

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

٥، ١ المقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي في ضوء التحليل الإحصائي لاجابات افراد عينة البحث الموظفين العاملين في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل) بمحافظة ظفار والتي تدور حول وصف كلاً من : عوامل التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات"، من جهة، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين هذين المتغيرين من جهة أخرى، كذلك يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج المتصلة بأهم الصعوبات التي يواجهها مديرو وموظفو شركة الاتصالات في الوصول إلى مستوى من التميز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين ، والمقترحات التي قدمها هؤلاء الموظفين في سبيل الوصول إلى مستويات عالية من التميز التنظيمي في شركة الاتصالات العمانية.

وسيتيم في هذا الفصل أيضاً ربط النتائج بالأدب الإداري ذي الصلة المتاح، كما سيتم أيضاً الإشارة إلى مدى اتساقها مع نتائج بعض الدراسات الميدانية السابقة التي أجريت على متغيراتها، كما سيتضمن الفصل الحالي التفسيرات التي أضافها الباحث على بعض نتائج البحث في ضوء كلاً من: خبرته الميدانية في البحث ونتائج الدراسات السابقة. في نهاية هذا الفصل سيتم استعراض أبرز الاستنتاجات المستخلصة من نتائج البحث، كما يحتوي هذا الفصل أيضاً على الإسهامات العملية والعلمية والمنهجية، إضافة إلى جملة من التوصيات والدراسات المستقبلية.

## ٥، ٢ مناقشة نتائج الاجابات المتعلقة بأسئلة البحث

في هذا الجزء سيتم مناقشة نتائج الاجابات التي ظهرت في الفصل السابق من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المختلفة حيث أنه سيتم تحليلها ومناقشتها بالتفصيل لكل سؤال وحسب المحاور والمجالات لكل سؤال على حدة وهكذا لجميع اجابات الاسئلة للوصول الى النتيجة العامة والتحقق من صحة الفرضيات وإثباتها أو نفيها والخروج بأهم النتائج والتوصيات من هذا البحث.

## ٥، ٢، ١ ملخص ومناقشة نتائج اجابة السؤال الاول

نص السؤال الاول لهذا البحث على ما يلي " ما مدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز) على بعد الملموسية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟"، وقد أسفرت نتائج المعالجة الاحصائية لاستجابات عينة البحث في هذا المتغير عن وجود درجة مرتفعة من مقومات التميز التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين، سواء ذلك على مستوى جملة مقومات التميز التنظيمي ككل أو على مستوى كل مقوم من مقوماته الفرعية كالا على حدة. وأكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس التميز التنظيمي ان هناك أسهام واضح لعوامل التميز التنظيمي في بروز هذا المستوى من مقومات الابداع الاداري وجعله أكثر وضوحا بدرجة أعلى كالا من الممارسات التالية: استخدام الموظّفين الصلاحيات المنوطة لهم والتدريب المنظم والمنطقي متتابع الخطوات في عملية حل المشاكل التي كانت تواجههم، وسعيهم المستمر لاكتساب مهارات جديدة في مجال الادارة من خلال التدريب مكنتهم من الممارسة الادارية المتميزة ، كما أكدت نتائج التحليل أن مقياس التميز التنظيمي قد تميز بمعايير الصدق البنائي، وهو ما يشير إلى وجود تطابق بين مقياس التميز التنظيمي وأبعاده الثلاثة ( التدريب، والتمكين، والتحفيز) التي تمثله والبيانات التي تم جمعها من بيئة الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين عوامل التميز التنظيمي والملموسية أوضحت نتيجة تحليل المسار أن التقديرات المعيارية للتمكين كانت إيجابية، كما أن قيمة النسبة الحرجة للتمكين والتدريب كانت أكبر من قيمة المعيار المحدد (1,964)، كما أن قيمة p-value كانت 0,000 وهي أصغر من p-value (0,05) وهذا بدوره يؤكد قبول الفرضيات، بوجود تأثير إيجابي لكلاً من التمكين والتدريب على بعد الملموسية، وأكدت هذه النتائج على أن الاهتمام بالتمكين والتدريب في الشركة العمانية للاتصالات سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على الملموسية لدى العملاء. ومن جهة أخرى أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الأولى عدم تأثير التحفيز على الملموسية وفقاً للتقديرات المعيارية والنسبة الحرجة التي كانت أصغر من المعيار المحدد (1,964)، وكذلك الدلالة الإحصائية التي كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

وفيما يتعلق بمقارنة نتيجة الفرضية الأولى مع ماجاءت به الدراسات السابقة نجد الدراسة الحالية توافقت مع ماجاءت به نتائج دراسة (أبو شعبان، 2017) فيما يتعلق بعلاقة التدريب مع أبعاد جودة الخدمات، حيث توصلت دراسة أبو شعبان (2017) إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) بين التدريب وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية بشكل عام، وبشكل مفصل توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتدريب بأبعاده مجتمعة احتياجات التدريب، البيئة التدريبية، كفاءة التدريب، العائد المتوقع من التدريب) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادهها مجتمعة الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن علاقة عامل التدريب بكافة عوامل أو أبعاد جودة الخدمة وخاصة بعد الملموسية دلت على وجود العلاقة بينها، ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بإقامة الدورات التدريبية بصورة مستمرة لمختلف العاملين، و تحديث أساليب التدريب باستمرار بشركة الإتصالات العمانية، يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير أداء العاملين وسيلامس هذا الأداء المتطور لدى العملاء.

فعملية التدريب داخل المؤسسة بطريقة فعالة وشاملة تؤثر إيجاباً على عملية التخطيط للجودة الشاملة، وترتبط بإبعادها بشكل مباشر، وهذا ما تضمنته دراسة (عبادة، أمينة ٢٠١٧)،، في دراستهما لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM على جودة الخدمات الصحية و تقييمها بغرض تبني مختلف السياسات و الاستراتيجيات التي تسعى الى تحسينها ، على أنه ينبغي في أي منظمة وجدود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفق لحاجة المنظمة أولاً ووفقاً لتطورات البيئة التي تؤثر على أعمال المنظمة.

