

أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية"

أ.د. حسن عباس حسن*

د. أحمد علي العسولي*

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستباقي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وتحليل العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق التوجه الاستباقي والتميز المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان صحيفة الاستقصاء كأداة رئيسة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفين شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة ميسرة بلغ قوامها (90) موظف وموظفة. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي بنسبة 50.6%، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في دور التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وتوصي الدراسة بما يلي: زيادة الاهتمام بالتوجه الاستباقي لما له من دور فاعل في تحقيق التميز المؤسسي، وزيادة اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في رغبات الزبائن وحاجاتهم والعمل باستمرار على تطوير الخدمات وتقديم البرامج الجديدة لزيادة الحصة السوقية.

كلمات مفتاحية: التوجه الاستباقي، التميز المؤسسي.

The Effect of Proactive Orientation in Reinforcement of Institutional Excellence "Applied Study on Palestinian Cellular Communications Companies"

Abstract: This investigation aimed to recognize the impact of the proactive approach in Palestinian cellular telecommunication companies and analyse the correlation between the degree of implementation of the dynamic approach and institutional excellence. The study relied on the descriptive and analytical approach. The inspection tool was applied to a facilitated sample of (90) male and female employees. The data were analysed statistically using the Statistical Package for Social Sciences program (SPSS) The survey concluded with a set of results, the most important of which are: The energetic method affects the promotion of institutional excellence by 50.6% , the absence of statistically significant differences at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the scores among the respondents' responses in the role of the proactive approach in promoting institutional excellence, attributable to the variables (gender, age, educational level, years of experience). The scrutiny recommends the following: Increasing interest in the proactive approach because of its effective role in achieving institutional excellence, increasing the interest of Palestinian cellular telecommunication companies in the desires and needs customers and working continuously to develop services and introduce new programs to increase the market share.

Key words: proactive approach, institutional excellence.

* أ.د. حسن عباس حسن - جامعة أم درمان الإسلامية - السودان. hassanabbas52@gmail.com

* د. أحمد علي العسولي - محاضر جامعي غير متفرغ - غزة. ahmed.alassouli@gmail.com

المقدمة:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تغيرات وتطورات هائلة في كثير من المجالات والأعمال، والتي بدورها دفعت الكثير من الشركات إلى التوجه الاستباقي بوصفه نشاطاً تسويقياً لا يمكن الاستغناء عنه اليوم، كونه يساهم بشكل أساسي في نمو الاقتصاد المحلي والعالمي، ويركز على استهداف وإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وكسب ولأهم ورضاهم باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، علاوة على أنه يؤدي دوراً مهماً في تعزيز وتوطيد روابط التعامل مع الزبائن.

يُعد التوجه الاستباقي موضوعاً في غاية الأهمية في مجال الأعمال الريادية، ذلك إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال على المستوى المحلي والدولي، فضلاً عن الظواهر العالمية الجديدة من عولمة وتطورات تكنولوجية دفعت مختلف المنظمات إلى تبني المدخل الريادي لزيادة قدرتها على التكيف السريع مع تلك البيئة واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها البيئة قبل غيرها من المنظمات الأخرى. (رشيد والزيادي، 2013: 200)

ويعد التميز المؤسسي، من أهم وأبرز المعايير المهنية والعملية، التي تحرص عليها المؤسسات العاملة على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة، والتنافس الشديد في سوق العمل، وهو ما يتطلب حسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، والعمل على تطويرها من خلال برنامج منظم ومدروس، واعتماد نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية. (حسن، 2010: 2)

مشكلة الدراسة وتسؤولاتها:

سلطت العديد من الدراسات السابقة الضوء وتناولت بالبحث والدراسة أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي، كونه يُعد من الموضوعات البحثية المهمة في مجال الأعمال الريادية، ومنها: دراسة (المختار، 2018) التي

سعى الباحث فيها إلى قياس علاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي، ودراسة (الدليمي، 2018) التي تناولت طبيعة العلاقة والتأثير بين الإستراتيجيات التسويقية والتوجه الاستباقي، ودراسة (اللوحي، 2017) التي هدفت إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (حسن، 2010) التي تناولت دراسة طبيعة ممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إلا أنه لم تنطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، الأمر الذي دفع الباحثان إلى دراسة هذا الأثر لما له من أهمية بالغة في مجال التسويق الريادي الذي تركز عليه المؤسسات والشركات العاملة في مجال الاتصالات الخلوية، وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر التوجه الاستباقي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
2. ما هو واقع التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
3. ما أثر تطبيق أبعاد التوجه الاستباقي (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة، الاندفاع للمنافسة) في تعزيز التميز المؤسسي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه التوجه الاستباقي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً/ الأهمية العلمية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية التوجه الاستباقي للمؤسسات التجارية، باعتبارها من الموارد المهمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التركيز على الإبداع والابتكار في تقديم المنتج.
2. إثراء المكتبات الفلسطينية والعربية بالدراسات العلمية التي تتناول التوجه الاستباقي والتميز المؤسسي.

