



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - فُحكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.1; Jan. 2024

عدد يناير 2024



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

عوامل النجاح الحرجة (CSFs) ودورها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي

دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (WE)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في ادارة الموارد البشرية

إعداد الباحث

حسن نوفل عبد الرحمن

إشراف

د/ محمد فتحى شلقامى

أ.د/ هدى محمد عزت صقر

شعراوي

أستاذ مساعد إدارة الموارد
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أستاذ إدارة الموارد البشرية
البشرية رئيس أكاديمية السادات الأسبق

٢٠٢٣م - ١٤٤٥هـ

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات (WE). من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات حولها وتم تطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من (٣٧٥) مفردة من داخل الشركة المصرية للاتصالات (محل الدراسة الميدانية) من جميع العاملين بالشركة لإستقصاء آرائهم حول دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة معنوية طردية إيجابية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية، والبشرية، والعملية، والتقنية وإدارة المشروع) مجتمعة على أبعاد التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) بمعاييره السبعة (الغاية، الرؤية، الإستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين)، وهي علاقة قوية بالنسبة للمعيار الثالث: إشراك المعنيين حيث بلغت **628. ومتوسطة بالنسبة لكلاً من المعيارين الثاني: القيادة والتنظيم وثقافة المؤسسة حيث بلغت **494.و الأول: الغاية، الرؤية، الإستراتيجية حيث بلغت **498.، وتوصلت الدراسة إلى خطة عمل إجرائية ومن أهمها:

- زيادة معرفة العاملين بأبعاد عوامل النجاح الحرجة و معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز(معايير التميز السبعة) بالشركة محل الدراسة .
- تثمين العلاقة مع الاطراف المعنية (زبائن وموردين) بإعتبارها أكثر المتغيرات تأثيراً على تطوير الأداء بالشركة.

مصطلحات الدراسة: عوامل النجاح الحرجة - التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي ٢٠٢٠ - الشركة المصرية للاتصالات.

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of critical success factors (CSFs) in achieving organizational excellence

In the Egyptian Telecommunications Company (WE). From the point of view of its employees, and to achieve the objectives of the study, data was collected about it and a questionnaire was developed and distributed to members of the study sample, by conducting a field study on a sample consisting of (375) individuals from within the Egyptian Telecom Company (the subject of the field study) from all employees of the company to survey Their opinions on the role of critical success factors in achieving organizational excellence, and the study :reached several results, the most important of which are:

There is a positive, positive moral relationship between the critical success factors (organizational, human, process, technology and project management) combined on the dimensions of organizational excellence (the European Model of Excellence (E.F.Q.M, 2021) with its seven standards) purpose, vision, strategy - institutional culture and leadership - stakeholder engagement), which is a strong relationship with regard to the third criterion: involvement of stakeholders, where it reached .628**, and a moderate relationship with regard to the second criterion: leadership, organization, and culture of the institution, where it reached .494**, and the first: purpose, vision, strategy, where it reached 498**. The study concluded with a procedural action plan, :the most important of which are:

-Increasing employees' knowledge of the dimensions of critical success factors and the standards of the European model of excellence management (the .seven standards of excellence) in the company under study

-Valuing the relationship with the concerned parties (customers and suppliers) .as it is the most influential variable on developing the company's performance

Study terms: Critical success factors - organizational excellence according to the European model 2020 - Telecom Egypt.

المقدمة

تشهد المنظمات في ظل عولمة الأعمال وما تفرضه ضرورات المنافسة ، وحتى تستطيع المنظمات من البقاء والتفوق لابد من توافر مجموعة الأبعاد المحققة لهذا التفوق، وهذه الأبعاد تمثل مداخل لعوامل النجاح الحرجة وهي تساعد الإدارة على تقييم المخاطر التي تواجهها وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذه المجالات ، وإن التميز في هذه الأبعاد يضمن تفوق الأداء وقدرة على حل المشكلات التنظيمية وإنجاز الأهداف وهذا ما يشكل محاور التميز التنظيمي ، ويعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز بمثابة إطار عمل تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية (E.F.Q.M,2021)

لذا فإن الدراسة الحالية تطرقت إلى دراسة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على قطاع حيوى وهام فى الاقتصاد الوطنى، وهو قطاع الاتصالات، ولتحقيق أهداف الدراسة ولإثبات علاقة عوامل النجاح الحرجة والتميز تم اختيار الشركة المصرية للاتصالات (WE) مجالاً لتطبيق الدراسة الميدانية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية، فإنه يجب استعراض أحدث ما توصل إليه الباحثون فى دراساتهم وأبحاثهم والتعرف على جهودهم السابقة للاستفادة منها ، واستكمال مسيرتهم عند التطبيق العملى.

لذلك يتناول الفصل الأول الدراسات والأدبيات السابقة حول محاور وأبعاد وعناصر مجالات الدراسة الحالية فى عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي وذلك فى جميع المنظمات بصفة عامة، ثم بصفة خاصة فى قطاع الاتصالات ، كما يستعرض الفصل الثانى الإطار العام وخطة ومنهجية البحث العلمى للدراسة الحالية.

المصطلحات الخاصة بالدراسة

١- عوامل النجاح الحرجة

١-١ التعريف المفاهيمي لعوامل النجاح الحرجة

عرفها (Hakim; others2023) بأنها تلك العوامل التي يجب القيام بها والتي تتطلب اهتمامًا خاصًا لتمكين الشركات من تحقيق أهدافها ، وأضاف (Hanafiah; others2023) بأنها عوامل التمكين التي تساعد المؤسسات على الأداء الجيد ، وأكد (Ahmad; others2023) بأنها أي جزء من أجزاء العمل التي تم تحديدها على أنها أساسية لتحقيق أهداف ناجحة في المستقبل

يمكن استخلاص التعريف الآتي للبحث محل الدراسة وهو أن عوامل النجاح الحرجة :

هي عبارة عن مجموعة من العوامل الحاسمة التي تساهم في نجاح الشركة وتحقق التميز لها .

١-٢ التعريف الإجرائي لعوامل النجاح الحرجة

إن مفهوم عوامل النجاح الحرجة يشمل عدة أبعاد تشكل في كل منها منظور مختلف تختلف من صناعة إلى أخرى فمثلاً كانت في تنفيذ إنترنت الأشياء في شركات السيارات في إندونيسيا والتي عرضت لها دراسة (حكيم؛ آخرون ٢٠٢٣) مالية وتنظيمية وبشرية الإدارة وتشغيلية وتكنولوجية وابتكاريه .

ورأت دراسة (Biswas; others2023) أنها توافر الطيف (تطوير التقنيات المساندة والمدن الذكية) ، والوعي بالتكنولوجيا والاستخدام ، وتطوير التقنيات الداعمة والمدن الذكية ، وتنمية المهارات لتكون أهم عوامل حاسمة بالنسبة لـ التكيف الناجح وتطبيق تقنيات G 5 في SCM، وذلك في سلاسل التوريد في البلدان النامية مثل الهند .