كما أنّ تمكين الموظفين بشركة الإتصالات العمانية من خلال قيامهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة و توفير للموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية، وتفويض الشركة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية الموكّلة لهم، بلاشك سوف يلامس ذلك، الإهتمام بالمظهر الداخلي للعاملين بالشركة، إضافة إلى الإهتمام بالمظهر الداخلي أيضاً بالشركة كالديكور والأثاث والمعدّات والأدوات وذلك لزيادة درجة الجاذبية للعملاء.

إضافة إلى إستمرارية عملية التدريب لمختلف العاملين في شركة الإتصالات العمانية و تكامل التدريب في الشركة مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى وتحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية، سوف يؤدي ذلك إلى تطوير وتحسين أداء العاملين وظهور الشركة بمظهر جذاب الذي ينعكس على تقديم الشركة أفضل جودة للخدمات.



وهذا يتوافق مع ما أكدته الطيرة ، عبدالله عبدالعاطي ٢٠١٧ ” من جامعة عمر المختار الليبية، في

بحثه (مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الوحدة بمدينة درنة وطرق تحسينها من وجهة نظر العاملين) على أن ” السبب الرئيسي في تدني الخدمات (الملموسية) يكمن في قلة الإمكانيات والموارد المادية، من حيث الأجهزة والمعدات والمواد الطبية بالإضافة إلى الموقع غير الملائم للمستشفى.

فيما يتعلق بعلاقة التمكين مع ابعاد جودة الخدمات، فلقد اشارت نتائج الدراسة الحالية الى وجود العلاقة الإيجابية بين عامل التمكين مع بعد الملموسية، حيث اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات سابقة أمثال (قسوم، ٢٠١٧)، (يوب، ٢٠١٤)، (نصيرات، ٢٠١١)، فعلى سبيل المثال نجد ان دراسة قسوم (٢٠١٧) توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية، وهذه النتيجة جاءت منسجنة مع نتيجة هذا الفرض، تماماً كما في دراسة أيوب (٢٠١٤) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (نفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، فلقد اتفقت معها نتيجة الفرضية الأولى لهذه الدراسة، والامر كذلك بالنسبة الى دراسة نصيرات (٢٠١١) التي توصلت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعلى النقيض من ذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ماتوصلت اليه دراسة بن عيشاوي وآخرون (٢٠١٧)، التي توصلت الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده ( العمل الجماعي، المشاركة بالمعلومات) على تحسين جودة الخدمات الصحية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين ببعده (الحرية والاستقلالية) على تحسين جودة الخدمات الصحية.

## ٢،٢،٥ مناقشة نتائج إجابة السؤال الثاني

نص السؤال الثاني في البحث الحالي على ما يلي "مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز) على بعد الاعتمادية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟ وقد أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية لأستجابات عينة البحث في هذا المتغير عن وجود درجة مرتفعة من التوافق على ان شركة الأتصال العمانية ( عمانتل) تقدم مستوى عالي من بعد الاعتمادية.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين عوامل التميز التنظيمي والاعتمادية أوضحت نتيجة تحليل المسار أن التقديرات المعيارية لعوامل التميز التنظيمي ( التحفيز، التدريب، التمكين) كانت إيجابية، كما أن قيمة النسبة الحرجة للعوامل السابقة كانت أكبر من قيمة المعيار المحدد (١،٩٦٤)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥)، وأكدت هذه النتائج على أن الاهتمام بالتحفيز في الشركة العمانية للاتصالات سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على الاعتمادية لدى العملاء، كون الأعلى تأثيراً على بعد الاعتمادية مقارنة بالعوامل الأخرى. كما أن الاهتمام بتحفيز الموظفين بشركة الإتصالات العمانية (عمانتل) من خلال تكليف المتميزين من العاملين في مواقع قيادية و دعم الموظفين برسائل الشكر والتقدير، إضافة إلى منح الترقية الإستثنائية للعاملين المتميزين والأوسمة للجيدين ،حتى تكتسب شركة الإتصالات العمانية معيار الاعتمادية و تطوير أنظمة وإجراءات تقديم الخدمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها.

إضافة إلى ذلك، أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية بوجود تأثير إيجابي للتمكين والتدريب على الاعتمادية وفقاً للتقديرات المعيارية والنسبة الحرجة التي كانت أصغر من المعيار المحدد (١،٩٦٤)، وكذلك الدلالة الإحصائية التي كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥) لكل من العوامل السابقة. حيث أظهر العاملون في شركة الاتصالات العمانية ان هناك علاقة ثقة عميقة ومتبادلة بينهم وبين الشركة تساعدهم في تخطي المعوقات الادارية بمختلف أنواعها وإيجاد الحلول الناجحة وبدائلها ومتابعة المسير نحو تحقيق التميز التنظيمي،

وقدرات توظيف الافكار المطروحة لحل المشكلات في تحسين أساليب العمل الإداري , وينطلق هذا الارتفاع في درجة الانسجام بين التحفيز والتدريب والتمكين على بعد الإعتماذية جملة مؤشرات مقومات التميّز التنظيمي بشكل عام لدى موظفوا شركة الإتصالات بمحافظة ظفار من مزيج من العوامل والمتغيرات الداخلية والاستعدادات الفطرية لدى الموظفين و المتصلة بمقومات الابداع الاداري لديهم من جهة والعوامل الخارجية البيئية المحفزة للتمييز من جهة أخرى.