ثانياً/ الأهمية العملية:

1. الاستفادة من الدراسة في تحقيق وتعزيز التميز المؤسسي داخل المنظمات ضمن سوق العمل.
2. وضع مؤشرات لعمليات الإبداع والتطوير المستمر في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية بما يتناسب مع الواقع المتطور.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى توافر التوجه الاستباقي في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية.
2. الكشف عن واقع التميز المؤسسي لشركات الاتصالات الخلية الفلسطينية.
3. إبراز أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية.
4. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه التوجه الاستباقي في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية؟
5. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية؟
6. تقديم توصيات واقتراحات من شأنها زيادة وتحسين جودة الأداء، وتعزيز التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) في شركات الاتصالات الخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة المبحوثين تجاه التميز المؤسسي لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التوجه الاستباقي.
المتغير التابع: التميز المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

التوجه الاستباقي: توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على مواطني قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة. (جلاب، 2014: 26).

ويعرف الباحثان التوجه الاستباقي بأنه: بناء الاحتياجات المستقبلية من خلال التركيز على اشباع حاجات الفئات المستفيدة، والبحث عن الفرص السوقية الجديدة، وإدخال منتجات جديدة واستثمارها، وتوجه المنظمة نحو المبادرة لإحداث التغيير في الأساليب الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى

عنها العملاء، وأصحاب المصلحة في المنظمة كافة. (السلي، 2002: 96).

ويعرف الباحثان التميز المؤسسي بأنه: السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتبني مجموعة من القيم والطرق الحديثة في سوق العمل، وتشجيع الابتكار والإبداع الإداري الذي يسهم في زيادة الربحية والحصة السوقية. الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، ذات العلاقة والصلة بموضوع الدراسة، والتي تتناول في مجملها التوجه الاستباقي، وأثره في تعزيز التميز المؤسسي، ونذكر أهمها على النحو التالي:

أولاً/ الدراسات العربية:

1. دراسة (المختار، 2018) بعنوان: "أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري" هدفت الدراسة إلى قياس علاقة الارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده الأربعة (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة) ورأس المال البشري، بالتطبيق على مؤسسات التعليم التقني في محافظة نينوى، والمتمثلة بالمعاهد والكليات التقنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لجميع أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بضرورة تمسك المنظمات بموضوع التوجه الريادي بكل أبعاده وخصائصه وصولاً إلى استدامة وبناء الموارد البشرية العاملة فيها، مستهدفة تحقيق الأداء المتميز في شتى ميادين العمل.

2. دراسة (الدليمي، 2018) بعنوان: "الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على الإستراتيجيات التسويقية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إستراتيجيات التسويقية بوصفها متغيراً مستقلاً المتمثلة بـ (إستراتيجية الهجوم التسويقي، إستراتيجية الدفاع التسويقي) والميزة التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً

والتوجه الاستباقي بوصفه متغيراً وسيطاً يساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة وجود علاقة وتأثير مباشر للإستراتيجيات التسويقية في التوجه الاستباقي التي ثبت تأثيرها المباشر في الميزة التنافسية. وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بمفهوم الإستراتيجيات التسويقية كونه يعد حالة تطويرية يساعد المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية.

3. دراسة (اللوحي، 2017) بعنوان: "أثر العوامل الريادية

في تحقيق التميز المؤسسي" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تصوراتهم حول التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. وأوصت الدراسة بتعزيز وترسيخ الثقافة الريادية في الشركة من خلال زيادة الوعي بأهمية الأعمال الريادية، والتميز المؤسسي، ومنح الحوافز لدى العاملين.

4. دراسة (حسن، 2010) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد

البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة

الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن التوجه الاستباقي يؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع القرارات التي تتعلق بعملية الحصول على التكنولوجيا أي أن المديرين يعتمدون التوجه الاستباقي في تطوير التكنولوجيا المستخدمة داخلياً في الشركات ويستحوذون على المصادر الخارجية في الحصول على التكنولوجيا.

3. دراسة (Sharma & Talwar, 2007) بعنوان:

" Evolution of Universal Business Excellence Model in Co-Porting Vedic

Philosophy" هدفت الدراسة إلى تحديد آراء قيادات المنظمات في مختلف العالم حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق في المنظمات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة قوامها (66) من مختلف القيادات العليا للمنظمات في المؤتمر الدولي للجودة، الذي عقد في اليابان. وخلصت الدراسة إلى أن نموذج التميز يتكون من عشرة معايير: (القيادة، والثقافة، والتقييم، التخطيط الإستراتيجي، العمليات، قيم الشركاء، قيم العملاء، نتائج الأعمال، حسن التوجيه، التحسين المستمر)، وأن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجود أوجه تشابه واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، لاسيما من حيث المنهج المتبع وأدوات الدراسة والعينة والمجتمع، إذ اتفقت الدراسة مع دراسة المختار (2018)، والدليمي (2018)، واللوح (2017)، و Saada (2013)، وحسن (2010)، و Haro & et.al (2010)، و Sharma & Talwar (2007) في تناولها ودراساتها لموضوعات تتعلق بالتوجه الاستباقي والتميز المؤسسي، وبذلك اتفقا في منهج وأدوات الدراسة، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث موضوع ومجتمع الدراسة، الذي تناول دراسة أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي في شركات الاتصالات