يمكن استخلاص الإجرائي التعريف الآتي للبحث محل الدراسة

هو تلك العوامل الحاسمة التي تساهم في نجاح الشركات وتحقيق التميز وتشمل : عوامل النجاح التنظيمية ، و عوامل النجاح البشرية ، و عوامل النجاح للعمليات ، و عوامل النجاح للتقنيات و عوامل النجاح لإدارة المشروع .

٢- التميز التنظيمي

١-٢ التعريف المفاهيمي للتميز التنظيمي (Organizational Excellence)

عرفه (Anastasia A. Katou، ٢٠٢١) بأنه : "تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل الى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية .

وأضاف (Sampaio, Paulo et. Al. 2020) بأنه: سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".

واستناداً على نموذج EFQM ٢٠٢١ تتبنى الدراسة الحالية التعريف المفاهيمي للتميز التنظيمي وهو :

أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات تفوق توقعات أصحاب المصلحة فيها من (مالكين، مساهمين، عمال، عملاء، مجتمع).

٢- ٢ التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي

عرفه (منصور، محمد ٢٠٢٣) بأنه حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية تتحقق من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر في القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإدارة الأداء وقيادة التحول - والأداء الاستراتيجي والتشغيلي ، وأضاف (Daharat; others 2022) بأن التميز التنظيمي هو تميز في الأداء والتدريب والثقافة التنظيمية وقضايا البيئة والمناخ والتنمية المستدامة والقدرة على الحفاظ على البيئة الخضراء تميز في تنسيق وظائف الموارد البشرية وإعتمد الباحث على النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) واستخدامه في الدراسة الإستطلاعية للبحث كما يلي:

المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

تعريف النموذج الاوروبي EFQM للتميز التنظيمي:

النموذج الاوروبي هو أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن (European Foundation for Quality Management) والمعروفه بإسم المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة ، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أنها نموذج التميز الصادر عنها.

ويُعرف النموذج الاوروبي EFQM التميز التنظيمي (Excellence Mode) أنه تلك الممارسة المتأصلة في ادارة المؤسسة لتحقيق النتائج التي تركز علي مجموعة من المعايير الجوهرية .

المبحث الأول: الدراسات السابقة والتعليق عليها

أولاً: دراسات عربية وأجنبية تناولت عوامل النجاح الحرجة (المتغير المستقل)

تحتل الدراسات النظرية والتجريبية ذات العلاقة مكانة مهمة في البحث العلمي، لأنها تمثل تراكماً معرفياً مُتاحاً للباحثين للانطلاق منه وتحديد متغيرات دراستهم، من أجل تعزيز توثيق النواحي المعرفية وبلورة أبعاد دراستهم، من هنا لجأ الباحثين إلى الاطلاع على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع دراستهم، ومن خلال مراجعة دراسات سابقة حول موضوع عوامل النجاح الحرجة يتضح أن هذا المصطلح تم دراسته في قطاعات مختلفة ، وفي صدارة هذه الدراسات دراسة (Hakim; others2023) بعنوان:

Critical Success Factors for Internet of Things (IoT) Implementation in Automotive Companies, Indonesia

عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ إنترنت الأشياء في شركات السيارات، إندونيسيا .
فقد تناولت العوامل الأساسية للنجاح في تنفيذ إنترنت الأشياء في شركات السيارات في إندونيسيا ، و إنترنت الأشياء ، وهي تقنية قادرة على تحويل الأجهزة إلى شيء أكثر قيمة ، بما في ذلك المراقبة والتحليل ، لا يزال نظامها البيئي بحاجة إلى التحسين مقارنة بصناعات التكنولوجيا الأخرى في إندونيسيا. وقامت هذه الدراسة بتحليل وتلخيص عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إنترنت الأشياء في شركات السيارات في إندونيسيا وشملت الأبعاد المالية والتنظيمية والأفراد والإدارة والتشغيل والتكنولوجيا والابتكار والأفكار والموارد ، وهذا ضروري لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل للشركات للتنافس مع الآخرين ، وكانت نتائج هذه الدراسة هي التوصل الى ستة عوامل حاسمة في تنفيذ إنترنت الأشياء في الصناعة التحويلية وهي : فوائد الأعمال التجارية ، والمواءمة الاستراتيجية للأعمال والتكنولوجيا الشاملة ، وتركيز عمليات الأعمال ، وتغييرات النموذج التشغيلي ، وتحسين قدرة العمال ، والأمن الشامل ، وحددت دراسة (Biswas; others2023) بعنوان

Critical Success Factors for 5G Technology Adaptation in Supply Chains. :

عوامل النجاح الحاسمة لتكييف تكنولوجيا الجيل الخامس في سلاسل التوريد
عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على تنفيذ تقنية الجيل الخامس (5G) في سلاسل التوريد في البلدان النامية مثل الهند، وتعمل تقنيات (5G) على ربط كل شيء وفي كل مكان لاسلكياً ، بالإضافة إلى تقديم بعض الخصائص المتقدمة ، مثل التصميمات الخالية من الخلايا والمعالجة الهائلة ثلاثية الأبعاد وأوقات الاستجابة الملموسة ومعالجة البيانات الضخمة والمحاكاة الافتراضية ، وتحسن في موثوقية الاتصال بنسبة ٩٩,٩٩٩٪...إلخ.

وتم استخدام أسلوب جديد قائم على الاتساق الكامل يستند إلى طريقة الاتساق الكامل لمشكلات صنع القرار متعدد المعايير ، والتي تنطوي على اتخاذ القرار الجماعي لمعرفة عوامل النجاح الحاسمة. واستناداً إلى التحليل المقارن لـ ١٧ عاملاً من عوامل النجاح (مجموعة في أربعة عوامل رئيسية) ، تم العثور على توافر الطيف (تطوير التقنيات المساندة و المدن الذكية)، والوعي بالتكنولوجيا والاستخدام ، وتطوير التقنيات الداعمة والمدن الذكية ، وتنمية المهارات لتكون أهم عوامل حاسمة بالنسبة لـ التكيف الناجح وتطبيق تقنيات ٥G في SCM،

ثانياً : : دراسات عربية وأجنبية تناولت التميز التنظيمي (المتغير التابع)

وهدفت دراسة (صلاح الدين ، بدوي2023) بعنوان :

دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، إلى تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام، وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحول الرقمي.

تم تحليل عدد(٢٨٨) قائمة استقصاء وفقاً لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة ، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، قيادة الأداء والتحول) ، كما تشير النتائج إلى أن استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير(قيادة الأداء والتحول) ، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير(إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) ، وذلك وفقاً لردود عينة البحث، وبذلك توصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة، لتحسين الأداء ، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام ، وتختتم الدراسة بالتوصية ببحث القادة بالشركة على تلبية متطلبات رئيسيين في آن واحد، لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي وهما :

الأول : أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء)

والثاني : إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة (قيادة التحول) لضمان ديمومة النجاح .

