



# مجلة بحوث الشرق الأوسط

## مجلة علمية مُدكَّمة (مُعتمدة) شهرياً

العدد الخامس والتسعون  
(يناير 2024)

السنة الخمسون  
تأسست عام 1974

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



يصدرها  
مركز بحوث  
الشرق الأوسط



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

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

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



مجلة بحوث الشرق الأوسط

# مجلة علمية مُدكَّمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمَدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

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

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



العدد الخامس والتسعون - يناير 2024

تصدر شهرياً

السنة التاسعة والأربعون - تأسست عام 1974



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

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير د. حاتم العبد

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

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

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

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

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

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

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

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر ؛

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

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

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

أ.د. هاجر قلديش، جامعة قرطاج، تونس ؛

Prof. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا ؛

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

Prof. Farah SAFI، جامعة كليرمون أوفيرني، فرنسا ؛

إشراف إداري

أ/ سونيا عبد الحكيم

أمين المركز

إشراف فني

د/ أمل حسن

رئيس وحدة التخطيط و المتابعة

سكرتارية التحرير

أ/ ناهد مبارز رئيس قسم النشر

أ/ راندا نوار قسم النشر

أ/ زينب أحمد قسم النشر

أ/ شيماء بكر قسم النشر

المحرر الفني

أ/ رشاد عاطف رئيس وحدة الدعم الفني

تنفيذ الغلاف والتجهيز والإخراج الفني للمجلة

وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

د. هند رافت عبد الفتاح

تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

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

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

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

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

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

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

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر



## الرؤية

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

## الرسالة

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

## الأهداف

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



## مجلة بحوث الشرق الأوسط

### - رئيس التحرير د. حاتم العبد

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

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

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزييلي مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. عبد الله حميد العتابي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. مجدي فارح جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. محمد بهجت قبيسي عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمد بهجت قبيسي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس ١ - تونس
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

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

## شروط النشر بالمجلة

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

## محتويات العدد 95

- | الصفحة   | عنوان البحث   |
|--|---|
| <b>LEGAL STUDIES</b> الدراسات القانونية        |   |
| 62-3 .....                                     | 1. الفئات المستثناة من حق التنظيم النقابي<br>أحمد سعد محمد حسين   |
| 112-63 .....                                   | 2. منازعات التنفيذ أمام القضاء الدستوري الأمريكي<br>محمد أحمد المهدي محمد المهدي  |
| 162-113 .....                                  | 3. سحب القرار الإداري «فقهاً وقضاً»<br>علي الرشيد   |
| <b>HISTORICAL STUDIES</b> الدراسات التاريخية   |   |
| 186-165 .....                                  | 4. عقيدة الإله آمون في طيبة «من خلال نقوش بروبيلون معبد مونتو<br>وخونسو والصرح الثاني بالكرنك»<br>إيمان شوقي حسن عبدالله          |
| 284-187 .....                                  | 5. قضية مقتل الدكتور حاييم أورلوزروف رئيس الجناح السياسي للوكالة<br>اليهودية في الصحافة العربية " يونيو 1933 – يوليو 1934 " ..... |
| <b>ARCHAEOLOGICAL STUDIES</b> الدراسات الأثرية |   |
| 312-287 .....                                  | 6. تأريخ بعض المقابر غير المنقوشة في بني حسن وأهميتها التاريخية....<br>رحاب إسماعيل   |
| <b>SOCIAL STUDIES</b> الدراسات الاجتماعية      |   |
| 364-315 .....                                  | 7. التسويق الإلكتروني وعلاقته بالاستهلاك لدى الأسرة المصرية .....   |

كرستين شوقي سامى ايوب

8. انعكاسات تشويه مسرح الجريمة على تحقيق العدالة الجنائية (دراسة 412-365  
سوسيولوجية) .....  
مريم محمد أحمد أحمد عبد النبي

• دراسات إدارة أعمال BUSINESS ADMINISTRATION STUDIES

9. أثر أبعاد النموذج الأوروبي للتميز على الأداء الابتكاري للمنظمات ..... 462-415  
محمد سعد محمد محمود

• الدراسات الفنية ART STUDIES

10. دراسة تأثير المنظفات الكيميائية في إزالة بقع السجاد ..... 504-465  
رشا علي رسول القزاز

## افتتاحية العدد 95

يسر مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية صدور العدد (95 - يناير 2024) من مجلة المركز « مجلة بحوث الشرق الأوسط ». هذه المجلة العريقة التي مر على صدورها حوالي 50 عامًا في خدمة البحث العلمي، ويصدر هذا العدد وهو يحمل بين دافتيه عدة دراسات متخصصة: (دراسات قانونية، دراسات تاريخية، دراسات أثرية، دراسات اجتماعية، دراسات إدارة أعمال ، دراسات فنية) ويعد البحث العلمي **Scientific Research** حجر الزاوية والركيزة الأساسية في الارتقاء بالمجتمعات لكي تكون في مصاف الدول المتقدمة.

ولذا تُعتبر الجامعات أن البحث العلمي من أهم أولوياتها لكي تقود مسيرة التطوير والتحديث عن طريق البحث العلمي في المجالات كافة.

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

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

والله من وراء القصد

رئيس التحرير

د. حاتم العبد







دراسات إدارة الأعمال

**BUSINESS ADMINISTRATION  
STUDIES**



أثر أبعاد النموذج الأوروبي

للتميز على الأداء الابتكاري للمنظمات

The Effect of the dimensions of the European model  
of excellence on the innovative  
performance of organizations

محمد سعد محمد محمود

قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Mohammed Saad Mohammed Mahmoud

Department of Business Administration- Faculty of Business  
Administration- Sadat Academy for Administrative Sciences

[saadaiiat@gmail.com](mailto:saadaiiat@gmail.com)



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





## المخلص:

هدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتمادًا على أبعاد هذا النموذج (EFQM (2020) (التوجه، التنفيذ، النتائج)، قام الباحث بطرح فرض رئيس هو أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري للمنظمات.