تدريب العاملين، علاوة على أن شركة زين الكويتية لا تعير أهمية كبيرة للأيزو (10015)، المتعلق بتدريب الموظفين. وأوصت بأهمية مراعاة السرعة والراحة في إجراء تقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، واهتمام الإدارة العليا للشركة، والسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Saada,2013) بعنوان: "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions -

UCAS as a Case Study" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة، والجهات المعنية الأخرى بنسبة (79.11%)، يليه المعيار الأول -وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة (77.15%)، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة (75.86%). وأوصت الدراسة بالعمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، على أن تحذو مثل الكلية الجامعية، والبدء في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً.

2. دراسة (Haro & et.al, 2010) بعنوان:

"Proactive orientation and its influence for technology acquisition" هدفت الدراسة إلى توضيح التوجه الاستباقي وأثره في اكتساب التكنولوجيا وأثرها في تحسين أداء الشركة، إذ أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات الاستشارية الهندسية (المتوسطة وصغيرة الحجم) في إسبانيا والتي كان عددها (250). واستخدم الباحث المنهج

الحصول على مواطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائننا وبلوغ أهدافها المنشودة. (جلاب، 2014: 26).

ويقصد بالتوجه الاستباقي أيضاً بأن له القدرة على الأخذ بالمخاطر العالية أكثر من الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، والمنظمات توجه بشكل استباقي نحو الأسواق، فإنها تتميز بأنظمة وإجراءات تهدف إلى إنشاء قاعدة معرفية مما يسهم بنشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، واستخدامها في عملية صنع القرار. ويتضمن ثلاثة عناصر أساسية: (السكرانة، 2008: 68)

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
 2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
 3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- أسباب التوجه الريادي:

تتعدد وتتوغل أسباب التوجه الريادي، ومن أهمها ما ذكره: (زغمار، 2017: 12)

- ظهور ثقافة اجتماعية جديدة.
- اشتداد المنافسة والحاجة إلى التطور التكنولوجي.
- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين.
- تأمين المرونة في العمل تأمين الأشياء الجديدة بواسطة العمال الموجدون بالمنظمة.

أهمية التوجه الاستباقي:

تبرز أهمية التوجه الاستباقي في العمل المؤسسي فيما يلي: (أبو فارة، 2010: 18)

- بناء المعرفة التي تمكن من ابتكار أسواق جديدة من خلال المنظمات.
- صياغة مفاهيم السوق في عصر التغير والتعقيد والتناقض بين عناصر البيئة وتناقص الموارد.
- العمل على تحقيق الدمج بين الأوجه الرئيسة للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي والممارسات التسويقية والتطورات الحديثة في ممارسات الريادة.

الخلوية الفلسطينية، الأمر الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، علاوة على أهميتها البالغة في مجال التسويق الريادي الذي تركز عليه المؤسسات والشركات العاملة في مجال الاتصالات الخلوية، وإذ تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات السابقة، إلا أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الكثير من الأمور أهمها:

1. الاطلاع الواسع على موضوع الدراسة، ومحاولة الإلمام بجميع جوانبه.
2. العرض السليم للإطار النظري.
3. تصميم وبناء أداة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة أولاً/ التوجه الاستباقي:

يشير التوجه الاستباقي إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للعملاء الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة، والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والتوجه الاستباقي لا يتضمن فقط تمييز التغيرات، بل رغبة المنافسين في العمل وفق الرؤى المستقبلية، حيث المدير الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل، ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية. (رشيد والزيادي، 2013: 209).

إن التغيرات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمنظمة دفعت المنظمات إلى إيجاد موانع وحواجز أمام المنظمات المنافسة وبطرق مختلفة أو القيام بمبادرة استباقية في السوق كي تكون المنظمة صاحبة المبادرة الأولى، وبذلك ستحقق المنظمة منافع عديدة منها تحقيق اقتصاديات الحجم واستثمار منحنى الخبرة ودعم ولاء العملاء وهو ما سينعكس في خفض الكلف، فالخبرة: هي المفتاح لتحقيق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة فالاستباقية دائماً ترتبط بفرص السوق الجديدة واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية. (الدليمي، 2018: 127).

