



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

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

أثر عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في معايير التميز التنظيمي
دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (WE)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الموارد البشرية

إعداد الباحث

حسن نوفل عبد الرحمن

إشراف

د/ محمد فتحي شلقامى شعراوى
أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أ.د/ هدى محمد عزت صقر
أستاذ إدارة الموارد البشرية
رئيس أكاديمية السادات الأسبق

2023م – 1445هـ

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 (375) 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 ، البشرية ، العملية ، التقنية و إدارة المشروع) مجتمعة على أبعاد التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز) (E.F.Q.M,2021) بمعايره السبعة (الغاية ، الرؤية ، الإستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين) ، وهى علاقة قوية جدًا للمعيار السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي ، حيث بلغت (**870). وقوية بالنسبة للمعيار السادس : انطباعات المعنيين ، حيث بلغت **632 و الخامس :قيادة الأداء ، والتحول حيث بلغت **610. و الرابع : بناء قيمة مستدامة ، حيث بلغت **648. و ، توصلت الدراسة إلى عدة توصيات فى شكل خطة عمل إجرائية ومن أهمها:

- 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 .
- تثمين العلاقة مع الأطراف المعنية (زبائن وموردين) باعتبارها أكثر المتغيرات تأثيرًا فى تطوير الأداء بالشركة.

وغيرها من التوصيات والموجودة فى توصيات الدراسة وآليات التنفيذ .

مصطلحات الدراسة: عوامل النجاح الحرجة - التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي 2021 - 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 very strong relationship to the seventh standard: strategic and operational performance, as it reached 870**) and strong for the sixth criterion: stakeholders' impressions, which reached 632**, the fifth: performance leadership and transformation, which reached .610**, and the fourth: building sustainable value, which reached .648**, and the study concluded that Several recommendations in the form of a procedural action plan, the most important .of which are:

- Increase work on employees' knowledge of the dimensions of critical success factors (organizational, human, process, technical and project management) as well as 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 in developing the company's performance.

And other recommendations found in the study's recommendations and implementation mechanisms.

Study terms: Critical success factors - organizational excellence according to the European model 2021 - Telecom Egypt.

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.

1- عوامل النجاح الحرجة

1-1 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 .

1-2 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 2023) مالية وتنظيمية وبشرية الإدارة وتشغيلية وتكنولوجية وابتكارية .

ورأت دراسة (Biswas; others2023) أنها 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 G5 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

2- التميز التنظيمي

1-2 التعريف المفاهيمي للتميز التنظيمي (Organizational Excellence)

عرفه (Anastasia A. Katou، 2021) 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 بإدارك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" .

واستناداً على نموذج EFQM 2021 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).

2- التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي

عرفه (منصور، محمد 2023) 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; others2022) بأن التميز التنظيمي هو تمييز 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 2022) واستخدامه في الدراسة الإستطلاعية للبحث كما يلي:

4- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

5- إدارة الأداء وقيادة التحول

6- انطباعات أصحاب المصلحة

7 -الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

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

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 تراكمًا معرفيًا متاحًا للباحثين للناطق 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 (Hanafiah; others2023) بعنوان:

Critical Success Factors of Franchising Firms: A Study on Franchisors and Franchisees

عوامل النجاح الحاسمة لشركات الامتياز: دراسة حول مانحي الامتياز ومانحي الامتياز إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة في منح الامتياز لشركات الأعمال. حيث يساعد هذا البحث في إنتاج نموذج قيم لعملية الأعمال التجارية التي يمكن أن يستخدمها المنظمون ومانحو الامتياز وأصحاب الامتياز كدليل. حيث يتطلب قطاع الامتياز مستوى عاليًا من التأكد والالتزام ، وهذا لأن خلق قيمة ريادية هو جوهر أي استراتيجية امتياز ، ومع ذلك ، لا يفهم الكثير من عوامل النجاح الحاسمة للشركات صاحبة الامتياز ، لا سيما في الدول النامية مثل ماليزيا واستنادًا إلى جلسات المقابلة مع مانحي الامتياز ، وأصحاب الامتياز ، ومحترفي الامتياز ، أظهرت نتائج الدراسة أن ثلاثة عوامل نجاح حاسمة تؤثر في منح الامتياز لشركات الأعمال. وهي: قدرة مانح الامتياز ، والترابط مع أصحاب الامتياز ، والابتكار المستمر، وهدفت دراسة (Ahmad; others2023) بعنوان:

Identifying critical success factors for construction projects in Saudi Arabia

تحديد عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع البناء في المملكة العربية السعودية إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع البناء في السعودية ولتحقيق هذا الهدف ، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان واستطلاعات رأي من 342 من مديري المشاريع والمديرين والمهندسين والموظفين ومديري البناء و تم تحليل البيانات في برنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن عادة ما تكون مشاريع صناعة البناء في المملكة العربية السعودية مقيدة بخمسة عوامل رئيسية بما في ذلك مؤهلات مدير المشروع والخبرة ، وممارسات إدارة المشروع، وتوافر المهرة في الوقت المناسب القوى العاملة والمعدات ، وضوح تعريف المشروع ونطاقه ، والظروف الجوية ، أشارت النتائج إلى أن شركات البناء السعودية بحاجة لتعيين مديري المشاريع المؤهلين مهنيًا ، وإنشاء مكتب لإدارة المشروع (PMO) ، وإعادة النظر في استراتيجيات سلسلة التوريد ، وتقديم ساعات عمل بديلة أثناء الظروف الجوية القاسية ، وحللت دراسة (Naveed; others2023) بعنوان:

Analyzing Critical Success Factors for Sustainable Cloud-Based Mobile Learning (CBML) in Crisp and Fuzzy Environment

تحليل عوامل النجاح الحاسمة للتعليم بالموبايل المستدام المستند إلى السحابة (CBML) في بيئة واضحة وغامضة. عوامل النجاح الحاسمة إلى أربعة عوامل CSF رئيسية وهي : الامتثال للخدمات السحابية (CSC) ، وأساسيات التعلم عبر السحابة الإلكترونية (CLE) ، والنظام والتقدم التكنولوجي (STA) ، والجاهزية الإدارية للمنظمات، حيث تم فحص العديد من عوامل النجاح الحرجة CSFs لتحديد أهميتها في هذه الدراسة ، وركزت الدراسة على تقييم وترتيب مختلف العوامل الرئيسية والعوامل فرعية لـ CBML أثناء استخدام التعلم الإلكتروني في الجامعات السعودية.

حيث يوفر التعلم بالموبايل المستند إلى السحابة بديل اقتصادي للتعلم الإلكتروني، وقد أتاح التعلم الإلكتروني والتعلم عبر الهاتف المحمول حدوث التعليم المستمر خلال جائحة كورونا، وهناك العديد من عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) والعوامل الفرعية التي تلعب دورًا مؤثرًا في نجاح التعلم عبر الهاتف المحمول المستدام.

ثانياً : : دراسات عربية و أجنبية تناولت التميز التنظيمي (المنغير التابع)

تناولت دراسة (عبد العزيز، لبيب ؛آخرون2023) بعنوان : رؤية إستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM ، قطاع الاستثمارات الرياضية الذي يسند إليه مهام وواجبات ودوار تستلزم ضرورة تغيير الرؤية والاهداف و تغيير التوجه الداخلي للقطاع كخطوة أولى لتحقيق التميز وذلك من خلال تقييم الغاية والرؤية الاستراتيجية للقطاع كأبعاد لتحقيق التميز التنظيمي. ويستهدف البحث تقييم توجهات قطاع الاستثمار الرياضية بشأن الرؤية الاستراتيجية لتحقيق التميز والرد على تساؤل البحث المتمثل في ما هي توجهات الرؤية الاستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة لتحقيق التميز التنظيمي وفقاً للنموذج الأوروبي ؟ وقد كانت أهم الاستنتاجات: وجود قصور في صياغة غاية ورؤية القطاع ، كذا تحديد وفهم احتياجات المعنيين ، عدم فهم القطاع لقدراته واحتياجاته وتحدياته في البيئة الداخلية والخارجية بدرجة كافية - ضعف وجود الاساسيات والمقومات والبنية المعلوماتية التي تمهد للتخطيط الاستراتيجي السليم عدم اتباع القطاع سياسة التحسين المستمر "منهجية كيزن" - عدم وجود رؤية واضحة لمكافحة الفساد بالقطاع والحوكمة

، وحددت دراسة (Abdel-Rubaie, Huda2023) بعنوان :

Using the European Excellence Model ((EFQM)) in evaluating the competitive performance of the organization.

استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة - دراسة حالة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن بحى الرياض الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء موقع البحث واستخدام المعايير المعتمدة في النموذج الأوروبي (EFQM) في الأداء التنافسي للمنظمة ، والتي تشمل معايير للعوامل التمكينية الخمسة (القيادة ، الإستراتيجية ، الموظفون ، الشراكات والموارد ، العمليات ، المنتجات والخدمات) والنتائج الأربعة (نتائج الموظفين ، نتائج العملاء ، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال) .

وتم اختيار الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون كموقع للدراسة لتشخيص حجم الفجوة بين معايير نموذج التميز الأوروبي وتقييم الأداء التنافسي للمنظمة ؛ توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، حيث كان الاستنتاج الأهم هو إمكانية استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يؤثر على الأداء التنافسي وتشخيص الواقع الفعلي ومقدار ما يتم تطبيقه من معايير هذا النموذج (EFQM) بعد أن تم تحديد نقاط القوة والضعف لغرض الوصول لتحديد الفجوة الحقيقية ، وركزت أهم التوصيات على إيجاد علاجات مناسبة عن طريق البحث لتقليص هذه الفجوة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

2-1 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 هي طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) ودورها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة ؟

2-2 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:

1. التعرف على مفهومي عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز 2021 (E.F.Q.M) .

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

3- دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

4. تقديم برنامج عمل تنفيذي مقترح ، وإمكانات تطبيقه في الشركة محل الدراسة.

5- اقتراح الدراسات المستقبلية للباحثين في مجال عوامل النجاح الحرجة والمهتمين بمجال التميز التنظيمي .

3-2 أهمية الدراسة

على الرغم من تعدد الأبحاث الدراسات السابقة والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة كلا على حدة، فإن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تفتقر إلى ما يجمع بين هذه المتغيرات معاً على حد علم الباحث ، وهذا ما يزيد من أهمية تلك الدراسة من خلال الربط بين عوامل النجاح الحرجة ، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

كما أن موضوع النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يُعد من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، فهو يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

2-3-1- الأهمية العلمية للدراسة: -

1- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن عوامل النجاح الحرجة ، والنموذج الأوروبي

للتميز المؤسسي..-

2- توفر الدراسة أساس يمكن إستخدامه من قبل الدراسات المستقبلية عن دور عوامل النجاح الحرجة في التميز المؤسسي.

2-3-2 الأهمية العملية للدراسة :

1- تتبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى بها تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الوقت الحاضر وما تحقّقه من قوة وتفوق للمؤسسات الرائدة و تحقيق مزايا تنافسية لضمان بقائها في الأسواق , لذا تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق.

2- أيضا تتضح الدوافع التطبيقية العملية في استخلاص النتائج الدقيقة بشكل خاص عن طريق التجربة في البحث التطبيقي وتحقيق الرغبة في تطبيق النظريات العلمية حول عوامل النجاح الحرجة ، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. والتحقق من مدى صحتها وصلاحيتها للتطبيق الفعلي على الشركة محل الدراسة والاستفادة منها في الحياة العملية.

2-4 متغيرات الدراسة

تم تحديد متغيرات الدراسة كالتالي:

1-4-2 عوامل النجاح الحرجة (المتغير المستقل) وتشمل مايلي:

- عوامل النجاح الحرجة التنظيمية :وهي تشير إلى الالتزام الإداري
- عوامل النجاح الحرجة البشرية : وهي تشير إلى قدرة العنصر البشري والإهتمام به وتطويره وتعليمه للمساهمة في تميز الشركة .
- عوامل النجاح الحرجة للعمليات : وهي تشير إلى عملية إدارة المشروع وعملية تحديده والمساهمة في نجاحه من حيث سمات النجاح (الجودة والنطاق والوقت والتكلفة) المحددة
- عوامل النجاح الحرجة للتقنيات : وهي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات وضرورة أن تعمل أقسام تقنية المعلومات بكفاءة للتمكين لتبقى المنظمات قادرة على المنافسة .
- عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشروع :. وهي تشير إلى تبني وتطوير عمليات إدارة المشروع

