو الموظفين عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: تتوفر مقومات تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بمستوى لا يقل عن(60 %).
- الفرضية الرئيسة الثانية: تتوفر مقومات تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر المستخدمين بمستوى لا يقل عن (60 %).
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين والمستخدمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع وأهمية مكان التطبيق حيث تعتبر إدارة التميُز من المواضيع الحديثة، وشركة الوطنية موبايل من الشركات الحديثة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- تتركز أهمية الدراسة في أنها جمعت وجهات وآراء الموظفين والمستخدمين في شركة الوطنية موبايل في مدى تطبيق إدارة التميز في الشركة.
- تعتبر هذه الدراسة المرجع الأول حسب إطلاع الباحث على موضوع الدراسة الذي سيخدم الباحثين في مجال الأعمال بوجه عام، وقطاع الاتصالات بوجه خاص.
- تكمن أهمية الدراسة في تقديم النتائج والتوصيات التي تفيد القائمين على المجال الإداري في شركة الوطنية موبايل نفسها للاستفادة في مواجهة التحديات.
- تعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحية التطبيقية بسبب حداثة هذه الشركة، ووجود منافس قوي لها في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يمكن اعتبار هذه الشركة من الشركات التي ستستحوذ على حصة سوقية كبيرة، وبالتالي سيستفيد منها عدد كبير من العاملين والموزعين وأصحاب المحلات والعقارات.
- أهمية الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة تنبع من دورها المتوقع في تقليل البطالة، ومساهمتها في التشغيل والتوظيف الدائم والمؤقت.
- تخدم هذه الدراسة الشركة في تطبيق إدارة التميز بشكل فعال، وبالتالي تقدم خدماتها للعملاء بأسعار وجودة عالية وهذا يخدم جمهور المتعاملين.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام 2018م.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على شركة الوطنية موبايل في مدينة غزة.

الحدود البشرية: خصصت للمناصب الإشرافية في شركة الوطنية موبايل كعينة أولى، وللمستخدمين المراجعين لمقر الشركة في مدينة غزة كعينة ثانية.

الحدود الموضوعية: واقع تطبيق إدارة التميُز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الإطار النظري لإدارة التميز:

التميز كلمة لها وقع خاص وجميل في الأذن، وأول ما يتبادر للذهن عند سماعها هو معنى الجاذبية، والغرابة، والاختلاف، فالتميز بحد ذاته هو الاختلاف عن الآخرين، وبما أن التميز قد بات حلماً يراود الأفراد والمنظمات، لا بل ضرورة حتمية فرضتها عوامل عدة، ولأن عالمنا المعاصر يتسم بالغرابة والسرعة، وحدة وشراسة المنافسة، والتحرر الكامل من كل القيود التجارية، والانطلاق السريع في أسواق العالمكلّها دون أي معوقات، الأمر الذي جعل المنظمات التقليدية تعيش في حالة من الحيرة، وبدأت بالتهالك السريع، والخروج من الأسواق دون أي معاناة من المنظمات المنافسة القوية والمتميزة.

ـ مفهوم التميز:

يعد مفهوم التميز قديم اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء. (Cobb, 2003: 1)، وعرف التميز بـ Excellence في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق Aristeia، والذي يعني Best, Braver, Mightter أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثر هولاً. (anninos, 2007: 309) ولكن في عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية بعد تبنيه، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، عندها أدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز. (السوسي، 2015: 9)، **ويمكن عرض مجموعة من التعريفات للتميز وفق التالي:**

1. عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضى الزبائن، والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة. (Kanji, 2002: 701)

2. طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار) (المعهد الوطني للتدريب، 2011)

3. القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواءً أكانوا مالكين أو عاملين أو مستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وهي الارتقاء بكافة أعمال المنظمة، وأساليب وأدوات تقديم خدماتهاوآلياتها، وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة. (الهلالات، 2012: 64)

ويرى الباحث أن التعريفات السابقة تشترك في أن التميز يحقق بالإبداع، والابتكار، والنمو، والتخطيط، والتنفيذ، بطريقة تخلو من الأخطاء، ويسعى العاملين جميعهم للوصول إلى الفعالية في الأداء، وتنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وأن يقدموا كل ما هو جديد وغير تقليدي وذلك لتستطيع المنافسة، ولهذا يعرف الباحث التميز بأنه منهجية علمية يدرب عليها، ويمارسها أصحاب المواهب داخل الشركات، وذلك من خلال التخلص من الانحرافات، والعمل على دراستها سواء كانت موجبة أو سالبة، وذلك للوصول إلى المنتج، والخدمة المستهدفة، والمرتقبة من الجمهور.

ـ مفهوم إدارة التميُز:

برز مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر بناء المؤسسات ومقوماتها على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات، والأوضاع الخارجية المحيطة بها حيث يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها، ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها كي تكون منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها كلها لتميز مخرجاتها. (صقر، 2016: 16)، ويمكن تعريف إدارة التميز وفق التالي:

القدرة على توفيق مكونات المنظمة وعناصرها وتنسيقها، وتشغيلها في تكامل، وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز يرضي كل أطراف المصلحة في المنظمة. (Oakland, 2001: 3)

أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة والتي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية. (Egan, 2003: 8)

أما الرشيد (2004: 23) فيعرف إدارة التميز على أنها فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه التنظيمات المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، ومنظمة (مالكولم بالدريج) للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة (ديمنج) للجودة في اليابان.

مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف من جهة، والقدرات والممارسات في المنظمة من جهة أخرى، والتي تقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات. (الجعبري، 2009: 31)

فلسفة في التسيير ومدخل إدارة شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد، والمتفوق لموارد المنظمة، وكفاءاتها، واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا يعرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة أصحاب المصلحة جميعهم فيها والمقصود: المالكون والمساهمون بتعظيم أرباحهم ودخولهم المالية، بتحسين ظروف عملهم المادية والمعنوية، الزبائن بتلقي سلع وخدمات ذات جودة عالية، وتعظيم المنفعة، والمجتمع بالمحافظة على البيئة. (شوقي، 2010: 5)

أنموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل والذي يتضمن مختلف العوامل والمقومات الواجب تثمينها وتفعيلها باعتماد إدارة متميزة للوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة ضماناً لبقائها واستمرارها. (Chris Woods, 2007)

أما مستقبل إدارة التميز فقد اقترح (Steel, 2008: 9) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له Total Integrated Management وهي : (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج).