كما أنّ تمكين شركة الإتصالات العمانية بتوفير الفرصة للعاملين لإتخاذ القرارات باستقلالية وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء ، وتفويض الشركة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية المؤكّله لهم، سوف تكتسب الشركة معيار الإعتماذية و تطوير أنظمة وإجراءات تقديم الخدمة لتحسين جودة الخدمات المقدّمة لعملائها. إضافة إلى إستمرارية عملية التدريب لمختلف العاملين في شركة الإتصالات العمانية و تكامل التدريب في الشركة مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى وتحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية، سوف تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب، كما تقدم الشركة خدماتها بفاعلية وبدرجة عالية من الاعتمادية.

إذ يساهم في هذا الارتفاع توفر استعدادات فطرية كامنة لدى بعض المديرين في جوانب التميّز التنظيمي المختلفة، وكذلك توفر قناعات لدى هؤلاء الموظفون بضرورة ممارسة التمكين والتحفيز والتدريب والحصول على تدريب مستمر يُمكنهم للوقوف أمام التحديات ووالمشكلات التي تواجهها شركتهم في عصر التقدم العلمي سريع التغير والعمولة وثورة الإتصالات والانفجار المعرفي، وكذلك من إيمانهم بدورهم في تهيئة بيئة إبداعية متميّزة للمساهمة في تفجير الطاقات الابداعية لدى العاملين بالشركة، كما يعود الامر الى توفر إمكانيات وتجهيزات مادية كما ورد في بعد الملموسية للمساعدة على تطوير الادارة الابداعية المتميّزة في شركة الإتصالات عمانتل.

لذا يمكن إرجاع الأمر الى التفاعل الحاصل والثقة المتبادلة بين الشركة والموظفين مما يوفر بيئة عمل مناسبة تساعد في إستخراج السمات الأبداعية الفطرية الكامنة لدى الموظفين التي وجدت لها البيئة المناسبة لتتحول الى قدرات إبداعية ظاهرة لها اثار ملموسة على أرض واقع العمل الإداري المتميز.

وفيما يتعلق بمقارنة نتيجة الفرضية الثانية مع ماجاءت به الدراسات السابقة نجد الدراسة الحالية اتفقت مع ماجاءت به نتائج دراسة (عبادة، أمينة ٢٠١٧) فيما يتعلق بعلاقة التدريب مع ابعاد جودة الخدمات، حيث توصلت دراسة أبو (عبادة، أمينة ٢٠١٧) إلى وجود حدود جيدة بما يتعلق بعلاقة التدريب مع أبعاد جودة الخدمات الصحية، وبشكل مفصل توصلت الدراسة الى وجود أثر جيد للتدريب بأبعاده مجتمعة احتياجات التدريب، البيئة التدريبية، كفاءة التدريب، العائد المتوقع من التدريب) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعاده مجتمعة الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية، حيث أن علاقة عامل التدريب بكافة عوامل أو ابعاد جودة الخدمة وخاصة بعد الإعتمادية دلت على وجود العلاقة بينها، ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بأن إستراتيجية التدريب بكل مكوناتها تدعم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بطريقة مباشرة، كون عملية التدريب تنصب على تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية بطريقة تختلف عن تحسين وتطوير إدارة الجودة، فكلاهما له نمط خاص والتحسين والتطوير والتدريب، فعملية التدريب داخل المؤسسة بطريقة فعالة وشاملة تؤثر إيجاباً على عملية التخطيط للجودة الشاملة، وترتبط بأبعاده بشكل مباشر، وهذا ما ضمنته دراسة (عبادة، أمينة ٢٠١٧)، في دراستهما لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM على جودة الخدمات الصحية و تقييمها بغرض تبني مختلف السياسات و الاستراتيجيات التي تسعى الى تحسينها، على أنه ينبغي في أي منظمة وجدود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفق حاجة المنظمة أولاً ووفقاً لتطورات البيئة التي تؤثر على أعمال



المنظمة. بينما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (2018, Salah A. Alabduljader) والتي اظهرت ان هناك علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين ابعاد جودة الخدمة وعوامل التميز الوظيفي.

### ٣،٢،٥ مناقشة نتائج إجابة السؤال الثالث

نص السؤال الثالث لهذا البحث على ما يلي "مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز) على بعد الأمان والثقة بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟ من خلال نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين عوامل التميز التنظيمي وبعد الأمان والثقة أوضحت نتيجة تحليل المسار أن التقديرات المعيارية للتحفيز والتدريب كانت إيجابية ومرتفعة، كما أن قيمة النسبة الحرجة للتحفيز والتدريب كانت أكبر من قيمة المعيار المحدد (١،٩٦٤)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥)، وأكدت هذه النتائج على أن الإهتمام بالتحفيز والتدريب في الشركة العمانية للاتصالات سيؤدي إلى التأثير الإيجابي القوي على الأمان والثقة لدى العملاء. في الجانب الآخر، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة بعدم وجود تأثير إيجابي للتمكين على الأمان وفقاً للتقديرات المعيارية والنسبة الحرجة التي كانت أكبر من المعيار المحدد (١،٩٦٤)، وكذلك الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥).

وفيما يتعلق بمقارنة نتيجة الفرضية الثالثة مع ماجاءت به الدراسات السابقة نجد الدراسة الحالية إتفقت مع ماجاءت به نتائج دراسة (واكانيمارافو وآخرون، ٢٠٢٠) فيما يتعلق بعلاقة التدريب مع ابعاد جودة الخدمات، حيث توصلت دراسة ( واكانيمارافو وآخرون، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) بين التدريب وجودة الخدمات الفندقية بشكل عام ، وبشكل مفصل توصلت الدراسة الى وجود أثر للتدريب بأبعاده

مجتمعة احتياجات التدريب، البيئة التدريبية، كفاءة التدريب، العائد المتوقع من التدريب) في تحسين جودة الخدمات الفندقية بأبعادها مجتمعة الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية، حيث أن علاقة عامل التدريب بكافة عوامل أو أبعاد جودة الخدمة وخاصة بعد الأمان دلت على وجود العلاقة بينها، ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بأن إستراتيجية التدريب بكل مكوناتها تدعم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، فعملية التدريب داخل المؤسسة بطريقة فعالة وشاملة تؤثر إيجاباً على عملية التخطيط للجودة الشاملة، وترتبط بأبعادها بشكل مباشر، وهذا ما ضمنته دراسة (شين وتانك، ٢٠١٨) (Shen, & Tang، في دراستهما لأثر لتدريب على جودة الخدمات في منظمات الأعمال في جنوب الصين. ، بالنظر إلى هذه النتائج ، يجب على المنظمات التي تسعى إلى تحسين جودة خدمة العملاء ضمان توفير التدريب المناسب ويجب أن تساعد في نقل المعرفة والمهارات المكتسبة وتقديم الدعم التنظيمي للموظفين.