يُعرف التوجه الاستباقي: على أنه توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد

إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة تطورها؛ لتحديد ما تريد أن تطوره، وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمية) ثم تنمي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. (الأنصاري، 2018: 30)

أهمية التميز المؤسسي:

تبرز أهمية التميز المؤسسي في المنظمات الإدارية من خلال ما يلي: (المصري، 2015: 52)

- تمكين المنظمات الأهلية من التعرف على العقبات التي قد تواجهها.
- تمكين المنظمات من جمع المعلومات واتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- المساعدة في تطوير مهارات العاملين بصفة مستمرة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

أنواع التميز المؤسسي:

أوضحت (الصالح، 2011: 9) أنواع التميز المؤسسي فيما يلي:

- **التميز الفني:** وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- **التميز الإداري:** وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

مبررات ودواعي التميز المؤسسي:

يشير المستقبل بأنه لن يكون في السوق سوى المنظمات المتميزة، وتتمثل أبرز المتغيرات التي من المحتمل

- الحرية الاقتصادية التي تجعل الزبائن يتمتعون بخيارات واسعة للاختيار من بين المنتجات، وتؤدي إلى تزايد تنافس المنظمات فيما بينها واستغلال الفرص من خلال عمليات التبادل المربحة بين الزبائن.

ثانياً/ التميز المؤسسي:

إن التميز صفة أساسية للحياة فالله عز وجل ميز بني آدم بعضهم عن بعض في كثير من الصفات والقدرات والمواهب، مما يعني أن الطبيعة الإنسانية داخل الفرد تبحث عما يميزها عن غيرها، ولما كانت المؤسسات تمثل نشاطاً إنسانياً هادفاً الغرض من كسب رضا الفرد، سعت جاهدة بكل ما تمتلكه من طاقات وإمكانات من أجل تقديم الأفضل للمجتمع، وتتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ لأن المنافسة بين المؤسسات سمة من سمات العصر الحالي سواء أكانت على المستوى المحلي أو الدولي، وبالأخص فيما يحدث اليوم من تطورات معرفية شاملة، وعلى الأصعدة كافة تسعى معظم المؤسسات إلى إدارة التميز كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة. (مسيل، 2017: 213)

ينطلق مصطلح التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة. (أحمد والسعيد، 2019: 555) ويشير مصطلح التميز المؤسسي إلى أنه: محصلة تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة، تزيد الحصة السوقية، وتساهم في زيادة الربحية. (سهمود، 2013:

التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. ثانياً/ أدوات الدراسة: اعتمد الباحثان على مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: والتي تتمثل في الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، لما لها من أثر في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث وجمع البيانات الأولية. ثالثاً/ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المثبتين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وعددهم (280) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

رابعاً/ عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (30) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة ميسرة؛ وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

العينة الأصلية "الفعلية": اتبع الباحثان أسلوب العينة الميسرة نظراً لصعوبة الوصول إلى أفراد مجتمع الدراسة كافة، حيث تم تطبيق وتوزيع أداة الدراسة على عينة ميسرة بلغ قوامها (163) بحسب المعادلة الإحصائية أي ما نسبته (58.2%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ قوامه (280) موظف وموظفة، وتم استرداد (90) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة أي ما نسبته (55.2%) نظراً لعدم تعاون واستجابة كل أفراد العينة، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي والتحقق من فرضيات الدراسة.

أن تشكل تحديات قد تدفع المنظمة لتبني وتطبيق منهج متطور للتميز مما يجعلها كقوى داعمة للتميز فيما يلي: (المصري، 2015: 50-51) (اللوحي، 2017: 27)

- سرعة معدلات التغير البيئي: يعتبر من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات لكونها نقطة البداية، إضافة إلى اعتبار بيئة الأعمال المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، والمعلومات عن السوق.
- المنافسة المفتوحة: منافسة بلا حدود، أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، والمستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلاً من انتقال الأسواق إليه، مما فرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة علاجها التميز في أداء المؤسسة.
- حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، أما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.
- تنامي الشعور بالجودة: لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار، ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

الدراسة الميدانية:

أولاً/ منهج الدراسة: بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى

خامساً/ أداة الدراسة الميدانية:

تم إعداد استبانة حول "أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي"، وتكونت من قسمين رئيسيين:

1. **القسم الأول:** اشتمل على الخصائص والسمات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

2. **القسم الثاني:** اشتمل على محاور الدراسة الرئيسية وهي:

أولاً: التوجه الاستباقي واشتمل على (5) فقرات.

ثانياً: التميز المؤسسي واشتمل على (10) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس من 1-5 لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث أنه كلما اقتربت الدرجة من الرقم (5) دل ذلك على الموافقة الشديدة على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول (1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بشدة	←	غير موافق بشدة	الاستجابة
5		1	الدرجة

رابعاً/ خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي"، واتبع الباحثان الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- مراجعة أسئلة وأهداف ومتغيرات وفرضيات الدراسة.
- 2- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وتحديد مجالاتها، وصياغة فقراتها.
- 3- تم تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في إدارة الأعمال في الجامعات الفلسطينية والسودانية.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

خامساً/ صدق الاستبانة Validity:

1. **الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":** يقصد بصدق المحكمين: "أن يختار الباحثان عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م: 107)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وقاما بإجراء ما يلزم من حذف