ويرى الباحث أن إدارة التميز تجمع بين الإدارة ووظائفها وبين التميز ومتطلباته، وبالتالي فهي تخطيط وتنظيم لكل الأنشطة والأعمال والإجراءات والمهام التي تجعل المنظمة قادرة على بناء قدرة تنافسية عالية، مع اهتمام القيادة بالاتصال والتواصل، والتحفيز، والتدريب لتحقيق التحسين المستمر الذي يضمن استمرار رضا العملاء بتقديم لهم كل ما هو جديد وفق رغباتهم وحاجاتهم، وكذلك رضا الملاك والدائنين من خلال تحقيق رغباتهم وأهدافهم سواء الربحية أو زيادة حجم وقدرات المنظمة، وأيضاً تحقيق رضا العاملين من خلال الحفاظ على حقوقهم وتنميتها وتدريبها، وهذا كله يجب أن يكون في ظل المحافظة على حقوق المجتمع من خلال المحافظة على البيئة ودعم مؤسسات المجتمع.

العناصر التنظيمية لإدارة التميُز:

إدارة التميز هي عبارة عن عملية تفاعل وترابط بين العناصر التنظيمية الأربعة في المنظمة (Kai Kristensen, 2001: 19-23)

1. **الإدارة**: وتقوم بعمليات القيادة، وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
2. **الأفراد**: أي كيفية إدارة السلوك التنظيمي وتوجيهه لما يحقق رضا العاملين.
3. **النظم**: تلك المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
4. **النتائج**: أي تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

ويرى الباحث أن العناصر التنظيمية لإدارة التميز هي عبارة عن نظام مكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، فكل ما يتعلق بتوفير الموارد، والإمكانيات المالية، والبشرية، والتنظيمية، هي عبارة عن مدخلات، أما العمليات فتشمل إدارة وتوجيه السلوك والمهام لتحويل واستخدام الموارد، والإمكانيات، بما يحقق النتائج المرغوبة من أهداف المنظمة أو العاملين أو العملاء، ويمكن إضافة التغذية العكسية للرقابة، وتحديد الانحرافات، والعمل على تصحيحها بما يضمن تحقيق إدارة التميز.

أبعاد إدارة التميُز:

إدارة التميز لها بعدان محوريان في الإدارة الحديثة هما: (**السلمي**، 2002: 8)

1. كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات: وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميُز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقة كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.
2. إنجاز نتائج غير مسبوقة، تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحتى على نفس نتائجها السابقة بمنطق التعلم.

مما تقدم يلاحظ أن ادارة التميز في الفكر الإداري المعاصر عبارة عن ممارسة ماهرة في إدارة منظمات الأعمال، تحقق أعلى مستويات الأداء، وأفضل النتائج المرجوة، وهي ترجمة عملية لقدرة المنظمة التنافسية، وجذب المزيد من العملاء، واتساع حصتها السوقية الناتجة عن كفاءتها في الاستجابة المتميزة لمتطلبات السوق وحاجات المستفيدين.

بالإضافة إلى أنها تظهر جلياً في الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواءً الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم سياساتها، واستراتيجياتها الإدارية، والتنظيمية، وخططها التنفيذية، سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمنظمة لا بل تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم المسبقة.

والدراسة الحالية ركزت على أبعاد لقياس إدارة التميز من وجهة نظر الموظفين تشمل تحليل للبيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف للقيادة، والاستراتيجية، والموارد والعمليات، وقياس النتائج، وكذلك البيئة الخارجية من حيث الفرص، والتهديدات التي يمكن للقيادة وللموارد البشرية رصدها، أو متابعتها سواء في الأسواق، والمعرفة، والمعلومات، والمنتجات، والمنافسين.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (**أبو العطا، 2018**)، بعنوان: «أثر إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الآليات المتبعة داخل المنظمات الخدمية في إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية، ودورها في التميز في تقديم الخدمات، وفق نموذج (جنستون) للتميز في تقديم الخدمة، كدراسة حالة لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (718) موظفاً، وتم توزيع(250) استبانة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن نموذج (ويلسون)

للوصول بالعاملين إلى التميز في تقديم الخدمة من خلال متطلبات إدارة الموارد البشرية وتنميتها مطبق داخل المؤسسة بشكل عام بصورة متوسطة.

دراسة (**الخباز، 2016**)، بعنوان: «الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات».

هدفت الدراسة إلى معرفة الإدارة الاستراتيجية، وأثرها على إدارة التميز، وانعكاس ذلك على تحسن الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية، ودور الإدارة الاستراتيجية في تغير الإدارة، وتطورها ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات هما الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، إدارة التميز كمتغير وسيط وأخيراً الأداء التسويقي كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة إلى أن التميز الإداري بالشركات محل الدراسة هو محصلة لتطبيق مجموعة العناصر الاستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبوقة في الأداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية عالية.

دراسة **الطوالبة** (**2015**)، بعنوان: «دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء والتميز المؤسسي في جهاز الأمن العام».

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء والتميز المؤسسي في جهاز الأمن العام، وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (170) شخصا من رتبة لواء ولغاية ملازم ثان، وتم استخدام SPSS لتحليل البيانات واستخدمت المتوسطات والانحرافات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أوضحت الدراسة إلى أن استجابة القيادات في جهاز الأمن العام حول اقتناع ودعم القيادات العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.77).

بينت الدراسة أن استجابة القيادات في جهاز الأمن العام نحو إشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.37).

بينت الدراسة إلى اهتمام القيادات العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة وبنسبة مرتفعة بلغت (3.76).

دراسة **الجعبري** (**2013**)، بعنوان: «إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية».

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، التطوير، الأداء، التقييم، رفاهية العاملين، التعويضات) ومستوى الأداء من خلال المحاور التالية: (رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، الأداء المالي، فاعلية المؤسسة، التأثير على المجتمع) في بيئة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد تحدد مجتمع الدراسة بجميع مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية والبالغ عددها (34) مؤسسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا نظراً لما يتمتعون به من خبرة ودراية بمقومات المؤسسة وإمكانياتها، مما يمكنهم من الإجابة عن أداة الدراسة التي هي استبانة حكمت وهي تتمتع بصدق وثبات تناسب الدراسة وقد تكونت من مجموعة من الفقرات لجمع المعلومات ومدى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء فيها حيث استجابت (27) مؤسسة بنسبة استرداداً (68 %) من مجموعة الاستبانات الموزعة البالغة(62) استبانة، أشارت النتائج أنه يوجد علاقة إيجابية بين ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية وتحقيق تطوير في مستوى الأداء ضمن المحاور التي تناولتها الدراسة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء مرتبطة بتصنيف المؤسسة.