كما أن الاهتمام بتحفيز الموظفين بشركة الاتصالات العمانية (عمانتل) من خلال تكليف المتميزين من العاملين في مواقع قيادية و دعم الموظفين برسائل الشكر والتقدير، إضافة إلى منح الترقية الإستثنائية للعاملين المتميزين سوف تفرض الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل أهداف الشركة ،حتى يشعر الموظفون بالأمان والثقة و تبني إدارة الجودة الشاملة في الشركة. كما أن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للخدمات والإنتاج لا يمكن أن توفى ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل.

في الجانب الآخر، أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لعامل التمكين على بعد الأمان والثقة، ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بأن إستراتيجية التمكين بكل مكوناتها تدعم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بطريقة غير مباشرة، كون عملية التمكين تنصب على تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية بطريقة تختلف عن تحسين

وتطوير إدارة الجودة، فكلاهما له نمط خاص، فعملية التمكين داخل المؤسسة بطريقة فعالة وشاملة تؤثر إيجاباً على عملية التخطيط للجودة الشاملة، ولا ترتبط بإبعادها بشكل مباشر.

#### ٤،٢،٥ مناقشة نتائج إجابة السؤال الرابع

نص السؤال الرابع في هذا لبحث على ما يلي " مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز) على بعد الاستجابة بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟ من خلال نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين عوامل التميز التنظيمي والاستجابة أوضحت نتيجة تحليل المسار أن التقديرات المعيارية للتحفيز كانت إيجابية ومرتفعة، كما أن قيمة النسبة الحرجة للتحفيز كانت أكبر من قيمة المعيار المحدد (١،٩٦٤)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥)، وأكدت هذه النتائج على أن الاهتمام بالتحفيز في الشركة العمانية للاتصالات سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على الاستجابة. إضافة إلى ذلك، أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرابعة أيضاً وجود تأثير إيجابي للتدريب والتمكين على الاستجابة وفقاً للتقديرات المعيارية والنسبة الحرجة التي كانت أكبر من المعيار المحدد (١،٩٦٤)، وكذلك الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥) لكل من عاملي التدريب والتمكين.

ويرى الباحث قيام شركة الإتصالات العمانية (عمانتل) بتحفيز الموظفين من خلال تكليف المتميزين من العاملين في مواقع قيادية و دعم الموظفين برسائل الشكر والتقدير، إضافة إلى منح الترقية الإستثنائية للعاملين المتميزين والأوسمة للجيديين، يؤدي ذلك إلى إستجابة كاملة من خلال رغبة وجاهزية العاملين بالشركة لتقديم الخدمة بأفضل جودة لعملاء الشركة.

كما أنّ تفويض الموظّفين بالشركة ومنحهم صلاحيات كافية لإنجاز المهام الوظيفية الموكّله لهم قيامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة وتوفير الفرصة للموظّفين لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية، ، يؤدي ذلك إلى رغبة وجاهزيّة العاملين بالشركة لتقديم الخدمة بأفضل جودة لعملاء الشركة.

إضافة إلى التدريب المستمر لمختلف العاملين في الشركة و تكامل التدريب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى وتحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية، سوف ينعكس ذلك على تقديم جودة للخدمات من قبل شركة الإتصالات العمانية لعملائها.

وفيما يتعلق بمقارنة نتيجة الفرضية الرابعة مع ماجاءت به الدراسات السابقة نجد الدراسة الحالية إتفقت مع ماجاءت به نتائج دراسة (ساو جاو وآخرون، ٢٠١٩). فيما يتعلق بعلاقة التدريب مع ابعاد جودة الخدمات في قطاع نادي الجولف في صناعة الضيافة والفندقة ، حيث توصلت دراسة (ساو جاو وآخرون، ٢٠١٩) إن التدريب جزءاً ضرورياً ومهما للأحتفاظ بالموظّفين وتطوير الموظّفين و يساهم أيضاً في تحسين جودة الخدمة. فلاحتفاظ بالأعضاء والموظّفين يرضي الجوانب الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية ، حيث يوجد تحسن في تمويل الأعمال وكذلك دور إيجابي التأثير على المجتمع ، وبشكل مفصل توصلت الدراسة الى وجود أثر للتدريب بأبعاده مجتمعة احتياجات التدريب، البيئة التدريبية، كفاءة التدريب، العائد المتوقع من التدريب) في تحسين جودة الخدمات في قطاع نوادي القولف بأبعادها مجتمعة ( الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، وهذا مالم تتوصل اليه الدراسة الحالية، حيث أن علاقة عامل التدريب بكافة عوامل أو ابعاد جودة الخدمة وخاصة بعد الأستجابة دلت على وجود العلاقة بينها، ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بأن إستراتيجية التحفيز والتدريب والتمكين بكل مكوناتها تدعم تحسين وتطوير إدارة الجودة ، كون عوامل التميّز التنظيمي تنصب على تحسين وتطوير تحسين وتطوير إدارة الجودة ، فعملية التحفيز و التدريب والتمكين داخل المؤسسة بطريقة فعّالة



وشاملة تؤثر إيجاباً على جودة الخدمات بالشركة الإتصالات العمانية (عمانتل) بمحافظة ظفار، وترتبط بأبعادها بشكل مباشر .