صدق الاستبانة يعني: "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، 2010م: 105)، كما يقصد بصدق الاستبانة: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م: 179)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1. التوجه الاستباقي

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التوجه الاستباقي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التوجه الاستباقي

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التوجه الاستباقي			
16.	تهتم الشركة بخلق فرص تسويقية جديدة قبل المنافسين.	0.820	*0.000
17.	تسعى الشركة باستمرار لإحداث التغيرات الإيجابية في طرق التسويق.	0.859	*0.000
18.	لدى الشركة رؤية مستقبلية واضحة عما يدور في البيئة المحيطة.	0.677	*0.000
19.	تستثمر الشركة الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن المتوقعين.	0.591	*0.001
20.	تهدف الشركة إلى أن تكون الرائدة في تطوير وتقديم الخدمات الجديدة والمميزة.	0.757	*0.000

معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق المقياس وثبات الاستبانة:

أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha =$

2. التميز المؤسسي:

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز المؤسسي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز المؤسسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تخصص الإدارة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	0.735	*0.000
2.	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	0.783	*0.000
3.	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	0.604	*0.000
4.	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة للزبائن.	0.604	*0.000
5.	تؤكد الإدارة في الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي.	0.817	*0.000
6.	تتبنى الإدارة الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ومتطلبات العمل الإداري.	0.599	*0.000
7.	تسعى الإدارة في الشركة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	0.821	*0.000

0.000*	0.752	تشجع إدارة الشركة الموظفين لتقديم أفكار متميزة جديدة.	8.
0.000*	0.636	تقوم الإدارة بتطوير وتنمية كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.	9.
0.000	0.624	تحرص الإدارة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين.	10.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

ثبات الاستبانة **Reliability**: تعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متنوعة (العساف، 1995: 430). وقد أجرى

الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية. **1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**: استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين جدول رقم (5) و جدول رقم (6) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (4) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لفقرات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
4.	التوجه الاستباقي	5	0.796
5.	التمييز المؤسسي	10	0.881
	الدرجة الكلية للاستبانة	15	0.889

تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:
معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

ينتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.796 - 0.881)، ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.889)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة. **2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم

جدول (5) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لفقرات التوجه الاستباقي

م	المجال	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
4.	التوجه الاستباقي	5	0.582	0.736
5.	التمييز المؤسسي	10	0.671	0.803
	الدرجة الكلية للاستبانة	15	0.780	0.876

صورتها النهائية ويكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة،

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

ينتضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثان لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
5. نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
7. اختبار t-test.

- وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.
- سادساً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).
- وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
 2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
 3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

سابعاً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	58	64.4
	أنثى	32	35.6
العمر	أقل من 30 سنة	37	41.1
	من 30 إلى أقل 40 سنة	47	52.2
	من 40 إلى أقل 50 سنة	4	4.5
	50 سنة فأكثر	2	2.2
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	6	6.7
	بكالوريوس	67	74.4
	ماجستير	16	17.8
	دكتوراه	1	1.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	42	46.7
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	29	32.2
	من 10 إلى أقل 15 سنة	14	15.5
	15 سنة فأكثر	5	5.6
المجموع		90	100.0

مجتمع العمل في القطاع الخاص يغلب عليه الطابع الذكوري، وأن ما نسبته (41.1%) من عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته (52.2%) هم من الذين

يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبته (64.4%) من عينة الدراسة العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية هم من الذكور، وما نسبته (35.6%) هم من الإناث، كون

سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات، وما نسبته (15.5%) هم من الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى 15 سنة، وما نسبته (5.6%) تزيد سنوات خدمتهم عن 15 سنة.

ثامناً/ المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (7):

تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، وما نسبته (4.5%) هم من الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، وما نسبته (2.2%) هم من الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وأن ما نسبته (6.7%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط، وما نسبته (74.4%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، وما نسبته (17.8%) هم من حملة شهادة الماجستير، وما نسبته (1.1%) هم من حملة شهادة الدكتوراه، وبالنسبة لسنوات الخبرة فقد كان ما نسبته (46.7%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (32.2%) هم من الذين تتراوح

جدول (7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

تاسعاً/ تحليل فقرات متغيرات الدراسة:

1. تحليل فقرات المتغير المستقل (التوجه الاستباقي):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (التوجه الاستباقي).