اختار الباحث مركز البحوث الزراعية كمجتمع للبحث، وقام بفحص عينتين: الأولى: 385 مفردة من مديري المركز بمختلف المستويات الإدارية لقياس ممارسات المديرين لأبعاد نموذج التميز الأوروبي، والثانية: عبارة عن 385 مفردة من العاملين بذات المركز للتعرف على إدراكهم لممارسات إدارة التميز متمثلة في النموذج الأوروبي، وكذلك الأداء الابتكاري. واستخدم صحيفة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث (التوجه، التنفيذ، النتائج) على الأداء الابتكاري. الأمر الذي يوضح معنوية وأهمية هذه العلاقة بين أبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث والأداء الابتكاري، والتي تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي إيجابيًا. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تنمية وتعديل نموذج إدارة ممارسات التميز يناسب واقع كل منظمة، ضرورة زيادة الوعي التنظيمي عن التميز، عدم الاعتماد لرفع الأداء الابتكاري على ممارسات إدارة التميز وحدها بل يجب العمل على خلق البيئة التنظيمية المواتية والمناخ المعزز لزيادة الأداء الابتكاري.

**الكلمات الاستدلالية:** التميز التنظيمي، نموذج التميز الأوروبي، الأداء الابتكاري.



## Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of the dimensions of the modern European Excellence Management Model on innovative performance, as well as to explain the causal relationship between the two variables. Based on the dimensions of this EFQM (2020) model (Directions, Executions, results), The researcher put forward a main hypothesis is that there is a statistically significant effect of the European Excellence Model on innovative performance.

The researcher chose the Agricultural Research Center as the research community, as well as, he examined two samples, the first 385 items from the center's managers at various administrative levels to measure the excellence management practices, and the second, which is 385 items from the workers in the same center to identify their awareness of the excellence management practices represented in the European model, as well as innovative performance. The survey sheet was used as a primary data collection tool.

The results showed a statistically significant impact of the dimensions of the modern European Excellence Management Model (Directions, Executions, results) on innovative performance. Which shows the significance and importance of this relationship between the dimensions of the European Excellence Management Model and innovative performance, which in turn affect organizational performance positively. The study also concluded with a set of recommendations, the most important of which are: the need to develop and modify a model for managing excellence practices that suits the reality of each organization, the need to increase organizational awareness about excellence, not to rely on raising innovative performance on excellence management practices alone, but rather to work on creating an enabling regulatory environment and an enhanced climate for increasing performance Innovative.

**Keywords:** Organizational Excellence, European Excellence Model, Innovative Performance.



## 1- مقدمة:

تتعرض المنظمات في عصر العولمة، وبسبب تطور وسائل الاتصال والمواصلات إلى منافسة شديدة وقوية تهدد استمراريتها وبقيائها في قطاعات الأعمال التي تنتمي إليها. الأمر الذي دفع تلك المنظمات إلى البحث عن إستراتيجيات وأدوات إدارية تمكنها من تحسين وتطوير أدائها ومنحها ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من المنافسة والبقاء .

يعتبر تبني استراتيجيات التميز من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحسين أدائها وتطويره، ومن أهم الأدوات الاستراتيجية للتميز هو استخدام المنظمة لنماذج التميز سواء نماذج دولية أو إقليمية أو وطنية (Fernando et al., 2019). ومن أهم هذه النماذج هو النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وهو النموذج الأوسع انتشاراً على مستوى العالم (Rasel et al., 2019). وقد قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير هذا النموذج وطرح النموذج الأوروبي لإدارة التميز الجديد في العام 2020؛ وذلك بهدف زيادة فعالية النتائج المترتبة عن استخدام هذا النموذج (EFQM, 2020)؛ ونظرًا لحدثة إصدار هذا النموذج، فإن الدراسات حول هذا النموذج وعلاقته بالمتغيرات المختلفة لازلت قليلة ولا تقدم الأدلة الميدانية حول علاقة النموذج الجديد بالمتغيرات المختلفة (Jaroslav, et al., 2020).

يعد الأداء الابتكاري من أهم العناصر التي إذا استطاعت المنظمة تحسينها وتطويرها بشكل مستمر أن تصل بشكل أفضل إلى الهدف الأسمى لها، وهو الاستمرارية والبقاء في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه. أثبتت العديد من الدراسات أن وصول المنظمة لمستويات عالية من الأداء الابتكاري يمكنها من تحقيق نتائج فعالة ومتكاملة (Dimitrios et al., 2019).

أشار العديد من الكتاب إلى أن أثر ممارسات إدارة التميز بشكل عام على الأداء الابتكاري بالمنظمات يكون إيجابياً، وأن العلاقة بينهما علاقة معنوية إحصائياً



(Bernardo, 2014)، وعلى الرغم من أهمية هذه العلاقة إلا إنه لا يوجد توافق في الآراء حولها ويكتنفها الكثير من الغموض، وعدم الفهم بشكل كامل (Raja and Wei, 2018; Escrig-Tena et al., 2014) الأمر الذي زاد مع حداثة إصدار النسخة الحالية من نموذج التميز الأوروبي.

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، سعى الباحث لتقديم بحث لتقييم العلاقة بين أبعاد النموذج الأوروبي الحديث لإدارة التميز والأداء الابتكاري للمنظمات.