وقامت دراسة (منصور، محمد ٢٠٢٣) بعنوان : دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي (EFQM) بالتعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة، حيث أن أبعاد التميز التنظيمي هي:

(القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإدارة الأداء وقيادة التحول - والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وتوصل إلي البحث نتائج أهمها: جاءت درجة تقدير المرونة الاستراتيجية مرتفعة وبوزن نسبي (٨٣,٠٧٪)، في حين بلغ الوزن النسبي لمتغير التميز المؤسسي (٧٦,٩٥٪) بدرجة تقدير متوسطة، وكذلك تدني مستوى الوعي بمتطلبات القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية- وإدارة الأداء وقيادة التحول - والأداء الاستراتيجي والتشغيلي لدى العاملين بجامعتي الأقصى والأزهر بغزة ، وكانت أهم التوصيات:

اتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في التخطيط والتطوير من أجل التحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية، وحث الجامعات المعنية أيضاً على تحديد مؤشرات للتقييم الإداري والأكاديمي لرفع مستوى الأداء المتميز لها، وكذلك ضرورة استفادتها من تجارب الجامعات العالمية التي نجحت في تحقيق التميز التنظيمي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

١-٢ المشكلة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) وتحديد الفجوة البحثية والدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحث , يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي:
ما هو دور عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) ودورها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة ؟

٢-٢ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة (CSFs) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة المصرية للإتصالات (We) ، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على مفهومي عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ (E.F.Q.M)).

٢- مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي للشركات محل الدراسة بما يؤهلها لتبني نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

٣- دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٤. تقديم برنامج عمل تنفيذي مقترح ، وإمكانيات تطبيقه في الشركة محل الدراسة .

٣-٢ أهمية الدراسة

▪ أهمية الدراسة وتنقسم الى:

الأهمية العلمية للدراسة:-

- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن عوامل النجاح الحرجة ، والنموذج الأوروبي للتميز التنظيمي .
- توفر الدراسة أساس يمكن إستخدامه في الدراسات المستقبلية عن دور عوامل النجاح الحرجة في التميز التنظيمي.
- سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة .

الأهمية العملية للدراسة :

- تتبع الأهمية العملية للدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق و الرغبة في تطبيق النظريات العلمية حول عوامل النجاح الحرجة ، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. والتحقق من مدى صحتها وصلاحيتها للتطبيق الفعلي على الشركة محل الدراسة و إستخلاص النتائج والإستفادة منها في الحياة العملية ، لذا تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق..
- كذلك تتبع أهمية الدراسة من الأهمية التي يحظى بها قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الوقت الحاضر وما يحققه من قوة وتفوق و تحقيق مزايا تنافسية لضمان بقائه في الأسواق ، حيث يتميز قطاع الاتصالات في مصر بمنافسة شديدة ، فخلال السنوات الأخيرة، شهد تغييرات كبيرة، بحيث سجلت معدلات نمو عالية في كل من أسواق الهاتف المحمول والإنترنت.

٢- 4متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة و النموذج الإجرائي للدراسة

متغيرات الدراسة : تم تحديد متغيرات الدراسة كالتالي:

■ عوامل النجاح الحرجة (المتغير المستقل) وتشمل مايلي :

هي تلك العوامل التي يجب القيام بها و التي تتطلب اهتمامًا خاصًا لتمكين الشركات من تحقيق أهدافها

(Hakim; others2023)

هي عوامل التمكين التي تساعد المؤسسات على الأداء الجيد . (Hanafiah; others2023).

وأكد (Ahmad; others2023) بأنها أي جزء من أجزاء العمل التي تم تحديدها على أنها أساسية لتحقيق أهداف ناجحة في المستقبل.

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس عوامل النجاح الحرجة في دراسة (Lam; others2013) .

■ " التميز التنظيمي " (المتغير التابع)

■ تعريف النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ للتميز التنظيمي

أنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة لتحقيق النتائج التي تركز علي مجموعة من المعايير الجوهرية .

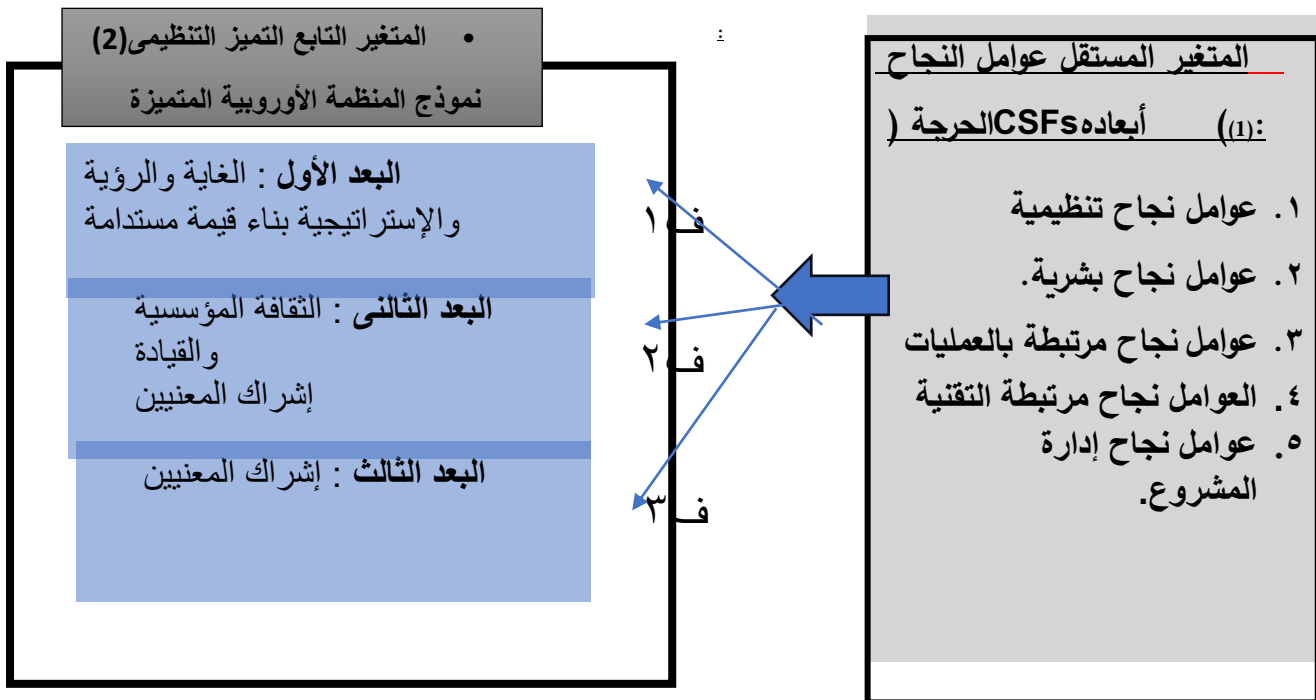
اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس التميز الأوروبي (الإصدار الأخير لنموذج التميز الأوروبي EFQM 2020) .