#### ٥،٢،٥ مناقشة نتائج إجابة السؤال الخامس

نص السؤال الخامس في إطار هذا البحث على ما يلي "مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في

(التدريب، التمكين، التحفيز) على بعد التعاطف بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار؟"

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين عوامل التميز التنظيمي والتعاطف أوضحت نتيجة تحليل

المسار أن التقديرات المعيارية للتحفيز والتمكين والتدريب كانت إيجابية، كما أن قيمة النسبة الحرجة للتحفيز و

التمكين والتدريب كانت أكبر من قيمة المعيار المحدد ( ١،٩٦٤ )، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لكل منهما

كانت أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠،٠٥)، وأكدت هذه النتائج على أن الاهتمام بعوامل التميز

التنظيمي (التحفيز والتمكين والتدريب) في الشركة العمانية للاتصالات سيؤدى إلى التأثير الإيجابي على التعاطف.

ويرى الباحث إستمرارية عملية التدريب لمختلف العاملين في شركة الإتصالات العمانية و تكامل التدريب في

الشركة مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى وتحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة على نحو علمي وبما يحقق

أهدافها التدريبية، سوف تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب، وإبداء روح الصداقة والتعاطف مع العميل

وإشعارهم بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته. إضافة إلى تحفيز الموظفين من خلال تكليف المتميزين

من العاملين في مواقع قيادية و تقديم عبارات الشكر والتقدير والثناء الشفوية للعاملين ، إضافة إلى تشجيع و

دعم الأفكار المتعلقة بتحسين أدائهم ، ينعكس ذلك إلى قدرة الموظف على إظهار الإهتمام الحقيقي للعملاء و

يظهر التعاطف باستمرار من قبل الموظف حتى يكون فعالاً.

كما أنّ تمكين شركة الإتصالات العمانية بتوفير الفرصة للعاملين لإتخاذ القرارات باستقلالية وتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، وتفويض الشركة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية الموكّله لهم، سوف يظهر ذلك في التعاون والتعاطف مع العملاء من قبل موظفي الشركة.

وفيما يتعلق بمقارنة نتيجة الفرضية الخامسة مع ماجاءت به الدراسات السابقة نجد الدراسة الحالية أتفقت مع ماجاءت به نتائج الدراسة عن دراسة ( سرهامنيام ، ٢٠١٧ ) . فيما يتعلق بعلاقة التحفيز مع ابعاد جودة الخدمات في قطاع التعليم ، حيث توصلت دراسة ( سرهامنيام ، ٢٠١٧ ) الى ان هناك تأثير مباشر لجودة الخدمة المتصورة للطلاب على رضا الطلاب وتحفيزهم ؛ والتأثير غير المباشر على ولاء الطلاب. وتم مناقشة الآثار والمساهمات البحثية والتي أشارت إلى إجراء المزيد من البحث.، كذلك اظهرت دراسة ( دار ، ٢٠١٥ ) وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تدريب الموظفين وجودة الخدمات التي يقدمها الموظفون في الفنادق السياحية في الهند. وناقشت الدراسة الآثار المترتبة على النتائج المقدمة وتقرح التطبيقات العملية المحتملة. حيث يوجد تحسن في تمويل الأعمال وكذلك إيجابي تأثير على المجتمع ، وبشكل مفصل توصلت الدراسة الى وجود أثر للتدريب بأبعاده مجتمعة ( احتياجات التدريب، البيئة التدريبية، كفاءة التدريب، العائد المتوقع من التدريب) في الفنادق السياحية الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في أوتارانتشال ، الهند على جودة الخدمة بأبعادها مجتمعة ( الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، وهذا ما لم تتوصل اليه الدراسة الحالية، حيث أن علاقة عوامل التميز التنظيمي بكافة عوامل أو ابعاد جودة الخدمة وخاصة بعد التعاطف دلت على وجود العلاقة بينها، ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بأن إستراتيجية التحفيز والتدريب و التمكين بكل مكوناتها تدعم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بطريقة مباشرة كون عملية التحفيز والتدريب و التمكين تنصب على تحسين وتطوير إدارة الجودة ، فعوامل التميز التنظيمي داخل المؤسسة بطريقة فعالة وشاملة تؤثر إيجاباً

على عملية التخطيط للجودة الشاملة، وترتبط بأبعادها بشكل مباشر، وهذا ما تضمنته دراسة ( بن عيشاوي، وسلخان، ٢٠١٧ )، في دراستهما لأثر التمكين والتحفيز على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص: حالة عيادة الرمال بالوادي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية التمكين والتحفيز للعاملين بأبعاده على تحسين جودة الخدمات الصحية. كذلك أظهرت دراسة أوكيل ( ٢٠١٦ ) من نتائج التحليل الإحصائي عن رضا الموظف وجودة الخدمة أن تأثير تمكين الموظف يرتبط سلبياً بالمللوسة (  $P < ٠,٠٠٥$  ،  $٠,٠١٣٥$  ) والاستجابة (  $P < ٠,٠٠٥$  ،  $٠,٠١٨٠$  ) لجودة الخدمة ، ويقدم الموظفون الراضون خدمة ذات جودة أفضل. وأن هذا البحث له آثار واضحة على كل من الموظفين والمؤسسات. تشير هذه الدراسة إلى أنه من خلال التمكين الموظفين ، يمكن للمؤسسة زيادة مستوى رضا الموظفين الذي يؤدي بالتالي إلى تحسين جودة الخدمة.

٣,٥. المساهمات والآثار والصعوبات المترتبة على الدراسة.

١,٣,٥. الاسهامات العلمية.