## 2-مراجعة الأدبيات:

### • تعريف وأنواع نماذج إدارة التميز:

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





كما قدم (Dimitrios et al., 2019) تعريفاً لنماذج إدارة التميز على أنها " بمثابة نهج شامل ومتكامل، حيث يتم تنفيذ عمليات التحكم الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية". هناك العديد من نماذج التميز الموجودة، فمنها النماذج التي تطلقها وتعرضها المؤسسات، وتخدم ليس فقط كمبادئ توجيهية، ولكن أيضاً كمجموعة من المعايير لجوائز التميز الوطنية أو الدولية. ومنها على سبيل المثال: نموذج إدارة التميز الياباني Deming Prize Model، نموذج التميز الأمريكي أو ما يعرف بنموذج جائزة الجودة الوطنية الأمريكية Malcolm Baldrige National Quality Award Model، نموذج إدارة التميز الأوروبي أو ما يعرف بنموذج الجودة الأوروبي EFQM Excellence Model. وتعد هذه النماذج من أكثر نماذج إدارة التميز شهرة على مستوى العالم (Adebanjo et al., 2015; Jaroslav, et al., 2018:51)

كما يوجد النماذج التي تم تطويرها وترويجها من قبل الأفراد والخبراء المشهورين. هذه النماذج عادة ما تكون بمثابة أداة للإلهام والدعم المؤسسي. منها على سبيل المثال: نموذج هيكل إدارة التميز أو ما يعرف باللغة الإنجليزية على أنه Kanji's Business Excellence Structural Model، نموذج Oakland أو ما يعرف بنموذج ال 4Ps ونموذج ال 3Cs (Bob, 2020).

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

نموذج التميز الأوروبي هو الأوسع انتشاراً من ناحية الممارسة العملية، فقد أشار (Rasel et al., 2019) أن 59% من الشركات التي تتبنى نموذجاً للتميز تستخدم النموذج الأوروبي لإدارة التميز، كما أن 80% من الشركات في قارة أوروبا تتبنى هذا النموذج لتحقيق التميز، كما أن نموذج التميز الأوروبي هو اللبنة الأساسية لبناء العديد من نماذج التميز الإقليمية والوطنية، فالنموذج الأهم عربياً، وهو نموذج



دولة الإمارات أو ما يعرف بجائزة الشيخ خليفة للتميز اعتمد في بنائه على النموذج الأوروبي (Rasel, et al.,2019:114) ، كما أن معظم النماذج العربية للتميز الأخرى مثل السعودي، الأردني والفلسطيني هي الأخرى تعتمد على النموذج الأوروبي للتميز (نيفين، 2017).

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في العام 2020 بتطوير نموذج التميز الأوروبي تطويراً جوهرياً عن النموذج الذي تم تقديمه في العام 2012، وتم تعديله في الأعوام التالية حتى العام 2019، ولكن تعديلات غير جوهريّة. وتتمثل أهم الفروق الجوهرية بين النموذجين كما ذكر الموقع الرسمي للنموذج الأوروبي للتميز في الخيوط الخمسة التالية: الثقافة: يدرك النموذج الجديد أن رعاية ثقافة تنظيمية بارزة تحدد كيفية إدارة الشركة وتلهم العاملين لتحقيق الأهداف، ويمزج بين المعتقدات والتنوع والبيئة ونبرة المنظمة والقيم المستدامة؛ القيادة: لابد من وجود قيادة فعالة في كل المستويات الإدارية بالمنظمة للحفاظ على ولاء المنظمة بالكامل لرؤيتها ورسالتها، وهذا السبب هو ما يدعو النموذج الجديد لتبني مصطلح "القيادة لكل مستوى" أي أن القيادة يجب أن يكونوا في كل المستويات الإدارية بالمنظمة وليس مستوى الإدارة العليا فقط؛ وذلك لضمان اتخاذ قرارات قوية لإدارة الجودة والتعاون والعمل الجماعي على مستوى كل فرق العمل وكل المشروعات؛ التحول والأداء: يعبر مفهوم "التحول والأداء" عن عملة واحدة ذات وجهين وهي القدرة على تقبل التحول والتغيير وفي الوقت ذاته نكون قادرين على أن نحافظ على معدلات الأداء المطلوبة؛ المرونة والقابلية للتكيف: بناء على حقيقة أنه لا يوجد منظمتان متماثلتان، فقد تم مراعاة ذلك في النموذج الجديد، بحيث يكون نموذجاً مرناً قادراً على التكيف مع جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه. مما يسلط الضوء على الأداء المتميز المستدام؛ المستقبل: تم تصميم النموذج الجديد بناء على سنوات من الخبرة في تغييرات وتقلبات الأسواق؛ وذلك للتأكيد على



أهمية وفوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل والذكاء التنبئي في قيادة التحول والتغيير الحقيقي. (EFQM,2020)

مكونات الإصدار الجديد من النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يتكون النموذج الحديث إصدار 2020 للنموذج الأوروبي لإدارة التميز من ثلاث عناصر أساسية كل عنصر منها يتكون من عناصر فرعية كما يلي:

1- كفاءة التوجه: والذي يندرج تحته العناصر الفرعية التالية: الغرض، الرؤية، والإستراتيجية. الثقافة التنظيمية ونمط القيادة.

2- كفاءة التنفيذ: والذي يندرج تحته العناصر التالية: مشاركة أصحاب المصالح، خلق قيمة مستدامة، قيادة وتوجيه الأداء والتحول.

3- فعالية النتائج: والذي يندرج تحته العناصر التالية: توقعات أصحاب المصالح، الأداء الإستراتيجي والعمليات.