ويتكون النموذج من سبعة أبعاد رئيسية نتناول منها في هذا البحث ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

- ١- الغاية والرؤية والاستراتيجية
 - ٢- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
 - ٣- إشراك أصحاب المصلحة (المعنيين)
- <https://assessbase.digitalefqm.com/assessment/questionnaire-2022>

نموذج الدراسة: المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، أما المتغير التابع فهو النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M, 2020) ، والشكل (1) يوضح ذلك

نموذج الدراسة



المصدر :إعداد الباحث بتصريف من الدراسات السابقة

1-Sui Lun Lam, Ronnie Cheung, Simon Wong, Elsie S. K. Chan " A SURVEY STUDY OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN INFORMATION SYSTEM PROJECT MANAGEMENT " , International Conference on Internet Studies, September 7-8, 2013, Hong Kong, China

2-<https://assessbase.digitalefqm.com/assessment/questionnaire-2020>

شرح نموذج الدراسة

يرى الباحث أنه من الممكن تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده الغاية والرؤية والإستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين) طبقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020) وذلك من خلال عوامل النجاح الحرجة وأبعادها (التنظيمية ، البشرية ، العملية ، التقنية ، و إدارة المشروع) طبقاً للنموذج الموجود فى دراسة (Lam; others2013) فى الشركة المصرية للإتصالات (We).

فروض الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، تم صياغة الفرض الرئيسى للدراسة كما يلي:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، البشرية ، العملية ، التقنية ، و إدارة المشروع)

مجتمعة على أبعاد التميز التنظيمى (النموذج الأوروبي للتميز) (E.F.Q.M,2020)

الغاية والرؤية والإستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين) فى الشركة المصرية للإتصالات (We).

وينبثق عن الفرض الرئيسى الفروض الفرعية الآتية:

١- الفرض الفرعى الأول :توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية

، البشرية ، العملية ، التقنية ، و إدارة المشروع) مجتمعة وبعدها الغاية والرؤية والإستراتيجية كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2020) فى الشركة محل الدراسة .

٢- الفرض الفرعى الثانى : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية

، البشرية ، العملية ، التقنية ، و إدارة المشروع) مجتمعة وبعدها الثقافة المؤسسية والقيادة كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2020) فى الشركة محل الدراسة .

٣- الفرض الفرعى الثالث: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية)

، البشرية ، العملية ، التقنية ، و إدارة المشروع) مجتمعة و بُعد إشراك المعنيين كأحد معايير النموذج الأوروبى للتميز (E.F.Q.M,2020) فى الشركة محل الدراسة .

٧-٢ منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى التحليلى لتغطية الجزء النظرى وإتباع طريقة (IRMAD) فى كتابة البحث العلمى وهى تعنى (المقدمة والأساليب والنتائج [و] المناقشة) فتكون المقدمة بتأصيل مفهومي عوامل النجاح الحرجة و النموذج الأوروبى للتميز (E.F.Q.M,2020) ، ثم وصف المشكلة بطريقة علمية و تحليل واستخلاص نتائج دقيقة وتوصيات يتم مناقشتها للوصول إلى حل يناسب المشكلة ، ويكون التطبيق هنا على الشركة المصرية للاتصالات كممثل لقطاع الاتصالات ، لأنها أكبر شركة من حيث العمالة وتقديم الخدمات المتميزة.

٧-٢ - ١ أساليب جمع بيانات الدراسة: -

مزجت الدراسة فى حصولها على البيانات بين الاعتماد على نوعين من البيانات:

▪ البيانات الثانوية (الدراسة النظرية):

اعتمدت الدراسة فى جمع البيانات الثانوية على البحوث والدراسات السابقة والكتب والمراجع والدوريات والمقالات الأكاديمية المتعلقة بتطبيق متغيرات البحث وهى: عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمى.

▪ البيانات الأولية (الدراسة الميدانية):

تم جمع البيانات الأولية من مفردات مجتمع الدراسة فى الشركتين محل الدراسة، وذلك باستخدام أساليب جمع البيانات مثل : الملاحظة، والمقابلة، والإستبيان الذى تم تطبيقه بهدف قياس الاتجاهات حول متغيرات الدراسة..

٧-٢ - 2مجتمع الدراسة : - يتمثل مجتمع الدراسة العاملين فى الشركة المصرية للاتصالات (WE)

ويبلغ عددهم (٣٧,٣٠٠) وهى شركة مساهمة مصرية متخصصة فى مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعد أول مشغل متكامل للاتصالات فى مصر.

• مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

تعد المصرية للاتصالات أكبر مشغل لخدمات الهاتف الثابت في مصر، كما تعد أكبر مقدم لخدمات الإنترنت في مصر، وفي ١٨ سبتمبر ٢٠١٧ أطلقت (WE) خدمات الهاتف المحمول في السوق المصري لتصبح أول مشغل متكامل في مصر ورابع شركة اتصالات محمولة. وتهدف الشركة إلى ربط الأهداف الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بأساليب وآليات العمل لتحقيق التطوير في أداء أعمالها، بهدف الوصول إلى الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة وتحقيق الاستفادة القصوى منها بما يعود بالنفع العام على كافة الأطراف في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وقد تواصلت الباحثة مع عدد من أبرز ممثلي الإدارة العليا بالشركة والذين أبدوا الاهتمام بالدراسة الحالية وما سوف تتوصل إليه من نتائج وتوصيات فيما يتعلق بأبعاد التميز التنظيمي (EFQM) وبرامج المسؤولية الاجتماعية التي تساعد الشركة في المنافسة المحلية والدولية. (

<https://csr.te.eg/ar> .01:07pm 13-01-2023

٢-٧-٣ عينة الدراسة :-

تم اختيار عينة البحث من عدد العاملين في الشركة المصرية للاتصالات $(WE) = 37,300$ عامل في جميع المستويات الإدارية بالشركة.

وتم تحديد حجم العينة في ضوء توافر الخصائص المطلوب دراستها بدرجة معامل الثقة ٩٥٪ وحدود الخطأ + ٥٪، ولقد روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن تكون مفرداتها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم على عوامل النجاح الحرجة وعلاقتها بأبعاد التميز التنظيمي، وكذا أهم المجالات التي تنطبق لها في إطار عملها، وتتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة محل الدراسة التي تم توجيه قائمة الاستقصاء لها، بشرط قبول التعاون في إجراء الاستقصاء

2-٧-4 معادلة اختيار العينة:

سوف يتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة نظراً لكبير حجم المجتمع .

إعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة نظراً للتجانس النسبي بين عناصر مفرداتها ومفردات مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادلة الإحصائية لريتشارد جيجر التي تحدد

حجم العينة اللازم للهدف محل الدراسة، وقد تم اختيار عينة من (٣٨١) مفردة من المجتمع المستهدف وهي كالتالي:

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

$$n = \frac{\left(\frac{1,96}{,05}\right)^2 (,5) * (,5)}{1 + \frac{1}{37300} \left[\left(\frac{1,96}{,05}\right)^2 (,5) * (,5) - 1\right]}$$

$$n = 381$$

حيث (N) تمثل حجم المجتمع المستهدف، (P) تمثل نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠٪)، Q تمثل النسبة المكملة P، Z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة ل (٩٥٪) من منحنى التوزيع الطبيعي وهي (١.٩٦)، d تمثل خطأ المعاينة عند (٠.٠٥).