2-4-2 التميز التنظيمي " (المتغير التابع) النموذج الأوروبي للتميز 2021

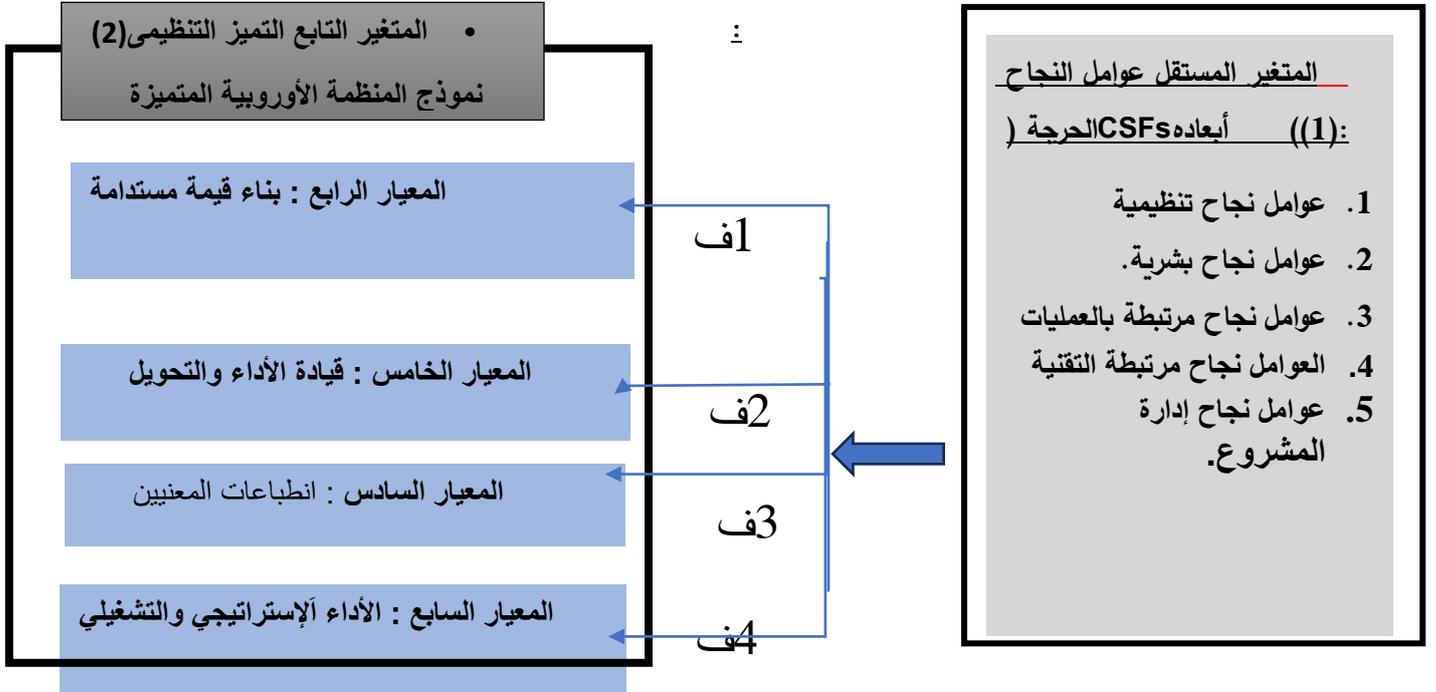
ويتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية نتناول منها في هذا البحث اربعة معايير وهي كالتالي :

- 1- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة . -2- إدارة الأداء وقيادة التحول .
- 3- إنطباعات أصحاب المصلحة .
- 4- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي .

5-2 نموذج الدراسة

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، أما المتغير التابع فهو النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M, 2021) ، والشكل (4) يوضح ذلك

نموذج إجرائي للدراسة



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-2022>

6-2 فروض الدراسة

أ- الفرض الأول : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد بناء قيمة مستدامة كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .

ب- الفرض الثانى : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، البشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد قيادة الأداء والتحويل كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) فى الشركة محل الدراسة .

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

ث- الفرض الرابع : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، البشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد الأداء الإستراتيجي والتشغلي كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) فى الشركة محل الدراسة .