دراسة **الفقهاء** (**2012**)، بعنوان: «تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي – جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية».

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف والمؤسسة استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيوياً لتحقيق مؤسسات التعلم العالي الميزة التنافسية المستدامة.

واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة.

دراسة **الجعبري** (**2009**)، بعنوان: «دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية».

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حيث تمحورت مشكلة الدراسة في واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز، (القيادة، الابداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال. وقد أنجزت الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من العام 2008 – 2009 واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة والتي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب ومسئولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. وكانت النتائج وفق الدراسة إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها، وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

الدراسات الأجنبية:

رراسة (**Jha, 2017**)، بعنوان: "Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP) – A Conceptual Study "Practice-Oriented Paper - Research Paper" - IQ Concepts, Tools, Metrics, Measures, Models, and Methodologies

أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو تنفيذ استراتيجية التميز في الأعمال لتخطيط موارد المؤسسات (ERP) – دراسة مفاهيمية «ورقة موجهة للممارسة – ورقة بحثية» – مفاهيم الذكاء، والأدوات، والقياسات، والمقاييس، والنماذج، والمنهجيات.

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ استراتيجيات التميز في الأعمال والتخطيط الأمثل للموارد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتعد هذه الورقة محاولة لإدماج مفهوم تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات ضمن منظور أوسع لإدارة الجودة الشاملة كجزء من استراتيجية الشركة في المنظمة ويناقش أيضا تنفيذ استراتيجية التميز في الأعمال التجارية، التي تشمل مفهوم تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات وتعتمد الورقة على أساس البحث الرئيس الذي تم إجراؤه في مجال إدارة الجودة الشاملة، أو التميز في الأعمال، وتناقش المخاوف والقضايا المتعلقة بتنفيذ TQM و ERP وتناقش في هذه المقالة دراسة حالة صغيرة، من أول شركة في الهند للحصول على جائزة Deming المرغوبة على أساس النموذج الياباني المتكامل للتميز في الأعمال الإدارية وتحاول الورقة إعطاء منظور شامل لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات كجزء من إدارة الجودة الشاملة أو تنفيذ استراتيجية التميز في الأعمال.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، وهي كما يلي: لقد كانت المنظمات في جميع أنحاء العالم تستكشف طرقًا لتحسين ممارسات الأعمال للحصول على ميزة تنافسية واحدة من أهم الابتكارات التكنولوجية في العقد الماضي، وكانت ظهور حلول تخطيط موارد المؤسسات لكن تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات ليس مجرد تحد تقني إنها مسعى اجتماعي تكنولوجي، والذي يتطلب تعديل التطبيقات الحالية وإعادة تصميم العمليات التجارية المهمة لتسهيل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات وبالتالي، هناك قضايا تنظيمية وثقافية، والتي تحدد نجاح تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات الهدف الرئيس من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) هو دمج عمليات، وعمليات مؤسسات الأعمال من أجل تحسين نتائج الأعمال، ولكن لم تنجح جميع المنظمات في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تهدف هذه الورقة إلى فهم أهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو تنفيذ نماذج استراتيجية التميز في تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP) داخل المنظمات هناك تم إجراء القليل من البحث حيث تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة أو تنفيذ استراتيجية التميز التجاري، والذي يدمج مفهوم تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات.

رراسة (**Mihic, 2016**)، بعنوان: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN ACHIEVING AND MAINTAINING COMPANY'S BUSINESS EXCELLENCE

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التميز والحفاظ على التفوق في أعمال الشركة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التميز، والحفاظ على التفوق في أعمال الشركات، استخدمت ننهجية نتائج الابتكار الكرواتي (Hvatski Kvocijent Inovativnosti - HKI) لتقييم الشركة والأنشطة من أجل بناء القدرة على الابتكار، وتقييم الابتكار في مستوى المؤسسة، وتم استخدام منهجية مؤشر التميز التجاري (BEX) لقياس التميز في الأعمال التجارية للمؤسسة، وتم تطبيق المنهجية على عينة من الشركات الصناعية الكبرى من البوسنة والهرسك، وتم حساب مؤشرات الابتكار المركب، ومؤشرات التميز في الأعمال، وتم تطبيق الانحدار المتعدد القياسي لشرح العلاقة بين الابتكار والتميز التجاري للمشروع وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج التي تم الحصول عليها في هذا البحث مشجعة ومحفزة لمديري الشركات المدروسة لتعزيز القدرة على الابتكار من أجل التقدم على مقياس ترتيب التميز في الأعمال، وقد شجعت ديناميكيات البيئة المعاصرة بكافة خصائصها على إجراء المزيد من البحوث حول تأثير الابتكار على أداء الشركة بسبب النموذج الذي يحدد الابتكار كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وبفضل الجهود التي يبذلها العلماء، يمكن لمديري الشركات وأصحاب رؤوس الأموال الآن الاختيار من بين مجموعة متنوعة من أدوات الإدارة لقياس الابتكار ونجاح المؤسسة.

رراسة (**Saada, 2013**) بعنوان: applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution UCAS as a case study»

"مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الكلية الجامعية والبالغ عددهم (230)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوربي للتميز بلغ حوالي (75.9 %)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج، والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، يليه المعيار الأول، وفق ترتيب النموذج، والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة، ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير، وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس، وتشجيع التغيير في المؤسسة، وحل أخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت مجموعة من الدراسات في مجتمع الدراسة وهو قطاع التعليم ومنها؛ دراسة الجعبري (2013)، ودراسة الفقهاء (2012)، ودراسة الجعبري (2009) ودراسة (Saada, 2013). بينما اختلفت مع دراسة الخباز (2008) التي ركزت على قطاع الصناعة، أما دراسة الطوالبة (2015) فركزت على الأمن العام، ودراسة أبو عطا (2018) فركزت على القطاع الصحي، وهذا يدل أيضاً على تنوع الدراسات السابقة المستخدمة من حيث مجتمع التطبيق. واتفقت معظم الدراسات السابقة اتفقت في المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت دراسة (أبو العطا) (2018)، والخباز (2016)، والطوالبة (2015)، الجعبري (2013)، (Mihic, 2016)، في اعتبار أصل مشكلة الدراسة (المتغير التابع) هو التميز، بينما دراسة الفقهاء (2012)، ودراسة الجعبري (2009) في اعتبار أن التميز هو المتغير المستقل، واتفقت جميع الدراسات بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة والتميز.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إثراء الإطار النظري.
2. بناء أداة الدراسة.
3. اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
4. تحديد الأساليب الإحصائية اللازمة.
5. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
6. توفير الوقت والجهد في تحديد المراجع المستخدمة.