#### • الأداء الابتكاري:

عرفت (2018) Amabile الأداء الابتكاري على أنه "تنفيذ أو تبني أفكار جديدة ومفيدة من قبل الأشخاص في المنظمات". وبشكل عام، يرى White WF (2021) أن الأداء الابتكاري يعتمد بشكل أساسي على الإبداع، كما يرى أن الأداء الابتكاري عنصر أساسي في الحفاظ على الأداء التنظيمي وتحسينه، وعادة ما يشير ابتكار المنظمة إلى الأداء المبتكر للمنظمة ككل في فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة وهو عادة ما يتعلق بالسلع والخدمات - وهذا ما يشكل الفارق الرئيس بين الإبداع والأداء الابتكاري، حيث إن الإبداع قد يتعلق بالسلع أو الخدمات أو إجراءات العمل أو عمليات تشغيل ما داخل المنظمة- من أجل البقاء والمنافسة بنجاح. وتحتاج المنظمة إلى بيئة عمل داعمة للابتكار، كما تحتاج إلى هياكل تنظيمية وأسلوب إدارة عليا



وممارسات إدارية في مستوى الإدارة الوسطى وأنماط فعالة لإدارة الأداء الابتكاري لتحقيق النجاح والتميز والميزة التنافسية (White WF, 2021).

تم تحديد أنواع محدده للأداء الابتكاري بالمنظمة، فقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) أربعة أنواع للأداء الابتكاري، وهي: ابتكار المنتجات وهي إحداث تغييرات كبيرة في قدرات السلع والخدمات، ابتكار العمليات ويعبر عن تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ بما في ذلك المعدات أو المهمات أو التقنيات أو البرامج المهمة، الأداء الابتكاري التنظيمي وهو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات أعمال الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، و ابتكار التسويق: تنفيذ أساليب تسويق جديدة (Prajogo, 2016). علاوة على ذلك، يرتبط الأداء الابتكاري ارتباطاً مباشراً بنظام إدارة الأداء الابتكاري يُعرّف نظام إدارة الأداء الابتكاري على أنه: "جميع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية المهمة وغيرها من العوامل التي تؤثر على تطوير ونشر واستخدام الأداء الابتكاري" Dimitrios et al., (2019).

#### • العلاقة بين ممارسات أبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي والأداء لابتكاري:

استخدم الباحث نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث (EFQM 2020) كمؤشر لممارسات إدارة التميز لبحث أثر أبعاده على الأداء الابتكاري للمنظمات. وهناك العديد من الدراسات التي قدمت الأدلة الميدانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التميز بشكل عام والأداء الابتكاري، لاسيما ممارسات وتطبيقات نموذج إدارة التميز الأوروبي (Raja and Wei, 2014; Dimitrios et al., 2019; Escrig-Tena et al., 2018)

فقد قدم Antony and Bhattacharyya (2010b) الأدلة الميدانية من



خلال دراسته التي أجراها لاختبار العلاقة بين إدارة التميز والأداء، والتي استخدم فيها الأداء الابتكاري كأحد العناصر المؤثرة في الأداء على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء الابتكاري للمنظمات. كما أكدت النتائج التي توصل إليها (Dawabsheh et al., 2019) أن الأداء الابتكاري يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز والأداء التنظيمي يلعب فيها الأداء الابتكاري دور المتغير الوسيط.

كما أكد (Calvo-Mora et al., 2014) على أن التنفيذ الفعال لعناصر نموذج التميز الأوروبي يعزز ثقافة تدعم الأبعاد الأربعة للأداء الابتكاري للمنظمات. كما خلص (Suarez et al., 2016) إلى أن ممارسات إدارة التميز وخاصة أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM يمكن إدراجها ضمن العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء الابتكاري. أما (Dimitrios et al., 2019)، فقد أكدت النتائج الميدانية التي توصل إليها أن تبني المنظمات لنموذج التميز الأوروبي EFQM يؤثر إيجابياً على الأداء الابتكاري.

تناولت دراسات ميدانية أخرى تفصيلاً علاقة أبعاد نموذج التميز الأوروبي بالأداء الابتكاري للمنظمات، حيث أكدت دراسة (Dimitrios et al., 2019) على قوة العلاقة بين بعد الممكنات في نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2012) على الأداء الابتكاري للمنظمات.

قدمت العديد من الدراسات الأدلة على أن نمط القيادة، والذي يعتبر أحد عناصر بعد التوجه بالنموذج الأوروبي للتميز من أكثر العناصر تأثيراً على الأداء الابتكاري، وأن نمط القيادة العليا إذا كان داعماً يسرع من وتيرة ابتكار المنتجات، وأن نمط الشخصية القيادية ينعكس على الأداء الابتكاري للمنظمة. (Kim et al., 2012; Kumar & Sharma, 2017)



أثبتت الدراسة الميدانية التي أجراها (Escrig-Tena et al., 2018) أن قيادة وتوجيه الأداء والذي يعتبر أحد عناصر بعد التنفيذ بالنموذج الأوروبي للتميز لها أثر على الأداء الابتكاري، كما أن مشاركة العملاء يدعم ويعزز الأداء الابتكاري بالمنظمة من خلال تمكين الكشف الفعال عن احتياجات العملاء وتجاوز الامتثال للمعايير وتعزيز تبادل المعرفة.

يحفز مشاركة أصحاب المصالح أحد عناصر بعد التنفيذ بالنموذج الأوروبي للتميز التركيز الخارجي للمؤسسة وجلب الخبرة اللازمة من أجل زيادة أبعاد الأداء الابتكاري، كما تؤثر الشراكات على أنشطة الأداء الابتكاري؛ لأنها تتيح الاستغلال التكميلي للموارد، خاصة بين الشركات الصغيرة والكبيرة وحتى بين تلك التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة (Ciliberti et al. 2016).

يدير معيار الأداء الاستراتيجي والذي يعتبر أحد عناصر بعد النتائج العوامل الفكرية التي تساهم في تحقيق الأداء الابتكاري ونجاح الأعمال. يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتقديم الإستراتيجية. يجب ترجمة الاستراتيجية إلى خطط وبرامج وأهداف تشغيلية وأهداف قابلة للقياس حتى يمكن تنفيذها بنجاح (Tepic et al., 2014).