7-2 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى التحليلى لتغطية الجزء النظري المتعلق بتأصيل مفهومي عوامل النجاح الحرجة و النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021)، وكذلك وصف المشكلة بطريقة علمية ثم تحليل واستخلاص نتائج دقيقة للوصول بها إلى حل يناسب المشكلة، ونوع الدراسة الحالية من الدراسات الاجتماعية والإنسانية التي تبدأ بتحديد مشكلة البحث، ومن ثم صياغة أسئلة لمشكلة البحث، وفرض فرضيات كحل أولية للمشكلة، وبعد اختيار الشريحة المستهدفة التي ستجرى عليها الدراسة تقوم بتحديد واختيار أداة الدراسة المناسبة التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتفسيرها، وأخيراً الحصول على النتائج النهائية لاستخدامها في تفعيل دور عوامل النجاح الحرجة لتحقيق أبعاد التميز التنظيمى في الشركة المبحوثة.

7-2 - 1 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..

7-2-2مجتمع الدراسة : -

يتمثل مجتمع الدراسة العاملين في الشركة المصرية للاتصالات (WE) ويبلغ عددهم (37,300) وهي شركة مساهمة مصرية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعد أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر، إذ تقدم خدمات:

- أ- الشركة المصرية للاتصالات لخدمات التليفون الأرضي، (الهاتف ثابت)
- ب- الهاتف محمول (المصرية لخدمات المحمول)
- ت- خدمات الانترنت (TE Data)
- ث- سنترا (Centra): وهي شركة لإنتاج أجهزة الحاسب الآلي.

■ مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

تعد المصرية للاتصالات أكبر مشغل لخدمات الهاتف الثابت في مصر، كما تعد أكبر مقدم لخدمات الإنترنت في مصر، وفي 18 سبتمبر 2017 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. (13- 01:07pm .ar .te.csr://https)

(01-2023

2-7-3 عينة الدراسة :-

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

وتم تحديد حجم العينة في ضوء توافر الخصائص المطلوب دراستها بدرجة معامل الثقة 95% وحدود الخطأ + 5%، 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 تتطرق 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

2-7-4 معادلة اختيار العينة:

سوف يتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة نظراً لكبر 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 (381) 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 (50%)، Q تمثل النسبة المكملة P، Z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة ل (95%)

من منحني التوزيع الطبيعي وهي (1.96)، d تمثل خطأ المعاينة عند (0.05).

عينة البحث: تم توزيع عدد 400 استبيان بشكل عشوائي بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وتم استرداد

375 استبيان صالح للتحليل، وبذلك يكون حجم العينة الإجمالي 375 مفردة.

5 7-2 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) .

6 - 7-2 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

نتائج البحث الميداني

الارتباط الخطي بين أبعاد (عوامل النجاح الحرجة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) .

جدول رقم (1)

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 للعمليات.	x2 لبعد الثاني : عوامل النجاح الحرجة البشرية	x1 البعد الأول :عوامل النجاح الحرجة التنظيمية	Pearson Correlation Coefficient
.528**	.657**	.711**	.584**	.742**	yy التميز التنظيمي

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

الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي الذيل).

يتضح من جدول (1) 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) ، وهي علاقة قوية لكل من البعد الأول :عوامل النجاح الحرجة التنظيمية **حيث بلغت** **.742**** و البعد الثالث: عوامل النجاح الحرجة للعمليات **حيث بلغت** **.711**** و البعد الرابع: عوامل النجاح الحرجة الفنية **حيث بلغت** **.657**** ومتوسطة بالنسبة للبعد الثاني : عوامل النجاح الحرجة البشرية **حيث بلغت** **.584**** و البعد الخامس : عوامل النجاح الحرجة للمشروع **حيث بلغت** **.528****.

جدول رقم (36)

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

Pearson		Y2b المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامة	Y2c المعيار الخامس :قيادة الأداء والتحول	Y3a المعيار السادس : انطباعات المعنيين	Y3b المعيار السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
xxعوامل النجاح الحرجة	Correlation Coefficient	.648**	.610**	.632**	.870**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	375	375	375	375

Correlation Coefficient

معامل الارتباط

يتضح من جدول (36) 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) بمعايير السبعة (الغاية والرؤية والاستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - إدارة الأداء وقيادة التحول - انطباعات أصحاب المصلحة - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) , وهى علاقة قوية جداً للمعيار السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي حيث بلغت (**870). وقوية بالنسبة للمعايير السادس : انطباعات المعنيين حيث بلغت **632 و الخامس :قيادة الأداء والتحول حيث بلغت **610. و الرابع : بناء قيمة مستدامة حيث بلغت **648.