عينة البحث: تم توزيع عدد 400 استبيان بشكل عشوائي بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وتم استرداد ٣٧٥ استبيان صالح للتحليل، وبذلك يكون حجم العينة الإجمالي ٣٧٥ مفردة.

٥ - ٧-٢ أدوات الدراسة

تم استخدام الإستقصاء وقد وجد أن أداة القياس التي وضعها دراسة Sui Lun Lam, Ronnie Cheung, Simon Wong, Elsie S. K. Chan 2013. يمكن أن تشكل أساساً يرتكز عليه لبناء أداة لقياس المتغير المستقل (لعوامل النجاح الحرجة) حيث أنها مأخوذة من دراسات سابقة حديثة ومناسبة لمجال التطبيق , ومحاور ومعايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) لقياس المتغير التابع (التميز التنظيمي) .

٦ - ٧-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، والاتساق الداخلي Internal consistency لقياس واختبار الثبات والمصدقية للمقياس المستخدم (محتوى استبيان الدراسة) في قياس متغيرات الدراسة، يلي

ذلك تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها الدراسة الحالية في كل من الإحصاء الوصفي، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية المرجحة، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف المعياري، والترتيب، وذلك بهدف تحديد سمات عينة الدراسة، ثم يأتي الإحصاء التحليلي الذي يتمثل في استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد " عوامل النجاح الحرجة " و"التميز التنظيمي" ، وتحليل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد Simple and stepwise multiple regression .

نتائج البحث الميداني

الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (عوامل النجاح الحرجة) والمتغير التابع (ابعاد التميز التنظيمي) .

جدول رقم (١)

معامل ارتباط (بيرسون) بين ابعاد عوامل النجاح الحرجة و التميز التنظيمي

x5 البعد الخامس : عوامل النجاح الحرجة للمشروع	x4 البعد الرابع: عوامل النجاح الحرجة الفنية.	x3 البعد الثالث: عوامل النجاح الحرجة للعاملات.	x2 لبعد الثاني : عوامل النجاح الحرجة البشرية	x1 البعد الأول :عوامل النجاح الحرجة التنظيمية	Pearson Correlation Coefficient
.528**	.657**	.711**	.584**	.742**	yyالتميز التنظيمي

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط مهم عند مستوى ٠.٠١ (ثنائي الذيل).

يتضح من جدول (١) ما يلي:

- وجود علاقة معنوية طردية إيجابية بين أبعاد عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة على أبعاد التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز) (E.F.Q.M,2021) , وهى علاقة قوية لكل من البعد الأول :عوامل النجاح الحرجة التنظيمية حيث بلغت**742. و البعد الثالث: عوامل النجاح الحرجة للعاملات حيث بلغت**711. و البعد الرابع: عوامل النجاح الحرجة الفنية حيث بلغت**657. ومتوسطة بالنسبة للبعد الثانى : عوامل النجاح الحرجة البشرية حيث بلغت**584. و البعد الخامس : عوامل النجاح الحرجة للمشروع حيث بلغت**528.

جدول رقم (٢)

معامل ارتباط (بيرسون) بين عوامل النجاح الحرجة و ابعاد التميز التنظيمي

Pearson		Y1a المعيار الاول : الغاية والرؤية والإستراتيجية	Y1b المعيار الثاني : القيادة والتنظيم و ثقافة المؤسسة	Y2a المعيار الثالث : إشراك المعنيين
xx عوامل النجاح الحرجة	Correlation Coefficient	.498**	.494**	.628**
	Sig. (2- tailed)	0.001	0.001	0.001
	N	375	375	375

Correlation Coefficient

- معامل الارتباط

يتضح من جدول (٢) ما يلي:

- وجود علاقة معنوية طردية إيجابية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة على أبعاد التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز) (E.F.Q.M,2021) بمعايره السبعة (الغاية والرؤية والاسراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين) ، وهى علاقة قوية حيث بلغت للمعيار الثالث : إشراك المعنيين **0.628 ومتوسطة بالنسبة لكلاً من المعارين الثانى : القيادة والتنظيم و ثقافة المؤسسة حيث بلغت **0.494 و الاول : الغاية والرؤية والإستراتيجية حيث بلغت **0.498.

- جدول رقم (٣)

معامل ارتباط (بيرسون) بين عوامل النجاح الحرجة و معايير التميز التنظيمي

Pearson		xx عوامل النجاح الحرجة	yy التميز التنظيمي
		Correlation Coefficient	.742**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	375

يتضح من جدول (3) وجود علاقة معنوية طردية إيجابية قوية بين أبعاد عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة على التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز) (E.F.Q.M,2021) بمعايره السبعة (الغاية والرؤية والاسراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين) ، وذلك عند مستوى معنوية 0.000 .

نموذج الانحدار الخطي المتعدد

- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لقياس اثر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع واختبار فرضيات البحث
- وهو مقدار الزيادة أو النقص التي تطرأ على المتغير التابع عندما يزيد المتغير المستقل درجة واحدة .

• جدول رقم (٤)

اثر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Durbin-Watson	Adjusted R Square	R Square	R
1.793	0.596	0.602	.776 ^a

الجدول السابق بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة في التميز التنظيمي (R Square) وهي 0.602 . أي أن 0.602 من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة وأن هذا النموذج يفسر 0.602 من الظاهره

• جدول رقم (٥)

تحليل التباين

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.001	111.543	17.383	5	86.915	Regression
		0.156	369	57.505	Residual
			374	144.420	Total

تحليل التباين يفسر هل يمكن الإعتماد على نتائج فإذا كانت ال f ذات دلالة إحصائية فإننا يمكننا الإعتماد على النتائج

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن ال f الدلالة المعنوية الخاصة بها هي 0.001 . وهذا معناه أن هذا النموذج ذات دلالة إحصائية ويمكن الإعتماد على نتائج . وبالتالي نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)

• جدول رقم (٦)

تأثير عوامل النجاح الحرجة على التميز التنظيمي

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
		Beta			
0.002	-3.096		0.184	-0.570	(Constant)
0.008	2.687	0.351	0.173	0.466	X1البعد الأول: عوامل النجاح الحرجة التنظيمية
0.012	2.521	0.290	0.136	0.343	X2البعد الثاني : عوامل النجاح الحرجة البشرية
0.020	2.338	0.292	0.158	0.369	X3البعد الثالث: عوامل النجاح الحرجة للعمليات.
0.002	3.058	0.358	0.146	0.446	X4البعد الرابع: عوامل النجاح الحرجة الفنية.
0.038	2.086	0.124	0.067	0.140	X5البعد الخامس : عوامل النجاح الحرجة للمشروع

1

Dependent Variable: yy. التميز التنظيمي

من خلال الجدول السابق تشير قيمة (T) الى أن عوامل النجاح الحرجة لها تأثير على التميز التنظيمي ولا يمكن أن يصل هذا التأثير الى الصفر حيث أن هناك دلالة معنوية لأبعاد عوامل النجاح الحرجة تدل على ذلك , فكانت الدلالة المعنوية للبعد الاول عوامل النجاح الحرجة التنظيمية 0.008 , وكانت الدلالة المعنوية للبعد الثاني عوامل النجاح الحرجة البشرية 0.012 , وكانت الدلالة المعنوية للبعد الثالث عوامل النجاح الحرجة للعمليات 0.020 , وكانت الدلالة المعنوية للبعد الرابع عوامل النجاح الحرجة الفنية 0.002 , وكانت الدلالة المعنوية للبعد الخامس عوامل النجاح الحرجة الفنية 0.038 .