جدول (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لفقرات التوجه الاستباقي

الفرقة	المؤشرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تهتم الشركة بخلق فرص تسويقية جديدة قبل المنافسين.	ك	32	47	8	3	0	4.20	0.733	84.00	2
	%	35.6	52.2	8.9	3.3	0				
تسعى الشركة باستمرار لإحداث التغيرات الإيجابية في طرق التسويق.	ك	35	43	10	2	0	4.23	0.731	84.60	1
	%	38.9	47.8	11.1	2.2	0				
لدى الشركة رؤية مستقبلية واضحة عما يدور في البيئة المحيطة.	ك	26	47	14	2	1	4.06	0.794	81.20	5
	%	28.9	52.2	15.6	2.2	1.1				
تستثمر الشركة الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن المتوقعين.	ك	30	45	14	0	1	4.14	0.754	82.80	3
	%	33.3	50.0	15.6	0	1.1				

4	82.60	0.792	4.13	1	0	17	40	32	ك	تهدف الشركة إلى أن تكون الرائدة في تطوير وتقديم الخدمات الجديدة والمميزة.
				1.1	0	18.9	44.4	35.6	%	
	83.00	0.565	4.15	3	7	63	222	155	ك	الدرجة الكلية للمجال
				0.7	1.6	14.0	49.3	34.4	%	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية

"89" تساوي 1.96

تبيين نتائج الجدول (8) أن أعلى فترتين حسب الوزن

النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تسعى الشركة باستمرار لإحداث التغييرات الإيجابية في طرق التسويق." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (84.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى المحافظة على مكانتها في السوق من خلال تقديم خدمات تسويقية تناسب الجميع، ويشعر مستفيديها ومشتريها بإيجابية تلك الخدمات مما يحافظ على سمعتها التنافسية في السوق.

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تهتم الشركة بخلق فرص تسويقية جديدة قبل المنافسين.." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (84.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى ميزتها التنافسية وقدرتها في دراسة السوق قبل المنافسين مما يجعلها دائماً متقدمة في سوق الاتصالات الخلوية.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فترتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على " لدى الشركة رؤية مستقبلية واضحة عما يدور في البيئة المحيطة.." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (81.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى قدرة الشركة في بناء

علاقاتها التشابكية مع المجتمع المحيط والاستفادة من التغييرات في المجالات ذات العلاقة مما يجعلها على قدرة سريعة في وضع سيناريوهات ودراسة مستقبلية لكل المخاطر والمهددات من البيئة الخارجية والعمل على تلاشيها وتحويلها إلى فرص إيجابية ومكاسب استثمارية.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " تهدف الشركة إلى أن تكون الرائدة في تطوير وتقديم الخدمات الجديدة والمميزة." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (82.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن شركات الاتصالات الخلوية تعمل في اقتصاد منافسة احتكارية، وعندما تعمل الشركة على القضاء على منافسيها من خلال خدماتها المتطورة دائماً، واكتساب حصص جديدة من الزبائن يقضى على منافسيها ويجعلهم يخرجون من السوق، مما يجعلها تتربع على عرش اقتصاد جديد تحكمه سياسة الاحتكار وهذا يجعلها تتفرد بسياساتها وخدماتها.

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال التوجه الاستباقي يساوي 4.15 أي بوزن نسبي قدره (83.00%) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على الموافقة الإيجابية من قبل أفراد عينة المبحوثين على مجال التوجه الاستباقي.

2. تحليل فقرات المجال الثاني: التميز المؤسسي:

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور التميز المؤسسي.

جدول (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لفقرات التميز المؤسسي

الفرقة	المؤشرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تخصص الإدارة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	ك	31	50	6	3	0	4.20	0.707	84.00	5
	%	34.4	55.6	6.7	3.3	0				
تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	ك	17	55	13	5	0	3.93	0.742	78.60	10
	%	18.9	61.1	14.4	5.6	0				
تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	ك	32	48	9	1	0	4.24	0.667	84.80	1
	%	35.6	53.3	10.0	1.1	0				
تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة للزبائن.	ك	31	49	9	1	0	4.22	7.00	84.40	3
	%	34.4	54.4	10.0	1.1	0				
تؤكد الإدارة في الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي.	ك	31	42	13	3	1	4.10	0.844	82.00	9
	%	34.4	46.7	14.4	3.3	1.1				
تبنى الإدارة الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ومتطلبات العمل الإداري.	ك	32	40	17	1	0	4.14	0.754	82.80	8
	%	35.6	44.4	18.9	1.1	0				
تسعى الإدارة في الشركة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	ك	34	45	9	2	0	4.23	0.716	84.60	2
	%	37.8	50.0	10.0	2.2	0				
تشجع إدارة الشركة الموظفين لتقديم أفكار متميزة جديدة.	ك	34	43	9	4	0	4.19	0.787	83.80	6
	%	37.8	47.8	10.0	4.4	0				
تقوم الإدارة بتطوير وتنمية كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.	ك	35	41	9	3	2	4.16	0.893	83.20	7
	%	38.9	45.6	10.0	3.3	2.2				
تحرص الإدارة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين.	ك	39	36	11	3	1	4.21	0.863	84.20	4
	%	43.3	40.0	12.2	3.3	1.1				
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	ك	316	449	105	25	5	4.16	0.573	83.20	
	%	35.1	49.9	11.7	2.8	0.6				

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "89"

تساوي 1.96

بالإطلاع على نتائج الجدول (9) يتضح أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على "تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (84.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى تقليل الاعتماد على العنصر البشري في تقديم بعض الخدمات في خدمة المشتركين، واستنادها إلى وسائل تكنولوجيا مما يقلل تكاليف التشغيل ومن أمثلتها برامج الدفع للفواتير والخدمات عبر الحساب البنكي الإلكتروني أو إضافة بعض الخدمات والبرامج من خلال تطبيق حسابي الإلكتروني.