ما يميز الدراسة الحالية:

1. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعتبر من الدراسات الأولى على المستوى المحلي حسب علم الباحث، التي تناولت واحدة من المنظمات الربحية.

2. تميزت الدراسة في اختيارها لمجتمع الدراسة حيث تعتبر الشركة حديثة المنشأ على مستوى المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتواجه منافس شرس احتكر سوق الاتصالات الخلوية في فلسطين لعشرات السنين، وهذا ما يجبر الشركة على ضرورة اتباع إدارة التميز بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث ركزت هذه الدراسة على التعرف على مدى تطبيق شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لإدارة التميز من وجهة نظر كل من الموظفين والمستخدمين، وذلك للتعرف على واقع التطبيق ونقاط الضعف والقوة في إدارة الشركة للتميز.

3. تميزت الدراسة بأنها تم تطبيقها على قطاع حيوي مهم ومستخدم من فئات وأعمار متنوعة وهو قطاع الاتصالات، وبالتالي تميزه يهم الجميع.

4. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمعالجتها لمشكلة إدارة التميز ولكن بطريقة مبتكرة وذلك من خلال دراستها من وجهة نظر مقدم الخدمة ومن وجهة نظر متلقي الخدمة، وهذا يعطي إمكانية للتأكد من صدق النتائج وإمكانية المقارنة وتحديد الفروق في النتائج.

5. تميزت هذه الدراسة في معرفة مستوى إدارة التميز من وجهة نظر الإدارة، وذلك من خلال تحكمهم ومعرفتهم للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كل ما يتعلق بالموارد والامكانيات والقيادة والشركة والتسويق.

منهجية الدراسة: Methodology of the Study

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بموظفي الشركة وكذلك المستخدمين لخدمات الشركة، أما موظفو شركة الوطنية موبايل فقد تم اختيار الوظائف القيادية واتبع المسح الشامل وبلغ عددهم (30 موظفاً) ، وقد تم استرداد عدد (30) ، بنسبة (100 %)، من عينة الدراسة، وبالنسبة لعينة المستخدمين تم أخذ عينة عشوائية قوامها (100) ، وتم استرداد (85) بنسبة استرداد (85 %) بطريقة عشوائية بسيطة، وتم اختيار نسبة (20 %) من عدد المراجعين للشركة خلال شهر كامل وذلك لصعوبة الوصول إلى عينة المستخدمين بشكل عام.

منهج الدراسة:

أولا: استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي، وماهية طبيعة الظاهرة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات، أو الشروط، أو العلاقات، أو الفئات، أو التصنيفات، أو الأنساق التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والمتجهات التي ظهرت عنها.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد وتصميم استبيانين (الأولى للموظفين، والثانية للمستخدمين) في شركة الوطنية موبايل كأدوات لجمع البيانات، وتم عرضها على زملاء محكمين، وتم الأخذ بآرائهم حتى وصلت إلى صورتها النهائية للتوزيع.

تكون استبانة الموظفين من قسمين– القسم الأول المتغيرات الشخصية من (4) متغيرات، والقسم الثاني يحتوي على (20) فقرة تفيد في وصف واقع تطبيق إدارة التميز **تم تقسيمه إلى محورين:**

- **المحور الأول:** جاهزية شركة الوطنية للتحديات في البيئة الخارجية، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الثاني:** جاهزية شركة الوطنية في تصليب وتعزيز البيئة الداخلية، ويتكون من10 فقرات.

تضمن استبانة المستخدمين قسمين– القسم الأول المتغيرات الشخصية من (3) متغيرات، والقسم الثاني يحتوي على (20) فقرة تفيد في واقع تطبيق إدارة التميز من وجهة نظر المستخدمين.

والمقياس مكون من 10 درجات تمثل الدرجة الأدنى (1) ، والدرجة الأعلى (10) أعلى موافقة.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، وقام بعمل التعديلات اللازمة، ثم قام بحساب صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس، وأظهرت بأن فقرات مقياس واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل تتمتع بمعاملات ارتباط تراوحت بين قوية ومتوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01،0.05) ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.347– 0.937)، وهذا يدل على أن مقياس واقع تطبيق إدارة التميز وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

ثبات الاستبانة:

بعد تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفا من الشركة الوطنية، وكذلك من المستخدمين، تم حساب الثبات بطريقة(ألفا كرونباخ)وبطريقة التجزئة النصفية، وذلك بهدف التحقق من مدى ثبات المقاييس وأبعادها، وتبين أن عينة الموظفين بلغ معامل الثبات بطريقة(الفا كرونباخ) للمقياس الكلي (0.811)، في حين بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.849.) أما عينة المستخدمين بلغ معامل الثبات بطريقة (الفا كرونباخ) للمقياس الكلي(0.800)، في حين بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.812)، وهذا يدل على أن مقياس واقع تطبيق إدارة التميز يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي، (SPSS 22.0) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل(ألفا كرونباخ)، معامل(ارتباط بيرسون)، معادلة (سبيرمان براون) واختبار (ت) (T- Test)، اختبار(independent T-test).

أسئلة الدراسة:

◄ **السؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: تتوفر مقومات تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بمستوى لا يقل عن (60 %).