المبحث الثاني: دلالات ومناقشة نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: دلالات نتائج الدراسة:

هناك نتائج أظهرت دلالات ذات معنى مهم وهو ما يجب أن تركز وتهتم به الشركة محل الدراسة، حيث إنه بعد إجراء الدراسة الميدانية والتطبيق المنهجي لدور عوامل النجاح الحرجة كأداة مهمة للتأثير في معايير التميز التنظيمي، وبعد استعراض الفجوة البحثية والإجابة على تساؤلات ومشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية من خلال مخرجات تحليل البيانات والدراسة الميدانية يمكن استعراض النتائج التالية:

• نتائج اختبارات الفروض:

أسفرت الدراسة الحالية واختبارات الفروض الخاصة بها (وذلك باستخدام اختبار تحليل الانحدار بهدف قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = \text{Sig} = 5\%$) عن النتائج التالية:

▪ اختبار الفرض الرئيسي الأول:

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة بعرض نتائج الدراسة الميدانية، الخاصة دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات في جمهورية مصر العربية، وذلك لاختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول من الدراسة، وهو: " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية، والبشرية، والعملية، والتقنية وإدارة المشروع) مجتمعة على التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) بمعايير السبعة (الغاية والرؤية والاستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - إدارة الأداء وقيادة التحول - انطباعات أصحاب المصلحة - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في الشركة المصرية للاتصالات (WE).

- وقد ثبت صحة هذا الفرض وثبت وجود علاقة معنوية طردية إيجابية قوية بين أبعاد الخمسة عوامل النجاح الحرجة مجتمعة على التميز التنظيمي بمعايير السبعة،

حيث كان معامل الارتباط (Correlation Coefficient) 0.742^{**} مما يعنى قوة العلاقة بينهما وأن العلاقة موجبة مما يعنى انها علاقة طردية. بلغ معامل التحديد (R^2) 0.602 وهو يعنى أن 0.602 من التغيرات في

التميز التنظيمي ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة، ومستوى معنوية 0.000 . مما يعنى رفض الفرض العدمي (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1). مما يعنى صحة هذا الفرض وقبولة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرض الفرعى الأول

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة وبعد الغاية والرؤية وألستراتيجية كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) فى الشركة محل الدراسة .

وقد ثبت صحة هذا الفرض وثبت وجود علاقة معنوية طردية إيجابية ، حيث أن معامل الارتباط

(**Correlation Coefficient**) **498**** ، ممايعنى أن قوة العلاقة بينهما متوسطة , وأن العلاقة موجبة مما يعنى انها علاقة طردية . ومستوى معنوية **0.001** . مما يعنى رفض الفرض العدمى (**H0**) وقبول الفرض البديل (**H1**) ، مما يعنى صحة هذا الفرض الفرعى وقبولة .

الفرض الفرعى الثانى

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد الثقافة المؤسسية والقيادة كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز(E.F.Q.M,2021) فى الشركة محل الدراسة .

وقد ثبت صحة هذا الفرض وثبت وجود علاقة معنوية طردية إيجابية ، حيث أن معامل الارتباط **Correlation Coefficient** **494**** ، ممايعنى أن قوة العلاقة بينهما متوسطة , وأن العلاقة موجبة مما يعنى انها علاقة طردية ، ومستوى معنوية **0.001** . مما يعنى رفض الفرض العدمى (**H0**) وقبول الفرض البديل (**H1**) مما يعنى صحة هذا الفرض الفرعى وقبولة .

الفرض الفرعى الثالث

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد إشراك المعنيين كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز(E.F.Q.M,2021) فى الشركة محل الدراسة

وقد ثبت صحة هذا الفرض وثبت وجود علاقة معنوية طردية إيجابية ، حيث أن معامل الارتباط (**Correlation Coefficient**) **628**** ، ممايعنى أن العلاقة بينهما قوة , وأن العلاقة موجبة مما يعنى انها

علاقة طردية ، ومستوى معنوية 0.001. مما يعنى رفض الفرض العدمى (H0) وقبول الفرض البديل (H1)
مما يعنى صحة هذا الفرض الفرعى وقبوله .

ثانياً: توصيات الدراسة:

برنامج تنفيذى مقترح Action Plan :

بناءً على النتائج التى توصل إليها الباحث فى دراسته الميدانية والتي لها دلالات ذات معنى مهم وهو ما يجب أن
تركز وتهتم به الشركة محل الدراسة ، وتنفيذاً لأهداف الدراسة يمكن للباحث استخلاص التوصيات فى شكل خطة
عمل إجرائية كما يلى:

جدول رقم ()

توصيات الدراسة وآليات التنفيذ (برنامج تنفيذى مقترح - Action Plan)

م	دلالات النتائج	التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	١ - توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة على التميز التنظيمى) النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) بأبعاد () الغاية والرؤية والاستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين - فى الشركة المصرية للاتصالات (We) .	١- زيادة العمل على معرفة العاملين بأبعاد عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) وكذلك معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز (معايير التميز السبعة) بالشركة محل الدراسة .	<ul style="list-style-type: none"> • إقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين بأهمية عوامل النجاح الحرجة و التميز التنظيمى وذلك بهدف توضيح أن الوصول للتميز المؤسسي ورفع مستواه بشكل مستمر لابد أن يتزامن مع العمل الشاق والجهد المتواصل من جميع أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات. • ربط الورش التدريبية بالتميز المؤسسي . 	قطاع التدريب	بصفة دورية

م	دلالات النتائج	التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
٢	٢-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة وبعد الغاية والرؤية والإستراتيجية كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .	١- العمل على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للشركة المبحوثة بشكل يؤكد على أهمية عوامل النجاح الحرجة وتحديدها في الرؤية والرسالة والقيم وأن تكون أبعادها واضحة عند تصميم الهياكل التنظيمية للشركة . ٢- فيما يتعلق بالإستراتيجية تعمل الشركة على استحداث أقسام للإستراتيجيات الأمر الذي يخلق حالة من التكامل بين الإستراتيجية التي تتبناها الشركة.	ضرورة إجراء التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) الأمر الذي يضمن تحديد نقاط القوة والضعف في الشركات المبحوثة بما يعكس على تدعيم أبعاد التميز التنظيمي، ويأتي إجراء هذا التحليل انسجاما مع أهمية عامل إستراتيجية المنظمة وذلك لتمكين قادة الشركة من تركيز الموظفين على أهداف واضحة، و لتحقيق تلك الإستراتيجية.	قطاع التخطيط وتصميم الوظائف	تنفذ نصف سنوي (كل ستة أشهر)
٣	٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد الثقافة المؤسسية والقيادة كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .	١- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على مفاهيم التميز المؤسسي و تحقيق التميز في الأداء من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل للشركة .٢- العمل على وجود قيادة رشيدة وملهمة قادرة على صياغة المستقبل و بلوغ الغايات.	- التخطيط لبرامج تثقيفية تستهدف التوعية بأهمية بعد الثقافة المؤسسية وكذلك تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في مجال تمكين القيادة ، ومتابعة تنفيذ هذه البرامج.	قطاع التدريب	بصفة مستمرة