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على "تسعى الإدارة في الشركة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (84.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أهداف الشركة الأساسية الصادرة والريادة في مجال الاتصالات الخلوية عن طريق تقديم خدمات تنافسية تحظى بتقبل الزبائن لها.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (78.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى عمل دوائر التسويق

والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على الموافقة الإيجابية من قبل أفراد عينة المبحوثين على محور التميز المؤسسي.

عاشراً/ اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ()

$\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستباقي في تحقيق التميز المؤسسي

في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار

البسيط " للتعرف على حجم التأثير الناتج عن التوجه الاستباقي

في تحقيق التميز المؤسسي.

بمعرفة مواطن الضعف والقوة والتعرف على حاجات الزبائن، وتحسين تلك الخدمات وفق رغباتهم واحتياجاتهم.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "تؤكد الإدارة في الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي." قد احتلت المرتبة قبل

الأخيرة بوزن النسبي (82.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد

حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو

الباحثان ذلك إلى اهتمام الشركة بالعنصر البشري الذي يتمتع

بصفات القيادة من خلال الخبرات العملية في الميدان من

مديرين إدارة وتسويق واستثمار ومهندسي التكنولوجيا وخبراء

الاتصالات، مما يجعل قراراتها تتمتع بدرجة عالية على تحقيق

الأهداف.

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور التميز

المؤسسي يساوي 4.16 أي بوزن نسبي قدره (83.60%)

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار لتأثير التوجه الاستباقي

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الإحصائية		القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج
0.711	معامل الارتباط R	*0.000	3.662	0.318	1.166	المقدار الثابت
0.506	معامل التحديد R ²	*0.000	9.497	0.076	0.721	ميل خط الانحدار
90.202	قيمة اختبار F					

للتوجه الاستباقي في تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي يعتبر النموذج المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

ويعزو الباحثان ذلك إلى سرعة الشركة على استغلال

الفرص المتاحة واستباق المنافسين نحوها؛ ليجعلها تتميز عن

منافسيها بما يضمن لها تحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات

المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي تُعزى لمتغيرات الدراسة

(الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة). ولإجابة

عن هذا الفرض تحقق الباحثان من أربع فرضيات، وهي كما

يلي:

* النموذج المقدر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاطلاع على نتائج جدول (10) يتضح أن قيمة

معامل الارتباط تساوي (0.771)، والقيمة الاحتمالية (sig)

تساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التوجه الاستباقي والتميز المؤسسي، وتبين أن

معامل التحديد يساوي (0.506)، وهذا يعني أن ما نسبته

50.6% من التغيرات الحادثة في التميز المؤسسي يرجع إلى

التوجه الاستباقي والنسبة المتبقية والتي تساوي 49.4% ترجع

إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار

F تساوي (90.202) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي

(0.000)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (11).

جدول (11) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التوجه الاستباقي	ذكر	58	4.17	0.625	0.582	0.562	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	4.10	0.451			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "88" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

ويتضح من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لمحور التوجه الاستباقي تساوي (0.562) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.582)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التوجه الاستباقي تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور الجنسين إلى اهتمام الشركة بالتوجه الاستباقي دون النظر إلى اعتبارات

الفروقات بناءً على عامل الجنس؛ لأن الجنسين هم محض اهتمام الشركة لاعتبارهم زبائن لا بد من الاستفادة منهم.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي تعزى لمتغير العمر.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير العمر، والنتائج مبينة في جدول (12).

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقاً لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التوجه الاستباقي	بين المجموعات	0.798	3	0.266	0.819	0.487	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	27.926	86	0.325			
	المجموع	28.724	89				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 86" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.710

يوضح الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لمحور التوجه الاستباقي تساوي (0.487) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول (13).

(0.819) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.710) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التوجه الاستباقي تعزى لمتغير العمر.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقاً للمؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التوجه الاستباقي	بين المجموعات	1.542	2	0.771	2.468	0.091	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	27.182	87	0.312			
	المجموع	28.724	89				

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التوجه الاستباقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول (14)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 87" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.101

يبين الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لمحور التوجه الاستباقي تساوي (0.091) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.468) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.101) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التوجه الاستباقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقاً لسنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التوجه الاستباقي	بين المجموعات	0.138	3	0.046	0.138	0.937	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	28.586	86	0.332			
	المجموع	28.724	89				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 86" ومستوى

دلالة 0.05 تساوي 2.710

يبين الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig)

للدرجة الكلية لمحور التوجه الاستباقي تساوي (0.937) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.138) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.710) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التسويق الريادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات

المبحوثين تجاه التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحثان من أربع فرضيات، وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (15).