وذلك لمعرفة استجابات وتوجهات الموظفين في الشركة لواقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقياس الأول، ونتائج التساؤل، وقد تم الترتيب للفقرات بناء على التسلسل للوزن النسبي من الأعلى للأدنى وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للمقياس الموجه للموظفين حول واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر الموظفين (ن=20)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
	تركز الشركة على طرح كل ما هو جديد ويفيد العميل.	9.15	%91.50	0.37	50.66	**0.000	2
	تقوم الشركة بمتابعة المنافسين ومعرفة توجهاتهم.	8.30	%83.00	0.47	31.39	**0.000	10
	تراعي الشركة الوضع الاقتصادي المتردي السائد في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	9.50	%95.00	0.69	29.24	**0.000	1
	تتابع الشركة كافة التغيرات في السوق المحلي الخاص بخدماتها.	8.90	%89.00	0.45	39.00	**0.000	5
	تتميز الشركة في عملها برسم الخطط طويلة وقصيرة الأجل.	9.05	%90.50	0.69	26.39	**0.000	4
	تستهدف الشركة كافة شرائح المجتمع في الحملات الإعلانية.	8.80	%88.00	0.77	22.13	**0.000	8
	تعتمد الشركة على الطرق الإبداعية في الترويج لمنتجاتها.	8.80	%88.00	0.70	24.42	**0.000	6
	تخصص الشركة موازنة مالية كافية لتسويق أنشطتها.	8.70	%87.00	0.47	35.19	**0.000	9
	تنافس الشركة بالأسعار والجودة معاً في سوق الخدمات.	8.80	%88.00	0.52	32.48	**0.000	7
	تحرص الشركة على تبنى مبدأ الصدق الكامل مع العميل.	9.10	%91.00	0.79	23.27	**0.000	3
	مستوى جاهزية الشركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الخارجية	8.91	%89.10	0.37	47.29	**0.000	جاهزية عالية
	تنمي المؤسسة مهارات وقدرات ومعارف المدراء والعاملين بشكل مستمر.	9.15	%91.50	0.59	31.61	**0.000	1
	تحدد الشركة المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح المؤسسة ومواجهة التحديات.	8.80	%88.00	0.41	41.41	**0.000	7
	تستقطب الشركة أصحاب الكفاءات والقدرات المتميزة من الموظفين الجدد.	8.70	%87.00	0.47	35.19	**0.000	10
	تتميز الشركة في بنيتها التنظيمية من حيث المرونة والثبات.	8.90	%89.00	0.45	39.00	**0.000	5

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
	خطوط الاتصال والتواصل واضحة وسلسلة بين الدوائر.	9.00	%90.00	0.56	31.83	**0.000	2
	تحرص الشركة على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.	8.85	%88.50	0.67	25.67	**0.000	6
	تشجع الشركة على خلق أفكار جديدة ومتجددة من قبل العاملين.	8.75	%87.50	0.55	30.49	**0.000	8
	تعتبر الشركة الموظف هو من يلعب دوراً حيوياً في رفع مستوى كفاءة الأداء للشركة.	8.90	%89.00	0.45	39.00	**0.000	3
	تحرص الإدارة العليا على خلق مناخا تنظيما متميزا من حيث الإشراف والمتابعة الرسمية.	8.75	%87.50	0.55	30.49	**0.000	9
	تحرص الإدارة العليا على تطوير وتعزيز العلاقة الحسنة بين المدراء والمرؤوسين.	8.90	%89.00	0.45	39.00	**0.000	4
	مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الداخلية	8.87	%88.70	0.40	43.69	**0.000	جاهزية عالية
	مقياس واقع تطبيق إدارة التمييز	8.89	%88.90	0.36	48.72	**0.000	

** دالة إحصائياً عند (0.01) * دالة إحصائياً عند(0.05) \\ غير دالة احصائيا

من خلال الجدول السابق تبين قبول الفرضية التي تنص على أنه: تتوفر مقومات تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بمستوى لا يقل عن 60 %، حيث أن الوزن النسبي لإدارة التميز بلغ 88.09 % وهو يزيد عن النسبة المحددة ضمن الفرضية وهي 60 %.

ويمكن تفسير ذلك وفق التالي:

- **المحور الأول: مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الخارجية.**

- الفقرة «تراعي الشركة الوضع الاقتصادي المتردي السائد في المحافظات الجنوبية الفلسطينية» احتلت المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (95 %)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى معرفة الشركة بأن الوضع الاقتصادي في المحافظات الجنوبية يمر بمرحلة اقتصادية صعبة، وأن هناك متابعة من العملاء بشكل كبير للحملات، والتنزيلات التي تقوم بها الشركة، وخاصة في ظل وجود منافس كبير، وبالتالي يجب أن يشعر العملاء بمراعاة الشركة لوضعهم الاقتصادي حتى يكون لهم ولاء والتزام للشركة.

- الفقرة «تقوم الشركة بمتابعة المنافسين ومعرفة توجهاتهم» احتلت المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (83 %)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قبل دخول شركة الوطنية سوق المحافظات الجنوبية يوجد منافس قوى وقديم ووحيد مسيطر على السوق، ولهذا لديه قدرة كبيرة على مجاراة الأسعار والجودة التي يمكن تقديمها من شركة الوطنية، وبالتالي يصعب على شركة الوطنية أن تكون رائدة السوق إلا بمتابعة المنافس، ومعرفة استراتيجياته المستقبلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخباز (2016) التي اهتمت بمتابعة المنافسين.

- أما بالنسبة للمحور الكلي مستوى جاهزية الشركة الوطنية موبايل للتحديات في البيئة الخارجية فقد بلغ الوزن النسبي(89.1 %) وهذا يدل على أن مستوى الجاهزية لدى الشركة عالي ومرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة القديمة للشركة في قطاع الاتصالات ووجود قيادة على إطلاع بالسوق المحلي والدولي ولديهم الخبرة في كيفية تحديد الفرص والتهديدات في الأسواق، وهذه النتيجة تتفق أيضاً مع دراسة الخباز (2016) التي بينت أهمية التميز في تحقيق التفوق التنافسي.

- **المحور الثاني: جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الداخلية**

- الفقرة "تنمي المؤسسة مهارات وقدرات ومعارف المدراء والعاملين بشكل مستمر" حيث احتلت المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (91.5 %)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية المهارات والقدرات للعاملين في إيجاد خدمات جديدة وأسواق مبتكرة، وطرق حديثة ومتنوعة لحل المشكلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو العطا (2018) والتي بينت أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتتفق مع دراسة الطوالبة (2015) التي بينت اهتمام القيادات بتدريب العاملين.

- الفقرة "تستقطب الشركة أصحاب الكفاءات والقدرات المتميزة من الموظفين الجدد" حيث احتلت المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (87 %)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى أن استقطاب وتطوير والحفاظ على المواهب البشرية هي الأساس في النجاح والتفوق لشركة الوطنية وخاصة في ظل وجود المنافس الكبير الذي لديه قدرة كبيرة على استقطاب الموظفين ذات الكفاءة، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسة أبو العطا (2018) بأهمية استقطاب الموارد البشرية المبدعة.