م	دلالات النتائج	التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
٤	٤-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد إشراك المعنيين كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز(E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .	١- ينبغي التواصل مع المعنيين بشأن الخطط المستقبلية للشركة والذي يجب أن تكون بطريقة تجعل الجميع يشعرون بأنهم جزء من الشركة . ٢- العمل على بناء توجه إستراتيجي واضح يراعي الإمكانيات المتاحة و يلبي متطلبات الشركاء والاطراف المعنية، ٣- ضرورة إشراك المعنيين عند صياغة رؤية الشركة ، و تطبيق الإستراتيجية . ٤- تنمية وتطوير العلاقات معهم والحفاظ عليها على أساس من الشفافية والثقة المتبادلة.	١- تنفيذ برامج وفعاليات مخططة للتواصل مع المعنيين كأحد معايير النموذج الأوروبي وإشراكهم في المعارض والندوات والدورات التدريبية . ٢- تنفيذ دراسات استطلاعية حول احتياجاتهم وتوقعاتهم. ٣- دراسة الأفكار والمقترحات والشكاوى التي يقدمونها على محمل الجد والإستفادة منها في تطوير جودة الخدمة المقدمة. ٤- تنمية وتطوير العلاقات مع كافة أصحاب المصلحة.	العلاقات العامة	بصفة مستمرة

حدود الدراسة والبحوث المستقبلية المقترحة

١. حدود الدراسة
 - (١) حدود الدراسة المكانية: مقر الشركات الثلاثة على مستوى محافظة القاهرة وهي:
 - a. TE Data الشركة المصرية لخدمات الانترنت.
 - b. WE المصرية لخدمات المحمول.
 - c. الشركة المصرية للاتصالات لخدمات التليفون الأرضي.
 - (٢) حدود الدراسة الزمانية: الفترة الزمنية يونيو ٢٠٢٣ إلى اغسطس ٢٠٢٣ م.
حدود الدراسة الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي ، من خلال اتجاهات العاملين بالشركات في قطاع الاتصالات محل الدراسة.

٢. البحوث المستقبلية المقترحة:

- يمكن اقتراح بعض الموضوعات للدراسات المستقبلية فيما يلي:
- a) عوامل النجاح الحرجة وأثرها في إحداث الجودة الشاملة في المؤسسات.
 - b) أثر التمكين في التميز التنظيمي
 - c) دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.
- قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:-

- ١١- صلاح الدين ، بدوي (٢٠٢٣م) . دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية* ، المجلد ٣٧، العدد الثاني ٢ .
- ١٢- عبد الربيعي ، هدى (٢٠٢٣م) . استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة ، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* ، المجلد ١٩ ، رقم ٦١ ، الجزء (٢) .
- ١٣- عبد العزيز، لبيب ؛آخرون(٢٠٢٣م) . رؤية إستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية وفقاً للنموذج الاوروبى للتميز EFQM ، *مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة* ، المجلد ٣٩ ، العدد ١، يناير ٢٠٢٣ ، الصفحة ١٠-٣٣ .
- ١٤- عتوم ، محمد(٢٠١٨م) . *أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط .
- ١٥- غازي، علي. (٢٠١٨ م) . *الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي* ، *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز، العدد(٣) ، ٨- ١٢ .
- ١٦- منصور، محمد (٢٠٢٣م) . دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM ، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* ، ٤١ع .
- ١٧- فريد، محمد (٢٠٢٢م) . "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية.
- ١٨- قلجة ، محمد (٢٠٢١م) . *دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصص .
- ١٩- قاموس ويبستر، (٢٠١٦) .
- ٢٠- مزوزي، نسرين (٢٠٢١م) . أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري ، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة محمد بوضياف. للإدارة، مج ٣٩ ، العدد (٤) .
- ٢١- السعودي، موسى. (٢٠١٨ م) . *أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد (٤) ، ٢٧٨-٢٥٧ .

- ٢٢- الشروقي ، خليفة(٢٠١٨م). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة.
- ٢٣- الشهراني، نورة(٢٠١٧م). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية .
- ٢٤- الغامدي، طيبة (٢٠٢١م) أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP) ، العدد ٣٥ .
- ٢٥- المحلاوي، إبراهيم(٢٠١٩م) . البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي، درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
- ٢٦-
- ٢٧- آل مزروع، بدر(٢٠١٧م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة
- ٢٨- ، جامعة نايف العربية.
- ٢٩- ١٨-القضاة، فادي(٢٠٢٢م) . عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية و أثرها في تحسين التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية .
- ٣٠- النسور، بلال(٢٠١٩م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط .
- ٣١- باشوية، عبد الله، والبرواري، عبد المجيد، وعيشوني، أحمد. التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات ط ١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ م .
- ٣٢- حسن ، محمود(٢٠٢٠م) "أثر استخدام عوامل النجاح الحرجة في التطبيق الفعال لنظم تخطيط موارد المنظمات" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مج ١١ ، العدد (٢)
- ٣٣- حسن، خالد(٢٠١٨م) "دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العدد(٩٦) ، ٥٧-٨٢.
- ٣٤- حمد ، إبراهيم(٢٠١٨م) . تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية " ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٧) ، ع ٧ .
- ٣٥- رمضان، أحمد فوزي(٢٠٢٢م) . دور تنمية القدرات الابتكارية في زيادة التميز المؤسسي بالمنشآت العسكرية ، رسالة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٣٦- سليم ، نجوى(٢٠٢٠م) . ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد: ٢ العدد: ٦ .
- ٣٧- صلاح الدين ، بدوي (٢٠٢٣م) . دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد ٣٧، العدد الثاني ٢ .

- ٣٨- عبد الربيعي ، هدى(٢٠٢٣ م) . استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٩ ، رقم ٦١ ، الجزء (٢) .
- ٣٩- عبد العزيز، لبيب ؛آخرون(٢٠٢٣ م) . رؤية إستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية وفقاً للنموذج الاوروبى للتميز EFQM ،مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنيه وعلوم الرياضة ، المجلد ٣٩ ، العدد ١ ، يناير ٢٠٢٣ ، الصفحة ١٠-٣٣ .
- ٤٠- عتوم ، محمد(٢٠١٨ م) . أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط .
- ٤١- غازي، علي. (٢٠١٨ م) . الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد(٣) ، ٨- ١٢ .

ثانياً:المراجع الأجنبية:

- 1- Abdel-Rubaie, Huda; (2023) . performance of the organization A case study in the General Company for Food Products - Al-Mamoun Factory, *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, Volume 19, Issue 61 part 2, Pages 396-416.
- 2- Abu Joma,A , Mah, d; al-Qurashi, D, (2020). The role of " critical success factors in achieving organizational excellence An Empirical Study on Cellular Communications Companies Operating in Jordan", *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* 17(7). ISSN 1567-214x.
- 3- Abdul Sattar,-Rana, (2021). The impact of change management on organizational excellence,Research Article, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* Vol.12 No.12 3396-3407.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية (الانترنت).

- ١- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. ٢٠٢١ م. نظرة على المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، تاريخ الإطلاع ١٥/١٠/٢٠٢١ م، الموقع : www.efqm.org
- ٢- برنامج دبي للأداء المتميز. (٢٠٠٩ م). فئات ومعايير برنامج دبي للأداء المتميز، تاريخ الإطلاع ١٢/١١/٢٠١٩ م، الموقع:www.dgep.gov.ae

<https://www.emaratalyom.com> EFQM2020

2021, " Building a multilevel integrated framework of ambidexterity: The role of dynamically changing environment and human capital management in the performance of Greek firms". <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joe.22131> , "Small and medium enterprises pursuing organizational excellence: a toolkit for improvement", International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM). <http://hdl.handle.net/1822/70720>

عوامل انجاح الحرجة وعلاقتها بالتميز التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات عن عوامل النجاح الحرجة وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالشركة.

المجال الأول (المتغير المستقل): عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل التي يمكن أن يؤدي تنفيذها بشكل مباشر ورئيسي الى تطوير و نجاح وتقدم المنظمة

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	عوامل النجاح الحرجة التنظيمية : البعد الأول				
١	تدعم الشركة الأعمال التنفيذية التي تؤدي الى تحسين خدماتها				
٢	يلتزم المدير بلوائح العمل التنظيمية				
٣	تحرص الشركة علي تعاون و مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية				
٤	توفر الشركة وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين بها .				
5	تمتلك الشركة منهجية تنظيمية لصياغة القرارات المستقبلية				
6	تشجع الشركة مبدأ العمل بروح الفريق .				
7	تعتمد الشركة المرونة في سياساتها لمواكبة التغيرات المفاجئة				
8	تمنح الشركة المكافآت و الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للعاملين				
	البعد الثاني : عوامل النجاح الحرجة البشرية				
١	تستقطب الشركة أصحاب الإختصاص ممن لديهم خبرة وكفاءة عالية .				
٢	تقدم الشركة الحوافز المعنوية و المادية الملانة للعاملين بها .				
٣	يشجع المدير العاملين على التفكير الإبداعي والمرونة في حل المشاكل التي تواجه الشركة .				
٤	يتصرف مديره بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته				
٥	تشجع الشركة مبدأ العمل بروح الفريق بحيث يكون متماسك ومنظم ذاتيا .				
6	تحرص الشركة بناء علاقة جيدة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم				
	البعد الثالث: عوامل النجاح الحرجة للعمليات.				
١	تهتم الشركة بإتباع عمليات موجهة لإدارة المشاريع .				
٢	تحرص الشركة على متابعة مشروعاتها وعملياتها بشكل مستمر				
٣	تتسم إجراءات تقديم الشركة لخدماتها بالسرعة والمرونة .				
4	تتواصل الإدارة مع العاملين لتبادل المعرفة والخبرة من خلال اجتماعاتها بهم .				
5	تحترم الشركة جدول العمل المنظم دون اللجوء للعمل الإضافي .				
6	تركز الشركة على احتياجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين.				
7	تحرص الشركة علي استكشاف رغبات العملاء والتواصل الدائم لرضاهم.				
	البعد الرابع: عوامل النجاح الحرجة الفنية.				
١	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بسهولة التعامل بين الإدارات المختلفة للشركة.				
2	تعمل الشركة على إعادة هيكلة أنشطتها .				
3	توفر الشركة البرامج والمعلومات بالكمية المناسبة .				

4	تلتزم الشركة بعقود خدماتها				
5	تقدم الشركة المزايا والعروض لخدماتها الأهم أولاً.				
6	تقوم الشركة باختبار استراتيجيات التكامل المناسبة مع العملاء.				
7	تقوم الشركة بدورات تأهيلية مناسبة ومستمرة لتدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمتطورة				
	البعد الخامس : عوامل النجاح الحرجة للمشروع				
1	تقوم الشركة بوضع اهداف موضوعية تتناسب مع طبيعة المشروع يتم تقييمها بشكل دوري				
2	يطور المشروع إجراءاته و عملياته في ضوء المتطلبات الطارئة				
3	تدارمشاريع الشركة بفرق العمل				
4	يوجد لدى الشركة فرق عمل متعددة و متخصصة لإنجاز المهمات اليومية				
5	تلتزم الشركة بترشيد نفقاتها والسيطرة على تكاليفها التشغيلية				
6	تحليل مؤشرات قياس الأداء عند انتهاء المشاريع يستفاد منه في ترتيب الأولويات.				

المجال التالي : التميز التنظيمي هو أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات تفوق توقعات أصحاب المصلحة فيها من (مالكين، مساهمين، عمال، عملاء، مجتمع)

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول : التوجيه					
	المعيار الأول : الغاية والرؤية والإستراتيجية					
١	تبذل الشركة مجهودات مهمة في تطوير الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية .					
٢	تهتم الشركة بتوضيح الأهداف الإستراتيجية لجميع الفئات المعنية					
٣	تقوم الشركة بتحديد نقاط الضعف لعالجها والتهديدات لتجنب آثارها المحتملة					
٤	تهتم الشركة بوجود نظام للحوكمة و إدارة الأداء					
	المعيار الثاني : القيادة والتنظيم و ثقافة المؤسسة					
١	توفر الشركة منظومة واضحة لقيم العمل وأخلاقياته					
٢	تتبنى الشركة فلسفة التغيير والتطوير لأنظمة العمل .					
٣	تعزز الشركة ثقافة الإبداع والإبتكار في كافة مجالات العمل .					
٤	تتبنى الشركة تجديد السياسات والإجراءات في الشركة لتلبية احتياجات جميع المعنيين					
5	تعمل الإدارة على بناء ثقافة التميز لدى العاملين بالشركة					
	المحور الثاني : التنفيذ					
	المعيار الثالث : إشراك المعنيين					
١	توفر الشركة بيئة محفزة لمشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات .					
٢	تبنى الشركة شراكات خارجية مستدامة مما يعود بالنفع عليها					
٣	تتفاعل الشركة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة والمساهمة في الأنشطة المجتمعية المختلفة .					
٤	تحافظ الشركة على الإتصال الدائم مع العملاء لفهم حاجاتهم					
٥	تتسم الشركة بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بها					