الاستعراض السابق يعطي الأدلة بأن أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM هي عناصر مترابطة تؤثر بشكل فعال وقوي على الأداء الابتكاري للمنظمات.

### 3- الفجوة البحثية التي يناقشها البحث:

استطاع الباحث من خلال ما قام بمراجعته من دراسات سابقة تحديد الفجوة البحثية التي سيقوم بناءً عليها بتحديد مشكلة البحث وأهدافه فضلاً عن صياغة الفروض الخاصة به، وتمثلت تلك الفجوة البحثية فيما يلي:



• قدمت الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث الأدلة الميدانية على وجود علاقة ارتباط معنوية وأثر ذي دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي الإصدار القديم (2012) EFQM، وكذا وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين العديد من أبعاده و الأداء الابتكاري للمنظمات.

• الباحث لم يقف على دراسات سابقة تناولت العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي الإصدار الحديث (2020) EFQM والأداء الابتكاري للمنظمات بل إن Jaroslav, et al., (2020) قد أكد أنه نظرًا لحدثة هذا الإصدار من نموذج التميز الأوروبي، فإن الدراسات حول هذا النموذج وعلاقته بالمتغيرات المختلفة لازلت قليلة ولا تقدم الأدلة الميدانية الكافية حول علاقة هذا النموذج الحديث بالمتغيرات المختلفة بشكل عام.

والاستعراض السابق يوضح أن هناك فجوة بحثية تحتاج إلى جهد بحثي للإجابة عن تساؤلاتها الآتية: هل ستظل قوة العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي في إصداره الحديث (2020) EFQM وأبعاده المختلفة من ناحية والأداء الابتكاري للمنظمات من ناحية أخرى كما هي أم ستتأثر بالتغيرات الجوهرية التي تم إجراؤها على النموذج؟ هل سيكون هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي في إصداره الحديث (2020) EFQM وأبعاده المختلفة على الأداء الابتكاري للمنظمات؟

#### 4- مشكلة البحث:

قدمت العديد من الدراسات الأدلة الميدانية على أهمية كل من ممارسات إدارة التميز متمثلة في تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي والأداء الابتكاري وعلاقتها بتطوير وتحسين الأداء التنظيمي للمنظمات. (Antony and Bhattacharyya, 2010b; Dimitrios et al., 2019; Dawabsheh et al., 2019)؛ ونظرًا لأهمية هذين



المتغيرين كان لابد من دراسة العلاقة بينهما بشكل أكثر عمقاً وتقديم المبررات النظرية لها والأدلة الميدانية عليها لتحسين أداء المنظمات والحصول على نتائج متميزة (Raja and Wei, 2014).

إن أداء المنظمة جزء لا يتجزأ من قدرتها على الأداء الابتكاري، وهذه القدرة على الأداء الابتكاري يمكن تعزيزها من خلال ممارسة أبعاد النموذج الأوروبي لإدارة التميز الحديث (EFQM (2020) (التوجيه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لإدارة التميز ومن المهم النظر إلى هذه العلاقة على أن كلا من المتغيرين إدارة التميز متمثلة في أبعاد النموذج الأوروبي للتميز والأداء الابتكاري كمتغيرين منفصلين ومختلفين. ولأن الدراسات التي تناولت نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث (EFQM (2020) هي دراسات قليلة (Jaroslav, et al.,2020). فإن الباحث حاول من خلال هذا البحث الإجابة على السؤال البحثي الرئيس التالي:

كيف تؤثر ممارسات إدارة التميز التنظيمي متمثلة في أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث في الأداء الابتكاري للمنظمات؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب الإجابة عن الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- هل يؤثر نموذج التميز الأوروبي الحديث في الأداء الابتكاري؟
- ما هو أثر كل بعد من أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري؟
- ما هي أكثر أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث أثراً على الأداء الابتكاري؟

## 5- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث التي تحقيق مجموعه الأهداف التالية:





1- تحديد كيفية تأثير ممارسات أبعاد النموذج الأوروبي الحديث لإدارة التميز على الأداء الابتكاري.

2- دراسة أثر كل بعد من أبعاد النموذج الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري للمنظمة ككل.

3- استنباط مجموعه من النتائج تؤدي إلى عدد من التوصيات يمكن تعميمها للتعقيم فهم العلاقة بين إدارة التميز والأداء الابتكاري للمنظمات يصلح للاستخدام في المنظمات البحثية المصرية.

4- إزالة الغموض حول أثر النموذج الأوروبي الجديد على المتغيرات المختلفة.

## 6- أهمية البحث:

قدم الباحث هذا البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف التي سيكون لتحقيقها أهمية علمية، وعملية.

### • الأهمية العلمية:

أهمية هذا البحث تتمثل في زيادة فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة التميز متمثلة في أبعاد النموذج الأوروبي على الأداء الابتكاري، وتقديم مبرر نظري ودليل ميدانياً على أهمية العلاقة بين إدارة التميز والأداء الابتكاري.

كما أن البحث تناول بشيء من الدراسة والتحليل نموذج التميز الأوروبي في إصداره الحديث (EFQM (2020 وعلاقته بالأداء الابتكاري للمنظمات، وهو نموذج لم يلق حظاً من الدراسة كونه حديث الإصدار، كما حاول الباحث التعرض على أهم نقاط القوة والضعف في هذا النموذج، وكذا عقد مقارنة بين الإصدارين القديم والحديث، مما سيعزز المكتبة العربية حول هذا الموضوع.