- أما بالنسبة للمحور الكلي مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل في تعزيز البيئة الداخلية فقد بلغ المتوسط الحسابي (8.87) وبوزن نسبي (88.7 %) وهذا يدل على أن مستوى الجاهزية لدى الشركة عالي ومرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية البحث عن نقاط القوة والمحافظة عليها، ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو العطا (2018).

- أما بالنسبة لدرجات مقياس واقع تطبيق إدارة التميز من وجهة نظر الموظفين الكلي، فلقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس

(8.89) والوزن نسبي (88.9 %)، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل يتم بدرجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة لقيادة تلك الشركة قبل دخولها للمحافظات الجنوبية، وزيادة قدراتها المالية والمادية، ووجود استراتيجيات واضحة ومحددة ضمن خططها الاستراتيجية، ووجود معرفة لديها بالتعامل وبناء الشركات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجعبري (2009) التي بينت إمتلاك المؤسسة لأبعاد إدارة التميز بدرجة مرتفعة.

◄ **السؤال الثاني: ما واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر المستخدمين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:**

● **الفرضية الرئيسة الثانية: تتوفر مقومات تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر المستخدمين بمستوى لا يقل عن(60 %).**

وذلك لمعرفة استجابات وتوجهات المستخدمين لواقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقياس الثاني، ونتائج التساؤل، وقد تم الترتيب للفقرات بناء على التسلسل للوزن النسبي من الأعلى للأدنى، وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للمقياس الموجه للمستخدمين حول واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر المستخدمين (ن=85)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
	تسعى الشركة للوصول كافة الأعمار من المستخدمين.	9.33	%93.29	0.89	44.77	**0.000	3
	جودة الصوت في الاتصال ممتازة.	9.26	%92.59	0.85	46.34	**0.000	5
	تعتمد الشركة على وسائل الدعاية والإعلان المرئية والمسموعة.	9.06	%90.59	1.06	35.24	**0.000	13
	حملات الشركة متنوعة وتلبي احتياجات كل الفئات.	9.08	%90.82	0.90	41.70	**0.000	12
	تحرص الشركة على تحقيق الرضا للمستخدم.	9.25	%92.47	0.80	48.92	**0.000	6
	طريقة الاتصال والتواصل مع الشركة سهلة وسريعة.	8.80	%88.00	1.03	33.92	**0.000	16
	يتعامل موظفي الشركة مع المستخدم بأسلوب رائع.	9.06	%90.59	0.88	42.64	**0.000	14
	تتابع الشركة المستخدمين وسؤالهم عن مدى رضاهم عن الخدمة.	8.72	%87.18	1.19	28.77	**0.000	18
	تتميز الشركة بأسعارها المنخفضة.	9.29	%92.94	0.86	46.21	**0.000	4
	تسعى الشركة لإثبات نفسها أمام المنافسين.	9.45	%94.47	0.73	56.01	**0.000	1
	تركز الشركة على تحقيق ميزة تنافسية.	9.36	%93.65	0.72	55.79	**0.000	2
	تسعى الشركة لتحقيق رضا المستخدم.	9.20	%92.00	0.72	53.75	**0.000	8
	تطمح الشركة بالوصول لكل المواطنين.	9.20	%92.00	0.80	48.47	**0.000	9
	يوجد أرقام مختصرة للخدمات لسهولة التعامل مع الشريحة.	8.88	%88.82	0.79	45.14	**0.000	15
	تبتكر الشركة حملة جديدة قبل أن تنتهي الحملة القائمة حتى لا يتوقف المستخدم عن اختيار الحملات والعروض الجديدة.	9.18	%91.76	0.74	51.83	**0.000	10
	توفر شركة الوطنية خدمة الانترنت والتحميل في أي وقت وأي مكان.	8.76	%87.65	1.01	34.44	**0.000	17
	تجدد الشركة الحملات تلقائياً لكسب المستخدمين.	9.14	%91.41	0.89	42.97	**0.000	11
	خدمة تشابه رقم الوطنية برقم جوال ساعدت المستخدم بالمحافظة على رقمه القديم.	9.25	%92.47	1.13	34.56	**0.000	7
	سرعة الرد والاستجابة لمتطلبات المستخدم فائقة.	8.66	%86.59	1.05	32.04	**0.000	20
	تحفز الشركة المستخدم في منحه رصيد مجاني وهدايا شهرية.	8.68	%86.82	1.03	33.09	**0.000	19
	واقع تطبيق إدارة التمييز من وجهة نظر المستخدمين	9.13	%91.35	0.75	50.78	**0.000	

** دالة إحصائياً عند(0.01) * دالة إحصائياً عند(0.05) \\ غير دالة احصائياً تبين من خلال الجدول السابق قبول

● **الفرضية التي تنص على أنه: تتوفر مقومات تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر المستخدمين بمستوى لا يقل عن(60 %)، حيث أن الوزن النسبي لإدارة التميز بلغ(91.13 %)، وهو يزيد عن النسبة المحددة ضمن الفرضية وهي (60 %).**

ويمكن تفسير ذلك وفق التالي:

- أن الفقرة «تسعى الشركة لإثبات نفسها أمام المنافسين» احتلت المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (94.47 %)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى متابعة المستخدمين للحملات التي تقدمها شركة الوطنية ومن التنزيلات في الأسعار المستمرة التي لم يرها المستخدمون سابقاً قبل دخول الشركة للسوق، فأصبح المستخدم يقارن، ويعرف كيف تتغلغل شركة الوطنية في السوق على حساب المنافس القوي الموجود، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخباز (2016) التي اهتمت بمتابعة المنافسين.

- الفقرة "سرعة الرد والاستجابة لمتطلبات المستخدم فائقة" حيث احتلت المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (86.6 %)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة الوطنية تعمل على جذب العملاء ليس بسياسة السعر فقط، بل في جودة التعامل، وسرعة الاستجابة ودقتها للعميل، وهي جزء أساسي من رضا العميل.

- أما بالنسبة للمحور الكلي مقياس واقع تطبيق إدارة التمييز من وجهة نظر المستخدمين فقد بلغ المتوسط الحسابي (9.13)، وبوزن نسبي (91.3 %)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق إدارة التمييز من وجهة نظر المستخدمين مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستخدمين بدأوا بالمقارنة بين المنافس القديم، والشركة من حيث الأسعار، والجودة، والردود، فوجدوا أن المنافس القديم والكبير أصبح يقلد الشركة الجديدة في الأسعار والحملات، وبهذا يشعر المستخدم أن الشركة الجديدة تتميز في تقديم خدمة بسعر منخفض، وجودة عالية مما يسبب أن تقلده الشركة المنافسة، كما أن المستخدمين وجدوا أن هناك سرعة كبيرة في دخول هذه الشركة للسوق سواء من حيث عدد المستخدمين، أو الإعلانات فهذا يدلل على وجود مقومات التميز لدى تلك الشركة.