جدول (15) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التميز المؤسسي	ذكر	58	4.14	0.624	0.460	0.647	غير دالة إحصائياً
	أنثى	32	4.20	0.482			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "88" ومستوى دلالة

0.05 تساوي 1.96

ويتضح من الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية

(Sig) للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي يساوي (0.647) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.460) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور الجنسين إلى اهتمام الشركة بالتوجه الاستباقي دون النظر إلى اعتبارات الفروقات بناءً على عامل الجنس؛ لأن الجنسين هم محض اهتمام الشركة لاعتبارهم زبائن لا بد من الاستفادة منهم. **الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:**

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير العمر، والنتائج مبينة في جدول (16).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.122	3	0.040	0.118	0.940	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	29.410	86	0.341			
	المجموع	29.532	89				

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول " أثر التوجه الاستباقي في تعزيز التميز المؤسسي " تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول (17)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 86" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.710 يوضح الجدول (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي يساوي (0.940) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.118)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.710)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقاً للمؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التميز المؤسسي	بين المجموعات	1.678	2	0.839	2.620	0.079	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	27.854	87	0.320			
	المجموع	29.532	89				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 87" ومستوى يبين الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي يساوي (0.079)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.620)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي دلالة 0.05 تساوي 3.101

(3.101)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التقييم الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات المؤسسات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على: التمييز المؤسسي " تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (جدول 18) ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين تجاه التمييز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقاً لسنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التمييز المؤسسي	بين المجموعات	2.400	3	0.800	2.536	0.062	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	27.131	86	0.315			
	المجموع	29.532	89				

3. أن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في طرق التسويق بدرجة كبيرة ووزن نسبي بلغ 84.60.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في دور التوجه الاستباقي في تعزيز التمييز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

1. تشكيل ثقافة تنظيمية تسهم في تنمية الروح الريادية عند المسؤولين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية وتعزيز روح المشاركة للإدارة العليا، بما يساهم في تعزيز التمييز المؤسسي.
2. زيادة الاهتمام بالتوجه الاستباقي لما له من دور فاعل في تحقيق التمييز المؤسسي.
3. تحديد معايير وآليات واضحة لقياس وزيادة مستوى التمييز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 86" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.710

يبين الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لمحور التمييز المؤسسي يساوي (0.062)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.536)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.710)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات المبحوثين في التمييز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1. ارتفاع درجة مستوى التمييز المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية بنسبة بلغت 83.2%.
2. يؤثر التوجه الاستباقي في تعزيز التمييز المؤسسي بنسبة 50.6%.

3. جلاب، إحسان دهش، (2014). "العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الثاني.

4. الدليمي، عمر ياسين، (2018). "الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على الإستراتيجيات التسويقية، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 55.

5. رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين، (2013). "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد الثاني.

6. الصالح، أسماء رشاد، (2011). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)"، بحث محكم، مقدم إلى الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، الجزائر.

7. المختار، جمال عبد الله، (2018). "أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41.

8. مسيل، محمود عطا، (2017). "التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين"، بحث محكم، مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع والعشرين "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية"، الجمعية

4. زيادة اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في رغبات الزبائن وحاجاتهم والعمل باستمرار على تطوير الخدمات وتقديم البرامج الجديدة لزيادة الحصة السوقية.

5. اعتماد الإبداع الإداري كإستراتيجية تتبناها شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية من أجل التميز وجودة الأداء .

المصادر والمراجع

- الكتب

1. الجرجاوي، زياد، (2010). "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، ط2، مطبعة أبناء الجراح، قطاع غزة، فلسطين.

2. السكارنة، بلال خلف، (2008). "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. السلمي، علي، (2002). "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

4. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن واخرون (2001). "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.

- الدوريات

1. أبو فارة، يوسف، (2010). "التسويق الريادي في منظمات الأعمال"، بحث محكم، مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر "الريادية في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأهلية، عمان، الأردن.

2. أحمد، أسامة عبد اللطيف، والسعيد، كرار فاضل، (2019). "تأثير تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة قار الحكومية وجامعة العين الأهلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد الرابع.

Institutions -UCAS as a Case Study", Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine.

3. Sharma, A. K., & Talwar, B. (2007). **"Evolution of Universal Business Excellence Model in Co-Porting Vedic Philosophy"**, Measuring Business Excellence, Vol 11, NO 3.

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

- الرسائل الجامعية

1. الأنصاري، عبد العزيز، (2018). "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

2. حسن، عبد المحسن، (2010). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

3. زغمار، سلمى، (2017). "أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بين مهدي، الجزائر.

4. سهومود، إيهاب، (2013). "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

5. اللوح، باسم عمر، (2017). "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

6. المصري، إبراهيم عمر، (2015). "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- المراجع الأجنبية:

1. Haro-Domínguez, C., Ortega-Egea, T., & Tamayo-Torres, I. (2010). **"Proactive orientation and its influence for technology acquisition"**. Industrial Management & Data Systems, vol (110),no(7), pp 953-970.
2. Saada, Ismail Jamal, (2013). **"Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education"**