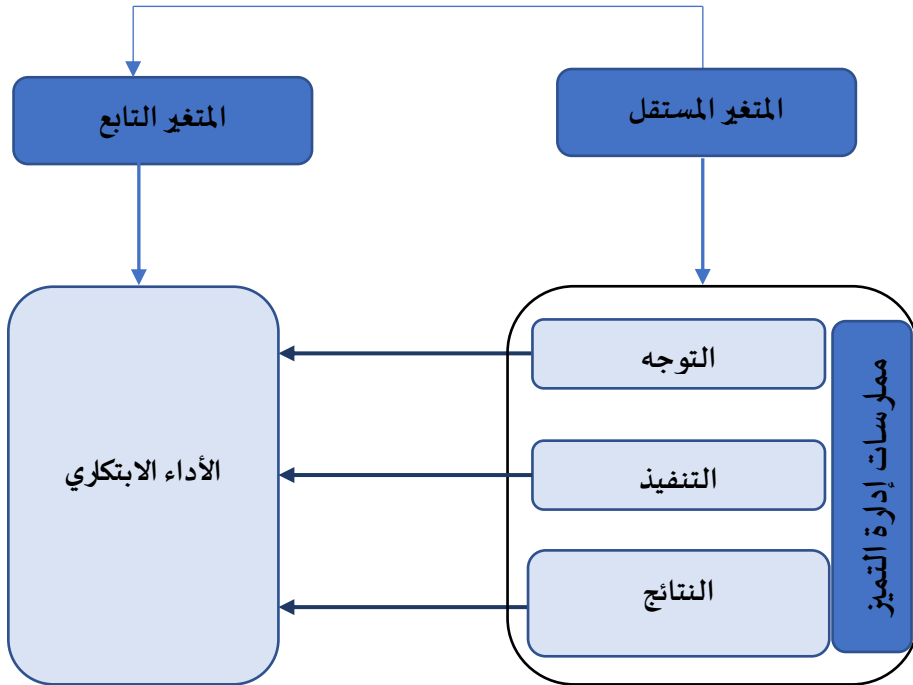


## • الأهمية العملية:

يسهم هذا البحث في تقديم نموذج عملي لإدارة التميز التي تركز على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية قد يمكن تعميمه على منظمات بحثية أخرى مما يعزز ويدعم الفهم والوعي القيادي لأهمية إدارة التميز ودوره في الوصول بالمنظمات إلى مصاف المنظمات الدولية الناجحة المبتكرة، كما أن هذا النموذج سيكون ملائماً لبيئة الأعمال المصرية مراعيًا لخصائصها ومستقيماً من مميزات محاولا لتلافي التهديدات التي تنتشر فيها لزيادة الأداء الابتكاري بالمنظمات البحثية المصرية.

## 7- نموذج البحث:

النموذج المقترح للعلاقة بين أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث والأداء الابتكاري



شكل (1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث



## 8- فروض البحث:

للإجابة على تساؤلات الفجوة البحثية التي توصل إليها الباحث سابقاً، والتي تتمثل في دراسة قوة العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي الإصدار الحديث (2020) EFQM والأداء الابتكاري، وكذا دراسة أثر نموذج التميز الأوروبي الإصدار الحديث EFQM (2020) وأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) على الأداء الابتكاري. ومن أجل تحقيق هدف اختبار هذه العلاقات في المجتمع البحثي مركز البحوث الزراعية اقترح الباحث الفرض الرئيس التالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية". ويندرج تحت هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه كأحد أبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية".
- 2- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ كأحد أبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية".
- 3- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج كأحد أبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية".

## 9- منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع البيانات الكمية؛ لأنه يساعد على جعل استنتاجات الدراسة أكثر دقة وموضوعية؛ والسبب يكمن في استخدام النهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة هو مساعدة الباحث على فهم أعمق، وهذا يتوقف على الأدوات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى أنه يوفر نتائج أكثر دقة وغير متوقعة؛ ولذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتم التحقق من نتائج



الدراسة بموثوقية عالية تؤدي إلى الانتهاء النهائي من الدراسة بشكل أكثر دقة، بالإضافة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يدعم استنتاجات الدراسة، وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة؛ لأنه يؤدي إلى معرفة العوامل التي تسهم في زيادة الأداء الابتكاري من أجل التحسين والنمو المستمر.

### 9/1 مجتمع وعينة البحث:

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

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

n = حجم العينة المطلوب

N = مجتمع الدراسة

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

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

d = درجة الدقة المعبر عنها كنسبة (0.5).



### أ- عينة الدراسة من الموظفين بالإدارة التنفيذية بمركز البحوث:

ولتحديد عينة الدراسة من الموظفين بالإدارة التنفيذية، وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

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

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

### ب- عينة الدراسة من المديرين بمركز البحوث:

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

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحث



## 9/2 طريقة جمع البيانات:

### أ- طريقة جمع البيانات:

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

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

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

## 9/3 أداة وإجراءات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستقصاء كأداة مهمة لجمع المعلومات باعتبارها أكثر أدوات البحث العلمي المحققة لأهداف الدراسة الميدانية وللحصول على المعلومات وقد تم



الاعتماد على دراسة (تقييم المحكمين للمنظمات المشاركة في جوائز النموذج الأوروبي للتميز (2020) EFQM في مقياس متغير أبعاد نموذج التميز الأوروبي، أما متغير الأداء الابتكاري، فقد اعتمد في بناء المقياس على دراسة (Antony & Bhattacharry, 2010b) باستخدام المقياس الخاص بالأداء الابتكاري الذي كان جزءاً من نموذجها لقياس الأداء الكلي للمنظمة.