بالرغم من أهمية الأسهامات العلمية للأدبيات السابقة التي تناولت العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسية والتي تشترك معها الدراسة الحالية في بعض من جزئياتها المترتبة على المتغيرات الرئيسية المتمثلة في (عوامل التميز المنظمي) و (أبعاد جودة الخدمة)، غير ان تلك الأسهامات تأتي متباعدة في شكل نماذجها النظرية ومختلفة في مستوى دلالاتها المعلمية بين ظروف زمانية ومكانية واجتماعية مختلفة تتميز عن بعضها البعض كل منها حسب خصوصيتها الاجتماعية والزمنية وأمكانياتها اللوجستية، فإذا حقق نموذجاً ما نجاحه في تجربة مجتمعية محدودة، فلا يعني ذلك بالضرورة نجاحه في تجربة مجتمعية أخرى.

تعتبر هذه الدراسة إضافة معرفية لمتابعة الأدب النظري والدراسات السابقة للمعايير الأساسية: أثر عوامل التميز التنظيمي (التدريب، التمكين، التحفيز)، على جودة الخدمات بأبعاده (الإعتمادية-الاستجابة-المللوسية-الامان

و الثقة-التعاطف) في الشركة العمانية للإتصالات (عمانتل) في محافظة ظفار، تحت وجود مفاهيم متكاملة عن منهجية الدراسة، كما أن الدراسة احتوت على مؤشرات رقمية مستندة إلى نتائج التحليلات الإحصائية. تستمد هذه الدراسة أهميتها في محاولتها تقديم تصور واضح لدى في الشركة العمانية للإتصالات (عمانتل) في محافظة ظفار في سلطنة عمان عن أثر التميّز التنظيمي على جودة الخدمات.

ومن خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إتضح جلياً أن عوامل التميّز التنظيمي (التحفيز والتدريب والتمكين) يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تبناها شركة الإتصالات العمانية من أجل تحسين وتطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مباديرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن الشركة من تحسين أداء موظفيها وتقديم أفضل جودة للخدمات وبلوغ رضا العملاء.

عليه فإن الآثار والاسهامات العلمية لهذه الدراسة تكمن في محاولة الوصول إلى نموذج يتوافق والبيئة المكانية المناسبة له، بغية الوصول إلى نموذج يساعد في فهم العلاقات للمتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة، وما أن تتحقق الغاية من ذلك سيصبح الاعتماد عليه فيما بعد ممكناً في المجال التطبيقي له وضرورة من ضرورات استخدام العلم والمعرفة في عملية التطوير، الأمر الذي دفع الباحثة إلى تناول تلك الإسهامات السابقة مرة أخرى وتناولها بشكل يختلف بداية من صياغة أشكالية الدراسة وحتى بناء النموذج النظري لها، بغية الوصول إلى نموذجاً علمياً وواقعياً يتوافق والخصوصية الزمانية والمكانية لبيئة الدراسة، وفي ذلك تكمن أسهامات العلمية للدراسة الحالية في مقدار ماستسهام به في عملية الفهم والتفسير ومن ثم التطوير ، ومن خلال ماستضيفه إلى الأدب المعرفي بشكل عام والأدب الإداري بشكل خاص ، الأمر الذي يعد موضوع تركيز واهمية في بيئة الاعمال العمانية لكونها ستقدم تقييماً ووصفاً علمياً عن العلاقة التكاملية للمتغيرات الدراسة الرئيسية والذي من شأنه أن يساعد كثير من المؤسسات في معرفة أهمية تلك



العلاقة ، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعاً ورافداً لأجراء دراسات وابحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

### ٢،٣،٥ الاسهامات العملية.

تجدر الإشارة إلى أن سلطنة عمان قد أقرت أهداف التنمية المستدامة (٢٠٤٠) مع دول العالم في قمة الأمم المتحدة في سبتمبر ٢٠١٥م وتعمل حثيثاً لتحقيق هذه الأهداف، حيث اقيمت المؤتمرات والندوات وورش العمل لدعم هذه الرؤية حول تحقيق تنمية شاملة ومستدامة على الصعيد المحلي والإقليمي، وعلى اعتبار أن مؤسسات التعليم العالي تمثل أحد دعائم الاقتصاد الوطني، وتسهم بشكل كبير في دعم الخطط التنموية في المجالات المختلفة، هذا فضلاً عن ارتباط نشاطها برؤوس الأموال الفكرية، بالإضافة إلى تنوع خدماتها التعليمية والاستشارية، الأمر الذي يجعلها مركزاً داعماً ومساعداً في توفير قيادات إدارية والتي هي بمثابة المطلب الأول والرئيسي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة، لذلك ركزت الدراسة على عوامل التميز التنظيمي المؤثرة على أبعاد جودة الخدمة واحساساً من الباحث بالمسؤولية المشتركة اتجاه بلدها في المساعدة على تقديم نتائج قد تدعم الرؤية الشاملة للدولة في تحقيق أهدافها ومتطلبات جودة الخدمات المقدمة.

### ٣،٣،٥ الاسهامات المنهجية.

أن منهجية الدراسة الحالية لا تختلف كلياً على ما جاءت به المنهجيات بالدراسات السابقة وانما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في بعض الجزئيات الأخرى والتي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية اعتمدت في تحليل العلاقات بين عوامل دراستها على برنامج التحليل الإحصائي (SEM-AMOS) والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، وذلك نظراً لتعدد العلاقات السببية في نموذجها النظري.

وهذا ما يضيف اساهمات منهجية مقارنةً بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية - في حدود علم الباحث - وخالصة القول يمكن لنا أن نوجز بأن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط أنموذجها النظري وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها وأسلوب تحليل بياناتها.

٥، ٤ التوصيات.