◄ **السؤال الثالث: هل هناك فروق بين الموظفين والمستخدمين حول واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، والمستخدمين عند مستوى دلالة (α≤0.05) حول واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

تتم استخدام الفرق بين وسطي عينيتين مستقلتين (T-Independent Sample)، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (7)

يوضح الفروق بين الموظفين والمستخدمين حول واقع تطبيق إدارة التمييز

	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين الوسطين	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الموظفون	20	8.89	0.36	0.250	1.435	0.154
2	المستخدمون	85	9.13	0.75			

** دالة إحصائياً عند (0.01) * دالة إحصائياً عند (0.05) \\ غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الدلالة يساوي (0.154) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين والمستخدمين عند مستوى دلالة (α≤0.05) حول واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وبالتالي فإن واقع تطبيق إدارة التمييز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية هي عالية جداً، وذلك من وجهة نظر كل من الموظفين والمستخدمين، حيث يظهر الجدول بأن المتوسط الحسابي لكل منهم متقارب جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس واقع تطبيق إدارة التميز في الشركة من وجهة نظر الموظفين إلى (8.89) وهذا مؤشر على أنه يتم تطبيق إدارة التميز في الشركة بصورة مرتفعة، أما بالنسبة لوجهة نظر المستخدمين فإن نظرتهم للشركة بأنها تقوم بتطبيق إدارة التمييز بصورة مرتفعة أيضاً وأكبر من تقدير وجهة نظرة الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي حد (9.13). وهذا يوضح عدم وجود فروق بين آراء الموظفين والمستخدمين حول تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل.

النتائج:

1. من خلال ما تقدم من تحليل للبيانات يتضح مدى موضوعية استجابة الموظفين وصدقهم، وذلك من خلال ملاحظة مدى التقارب في وجهة نظر الموظفين مع وجهة نظر المستخدمين. وأن الشركة تقوم بتطبيق إدارة التميز بصورة ملائمة ومناسبة لمتطلبات الموظفين، والبيئة التنظيمية، واحتياجات الزبائن.

2. يظهر بصورة واضحة بأن مراعاة الشركة للأوضاع الاقتصادية للزبائن، ومدى تلبية الشركة لاحتياجات الزبائن، والصدق معهم يعتبر من أكبر مؤشرات تطبيق الشركة لإدارة التميز على مستوى البيئة الخارجية من وجهة نظر الموظفين، حيث حصل فقرة مراعاة الشركة للظروف الاقتصادية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (95 %)، تليها مدى تركيز الشركة على احتياجات الزبائن بوزن نسبي (91.5 %)، تليها صدق الشركة مع العميل بوزن نسبي (91 %). وهذه النتائج تعكس بأن إدارة التميز في الشركة تركز بصورة أساسية على الزبائن والعملاء.

3. تعتبر شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ذات نظرة استراتيجية بعيدة المدى من وجهة نظر

الموظفين حيث حصلت على وزن نسبي (90.5%)، كما أنها متابعة لكافة التغيرات في السوق المحلي الخاص بمنتجها بوزن نسبي (89 %) يضاف إلى ذلك فإن الشركة تعتمد على الطرق الإبداعية في الترويج لمنتجاتها، وتسعى للمنافسة على الجودة والسعر معاً، إضافة الى استهدافها لكافة شرائح المجتمع في الحملات الإعلانية الخاصة بها بواقع وزن نسبي (88 %) لكل منها. وهذه النتائج مؤشر على أن الشركة تقوم بإدارة تميز حكيمة، ومتكاملة على مستوى البيئة الخارجية، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لمستوى جاهزية الشركة لتحديات البيئة الخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (8.91) والوزن النسبي (89.1 %).

4. من الملفت للنظر في البيانات السابقة أن الشركة تعتمد بصورة كبيرة في تطبيقها لإدارة التميز على الموظفين، حيث أشار الموظفون في المرتبة الأولى إلى أن الشركة تعمل على تنمية مهارات المدراء والعاملين وقدراتهم ومعارفهم بشكل مستمر بوزن نسبي (91.5 %)، تليها وضوح خطوط اتصال وتواصل واضحة، وسلسلة بين الدوائر، بوزن نسبي (90 %)، وفي المرتبة الثالثة جاء نظرة المؤسسة للموظف على أنه يلعب دوراً حيوياً في رفع مستوى كفاءة الأداء للشركة بوزن نسبي (89 %). ويتضح من خلال هذه النتائج بأن الشركة تعتبر الموظفين هم أساس تطبيق إدارة التميز، وهم عنصر الارتكاز في البيئة الداخلية.

5. وبالنظر إلى مدى تطبيق الشركة لإدارة التميز على مستوى البيئة الداخلية، يتضح بأن النتائج كانت متقاربة على المستويات جميعها: (الموظفون، البناء التنظيمي، التشجيع على الإبداع) حيث حصل مستوى جاهزية شركة الوطنية موبايل لتحديات البيئة الداخلية على مستوى جهوزية عالٍ بمتوسط حسابي (8.87) ، ووزن نسبي (88.70).

6. يتضح مدى تطبيق الشركة لإدارة التميز من وجهة نظر العاملين، وهذا لا يختلف تماماً عن وجهة نظر المستخدمين، ولكن الملفت هنا بأن المستخدمين لديهم نظرة أكثر إيجابية اتجاه الشركة ومدى تطبيقها لإدارة التميز، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي لإجابات المستخدمين (91.35 %)، ومتوسط حسابي (9.13) وهذا يعتبر مؤشر على أن الشركة تعمل على تطبيق إدارة التميز بكفاءة وفعالية، وهذا ما جعلها تستطيع الحصول على رضا عملائها وثقتهم، وتحقيق ميزة تنافسية أمام منافس كبير.

