

## "تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات

د / مصطفى محمد حسين مصطفى

دكتوراه إدارة الأعمال

د / محمد شمس حسني

أستاذ الإدارة العامة المساعد- أكاديمية السادات

د / عبدالرحيم نادر عبدالرحيم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة الأزهر

### ملخص البحث

في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة التي تواجه قطاع الاتصالات المصري ، يتطلب الأمر من قادة قطاع الاتصالات ضرورة اتباع أساليب إدارية حديثة واستراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات وديناميكيات بيئة الأعمال والتكيف والمرونة في التعامل معها، والتصرف حيالها بإدارة للابتكار وبما يحقق التميز المؤسسي و بناء قيمة مستدامة .

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الابتكار وأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، EFQM 2020. ولتحقيق ذلك، تم توزيع ٣٢٠ استمارة استقصاء بشكل إلكترونية وورقية على عينة عشوائية من العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود قصور في تبني قطاع الاتصالات لمفهوم إدارة الابتكار، بالإضافة إلى وجود بعض المؤشرات التي تشير إلى قصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي إصدار ٢٠٢٠. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم وتعزيز أبعاد إدارة الابتكار كمدخل

"تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات

د / مصطفى محمد حسين مصطفى & د / محمد شemis حسنى & د / عبدالرحيم نادر عبدالرحيم

إدارة التميز المؤسسي، وفقاً للنموذج الأوروبي المؤسسي ٢٠٢٠ في قطاع الاتصالات المصري .  
الكلمات المفتاحية : إدارة الابتكار- التميز المؤسسي- النموذج الأوروبي للتميز  
٢٠٢٠- قطاع الاتصالات المصري.

## **The Impact Of Innovation Management On Institutional " Excellence"**

### **An Applied Study On The Communications Sector**

**Dr. Mustafa Mohamed Hussein**

**Doctorate of Business Administration**

**Dr. Mohamed Shemais Hosney**

**Assistant Professor Of Public Administration - Sadat Academy**

**Dr. Abd Elrahem Nader Abd Elrahem**

**Assistant Professor Of Business Administration**

**Fucly Of Commerce - Al Azhar University**

### **Abstract**

In light of the contemporary changes and challenges facing the Egyptian telecommunications sector, it requires the leaders of the telecommunications sector to adopt modern management methods and innovative strategic mechanisms to confront the challenges and dynamism of the business environment, adapt and be flexible in dealing with them and acting on them with innovation management and in a way that achieves institutional excellence and builds sustainable value Therefore, the study aimed to analyze the nature of the relationship between the dimensions of innovation management and the dimensions of

institutional and excellence, according to the European model for institutional excellence, ISQM 2020. To achieve this goal, 320 survey forms were distributed electronically and in paper form to a random sample of workers in the Egyptian telecommunications sector under study.

The study concluded that there is A deficiency in the telecommunications sector's adoption of the concept of innovation management, in addition to the presence of some indicators of deficiency in the dimensions of institutional excellence according to the European model, version 2020.

The study concluded with a set of proposed recommendations in the form of an action plan to support, enhance and enhance the dimensions of innovation management as an entry point to managing institutional excellence in accordance with the European Institutional Model 2020 in the Egyptian telecommunications sector.

**Keywords:** innovation management- institutional excellence- European Model of Excellence 2020- Egyptian telecommunications sector.

## ١ - المقدمة

يعد قطاع الاتصالات أحد أهم أذرع الدولة المصرية في التحول الرقمي الشامل لكل القطاعات الأخرى، كما يلعب دوراً أساسياً في تسريع عجلة النمو الاقتصادي، بما يوفره من وسائل معرفة، ومعلومات حديثة، تكون محفزة للاستثمار وداعمة للقرارات الاقتصادية والاجتماعية.

هذا وقد شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتي جاءت نتيجة الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أدت إلى زيادة حدة وشدة المنافسة نتيجة العولمة Globalization، وانفتاح العالم. وفي ضوء هذه الأوضاع، سعت الشركات على اختلاف غاياتها وأهدافها إلى استخدام الابتكار لتطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، لكي تتمكن من البقاء وتحقيق الاستدامة والتفوق على المنافسين.

إن حاجة المنظمات للابتكار تُعتبر مطلباً ملحاً لكل منظمة سواء عامة أو خاصة، لأن المنظمة التي لا تبتكر ولا تبدع في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل، والتردي، وذلك لأن البقاء في عالم اليوم يكون للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيره.

ومما لا شك فيه أن نزوب الفكر الابتكاري أو عدم توفر الفرص لظهور القدرات الابتكارية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتماً إلى مشكلات عديدة للمنظمة. ويمثل الابتكار مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها.

كما أن العمل الابتكاري يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، وينمي العنصر البشري في المنظمة، وبالأخص المدير على اعتبار أن المدير هو جوهر عملية الابتكار، كما أن الابتكار يمثل إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المنظمة ويُعد مطلباً استراتيجياً.

لذلك يرى كثيرون من كتاب الإدارة والمدراء اليوم أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة، وأن الحاجة إلى الابتكار تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع. وحاجة المنظمات إلى الابتكار حاجة ملحة، فالابتكار ليس اصطلاحاً فنياً، بل هو اصطلاح اقتصادي واجتماعي. كما أنه لا يقاس بالعلم والتكنولوجيا، ولكنه يُقاس بالتغيير الذي يحدث في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وفي سلوك الناس كمستهلكين أو منتجين أو مواطنين.

ومن هذا المنطلق أصبح التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية هامة في بناء هيكلية الدول والمؤسسات، وأصبح التميز قاعدة أساسية للنجاح والتفوق والاستدامة. وبالتالي لم تعد نماذج التميز المؤسسي مجرد معايير محدودة و آنية ، بل أصبحت معايير تنافسية للمستقبل (أبوشحاتة ، ٢٠٢١).

وتأسيساً على ذلك ، يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM أحد أهم النماذج المعتمدة عالمياً لرفع أداء المؤسسات باعتباره خارطة طريق تعزز من خلالها عمليات التقييم الذاتي ومواكبة المتغيرات المتلاحقة مما يعزز من قدرات المؤسسة في تحقيق قيمة مستدامة لجميع أطراف المصلحة، بالإضافة إلى تنمية العنصر البشري وتحفيز القدرات الإبداعية (EFQM, 2021, p1).

وفي هذا السياق وأمام التحديات التي تواجه المنظمات العامة ، اتجهت الحكومة المصرية نحو تعزيز القدرات البشرية، والتنظيمية، والإدارية، وتحسين أداء الأجهزة الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الدولة.

ويعتبر قطاع الاتصالات المصري ذراع الدولة في تلبية الاحتياجات من التحول الرقمي، وقواعد البيانات، والتقدم التكنولوجي ، بالتالي، أصبح تحقيق هذه القطاع لأعلى مستويات التميز المؤسسي أمراً هاماً تماشياً مع عصر الثورة المعرفية والتقدم والتكنولوجيا.

وبناءً على ما سبق، يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي ، في محاولة لوضع تصور واضح لهذا التأثير، واستكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات

مختصرة ومحددة للقائمين على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية.

## ١- الإطار النظري والدراسات السابقة .

### ١/١- الإطار النظري

#### ١/١/١- ادارة الابتكار

يمثل الابتكار أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة ، و يشير (الصرن ،٢٠٠١) إلى أنه لم يعد كافيا او مرضيًّا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق التقليدية الروتينية .

لأن العمل بهذا الشكل قد يؤدي إلى فشل المنظمة في مجالها ، لذلك فانه من اجل ضمان استمرارها وبقائها يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة ، وانما يجب أن يكون طموحاتها أبعد من ذلك حيث يكون الابتكار الإبداعي أحد السمات المميزة لأدائها .

و تعد حاجه المنظمات للابتكار مطلبا ملحا لكل منظمة عامة أو خاصة، فالمنظمة التي لا تبتكر ولا تبدع في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل والتراجع ، وذلك لأن البقاء في عالم اليوم يتطلب منافسة شديدة وتحديات كبيرة ناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيره هي للأفضل ، اما عدم وجود الفكر الابتكاري وعدم توفر الفرص لظهور قدرات ابتكارية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتما إلى مشكلات عديدة للمنظمة.

كما يشير (الجعافرة،٢٠١٣) إلى أن الابتكار هو مفتاح المستقبل لأي منظمة، ولا تستطيع أي منظمة من المنظمات العبور إلى هذا المستقبل إلا من خلاله ،مهما كانت كفاءتها الحالية ، فالابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها .

كما أن العمل الابتكاري يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة وينمي العنصر البشري فيها، وبالأخص المدير باعتباره جوهر عملية الابتكار .

للابتكار تعريفات عديدة تختلف حسب الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية كالتالي :

فعرف قاموس الأعمال الابتكار على أنه " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة " .

و عرفه (Joseph Schumpeter) عام ١٩٣٤ حيث طرح مفهوم الابتكار في كتابه نظرية التطور الاقتصادي وعرفه على أنه " مزيج جديد من عناصر الإنتاج يقوم بها رجل الأعمال أو الشخص الريادي بحيث يكون هذا العمل هو القوة الأساسية الدافعة للنمو الاقتصادي " ، حيث تضمن مفهوم شمبيتر للابتكار عدة مداخل كابتكار الإنتاج، ابتكار العمليات، ابتكار التنظيمي، ابتكار السوق، استخدام المواد الخام الجديدة، بالإضافة إلى الحصول على المواد وطرق وأساليب جديدة.(Xu,et,al,2007)

عرفه (TomPeters،1988) على أنه " التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره " ، وهذا ما يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضا تقليده أو شرائه من الآخرين.

ويُعرّف أيضاً بأنه " عملية تقديم أفضل الأفكار إلى الواقع الملموس والتي يُطلق عليها فكراً خلاقاً، والذي يولد سلسلة من الفاعليات المبتكرة أي أن الابتكار يُعتبر خلقاً لقيمة جديدة". (Okpara,2007).

كما عرف (الحديدي،2020) مفهوم إدارة الابتكار على أنه "إدخال لنهج الابتكار ، والذي يعرف بأنه إضافة قيمة جذرية جديدة إلى فكرة أو منتج أو خدمة، بطريقة جديدة هادفة وغير مألوفة إلى حقل الإدارة في المنظمات بهدف توجيه هذه المعرفة الهادفة لتقديم خدمة أو منتج جديد يختلف جذرياً عن السابق في عدة نواحي، من حيث الشكل أو التركيب أو المضمون ، مما يزيد من جودتها ويرفع من قيمتها بالنسبة



٢/١/١/١- الابتكار الإداري: هو آليات وتنظيمات وأساليب حديثة تمكن الفرد والجماعة من القيام بأدوارهم بأقل قدر من العقبات والروتين، او الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى بالعمل أو تمييع الأمور ، على حساب المسؤوليات والمهام الموكلة اليهم أو على حساب التعلم وتقاسم الخبرة والمعرفة الجديدة، وإيقاف تداولها خلال المنظمة (نجم،٢٠١٣).

٢/١/١/١- الابتكار التقني: هو قدرة قطاع الاتصالات على تامين التكنولوجيا الحديثة، والتي تسهم في دعم وتقديم الافكار الابتكارية من خلال تجهيز كافة مرافقها وتحديثها باستمرار حتى توائم التكنولوجيا المستخدمة في القطاع مع احتياجات العاملين والمستفيدين منه، مع مراعاة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا.

٣/١/١/١- الابتكار الثقافي التنظيمي: تمكين ثقافة الابتكار من خلال التركيز على ثقافة المنظمة ، وخلق الجو المناسب داخل المنظمة لنشر هذا الفكر ودمجه مع قيم المنظمة وعاداتها، والتي تسهل عملية تقبل الفكر الابتكاري وتعزز المرونة لدى أصحاب المصلحة لدعم العاملين علماً بأن المنظمات الأكثر ابتكاراً في المستقبل ليست التي تركز على الابتكار التقني، ولكنها ستكون تلك المنظمات التي تزرع ثقافة الابتكار ضمن قيمها وبين موظفيها ضمن ثقافة تنظيمية متطورة (Vilmaluoma-aho,et al.,2012).

٤/١/١/١- الابتكار البيئي التنظيمي: هي الحدود المحددة الواضحة نسبياً والتي يتفاعل فيها الأفراد بحكم وذلك التكوين الاجتماعي الهادف والمنسق بوعي، والذي يسمى بالمنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، بحيث تقسم الى بيئة داخلية تعني بحدود المنظمة الداخلية والتي تجري بها مختلف العمليات والتفاعلات.

٥/١/١/١- الابتكار التسويقي: إرضاء المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، من خلال اكتشاف الحاجات الكامنة لديهم وتحديدها وجعل المنظمة مختلفة عن المنافسين، من خلال استحداث طرق وأساليب جديدة في تقديم الخدمة وعرضها وتسويقها بواسطة قنوات مبتكرة وطرق تسعير تعزز القيمة، والترويج للمنتجات بطريقة غير

تقليدية. الأمر الذي يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية على خلاف ما يتمتع به المنافسون (خلوط، ٢٠١٤).

### ٢/١/١ - التميز المؤسسي

يعتبر التميز فكراً إدارياً ومعاصراً، والحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري، فالتميز هو ناتج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملاً بالقول المشهور " إذا استطعت أن تحلم بشيء تستطيع أن تحققه"، والإدارة في مفهومها العام هي عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة، وإدارة التميز تعنى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة، والتغير من الأسباب الداعمة للتميز، فالتغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه الإدارات، وذلك حسب الظروف البيئية الحديثة والتي تميزت بدرجة عالية من التغير كقول المشهور " لا يستطيع الإنسان أن يسبح في نفس النهر مرتين" فالماء يجرى ويتجدد والإنسان نفسه يتغير في كل مرة يسبح فيها في نفس النهر ولما كانت تكلفة التميز أقل بكثير من تكلفة عدم التميز (السيد، ٢٠١٩).

وفي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، إنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المؤسسات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز (Ahmed, Elhag, 2017).

ويعد التميز Excellence سمة من سمات البشر، والذي بدوره لما خرجت العديد من الإنجازات والاختراعات العظيمة إلى النور، وكذلك الأمر في مجال العمل، حيث يعتبر التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الذي يتماشى مع عصر العولمة والمعرفة والتنافسية، ويعرف التميز بأنه تحقيق المؤسسة لمستوى غير عادي من الأداء من خلال توظيف القدرات الإبداعية للعاملين مما ينتج عنه نتائج تفوق المنافسين وتلبي تطلعات أصحاب المصلحة، وبذلك تعتبر إدارة التميز المؤسسي من المفاهيم التي تحقق التفوق للمؤسسات (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٢٢٥).

وتشير إدارة التميز المؤسسي لفلسفة إدارية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التكامل والتنسيق بين عناصر أداء المؤسسة مما يعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ( الشمري و الغامدي ، ٢٠٢٠ ، ص ٥٤٠ ) . وتعد نماذج التميز في الأداء المؤسسي واحدة من أبرز الأساليب التي تحقق نقلة نوعية في أداء المؤسسات ، فظهرت العديد من النماذج يمثل كل منها منهجية نحو تحقيق التميز المؤسسي ، ومن هذه النماذج نموذج ديمينج Deming الياباني ، ونموذج بالدريدج Baldrige الأمريكي ، ويأتي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يعرف اختصاراً بالنموذج الأوروبي للتميز EFQM كأحد أبرز النماذج الخاصة بإدارة التميز المؤسسي(شحاتة، ٢٠٢١ ، ص٢) ( الألفي، ٢٠١٦ ، ص٣٨) . يعتبر النموذج الأوروبي للتميز EFQM إطار عمل معترف به عالمياً يدعم عمليات إدارة التغيير وتحسين الأداء بالمنظمات ، حيث يعتبر بمثابة أداة لمساعدة المؤسسات في تحديد مكانها على مسار تحقيق التميز مما يسهم في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول ، ولقد تم إخضاع هذا النموذج لعدد من مبادرات التحسين والتطوير ليس فقط لضمان التوافق مع متطلبات الحداثة ولكن لتحقيق قيمة ومستقبل مستدام للمنظمة (EFQM,2021, p7) ، ويستند هذا النموذج على قاعدة هامة من فكر الجودة الشاملة حيث يعتبر نموذج لتقييم جودة أداء المنظمات وتعزيز القدرات التنافسية لها وتحقيق التميز من خلال تقييم الوضع المهني للعاملين ومستوى تقدمهم بما يدعم تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجيتها واستثمار موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحسين الخطط المستقبلية ( Dehaghan & Pourtaher, 2014, p142) .

ويجدر الإشارة أنه يمكن استخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM كإطار مؤسسي لتحقيق التميز المستدام وفقاً لطبيعة كل مؤسسة ، من خلال تكامل ثلاثة مكونات هي (Mora, et.al., 2020, p2299):

- المفاهيم الأساسية : وتشير للمبادئ الأولية التي تعتبر أساس تحقيق التميز المستدام .
- المعايير : وتشير للإطار اللازم لتحويل المفاهيم ومنطق رادار RADAR لممارسات عملية .

- منطق رادار RADAR : وهو يشير لنهج منظم لإجراء تقييم ذاتي مستند على المفاهيم الأساسية والمعايير لتحقيق التميز المستدام ، ويعتبر هذا النهج قلب النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في جوانب المراجعة والتقييم .

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM إصدار ٢٠١٣ هو الإصدار الأساسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويتكون هذا النموذج والإصدار من محورين يترجم في تسعة أبعاد على النحو التالي (Medne, et.al., 2020, p33):

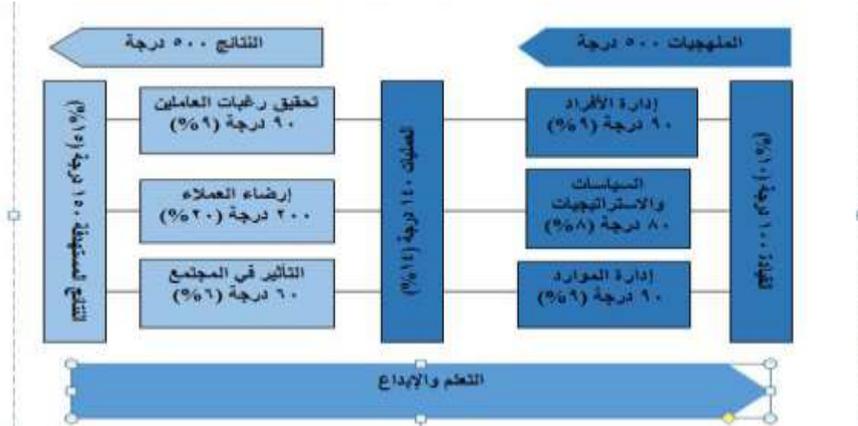
- المحور الأول : ويشير لمحور الممكنات Enablers ، وهو مقسم لخمس معايير رئيسية هي :

( القيادة – الموارد البشرية – السياسات والإجراءات – الشراكة والموارد – العمليات والمنتجات والخدمات ) .

- المحور الثاني : ويشير لمحور النتائج Results ، وهو مقسم لأربعة معايير هي :

( نتائج المستفيدين – نتائج المجتمع – نتائج الموارد البشرية – نتائج الأعمال )

ويوضح الشكل رقم (١) محاور وأبعاد النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣ على النحو التالي :



\* المصدر : إعداد الباحث ، نقلاً عن (Rivera, et.al., 2021, p6).

الشكل رقم (١)

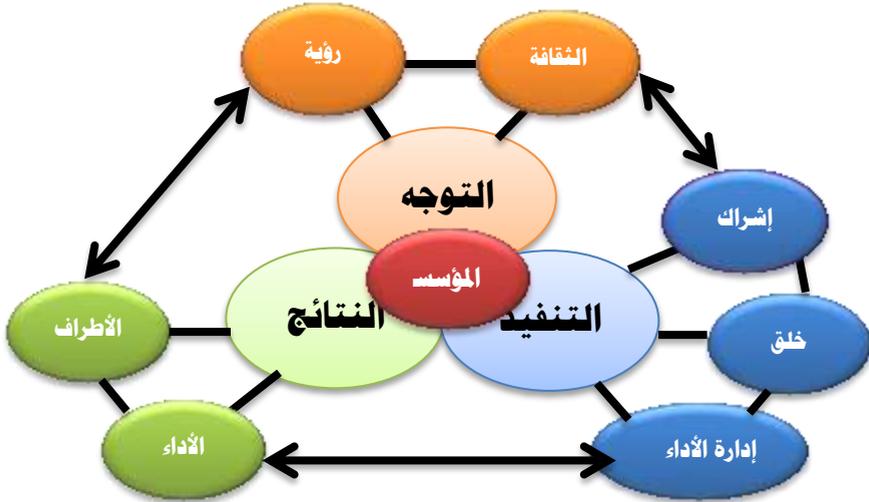
أبعاد ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠١٣

وفي نفس الإطار ، وفي عام ٢٠٢٠ تم إصدار صياغة جديدة للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ليتناسب مع تغير توجهات المجتمعات المعاصرة وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسات ، كما أن النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 يدعم المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

ويشتمل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ على توزيع ٦٠ % من الممكنات Enablers و ٤٠ % من النتائج Results ، حيث يستند الإصدار الجديد للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إلى أن النتائج ينظر لها باعتبارها أمر في الماضي وبالتالي ليس بالضرورة التركيز عليها بقدر التركيز على الممكنات المتوفرة في الحاضر والمستقبل ( أبوشحاتة ، ٢٠٢١ ، ص ٣٠٢).

ويجدر الإشارة إلى أنه وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة فيتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي إصدار EFQM 2020 على ثلاثة محاور تترجم في سبعة أبعاد على النحو التالي :

- المحور الأول : ويشير لمحور التوجه ، وهو مقسم لمعيارين رئيسيين هما :  
(الغاية والرؤية والإستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة )
  - المحور الثاني : ويشير لمحور التنفيذ ، وهو مقسم لثلاثة معايير هي :  
( إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، إدارة الأداء وقيادة التحول )
  - المحور الثالث : ويشير لمحور النتائج ، وهو مقسم لمعيارين هي :  
( إنطباعات المعنيين ، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي )
- ويوضح الشكل رقم (٢) محاور وأبعاد النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠٢٠ على النحو التالي :



المصدر: إعداد الباحث، نقلا عن The European Foundation for Quality Management (EFQM, 2020 Model)

شكل رقم (٢)

نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠

وتأسيساً على ما سبق فإن أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ هي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة باعتبارها أحدث الإصدارات وتستخدم أهداف البحث ، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي (EFQM, 2021, pp14-31) :

١/٢/١/١- الغاية والرؤية والإستراتيجية : تشير غاية المؤسسة لبيان مختصر يوضح أهمية عمل المؤسسة والغرض الذي أنشئت لأجله ، أما رؤية المؤسسة فتصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل أو حلم المؤسسة ، أما إستراتيجية المؤسسة فتشير إلى خطة المؤسسة في تحقيق غايتها وأهدافها على المدى البعيد .

٢/٢/١/١- الثقافة المؤسسية والقيادة : وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكيات العاملين بالمؤسسة وتؤثر في طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً ، أما القيادة فتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف

المشتركة كما تشير إلى أي مدى تعتبر المؤسسة رائدة في مجالها ونموذج يحتذى بها ضمن النظام الإيكولوجي (البيئي) .

٣/٢/١/١- إشراك المعنيين : وهو العمل على تحديد أنواع الفئات المعنية بعمل المؤسسة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وإشراكهم في نشر إستراتيجيات المؤسسة والاعتراف بمساهماتهم والعمل على بناء علاقات تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة .

٤/٢/١/١- بناء قيمة مستدامة : وهو قدرة المؤسسة على أن تكون على وعي بكيفية استخدام بيئتها بحيث تضمن عدم الإضرار بالبيئة مستقبلاً وبما يحقق التنمية المستدامة .

٥/٢/١/١- إدارة الأداء وقيادة التحول : وهو قدرة المؤسسة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح وهو ما يعرف بقيادة الأداء من ناحية ، ومن ناحية أخرى قدرة المؤسسة على إدارة عملية مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية بما يضمن ديمومة النجاح ( قيادة التحول ) .

٦/٢/١/١- انطباعات المعنيين : وتشير إلى متابعة المؤسسة لآراء المعنيين والمتعاملين معها السابقين والحاليين ويمكن أن تتشكل هذه الانطباعات من تأثير سمعة المؤسسة على المجتمع والبيئة .

٧/٢/١/١- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي : ويشير هذا البعد لقدرة المؤسسة على استخدام نتائج الأداء الإستراتيجي والتشغيلي لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والعمل على التنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة .

يتضح مما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين نموذجي التميز المؤسسي الأوروبي الإصدار ٢٠١٣ و ٢٠٢٠ من حيث المحاور والأبعاد ، كما يتميز النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 باعتباره محور للدراسة الحالية عن الإصدار السابق يكون نموذج EFQM 2020 ارتقى من كونه مجرد أداة للتطوير والتحسين المستمر إلى نموذج إداري وقيادي متكامل يربط عناصره الثلاث (توجه المؤسسة ، التنفيذ ، النتائج ) ، كما يركز هذا النموذج على تحليل البيئة الحيوية للمؤسسة بما تشمله من أصحاب المصلحة (المعنيين) وبيئة المنافسة والمتغيرات المحيطة ، كما يعتبر النموذج

الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 محفز للإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وأفضل النتائج واستدامة قيمة الأعمال (شحاتة ، ٢٠٢١ ، ص١٧٧) .

## ٢/١- الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات وتم عرضها وفقاً لما يلي :

### ١/٢/١- الدراسات المتعلقة بإدارة الابتكار:

أوضحت دراسة (معمار، ٢٠٢٢) أن تطبيق أنواع الابتكارات والعوامل التي تؤثر فيها، والتعرف على الكيفية التي يتم بها إدارة وتشجيع الابتكار ، من خلال ممارسة بنسب متفاوتة وذلك من خلال مكاتب نقل التقنية، وحاضنات الابتكار، والأعمال، ومسرعات الأعمال، ومراكز الابتكار، وريادة الأعمال، ومجالات التقنية والابتكار قد غير واقع إدارة الابتكار بالجامعات السعودية.

كما أشارت دراسة (Mendoza-Silva, 2021) الى فهم تعزيز القدرة على الابتكار في المنظمات ، والتي تظهر الخصائص التي تعزز قدرة الشركة على الابتكار والتي أدت إلى إيجاد اتجاهات للتحديات المستقبلية التي قد تنير فهما أفضل للتعاون الدولي وتوفر الدراسة العناصر التي يمكن أن تكون مفيدة أثناء تصميم وتنفيذ المبادرات المبتكرة في المنظمات.

وأوضحت دراسة (الحياصات، ٢٠٢١) من خلال تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الابتكار، تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية والثقافة الريادية) في إدارة الابتكار، أما الثقافة الاجتماعية والثقافة التنافسية فليس لها أثر دال إحصائياً في إدارة الابتكار.

وأشارت دراسة (Pertuz, 2021) إلى أن استخدام ممارسات إدارة الابتكار التي تستخدمها الشركات في جميع أنحاء العالم والمشار إليها في المؤلفات العلمية، وحددت هذه الدراسة ممارسات إدارة الابتكار التي تستخدمها أنواع مختلفة من الشركات إلى أن أكثر الممارسات التي استخدمت والمرتكزة على إدارة الابتكار هي تطبيق أساسيات إدارة المشاريع ، تغييرات المنتج، تحسينات العمليات، تقنيات توليد الأفكار، والممارسات المتعلقة بإدارة المواهب البشرية من أجل الابتكار، كما وضعت هذه

الدراسة إطاراً للممارسات الجيدة للشركات التي ترغب في تحسين عملية إدارة الابتكار لديها.

وأوضحت دراسة (Li, Y. 2020) طريقة إدارة الابتكار في الفنادق بالمدن السياحية في الصين. وقد قامت بدراسة أنماط الابتكار في المنتجعات من خلال تحليل مزايا وعيوب الفنادق الساحلية تحليل SWOT، وتوصلت إلى أن الفنادق الساحلية تسعى لتحسين مستوى إدارة الفنادق وتعزيز القدرة التنافسية الأساسية مع الابتكار المستمر لتلبية الاحتياجات المتنوعة للسياح إلى أقصى حد ممكن، لما سيحقق التطور المستقر والصحي للفندق، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع منصة لإدارة رأس المال البشري في قسم الاستقبال للفنادق الساحلية، من خلال عمل نموذج إداري مبتكر يمكن الفنادق من تعزيز قدرتها التنافسية الأساسية مثل تعزيز ادارة الموارد البشرية، وتحسين نظام الإدارة، وكذلك تحسين جوده الخدمة والتي بدورها سوف تعزز التنمية المستدامة للفندق.

وأشارت دراسة (Reshetnikova, M. 2020) إلى تحليل سوق رأس المال الاستثماري الصيني، وعملت على تقييم واقع السوق وذلك من خلال إدارة الابتكار، وذلك بسبب ما يعانيه السوق الاستثماري في الصين والذي يرجع إلى سرعه النمو الذي من المتوقع أن يتسبب في مشاكل تعمل بأثر سلبي على البيئة الاستثمارية بشكل العام، وتم الكشف على أن الابتكار السريع في الصين أدى الى نمو استثمارات رأس المال الاستثماري والذي بدا في عام ٢٠١٤، وقد توصلت النتائج إلى أن الابتكارات ساعدت في تقدم الاقتصاد، ورافقه تحسن في نوعيه الحياه للمواطنين بشكل عام في الصين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة الابتكار في مجالات الاستثمار في السوق الصيني.

كما أشارت دراسة (Leonidou, 2020) إلى التعرف على أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يؤثر في إعادة تشكيل الشركات وكيفية تنظيم إدارة الابتكار تماشياً مع التطور التكنولوجي السريع واستبدال التنظيم البشري، وتم تطبيق الدراسة على شركات الذكاء الصناعي في أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي قد يضطر الإدارة إلى إعادة النظر في عملية الابتكار بأكملها للشركة من خلال استبدال

الذكاء الاصطناعي للبشر وشرح ما يجب مراعاته عند إجراء التحول إلى التنظيم الرقمي للابتكار.

كما أشارت دراسة (George, 2020) إلى فحص المنظمات ومدى مرونتها في ظل جائحة Covid19 وإلقاء نظرة أعمق على الافتراضات الكامنة وراء النماذج النظرية التي توجه قرارات الإدارة والممارسات التنظيمية في مجال التكنولوجيا وبحوث إدارة الابتكار، تم تنفيذ الدراسة على شركة John Wiley & Sons ، وتوصلت الدراسة إلى أن جائحة Covid 19 قد زادت وعي المنظمات بالحاجة إلى الابتكار في التقنيات ، ونماذج الأعمال لمجابهة تغير المناخ وتعزيز التنمية المستدامة .

وأوضحت دراسة ( Izadi, 2020 ) هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير قدرة إدارة الابتكار على الأداء التنظيمي، استناداً إلى نظرية ميزة الموارد، وتم تقديم رؤى تجريبية جديدة، وتوصلت هذه الدراسة الى أن استدامة المنظمات يأتي من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يشرح تطوير ودور إدارة الابتكار في سياق السوق، و يؤدي إلى الحصول على نتائج لإدارة الاستدامة المرتبطة بها لتحقيق نمو أكبر.

وأشارت دراسة ( Ashok, M., 2018 ) إلى التعرف على أثر عمليات الابتكار على رضا العملاء للشركات العاملة في خدمات تكنولوجيا المعلومات في بريطانيا، و أظهرت النتائج عدم وجود أثر لعمليات الابتكار على رضا العملاء، حيث يرتبط رضا العملاء بمتغيرات أخرى تعزي إلى طريقه التعامل ، وتقديم الخدمات، وكذلك مستوى استياء العملاء من تلك المعاملة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مسحية للتعرف على أثر عمليات الابتكار على رضا العملاء والعوامل الدخيلة الأخرى التي تدخل في العلاقة بين الابتكار ورضا العملاء.

#### ٢/٢/١ - الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي :

أوضحت دراسة (شميس ، ٢٠٢٢) تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 ، وطبقت الدراسة على العاملين بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني الشركات لمفهوم الذكاء الاستراتيجي ،

بالإضافة إلى وجود بعض مؤشرات القصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي إصدار ٢٠٢٠ .

كما أوضحت دراسة ( بشر، آخرون ، ٢٠٢٢) الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وطبقت الدراسة على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، والتي تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

أشارت دراسة (Din, 2021) إلى المقارنة بين ثلاثة نماذج للتميز المؤسسي، وهي نموذج معايير بالدريدج Baldrige للتميز في الأداء، والنموذج الأوروبي للتميز EFQM ونموذج جائزة ديمنج DP وتمثل هذه النماذج نماذج للتميز المؤسسي الأمريكي والأوروبي والياباني على التوالي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة بين هذه النماذج ، ولا يوجد أي من هذه النماذج يوصف بالنموذج المثالي، وبشكل عام فإن نموذج بالدريدج موجه نحو النتائج ويركز بشكل أساسي على الاقتصاد وواضح في تقديم المتطلبات وأفضل تنظيم، و يوفر نموذج المؤسسة الأوروبية EFQM تركيزاً متزايداً على الاستدامة ومشاركة أصحاب المصلحة والشمولية ، بينما نموذج جائزة ديمنج فهو نموذج لإدارة الجودة الشاملة موجه داخلياً ويركز على تحسين العمليات كوسيلة للتميز.

كما أشارت دراسة (أبوشحاة، ٢٠٢١) إلى اختبار العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ، كما هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وطبقت الدراسة على العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر، وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض البديل الذي يفيد بوجود أثر للإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

أشارت دراسة (Fonseca,2021) إلى تحليل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020، مدعومة بمراجعة الأدبيات وتحليل المحتوى ، للتعرف على أسسها النظرية والمستجدات الأكثر صلة مقارنة بإصدار ٢٠١٣ ، وقد توصلت الدراسة إلى أن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 يعتبر نموذجاً مناسباً لجميع الأعمال ، ويتكون من سبعة معايير مجمعة في ثلاثة أبعاد ( الاتجاه – التنفيذ – النتائج ) .

أوضحت دراسة (شحاتة ، ٢٠٢١) الأسس الفكرية وإلقاء الضوء على أبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التميز المؤسسي وخاصة معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ومدى توفر معاييرها بجامعة الإسكندرية والمشكلات التي تعوق تطبيقها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها توفر معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بجامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين درجات أفراد العينة لتوفر المعايير راجعة لخصائص الدرجة العلمية والمنصب الإداري ، كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بجامعة الإسكندرية .

كما أوضحت دراسة (Fonseca, 2021) علاقة النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 بتداعيات الثورة الصناعية الرابعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والمهارات والقدرات تعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاح متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، كما توصلت الدراسة إلى أن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM يعد منظورًا استراتيجيًا ومتكاملًا للتميز في الأعمال.

كما أشارت دراسة (Beil-Hildebrand, 2021) إلى استكشاف ووصف آليات تغيير ثقافة الشركة وكيف يتم تسهيل التميز المؤسسي وتقييمه بممارسات الإدارة اليومية ، وطبقت الدراسة الميدانية لمدة خمسة أشهر للحياة اليومية في قسم التمريض بمستشفى جامعة باراسيلسوس الطبية -سالزبورغ -النمسا ، وتوصلت النتائج إلى أن المبادرات الإدارية الحديثة تؤدي إلى تشديد الرقابة المؤسسية ، وتضاعف إنتاجية الموظفين وتكثيف الجهود المكثفة، كما توضح النتائج الإيجابية لتطبيق المبادرات

الحديثة إلا أنهم لا يزالون مرتابين منها ويبعدون أنفسهم عنها سواء من خلال السلوك أو التكيف مع هذه المبادرات .

كما أشارت دراسة (Cerfolio, 2021) الى تحويل تركيز أنظمة الرعاية الصحية من زيادة حجم المرضى والإجراءات إلى تحسين نتائج المرضى وجودتها ، وقد طبقت الدراسة على مستشفيات جامعة نيويورك لانغون هيلث - نيويورك - الولايات المتحدة ، وتوصلت النتائج إلى تحديد المقاييس من قبل الأطباء وهو مؤشر جودة الكفاءة (EQI) من أجل إنشاء قياس دقيق وعادل للأداء والنتائج وهو أفضل مقاييس الجودة، لتقييم الجودة والقيمة بشكل أفضل.

كما أوضحت دراسة (Hauber, 2020) تحليل ما إذا كانت المؤسسات ستكسب فوائد مالية من تطبيق النموذج الأوروبي للتميز ، بالإضافة إلى إذا ما كانت المنظمات ستكون مستدامة في حال الاعتراف بها من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ISO 9001 والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM ، كما قدمت الدراسة رؤى جديدة فيما يخص الاستدامة والنموذج الأوروبي للتميز EFQM .

كما أشارت دراسة (Feng, 2020) إلى التحقيق في العوامل التي تحدد التميز البحثي ، وطبقت الدراسة على مدارس الاتصال في آسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي هو الأكثر أهمية وأن رأس المال الاقتصادي هو الأقل أهمية لأداء البحث، بالإضافة إلى ذلك يعتبر رأس المال الثقافي المتعلق برأس المال البشري أمراً بالغ الأهمية ، ولكن الأشكال الأخرى لرأس المال الثقافي (إتقان اللغة الإنجليزية الإقليمية وتاريخ البحث في المدرسة) تفتقر إلى الصلة في شرح التميز البحثي، علاوة على ذلك فإن الاستراتيجيات التي تؤكد على تعددية التخصصات في هيئة التدريس والشكل المؤسسي الرسمي لها أهمية بالغة في أداء البحث.

كما أشارت دراسة (عبدالله ، ٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية محقق بدرجة

متوسطة بجامعة الوادي الجديد ، مع وجود قصور في تطبيق بعض معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM وهي نتائج العملاء ، نتائج المجتمع ، نتائج مؤشرات الأداء.

### ٣/٢/١- التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على دور إدارة الابتكار كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات. كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الاهتمام بمتغيرات البحث الحالي ( إدارة الابتكار ، إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في ضوء ما يلي :

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الإدراك الجيد لمتغيرات الدراسة الرئيسية - إدارة الابتكار ، وإدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020.

- من خلال الرجوع للدراسات السابقة، تعرف الباحث على الجوانب البحثية التي تم تناولها لمتغيرات الدراسة الرئيسية ، بجانب الوقوف على الجوانب التي تحتاج لجهود بحثية لتغطيتها في الدراسة الحالية.

- قلة الدراسات في حدود علم الباحث التي قامت بالربط المباشر بين أبعاد متغيري الدراسة إدارة الابتكار، والتميز المؤسسي، سواء كان ذلك على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية.

- هناك دراسات تناولت إدارة الابتكار كمتغير مستقل ( الحيارى، ٢٠١٩ )، ( 2019، Ganda ) ( Izadi ، ٢٠٢٠ ) ، وهناك دراسات أخرى تناولته كمتغير تابع ( الحياصات، ٢٠٢١ ) ، ( قطيشات، ٢٠٢٢ ) ، وفي الدراسة الحالية قام الباحث باعتبار إدارة الابتكار متغيراً مستقلاً، والتميز المؤسسي متغير تابع.

- بالنسبة لمتغير إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020

فقد اتفقت الدراسات ، منها ( Din, 2021 ) ، ( Fonseca ,2021) ، (شحاتة ، ٢٠٢١) على تحليل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 للتعرف على أسسه النظرية والمستجدات مقارنة بإصدارات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. كما اتفقت دراسات (أبوشحاتة، ٢٠٢١)، (شحاتة ، ٢٠٢١) ، ( Hauber, 2020) ، ( عبدالله ، ٢٠٢٠) على أن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 قابل للتطبيق على المؤسسات الحكومية لضمان تحقيق التحسين المستمر. كما أن مدخل إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 يتطلب المزيد من الأبحاث لتوضيح هذا المدخل الحديث.

- تم دراسة تأثير إدارة الابتكار في العديد من المجالات، منها: الاتصالات، صناعة الأدوية، المستشفيات الخاصة، المؤسسات الخدمية، السيارات، الشركات المتوسطة والصغيرة، شركات الشحن، المنظمات الصحية ، وعمل الباحث في الدراسة الحالية على تطبيق الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد.

- يوجد العديد من الأبعاد المتعلقة بإدارة الابتكار، غير أن الباحث في ضوء الدراسات السابقة، وطبيعة مجال التطبيق، قام بتبني ستة استراتيجيات لإدارة الابتكار في دراسته الحالية، وهي: الاستراتيجية، الإداري، التقني، الثقافي التنظيمي، البيئي التنظيمي، التسويقي.

- يوجد العديد من الأبعاد المتعلقة بالتميز المؤسسي، غير أن الباحث في ضوء الدراسات السابقة، وطبيعة مجال التطبيق، قام بتبني سبعة أبعاد للتميز المؤسسي في دراسته الحالية وهي أبعاد النموذج الأوروبي EFQM 2020، وهي: الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

- لا توجد أية دراسات سابقة في حدود علم الباحث قامت بدراسة تأثير إدارة الابتكار باستراتيجياتها (الاستراتيجي، الإداري، التقني، الثقافي التنظيمي، البيئي التنظيمي، التسويقي) على التميز المؤسسي بأبعاده (الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول، انطباعات

المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في الشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد، وهي الفجوة البحثية التي عملت الدراسة الحالية على سدها. مما سبق يتبين اختلاف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسة السابقة، ومن ثم فإن هذه الدراسة تعتبر إضافة في هذا المجال.

### ٤/٢/١ - الفجوة البحثية:

هناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- في ضوء ندرة الدراسات السابقة، سعت الدراسة الحالية للربط بين أبعاد إدارة الابتكار ( كمتغير مستقل ) في علاقتها بأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ( كمتغير تابع ) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وعلاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة.
- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي دراسة قامت بربط المتغيرات الرئيسية في مجال الدراسة بشكل عام، وفي قطاع الاتصالات مجال التطبيق بشكل خاص، وهذا ما يمثل إحدى الدوافع التي استند عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة ، وفي ضوء ما سبق، يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (٣) على النحو التالي :



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (3)  
الفجوة البحثية

## ٢- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة:

أدركت الشركات في الوقت الحاضر أهمية الدور الذي يلعبه الابتكار في إنجاح سياساتها وتحقيق أهدافها، كما أن أهمية اتباع استراتيجية إدارة الابتكار أتت نتيجة للصراع الكبير ما بين المنظمات من أجل الاستمرار والبقاء. ومن هنا عملت الشركة المصرية للاتصالات لتبنى العديد من استراتيجيات إدارة الابتكار بغرض تحسين التميز المؤسسي لديها.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية هدفت لتكوين الأطر العامة للدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، من أجل تحديد الخلفية النظرية للدراسة، ومشكلاتها، وتساؤلاتها، من خلال تكوين تصور أكثر دقة لموضوع الدراسة، وصياغة فروض الدراسة بشكل متكامل ودقيق، وتحديد المتغيرات الخاضعة للدراسة وأبعادها المختلفة، وتحديد الأساليب الملائمة لجمع البيانات، وتوفير البيانات اللازمة لإعداد وتصميم أدوات الدراسة الميدانية. وأخيراً، تصميم الدراسة في صورتها النهائية، وقد مرت الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين، تناولت المرحلة الأولى الجانب النظري، أما المرحلة الثانية فقد تناولت الجانب الميداني، وذلك على النحو التالي:

### ١/٢- الدراسة الاستطلاعية الثانوية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية تكوين فكرة والعمل على تحليل مجموعة من البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، ومجال التطبيق بقطاع مناطق جنوب الصعيد (قنا، الأقصر، اسوان)، وذلك بالرجوع إلى مختلف الكتب المتاحة في مجال إدارة الابتكار والتميز المؤسسي، وكذلك الرجوع إلى العديد من الأبحاث والدوريات المتخصصة في هذا المجال، كما تم الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على أحدث الدراسات الأجنبية في هذا الموضوع.

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية الثانوية عن تكوين قاعدة بيانات متكاملة تم تصنيفها واستخدامها في تحديد مفاهيم الدراسة والخلفية النظرية لها.

**٢/٢ - الدراسة الاستطلاعية الميدانية:**

استهدفت الدراسة الاستطلاعية الميدانية استكمال بيانات الدراسة النظرية بهدف الإلمام بمتغيرات الدراسة وتحديد أبعادها المختلفة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وأساليب جمع البيانات. وقد تم ذلك من خلال استخدام قائمة استقصاء وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان على عدد ٤٠ مفردة موجهة للعاملين بقطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات مع بعض المديرين والعاملين بقطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات.

للقوف على المشكلات الواقعية، وكانت محور هذه المقابلات يدور حول مدى إدراك عينة الدراسة الاستطلاعية للمتغيرات الرئيسية للدراسة، وكذلك دور ادارة الابتكار في إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، وقد كانت العبارات و نتيجة الإجابة عليها على النحو الوارد في الجدول رقم (١) كالتالي :

**الجدول رقم (١)**

**إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية**

م	العبارات	موافق		محايد		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	توفر الإدارة مختلف الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بأنشطة البحث والتطوير.	28	70%	6	15%	6	15%
٢	توفر الشركة عملية الاتصال مفتوحة على محيطها لدعم أنشطة الابتكار.	29	72.5%	9	22.5%	2	5%
٣	تحرص إدارة الشركة على اكتساب التكنولوجيا المتطورة باستمرار.	37	92.5%	0	0%	3	7.5%
٤	تحرص الشركة على توظيف العمل الذين يهتمون بقرات ابتكاريه عالية.	31	77.5%	5	12.5%	4	10%
٥	يتم تمكين العاملين بالشركة من التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم باستمرار.	26	65%	9	22.5%	5	12.5%
٦	تدعم الإدارة العليا استراتيجيات الابتكار بالشركة.	31	77.5%	7	17.5%	2	5%
٧	تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من اقتراحات العملاء باستمرار.	27	67.5%	9	22.5%	4	10%
٨	تحرص إدارة الشركة على تقديم التحفيز المادي والمعنوي للأشخاص الذين يقترحون عليها تحسينات في منتجاتها وخدماتها.	28	70%	10	25%	2	5%
٩	يتم تبادل الأفكار والمعارف في الشركة بسهولة.	26	65%	9	22.5%	5	12.5%
١٠	تحرص الشركة على تنسيق وتكامل جهود الابتكار.	27	67.5%	8	20%	5	12.5%

"تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات

د / مصطفى محمد حسين مصطفى & د / محمد شمس حسنى & د / محمد الربيع نادر محمد الربيع

11	تحدد الشركة غاياتها واهدافها واستراتيجياتها الرئيسية بدقة.	34	85%	5	12.5%	1	2.5%
12	تطور الشركة استراتيجيتها المتوافقة مع اهدافها ومبادرات التغيير باستمرار.	35	87.5%	5	12.5%	0	0%
13	تعزز الشركة ثقافتها التنظيمية القائمة على السلوكيات الإيجابية.	28	70%	11	27.5%	1	2.5%
14	تصنف الشركة شركائها ومورديها الرئيسيين بما يتوافق مع رؤيتها واستراتيجيتها.	35	87.5%	5	12.5%	0	0%
15	تطبق الشركة نظام ادارته لضمان تحقيق اهدافها الاستراتيجية.	31	77.5%	5	12.5%	4	10%
16	توفر الشركة الموارد والادوات والقدرة اللازمة لتنمية ودعم الابتكار.	26	65%	10	25%	4	10%
17	تطبق الشركة مجموعة متكاملة من استطلاعات الراي الخاصة بجميع اصحاب العلاقة.	27	67.5%	8	20%	5	12.5%
18	تحدد الشركة مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء الخاصة باهدافها الاستراتيجية والتنفيذية.	30	75%	9	22.5%	1	2.5%

المصدر: من إعداد الباحث

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في قطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات - محل الدراسة - تم التوصل إلى العديد من الظواهر والنتائج المبدئية، التالية :

- 1- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الإدارة توفر مختلف الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بأنشطة البحث والتطوير ولكن ليس على المستوى المطلوب ( وفقاً لاستجابة 28 موظفاً من العينة، وبنسبة 70%) حيث كانت الآراء واضحة لديهم بهذا الشأن .
- 2- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن الشركة توفر عملية الاتصال مفتوحة على محيطها لدعم أنشطة الابتكار ولكنها تفتقر الى بعض الاستجابات من القيادات ( وفقاً لاستجابة 29 موظفاً من العينة ، وبنسبة 72.5% )
- 3- كما أنه يوجد حرص من إدارة الشركة على اكتساب التكنولوجيا المتطورة باستمرار ولكنها ليست أحدث تكنولوجيا في مجالها ( وفقاً لاستجابة 37 موظفاً من العينة ، وبنسبة 92.5%)
- 4- كما أوضحت آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حرص الشركة على توظيف العمال الذين يتمتعون بقدرة ابتكارية عالية لكن دون تقديم الحوافز المناسبة لهذه الفئة ( وفقاً لاستجابة 31 موظفاً من العينة ، وبنسبة 77.5% ) .

- ٥- أشارت النتائج أن إدارة الشركة تعمل على تمكين العاملين بالشركة من التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم باستمرار ولكن دون المستوى المطلوب من الاهتمام) وفقاً لاستجابة 26 موظفاً من العينة ، وبنسبة (65% ) .  
وهذه النتائج تشير لتطبيق ممارسات أبعاد إدارة الابتكار في قطاع جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة .
- ٦- ولكن على الجانب الآخر أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية الحرص على تحديد الشركة غاياتها واهدافها واستراتيجياتها الرئيسية لكنها ليست بالدقة المطلوبة ) وفقاً لاستجابة 34 موظفاً من العينة ، وبنسبة (85% ) .
- ٧- كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الشركة تطور استراتيجيتها المتوافقة مع اهدافها ومبادرات التغيير باستمرار لكن يشوبه قصور في التنفيذ) وفقاً لاستجابة 35 موظفاً من العينة ، وبنسبة (87.5% ) .
- ٨- وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الشركة تعزز ثقافتها التنظيمية القائمة على السلوكيات الإيجابية لكنها لا تستخدم الوسائل المناسبة لتعميم هذه الثقافة ) وفقاً لاستجابة 28 موظف من العينة، وبنسبة 70% ، وحيادية الرأي في هذه النقطة وفقاً لاستجابة (11 موظفاً من العينة، وبنسبة 27.5% ) .
- ٩- كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية حرص إدارة الشركة على تطبيق مجموعه متكاملة من استطلاعات الراي الخاصة بجميع اصحاب العلاقة ) وفقاً لاستجابة 27 موظفاً من العينة ، وبنسبة 67.5% .
- ١٠- وأشارت النتائج تحديد الشركة مجموعه متكاملة من مؤشرات الاداء الخاصة بأهدافها الاستراتيجية والتنفيذية ولكن تحتاج إلى إعادة النظر في هذه المؤشرات من حيث إضافة مؤشرات جديدة أو حذف بعض المؤشرات المستخدمة) وفقاً لاستجابة 30 موظفاً من العينة ، وبنسبة (75% ) .  
وهو ما يشير إلى توافر أبعاد إدارة التميز المؤسسي في قطاع جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

وبالنظر إلى الظواهر السابقة الناتجة عن الدراسة الاستطلاعية الميدانية ، يمكن للباحث صياغة المشكلة البحثية في أن هناك قصورًا في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات في مصر نتيجة قصور في تطبيق ممارسات إدارة الابتكار. وبالتالي يمكن التعبير عن المشكلة البحثية بالإجابة عن التساؤل التالي في: هل يوجد تأثير لإدارة الابتكار على التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر ؟

### ٣- أهداف الدراسة:

يمكن للباحث صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي :

- التعرف على المفاهيم السائدة لإدارة الابتكار وأبعاده، والتميز المؤسسي بأبعاده في شركات قطاع الاتصالات في مصر محل الدراسة وتحديد مدى توافرها في قطاع التطبيق.

- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الابتكار والتميز المؤسسي.

- تقييم التميز المؤسسي في شركات قطاع الاتصالات محل الدراسة لتحديد مدى علاقته بمفهوم إدارة الابتكار.

- اقتراح إطار منهجي عملي لإدارة الابتكار المُقدم في شركات قطاع الاتصالات محل الدراسة لتحقيق التحسين المستمر في التميز المؤسسي.

### ٤- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من جانبين أساسيين، هما:

#### ١/٤- الأهمية العلمية للدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية في مجال إدارة الابتكار بصفة عامة، و إدارة الابتكار في قطاع الاتصالات المصري بصفة خاصة، وتتمثل تلك الإضافة في: توفير إطار أكاديمي موضوعي متكامل (نموذج مقترح) حول تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات المصري.

يعتبر هذا الإطار أساساً للدراسات التالية في مجال إدارة الابتكار.

- حاولت هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تفسر العلاقة بين ابعاد إدارة الابتكار ، والتي تشمل (الاستراتيجي، الإداري، التقني، الثقافي التنظيمي، البيئي التنظيمي، التسويقي )، والتميز المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، وتحديد اتجاه ونوع العلاقة.

- الاستجابة لمناداة العديد من الدراسات السابقة بإجراء الدراسة الحالية، والتطبيق على قطاع الاتصالات المصري، ومن ثم تعتبر امتدادًا للدراسات السابقة في هذا المجال.

#### ٢/٤ - الأهمية التطبيقية للدراسة:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- تنطلق أهمية الدراسة التطبيقية، كونها طبقت على أحد أهم وأكبر شركات الاتصالات المتخصصة المصرية، والتي تشكل جانبًا كبيرًا في تشكيل مستقبل خدمات الاتصالات بجمهورية مصر العربية.

- إن هذه الدراسة بما توصلت إليه من نتائج عملية وواقعية تتعلق بطبيعة العلاقة بين إدارة الابتكار والتميز المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات، ستساعد شركات الاتصالات المتخصصة بشكل عام، والشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص، على الاهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء الشركة بشكل عام.

- إن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، والتوصيات التي ستقدم يتمكن المسؤولين في الشركة المصرية للاتصالات من رسم الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي في الشركة . وسيقوم الباحث بمساعدة هؤلاء المسؤولين من خلال تقديم الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة.

#### ٥- قياس متغيرات الدراسة:

لغرض قياس متغيرات البحث ، قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء ، ويوضح الجدول رقم (٢) مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها على النحو التالي :

## الجدول رقم (٢)

### مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

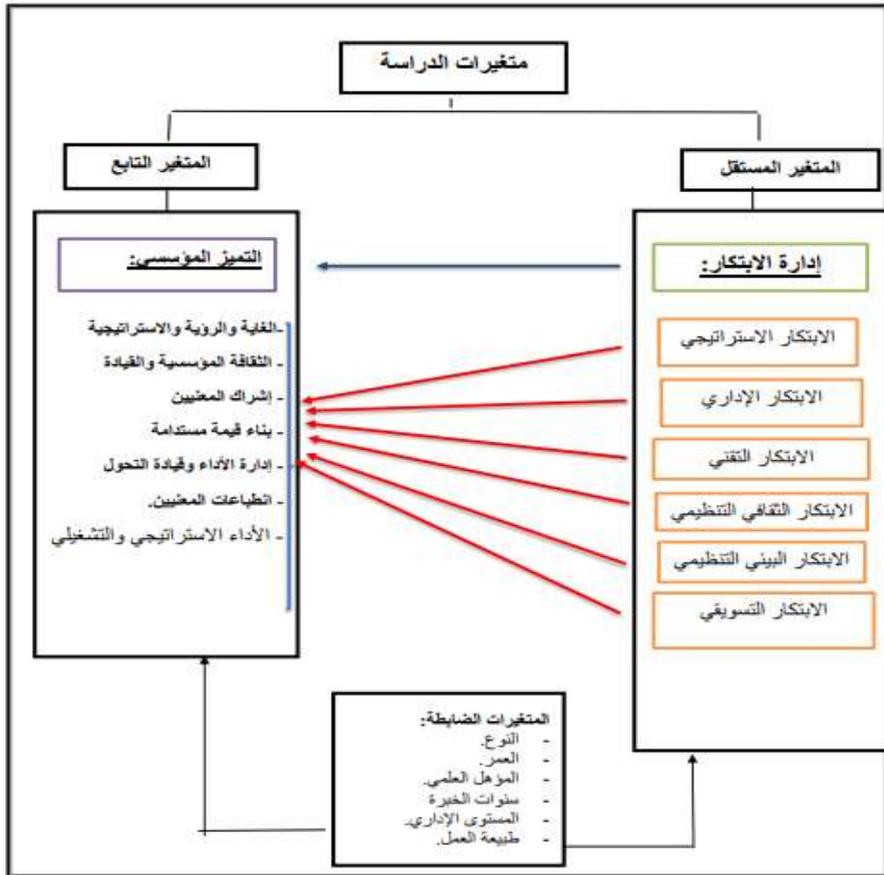
المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
إدارة الابتكار	مستقل	الابتكار الاستراتيجي	7	(قطيشات، ٢٠٢٢)، (Mendoza-Silva, A., 2021)، (الزبن، ٢٠٢١)، (Pertuz, V., & Pérez, A., 2021)، (الحديدي، ٢٠٢٠)، (النموذج الأوروبي EFQM 2020)، (Reshetnikova، M.، 2020)، (الحيارى، ٢٠١٩).
		الابتكار الإداري	6	
		الابتكار التقني	4	
		الابتكار الثقافي التنظيمي	8	
		الابتكار البيئي التنظيمي	5	
		الابتكار التسويقي	8	
إدارة التميز المؤسسي وفقاً لنموذج الأوروبي EFQM 2020	تابع	الغاية والرؤية والاستراتيجية	5	(Fonseca, 2021)، (Din, et al., 2021)، (أبوشحاتة، ٢٠٢١)، (Murthy, et al., )، (2021)، (Turisova, et al., 2021)، (شحاتة )، (٢٠٢١)، (Hauber, 2020)
		الثقافة المؤسسية والقيادة	5	
		إشراك المعنيين	5	
		بناء قيمة مستدامة	4	
		إدارة الأداء وقيادة التحول	6	
		انطباعات المعنيين	4	
		الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	6	

المصدر : من إعداد الباحث .

و من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، و حدود علم الباحث بالتميز المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات، والسعي نحو تحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تحديد الفروض الرئيسية، التي تقوم عليها الدراسة الحالية، كالآتي:

## ٦- فروض الدراسة:

في ضوء المراجعة الشاملة لما أتيج للباحث من دراسات، تناولت موضوعي إدارة الابتكار و التميز المؤسسي، إلى جانب ما عرضه الباحث في مشكلة الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها، وأهداف الدراسة، فإنه يمكن تحديد المتغيرات التي تشملها الدراسة، في ثلاثة متغيرات، كما هو موضح في الشكل رقم (٤):



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (4)  
متغيرات وفروض الدراسة

### ١-الفرض الأول:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة الابتكار (الاستراتيجي، الإداري، التقني، الثقافي التنظيمي، البيئي التنظيمي، التسويقي) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية في الشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة".

### ١-الفرض الثاني:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية والاستراتيجية-الثقافة المؤسسية والقيادة- إشراك المعنيين- بناء قيمة مستدامة- إدارة الأداء وقيادة التحول- انطباعات المعنيين-الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية في الشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة".

### ٣-الفرض الثالث:

" يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الابتكار على أبعاد التميز المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة".  
وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

#### أ-الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار الاستراتيجي و أبعاد التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات.

#### ب- الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار الإداري و أبعاد التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات.

### ج- الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار التقني و أبعاد التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات.

### د- الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار الثقافي التنظيمي و أبعاد التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات.

### هـ- الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار البيئي التنظيمي و أبعاد التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات.

### و- الفرض الفرعي السادس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار التسويقي و أبعاد التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات.

### ٧- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، إذ يفيد الجانب الوصفي من هذا المنهج في توضيح ماهية متغيري الدراسة (إدارة الابتكار، التميز المؤسسي) ، وبيان أبعادهما ، وتوضيح أبرز موضوعاتهما .

كما يفيد الجانب التحليلي من هذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) .

### ١/٧- مصادر البيانات المستخدمة في الدراسة:

تستعين الدراسة بالبيانات الأتية لتحقيق أهدافها:

### ١/١/٧ - البيانات الثانوية:

استخدم الباحث البيانات الثانوية اللازمة، من خلال: الكتب والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والبحوث والدوريات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث سواءً كانت عربية أو أجنبية، والتقارير والمطبوعات الخاصة بالشركة المصرية

للاتصالات بقطاع الاتصالات، هذا بالإضافة إلى كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، والموجودة على شبكة الإنترنت الدولية، أو الصحف والمجلات العلمية المتخصصة، والمؤتمرات والندوات وورش العمل المتعلقة بموضوع الدراسة، سواءً كانت في جمهورية مصر العربية أو الدول العربية أو الأجنبية.

#### ٢/١/٧ - البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تشمل آراء المستقصى منهم عن متغيرات الدراسة من خلال قائمة الاستقصاء أو الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات حول الدراسة. وتم التأكد من صدق محتوى الاستبانة عن طريق عرضها على الأساتذة المحكمين، وذلك لمناقشة الفقرات المختلفة بها، والتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع محل الدراسة ووضوحها، وكذلك سلامة الصياغة ومحتواها.

ثم تم تعديل الأداة بناءً على ملاحظاتهم، من خلال تعديل بعض العبارات، وإضافة بعض العبارات الجديدة، وحذف ما لا يتفق من عبارات في الاستبانة، وكذلك تم إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة.

#### ٢/٧ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، وركزت الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات وهي من الشركات العاملة في قطاع الاتصالات، حيث بها أكبر عدد عاملين في قطاع الاتصالات (حوالي 60% من العاملين بقطاع الاتصالات) (الدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بشركات قطاع الاتصالات في تاريخ ٢٠٢٣/١/١م)، وتم التركيز على قطاع من قطاعاتها وهو قطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات والذي يعد التطبيق عليه بمثابة التطبيق على جميع القطاعات بالشركة، لأن السياسات بالشركة واحدة ولا تختلف من منطقة لأخرى أو من قطاع لآخر، أما بالنسبة لباقي شركات الاتصالات بقطاع الاتصالات، فإن أغلب قطاعات هذه الشركات تكون مركزية وليست بجميع محافظات الجمهورية.

يبلغ عدد العاملين بقطاع جنوب الصعيد (1393) موظفًا وذلك وفقاً للدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة في تاريخ ٢٠٢٣/٦/٣٠ م .  
و نظراً لصعوبة إجراء الدراسات الميدانية عن طريق الحصر الشامل، سيلجأ الباحث إلى أسلوب العينات لأجل تطبيق الدراسة الميدانية، ونظراً للتقارب الشديد في مستويات الفكر الإداري، وذلك ما اتضح جلياً في الاستجابات لأسئلة الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر حصر عدد مفرداته، وكذلك الوقت والجهد والتكلفة فسوف يقوم الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية.

ولتحديد عينة الدراسة تم اختيار عينة ميسرة تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠% وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة ٩٥% (أي بخطأ ٥%) فإن حجم العينة يتم تحديده كما يلي:

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{(M \cdot d)^2} + \frac{q(1-q)}{n_1}}$$

المصدر: (إبريس، ٢٠١٤، ص ٤٥٥).

حيث إن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50%

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحث 5%

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي (1.96).

ن١: حجم مجتمع البحث ويساوي (1393 مفردة).

ن: حجم العينة وهو يساوي (301 مفردة).

وعليه، فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو (301) مفردة، وتم زيادة حجم العينة إلى 320 مفردة، وذلك لمواجهة القوائم التي لم يتم الإجابة عليها تماماً أو تفقد، وذلك لتوفير درجة ثقة أعلى في النتائج، وقد قام الباحث بتوزيع مفردات العينة على مناطق قطاع جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة توزيعاً متناسباً، و تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في الموظف والمدير بقطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات.

### ٣/٧- طرق وأساليب جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها من خلال طرح مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، كما استخدم الباحث في تصميمه لاستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " باعتباره أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً . حيث أنه يعطي نتائجاً أكثر دقة، وشملت الاستمارة ما يلي :

الجزء الأول : المتغير المستقل ( إدارة الابتكار ) ويشتمل على ستة أبعاد متضمنة العبارات من ( 1 إلى 40 ) ، البعد الأول : الابتكار الاستراتيجي الذي يشتمل العبارات من ( 1 إلى 7 ) ، البعد الثاني : الابتكار الإداري الذي يشتمل العبارات من ( 8 إلى 13 ) ، البعد الثالث : الابتكار التقني الذي يشتمل العبارات من ( 14 إلى 18 ) ، البعد الرابع : الابتكار الثقافي التنظيمي الذي يشتمل العبارات من ( 19 إلى 26 ) ، البعد الخامس الابتكار البيئي التنظيمي الذي يشتمل العبارات من ( 27 إلى 32 ) ، البعد السادس الابتكار التسويقي الذي يشتمل العبارات من ( 33 إلى 40 ) .

الجزء الثاني : المتغير التابع ( التميز المؤسسي ) ويشتمل على سبعة أبعاد متضمنة العبارات من ( 1 إلى 37 ) ، البعد الأول : القيادة وثقافة الشركة الذي يشتمل العبارات من ( 1 إلى 5 ) ، البعد الثاني : رؤية الشركة واستراتيجيتها التي تشتمل العبارات من ( 6 إلى 11 ) ، البعد الثالث : اشراك العاملين الذي يشتمل العبارات من ( 12 إلى 16 ) ، البعد الرابع : تحقيق الاستدامة والذي يشتمل العبارات من ( 17 إلى 20 ) . البعد الخامس : إدارة الأداء والذي يشتمل العبارات من ( 21 إلى 26 ) البعد السادس : الأداء الاستراتيجي والتشغيلي والذي يشتمل العبارات

من ( 27 إلى 30 ) البعد السابع : الأطراف المعنيون والذي يشتمل العبارات من ( 31 إلى 37 ).

#### ٨- حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة في إطار الحدود التالية:

#### ١/٨ - الحدود المرتبطة بموضوع البحث:

اهتمت الدراسة بتأثير استراتيجيات (أبعاد) إدارة الابتكار (الاستراتيجي، الإداري، التقني، الثقافي التنظيمي، البيئي التنظيمي، التسويقي)، على التميز المؤسسي بأبعاده وفقا للنموذج الأوربي EFQM 2020

(الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) بقطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات ، دون الأخذ في الحسبان الآثار الأخرى لإدارة الابتكار، خارج إطار هذه الدراسة.

#### ٢/٨ - الحدود المرتبطة بوحدة المعاينة:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين بقطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات، وعددهم 320 فردًا.

#### ٣/٨ - الحدود المرتبطة بمجال التطبيق:

يتم إجراء الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد. وتم اختيار الشركة المصرية للاتصالات، نظرًا لكونها شركة رائدة في مجال الاتصالات بقطاع الاتصالات ، وكذلك تواجد الشركة والعاملين بها بجميع محافظات الجمهورية، كما أن التطبيق على قطاع مناطق جنوب الصعيد بالشركة المصرية للاتصالات، يعد بمثابة التطبيق على جميع القطاعات بالشركة، لأن السياسات بالشركة واحدة ولا تختلف من منطقة لأخرى أو من قطاع لآخر، أما بالنسبة لباقي شركات الاتصالات بقطاع الاتصالات، فإن أغلب قطاعات هذه الشركات تكون مركزية وليست بجميع محافظات الجمهورية.

#### ٤/٨ - الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة عام ٢٠٢٤.

## ٩- الدراسة الميدانية

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS VR(29.1) ، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا- كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان ، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية ، ثم الإحصاء التحليلي متمثل في اختبار "ف" F تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA عند مستوى ٠.٠٥ ، اختبار T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين متوسطي فئتين ، معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس اتجاه العلاقة وقوتها وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression .

وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

### ١/٩ - معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة :

#### جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

المتغير	معامل الثبات ( ألفا كرونباخ )	معامل الصدق
الابتكار الاستراتيجي	0.875	0.766(**)
الابتكار الاداري	0.846	0.716(**)
الابتكار التقني	0.943	0.889(**)
الابتكار الثقافي التنظيمي	0.911	0.830(**)
الابتكار البيئي التنظيمي	0.895	0.801(**)
الابتكار التسويقي	0.938	0.880(**)
القيادة وثقافة الشركة	0.923	0.852(**)
رؤية الشركة واستراتيجياتها	0.879	0.773(**)
اشراك العاملين	0.933	0.870(**)

0.781 (**)	0.884	تحقيق الاستدامة
0.821 (**)	0.906	ادارة الاداء
0.796 (**)	0.892	الاداء الاستراتيجي والتشغيلي
0.850 (**)	0.922	الاطراف المعنويون
0.817 (**)	0.903	جميع فقرات الاستبيان.

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Sps.VR(29.1)

(\*\*) دلالة عند مستوى ٠.٠١

١- يوضح الجدول السابق رقم (٣) قيم ثبات أبعاد الاستبيان والتي تراوحت بين (0.943) للابتكار التقني كحد أعلى، و(0.846) للابتكار الإداري كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبيان (0.903)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة

٢- يوضح الجدول السابق رقم (٣) اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة وارتباط كل بعد من الأبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الصدق 0.817 (\*\*).

#### ٢/٩ - نتائج اختبار فروض الدراسة

#### ١/٢/٩-الفرض الرئيس الأول:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة الابتكار وفقاً للمتغيرات الديموجرافية بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.

لتحديد مدى وجود فروق بين مفردات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الابتكار بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد بناءً على العوامل الديموجرافية، فقد تم الاعتماد على اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة بناءً على النوع (الذكور والإناث) بالشركة كما تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد One Way ANOVA في هذا التحليل لمعرفة الفروق بين مفردات عينة

الدراسة بناءً على (السن ، سنوات الخبرة. المؤهل المستوى الإداري) وذلك على النحو الموضح في الجداول التالية:

#### الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار تحليل T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بإدراك أبعاد إدارة الابتكار

مستوى المعنوية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية (DF)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (ن)	الابعاد	الابعاد
**	0.768	0.0012	318	0.657	4.234	276	ذكر	النوع
				0.722	3.861	44	انثى	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (٤) أنه توجد فروق معنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الذكور والإناث وإدارة الابتكار لصالح الذكور.

#### الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد إدارة الابتكار والسن (ن=320).

م	الابعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	السن	٢٥-	38	4.327	0.632	319	0.002	1.538	**
		٣٦-	211	3.645	0.685				
		٤٦-	63	3.742	0.721				
		٥٦-	8	3.841	0.748				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (٥) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين إدارة الابتكار والسن لصالح فئة 25-36، ويمكن تفسيرها بقبول العاملين الأصغر سناً للابتكار بدرجة أكبر من العاملين الأكبر.

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد إدارة الابتكار والمؤهل العلمي (ن=320).

م	الإبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	المؤهل العلمي	متوسط	18	3.387	0.607	319	0.002	1.538	**
		بكالوريوس	198	3.499	0.658				
		ماجستير	80	3.592	0.692				
		دكتوراه	24	4.154	0.718				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (٦) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين إدارة الابتكار والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه، ويمكن تفسيرها بقبول حاملي درجة الدكتوراه لأبعاد إدارة الابتكار بدرجة أكبر من أصحاب المؤهلات الأخرى.

### الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد إدارة الابتكار وعدد سنوات الخبرة.  
(ن=320).

م	الابعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	عدد سنوات الخبرة	-5	25	3.786	0.687	319	0.0031	2.098	**
		-5	27	3.661	0.658				
		-10	94	4.271	0.592				
		-15	174	3.587	0.726				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (٧) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين إدارة الابتكار وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر .

### الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد إدارة الابتكار و المستوى الإداري

م	الابعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	المستوى الإداري	إدارة عليا	23	4.197	0.608	319	.001	0.862	**
		إدارة اشرافية	127	3.762	0.634				
		إدارة تنفيذية	170	3.652	0.714				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (٨) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين إدارة الابتكار والمستوى الإداري لصالح فئة الإدارة العليا .

### مما سبق يتم قبول الفرض الرئيس الأول

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة الابتكار وفقاً للمتغيرات الديموجرافية بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.

### ٢/٢/٩ - الفرض الرئيس الثاني :

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.

لتحديد مدى وجود فروق بين مفردات عينة الدراسة حول أبعاد التميز المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد بناءً على العوامل الديموجرافية، فقد تم الاعتماد على اختبار Test لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة بناءً على النوع ( الذكور والإناث ) بالشركة، كما تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة بناءً على (السن ، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، المستوى الإداري) وذلك على النحو الموضح في الجداول التالية:

### الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل Test لتوضيح الفروق المعنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بإدراك أبعاد التميز المؤسسي

الابعاد	الابعاد	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
النوع	ذكر	276	3.875	0.756	318	0.821	3.742	*
	أنثى	44	3.842	0.782				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (٩) أن قيمة T المحسوبة  $< 0.05$  وبالتالي لا توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين الذكور والإناث والتميز المؤسسي .

### الجدول رقم (١٠)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد التميز المؤسسي والسن (ن=320).

م	الابعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	السن	-25	38	4.284	0.626	319	0.0042	0.566	**
		-36	211	3.609	0.678				
		-46	63	3.705	0.714				
		-56	8	3.803	0.741				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم ( ١٠ ) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التميز المؤسسي والسن لصالح فئة 25-36.

الجدول رقم ( ١١ )

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد التميز المؤسسي والمؤهل العلمي (ن=320).

م	الإبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	المؤهل العلمي	متوسط	18	3.613	٠.821	319	0.002	3.232	**
		بكالوريوس	198	3.754	0.658				
		ماجستير	80	3.572	0.792				
		دكتوراه	24	4.195	0.618				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Sps.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم ( ١١ ) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التميز المؤسسي والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه ، ويمكن تفسيرها بقبول حاملي درجة الدكتوراه لأبعاد التميز المؤسسي بدرجة أكبر من أصحاب المؤهلات الأخرى.

### الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد التميز المؤسسي وعدد سنوات الخبرة (ن=320).

م	الابعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	عدد سنوات الخبرة	-5	25	3.862	0.701	319	0.000	0.664	**
		-5	27	3.734	0.671				
		-10	94	4.356	0.604				
		-15	174	3.659	0.741				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Sps.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (١٢) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التميز المؤسسي وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

### الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار one-way-Anova لتوضيح الفروق بين أبعاد التميز المؤسسي و المستوى الإداري

م	الابعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (DF)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية
١	المستوى الإداري	إدارة عليا	23	4.281	0.620	318	0.002	1.875	**
		إدارة اشرافية	127	3.837	0.647				
		إدارة تنفيذية	170	3.725	0.728				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Sps.VR(29.1)

\*\*داله عند مستوى معنوية 0.01

\*دالة عند مستوى معنوية 0.05

توضح نتائج الجدول رقم (١٣) أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التميز المؤسسي والمستوى الإداري لصالح فئة الإدارة العليا، مما سبق يتم قبول الفرض الرئيس الثاني لأبعاد ( السن – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – المستوى الإداري) وعدم قبوله لبعده ( النوع).

### ٣/٢/٩- الفرض الرئيس الثالث:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الابتكار على أبعاد التميز المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة ويتفرع من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

### أ- الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الابتكار الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بعد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط علي العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي الخاضع للدراسة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٤) وذلك علي النحو الموضح أدناه:

### جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الابتكار الاستراتيجي و أبعاد التميز المؤسسي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
التميز المؤسسي	0.606	0.367	0.430	4.758	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Sps.VR(29.1)

### من الجدول رقم (١٤) يتضح ما يلي:

هناك تأثير موجب وذات دلالة إحصائية بين الابتكار الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي حيث إذ بلغ معامل الارتباط R (0.606) عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.367)، أي أن ما قيمته (36.7%) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الابتكار الاستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.430)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار الاستراتيجي، يؤدي إلى التأثير في التميز المؤسسي بمقدار قدره (0.430)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (4.758) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا قبول الفرض الفرعي الأول

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

### ب-الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار الإداري وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط علي العلاقة بين الابتكار الإداري الخاضع للدراسة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٥) وذلك علي النحو الموضح أدناه:

### جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد التميز المؤسسي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
التميز المؤسسي	0.809	0.654	0.590	8.584	٠.٠٠

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Sps.VR(29.1)

### من الجدول رقم (١٥) يتضح ما يلي:

هناك تأثير موجب وذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري وأبعاد التميز المؤسسي حيث إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.809) عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.654)، أي أن ما قيمته (65.4%) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الابتكار الإداري، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.590)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار الإداري ، يؤدي إلي التأثير في التميز المؤسسي بمقدار قدره (0.590)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة (8.584) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا قبول الفرض الفرعي الثاني

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار الإداري وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

### ج-الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار التقني وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بعد الابتكار التقني وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الابتكار التقني الخاضع للدراسة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٦) وذلك على النحو الموضح أدناه:

#### جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الابتكار التقني وأبعاد التميز المؤسسي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التميز المؤسسي	0.749	0.561	0.454	7.056	0.00

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.VR(29.1)

#### من الجدول رقم (١٦) يتضح ما يلي:

هناك تأثير موجب وذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني وأبعاد التميز المؤسسي حيث إذ بلغ معامل الارتباط R (0.749) عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل التحديد <sup>2</sup> فقد بلغ (0.561)، أي أن ما قيمته (56.1%) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الابتكار التقني، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$

(0.454)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار التقني ، يؤدي إلي التأثير في التميز المؤسسي بمقدار قدره (0.454)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (7.056) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا قبول الفرض الفرعي الثالث

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار التقني وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

#### د-الفرض الفرعي الرابع

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار الثقافي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بعد الابتكار الثقافي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط علي العلاقة بين الابتكار الثقافي التنظيمي الخاضع للدراسة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٧) وذلك علي النحو الموضح أدناه:

#### جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين بعد الابتكار الثقافي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
التميز المؤسسي	0.639	0.409	0.451	5.195	0.00

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss.VR(29.1)

### من الجدول رقم (١٧) يتضح ما يلي:

هناك تأثير موجب وذات دلالة إحصائية بين الابتكار الثقافي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي حيث إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.639) عند مستوي معنوية 0.05، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.409)، أي أن ما قيمته (40.9%) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الابتكار الثقافي التنظيمي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.451)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار الثقافي التنظيمي ، يؤدي إلي التأثير في التميز المؤسسي بمقدار قدره (0.451)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة (5.195) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا قبول الفرض الفرعي الرابع

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار الثقافي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

هـ-الفرض الفرعي الخامس

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار البيئي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بعد الابتكار البيئي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط علي العلاقة بين الابتكار البيئي التنظيمي الخاضع للدراسة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٨) وذلك علي النحو الموضح أدناه:

### جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الابتكار البيئي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
التميز المؤسسي	0.588	0.346	0.412	3.613	0.001

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Sps.VR(29.1)

### من الجدول رقم (١٨) يتضح ما يلي:

هناك تأثير موجب وذات دلالة إحصائية بين الابتكار البيئي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي حيث إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.588) عند مستوي معنوية 0.05، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.346)، أي أن ما قيمته (34.6%) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الابتكار البيئي التنظيمي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.412)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار البيئي التنظيمي ، يؤدي إلي التأثير في التميز المؤسسي بمقدار قدره (0.412)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة (3.613) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا قبول الفرض الفرعي الخامس

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار البيئي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

### و-الفرض الفرعي السادس:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار التسويقي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بعد الابتكار التسويقي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الابتكار التسويقي الخاضع للدراسة كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (١٩) وذلك على النحو الموضح أدناه:

#### جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد الابتكار التسويقي وأبعاد التميز المؤسسي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
التميز المؤسسي	0.723	0.522	0.502	4.622	0.00

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Sps.VR(29.1)

#### من الجدول رقم (١٩) يتضح ما يلي:

هناك تأثير موجب وذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي وأبعاد التميز المؤسسي حيث إذ بلغ معامل الارتباط R (0.723) عند مستوي معنوية 0.05، أما معامل التحديد <sup>2</sup> فقد بلغ (0.522)، أي أن ما قيمته (52.2%) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الابتكار التسويقي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.502)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار التسويقي ، يؤدي إلي التأثير في التميز المؤسسي بمقدار قدره (0.502)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (4.622) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا قبول الفرض الفرعي السادس

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الابتكار التسويقي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.

### مما سبق يتم قبول الفرض الرئيس الثالث:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الابتكار على أبعاد التميز المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.

١٠- نتائج الدراسة:

١/١٠- نتائج عامة :

- يتعرض قطاع الاتصالات المصري بشكل خاص والقطاعات الأخرى بشكل عام للعديد من التحديات والمتغيرات وهو الأمر الذي فرض على قيادات هذه المنظمات ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة وآليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال والتكيف والمرونة في التعامل معها .

- إدارة الابتكار من الاستراتيجيات المهمة لقطاع الاتصالات المصري ولجميع القطاعات الأخرى .

- إدارة الابتكار أصبحت عنصر حيوي رئيسي في نجاح المنظمات، وبالتالي لا بد من التركيز على تطبيق أبعاد إدارة الابتكار داخل قطاع الاتصالات والقطاعات الأخرى بما يوفر لها ميزة الابتكار والتميز المؤسسي.

- جوهر إدارة الابتكار هو تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري ، وخلق ثقافة المشاركة لإدارة الابتكار

- قناعة القيادات العليا في قطاع الاتصالات والقطاعات الأخرى يسهل من تطبيق إدارة الابتكار والاستفادة منه بما يضمن مواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال .

- تعزيز إدارة الابتكار في قطاع الاتصالات المصري بشكل خاص والقطاعات الأخرى بشكل عام يتطلب أن يتحلى القادة بقدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ، القدرة على التبصر وفهم القوى التي تشكل مستقبل المؤسسة ، دعم تطبيق التفكير النظامي في المؤسسة ، عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع المؤسسات الأخرى ومنظمات المجتمع الخارجي ، الاهتمام بتحفيز العاملين وتمكينهم واستثارة دافعيتهم للعمل والإنجاز .

- يوجد قصور في تطبيق أبعاد عملية إدارة الابتكار في قطاع الاتصالات محل الدراسة ، حيث أبرزت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في عمليات إدارة الابتكار وتنظيمه ونشره بين العاملين وتطبيقه.

- تعد نماذج التميز في الأداء المؤسسي واحدة من أبرز الأساليب التي تحقق نقلة نوعية في أداء المؤسسات ، وتعتبر إدارة التميز المؤسسي فلسفة إدارية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التكامل والتنسيق بين عناصر أداء المؤسسة، مما يعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

- يعبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 عن قاعدة هامة من فكر الجودة الشاملة حيث يعتبر نموذجًا لتقييم جودة أداء المنظمات وتعزيز القدرات التنافسية لها وتحقيق التميز من خلال تقييم الوضع المهني للعاملين ومستوى تقدمهم بما يدعم تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجيتها واستثمار موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحسين الخطط المستقبلية

- تدعم أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 والمتمثلة في سبعة أبعاد (الغاية والرؤية والاستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة ، إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، إدارة الأداء وقيادة التحول ، انطباعات المعنيين ، الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي) المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

- وقد أشارت نتائج الدراسة أن مفهوم التميز المؤسسي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يتوافق مع بيئة الأعمال المعاصرة ، وهو مفهوم يعكس التقدم والريادة للمنظمات .

- وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن قطاع الاتصالات محل الدراسة لا يتوفر فيها معايير التميز المؤسسي بالشكل المرجو ، حيث أشارت نتائج الدراسة لوجود قصور في فهم التميز المؤسسي لتحقيقه والعمل به كروية للمنظمات وكذلك تهيئة البدائل الاستراتيجية المناسبة ، وكذلك وجود قصور في تنمية وتطوير رأس المال البشري بما يواكب التحديات التي تواجه قطاع الاتصالات، بالإضافة للخلل في نشر وتطوير إدارة الابتكار وضعف الإلمام بالأساليب التي يجب اتباعها في تطبيقه ، مع انخفاض مستوى الأفراد المعنيين به في قطاع الاتصالات .

## ١٠/٢-نتائج متعلقة باختبار الفروض :

### جدول رقم (٢١)

#### الدراسة فروض مدى صحة اختبارات ملخص نتائج

النتيجة	الفرض	م
قبول الفرض البديل	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة الابتكار وفقاً للمتغيرات الديموجرافية بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.	الفرض الرئيسي الاول
قبول الفرض البديل	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الابتكار على أبعاد التميز المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع مناطق جنوب الصعيد محل الدراسة.	الفرض الرئيسي الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعيد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعيد الابتكار الإداري وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث

"تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات

د / مصطفى محمد حسين مصطفى & د / محمد شمس حسنى & د / محمد الرحيم نادر محمد الرحيم

قبول الفرض البديل	يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعيد الابتكار التقني وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعيد الابتكار الثقافي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعيد الابتكار البيئي التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبعيد الابتكار التسويقي وأبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي السادس من الفرض الثالث

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss.VR.29)

١١ - توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات ، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٢٢):

توصيات الدراسة

م	التوصية	اليه تنفيذها	المسئول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
1	بناء وتطوير إدارة الابتكار في قطاعات الشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص وقطاع الاتصالات بشكل عام.	- إنشاء إدارة عامة لإدارة الابتكار بالمركز الرئيسي. - تصميم وتوصيف وظائف مرتبطة بموضوع إدارة الابتكار ( مدير مركز / وحدة إدارة الابتكار ) . - إسهام كل الوحدات الإدارية بالمنظمة في تغذية وحدة إدارة الابتكار بالمعلومات.	- الإدارة العليا - حديري الإدارات - القطاعات الرئيسية - بالشركة	- موارد مالية - كفاءات بشرية - دورات تدريبية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
2	تحفيز بحد الابتكار الاستراتيجي لدى العاملين من قبل إدارة الشركة، مع تقديم الحوافز للمتميزين، تحفيز الموظف بأن يأخذ في الاعتبار تأثير عمله على استراتيجية الشركة	- مساندة إدارة الشركة العاملين على تحسين قدراتهم على أداء الوظيفة. - تشجيع العاملين على التجديد والتطوير بالحوافز والمكافآت المناسبة. - الإضافة بالمقترحات المميزة وتقديم الدعم الكامل لتنفيذها. - كتابة المقترحات في منصة الابتكار وتكريم أصحابها، وحفظها على شكل قواعد معرفية وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها. - تقديم الحوافز وتشجيع الابتكار ودعم مكافأة المبدعين، وتصميم نظام فعال لتحفيز العاملين.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة الجودة	- موارد مالية - كفاءات بشرية - دورات تدريبية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
3	تعزيز وتنمية مهارات وأبعاد إدارة الابتكار في قطاعات الشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص وقطاع الاتصالات بشكل عام .	- تصميم برامج تدريبية لرفع مهارات قيادة المنظمة فيما يخص تعزيز مهارات وأبعاد إدارة الابتكار - عمل ندوات ولقاءات وتوزيع كتيبات وأدلة تعزز من ثقافة إدارة الابتكار بالمنظمة.	- إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب ) - إدارة الاتصال الداخلي	- موارد مالية - كفاءات بشرية - دورات تدريبية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
4	نشر ثقافة التميز المؤسسي للقيادات والعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.	- عمل ندوات ودورات تدريبية عن أبعاد التميز المؤسسي وعيفية تطبيقه وفقاً لنماذج التميز المؤسسي وفي مقدمتها النموذج الأوروبي للتميز EFQM	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- موارد مالية - كفاءات بشرية - دورات تدريبية	يجب تطبيقه بشكل مستمر

## "تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات

د / مصطفى محمد حسين مصطفى & د / محمد شمس حسني & د / محمد الرحيم نادر محمد الرحيم

5	تشجيع إقامة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص وقطاع الاتصالات بشكل عام	- إقامة شركات وتحالفات استراتيجية مع شركات اتصالات دولية وإقليمية - التأكد على عمليات تبادل الخبرات والتكنولوجيا - إعداد برامج تدريب بناء على هذه الشراكات	- الإدارة العليا - الموارد البشرية - الموارد المالية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
6	إن تتبنى الشركة رؤية واستراتيجية تحقق استثماراً أفضل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة، وأن تهتم الشركة بتشكيل وصياغة وتحديث وتحديد وتطوير الاستراتيجيات والسياسات من خلال مفهوم التميز المؤسسي.	- الدقة في إنجاز المهام وحسن إصدار القرارات والأحكام المرتبطة بالوظيفة - القدرة على استخدام الأدوات الخاصة بالمهام. - الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تلبية الوظائف. - إنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب. - اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات.	- إدارة الموارد البشرية - كفاءات بشرية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
7	لا بد من وجود قيادة ملهمة وذات رؤية واضحة للشركة، فالشركة المتميزة لا بد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والنصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب بتطبيقها.	- عقد ورش عمل للتعريف بإدارة الابتكار والتميز المؤسسي. - استقصاء آراء العاملين عن إلهام قيادتهم لهم في العمل. - إعداد برامج تدريبية لكل من القيادات الإدارية والعاملين للتدريب على تحقيق التميز في الأداء وتطبيق ثقافة المنظمة بدقة.	الإدارة العليا كفاءات بشرية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
8	ضرورة العمل على أن يكون الموظف دائماً على استعداد للمساعدة والتعاون مع الجميع.	- مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات دون استثناء. - التعامل مع الأخطاء كخبرات تعلم ذات قيمة حول ما ينبغي تجنبه في المستقبل. - تهيئة بيئة العمل لتصبح مشجعة على النمو والتحسن.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	يجب تطبيقه بشكل مستمر
9	حرص الشركة على التطوير والتحسن المستمر لأدائها من خلال التركيز على العملاء، والحصول على رضا العملاء، ونشر استراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع.	- أخذ القيادة احتياجات المجتمع في الاعتبار عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للشركة. - وضع برامج الشركة وأنشطتها لتحقيق التنمية المستدامة. - توفير مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والبيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع. - توفير مؤشرات لقياس مساهمة الشركة في خدمة المجتمع وضمأن إيجابها.	- الإدارة العليا - إدارة العلاقات العامة	يجب تطبيقه بشكل مستمر
10	تحقيق النتائج التي ترضي جميع أصحاب المصالح بمعنى أن تقوم الشركة بالخطى لتحقيق نتائج متوازنة تساهم في تحقيق أو تجاوز أهداف أصحاب المصالح في الأجل القصير والطويل.	- تضع الشركة أهداف لتحقيق رضا جميع المعنيين. - وضع إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الأطراف المعنية المستفيدين من خدمات الشركة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات. - تخصيص الشركة الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الموارد البشرية - الموارد المالية	يجب تطبيقه بشكل مستمر

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

### توصيات للدراسات المستقبلية:

رغم محاولة الدراسة تغطية جانب من جوانب البحث إلا أن نطاق الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أهمية امتداد جهود الباحثين لتغطية نواحي أخرى لا تقل أهمية عما شملته الدراسة الحالية ، ومن هذه النواحي ما يلي:

١- على الرغم من أن هذه الدراسة استخدمت بعض أبعاد إدارة الابتكار وكذلك بعض أبعاد التميز المؤسسي إلا أن الأبحاث تكون ذات دقة أكبر إذا أدمجت متغيرات أخرى تتعلق بنشر وتوصيل الابتكار، حفظ وتزويد الابتكار، تفسير

- وتوظيف الابتكار، ... إلخ بما يضمن تحسين عمليات إدارة الابتكار من كافة الجوانب ، فضلاً عن تحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- دراسة علاقة إدارة الابتكار بإدارة رأس المال البشري بقطاع الاتصالات .
- ٣- القيام بدراسات كمية تأخذ في الاعتبار قياس تأثير عدد من المتغيرات المستقلة مجتمعاً يكون من شأنها تفسير المتغير التابع (التميز المؤسسي) وقياس القوة التفسيرية لكل متغير ، فضلاً عن تحديد مدى إمكانية إضافة متغيرات مستقلة جديدة من عدمه.
- ٤- دراسة تحليلية مقارنة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار 2013 والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار 2020.
- ٥- القيام بدراسات ديناميكية تأخذ في الاعتبار عامل الزمن حتى يتسنى تثبيت الأنظمة المرجعية التي يمكن الاحتكام إليها في رسم الخطط والسياسات المستقبلية.
- ٦- تطبيق الدراسة الحالية على قطاع آخر .
- ٧- جاءت هذه الدراسة لتفتح الباب حول دور إدارة الابتكار في تحقيق التميز المؤسسي ، إذ تحتاج البحوث الرصينة إلي تضافر جهود العديد من الباحثين ، لا سيما مع حساسية النموذج لإدخال وحذف المتغيرات، وحتى يمكن توسيع نطاق التطبيق علي مختلف قطاعات الدولة ذات الصلة وجميع الإدارات.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم ، محمد . (٢٠٢٠). " تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM". **مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية** ، عدد خاص . ص ص ٢٢٤-٢٥٧.
- الألفي ، هاني . (٢٠١٦). " الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل ". **مستقبل التربية العربية** ، ٢٣ (١٠٤). ص ص ١١-١٢٨ .
- بشر، بلينغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ". **مجلة رماح للبحوث والدراسات** ، ٦٨ . ص ص ٣٤٣ - ٣٦٦.
- ثناء أبو شحاته. (٢٠٢٢). " دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ". **مجلة البحوث المالية والتجارية**، ٢٢ (٤). ص ص ٢٨٢-٣٥٦.
- الحديدي، أنس إبراهيم محمد، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (٢٠٢٠). " أثر ممارسات إدارة الابتكار على اندماج العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ". **رسالة ماجستير غير منشورة**. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط : الأردن .
- الحيارى، جمانة فيصل، و عبدالنصور، مروان محمد. (٢٠٢٠). " أثر إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم ". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ١٦ (٢). ص ص ١٩٥ - ٢١١.
- الحياصات، محمود صالح يوسف، و الشبلي، مطيع صالح. (٢٠٢١). " أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الابتكار لدى شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر في الأردن ". **رسالة ماجستير غير منشورة**. جامعة عمان العربية، عمان : الأردن .
- الجعافرة، صفاء جميل. (٢٠١٣). " أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ". **مجلة دراسات العلوم التربوية**، ١٤٠ (٢). ص ص ١٦٦٣:١٦٨٣
- خلوط، & زهوة. (٢٠١٤). " التسويق الابتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ". **رسالة دكتوراة غير منشورة**.

- خوج، حنان بنت أسعد محمد. (٢٠١٨). " دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية ". *مجلة الثقافة والتنمية*، ١٣٠(١). ص ١١٥ - ١٤٨.
- رزيقة يحيوي. (٢٠١٣). " الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ". *رسالة ماجستير*، في علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة. ص ٢.
- الزين، حلا محمود منور، و النسور، مروان محمد عبد. (٢٠٢١). " تأثير ممارسات إدارة العمليات على أداء تطوير المنتج: الدور الوسيط للابتكار الشامل: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم ". *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط: الأردن .
- شحاتة، أحمد محمود أحمد، سعد، السيدة محمود إبراهيم، و عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠٢١). " إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية ". *رسالة دكتوراه غير منشورة*. جامعة الاسكندرية، الإسكندرية: مصر
- شمس حسني، محمد. (٢٠٢٢). " الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز " EFQM 2020 دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣(٢). ص ٢٧٦-٣٤٤.
- الشمري ، عادل و الغامدي ، مشاعل . (٢٠٢٠). " إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ". *دراسات - العلوم التربوية* ، ٤٧ (٢). ص ٥٣٦-٥٦٢.
- الصرن، رعد حسن. (٢٠٠١). *كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات* . دار الرضا. الأردن.
- عبدالله ، شيماء . (٢٠٢٠). " تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز EFQM ". *المجلة العلمية لكلية التربية* ، (٣٤). ص ص ٥٨-١٠٠.
- الفريحات، هناء محمود، السالم، رفقة خلف، القضاة، & عمر عبد الرحمن. (٢٠١٦). " دور معلمي مدارس الملك عبد الله للتميز في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة المتفوقين ". *المجلة الدولية لتطوير الإبداع*، ٧(٢).
- قطيشات، هاني رائد، أبو قديس، سعد أحمد، و منصور، أحمد محمد. (٢٠٢٢). " أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM-2020 على تعزيز الابتكار الشامل: دراسة

- حالة: جامعة البلقاء التطبيقية - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط: الأردن .
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، الدناوي، زينب المتولي، و الشريبي، صفاء أحمد. (٢٠١٣). " أبعاد النجاح المهني الذاتي و تأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المديرين في ميناءي دمياط و بورسعيد ". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٣٧(١). ص ص ٤٣٥ - ٤٦٠ .
  - هنادي السيد عمر. (٢٠١٩). "إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي ". *رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة، جامعة عين شمس. ص ١٠٢ .*

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Allam Ahmed, Mohamed Elhag, (2017). " SMART KM model: The integrated knowledge management framework for organisational excellence". **World Journal of Science, Technology and Sustainable Development**, 14 (2/3). P 3 .
- Beil-Hildebrand, M. B. (2021). "Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector ". **Journal of Health Organization and Management**, 35(9). PP 50-65
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing, W., & Fiksenbaum, L. (2009). "Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences ". **Tourism Review**, 64(3). pp 4-18.
- Cerfolio, R. J., & Chang, S. H. (2021). "Efficiency Quality Index (EQI)—implementing a novel metric that delivers overall institutional excellence and value for patients ". **Frontiers in Surgery**, 7 .
- EFQM. (2021). "The EFQM Model ". Revised 2nd Edition.
- Dehaghan, Z., Pourtaher, M. (2014). "A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model". **WALIA Journal**, 30 (2). pp 141-146.

- Din, A., et.al. (2021). "What Makes Excellence Models Excellent: A Comparison of the American, European and Japanese models". The TQM Journal, 33 (6). PP 1143-1162 .
- Feng, G. C. (2020). " Determinants of institutional excellence in Asian communication research ". **Asian Journal of Communication**, 30(6). PP 389-408 .
- Fonseca, L., et.al. (2021). "Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications". **Sustainability** ,13(6). PP 1-20.
- Fonseca, Luis. (2021). "The EFQM 2020 Model: A Theoretical and Critical Review". **Total Quality Management & Business Excellence**, Retrieved to this article: . PP 1-29.
- George, G., Lakhani, K., & Puranam, P. (2020). "What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda". **Journal of Management Studies**.
- Hauber, Denise. (2020)." A Study of the EFQM Model: Financial Results, Sustainability & the Relation with ISO 9001 ". **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Business School, University of Barcelona: Spain.
- Izadi ZD, J., Ziyadin, S., Palazzo, M., & Sidhu, M. (2020). "The evaluation of the impact of innovation management capability to organisational performance". **Qualitative Market Research: An International Journal**, 23(4). pp 697-723.
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). "An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development ". **Journal of Business Research**, 119. pp 245-258.
- Li, Y. (2020). "A study of the management innovation mode of coastal resort hotels ". **Journal of Coastal Research**, 107(SI). pp 206-209.

- Medne, A., et.al. (2020). "Sustainability of a University's Quality System8: Adaptation of the EFQM Excellence Model". **International Journal of Quality and Service Sciences**, 12 (1). PP 29-43 .
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). " Sustainability of a university's quality system: Adaptation of the EFQM excellence model ". **International Journal of Quality and Service Sciences** .
- Mendoza-Silva, A. (2021). "Innovation capability: a systematic literature review ". **European Journal of Innovation Management**, 24(3). pp 707-734.
- Mora, A., et.al. (2020). "TQM Factors and Organizational Results in the EFQM Excellence Model Framework: An Explanatory and Predictive Analysis". **Industrial Management & Data Systems**, 120(12). pp 2297-2317.
- Okpara, F. O. (2007). "The value of creativity and innovation in entrepreneurship ". **Journal of Asia entrepreneurship and sustainability**, 3(2). p 1.
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2021). "Innovation management practices: review and guidance for future research in SMEs". **Management Review Quarterly**, 71(1). pp 177-213.
- Reshetnikova, M. (2020). "Venture capital market in China: A new approach to innovation management ". **Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social**, (5). pp 252-264.
- Schumpeter, J . (1942). **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper and Row.
- The European Foundation for Quality Management (EFQM, 2020 Model) .
- Tom Peters. (1988). "Facing Up to the Need of Management Revolution". **California Management Review**, 30(2) . PP 7-32 .

- Torrance, E. P. (1977). **Creativity in the Classroom**, National Education Association. Washington, D.C.
- Turisova, R., et.al. (2021). "Evaluation of E-Maintenance Application Based on the New Version of the EFQM Model". Sustainability ,13(7). pp 1-15.
- Vilmaluoma-aho, etal.(2012) .“Added Value Of Intangibles For Organizational Innovation “. **An Interdisciplinary Journal On Humans in ICT Environments**, 8 (1) . PP16-26.
- Zhang, Q., Chang, J., Wang, T., & Xu, Y. (2007). “ Review of biomass pyrolysis oil properties and upgrading research “. **Energy conversion and management**, 48(1). pp 8