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة توصي الباحثة التوصيات التالية:

- ١- أدراك أهمية الدور الذي تقدمه عوامل التميز التنظيمي من دعم لما له من قيمة في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.
- ٢- زيادة الاهتمام برأس المال البشري لانه العنصر الفعال في نجاح أي عملية من خلال اعداد البرامج التدريبية وتطوير مهاراتهم والاحتفاظ بالموظفين الحاليين ذوي القدرات المعرفية المتميزة، من خلال تقديم الدعم لهم من قبل الادارة العليا من أجل تحقيق عوامل تنظيمية تتميز بالعتاء، ودعم سياسات التمكين وتفويض الصلاحيات للموظفين هذا من شأنه المساعدة في تحقيق جودة خدمات ترتقي ان تكون ذو منفعة للمستفيدين منها.
- ٣- ضرورة تطبيق عوامل التميز التنظيمي لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها لتحقيق جودة الخدمة التي يقدمونها
- ٤- نشر مفهوم التميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقه في شركة الاتصالات العمانية وذلك في سبيل الإرتقاء بجودة العمل، وتحقيق أكبر قدر من التفوق والإبداع الإداري، ويمكن تحقيق ذلك طريق اللقاءات والمحاضرات أو إصدار كتيبات تثقيفية وإرشادية.

- ٥- تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري واضحة المعالم من حيث الرؤية والأهداف والقيم والتبني للمفاهيم الإدارية الحديثة في شركة الإتصالات العمانية مثل الإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة لما تلك المفاهيم من علاقة وثيقة بالتمكين الإداري للعاملين في الشركة
- ٦- ضرورة اهتمام إدارة الشركة بتدريب العاملين أثناء الخدمة من أجل إستيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتقنيات الإتصال المتطورة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطوير شركة الإتصالات العمانية (عمانتل).
- ٧- نشر الوعي والمعرفة لدى الموظفين في شركة الإتصالات العمانية المبحوثة للوصول إلى قناعة مفادها إن جودة الخدمات من العوامل الهامة للوصول إلى رضا العملاء
- ٨- ضرورة وضع حوافز معنوية ومادية للعاملين المتميزين في الشركة، من أجل رفع روحهم المعنوية، وزيادة دافعيتهم للعمل وبالتالي تحسين مستوى أداءهم وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء.
- ٩- ضرورة زيادة درجة الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين، من خلال تحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، لأن ذلك سينعكس على طريقة وجودة تقديم الخدمة، ويكون ذلك من خلال عقد لقاءات دورية، ومن خلال الإهتمام بالأنشطة الإجتماعية في الشركة المبحوثة مثل: الإحتفالات، والرحلات.
- ١٠- ضرورة العمل على تدريب وتأهيل العاملين وتحسين قدراتهم على إتخاذ القرارات، مما يساهم في الإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة لعملاء الشركة
- ١١- ضرورة العمل على زيادة الإهتمام بالعناصر المادية الملموسة في شركة الإتصالات العمانية من حيث زيادة الإهتمام بالمظهر الخارجي كشكل المبنى ومن حيث الإهتمام بالمظهر الداخلي كالديكور والأثاث والمعدّات والأدوات وذلك لزيادة درجة الجاذبية للعملاء
- ١٢- بضرورة العمل على استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة ثقة العملاء، وتعمل على بث روح الطمأنينة لديهم في الخدمات التي تقدمها إليهم وفي مستوى جودة هذه الخدمات.

١٣- تشجيع البحث العلمي وفق سياسات وخطط مرتبطة باعداد موظفين قادرين على التعامل مع

المستفدين من خلال تهيئة الاستراتيجيات المناسبة بهدف الارتقاء بمستوى رؤوس الاموال الفكرية

والتشجيع على بناء فرق متخصصة بالبحث العلمي قائمة على مفهوم الإدارة الذاتية.

١٤- تدريب مديري وموظفي شركة الإتصالات العمانية (عمانتل) على كيفية تطبيق ومتابعة والتحسين

المستمر لبرامج الجودة ا لشاملة، بالإضافة إلى طرق معالجة المشاكل المترتبة عن هذا التطبيق، دون

إهمال التركيز على حاجات العملاء.

١٥- تشجيع المؤسسات الداعمة من خلال إعطاء الأولوية لها عند تخصيص الموارد المالية للمشاريع التي

تترك أثرها على التنمية البشرية لان ذلك من شأنه تحفز المؤسسات الأخرى لأن تحذو حذوها.

١٦- تأسيس تؤمة وشراكة أقليمية دولية بشكل مستدام وخاصة مع الدول التي حققت نجاحات في مجال

الجودة الشاملة ولديها تجارب في ذلك ولاسيما دولة ماليزيا التي اثبتت انها قد نجحت في ذلك المجال

بغية المساعدة وتنفيذ برامج وخطط ذات علاقة بتنمية الخدمات.

## ٥،٥ البحوث المستقبلية

● الكشف عن أبعاد أخرى للتميز التنظيمي غير المتبعة بالدراسة الحالية التي سبق وان تمت دراستها وقياس أثرها

على أبعاد جودة الخدمة.

● البحث عن واقع جودة الخدمات في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية الأخرى.

● تطبيق عوامل هذه الدراسة في بيئة مغايرة غير بيئة الدراسة الحالية (سلطنة عمان).

● إجراء دراسات حول العلاقة بين تحقيق التميز التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية مثل (الصحة التنظيمية،

الصمت التنظيمي، الشراكة المجتمعية، إدارة الموارد البشرية) في شركة الإتصالات العمانية (عمانتل).

● إجراء دراسات مستقبلية حول التميز التنظيمي وأثره على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.



- متطلبات تحقيق التميّز التنظيمي في فروع شركة الإتصالات العمانية على مستوى سلطنة عمان أو في مناطق محددة.