7. بالإشارة هنا إلى تحقيق الشركة لميزة تنافسية من خلال تطبيق إدارة التميز بكفاءة وفعالية، فقد أشار المستخدمون إلى أن الشركة تسعى لإثبات نفسها أمام المنافسين، وحصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (94.47 %)، تليها تركيز الشركة على تحقيق ميزة تنافسية بوزن نسبي (93.65 %)، كما أن المستخدمين أشاروا إلى أن الشركة تسعى للوصول إلى كافة أعمار المستخدمين بوزن نسبي (93.29 %)، وأيضاً تتميز الشركة بأسعارها المنخفضة، وجودتها الصوت والاتصال الممتازة بوزن نسبي (92.94 %) و(92.59 %) على التوالي. وهذه النتائج تشير إلى أن الشركة استطاعت تحقيق التميز خلال فترة زمنية وجيزة من خلال تطبيقها لإدارة التميز بكفاءة عالية.

8. بصورة عامة فإن فقرات الاستبانة جميعها التي تقيس مدى تطبيق الشركة لإدارة التميز من وجهة نظر المستخدمين كانت تشير إلى كفاءة عالية من الشركة في تطبيق إدارة التميز حيث بلغ أدنى وزن نسبي لهذه الفقرات هو (86.59 %)، بمتوسط حسابي (8.66) ، وهو بعيد جداً عن درجة الحياد (5) ، وكان هذا الوزن من نصيب الفقرة (19) التي تشير إلى سرعة الرد والاستجابة لمتطلبات المستخدم بصورة فائقة.

التوصيات:

بعد تفحص ومناقشة تحليل البيانات، وعرضها في شكل نتائج للدراسة، فقد قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات في محاولة لتعزيز ما هو إيجابي وتصحيح ما هو سلبي في مجال تطبيق إدارة التميز في شركة الوطنية موبايل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك بالنظر إلى مدى أهمية تطبيق إدارة التميز من الشركة؛ لتكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في سوق المحافظات الجنوبية الفلسطينية المحتكر منذ سنوات، **وتحقيق الاستدامة**:

1. ضرورة تفعيل المسئولية المجتمعية للشركة بما يحقق لها قدرة أفضل للمنافسة والتميز.

2. ضرورة الاهتمام بدائرة القوى البشرية لدورها الفعال في استقطاب المواهب البشرية، وتطويرها، والحفاظ عليها بصورة مستمرة، بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة وإستراتيجيتها.

3. على الشركة مراجعة سياساتها، وإجراءاتها تجاه الجمهور بما يحقق السرعة، والدقة،والسهولة في الحصول على الخدمات.

4. على الشركة متابعة حاجات، ورغبات المجتمع، والمؤسسات والأفراد باستمرار.

5. زيادة التفكير الإبداعي في خلق طرق ترويجية لخدماتها، وزيادة الموازنة المالية المخصصة للتسويق، وتطوير خطط تسويقية تستهدف كامل شرائح المجتمع.

6. استثمار ثقة العملاء، والزبائن بخدمات الشركة بصورة أكبر من خلال رفع درجة ولائهم للشركة، وتحويلهم لأدوات تسويقية فعالة تسهم في رفع القدرة التنافسية للشركة.

7. يتوجب على الشركة أن تقوم بتقييم خدماتها، ومدى رضا العملاء بشكل دوري، للوقوف على نقاط الضعف والقوة للشركة، وتطوير استراتيجيات قائمة على التمييز، تنطلق من نقاط قوتها، وتعمل على معالجة نقاط ضعفها، ويكون فيها الزبون محورها الأساسي.

المقترحات المستقبلية:

وفي ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات يقترح أن تقوم الشركة بتنفيذ مجموعة من الدراسات البحثية التي تتناول أبعاد إدارة التميز وعناصرها، وبالتحديد على المستويات التالية (القيادة، الابداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد) بشكل منفصل، ومدى تطبيق هذه الأبعاد والعناصر في الشركة، وتأثيرها على إدارة التميز للشركة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستدامة لها.

قائمة المراجع

1. الجعبري، تغريد عيد (2009) «دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية»، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
2. الجعبري، تغريد عيد (2013) "إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية»، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 2، ص 167 – 182.
3. الخباز، منهل عزيز (2016) "الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات"، مجلة أماراباك، المجلد 7، العدد 23، ص ص 99 – 116.
4. الرشيد، صالح سليمان (2004) "نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي في الإدارة، شرم الشيخ، مصر.
5. السلمي، علي (2002) «إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة»، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. السوسي، يوسف (2015) "درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية»، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. شوقي، قبطان (2010) "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدية.
8. صقر، محمد (2016) "واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره»، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
9. الطوالبة، توفيق حامد (2015) "دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء والتميز المؤسسي في جهاز الأمن العام"، مجلة الدراسات الأمنية، العدد العاشر، آذار، 2015.
10. 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 الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. الفقهاء، سام عبد القادر (2012) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي"، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول «استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارة بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.
12. اللوقان، محمد بن فهاد (2011) "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية»، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
13. المعهد الوطني للتدريب (2011) "أحد أدوات وزارة التربية لتحقيق الجودة العالية في التعليم"، http://www.mohe.ps/ / /home/2011/11/16
14. الهلالات، صالح علي (2012) "إدارة التميز والممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
15. يونس، نفين (2016) "درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها»، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

المراجع الأجنبية:

1. *Anninos, Loukas N., (2007) «The archetype of excellence in universities and TQM», Journal of management History Vol. 13 No. 4, pp 307:321.*
2. *Chris, woods (2007) Le Excellence aver use management article sure internet pulpier le www.managementagora.com,*
3. *Cobb,C. (2003) from Quality to Business Excellence, ASQ Quality press.*
4. *Egan, Steve, (2003) «Embracing Excellence in Education», Sheffield Hallam University.*
5. *Jha, Vudhu (2017) «Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP) – A Conceptual Study "Practice-Oriented Paper - Research Paper" - IQ Concepts, Tools, Metrics, Measures, Models, and Methodologies.*
6. *Kai Kristensen, Hans Jørn Juhl, Jacob Eskildsen, (2001) «Benchmarking excellence», Measuring Business Excellence, Vol. 5 Issue: 1, pp.19-24, https://doi.org/10.1108/13683040010362256*
7. *Kanji,Gopal K., (2002) «Measuring Business Excellence», Routledge.*
8. *Mihic, Andrijana (2016) THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN ACHIEVING AND MAINTAINING COMPANY'S BUSINESS EXCELLENCE.*
9. *Oakland, J. (2001) Total Quality Management: text with cases Butterworth, Heinemann, Oxford, UK, 2001. P3.*
10. *Saada,I.(2013). «Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case study «,Paper Thesis Master In Business Administration Islamic University ,Gaza.*
11. *Steel.Paul J, (2008) «The Evolution of excellence», President total qualifying ,USA.*