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

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

#### أ- اختبار صدق وموثوقية الاستبيان الموجه للمديرين (أبعاد نموذج التميز الأوروبي):

يعتبر متغير نموذج التميز الأوروبي المتغير الأساسي في نموذج الدراسة ويحتوي على (3) أبعاد لقياسه تمثلت في: بعد التوجه، بعد التنفيذ، وأخيراً بعد النتائج، حيث تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من المؤشرات (فقرات) ولقد تم الاعتماد في قياس المتغير الأساسي (ممارسات نموذج إدارة التميز الأوروبي) على بعض الدراسات مثل (نموذج تقييم المحكمين للمنظمات المشاركة بجوائز النموذج الأوروبي



للتميز (2020) EFQM وعليه تم اختبار ثبات وموثوقية كل بعد من هذه الأبعاد على حدا بهدف التأكد من درجة صدق الثبات واتساق الفقرات في البعد أو المجال. جدول رقم (2) معاملات الثبات والاتساق الداخلي لأبعاد نموذج إدارة التميز الأوروبي والدرجة الكلية للمجال

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

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

0.01

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

يعتبر متغير الأداء الابتكاري متغيراً تابعاً في نموذج الدراسة ويحتوي، حيث تم قياس هذا بعدد (12) من المؤشرات (فقرات) ولقد تم الاعتماد في قياس المتغير التابع (الأداء الابتكاري) على بعض الدراسات مثل دراسة (Antony & Bhattacharry, 2010b) وعليه تم اختبار ثبات وموثوقية كل بعد من هذه الأبعاد على حدى بهدف التأكد من درجة صدق الثبات واتساق الفقرات في البعد أو المجال.





جدول رقم (3) معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغير الأداء الابتكاري  
والدرجة الكلية للمجال

| عناصر الأداء الابتكاري |               |              |  |
|------------------------|---------------|--------------|--|
| القيمة الاحتمالية      | قيمة الارتباط | معامل الثبات | الكود الفقرة   |
| .000                   | .751**        | .813         | B1   |
| .000                   | .577**        | .827         | B2   |
| .000                   | .704**        | .824         | B3   |
| .000                   | .753**        | .813         | B4   |
| .000                   | .585**        | .826         | B5   |
| .013                   | .351*         | .846         | B6   |
| .000                   | .590**        | .826         | B7   |
| .000                   | .564**        | .827         | B8   |
| .000                   | .618**        | .825         | B9   |
| .000                   | .564**        | .829         | B10  |
| .000                   | .582**        | .830         | B11  |
| .000                   | .541**        | .830         | B12  |
| .000                   |               | .839         | درجة موثوقية وارتباط الفقرات بالمقياس الكلي للأداء الابتكاري |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) \*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )



## 9/5 التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام حزمة (spssv.26) لمتغيرات الدراسة:

### أ- التحليل الإحصائي الوصفي للأبعاد الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي:

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

جدول رقم (4): التحليل الوصفي للأبعاد الرئيسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي

| الأبعاد الرئيسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي       |         |                 |                   |              |               |         |
|---|---------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------|
| م   | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | الترتيب |
| 1   | التوجه  | 3.76            | .403              | 75.2         | موافق         | 2       |
| 2   | التنفيذ | 3.76            | .457              | 75.2         | موافق         | 3       |
| 3   | النتائج | 3.82            | .397              | 76.4         | موافق         | 1       |
| التقديرات العامة لمتغير نموذج إدارة التميز الأوروبي |         | 3.76            | .370              | 76.4         | موافق         |         |

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

يتكون المتغير التابع الأداء الابتكاري من (12) فقرة، تم اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية العامة المتعلقة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة للكشف عن على اتجاهات وآراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.



## جدول رقم (5): التحليل الوصفي لفقرات متغير الأداء الابتكاري

| المتغير التابع: الأداء الابتكاري |               |              |                   |                 |  |            |
|----------------------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|--|------------|
| الترتيب                          | درجة الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   | كود الفقرة |
| 12                               | محايد         | 66.2         | 1.193             | 3.31            | تحرص المنظمة على أن يشارك العاملون في تطوير الأفكار الجديدة.                     | B1         |
| 3                                | موافق         | 73.8         | .925              | 3.69            | تحرص المنظمة على أن يشارك القادة في تطوير الأفكار الجديدة.                       | B2         |
| 8                                | موافق         | 71.4         | .899              | 3.57            | تحرص المنظمة على أن يشارك العملاء والموردون والمنافسون في تطوير الأفكار الجديدة. | B3         |
| 7                                | موافق         | 71.6         | .819              | 3.58            | استطاعت المنظمة تقديم أفكار جديدة خلال السنوات الثلاثة الماضية.                  | B4         |
| 5                                | موافق         | 72.2         | .735              | 3.61            | تخصص المنظمة مخصصات مالية كافية لعملية الأبحاث والتطوير.                         | B5         |
| 10                               | موافق         | 70.2         | .781              | 3.51            | الأفكار الجديدة التي يتم طرحها بالمنظمة تحقق أغلب أهدافها.                       | B6         |
| 9                                | موافق         | 71.2         | .772              | 3.56            | دائمًا ما يوجد بين الأفكار الجديدة المطروحة أفكار جديدة قابلة للتحقيق.           | B7         |
| 2                                | موافق         | 74.6         | .816              | 3.73            | لا تستنفذ المنظمة الكثير من الوقت لاتخاذ قرارا بتطبيق أفكار جديدة.               | B8         |
| 11                               | محايد         | 67.4         | 1.089             | 3.37            | لا يمر وقت طويل بين طرح فكرة جديدة وأخرى.  | B9         |
| 4                                | موافق         | 72.8         | .854              | 3.64            | في كل عام تقوم المنظمة بإضافة منتج أو خدمة أو نشاط لأول مرة من تطويرها.          | B10        |
| 6                                | موافق         | 71.8         | .873              | 3.59            | توفر المنظمة المناخ المشجع على الأداء الابتكاري.                                 | B11        |
| 1                                | موافق         | 75.2         | .805              | 3.76            | تدعم المنظمة تنفيذ المقترحات والأفكار الجديدة.                                   | B12        |
|                                  | موافق         | 71.6         | .421              | 3.58            | التقديرات العامة ل (الأداء الابتكاري)  |            |



## 9/6 النتائج المتعلقة باختبار فروض البحث:

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

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

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

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

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

(\*) يمثل التباين المسموح به.