- جدول رقم (3)

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

			yy التميز التنظيمي
Pearson	xx عوامل النجاح الحرجة	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) م جمعة على التميز التنظيمي (النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) بمعايره السبعة (الغاية والرؤية والاستراتيجية - 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 (4)

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 . أى 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 (5)

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 .

وبالتالى نرفض الفرض العدمى (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) .

• جدول رقم (6)

تأثير عوامل النجاح الحرجة على التميز التنظيمي

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

0.002	-3.096		0.184	-0.570	(Constant)	1
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	
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:

الفرض الأول

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد بناء قيمة مستدامة 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**) **0.648****، مما يعنى 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 وقبولة .

الفرض الثانى

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد قيادة الأداء والتحويل 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**) **0.610****، مما يعنى 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 وقبولة .

الفرض الثالث

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

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

(**Correlation Coefficient**) **0.632**** مما يعني أن العلاقة بينهما قوة , وأن

العلاقة موجبة مما يعني انها علاقة طردية ، ومستوى معنوية **0.001** . مما يعني رفض

الفرض العدمي (H0) وقبول الفرض البديل (H1) مما يعني صحة هذا الفرض الفرعي

وقبولة.

- الفرض الرابع

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

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

الارتباط

(**Correlation Coefficient**) **0.870**** ، مما يعني أن العلاقة بينهما قوة جداً ,

وأن العلاقة موجبة مما يعني انها علاقة طردية ، ومستوى معنوية **0.001** . مما يعني رفض

الفرض العدمي (H0) وقبول الفرض البديل (H1) . مما يعني صحة هذا الفرض الفرعي

وقبولة

ثانياً: توصيات الدراسة:

برنامج تنفيذي مقترح Action Plan :

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث في 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 في شكل خطة عمل إجرائية كما يلي:

جدول رقم (41)

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

<p>الإدارة العليا</p> <p>بصفة مستمرة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة المجتمع المحلي همومه وقضاياهم ففى حال تحسن الظروف يجب أن تهتم الشركة بالقيام بادوار مجتمعة فى المحيط الإجتماعى بها انسجاما مع نظرة النظام المفتوح والتى تقوم على لتفاعل بين المنظمة والمجتمع. • - تشخيص البيئة المادية و الإجتماعية للمجتمع المحلي المحيط بالشركة ووضع خطة لتلبية الإحتياجات مثل : <ul style="list-style-type: none"> • دعم برامج مشروعات التنمية المستدامة. • دعم برامج المسؤولية الاجتماعية. • تحسين نوعية الحياة في المجتمع. • تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة. 	<p>1- تعزيز دور الشركة المجتمعي وتعظيم مسنولتها الإجتماعية وذلك من خلال :</p> <p>أ - إتقان الأساليب والإجراءات المناسبة لتطوير استراتيجية بناء قيمة مستدامة لجميع المعنيين وذلك لتحقيق التميز المؤسسي المستدام والنجاح المستدام .</p> <p>ب - يجب التركيز على استخدام موارد الشركة لدفع الربحية مع خلق قيمة للمجتمع وضمان مراعاة الإستدامة.</p> <p>ج- أهمية أن تدرك الشركة متطلبات عملائها وتضمن آروهم في استراتيجيتها، واستخدام هذه الرؤى لتوفير منتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية، مما يخلق ميزة تنافسية.</p>	<p>2-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، والبشرية ، والعملية ، والتقنية و إدارة المشروع) مجتمعة و بعد بناء قيمة مستدامة كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) فى الشركة محل الدراسة .</p>
--	---	---	--