## ٥، ٦ الخاتمة:

من منطلق أن الإدارة الناجحة هي التي لديها القدرة في تقديم خدمات تتصف بالجودة والابداع والتطوير المستمر بما يتناسب والبيئة الإقليمية المتسارعة في التقدم ، وهذه الإدارة لا يمكن لها تحقيق ذلك إلا عند إمتلاكها سياسات وممارسات واضحة وشفافة ، حيث أن كلما كانت الادارة تتبع سياسات وممارسات واضحة وشفافة كلما زاد ذلك من تقديم خدمات تلي طموحات ورغبات المستهلكين .

ولقد تبين من خلال الدراسة أن الاهتمام بعوامل التميّز التنظيمي يعتبر من أهم العوامل الداخلية للشركة والتي لها علاقة قوية بتحقيق جودة خدمات للمستلك ، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية وما توصلت إليه من النتائج نظرية وميدانية ، فيما يخص النتائج النظرية فنعتبر الاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لدى شركة الاتصالات (عمانتيل) بشكل خاص من أهم المؤثرات على تقديم خدماتها للمستهلكين ، حيث تعتبر الأساس في التأثير على مواقف الزبائن وإدراكهم وتحفيزهم وكذلك إرشادهم في مواجهة التحديات والمنافسة بين الشركات، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات تسهم في خلق الكفاءات القيادية والشعور المشترك بالمسئولية اتجاه تحقيق جودة خدمية كما انها تشجع البعض في المحافظة على قدراتهم الابداعية وتنمي الشعور لديهم بالتطوير المستمر .

ويعنى آخر فإن السياسات الحكيمة والهادفة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين لتحقيق متطلبات اهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا وبالتالي سينعكس على اهداف اعداد الكفاءات القيادية ، وبالنظر إلى الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة التي تمحورت حول دراسة أثر عوامل التميّز التنظيمي على ابعاد جودة الخدمة بشركة الاتصالات (عمانتيل) بسلطنة

عمان، والتي سعت في الأجابة عن التساؤل الرئيسي لها وهو: ما عوامل التميّز التنظيمي على أبعاد جودة الخدمة

وبالنظر إلى هدف الدراسة الرئيسي والذي تمثل في تحليل العلاقة بين عوامل التميّز التنظيمي و أبعاد جودة الخدمة. في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وكذلك اهدافها تم صياغة ١٣ فرضية تغطي جميع العلاقات المباشرة بين جميع متغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتماده على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين والذي يتكون من موظفي شركة الاتصالات (عمانتيل) بسلطنة عمان ، والذي بلغ عددهم (٣١٣) مبحوث، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة ، ، وقد تم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بهدف التحقق من الصدق الظاهري ، بالإضافة إلى إختبار تمهيدي (Pilot Test) بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وإخراجها في صورتها النهائية ، ولقياس الثبات أيضاً استخدم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وقد إتضح أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد كانت مقبولة والمعايير المحددة لها

ومن هنا تم توزيع الاستبانة على العينة وبعد استرجاعها وفحصها كان عدد الاستبانات النهائية والتي دخلت التحليل (٣١٣) استبانة باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل الوصفي واختبار اعتدالية البيانات ، ومن ثم استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) بهدف التأكد من أدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة ، حيث تم الاعتماد على عدة مؤشرات المطابقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن كافة عوامل الدراسة وأبعاد قياسها تتفق تماماً ومؤشرات حسن الملائمة مما يدل على حسن المطابقة ، وبالإضافة لما سبق اعتمدت الدراسة على التباين المستخلص بهدف التأكد من صدق التقارب بين البعد ومؤشرات قياسه وخلصت نتائج التحليل التوكيدي بأن جميع المتغيرات التي يتكون منها النموذج أمتازت

بأدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ونظراً لعدم دقة الانحدار المتعدد في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة اعتمد الباحث في تحليل بياناته على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) من خلال برنامج (Amos.25)، ومن هنا تم اختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية والاجابة على اسئلة الدراسة وفرضياتها . ومن أجل دراسة هذه العلاقة ودلالاتها الاحصائية استخدم عدة طرق منها قيمة (T) الاحصائية والتي كانت أكبر من (1،9٦٤) وهذا يشير إلى أن التأثيرات مباشرة ذات دلالة احصائية أقل من ٠،٠٥، كما تم اختبار هذه الدلالة باستخدام معامل المسار .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أثبت الواقع العملي أن توجد علاقة بين عوامل التميز التنظيمي وابعاد جودة الخدمة باستثناء عامل التمكين على بعد الأمان وعامل التحفيز على بعد الملموسية، حيث اثبتت نتائج التحليل بأن عوامل التميز التنظيمي له علاقة وتأثير ايجابي على ابعاد جودة الخدمة ، وفي ضوء أهم النتائج على القيادات الإدارية بشركة الاتصالات (عمانتيل) بسلطنة عمان العمل على الاهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تفويض الصلاحيات للموظفين لما له من اثر إيجابي على تحقيق جودة خدمات للمستهلكين، وبالتالي تتحقق الجودة المنشودة. وفي الاخير ليس هناك أية عمل يخلو من بعض الصعوبات ومن هنا واجه الباحثة العديد من الصعوبات في انجاز هذا العمل إلا أنه تجاوز جل هذه الصعوبات وهذا توفيقاً من عند الله ، حيث يمكن إنجاز هذه الصعوبات في عدة جوانب فمن جهة الجانب النظري وجدت الباحث صعوبة في تجميع الاطار النظري للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة نظراً لتشعبها وتقاطع الكثير من العلوم في دراستها ، أما من جهة الجانب التطبيقي فقد وجد الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان من بيئة الدراسة ، ومن جهة الجانب التحليلي وجدت الباحثة صعوبة في عملية تحليل البيانات ومعالجتها مما وجد صعوبة في تحليلها والاستعانة بذوي الخبرة في هذا المجال. وأخيراً يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجالات الادارة بالعلوم

الأخرى كالاقتصاد والسياسة وعلوم الاجتماع، وخاصة مشاريع بحوث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها وإشكاليات جديدة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA