



# مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُدكَّمة  
(مُعتمدة) شهرياً

العدد الرابع والتسعون  
(ديسمبر 2023)

السنة التاسعة والأربعون  
تأسست عام 1974

الترقيم الدولي: (2536-9504)  
الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)



يصدرها  
مركز بحوث  
الشرق الأوسط



الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)



مجلة بحوث الشرق الأوسط

# مجلة علمية مُدكَّمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمَدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI). المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCI) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تبعاً على موقع دار المنظومة.



العدد الرابع والتسعون - ديسمبر ٢٠٢٣

تصدر شهرياً

السنة التاسعة والأربعون - تأسست عام 1974



مجلة بحوث الشرق الأوسط  
(مجلة معتمدة) دورية علمية مكمّمة  
(اثنا عشر عددًا سنويًا)  
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط  
والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير د. حاتم العبد

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. السيد عبدالخالق، وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. أحمد بهاء الدين خيرى، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر ؛

أ.د. محمد حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر ؛

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر ؛

أ.د. سوزان القليني، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. ماهر جميل أبوخوات، عميد كلية الحقوق، جامعة كفر الشيخ، مصر ؛

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. حسام طنطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، وكيل كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. تامر عبدالمنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. هاجر قلديش، جامعة قرطاج، تونس ؛

Prof. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا ؛

Prof. Gabrielle KAUFMANN-KOHLER، جامعة جنيف، سويسرا ؛

Prof. Farah SAFI، جامعة كليرمون أوفيرني، فرنسا ؛

إشراف إداري

أ/ سونيا عبد الحكيم

أمين المركز

إشراف فني

د/ أمل حسن

رئيس وحدة التخطيط و المتابعة

سكرتارية التحرير

أ/ ناهد مبارز رئيس قسم النشر

أ/ راندا نوار قسم النشر

أ/ زينب أحمد قسم النشر

أ/ شيماء بكر قسم النشر

المحرر الفني

أ/ رشاد عاطف رئيس وحدة الدعم الفني

تنفيذ الغلاف والتجهيز والإخراج الفني للمجلة

وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

د. هند رافت عبد الفتاح

تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

ترجمة المراسلات الخاصة بالمجلة (إلى: و. حاتم العبد، رئيس التحرير) merc.director@asu.edu.eg

• وسائل التواصل: البريد الإلكتروني للمجلة: technical.support.mercj2022@gmail.com

البريد الإلكتروني لوحدة النشر: merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - العباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب: 11566

(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبايل / واتساب: 01555343797 (+2)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر

## الرؤية

السعي لتحقيق الريادة في النشر العلمي المتميز في المحتوى والمضمون والتأثير والمرجعية في مجالات منطقة الشرق الأوسط وأقطاره .

## الرسالة

نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة في مجالات الشرق الأوسط وأقطاره في مجالات اختصاص المجلة وفق المعايير والقواعد المهنية العالمية المعمول بها في المجالات المُحكَّمة دولياً.

## الأهداف

- نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة .
- إتاحة المجال أمام العلماء والباحثين في مجالات اختصاص المجلة في التاريخ والجغرافيا والسياسة والاقتصاد والاجتماع والقانون وعلم النفس واللغة العربية وآدابها واللغة الانجليزية وآدابها ، على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي .
- نشر أبحاث كبار الأساتذة وأبحاث الترقية للسادة الأساتذة المساعدين والسادة المدرسين بمختلف الجامعات المصرية والعربية والأجنبية .
- تشجيع ونشر مختلف البحوث المتعلقة بالدراسات المستقبلية والشرق الأوسط وأقطاره .
- الإسهام في تنمية مجتمع المعرفة في مجالات اختصاص المجلة من خلال نشر البحوث العلمية الرصينة والتميزة .



## مجلة بحوث الشرق الأوسط

### - رئيس التحرير د. حاتم العبد

#### - الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن فؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متولي
- أ.د. صالح حسن السلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صبره
- أ.د. عفيفي محمود إبراهيم
- أ.د. فتحي الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- ثواء / محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البغدادى
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق - جامعة القاهرة - مصر
- أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
- (قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق
- جامعة الأزهر - مصر
- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزيبي مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. عبد الله حميد العتابي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. مجدي فارج جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. محمد بهجت قبيسي عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمد بهجت قبيسي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس 1 - تونس
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastem Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Belil Frie University, Germany

## شروط النشر بالمجلة

- تُعنى المجلة بنشر البحوث المهمة بمجالات العلوم الإنسانية والأدبية ؛
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين ويتم التحكيم إلكترونياً ؛
- تقبل البحوث باللغة العربية أو بإحدى اللغات الأجنبية، وترسل إلى موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ويرفق مع البحث ملف بيانات الباحث يحتوي على عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية واسم الباحث والتايتل والانتماء المؤسسي باللغتين العربية والإنجليزية، ورقم واتساب، وإيميل الباحث الذي تم التسجيل به على موقع المجلة ؛
- يشار إلى أن الهوامش والمراجع في نهاية البحث وليست أسفل الصفحة ؛
- يكتب الباحث ملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية للبحث صفحة واحدة فقط لكل ملخص ؛
- بالنسبة للبحث باللغة العربية يكتب على برنامج "word" ونمط الخط باللغة العربية "Simplified Arabic" وحجم الخط 14 ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطر والهوامش والمراجع خط Simplified Arabic حجم الخط 12 ؛
- بالنسبة للبحث باللغة الإنجليزية يكتب على برنامج word ونمط الخط Times New Roman وحجم الخط 13 ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر في الصفحة الواحدة والهوامش والمراجع خط Times New Roman حجم الخط 11 ؛
- (Paper) مقياس الورق (B5) 17.6 × 25 سم، (Margins) الهوامش 2.3 سم يمينًا ويسارًا، 2 سم أعلى وأسفل الصفحة، ليصبح مقياس البحث فعلي (الكلام) 21×13 سم. (Layout) والنسق: (Header) الرأس 1.25 سم، (Footer) تذييل 2.5 سم ؛
- مواصفات الفقرة للبحث: بداية الفقرة First Line = 1.27 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 6pt (تباعد بعد الفقرة = 0pt)، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- مواصفات الفقرة للهوامش والمراجع: يوضع الرقم بين قوسين هلاكي مثل: (1)، بداية الفقرة Hanging = 0.6 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 0.00، تباعد بعد الفقرة = 0.00، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- الجداول والأشكال: يتم وضع الجداول والأشكال إما في صفحات منفصلة أو وسط النص وفقًا لرؤية الباحث، على أن يكون عرض الجدول أو الشكل لا يزيد عن 13.5 سم بأي حال من الأحوال ؛
- يتم التحقق من صحة الإملاء على مسئولية الباحث لتفادي الأخطاء في المصطلحات الفنية ؛
- مدة التحكيم 15 يوم على الأكثر، مدة تعديل البحث بعد التحكيم 15 يوم على الأكثر ؛
- يخضع تسلسل نشر البحوث في أعداد المجلة حسب ما تراه هيئة التحرير من ضرورات علمية وفنية ؛
- المجلة غير ملزمة بإعادة البحوث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر ؛
- تعتبر البحوث عن آراء أصحابها وليس عن رأي رئيس التحرير وهيئة التحرير ؛
- رسوم التحكيم للمصريين 650 جنيه، ولغير المصريين 155 دولار ؛
- رسوم النشر للصفحة الواحدة للمصريين 25 جنيه، وغير المصريين 12 دولار ؛
- الباحث المصري يسدد الرسوم بالجنيه المصري (بالفيزا) بمقر المركز (المقيم بالقاهرة)، أو على حساب حكومي رقم : (9/450/80772/8) بنك مصر (المقيم خارج القاهرة) ؛
- الباحث غير المصري يسدد الرسوم بالدولار على حساب حكومي رقم : (EG71000100010000004082175917) (البنك العربي الأفريقي) ؛
- استلام إفادة قبول نشر البحث في خلال 15 يوم من تاريخ سداد رسوم النشر مع ضرورة رفع إيصالات السداد على موقع المجلة ؛
- المراسلات : توجه المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: merc.director@asu.edu.eg
- السيد الدكتور/ مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، ورئيس تحرير المجلة  
جامعة عين شمس - العباسية - القاهرة - ج.م.ع (ص.ب 11566)  
للتواصل والاستفسار عن كل ما يخص الموقع : محمول / واتساب: 01555343797 (+2)  
(وحدة النشر merc.pub@asu.edu.eg) (وحدة الدعم الفني technical.support@mercjournals.eg)
- ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: [www.mercjournals.eg](http://www.mercjournals.eg)  
ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر .



## محتويات العدد 94

- | الصفحة  | عنوان البحث   |
|---------|---|
|         | <b>LEGAL STUDIES</b> الدراسات القانونية   |
| 36-3    | 1. ضوابط اختصاص المحكمة الدستورية العليا المصرية بمنازعة التنفيذ<br>محمد أحمد المهدي محمد المهدي  |
|         | <b>HISTORICAL STUDIES</b> الدراسات التاريخية  |
| 74-39   | 2. موقف الهند من الحرب الروسية الأوكرانية 2022.....<br>ليث عصام مجيد العبيدي                      |
| 122-75  | 3. الإفراج عن أموال المصريين المجمدة في بلجيكا (1947-1952) .....<br>أحمد عبدالقادر محمد عبدالقادر |
|         | <b>SOCIAL STUDIES</b> الدراسات الاجتماعية   |
| 156-125 | 4. الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأطفال الذاتويين واسرهم.....<br>مروة نادي سيد قاسم             |
|         | <b>ARABIC LANGUAGE STUDIES</b> دراسات اللغة العربية   |
| 210-159 | 5. التناصّ بين النقد الغربيّ وإشكاليّة التلقّي .....<br>فيصل عبد المهدي سعود شهاب                 |
| 260-211 | 6. شخصية الطفل والأنساق الثقافية في قصص يوسف إدريس<br>هبة محمد عبدالفتاح                          |
|         | <b>BUSINESS ADMINISTRATION STUDIES</b> دراسات إدارة أعمال   |
| 346-263 | 7. نموذج مقترح لعلاقة إدارة التميز بالأداء التنظيمي – دراسة ميدانية .....<br>محمد سعد محمد محمود  |

## MEDIA STUDIES

الدراسات الإعلامية

- 388-349 8. أطر التغطية الصحفية للاعبين كرة القدم المصريين المحترفين بالخارج  
في المواقع الإلكترونية الرياضية .....  
نسمة محمد كُريم

## LINGUISTIC STUDIES

الدراسات اللغوية

- 25-3 9. A Critical Discourse Analysis of Linguistic Features and  
Ideology Covered behind Jordan Times Newspapers'  
Media Reports during COVID-19 Pandemic in Jordan

عيسى حمد احمد الخطبا

## افتتاحية العدد 94

يسر مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية صدور العدد (94 - ديسمبر 2023) من مجلة المركز « مجلة بحوث الشرق الأوسط ». هذه المجلة العريقة التي مر على صدورها حوالي 49 عامًا في خدمة البحث العلمي، ويصدر هذا العدد وهو يحمل بين دافتيه عدة دراسات متخصصة: (دراسات قانونية، دراسات تاريخية، دراسات اجتماعية، دراسات لغة عربية، دراسات إدارة أعمال ، دراسات إعلامية ، دراسات لغوية) ويعد البحث العلمي **Scientific Research** حجر الزاوية والركيزة الأساسية في الارتقاء بالمجتمعات لكي تكون في مصاف الدول المتقدمة. ولذا تُعتبر الجامعات أن البحث العلمي من أهم أولوياتها لكي تقود مسيرة التطوير والتحديث عن طريق البحث العلمي في المجالات كافة.

ولذا تهدف مجلة بحوث الشرق الأوسط إلى نشر البحوث العلمية الرصينة والمبتكرة في مختلف مجالات الآداب والعلوم الإنسانية واللغات التي تخدم المعرفة الإنسانية. والمجلة تطبق معايير النشر العلمي المعتمدة من بنك المعرفة المصري وأكاديمية البحث العلمي، مما جعل الباحثين يتسابقون من كافة الجامعات المصرية ومن الجامعات العربية للنشر في المجلة.

وتحرص المجلة على انتقاء الأبحاث العلمية الجادة والرصينة والمبتكرة للنشر في المجلة كإضافة للمكتبة العلمية وتكون دائمًا في مقدمة المجالات العلمية المماثلة. ولذا نعد بالاستمرارية من أجل مزيد من الإبداع والتميز العلمي.

والله من وراء القصد

رئيس التحرير

د. حاتم العبد





دراسات إدارة الأعمال

**BUSINESS ADMINISTRATION  
STUDIES**



نموذج مقترح لعلاقة إدارة التميز بالأداء

التنظيمي - دراسة ميدانية

**A Proposed model for the relationship of  
excellence management with  
organizational performance**

**- an empirical study**

**محمد سعد محمد محمود**

باحث دكتوراة قسم إدارة الأعمال - الكلية العلوم الإدارية

- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

**Mohammed Saad Mohammed Mahmoud**

PhD Researcher – Department of Business

Administration- Faculty of Business Administration-

Sadat Academy for Administrative Sciences

**saadaiiat@gmail.com**



[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)







## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتماداً على أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث (2020) EFQM (التوجه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، ومجموعة عناصر (الابتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية) كعوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي، وفي ذات الوقت استخدامها كمؤشرات تعبر عن الأداء التنظيمي. وعليه قام الباحث بطرح فرضين أساسيين.

اختار الباحث مركز البحوث الزراعية كمجتمع للبحث، وقام بفحص عينتين الأولى 385 مفردة من مديري المركز بمختلف المستويات الإدارية لقياس ممارسات إدارة التميز، والثانية عبارة عن 385 مفردة من العاملين بذات المركز للتعرف على إدراكهم للعناصر المؤثرة في الأداء. واستخدم صحيفة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز (التوجه، التنفيذ، النتائج) على مجموعة العوامل المؤثرة في الأداء، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي. الأمر الذي يمكن معه تفسير علاقة تأثير ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي؛ بسبب أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) تؤثر إيجابياً على مجموعة من العناصر (الابتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية) والتي تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي إيجابياً. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تنمية وتعديل نموذج إدارة ممارسات التميز يناسب واقع كل منظمة، ضرورة زيادة الوعي التنظيمي عن التميز، عدم الاعتماد بشكل كبير لرفع الأداء الإبداعي والابتكاري على ممارسات إدارة التميز وحدها بل يجب العمل على خلق البيئة التنظيمية المواتية لزيادة كل من الأداء الابتكاري والإبداعي.

• الكلمات الاستدلالية: التميز التنظيمي، الأداء التنظيمي.



## Abstract:

The study aimed to identify the impact of excellence management practices on organizational performance, as well as explaining the causal relationship between the two variables. And based on the dimensions of the modern European Excellence Model EFQM (2020) (Directions, Executions, results) as indicators of excellence management practices, and a set of elements (innovation, creativity, efficiency, effectiveness, competitiveness) as influencing factors in organizational performance, At the same time, these indicators were used as dimensions of organizational performance. Accordingly, two main hypotheses were put forward.

The Agricultural Research Center has been selected as a research community Two samples were examined, the first sample consisted of 375 individuals from the center's managers at various administrative levels to measure excellence management practices, and the second sample consisted of 375 individuals from the workers in the same center to identify their awareness of the factors affecting performance. and use the survey sheet as a primary data collection tool.

The results showed the existence of a statistically significant impact of the excellence management practices (direction, Executions, results) on the group of factors affecting performance, and the results showed a statistically significant impact of the excellence management practices on organizational performance. The study also concluded with a set of recommendations, the most important of which are: the need to develop and modify a model for managing excellence practices that suits the reality of each organization, the need to increase organizational awareness about excellence, not to rely heavily on raising creative and innovative performance on excellence management practices alone, but rather to work on creating an enabling regulatory environment to increase Both innovative and creative performance.

• Keywords: organizational excellence, organizational performance.



## 1- مقدمة:

نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات غير مسبوقة تتميز بها عن المنظمات المنافسة لها، وتجعل المنظمة قادرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتكامل والتنسيق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية على كافة المحاور واستثمار قدراتها المحورية والتفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح بما في ذلك المجتمع ذاته. (السلمي، 2007 ; Fernando et al., 2019).

الأمر الذي أوجد حاجة ملحة إلى إيجاد أطر تسمح للمنظمات أن يكون لها هيكل أساسي لتصميم وتنفيذ وتحسين نظام إدارة شامل تستطيع المنظمة من خلاله تقييم ما إذا كانت على طريق التميز أم لا؟، ويمكنها كذلك من تحديد نقاط القوة والضعف لوضع خطط الدعم والتحسين المستمر، ودعم الاتصال الفعال وإيجاد لغة مشتركة لدعم هذا التواصل داخل الهيكل ودمج التخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو أصحاب المصالح بطريقة صحيحة. هذه الأطر تسمى "نماذج إدارة التميز"، أو بمعنى آخر أطر لإدارة التميز تسعى لتحقيق الأداء العالي الذي يتيح إنتاج القيمة المضافة المطلوبة لكل أصحاب المصالح. (Fernando et al., 2019).

وقد اكتنفت العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي غموض كبير وساده حالة من الجدل الذي دار بين الكتاب لتفسير ما إذا كان الأداء التنظيمي هو خطوة لتطوير الأداء أم أن الأداء التنظيمي وتحسينه هو وسيلة لتحقيق التميز التنظيمي أم أن كلا منهما يمثل متغيراً مستقلاً يؤثر كل منهما في الآخر؟ (Fernando et al., 2019; Dimitrios et al., 2019; Manjo & Pooja, 2018)، أم أن كلاهما يمثل متغيراً تابعاً يشتركان في العديد من المؤشرات (Antony and Bhattacharyya, 2010a).



وانطلاقاً من هذه الإشكالية، سعى الباحث لتقديم نموذج مقترح لتفسير وتقييم العلاقة بين إدارة التميز التنظيمي والأداء التنظيمي.

## 2- مراجعة أدبيات الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على أكبر عدد استطاع الوصول إليه من الدراسات السابقة للوقوف على آخر المستجدات التي كتبت حول موضوع الدراسة، ومحاولة استخدامها لصياغة فروض الدراسة التي سيقوم بها، وبناء على ما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة حتى يستطيع تقديم خلفية نظرية وافية عن موضوع الدراسة وجد أنه يمكن تقسيمها كما يلي:

### • مفهوم وخصائص إدارة التميز:

استخلصت (Mona et al., 2018) التعريف الخاص بدراستهم وهو "قدرة متغير واحد على التأثير على أداء باقي المتغيرات داخل المنظمة وتوجيهها نحو الأداء الصحيح الأفضل". وأوضحت (Amal et al., 2017) تعريفاً لإدارة التميز باعتبارها "قدرة المنظمة على التوفيق بين العناصر التنظيمية وتشغيلها في تكامل واعتمادية متبادلة لتحقيق معدلات كفاءة أعلى، وبالتالي الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات وفوائد المستفيدين من المنظمة" (Amal et al., 2017: 20). أما الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) American Society For Quality، عرفت إدارة التميز على أنها "جهود مستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك العاملين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء، وذلك ضمن ما يتوقعه هؤلاء العملاء" (ASQ, 2015). وقد عرف النموذج الأوروبي إدارة التميز على أنها "الممارسات المتأصلة والباهرة في إدارة المنظمة لتحقيق النتائج الباهرة والتي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية". (EFQM, 2019)



وقد قدمت كامل، رباب محمد (2021) عددًا من التعريفات لإدارة التميز فقدمتها على أنها "الجهود المنظمة التي تهدف إلى تحقيق خصائص تنافسية دائمة للمنظمة كممارسة عميقة في إدارة المنظمة تستند إلى مجموعة من المعايير الأساسية"، فهي ترى أن إدارة التميز مفهوم يقوم على قاعدة إدارية ناجحة مفصلة في نقطتين الأولى تميز الإدارة والأخرى مدير التميز، لذا لا بد أن تكون هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إستراتيجيات التنمية والتخطيط للمستقبل. كما قدمت تعريفًا آخر لإدارة التميز وهو التعريف الذي اعتمده في دراستها وهو "تنفيذ مجموعة من الاحتمالات التي تدعم تحقيق النتائج وفقا لأهداف المنظمة والتي تضمن التميز في بيئة العمل" (كامل، رباب محمد، 2021: 5-6)

خصائص مفهوم إدارة التميز تتمثل في العناصر التالية: (1) إدارة التميز هي ممارسات إدارية تشمل كافة وظائف المنظمة؛ (2) إدارة التميز تعمل كمنظومة متكاملة وشاملة ومتربطة بحيث أن الرغبة في تحسين مجال أو وظيفة ما أو نشاط ما من أنشطة المنظمة يجب أن يتم بشكل متناغم ومتربط ومتكامل مع كافة العناصر الأخرى؛ (3) تسعى إدارة التميز إلى التحسين المستمر ورفع مستويات الأداء وزيادة الفاعلية بشكل يتفوق على المنافسين والمنافسة المستمرة مع الذات لاستمرار عمليات التحسين والتطوير؛ (4) تهتم إدارة التميز بتحقيق رغبات كافة أصحاب المصالح وأهدافهم بشكل يفوق توقعاتهم؛ (5) تهتم إدارة التميز بتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح Stakeholders؛ (6) يترتب على العناصر السابقة ضرورة اهتمام المنظمة بالتحليل المستمر للبيئة المحيطة والتنبؤ الفعال بمتغيراتها الأنوية والمستقبلية لتحديد الفعال للأهداف والخطط الإستراتيجية؛ (7) يجب أن تهتم إدارة التميز بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ودمج هذا المفهوم في ثقافتها التنظيمية وجعلها أكثر المنظمات قبولاً من الناحية الاجتماعية، فأحد أهم أسباب استمرار المنظمة هو قبول المجتمع لها. (Fernando et al., 2019).



## • تعريف نماذج إدارة التميز:

عرف (Adebanjo et al., 2015) نماذج التميز على أنها "دليل يوجه المنظمات نحو نتائج أعمال مستدامة على مستوى عالمي وتستند إلى مبادئ الأعمال التي تثبت نجاحها". كما عرفت (Amel et al., 2017) نموذج إدارة التميز على أنها "إطار ذهني يعتمد بشكل واضح على التكامل والاعتماد المتبادل، ويلتزم بالتفكير المنهجي الذي يعتبر المنظمة كنظام متكامل للعناصر المتفاعلة والآليات المتشابكة تتفاعل كل اجزائه من أجل تحقيق نتائج أكثر تفوقاً على المنافسين" (Amal et al., 2017:20)، كما قدم (Fernando, et al., 2019) تعريفاً لنماذج التميز على أنها "أطر غير إلزامية تسمح للمنظمات أن يكون لها هيكل أساسي لتصميم وتحسين نظام إدارة شامل؛ التقييم المستمر للنتائج؛ وتحديد نقاط القوة والضعف كنقطة بداية لوضع خطط التعزيز والتحسين والتطوير وبناء إطار ولغة مشتركة لدعم التواصل الفعال داخل الهيكل ودمج التخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو أصحاب المصالح" (Fernando, et al., 2019). أما نيفين (2017) ،فقد رأت أن نماذج التميز "هي أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في دراسة التقييم الذاتي وتساعد في وضع ممارستها على الطريق السليم".

مما سبق استخلص الباحث الخصائص التالية لمفهوم نماذج إدارة التميز: (1) أنها أطر غير إلزامية أو إجبارية؛ (2) يجب أن تتوفر لدى تلك الأطر أو النماذج الحوافز الكافية لدفع المنظمات لتبنيها واستخدامها؛ (3) أنها أطر شاملة تشمل كافة عناصر المنظمة، وتعمل بكافة مستوياتها التنظيمية؛ (4) أنها أطر متشابكة ومرتبطة ومتكاملة تعمل في تناغم؛ (5) تعتمد بشكل أساسي على مبادئ الإدارة الإستراتيجية؛ (6) تدعم ممارسات التقييم الذاتي؛ (7) تسعى لتحقيق نتائج فائقة؛ (8) النتائج المرجوة تراعي التوازن بين رغبات وتوقعات كافة أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.



• أنواع نماذج التميز: من الممكن التمييز بين مجموعتين مختلفتين من هذه النماذج:

1- النماذج التي تطلقها وتعرضها المؤسسات وتخدم ليس فقط كمبادئ توجيهية، ولكن أيضًا كمجموعة من المعايير لجوائز الجودة الوطنية أو الدولية. ومنها على سبيل المثال:

- نموذج إدارة التميز الياباني Deming Prize Model.
- نموذج التميز الأمريكي أو ما يعرف بنموذج جائزة الجودة الوطنية الأمريكية Malcolm Baldrige National Quality Award Model.
- نموذج إدارة التميز الأوروبي أو ما يعرف بنموذج الجودة الأوروبي EFQM Excellence Model

وهذه النماذج الثلاثة من أشهر النماذج وأوسعها انتشارًا وأكثرها معرفة على المستوى العالمي، وقد قامت العديد من الدول بتبنيها واستخدامها. (Adebanjo et al., 2015; Jaroslav, et al.,2018:51)

2- النماذج التي تم تطويرها وترويجها من قبل الأفراد والخبراء المشهورين. هذه النماذج عادة ما تكون بمثابة أداة للإلهام والدعم المؤسسي. منها على سبيل المثال:

- نموذج هيكل إدارة التميز أو ما يعرف باللغة الإنجليزية على أنه Kanji's Business Excellence Structural Model.
- نموذج Oakland أو ما يعرف بنموذج ال 4Ps و نموذج ال 3Cs (Jaroslav, et al.,2018:51) والمقصود بال 4Ps التفوق والتميز في عناصر المزيج التسويقي المعروفة، أما المقصود بال 3Cs هو التميز في العناصر الثلاثة: 1. المبدعون Creators أولئك الذين يقدمون أو ينتجون



المنتج أو الخدمة؛ 2. العملاء أو أولئك الذين يستخدمون المنتج أو ما يعرفون ب Consumers؛ 3. Complementors أو المكملون هؤلاء لا ينشئون ولا يستهلكون ولكنهم عملاء شرعيون للنظام. ويقصد بهم العملاء الداخليين أو المنظمين والممولين والجيران سواء كانوا موردين أو منافسين (Bob, 2020).

### • الإصدار الجديد للنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM 2020 كنموذج لإدارة التميز:

استخدم الباحث أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، وقد اعتمد الباحث على النموذج الأوروبي الحديث لإدارة التميز للأسباب الآتية: أن نموذج التميز الأوروبي هو الأوسع انتشاراً من ناحية الممارسة العملية، فقد أشار (Rasel et al., 2019) أن 59% من الشركات التي تتبنى نموذجاً للتميز تستخدم النموذج الأوروبي لإدارة التميز، كما أن 80% من الشركات في قارة أوروبا تتبنى هذا النموذج لتحقيق التميز؛ أن نموذج التميز الأوروبي هو اللبنة الأساسية لبناء نموذج التميز الأهم عربياً، وهو نموذج دولة الإمارات أو ما يعرف بجائزة الشيخ خليفة للتميز (Rasel, et al., 2019:114)؛ أن معظم النماذج العربية للتميز الأخرى مثل السعودي، الأردني والفلسطيني هي الأخرى تعتمد على النموذج الأوروبي للتميز (نيفين، 2017).

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في العام 2020 بتطوير نموذج التميز الأوروبي تطويراً جوهرياً عن النموذج الذي تم تقديمه في العام 2013، وتم تعديله في الأعوام التالية حتى العام 2019، ولكن تعديلات غير جوهريّة. وتتمثل أهم الفروق الجوهرية بين النموذجين كما ذكر الموقع الرسمي للنموذج الأوروبي للتميز في الخيوط الخمسة التالية: الثقافة: يدرك النموذج الجديد أن رعاية ثقافة تنظيمية بارزة تحدد كيفية إدارة الشركة وتلهم العاملين لتحقيق الأهداف ويمزج بين المعتقدات والتنوع والبيئة ونبرة





المنظمة والقيم المستدامة; القيادة: لابد من وجود قيادة فعالة في كل المستويات الإدارية بالمنظمة للحفاظ على ولاء المنظمة بالكامل لرؤيتها ورسالتها، وهذا السبب هو ما يدعو النموذج الجديد لتبني مصطلح "القادة لكل مستوى" أي أن القادة يجب أن يكونوا في كل المستويات الإدارية بالمنظمة وليس مستوى الإدارة العليا فقط؛ وذلك لضمان اتخاذ قرارات قوية لإدارة الجودة والتعاون والعمل الجماعي على مستوى كل فرق العمل وكل المشروعات; التحول والأداء: يعبر مفهوم "التحول والأداء" عن عملة واحدة ذات وجهين وهي القدرة على تقبل التحول والتغيير، وفي الوقت ذاته نكون قادرين على أن نحافظ على معدلات الأداء المطلوبة; المرونة والقابلية للتكيف: بناء على حقيقة أنه لا يوجد منظمتان متماثلتان، فقد تم مراعاة ذلك في النموذج الجديد بحيث يكون نموذجًا مرئيًا قادرًا على التكيف مع جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه. مما يسلط الضوء على الأداء المتميز المستدام; المستقبل: تم تصميم النموذج الجديد بناء على سنوات من الخبرة في تغييرات وتقلبات الأسواق؛ وذلك للتأكيد على أهمية، وفوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل والذكاء التنبئي في قيادة التحول والتغيير الحقيقي. (EFQM,2020)

مكونات الإصدار الجديد من النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يتكون النموذج الحديث إصدار 2020 للنموذج الأوروبي لإدارة التميز من ثلاثة عناصر أساسية كل عنصر منها يتكون من عناصر فرعية كما يلي: (1) التوجه: والذي يندرج تحته العناصر الفرعية التالية: الغرض، الرؤية، والإستراتيجية. الثقافة التنظيمية ونمط القيادة; (2) التنفيذ: والذي يندرج تحته العناصر التالية: مشاركة أصحاب المصالح، خلق قيمة مستدامة، قيادة وتوجيه الأداء والتحول; (3) النتائج: والذي يندرج تحته العناصر التالية: توقعات أصحاب المصالح، الأداء الإستراتيجي والعمليات.



## • مفهوم الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء التنظيمي أحد المتغيرات التابعة الأكثر شيوعًا وشمولًا في البحوث التنظيمية في الآونة الأخيرة، لكنه لا يزال أحد أكثر المفاهيم غموضًا والذي يعرف بشكل فضفاض (Alosani et al., 2016). ويهدف الأداء التنظيمي إلى تنسيق الجهود والأصول بالترتيب للعمل معًا لتحقيق هدف المنظمة، وطالما أن تلك الأصول تحقق قيمة، فإن المنظمة سوف تستمر في الوجود. ويمثل الأداء التنظيمي مصدر قلق كبير لأي منظمة؛ وبالتالي، فإن تحديده وقياسه ليس بالمهمة السهلة بسبب التعاريف المختلفة وحالة الجدل بين الكتاب حول تلك التعريفات (Alosani et al., 2016).

بناء على تعريف (Koontz and Doneell (1993) قدم فراج (2015) تعريفًا أكثر شمولًا حاول فيه تقديم تعريف واضح وأكثر شمولية للأداء التنظيمي وهو "الأداء التنظيمي هو استغلال موارد المنظمة سواء المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية بما يحقق الازدهار والنمو وتحقيق رضا أصحاب المصالح، واستمرار المنظمة في حقل الأعمال".

أما (Basher et al., (2016، فقد عرف الأداء التنظيمي على أنه "النتائج الفعلية أو مخرجات المنظمة كما تم قياسها مقابل المخرجات المستهدفة لتلك المنظمة".

## • العلاقة بين إدارة التميز التنظيمي والأداء التنظيمي:

العلاقة بين إدارة التميز التنظيمي والأداء التنظيمي هي علاقة ارتباط تبادلية، بمعنى آخر من خلال تحسين الأداء يمكن للمنظمات تحقيق أعلى مستوى من التميز، ومن ناحية أخرى يمكن لتطبيق إدارة التميز (كممارسة واستراتيجية) أن تساعد المنظمات على تحسين عملياتها، ومن ثم يؤدي إلى الحصول على مزايا تنافسية وزيادة ملحوظة في الأداء (Al-Dhaafri et al., 2016).



وقد أوضحت دراسة قدمها الموقع الرسمي للمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية National Institute of Standards and Technology والذي يرمز له اختصاراً بـ NIST أنه بمقارنة 34 منظمة رعاية صحية أمريكية حاصلة على جائزة مالكوم بالدريج مع أقرب منافسيهم البالغ عددهم 153 منظمة أن المنظمات الفائزة يفوقون منافسيهم في الأداء من حيث تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء. وقد لاحظت الدراسة أن المنظمات التي تتبع معايير بالدرج للتميز لديها أعلى متوسط للأداء وأقل انحرافات معاييرها فيه. كما أشارت النتائج النهائية للدراسة أن الالتزام بمعايير التميز قادرة على خلق فعالية طويلة الأجل تؤثر في ثقافة المنظمة الأمر الذي يجعل المنظمة عالية الأداء. (NIST, 2020)

وقد قدم نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز عدداً من الأسباب التي أشار أنها هي التي تؤدي إلى تحقيق تميز في الأداء ومعدلات أداء عالية لتلك المنظمات التي تتبنى نماذج لإدارة التميز:

- 1- جهود التحسين والتطوير المستمر السريعة: عملية تطبيق نموذج لإدارة التميز في حد ذاتها تسرع من عمليات التحسين والتطوير المستمرة؛ لأنها تتجاوز التقييمات الذاتية الداخلية إلى وجهات نظر دقيقة وموضوعية لمجموعة من الخبراء (مقيمي لجنة النموذج الذي تتبناه المنظمة) تمثل وجهة نظر خارجية.
- 2- تنشيط العاملين: الاندماج في برامج نماذج التميز يخلق نوعاً من الهدف المشترك يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي للعاملين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي ككل.
- 3- التعلم من الملاحظات: تتلقى كل منظمة مشاركة تقييماً كتابياً موضوعياً غير إلزامي لنقاط القوة وفرص التحسين بناء على الفحص الخاص به مقابل معايير الأداء، وغالباً ما تستخدم المنظمات تلك التقارير في عمليات التخطيط



الاستراتيجي للتركيز على عملائها وتحسين نتائج الأداء بالإضافة إلى تنشيط جهود التحسين والتطوير.

4- الموازنة بين الجهود والموارد: الروابط بين متطلبات فئات المعايير يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق تنسيق واتساق أفضل بين الخطط والعمليات والمعلومات والإجراءات والنتائج والتحليل والتعلم.

5- نهج متكامل للإدارة: تستفيد المنظمة من أنظمة الصورة الكبيرة المتضمن في الهيكل المتكامل للتقييم والمفاهيم والمعايير وإرشادات التسجيل مما يساعد على توجيه الأنشطة في اتجاهات متسقة مما يضمن وحدة الهدف مع دعم المرونة والابتكار واتخاذ القرارات اللامركزية.

(MBNQ, 2020)

كما قام (Al-Dhaafri et al., 2014) بإجراء دراسة ميدانية لاختبار العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي، فوجد أن بين المتغيرين أيضًا علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها سابقًا Antony and Bhattacharyya (2010b) بعد أن قدما نموذجها الخاص بقياس كل من الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالهند.

#### • نماذج تفسير وقياس العلاقة بين إدارة التميز التنظيمي والأداء التنظيمي:

قام العديد من الكتاب بمحاولة تقديم نماذج لتفسير وقياس العلاقة بين إدارة التميز التنظيمي والأداء التنظيمي بداية من القرن الحالي. وقد واجه هؤلاء الكتاب العديد من الصعوبات أهمها قلة الدراسات السابقة التي يمكن لهم الاعتماد عليها، هذا بالإضافة للتضارب وعدم اتفاق الآراء في الدراسات السابقة والأدبيات المتاحة (Dawabsheh et al., 2019).



قام Pinar and Dawabsheh et al., (2019) بتبني وجهة نظر Girard (2008) مع إضافة العديد من العناصر الأخرى كمقاييس إضافية لقياس العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي، فقد استخدم أبعاد الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجيات الابتكار ونمط القيادة كمقاييس إضافية لفهم والتعرف على العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي. وأرجع (Dawabsheh et al., 2019) سبب فشل العديد من المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي؛ بسبب عدم فهم القيادة أو الإدارة الجيد لمفاهيم ومتطلبات إدارة التميز. كما استخلص (Dawabsheh et al., 2019) أن التميز التنظيمي والأداء التنظيمي كليهما من أهم مؤشرات القياس لنجاح المنظمة وإنجازها وقدرتها التنافسية وتقدمها وتطورها. وترتبط هذه المؤشرات ببعضها البعض بشكل إحصائي، إلا إن ممارسة التميز التنظيمي يتطلب الابتكار في الأداء التنظيمي والذي ينتج عنه أداء تنظيمي متفوق وأن الشركات التي استطاعت تحقيق معدلات أداء مرتفعة 60% منها هي منظمات متميزة.

من أهم النماذج التي حاولت تفسير وقياس العلاقة بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي هو النموذج الذي قدمه كل من Antony and Bhattacharyya (2010b) ، وقد استخدم سبعة أبعاد لقياس كل من التميز والأداء التنظيميين، ولعل الإشكالية التي يمكن أن يطرحها هذا النموذج من وجهة نظر الباحث هي تقاوم التضارب والارتباك؛ بسبب أن نفس الطريقة ونفس الأبعاد تستخدم لقياس متغيرين لهما في الواقع معنيان مختلفان. وإن كانت قد أجابت الدراسة على هذه الإشكالية من وجهة نظر الكتاب بأنهما قدما بعداً جديداً لعرض التميز التنظيمي على أنه المقياس المميز للعلاقة بين جميع متغيرات الأداء التي تؤثر على أداء المنظمة، فقد أثبتت الدراسة أن النموذج الذي تم تطويره واختباره من قبل الكاتبين أن متغيرات الأداء المختلفة مترابطة ويمكن استخدام توحيد هذه العلاقات كمقياس للتميز التنظيمي (Antony & Bhattacharyya, 2010b).



وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه يمكن للمنظمات استخدامه لقياس الأداء والتميز في آن واحد، كما يمكن المنظمة من قياس كل متغير منهما بشكل منفصل ودوري، كما تساعد المديرين على التعرف على التميز التنظيمي كمقياس يحتاج إلى اهتمام خاص بدلاً من اعتباره قيمة بارزة للأداء التنظيمي.

### 3- الفجوة البحثية التي تناقشها الدراسة:

استطاع الباحث من خلال ما قام بمراجعته من دراسات سابقة تحديد الفجوة البحثية التي سيقوم بناءً عليها بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها فضلاً عن صياغة الفروض الخاصة بها، وتمثلت تلك الفجوة البحثية في النقاط التالية:

- تناولت العديد من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث العلاقة بين إدارة التميز التنظيمي (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي (المتغير التابع)، وهذه الدراسات تناولت إما تأكيد هذه العلاقة وقياس قوتها واتجاهها، أو لتوضيح أثر أحدهما على الآخر، والتأكد من وجود هذا الأثر. إلا إن هذا التناول يترك فجوة بحثية تحتاج إلى جهد بحثي للإجابة عن تساؤلاتها وهي "كيف يؤثر المتغير المستقل (إدارة التميز التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؟"، وما هي الأسباب التي تجعل هذا التأثير بين المتغيرين يقع؟".
- معظم الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، والتي تناولت نماذج إدارة التميز أو تلك التي استخدمت نماذج التميز كمؤشرات لإدارة التميز استخدمت نموذج إدارة التميز الأوروبي، حيث إنه هو النموذج الأكثر شهرةً، وانتشاراً، إلا إن تلك الدراسات تناولت الإصدار القديم من هذا النموذج (2012) EFQM بالدراسة والبحث، أما بالنسبة للإصدار الجديد (2020) EFQM؛ فنظراً لحدائثة إصداره لم يتناوله بالبحث إلا النذر اليسير من الدراسات، كما لم يقف الباحث على دراسة تناولت علاقة نموذج (2020) EFQM بالأداء التنظيمي، وإن كان قد توصل الباحث إلى دراسة واحدة تتعلق بعلاقة النموذج الحديث بأحد



أبعاد الأداء التنظيمي. ومن ثم، فإن هذا التحديث الذي طال نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM (2020) يجعل هناك فجوة بحثية تحتاج إلى جهد بحثي للإجابة على تساؤلاتها وهي "ما هو تأثير نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث (EFQM (2020) على الأداء التنظيمي؟ هل يختلف تأثير النموذج القديم (EFQM (2012) على الأداء التنظيمي عن تأثير النموذج الحديث (EFQM (2020) على الأداء التنظيمي؟".

#### 4- مشكلة الدراسة:

نظرا لأن المنظمات في عصرنا الحالي عصر ثورة المعلومات والاتصالات وتحول العالم إلى قرية كونية صغيرة؛ ونظرًا لأن الشركات الضخمة العملاقة متعددة الجنسيات والعبارة للقارات أصبحت تتنافس المشروعات الصغيرة في أقاصي الأرض، الأمر الذي جعل أي منظمة تسعى للنجاح ورفع مستويات الأداء وتطويره ومن ثم البقاء في السوق والاستمرار يجب أن تفكر جديًا في إدارة التميز بها وحتى تستطيع أن تفعل ذلك يجب أن تتبنى نموذجًا للتميز هذا النموذج يتيح لها تطوير وتحسين أدائها بالشكل المطلوب لإنجاز أهدافها. فقد قُدمت العديد من الأدلة الميدانية على ارتباط الممارسات الفعالة لإدارة التميز والتحسين في الأداء التنظيمي ومساهمته في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. (Bob,2020; rasel, et al., 2019; Fernando, et al., 2019; Jaroslav, et al., 2018)

ونظرا لندرة الكتابات السابقة في الأدبيات التي تتحدث عن العلاقة بين ممارسات إدارة التميز التنظيمي والأداء، حيث لم يتم تحديد هذه العلاقة بشكل واضح، بالإضافة إلى أولئك الكتاب الذين ناقشوا بأن التميز التنظيمي ليس جزءًا من الأداء، علاوة عن تلك الدراسات التي أشارت إلى أن نماذج التميز لا بد بشكل أو بآخر أن يتم تكييفها مع



كل منظمة لما لكل منظمة من خصوصية، فضلا عن تلك الأدبيات التي تمسكت بأنه ليس كل نماذج التميز تقي بمتطلبات إيجاد فجوة بحثية

(Dawabsheh et al. 2019).

فضلا عن أن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة في معظمها تمت في الولايات المتحدة الأمريكية والنذر اليسير منها في البلدان النامية (Dawabsheh et al. 2019). كما أن (Eskildsen et al., 2004) ناقش بأن المنظمات التجارية والمنظمات العامة لا يحققان التميز بنفس الطريقة. فاختلاف الأهداف بكل منهما، واختلاف مؤشرات الأداء يؤثر في سرعة تحقيق التميز التنظيمي وكيفيته.

ونظرا لأن مصر دخلت معترك نماذج إدارة التميز متأخرا عن العديد من الدول العربية التي دخلت هذا المعترك منذ 20 عامًا (دليل جائزة مصر للتميز، 2019؛ نيفين، 2017)؛ ونظرا لأن معظم النماذج بالدول العربية ومن ضمنها الإمارات التي تستقي مصر تجربتها في إدارة التميز منها تعتمد على النموذج الأوروبي للتميز (دليل جائزة مصر للتميز، 2019؛ دليل جائزة مصر للتميز، 2020؛ نيفين، 2017) ولما كان نموذج التميز المصري لا يغطي في الفئات التي يستهدفها المنظمات البحثية المصرية التي تهتم بالبحث العلمي وليست من ضمن المؤسسات التعليمية كالمراكز البحثية المتخصصة (دليل جائزة مصر للتميز، 2019؛ دليل جائزة مصر للتميز، 2020). فإن الباحث حاول من خلال هذه الدراسة المحاولة على الإجابة على السؤال البحثي الرئيس التالي:

كيف تؤثر الممارسات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتميز التنظيمي في الأداء التنظيمي؟ وللاجابة على هذا السؤال يجب الإجابة عن الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- هل يؤثر التميز التنظيمي في الأداء التنظيمي؟





- ما هي مجموعة العناصر الفاعلة التي تؤثر في الأداء التنظيمي؟
- ما هي أكثر العناصر تأثيرًا على الأداء التنظيمي؟
- هل يؤثر التميز التنظيمي في العناصر المؤثرة على الأداء؟
- ما هي العناصر المؤثرة في الأداء التي يؤثر عليها التميز التنظيمي بشكل أكبر؟

#### 5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التي تحقيق مجموعه الأهداف التالية:

- 1- اقتراح نموذج يوضح كيف تؤثر ممارسات إدارة التميز التنظيمي على الأداء التنظيمي.
  - 2- دراسة أهم عناصر إدارة التميز التي تؤثر في الأداء.
  - 3- تحليل طبيعة العلاقة بين النموذج المقترح والأداء التنظيمي.
  - 4- دراسة أثر إدارة التميز التنظيمي على الأداء التنظيمي وتفسير العلاقة بينهما من خلال النموذج المقترح.
  - 5- استنباط مجموعة من النتائج تؤدي إلى عدد من التوصيات يمكن تعميمها لبناء نموذج لإدارة التميز يصلح للاستخدام في المنظمات البحثية المصرية، ويكون صالح للتنمية والتطوير، والاستخدام بشكل إقليمي أو حتى عالمي.
- #### 6- أهمية الدراسة:

قدم الباحث هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي سيكون لتحقيقها أهمية علمية، وعملية.

#### • الأهمية العلمية:



تسهم نتائج هذه الدراسة في تنمية وتقديم إطار مفاهيمي لإدارة التميز يتسم بالخصوصية لبيئة الاعمال المصرية، وتوفر وتعزز معلومات إضافية عن العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي، كما ستقدم الدراسة عددًا من الجوانب المفاهيمية حول عدد من المفاهيم كإدارة التميز، التميز الإداري ونماذج إدارة التميز وهي مفاهيم لم تلق الاهتمام الكافي من جانب الكتاب من الناحية المفاهيمية.

كما أن الدراسة تناولت بشيء من الدراسة والتحليل نموذج التميز الأوروبي في إصداره الحديث (2020) EFQM وهو نموذج لم يلق حظًا من الدراسة كونه حديث الإصدار، كما حاول الباحث التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في هذا النموذج، وكذا عقد مقارنة بين الإصدارين القديم والحديث، مما سيعزز المكتبة العربية حول هذا الموضوع.

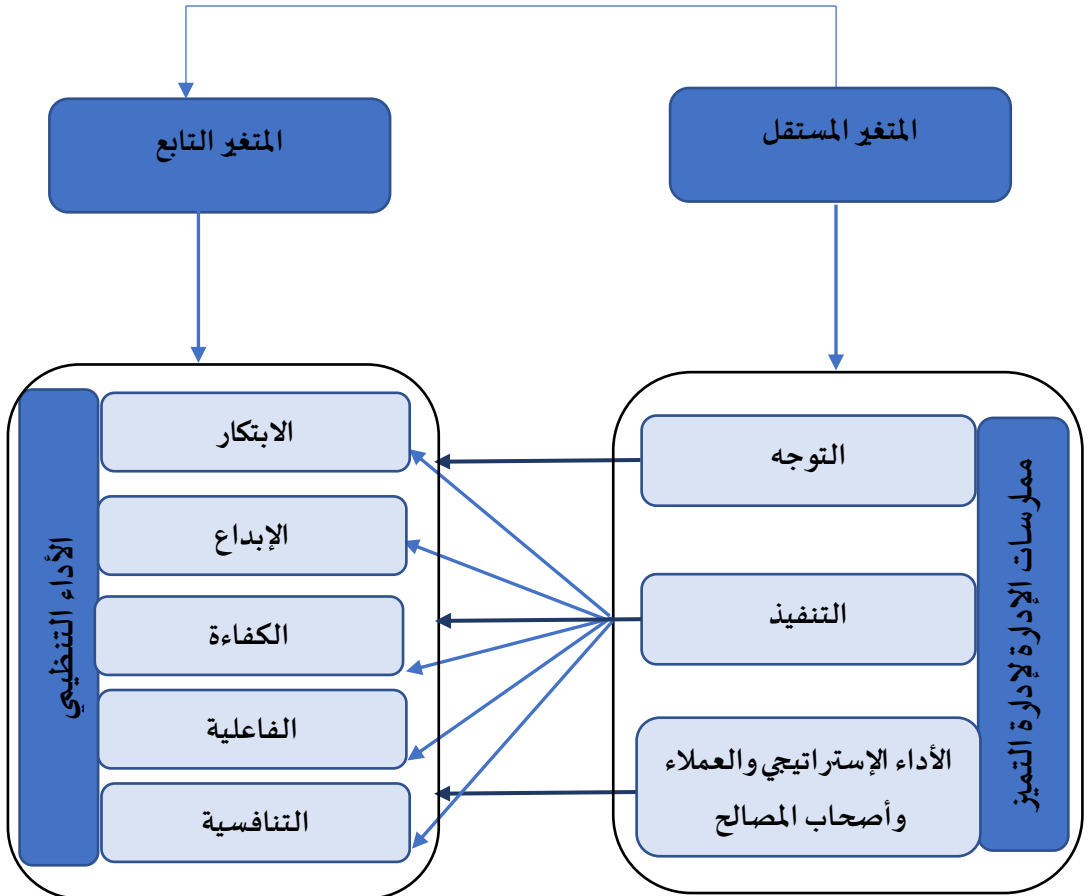
#### • الأهمية العملية:

قد تسهم هذه الدراسة في تقديم نموذج عملي لإدارة التميز بمركز البحوث الزراعية قد يمكن تعميمه على منظمات بحثية أخرى مما يعزز ويدعم الفهم والوعي القيادي لأهمية إدارة التميز ودوره في الوصول بالمنظمات إلى مصاف المنظمات الدولية الناجحة، كما أن هذا النموذج سيكون ملائمًا لبيئة الأعمال المصرية مراعيًا لخصائصها ومستفيدًا من مميزاتا محاولا لتلافي التهديدات التي تنتشر فيها.



## 7- نموذج الدراسة:

### النموذج المقترح للعلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث



## 8- فروض الدراسة:

يقوم النموذج المقترح على فرض أساسي، وهو أن هناك مجموعة من العناصر تتأثر إيجابياً بممارسات إدارة التميز التنظيمي هذه العناصر بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي بالمنظمة، وقد اعتمد الباحث على مجموعة العناصر التي اقترحها Antony & Bhattacharrya, (2010b) على أنها عناصر مزدوجة من حيث أنها تتأثر بممارسات التميز التنظيمي وتؤثر بدورها على الأداء، كما أنها يمكن استخدامها في الوقت ذاته كمؤشرات للأداء التنظيمي هذه العناصر هي (الابتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية)، كما أن الباحث قد استخدم عناصر نموذج التميز الأوروبي (التوجه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لممارسات إدارة التميز التي تقوم المنظمة بممارستها (EFQM, 2020) وعليه يقترح الباحث الفروض الآتية:

الفرض الرئيس الأول: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على العوامل المؤثرة في التميز التنظيمي" ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- 1- "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على الابتكار كأحد العناصر المؤثرة على الأداء بالمنظمة".
- 2- "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على التنافسية كأحد العناصر المؤثرة على الأداء بالمنظمة".
- 3- "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على الفاعلية كأحد العناصر المؤثرة على الأداء بالمنظمة".
- 4- "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على الكفاءة كأحد العناصر المؤثرة على الأداء بالمنظمة".



5- "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على الإبداع كأحد العناصر المؤثرة على الأداء بالمنظمة".

ثانياً: الفرض الثاني: بناء على ما جاء من فروض عاليه وبناءً على ما اقترحه كل من Antony & Bhattacharrya, (2010b) من أن العناصر السابقة يمكن استخدامها أيضاً كمؤشرات لقياس الأداء التنظيمي يفترض الباحث ما يلي:

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على الأداء التنظيمي" ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- 1- هناك أثر للتوجه (كأحد ممارسات إدارة التميز التنظيمي) على الأداء التنظيمي.
  - 2- هناك أثر للتنفيذ (كأحد ممارسات إدارة التميز التنظيمي) على الأداء التنظيمي.
  - 3- هناك أثر للنتائج (كأحد ممارسات إدارة التميز التنظيمي) على الأداء التنظيمي.
- 9- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع البيانات الكمية؛ لأنه يساعد على جعل استنتاجات الدراسة أكثر دقة وموضوعية؛ والسبب يكمن في استخدام النهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة هو مساعدة الباحث على فهم أعمق، وهذا يتوقف على الأدوات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى أنه يوفر نتائج أكثر دقة وغير متوقعة، ولذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتم التحقق من نتائج الدراسة بموثوقية عالية تؤدي إلى الانتهاء النهائي من الدراسة بشكل أكثر دقة، بالإضافة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يدعم استنتاجات الدراسة، وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة؛ لأنه يؤدي إلى معرفة العوامل التي تسهم في زيادة الأداء التنظيمي من أجل التحسين والنمو المستمر.

## 9/1 مجتمع وعينة الدراسة:



يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمركز البحوث الزراعية وفروعه، ويبلغ عدد العاملين بالمركز (12000) موظف طبقاً لما هو وارد ببيانات الباب الأول لموازنة مركز البحوث الزراعية لعام 2020، موزعين كالتالي (11100) موظف يمثلون الإدارة التنفيذية، و(900) مدير يمثلون الإدارة العليا والإدارة الإشرافية بالمركز المعينين بقرارات لشغل تلك الوظائف دون المنتدبين للقيام بالمهام الإشرافية، من منطلق اهتمامات الباحث في تحقيق أفضل النتائج وضمان إمكانية تعميمها، فلقد اعتمدت الباحث على أسلوب العينة العشوائية في تحديد عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة على دراسة Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة الأمثل باستخدام أسلوب العينة العشوائية بسيطة وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 x(0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 x(0.50)^2 - 1\right]}$$

n = حجم العينة المطلوب

N = مجتمع الدراسة

Z = القيمة المعيارية التي تقابل مستوى ثقة معين والتي تستخرج من جداول

التوزيع الطبيعي المعياري، والتي وتساوي (1.96) عند مستوى ثقة (95%).

d = درجة الدقة المعبر عنها كنسبة (0.5).

أ - عينة الدراسة من الموظفين بالإدارة التنفيذية بمركز البحوث:

ولتحديد عينة الدراسة من الموظفين بالإدارة التنفيذية، وبالتعويض في المعادلة

السابقة نجد أن:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 x(0.50)^2}{1 + \frac{1}{11100} \left[\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 x(0.50)^2 - 1\right]} \cong 372$$



من خلال المعادلة السابقة نجد أن حجم أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالإدارة التنفيذية بمركز البحوث الزراعية يجب ألا يقل عن (372) مفردة.

ب- عينة الدراسة من المديرين بمركز البحوث:

ولتحديد عينة الدراسة من المنتسبين للإدارة العليا والإشرافية، وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 x (0.50)^2}{1 + \frac{1}{900} \left[\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 x (0.50)^2 - 1\right]} \cong 270$$

من خلال المعادلة السابقة نجد أن حجم أفراد عينة الدراسة من المنتسبين للإدارة العليا والإشرافية بمركز البحوث الزراعية يجب ألا يقل عن (270) مفردة، والجدول التالي يوضح طريقة تحديد الدراسة والعينة القابلة للتحليل:

جدول (1): تحديد عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل

مجتمع الدراسة	العدد	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
الموظفين	11100	550	458	385	70%
المديرين	900	450	394	385	85.6%
الإجمالي	12000	1000	852	770	77%

المصدر: من إعداد الباحث



## 9/2 طريقة جمع البيانات:

(1) **البيانات الثانوية:** قام الباحث بالاطلاع على أكبر عدد استطاع الوصول إليه من البيانات المنشورة سواء كانت أكاديمية أو حكومية حول موضوع ومجتمع الدراسة تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير كمصادر للبيانات الثانوية الخارجية، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة. كما قام بالاطلاع على التقارير الداخلية بمركز البحوث الزراعية كالميزانية العامة للمركز عامي 2020/2019 - 2021/2020، وكذلك ميزانية الوظائف به.

## (2) **البيانات الأولية:** استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات:

وتحت هذا الأسلوب ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصًا لهذا الغرض، حيث تم استطلاع آراء كل من (المديرين ممثلين في الإدارة العليا - الإدارة الإشرافية؛ والعاملين بمركز البحوث الزراعية) حول أثر ممارسات إدارة التميز وأثرها على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية محل الدراسة، وتم استخدام برنامج (SPSS V.26) الإحصائي في تحليل الاستبيانات، واستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

## 9/3 أداة وإجراءات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستقصاء كأداة مهمة لجمع المعلومات باعتبارها أكثر أدوات البحث العلمي المحققة لأهداف الدراسة الميدانية وللحصول على المعلومات وقد تم الاعتماد على دراسة (تقييم المحكمين للمنظمات المشاركة في جوائز النموذج الأوربي للتميز





EFQM (2020) في مقياس متغير ممارسات إدارة التميز، أما متغير الأداء التنظيمي فقد اعتمد في بناء المقياس على دراسة (Antony & Bhattacharry, 2010b).

#### 9/4 اختبار صدق وموثوقية أداة الدراسة:

تم استخراج الصورة النهائية للاستبيان، ولقياس ثبات الاستبانة استخدم الباحث اختبار (Cronbach's alpha)، حيث يشير سيكاران (2010) إلى أنها من أكثر الطرائق شيوعاً واستخداماً لقياس ثبات الاختبار وأفاد الأزهري (2010) أن جودة الأداة تتحقق إذا زاد معامل كرونباخ ألفا عن (0.70) فما فوق، فضلاً إلى استخدام الباحث اختبار الارتباط بين فقرات الاستبيان والمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، بغية التحقق من الاتساق الداخلي بين فقراتها، والذي يشير إلى درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال أو البعد الواحد الذي ينتمي إليه والذي يعرف بالارتباط الخطي سيرمان للبيانات الرتبية بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

#### أ- اختبار صدق وموثوقية الاستبيان الموجه للمديرين (ممارسات إدارة التميز):

يعتبر متغير ممارسات إدارة التميز المتغير الأساسي في نموذج الدراسة ويحتوي على (3) أبعاد لقياسه تمثلت في: بعد التوجه، بعد التنفيذ، وأخيراً بعد النتائج، حيث تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من المؤشرات (فقرات)، ولقد تم الاعتماد في قياس المتغير الأساسي (ممارسات إدارة التميز) على بعض الدراسات مثل (نموذج تقييم المحكمين للمنظمات المشاركة بجوائز نموذج الأوربي (2020) EFQM وعليه تم اختبار ثبات وموثوقية كل بعد من هذه الأبعاد على حدا بهدف التأكد من درجة صدق الثبات واتساق الفقرات في البعد أو المجال.



## جدول (2) معاملات الثبات والاتساق الداخلي لأبعاد إدارة التميز والدرجة الكلية للمجال

م	البعد	معامل الثبات
1	درجة موثوقية وارتباط البعد الأول (التوجه) بالمجال الكلي لمقياس ممارسات إدارة التميز	0.865
2	درجة موثوقية وارتباط البعد الثاني (التنفيذ) بالمجال الكلي لمقياس ممارسات إدارة التميز	0.907
3	درجة موثوقية وارتباط البعد الثالث (النتائج) بالمجال الكلي لمقياس ممارسات إدارة التميز	0.850

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

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

### ب- اختبار صدق وموثوقية الاستبيان الموجه للعاملين (الأداء التنظيمي):

يعتبر متغير الأداء التنظيمي كمتغير تابع في نموذج الدراسة ويحتوي على خمسة أبعاد لقياسه، هي ذاتها تمثل عناصر مؤثرة في الأداء تمثلت في: (بعد الابتكار، بعد الإبداع، بعد الكفاءة، بعد الفاعلية، بعد التنافسية)، حيث تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من المؤشرات (فقرات) ولقد تم الاعتماد في قياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي) على بعض الدراسات مثل دراسة (Antony & Bhattacharry, 2010b) وعليه تم اختبار ثبات وموثوقية كل بعد من هذه الأبعاد على حدا بهدف التأكد من درجة صدق الثبات واتساق الفقرات في البعد أو المجال.



جدول (3) معاملات الثبات والاتساق الداخلي للأبعاد المؤثرة في الأداء التنظيمي والتي تمثل في ذات الوقت مؤشرات له والدرجة الكلية للمجال

م	البعد	معامل الثبات
1	درجة موثوقية وارتباط البعد الأول (الابتكار) بالمجال الكلي لمقياس الأداء التنظيمي	0.839
2	درجة موثوقية وارتباط البعد الثاني (الإبداع) بالمجال الكلي لمقياس الأداء التنظيمي	0.827
3	درجة موثوقية وارتباط البعد الثالث (الكفاءة) بالمجال الكلي لمقياس الأداء التنظيمي	0.865
4	درجة موثوقية وارتباط البعد الرابع (الفاعلية) بالمجال الكلي لمقياس الأداء التنظيمي	0.844
5	درجة موثوقية وارتباط البعد الخامس (التنافسية) بالمجال الكلي لمقياس الأداء التنظيمي	0.870

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

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )



## 9/5 التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام حزمة (spss) لمتغيرات الدراسة:

### أ- التحليل الإحصائي الوصفي للأبعاد الرئيسة لممارسات إدارة التميز.

يتكون المتغير الرئيس المستقل ممارسات إدارة التميز من (42) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي (التوجه، التنفيذ، النتائج)، تم اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية العامة المتعلقة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة للكشف عن على اتجاهات وآراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.

جدول رقم (4): التحليل الوصفي للأبعاد الرئيسة لممارسات إدارة التميز

الأبعاد الرئيسة لممارسات إدارة التميز					
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	التوجه	3.76	.403	75.2	موافق
2	التنفيذ	3.76	.457	75.2	موافق
3	النتائج	3.82	.397	76.4	موافق
	التقديرات العامة لمتغير ممارسات إدارة التميز	3.76	.370	76.4	موافق

### ب- التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي:

يتكون المتغير التابع الأداء التنظيمي من (41) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: (الابتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية)، تم اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية العامة المتعلقة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة للكشف عن على اتجاهات وآراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.



جدول رقم (5): التحليل الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي

أبعاد الأداء التنظيمي						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	الابتكار	3.58	.421	71.6	موافق	4
2	الإبداع	3.25	.399	65.0	محايد	5
3	الكفاءة	3.76	.525	75.2	موافق	2
4	الفاعلية	3.70	.398	74.0	موافق	3
5	التنافسية	3.80	.409	76.0	موافق	1
التقديرات العامة لمتغير الأداء التنظيمي		3.62	.300	72.4	موافق	

9/6 النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة:

قبل إجراء اختبار فروض الدراسة، ينبغي التحقق من وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) أو عدم وجودها بين المتغيرات المستقلة، وهي على النحو الآتي:

**1- التحقق من وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity):**

استخدم الباحث اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factors، واختبار (Tolerance) للتحقق من وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:



جدول رقم (6): نتائج اختبار (VIF) واختبار (Tolerance) للتحقق من مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

م	المتغيرات المستقلة	Tolerance (*)	VIF	القيمة الحرجة للاختبار
1	التوجه	.630	1.588	10
2	التنفيذ	.447	2.235	
3	النتائج	.581	1.723	

(\*) يمثل التباين المسموح به.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (6)، عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) المحسوبة للمتغيرات المستقلة والبالغة (1.588، 2.235، 1.723) على التوالي، حيث أن جميع قيم (VIF) المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (10)، كما أن قيم اختبار (Tolerance) تقترب من قيمة الواحد الصحيح مما يدل على عدم علاقة خطية متداخلة.

## 2- اختبار الفرض الرئيس الأول:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية". لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد (Multi Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (7):



جدول (7): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات	
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعاملات (B)		
.717	.000	10.542	0.00	321.671		.092	.971	الثابت	
	.000	7.066				.243	.026	.181	التوجه
	.000	10.906				.444	.027	.292	التنفيذ
	.000	8.491				.304	.027	.230	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول السابق رقم (7) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (321.671) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل ممارسات إدارة التميز بأبعادها (التوجه، التنفيذ، النتائج) مجتمعة أو أن أحد المتغيرات المستقلة الفرعية على الأقل له تأثير على المتغير التابع العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي (7.066، 10.906، 8.491) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معاملات الانحدار للمتغيرات المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ،



النتائج) لها قدرة تنبؤية على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية، كما تشير المعاملات المعيارية (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.243) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.444) وحدة معيارية في المتغير التابع (العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي) وهو المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في مركز البحوث مقارنة ببقية الأبعاد، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.304) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.717)، إلى أن المتغيرات المستقلة الفرعية الداخلة في النموذج الممثلة بـ (التوجه، التنفيذ، النتائج) تفسر ما نسبته (71.7%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (28.3%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية".





$$\text{العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي} = 0.971 + (0.181 * \text{التوجه}) + (0.292 * \text{التنفيذ}) + (0.230 * \text{النتائج})$$

(أ) اختبار الفرض الفرعي الأول:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الابتكار في مركز البحوث الزراعية". لاختبار هذ الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد (Multi Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (8)

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز على الابتكار في مركز البحوث الزراعية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
.300	.000	5.799	0.00	54.444		.203	1.179	الثابت
	.000	4.031			.218	.056	.227	التوجه
	.000	4.484			.287	.059	.264	التنفيذ
	.016	2.416			.136	.060	.144	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول السابق رقم (8) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (54.444) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل ممارسات إدارة التميز بأبعادها (التوجه، التنفيذ، النتائج) مجتمعة أو أن أحد المتغيرات المستقلة الفرعية على الأقل له تأثير على المتغير التابع الابتكار في مركز البحوث



الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي (4.031، 4.484، 2.416) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، (0.016، 0.000) على التوالي، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معاملات الانحدار للمتغيرات المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) لها قدرة تنبؤية على الابتكار في مركز البحوث الزراعية، كما تشير المعاملات المعيارية (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.218) وحدة معيارية في المتغير التابع (الابتكار)، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.287) وحدة معيارية في المتغير التابع (الابتكار) وهو المتغير الأكثر تأثيراً على الابتكار في مركز البحوث مقارنة ببقية الأبعاد، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.136) وحدة معيارية في المتغير التابع (الابتكار).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.300)، إلى أن المتغيرات المستقلة الفرعية الداخلة في النموذج الممثلة بـ (التوجه، التنفيذ، النتائج) تفسر ما نسبته (30%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الابتكار في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الابتكار في مركز البحوث الزراعية.



ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الابتكار في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الابتكار} = 1.179 + (0.277 * \text{التوجه}) + (0.264 * \text{التنفيذ}) + (0.144 * \text{النتائج})$$

**(ب) اختبار الفرض الفرعي الثاني:**

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الإبداع في مركز البحوث الزراعية ". لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد (Multi Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (9):

جدول (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز على الإبداع في مركز البحوث الزراعية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
.212	.000	6.414	0.00	34.226		.204	1.312	الثابت
	.000	3.705			.212	.057	.210	التوجه
	.002	3.108			.211	.059	.184	التنفيذ
	.047	1.993			.119	.060	.120	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول السابق رقم (9) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.226) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل ممارسات إدارة التميز بأبعادها (التوجه، التنفيذ، النتائج) مجتمعة أو أن أحد المتغيرات



المستقلة الفرعية على الأقل له تأثير على المتغير التابع الإبداع في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي (3.705، 3.108، 1.993) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000، 0.002، 0.047) على التوالي، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معاملات الانحدار للمتغيرات المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) لها قدرة تنبؤيه على الإبداع في مركز البحوث الزراعية، كما تشير المعاملات المعيارية (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.212) وحدة معيارية في المتغير التابع (الإبداع) وهو المتغير الأكثر تأثيراً على الإبداع في مركز البحوث مقارنة ببقية الأبعاد، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.211) وحدة معيارية في المتغير التابع (الإبداع)، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.119) وحدة معيارية في المتغير التابع (الإبداع).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.212)، إلى أن المتغيرات المستقلة الفرعية الداخلة في النموذج الممثلة بـ (التوجه، التنفيذ، النتائج) تفسر ما نسبته (21.2%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الإبداع في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (78.8%) فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الإبداع في مركز البحوث الزراعية. ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على



"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الإبداع في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الإبداع} = 1.312 + (0.210 * \text{التوجه}) + (0.184 * \text{التنفيذ}) + (0.120 * \text{النتائج})$$

### (ج) اختبار الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الكفاءة في مركز البحوث الزراعية". لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد (Multi Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (10):

جدول (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز على الكفاءة في مركز البحوث الزراعية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
.255	.000	4.059	0.00	43.570		1.063	.262	الثابت
	.265	1.116			.062	.073	.081	التوجه
	.000	4.295			.284	.076	.326	التنفيذ
	.000	3.965			.230	.077	.305	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول السابق رقم (10) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.570) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل



ممارسات إدارة التميز بأبعادها (التوجه، التنفيذ، النتائج) مجتمعة أو أن أحد المتغيرات المستقلة الفرعية على الأقل له تأثير على المتغير التابع الكفاءة في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي (1.116، 4.295، 3.965) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.265، 0.000، 0.000) على التوالي، مما يؤكد أن المتغير المستقل (التوجه) غير معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بينما المتغيرات المستقلة (التنفيذ، النتائج) معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معاملات الانحدار للمتغيرات المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن المتغيرات المستقلة (التنفيذ، النتائج) لها قدرة تنبؤيه على الكفاءة في مركز البحوث الزراعية، كما تشير المعاملات المعيارية (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.284) وحدة معيارية في المتغير التابع (الكفاءة) وهو المتغير الأكثر تأثيراً على الكفاءة في مركز البحوث مقارنة ببقية الأبعاد، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.230) وحدة معيارية في المتغير التابع (الكفاءة).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.255)، إلى أن المتغيرات المستقلة الفرعية الداخلة في النموذج الممثلة بـ (التوجه، التنفيذ، النتائج) تفسر ما نسبته (25.5%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الكفاءة في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (74.5%) فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الكفاءة في مركز البحوث الزراعية.



ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الكفاءة في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الكفاءة} = 1.063 + (0.326 * \text{التنفيذ}) + (0.305 * \text{النتائج})$$

**(د) اختبار الفرض الفرعي الرابع:**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الفاعلية في مركز البحوث الزراعية". لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد (Multi Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (11):

جدول (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز على الفاعلية في مركز البحوث الزراعية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
.428	.000	4.735	0.00	95.006		.174	.823	الثابت
	.000	6.600			.322	.048	.318	التوجه
	.010	2.589			.150	.050	.131	التنفيذ
	.000	6.127			.312	.051	.313	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول السابق رقم (11) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (95.006) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل



ممارسات إدارة التميز بأبعادها (التوجه، التنفيذ، النتائج) مجتمعة أو أن أحد المتغيرات المستقلة الفرعية على الأقل له تأثير على المتغير التابع الفاعلية في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي (6.600، 2.589، 6.127) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، (0.00، 0.010، 0.000) على التوالي، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معاملات الانحدار للمتغيرات المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) لها قدرة تنبؤيه على الفاعلية في مركز البحوث الزراعية، كما تشير المعاملات المعيارية (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.322) وحدة معيارية في المتغير التابع (الفاعلية)، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.150) وحدة معيارية في المتغير التابع (الفاعلية) وهو المتغير الأكثر تأثيراً على الفاعلية في مركز البحوث مقارنة ببقية الأبعاد، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.312) وحدة معيارية في المتغير التابع (الفاعلية).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.428)، إلى أن المتغيرات المستقلة الفرعية الداخلة في النموذج الممثلة بـ (التوجه، التنفيذ، النتائج) تفسر ما نسبته (42.8%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الفاعلية في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (58.2%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل





الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الفاعلية في مركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الفاعلية في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الفاعلية} = 0.823 + (0.318 * \text{التوجه}) + (0.131 * \text{التنفيذ}) + (0.313 * \text{النتائج})$$

#### (هـ) اختبار الفرض الفرعي الخامس:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على التنافسية في مركز البحوث الزراعية". لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد (Multi Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (12):

جدول (12): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز على التنافسية في مركز البحوث الزراعية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
.653	.000	3.802	0.00	238.633		.139	.530	الثابت
	.037	2.091			.080	.039	.081	التوجه
	.000	11.638			.525	.040	.470	التنفيذ
	.000	7.672			.304	.041	.314	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)



من نتائج الجدول السابق رقم (12) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (238.633)، وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل ممارسات إدارة التميز بأبعادها (التوجه، التنفيذ، النتائج) مجتمعة أو أن أحد المتغيرات المستقلة الفرعية على الأقل له تأثير على المتغير التابع التنافسية في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على التوالي (2.091، 11.638، 7.672) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.037)، (0.000، 0.000) على التوالي، مما يؤكد أن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معاملات الانحدار للمتغيرات المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن المتغيرات المستقلة (التوجه، التنفيذ، النتائج) لها قدرة تنبؤية على التنافسية في مركز البحوث الزراعية، كما تشير المعاملات المعيارية (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.080) وحدة معيارية في المتغير التابع (التنافسية)، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.525) وحدة معيارية في المتغير التابع (التنافسية) وهو المتغير الأكثر تأثيراً على التنافسية في مركز البحوث مقارنة ببقية الأبعاد، وأن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.304) وحدة معيارية في المتغير التابع (التنافسية).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.653)، إلى أن المتغيرات المستقلة الفرعية الداخلة في النموذج الممثلة بـ (التوجه، التنفيذ، النتائج) تفسر ما نسبته



(65.3%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على التنافسية في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (34.7%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على التنافسية في مركز البحوث الزراعية.

ونسنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على التنافسية في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{التنافسية} = 0.530 + (0.081 * \text{التوجه}) + (0.470 * \text{التنفيذ}) + (0.314 * \text{النتائج})$$

### 3- اختبار الفرض الرئيس الثاني:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

لاختبار هذا الفرض وفروضه الفرعية استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط (Simple Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (13):



جدول (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر ممارسات إدارة التميز وأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعة

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		المعاملات المعيارية (B)	الخطأ المعياري	
.710	.000	12.601	0.00	936.188	.842	1.060	.084	الثابت
	.000	30.597				.682	.022	ممارسات إدارة التميز
.421	.000	16.582	0.00	268.112		1.827	.110	الثابت
	.000	16.374			.642	.477	.029	التوجه
.621	.000	21.500	0.00	628.136		1.679	.078	الثابت
	.000	25.063			.788	.517	.021	التنفيذ
.482	.000	15.178	0.00	356.280		1.619	.107	الثابت
	.000	18.875			.694	.525	.028	النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول السابق رقم (13) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (936.188)، وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل



لممارسات إدارة التميز على المتغير التابع الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل ممارسات إدارة التميز (30.597) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل ممارسات إدارة التميز معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل ممارسات إدارة التميز له قدرة تنبؤية على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.842) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.710)، إلى أن المتغير المستقل ممارسات إدارة التميز يفسر ما نسبته (71%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (29%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الأداء التنظيمي} = 1.060 + (0.682 * \text{ممارسات إدارة التميز})$$



## (أ) اختبار الفرض الفرعي الأول:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط ( Simple Liner Regression)، من نتائج الجدول رقم (13) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (268.112)، وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل التوجه على المتغير التابع الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل التوجه (16.374) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل التوجه معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل التوجه له قدرة تنبؤية على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.642) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.421)، إلى أن المتغير المستقل التوجه يفسر ما نسبته (42.1%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (57.9%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما



يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضًا على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الأداء التنظيمي} = 1.827 + (0.477 * \text{التوجه})$$

(ب) اختبار الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط ( Simple Liner Regression)، من نتائج الجدول السابق رقم (13) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (628.136)، وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل التنفيذ على المتغير التابع الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل التنفيذ (25.063) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل التنفيذ معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05)، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل التنفيذ له قدرة تنبؤية على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.788) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).



كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.621)، إلى أن المتغير المستقل التنفيذ يفسر ما نسبته (62.1%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (37.9%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الأداء التنظيمي} = 1.679 + (0.517 * \text{التنفيذ})$$

(ج) اختبار الفرض الفرعي الثالث:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية النتائج على الأداء التنظيمي ككل في مركز البحوث الزراعية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط ( Simple Liner Regression)، من نتائج الجدول السابق رقم (13) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (356.280) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل النتائج على المتغير التابع الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل النتائج (18.875) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل النتائج معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير





المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل النتائج له قدرة تنبؤية على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.694) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.482)، إلى أن المتغير المستقل النتائج يفسر ما نسبته (48.2%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (51.8%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرضية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية النتائج على الأداء التنظيمي في مركز البحوث الزراعية".

$$\text{الأداء التنظيمي} = 1.619 + (0.525 * \text{النتائج})$$



## 10- النتائج والتوصيات:

بعد انتهاء الباحث من الدراسة الميدانية وإجراء الاختبارات الإحصائية للفروض، قام الباحث بتفسير ما توصل إليه من نتائج إحصائية ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من نتائج. كما استخلص من هذه النتائج مجموعة من التوصيات لتطبيقها بمركز البحوث الزراعية ليتمكن المركز من ممارسة إدارة التميز بفاعلية لتحقيق مستويات عالية من الأداء المرغوب.

### 10/1 النتائج:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الأول والفروض الفرعية له:

1- نص الفرض الرئيسي الأول على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية"

فقد ثبتت هذه العلاقة حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية قوية بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي) حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.717 أي أن هناك حجم تأثير كبير للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث أن 71.7% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 28.3% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (321.671) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي. كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المؤشرات الثلاثة لعناصر ممارسات التميز التنظيمي (التوجه، التنفيذ، النتائج) لكل منها أثر ذو دلالة إحصائية على العوامل المؤثرة على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي، وكان أكثرها تأثيراً هو (التنفيذ)، حيث إن



التغير بمقدار وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التنفيذ) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.444) وحدة معيارية في المتغير التابع (العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي).

وتتفق هذه النتائج بشكل عام مع ما توصل إليه Antony and Bhattacharyya, (2010b)، حيث أكدت دراستهما وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التميز وبين العوامل المؤثرة في الأداء، وإن لم تكن بذات القوة التي توصلت إليها هذه الدراسة، وإن كانت العلاقة التي توصل إليها هي علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية. ويرجع الاختلاف في مقدار النتائج إلى اختلاف البيئة العامة التي أجريت فيهما كلا الدراستين، حيث إن الأولى تمت بدولة الهند بينما الدراسة الحالية بجمهورية مصر العربية، هذا بالإضافة إلى أن دراسة Antony and Bhattacharyya, (2010b) استهدفت المشروعات المتوسطة والصغيرة، وهي مشروعات هادفة للربح، بينما الدراسة الحالية استهدفت منظمة بحثية حكومية لا تهدف أساسًا إلى الربح وهو ما قد يرجع إليه هذا الاختلاف في النتائج.

كما تتفق ما توصلت إليه هذه الدراسة مع ما توصل إليه Dimitrios et al., (2019) حيث كان تأثير ممارسات إدارة التميز تؤثر على العوامل المؤثرة في الأداء بمعامل تحديد قدرة (0.522)، كما أشارت النتائج أيضًا أن أكثر ممارسات إدارة التميز تأثيرًا هي بعد الممكنات، وهو البعد المقابل لبعد التنفيذ في النموذج الأوروبي الحديث. وقد يرجع اتفاق كلا الدراستين في هذه النتائج يرجع إلى أنهما اتبعتا نفس المنهجية من حيث اعتبار أن ممارسات إدارة التميز من ناحية والأداء التنظيمي والعناصر المؤثرة عليه من ناحية أخرى مفهومان متغايرين منفصلين كما أن كلا الدراستين استخدمتا عناصر النموذج الأوروبي للتميز كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، فكان من الطبيعي أن تتقارب نتائج كل منهما. وأن اختلفت في المقادر؛ وذلك لاختلاف طبيعة القطاعات التي تعمل بها المنظمات المبحوثة، حيث إن الدراسة الحالية تتناول جهة بحثية حكومية،



أما دراسة (Dimitrios et al., 2019) فقد تناولت بالبحث قطاع الصناعة التحويلية وكذا اختلاف البيئة المحيطة بكل منهما، حيث إن الدراسة الحالية تمت على منظمة بجمهورية مصر العربية، ودراسة (Dimitrios et al., 2019) تمت على منظمة تعمل بدولة اليونان.

2- نص الفرض الفرعي الأول على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الابتكار بمركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية أقل من المتوسطة بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الابتكار) كأحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معمل التحديد  $(R^2) 0.30$  أي أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 30% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 70% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (54.444) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي. كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المؤشرات الثلاثة لعناصر ممارسات إدارة التميز التنظيمي (التوجه، التنفيذ، النتائج) لكل منها أثر ذو دلالة إحصائية على الابتكار العوامل المؤثرة على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي، وكان أكثرها تأثيراً هو (التنفيذ)، حيث إن التغير بمقدار وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التنفيذ) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.287) وحدة معيارية في المتغير التابع (الابتكار).

وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير جداً مع النتائج التي توصل إليها كل من Musa and Tulay (2008) ، حيث كان معامل التحديد الذي توصلوا إليه في العلاقة بين



ممارسات التميز التنظيمي والابتكار هو (0.32)، وهي نتيجة قريبة جدًا لما توصلت إليه الدراسة الحالية.

وتتفق هذه النتائج بشكل عام مع ما توصل إليه Antony and Bhattacharyya, (2010b)، حيث أكدت دراستهما وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التميز وبين الابتكار كأحد العوامل المؤثرة في الأداء، وأن كانت العلاقة التي توصل إليها Antony and Bhattacharyya, (2010b) أكبر من العلاقة التي توصلت إليها هذه الدراسة. إلا إن هذه النتيجة - أن العلاقة بين ممارسات إدارة التميز توصل بشكل كبير على الابتكار بشكل كبير - التي توصل إليها Antony and Bhattacharyya, (2010b) تتناقض مع ما توصلوا إليه من عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التميز والإبداع التنظيمي على الرغم من التقارب الشديد بين الابتكار والإبداع.

كما اتفقت تلك النتيجة بشكل عام مع ما توصل إليه Dimitrios et al., (2019)، إلا إن دراسة، قد توصلت إلى تأثير كبير جدًا لممارسات إدارة التميز على الابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد (0.723) أي إن ممارسات إدارة التميز (كمتغير مستقل) يعزى إليها 72.3% من التغير في الابتكار (كمتغير تابع)، وهي علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية قوية. ولعل اختلاف النتائج بين الدراستين يرجع لاختلاف البيئة المحيطة بكل من مجتمعي البحث المبحوثين في كل من الدراستين، وكذلك الثقافة السائدة في كل منهما. على الرغم من أن مركز البحوث الزراعية كجهة بحثية من المفترض أن يعتمد أداءه بشكل كبير على الابتكار إلا إن النتائج التي توصل إليها Dimitrios et al., (2019) أشارت إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة التميز والابتكار في قطاع الصناعات التحويلية بدولة اليونان كانت أكبر منها بمركز البحوث الزراعية بجمهورية مصر العربية.



كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Dimitrios et al., (2019) من حيث إن العنصر الأكثر تأثيراً على الابتكار من عناصر ممارسات إدارة التميز هو (التنفيذ).

كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Al- Dhaafri et al., (2016)، و Dawabsheh et al., (2019) ولعل الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية، وتلك الدراسات أن كل هذه الدراسات تمت في دول عربية، وهي دولة الإمارات العربية، دولة فلسطين وجمهورية مصر العربية، حيث إن هذه المنظمات تعمل في بيئة متقاربة اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً. كما أن الدراسات الثلاث تمت على منظمات خدمية لا تهدف للربح، وهي الجامعة الأمريكية بدولة فلسطين، جهاز الشرطة بإمارة دبي، مركز البحوث الزراعية بجمهورية مصر العربية.

3- نص الفرض الفرعي الثاني على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الإبداع بمركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية ضعيفة بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الإبداع) كأحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معمل التحديد ( $R^2$ ) 0.212 أي إن هناك تأثيراً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 21.2% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 78.8% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (34.226) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي. كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المؤشرات الثلاثة لعناصر ممارسات إدارة التميز التنظيمي (التوجه، التنفيذ، النتائج) لكل منها أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع كأحد العوامل المؤثرة على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي، وكان أكثرها تأثيراً



هو (التوجه)، حيث إن التغير بمقدار وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التوجه) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.212) وحدة معيارية في المتغير التابع (الإبداع). وهذه نتيجة منطقية، حيث إن الإبداع التنظيمي يتأثر بشكل كبير بمدى الدعم القيادي والتنظيمي المقدم للعاملين، كما يتأثر بثقافة المنظمة وقيمها السائدة وتوجهها الإستراتيجي مما يوضح سبب أن بعد (التوجه) كأحد ممارسات إدارة التميز هو الأكثر تأثيراً على الإبداع لارتباط هذا البعد (التوجه) بتلك العوامل المؤثرة على الإبداع.

لم تتفق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها Antony and Bhattacharyya, (2010b) حيث أشارت إلى أنه لا يوجد علاقة أو تأثير ذي دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التميز والإبداع، وقد أرجع السبب في ذلك كل من Antony and Bhattacharyya, (2010b) إلى أن الإبداع التنظيمي يحتاج إلى بيئة مختلفة تخلو من الانتقادات سواء من الرؤساء أو الأقران، كما يجب أن تكون خالية من ضغوط العمل وضغوط الوقت، والهيكل الرسمي.

وقد يرجع هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة Antony and Bhattacharyya, (2010b) إلى أن الدراسة الحالية تمت على مجتمع بحث هو جهة بحثية تعتمد في آدائها على الإبداع والأفكار الجديدة. وأن كان كون هذه الجهة البحثية هي جهة حكومية لم تتخلص بشكل كامل من الروتين الحكومي والممارسات الإدارية غير المواتية، فقد قل تأثير ممارسات إدارة التميز على الإبداع إلا إنه موجود ومعنوي إحصائياً.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها Dawabsheh et al., (2019)، حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التميز والإبداع، إلا إن العلاقة بين ممارسات إدارة التميز والإبداع وفقاً لدراسة Dawabsheh et al., (2019) أكثر قوة وتأثيراً. ولعل السبب في هذا الاختلاف



أن دراسة (Dawabsheh et al., 2019) كان مجتمع البحث بها هو الجامعة الأمريكية بدولة فلسطين والتي يتوقع ارتفاع ممارسات إدارة التميز بها كما يتوقع أن يرتفع بها فعالية المناخ التنظيمي المشجع للإبداع.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها Al- Dhaafri et al., (2016) إلا إن نتائجه أيضًا أشارت إلى ارتباط وتأثير أكبر لممارسات إدارة التميز عما توصلت إليه الدراسة الحالية، وقد يرجع هذا التباين في مقدار النتائج إلى أن دراسة (Al- Dhaafri et al., 2016) تمت على قطاع الشرطة بإمارة دبي بدولة الإمارات وهي دولة عربية رائدة في مجال إدارة التميز بالقطاع الحكومي، بل إن النموذج المصري مستمد من النموذج الإماراتي، كما إن دولة الامارات هي الداعم الرئيسي لنموذج التميز الحكومي العربي، وهي أول من أنشأ مركزًا للإبداع الحكومي بالدول العربية.

4- نص الفرض الثالث على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الكفاءة بمركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية ضعيفة بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الكفاءة) كأحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معمل التحديد ( $R^2$ ) 0.255 أي إن هناك تأثيرًا للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 25.5% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 74.5% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (43.750) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي. كما أوضحت النتائج الإحصائية أن مؤشرين فقط من عناصر ممارسات إدارة التميز التنظيمي (التنفيذ، النتائج) لكل منها أثر ذو دلالة إحصائية على





الكفاءة كأحد العوامل المؤثرة على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي، وكان أكثرها تأثيراً هو (التنفيذ)، حيث إن التغير بمقدار وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التنفيذ) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.284) وحدة معيارية في المتغير التابع (الكفاءة). كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم معنوية العلاقة بين بعد (التوجه) كأحد ممارسات إدارة التميز التنظيمي و(الكفاءة) كأحد العوامل المؤثرة على الأداء.

وقد يرجع سبب معنوية العلاقة بشكل أكبر بين (التنفيذ) و(الكفاءة) ارتباط الكفاءة بممارسات الأداء الفردي بشكل أكبر ومستوى الأداء في الوحدات بالمستويات الأدنى، وهو أيضاً ما يفسر عدم معنوية العلاقة بين بعد (التوجه) الذي يكون أكثر ارتباطاً بالمستويات العليا بالمنظمة والممارسات الإستراتيجية والتعامل مع المنظمة على المستوى الكلي وليس الجزئي.

وتتفق هذه النتائج بشكل عام مع ما توصل إليه Antony and Bhattacharyya, (2010b) حيث أكدت دراستهما وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التميز وبين الكفاءة كأحد العوامل المؤثرة في الأداء، وأن كانت العلاقة التي توصل إليها Antony and Bhattacharyya, (2010b) أكبر من العلاقة التي توصلت إليها هذه الدراسة. وقد يرجع ذلك بسبب أن الدراسة الحالية استهدفت جهة حكومية ترسخ تحت ضغوط بيروقراطية تؤثر سلباً على كفاءتها.

5- نص الفرض الفرعي الرابع على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الفاعلية بمركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية متوسطة بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الفاعلية) كأحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معمل التحديد ( $R^2$ ) 0.428 أي إن هناك



تأثيرًا للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 42.8% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 47.3% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما إن (F) المحسوبة هو (95.006)، وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000)، مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار الخطي. كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المؤشرات الثلاثة لعناصر ممارسات ادارة التميز التنظيمي (التوجه، التنفيذ، النتائج) لكل منها أثر ذو دلالة إحصائية على الفاعلية كأحد العوامل المؤثرة على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي، وكان أكثرها تأثيرًا هو (التوجه)، حيث إن التغير بمقدار وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التوجه) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.322) وحدة معيارية في المتغير التابع (الفاعلية). يليه من حيث التأثير بعد (النتائج)، حيث إن التغير بمقدار وحدة معيارية منه يقابله زيادة أو تغير قدره (0.312) من المتغير التابع (الفاعلية)؛ ويرجع ذلك أن الفاعلية ترتبط بشكل كبير بثقافة المنظمة السائدة والقيم والتعلم التنظيمي بها، وكذلك بمدى مناسبة النتائج المتحصل عليها.