<p>بصفة مستمرة</p>	<p>الإدارة العليا</p>	<ul style="list-style-type: none"> • لكي تضمن الشركة تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي • لا بد أن تقوم بتلبية متطلبين رئيسين في آن واحد وهما • الأول أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) . • والثاني إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول). 	<p>1- الإستجابة لبيئة الأعمال والتي تتطلب الإبتكار والتكنولوجيا وإدارة المعرفة وتخصيص الموارد بشكل مناسب مما يستلزم إدارة الأداء والتغيير في آن واحد.</p>	<p>2-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، البشرية ، والعملية ، والتقنية وإدارة المشروع) مجتمعة و بعد قيادة الأداء والتحويل كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .</p>	<p>2</p>
<p>بصفة مستمرة</p>	<p>العلاقات العامة</p>	<p>ضرورة وضع منهجيات واضحة ومتكاملة في مجال الشراكات والموارد في ما يتعلق بإنشاء علاقات مستدامة مع الشركاء وتبني آليات مناسبة للتواصل معهم من أجل تبادل الخبرات والمعرفة وتطوير الشركة.</p>	<p>1 - تتمين العلاقة مع الاطراف المعنية (زبائن وموردين) باعتبارها أكثر المتغيرات تأثيراً على تطوير الأداء بالشركة.</p> <p>2 - تعزيز عملية التواصل المستمر مع الفئات المستفيدة وتحقيق رضاهم</p>	<p>3-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، البشرية ، والعملية ، والتقنية وإدارة المشروع) مجتمعة و بعد انطباعات المعنيين كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .</p>	<p>3</p>

<p>بصفة دورية</p>	<p>الإدارة العليا</p>	<ul style="list-style-type: none"> • وضع لوائح وقواعد العمل المرنة وتقديم الاقتراح بشأن تطويرها. • إتاحة الفرصة لتعبير العاملين عن أنفسهم وإشراكهم في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها وآليات تطوير العمل. • عقد ورش العمل والبحوث المناسبة . 	<p>1 - يجب أن تكون عملية تطوير الأداء الإستراتيجي والتشغيلي منهجية ومنظمة.</p> <p>2 - يجب أن يسفر وضع الإستراتيجيات عن مشاريع ملموسة تنفذ باستمرار ، وتكون مجهزة بأهداف قابلة للقياس، ويتم التحقق منها باستمرار للتأكد من فعاليتها وتحقيق الفوائد المتوقعة.</p>	<p>4-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة (التنظيمية ، البشرية ، والعملية ، والتقنية وإدارة المشروع) مجتمعة و بعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي كأحد معايير النموذج الأوروبي للتميز (E.F.Q.M,2021) في الشركة محل الدراسة .</p>	<p>4</p>
-------------------	-----------------------	--	---	---	----------

حدود الدراسة والبحوث المستقبلية المقترحة

1. حدود الدراسة

- (1) 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.
- (2) حدود الدراسة الزمانية: الفترة الزمنية يونيو 2023 إلى اغسطس 2023 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.

2. البحوث المستقبلية المقترحة:

- أ- دور عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع .
- ب- دور عوامل النجاح الحرجة في الإبداع الإداري .
- ت- أثر الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي .
- ث- تأثير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التميز المؤسس

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:-

- 11- صلاح الدين ، بدوي (2023م) . دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية* ، المجلد 37، العدد الثاني 2 .
- 12- عبد الربيعي ، هدى(2023م) . استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة ، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* ، المجلد 19 ، رقم 61 ، الجزء (2) .
- 13- عبد العزيز، لبيب ؛آخرون(2023م) . رؤية إستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية وفقاً للنموذج الاوروبى للتميز EFQM ، *مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة* ، المجلد 39، العدد 1، يناير 2023، الصفحة 10-33.
- 14- عتوم ، محمد(2018م) . *أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط .
- 15- غازي، علي. (2018 م) . *الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي* ، *مجلة المدير الناجح* ، سلسلة التميز، العدد(3) ، 8-12 .
- 16- منصور، محمد (2023م) . دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM ، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* ، ع41 .
- 17- فريد، محمد (2022م) . *"عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن* ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية.

- 18- قلجة ، محمد (2021م) . دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- 19- قاموس ويبستر، (2016) .
- 20- مزوزي، نسرين(2021م) . أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.
- 21- غازي، علي. (2018 م) . الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد(3) ، 8- 12.
- 22- منصور، محمد (2023م) . دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM ، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع41 .
- 23- فريد، محمد (2022م) . "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية.
- 24- قلجة ، محمد (2021م) . دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- 25- قاموس ويبستر، (2016) .
- 26- مزوزي، نسرين(2021م) . أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.

ثانيا: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.

4-Ahmed F; Oke, A; Aliu, J; & Mohammed M, (2023), Exploring the Adoption of Cyber (Digital) Technology for Sustainable Construction: A Structural Equation Modeling of Critical Success Factors ,Sustainability; **Basel Vol.** 15, Iss. 6, : 5043.

5-Ahuja, J; Puppala, H; Sergio, R; (2023) , E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership” ; **Basel Vol.** 15, Iss. 8.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية (الانترنت).

1- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. 2021 م. نظرة على المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، تاريخ الإطلاع www.efqm.org : الموقع ، 2021 /10/15
2- برنامج دبي للأداء المتميز. (2009 م). فئات ومعايير برنامج دبي للأداء المتميز، تاريخ الإطلاع www.dgep.gov.ae: الموقع، 2019/11/12
(<https://www.emaratalyoun.com>)

<http://egea.gov.eg/Content.aspx?Id=1>

<http://egea.gov.eg/ProgramDetails.aspx?Id=2>

www.google.com/search EFQM2020

2021, " Building a multilevel integrated framework of ‘Anastasia A. Katou 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 2020 ‘Sampaio, Paulo, et al. 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، علماً بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بكل سرية وحرص وأمانة علمية وذلك لتحقيق أغراض البحث العلمي وتقديم التوصيات العلمية، الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتحديد درجة انطباقها على عملك بالشركة، لا تقضي وقتاً طويلاً في التفكير للإجابة عن أي عبارة .

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				
1	تدعم الشركة الأعمال التنفيذية التي تؤدي الى تحسين خدماتها				
2	يلتزم المدير بلوائح العمل التنظيمية				
3	تحرص الشركة علي تعاون و مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية				
4	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				
1	تستقطب الشركة أصحاب الإختصاص ممن لديهم خبرة وكفاءة عالية .				
2	تقدم الشركة الحوافز المعنوية و المادية الملانمة للعاملين بها .				
3	يشجع المدير العاملين على التفكير الإبداعي والمرونة في حل المشاكل التي تواجه الشركة .				
4	يتصرف مديره بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته				
5	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.				
1	تهتم الشركة بإتباع عمليات موجهة لإدارة المشاريع .				
2	تحرص الشركة على متابعة مشروعاتها وعملياتها بشكل مستمر				
3	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 إحتياجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين.				
7	تحرص الشركة علي استكشاف رغبات العملاء والتواصل الدائم لرضاهم.				
	البعد الرابع: عوامل النجاح الحرجة الفنية.				

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

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

				المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامة .	
				تعمل الشركة على تصميم وبناء قيمة مستدامة لها من خلال المحافظة على البيئة .	1
				تعزز الشركة بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردين الرئيسيين	2
				تترجم الشركة الإحتياجات والتوقعات للعملاء الحاليين والمحتملين إلي عروض قيمة مستدامة	3
				المعيار الخامس :قيادة الأداء والتحول	
				تخطط الشركة أداء العاملين وتوضح معايير التقييم والتعامل معها .	1
				تخصص الشركة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التميز المؤسسي	2
				تستخدم الشركة التغذية الراجعة من البيانات والمعلومات لعمل التحسينات اللازمة في	3

الأداء					
				تدير الشركة أصولها ومواردها بشكل مسؤول	4
				المحور الثالث : النتائج	
				المعيار السادس : انطباعات المعنيين	
				يملك أصحاب المصلحة نفوذ يُتيح لهم منع اتخاذ قرارات ضد مصالحهم	1
				تتأثر إنطباعات العملاء والموردين بقرارات الشركة بشكل مباشر	2
				يملك أصحاب المصلحة معلومات وخبرات ذات صلة تستطيع الشركة أن تنتفع بها في أنشطتها .	3
				المعيار السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	
				تمتلك الشركة القدرة علي التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافسي	1
				تحقق الشركة مستويات أداء متميزة مقارنة بأهدافها الإستراتيجية	2
				تقوم الشركة بمراقبة ومتابعة مدي تحقق التميز وفق معايير وأسس محددة ومقارنة أدائها مع مثيلاتها .	3