وتتفق هذه النتائج تمام مع ما توصل إليه Antony and Bhattacharyya, (2010b)، حيث أشارت نتائجهما إلى قوة ومعنوية وتأثير العلاقة بين ممارسات إدارة التميز التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

6- نص الفرض الفرعي الخامس على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على التنافسية بمركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية قوية بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (التنافسية) كأحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي حيث بلغ معمل التحديد ( $R^2$ ) 0.653 أي إن هناك تأثيرًا قويًا



للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 65.3% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 34.7% فقط من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (238.633) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار الخطي. كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المؤشرات الثلاثة لعناصر ممارسات إدارة التميز التنظيمي (التوجه، التنفيذ، النتائج) لكل منها أثر ذو دلالة إحصائية على الفاعلية كأحد العوامل المؤثرة على العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي، وكان أكثرها تأثيراً هو (التنفيذ)، حيث إن التغير بمقدار وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التنفيذ) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.525) وحدة معيارية في المتغير التابع (الكفاءة) وهي علاقة معنوية عالية جداً بين المتغيرين.

تتفق بذلك النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع العديد من النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة. وذلك كما يلي:

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه Antony and Bhattacharyya, (2010b)، حيث أشارت نتائجهما إلى قوة ومعنوية وتأثير العلاقة بين ممارسات إدارة التميز التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

كما اتفقت مع ما توصل إليه Musa and Tulay (2008)، حيث أشارت نتائجهما إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية إلا إن قوة العلاقة طبعاً لما توصلوا إليه ليس بذات القوة، حيث بلغ معامل التحديد الذي توصل إليه Musa and Tulay (2008) (0.21) .

أما Dawabsheh et al., (2019)، فقد اكدت دراسته على أن ممارسات إدارة التميز أكثر ارتباطاً وتأثيراً بالتنافسية، وهو ما أكد عليه محمد، دينا (2021) والتي أشارت إلى معنوية العلاقة بين ممارسات إدارة التميز التنظيمي والتنافسية.



## ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثاني والفروض الفرعية له:

1- نص الفرض الرئيسي الثاني على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة

التميز على الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية"

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية قوية بين المتغيرين المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.710 أي إن هناك تأثيراً قوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 71% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 29% فقط من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما إن (F) المحسوبة هو (936.188) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار الخطي.

كما أشارت النتائج أن كل زيادة أو تغير مقداره وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) يقابلها زيادة أو تغير بمقدار (0.842) وحدة معيارية من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تأثير عالية جداً.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه كل من Antony and Bhattacharyya, (2010b)، حيث وجدا أن العلاقة بين ممارسات إدارة التميز والأداء التنظيمي ذات دلالة إحصائية ولكن ضعيفة، وهي ذات النتيجة التي توصل إليها Dimitrios et al., (2019) الذي أشارت نتائجها أن معامل التحديد بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) مقداره (0.278)؛ ويرجع السبب في هذا الاختلاف في النتائج ما أوضحه Antony and Bhattacharyya, (2010b) من أن تناول التميز والأداء على أنهم مخرجات لذات المؤشرات أو المتغيرات أو النظرة إلى ممارسات إدارة التميز على أنه أحد مستويات



الأداء لا يعطي النتائج المرجوة، وتوصل في نهاية دراسة أنه حتى تعطي الدراسة نتائج جيدة يجب التعامل مع كل من التميز والأداء التنظيمي على أنهما مفهومان بينهما العديد من العلاقات المتبادلة إلا إنهما مفهومان متغايران ومنفصلان تمامًا.

كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه Kittam and Tammaru (2012)، حيث وجد أن علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة التميز والأداء التنظيمي موجودة إلا إنها ضعيفة، إلا إنه أرجع ذلك إلى أن تحقيق النتائج الملموسة لممارسات إدارة التميز يحتاج إلى فترة زمنية تتراوح ما بين 3-5 سنوات على الأقل. وقد يفسر ذلك الاختلاف أنه عندما أجرى الباحث في بداية التحضير للدراسة الحالية قام بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من توافر ممارسات إدارة التميز بمركز البحوث الزراعية حتى يستطيع تحديد ما إذا كان يمكن له المضي قدمًا في إجراءات الدراسة الميدانية من عدمه، وأشارت النتائج التي توصل إليها إلى توافر هذه الممارسات بالمركز مما يعني أنها موجودة مسبقًا مما يفسر ظهور نتائجها وآثارها على الأداء بمركز البحوث الزراعية.

اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها (Al-Dahaafri et al., 2016)، وكذا ما توصل إليه Dawabsheh et al., (2019). ويعزي الباحث هذه التقارب في النتائج؛ بسبب أن مجتمع البحث بكل الدراسات المذكورة متشابه، فهي منظمات خدمية تطبق ممارسات إدارة التميز منذ فترة كافية قبل إجراء الدراسة مما أدى إلى التشابه في النتائج التي تم التوصل إليها.

2- نص الفرض الفرعي الأول على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه على الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية"

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية متوسطة بين المتغيرين المستقل (التوجه) كأحد ممارسات إدارة التميز والمتغير التابع (الأداء



التنظيمي)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.421 أي إن هناك تأثيراً قوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 42.1% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 57.9% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما إن (F) المحسوبة هو (268.112) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار الخطي. كما أشارت النتائج أن كل زيادة أو تغير مقداره وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التوجه) كأحد ممارسات إدارة التميز يقابلها زيادة أو تغير بمقدار (0.642) وحدة معيارية من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تأثير عالية جداً.

اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها (Al-Dahaafri et al., (2016)، وكذا ما توصل إليه (Dawabsheh et al., (2019).

3- نص الفرض الفرعي الثاني على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية"

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية قوية بين المتغيرين المستقل (التنفيذ) كأحد ممارسات إدارة التميز والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.621 أي إن هناك تأثيراً قوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 62.1% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 37.9% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (628.136) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار الخطي. كما أشارت النتائج أن كل زيادة أو تغير مقداره وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل



(التوجه) كأحد ممارسات إدارة التميز يقابلها زيادة أو تغير بمقدار (0.788) وحدة معيارية من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تأثير عالية جدًا.

اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها (Al-Dahaafri et al., 2016)، وكذا ما توصل إليه Dawabsheh et al., (2019). كما اتفقت أيضًا مع النتائج التي توصل إليها Dimitrios et al., (2019). والتي أشارت إلى أن بعد الممكنات المقابل لبعء التنفيذ في النموذج الأوروبي الحديث يرتبط بالأداء التنظيمي بعلاقة ذات دلالة معنوية إحصائية، ويؤثر فيه بمعامل تحديده قدره (0.650) وهي نتيجة قريبة جدًا لما توصلت إليه الدراسة الحالية.

4- نص الفرض الفرعي الثالث على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج على الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية"

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط وتأثير طردية متوسطة بين المتغيرين المستقل (النتائج) كأحد ممارسات إدارة التميز والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.482 أي إن هناك تأثيرًا قويًا للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 48.2% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 51.8% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (356.280) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على وجود قوة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار الخطي. كما أشارت النتائج أن كل زيادة أو تغير مقداره وحدة معيارية واحدة في المتغير المستقل (التوجه) كأحد ممارسات إدارة التميز يقابلها زيادة أو تغير بمقدار (0.694) وحدة معيارية من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تأثير عالية جدًا.



اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها (Al-Dahaafri et al., 2016)، وكذا ما توصل إليه Dawabsheh et al., (2019).

ويوضح الجدول (14) نتائج الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية بشكل مجمع مرتبة حسب قوة العلاقة بين المتغيرات وذلك كما يلي:

جدول (14) ملخص نتيجة اختبار الفرض الرئيسي الأول والفروض الفرعية له

م	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	نوع العلاقة	التأثير
الفرض الرئيسي	ممارسات إدارة التميز (توجيه، تنفيذ، نتائج)	العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي	0.717	قوية	قوي
1	ممارسات إدارة التميز	التنافسية	0.653	قوية	قوي
2	ممارسات إدارة التميز	الفاعلية	0.428	متوسطة	متوسط
3	ممارسات إدارة التميز	الابتكار	0.300	اقل من المتوسط	ضعيف
4	ممارسات إدارة التميز	الكفاءة	0.255	ضعيف	ضعيف
5	ممارسات إدارة التميز	الإبداع	0.212	ضعيف	ضعيف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتيجة الدراسة الإحصائية





من الجدول (14) نجد أن علاقة التأثير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي) ذات دلالة إحصائية. وأن تأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) على الأبعاد المؤثرة على الأداء التنظيمي قد تباينت من حيث قوتها، حيث كانت من الأقوى إلى الأضعف كما يلي: التنافسية، الفاعلية، الابتكار، الكفاءة، والإبداع.

ويوضح الجدول (15) نتائج الفرض الرئيسي الثاني وفروضه الفرعية بشكل مجمع مرتبة حسب قوة العلاقة بين المتغيرات وذلك كما يلي:

جدول (15) ملخص نتيجة اختبار الفرض الرئيسي الثاني والفروض الفرعية له

م	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	نوع العلاقة	التأثير
الفرض الرئيسي	ممارسات إدارة التميز (توجيه، تنفيذ، نتائج)	الأداء التنظيمي	0.71	قوية	قوي
1	التنفيذ	الأداء التنظيمي	0.621	قوية	قوي
2	النتائج	الأداء التنظيمي	0.482	متوسطة	متوسط
3	التوجه	الأداء التنظيمي	0.421	متوسطة	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتيجة الدراسة الإحصائية

من الجدول (15) نجد أن علاقة التأثير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ذات دلالة إحصائية. وأن تأثير أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة التميز) على الأداء التنظيمي قد تباينت من حيث قوتها، حيث كانت من الأقوى إلى الأضعف كما يلي: التنفيذ، النتائج، التوجه.



## 10/2 التوصيات:

بناء على ما تم استعراضه من نتائج، استخلص الباحث ما يلي:

- 1- ممارسات إدارة التميز والأداء التنظيمي متغيران بينهما العديد من العلاقات المتبادلة إلا أن كلاً منهما مفهومان متمايزان ومختلفان. وهو الأمر الذي أكدت عليه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وأكده أيضًا Antony and Bhattacharyya, (2010b). لذا يجب على مركز البحوث الزراعية تنمية نموذج لإدارة التميز يتناسب مع واقع العمل بالمركز ويراعي ما تم التوصل إليه من نتائج.
- 2- عند دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة التميز والأداء التنظيمي يجب النظر إليهما على أنهما متغيران منفصلان، وليس على أنهما مخرجات مختلفة لمؤشرات واحدة. لذا يجب زيادة الوعي التنظيمي تجاه مفهوم التميز التنظيمي. مع عدم اعتبار أن تحقيق ممارسات التميز التنظيمي هي هدف في حد ذاته بل هي وسيلة لتحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر.
- 3- حتى تؤدي ممارسات إدارة التميز نتائج يمكن إدراكها وقياسها يحتاج الأمر إلى مدى طويل زمنياً قد يصل إلى 3-5 سنوات. وهو ما أكد عليه كل من Kittam and Tammaru (2012)، وأيدته دراسة Dawabsheh et al., (2019)؛ وذلك يرجع إلى أن التميز أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة في تحقيقه من الأداء. لذا يجب أن يكون لدى المركز إستراتيجية طويلة الأجل لتحقيق النتائج المرجوة من ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي. كما يجب أن تكون هناك آلية مستمرة لقياس الأداء التنظيمي للمركز.
- 4- المنظمات التي تحقق تميزاً بمستوى عال هي منظمات عالية الأداء، ولكن العكس ليس صحيحاً أو بمعنى آخر، فإن المنظمات التي تحقق أداءً عالياً ليس



شروطاً أن تكون ممارسات إدارة التميز بها ذات مستوى عال. وهو ما أكد عليه أيضاً Antony and Bhattacharyya, (2010b). لذا يجب على الإدارة العليا بالمركز أن تربط مؤشرات الأداء التنظيمي بالإستراتيجيات والتوجهات الخاصة ببعده التوجه بممارسات إدارة التميز التنظيمي وتحديد السياسات الأكثر نجاحاً في بعد التنفيذ للوصول إلى مؤشرات الأداء المرجوة من خلال مستويات عالية من التميز.

5- تأثير ممارسات إدارة التميز التنظيمي أكبر ما يكون على التنافسية والفاعلية التنظيمية. الأمر الذي يوضح أهمية ممارسة مركز البحوث الزراعية لعملية المقارنة بالنظير الأفضل (benchmark) سواء كان ذلك على المستوى الذاتي في فترات الأداء العالي ذو الطفرات الكبيرة أو مع النظراء والمنافسين داخلياً وخارجياً.

6- تأثير ممارسات إدارة التميز اقل ما يكون على الإبداع؛ وقد أشار Antony and Bhattacharyya, (2010b) أن ذلك يرجع إلى أن الإبداع يحتاج إلى بيئة خاصة ليكون متغيراً فاعلاً يمكن إدراكه وقياسه. لذا، يجب ألا يعتمد مركز البحوث الزراعية على ممارسات إدارة التميز وحدها لتحقيق طفرة في الإبداع التنظيمي بل يجب أن يوفر مناخاً تنظيمياً مواتياً للفكر الإبداعي، ودعمًا تنظيمياً كافياً لدفع العاملين لتبني الممارسات الموجهة نحو الأفكار الجديدة.

7- مراعاة أن النتائج التي تم التوصل إليها هي نتائج اعتمدت على إدراك العاملين بمركز البحوث الزراعية بممارسات إدارة التميز، وكذا العوامل التي تؤثر على أدائهم والتي تم استخدامها في ذات الوقت كمؤشرات للأداء؛ وذلك تأييداً لما أشار إليه Dawabsheh et al., (2019) و Dimitrios et al., (2019) أن القياس الإدراكي للعلاقة بين ممارسات إدارة التميز والأداء التنظيمي والاعتماد على مؤشرات أداء وصفية، وليست كمية سيكون أكثر دقة. إلا إنه



لابد من إجراء دراسات مستقبلية لدراسة أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء؛ وذلك باستخدام مؤشرات كمية مثل الربحية للوحدات ذات الطابع الخاص بالمركز أو أثره على ترشيد النفقات أو اعتماد مؤشرات كمية أخرى للأداء مثل عدد الأبحاث المنشورة محلياً، وعدد الأبحاث المنشورة دولياً أو غيرها من المؤشرات الكمية للتعرف السليم على تأثير ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي بمختلف جوانبه.

من خلال التوصيات السابقة، يمكن صياغة خطة عمل لتفعيل دور إدارة التميز وزيادة تأثيرها على العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي؛ ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية، وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول (16) خطة عمل لتفعيل تأثير إدارة التميز على الأداء التنظيمي بمركز البحوث الزراعية

م	إجراءات خطة العمل		النتيجة المبني عليها إجراءات خطة العمل
	الإجراء	المستوى الإداري المنفذ	
1	دعم وتوجيه خطط تدريبية من شأنها زيادة الوعي التنظيمي والثقافة التنظيمية المتعلقة بإدارة التميز.	الإدارة العليا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز التنظيمي على العوامل المؤثرة على الأداء
	بناء على توجيهات ودعم القيادة العليا تقوم إدارة التدريب والإرشاد بمركز البحوث الزراعية والإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالمركز	الإدارة الوسطى	



<p>بإعداد برامج تدريبية لمختلف المستويات الإدارية لتدريب المدربين بجهات أكاديمية متخصصة في إدارة التميز، والذين سيقومون بتدريب باقي العاملين وبث الوعي سواء في دورات تدريبية أو بالتدريب على رأس العمل.</p>			
<p>نظراً لأن بُعد التنفيذ هو الأكثر تأثيراً على الابتكار لذا يجب أن تسعى الإدارة العليا بالمركز لدعم الأداء الابتكاري له وذلك كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تفعيل مشاركة العملاء في الخطط وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمركز ومعاهده التابعة.</li><li>- العمل على توجيه ودعم الأداء لخلق القيمة المستدامة وإدارة الموارد بشكل رشيد يسهم في ذلك.</li><li>- قيادة ودعم وتوجيه الأداء وتشجيع أنماط القيادة التحويلية بشكل يمكن من</li></ul>	الإدارة العليا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الابتكار بمركز البحوث الزراعية، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على الابتكار هو بعد التنفيذ	2



مراقبة وقياس التطور والنجاح. - تبني الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتنفيذ.			
نظراً لأن التوجه هو أكثر أبعاد إدارة التميز تأثيراً على الإبداع مع الأخذ في الحسبان أن أقل العوامل المؤثرة في الأداء تأثراً بممارسات إدارة التميز هو الإبداع فعلى الإدارة العليا اتباع ما يلي: - عدم الاعتماد على ممارسات إدارة التميز وحدها في دعم الأداء الإبداعي للمركز. - خلق المناخ والبيئة التنظيمية المواتية لدعم الإبداع بالمركز. - تقديم الدعم التنظيمي اللازم لخلق دافعية وتوجه نحو الإبداع. - دعم ممارسات الإستراتيجية وأنماط القيادة الملائمة كأحد مكونات بعد	الإدارة العليا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الإبداع، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على الإبداع هو التوجه	3



التوجه الأكثر تأثيراً على الإبداع.			
تقديم الدعم القيادي الملائم لدفع الممارسات الإبداعية بالمركز.	باقي المستويات الإدارية		
على الإدارة الوسطى والإشرافية دعم الممارسات المتعلقة ببعدي التنفيذ والنتائج كأبعاد لممارسات إدارة التميز المؤثرة في الكفاءة التنظيمية بالمركز كما يلي: - الاهتمام بأراء ومشاركات العملاء وشكاواهم. - الاهتمام بتوقعات أصحاب المصالح كالعاملين والموردين والعملاء وتحقيقتها. - قيادة وتوجيه الأداء بالعملاء والسوق. - دعم وتحسين وتطوير العمليات	الإدارة الوسطى والإشرافية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الكفاءة، مع عدم وجود أثر للتوجه كأحد أبعاد ممارسات إدارة التميز على الكفاءة	4
- صياغة أهداف إستراتيجية متعلقة بتحسين العمليات وزيادة رأس المال البشري.	الإدارة العليا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الفاعلية، وكان أكثر	5



<p>- تحفيز الرقابة الذاتية لدى العاملين. - تخصيص الموارد بشكل رشيد وفعال</p>		<p>الأبعاد تأثيراً على الفعالية هو التوجه</p>	
<p>يجب على الإدارة العليا بالمركز بالتعاون مع إدارات المعاهد التابعة له دعم الممارسات المرتبطة ببعده التنفيذ لزيادة القوة التنافسية للمركز كما يلي: - الاهتمام باحتياجات العملاء كالمزارعين والمربين والمستوردين والمصدرين للمنتجات الزراعية، وجعل تلك الاحتياجات هي المحرك الأساسي لخطط الأداء والخطط البحثية بالمركز. - تفعيل نظام جيد لتلقي وحل شكاوى العملاء. - توفير الموارد اللازمة لتطوير وجلب التقنيات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء.</p>	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الوحدات الإستراتيجية بالمركز</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على التنافسية، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على التنافسية هو التنفيذ</p>	<p>6</p>





<p>- مراقبة المنافسة في سوق العمل سواء بالقطاع الخاص كالمعامل الخاصة والمختبرات التابعة للجامعات الخاصة أو المنافسين في القطاع الحكومي كمختبرات هيئة سلامة الغذاء والمركز القومي للبحوث والتي تعمل على تطوير إمكاناتها.</p>			
<p>يجب على مركز البحوث الزراعية تطوير نموذجاً لإدارة التميز يناسب واقع وبيئة مركز البحوث الزراعية من خلال الخطوات التالية:</p> <p>- استشارة الخبراء المختصين على المستوى الأكاديمي، المختصين بجائزة مصر للتميز الحكومي.</p> <p>- استغلال اتفاقية التوأمة بين المركز والاتحاد الأوروبي لدعم بناء نموذج إدارة التميز الخاص بالمركز.</p>	<p>الإدارة العليا الإدارة الوسطى الشركاء الخارجيون</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء هو بعد التنفيذ</p>	<p>6</p>



<p>- يجب الأخذ في الاعتبار أن يكون النموذج دليل أداء ووسيلة تقييم لممارسات إدارة التميز بالمركز.</p> <p>- أن تكون درجات التقييم الخاصة ببعء التنفيذ تتناسب مع تأثير هذا البعد على الأداء في المركز. بصرف النظر عن درجات التقييم الخاصة بهذا البعد بالنموذج الأوروبي.</p> <p>- تحديد آلية لتقييم ممارسات إدارة التميز بشكل منتظم.</p> <p>- تحديد آلية وأداة لتقييم الأداء بالمركز، ودراسة أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء بشكل مستمر.</p> <p>- تطوير نموذج التميز الخاص بالمركز وفقاً لتطور نتائج الأداء مع مرور الوقت.</p>			
--	--	--	--



وبناء على الخطوات التي تم ذكرها في جدول (16) كخطة عمل لدعم وتفعيل تأثير إدارة التميز على الأداء بمركز البحوث الزراعية، يمكن استخدام تلك الخطة بعد الانتهاء منها مع مراكز بحثية أخرى مماثلة لمركز البحوث الزراعية، مثل مركز بحوث الصحراء، المركز القومي للبحوث ودراسة أثرها على تلك المراكز وفي حالة نجاحها يمكن دراسة تعميمها على المراكز والجهات البحثية بجمهورية مصر العربية.



## 10- قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

أ. كتب:

- الأزهرى، محي الدين، (2010) "المنهج العلمي في البحث". القاهرة، دار الفكر العربي.
  - سيكران، أوما، (2010) "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية". ترجمة من اللغة الإنجليزية لإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ.
  - زايد، عادل محمد، (2005) "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
  - عبيدات، ذوقان، (2002)، "البحث العلمي: البحث النوعي والبحث الكمي"، الطبعة السادسة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ب. الدوريات العربية:

- السلمي، على (2007) "نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة". مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، القاهرة.
- المعهد القومي للإدارة، (2019)، "دليل جائزة مصر للتميز الحكومي". وزارة التخطيط والإصلاح الإداري، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- المعهد القومي للإدارة، (2020) "دليل جائزة مصر للتميز الحكومي". وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، جمهورية مصر العربية.

ت. الرسائل العربية:

- عبد الصمد، نيفين محمود يونس، (2017)، "درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، القاهرة.
- فراج، هبه أحمد محمد، (2015)، "دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة، إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.



- كامل، رباب محمد عبد الفتاح علي، (2021)، "أثر تطبيق منهجيات التميز في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي" رسالة دكتوراة مهنية، كلية الدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة.
- محمد، دينا محمد محمد، (2021)، "التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تحديات العولمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.



## ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

### Books: .A

- Kolzow, David R., (2012), " MANAGING FOR EXCELLENCE – OUTCOME-BASED PERFORMANCE FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT ORGANIZATION". Kolzow team, Inc., U.S.A.
- Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, (2008), " Management Excellence". Oracle Corporation, World Headquarters, 500 Oracle Parkway. Redwood Shores, CA 94065, U.S.A.

### Articles: .B

- Adebanjo D., Tickle M., and Mann R., (2015), "Strategies for successful business Excellence adoption", International Journal Of Management Applied Science, Vol. 1, Iss. 11, Pp. 107-128. ISSN: 2394-7926.
- Al-Dhaafri, Hassan Saled; Swidi, Abdulloh Kaid; Al-Anisi, Ali Ali and Binyousoff, Rushami Zien, (2016), "Organizational Execellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai Police", International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 2, Pp. 54-61.
- Al-Dhaafri, Hassan Saled; Swidi, Abdulloh Kaid; Al-Anisi, Ali Ali and Binyousoff, Rushami Zien, (2014), "The Relation between enterprice resource planning, TQM, organizational Excellence and organizational performance", Asian Social Scince, Vol. 10, No. 14, Pp. 158-178.
- Alosani, Mohammed Saleh; Al-Dhaafri, Hassan Saleh and Binyousoff, Rushami Zien, (2016), "Mechanism of benchmarking and its impact on organizational performance", International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 10, ISSN 1833-3850.
- Al hilaa, Amal A.; Al Shobakib, Mazen J.; Abu Amuna, Youssef M.; Abu Naser, Samy S. (2017) : "Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip", International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ISSN 2306-708X, ITEE, s.l., Vol. 6, Issn. 4, pp. 20-30, [http://www.iteejournal.org/archive/vol6no4/v6n4\\_4.pdf](http://www.iteejournal.org/archive/vol6no4/v6n4_4.pdf)
- Antony, Job P., and Bahattachryya, Sang Ghamitriaa, (2010a), "Measuring organizational performance and organizational



- excellence of SMEs- Part 1: a conceptual framework", *Measuring Business Excellence Journal*, Vol. 14, No.2, Pp.3-11.
- Antony, Job P., and Bahattachryya, Sang Ghamitriaa, (2010b), "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 2: Empirical study on SMEs in India", *Measuring Business Excellence Journal*, Vol. 14, No.3, Pp.42-52. ISSN 1368- 3047.
- Alosani, M., Al-Dhaafri, H., and Youoff, R., (2016), "Mechanism of benchmarking and its impact on organizational performance", *International Journal of Business and Management*, Vol.11, No.10, Pp. 172-183.
- Bashaer Almatrooshi, Sanjay Kumar Singh and Sherine Farouk , (2016), "Determinants of organizational performance: a proposed framework", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 6 pp. 844 – 859 Permanent link to this document:<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Bob, Kennedy, (2020), " A21st century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems". *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 1, 2020, pp. 2-20.
- Boulter, L., and Bendell, T., (2005), "Report on the impact of the effective implementation of organizational excellence strategies on key performance result", CQ Euniw. Leicester.
- Dawabsheh, Mohammed and Hussein, Anan and Jermisittparsert, Kittisak, (2019), "Retracted the triangular relationship between TQM, organizational excellence and organization performance: A case of Arab American University Palestine", *Management science letters*, Vol.9, Pp. 921-932. [www.Groeingscience.com/msi](http://www.Groeingscience.com/msi).
- Dimitrios Kafetzopoulos, Katerina Gotzamani, and Dimitrios Skalkos, (2019), " The relationship between EFQM enablers and business performance The mediating role of innovation". *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 30 No. 4, pp. 684-706. [www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm).
- Fernando Criado-García, Arturo Calvo-Mora and Silvia Martelo-Landroguez, (2019) " QUALITY PAPER: Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework".



International Journal of Quality & Reliability Management,  
[www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm).

Henning, T., Essakali, M.D. and Oh, J. E., (2011), "A framework for Urban transport benchmarking", The World Bank, Washington, DC.

Jaroslav Nenadál, David Vykydal, and David Waloszek, (2018), "Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations". QUALITY INNOVATION PROSPERITY vol. 22/2, ISSN 1338-984X .

Jaroslav Nenadál, (2020), "The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?". Quality innovation prosperity 24-1, ISSN. 1335-1745, DOI: 10.12776/QIP.v24I1.1415, Pp. 17-29.

Kiitam, A., and Tammara, T., (2012), "Impact of application of excellence models on organizational performance", International DAAAM Blatic Conference Industrial Engineering 19-21 April.2012, Tallinna, Estonia.

Lim, J.S., (2020). "Quality Management in Engineering. A Scientific and Systematic Approach". Boca Raton: CRC Press. Sited in Jaroslav Nenadál, (2020), "The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?". Quality innovation prosperity 24-1, ISSN. 1335-1745, DOI: 10.12776/QIP.v24I1.1415, Pp. 17-29.

Manoj Dubey and Pooja Lakhanpal, (2018), " EFQM model for overall excellence of Indian thermal power generating sector". The TQM Journal Vol. 31 No. 3, pp. 319-339.  
[www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm](http://www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm).

Mayson Mohamed Yassen, Rateb J. Sweis, Ayman Bahjat Abdallah and Bader Yousef Obeidat and Nadia J., (2018), "Benchmarking Of TQM practices in the Jordanian pharmaceutical industry (a comparative study)" Benchmarking An international Journal Vol. 25, No.9, Pp. 4058-4083.

Mona Saeed, Gamal S. A. Khalifa, Mohammed Nusari, Ali Ameen, Ahmed Hamoud, and Abo-El hassan El- Shazly, (2018), "Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in U.A.E.". Journal of Engineering and applied science, Vol. 13 (15). Pp. 6199:6210. ISSN. 1816:949X.





- Musa Pinar and Tulay Girard, (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance: An Exploratory study of Turkish firms", SAM Advanced management Journal, Vol. 73, No. 1, Pp. 29 – 45.
- Rassel Kassem, Mian Ajmal, Angappa Gunasekaran, and Angappa Gunasekaran, (2019) " Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT An SEM approach". Benchmarking: An International Journal, Vol. 26 No. 1, pp. 117-146. DOI 10.1108/BIJ-03-2018-0068.
- Zdenka Gyurak Babelova, Augustin Starecek, Kristina Koltnerova And Dagmar Caganova, (2020), "Perceived organizational performance in recruiting and retaining employees with respect to different generational groups of employees and sustainable human resource management", Sustainability journal, vol. 12, No. 574, Pp. 1-23.
- Zgodavova, K., Hudec, O. and Palfy, P., (2017). "Culture of quality: insight into foreign organisations in Slovakia. Total Quality Management & Business Excellence", 28(9-10), pp.1054-1075. DOI: 10.1080/14783363.2017.1309120.



### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- قاعدة البيانات العلمية <https://www.emerald.com/insight> آخر زيارة 2020/2/13.
- الموقع الرسمي لمعهد الإدارة <http://nmi.gov.eg> آخر زيارة 2020/2/13.
- الموقع الرسمي لمنظمة الجودة الأوروبية: [www.efqm.org/en/PdfResourc](http://www.efqm.org/en/PdfResourc) آخر زيارة 2020/2/13.
- الموقع الرسمي لجائزة الملك عبد العزيز آل سعود للتميز <https://kaqa.org.sa> آخر زيارة 2020/2/21.
- الموقع الرسمي لجائزة مصر للتميز <http://www.egea.gov.eg/Prizes.aspx> آخر زيارة 2020/2/21.
- الموقع الرسمي لمركز البحوث الزراعية <http://www.arc.sci.eg/> آخر زيارة 2020/2/21.
- الموقع الرسمي لمعهد مالكوم بالدريج لإدارة التميز [www.baldrigefoundation.org](http://www.baldrigefoundation.org) آخر زيارة 2020/11/9.
- الموقع الرسمي لجائزة إدوارد ديمينج [www.deming.org](http://www.deming.org) آخر زيارة 2020/11/9.
- الموقع الرسمي للمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا [www.nist.org](http://www.nist.org) آخر زيارة 2020/11/15م.
- الموقع الرسمي لجائزة التميز الحكومي العربي <https://ageward.com> آخر زيارة 2021/12/6.





# Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal  
(Accredited) Monthly



Issued by  
Middle East  
Research Center

Vol. 94  
December 2023

Forty-ninth Year  
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504  
Online Issn: 2735 - 5233