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

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



## 2- اختبار الفرض الرئيس:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية".

لاختبار هذا الفرض وفروضه الفرعية استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط (Simple Liner Regression)، ويتضح من خلال الجدول رقم (7):

جدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر نموذج التميز الأوروبي وأبعاده (التوجيه، التنفيذ، النتائج) على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية

| معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | اختبار (t)    |                   | اختبار (ANOVA) |                   | المعامل المعياري (Beta) | معادلة الانحدار |               | المتغيرات             |
|---------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|
|                                 | مستوى الدلالة | قيمة (t) المحسوبة | مستوى الدلالة  | قيمة (F) المحسوبة |                         | الخطأ المعياري  | المعاملات (B) |                       |
| .300                            | .000          | 6.767             | 0.00           | 164.095           | .548                    | 0.183           | 1.240         | الثابت                |
|                                 | .000          | 12.810            |                |                   |                         | .049            | .622          | نموذج التميز الأوروبي |
| .202                            | .000          | 10.061            | 0.00           | 97.237            | .450                    | .180            | 1.812         | الثابت                |
|                                 | .000          | 9.861             |                |                   |                         | .048            | .470          | التوجه                |
| .275                            | .000          | 11.877            | 0.00           | 132.784           | .507                    | .153            | 1.822         | الثابت                |
|                                 | .000          | 11.523            |                |                   |                         | .041            | .467          | التنفيذ               |
| 0.172                           | .000          | 10.041            | 0.00           | 79.304            | .414                    | .189            | 1.901         | الثابت                |
|                                 | .000          | 8.905             |                |                   |                         | .049            | .439          | النتائج               |

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

من نتائج الجدول السابق رقم (7) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً



وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (164.095) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد أثر للمتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي على المتغير التابع الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل نموذج إدارة التميز الأوروبي (12.810) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل نموذج إدارة التميز الأوروبي معنوي إحصائياً 0 عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل نموذج إدارة التميز الأوروبي له قدرة تنبؤية على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (نموذج إدارة التميز الأوروبي) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.548) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.300)، إلى أن المتغير المستقل نموذج التميز الأوروبي يفسر ما نسبته (30%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء لابتكاري في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (70%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية ".

$$\text{الأداء الابتكاري} = 1.240 + (0.622 * \text{نموذج التميز الأوروبي})$$



## (أ) اختبار الفرض الفرعي الأول:

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

لاختبار هذه الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط (Simple Liner Regression)، من نتائج الجدول رقم (7) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (97.237)، وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد أثر للمتغير المستقل التوجه على المتغير التابع الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل التوجه (9.861)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل التوجه معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل التوجه له قدرة تنبؤية على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التوجه) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.450) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.202)، إلى أن المتغير المستقل التوجه يفسر ما نسبته (20.2%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (79.8%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء الابتكاري في مركز البحوث



الزراعية.

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

$$\text{الأداء الابتكاري} = 1.812 + (0.470 * \text{التوجه})$$

(ب) اختبار الفرض الفرعي الثاني:

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

لاختبار هذه الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط ( Simple Liner Regression)، من نتائج الجدول السابق رقم (7) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (132.784) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد أثر للمتغير المستقل التنفيذ على المتغير التابع الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل التنفيذ (11.523)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل التنفيذ معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل التنفيذ له قدرة تنبؤية على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (التنفيذ) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.507) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).





كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.275)، إلى أن المتغير المستقل التنفيذ يفسر ما نسبته (27.5%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (72.5%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية.

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

$$\text{الأداء الابتكاري} = 1.822 + (0.467 * \text{التنفيذ})$$

### (ج) اختبار الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية".

لاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط (Simple Liner Regression)، من نتائج الجدول السابق رقم (7) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (79.304) وهي معنوي إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستنتج من ذلك أنه يوجد أثر للمتغير المستقل النتائج على المتغير التابع الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل النتائج (8.905) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، مما يؤكد أن المتغير المستقل النتائج معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما تشير إليه قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (B) والتي



تدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل النتائج له قدرة تنبؤيه على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، كما يشير المعامل المعياري (Beta) إلى أن أي زيادة أو تغير في قيمة المتغير المستقل (النتائج) بوحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.414) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.172)، إلى أن المتغير المستقل النتائج يفسر ما نسبته (17.2%) من التباين والتغيرات التي تطرأ على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية، أما النسبة المتبقية والبالغة (82.8%)، فإنها تعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يؤكد دلالة قيمة (t) لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية.

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

$$\text{الأداء الابتكاري} = 1.901 + (0.439 * \text{النتائج})$$

### 3- اختبار العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي الحديث وأبعاده والأداء الابتكاري باستخدام الانحدار المتعدد:

بعد أن قام الباحث باختبار العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي الحديث والأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية باستخدام الانحدار البسيط على أساس أنها علاقة تحتوي على متغير مستقل واحد هو نموذج التميز الأوروبي ومتغير تابع واحد هو الأداء الابتكاري، وكذا بعد أن قام باختبار العلاقة بين كل بعد من أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث (التوجه، التنفيذ، النتائج) مع الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية على



اعتبار أنها علاقات منفصلة، بحيث أن كلا منها يحتوي على متغير مستقل واحد هو بعد النموذج سواءً كان التوجه أو التنفيذ أو النتائج ومتغير تابع واحد هو الأداء الابتكاري وذلك لتحديد أثر كل بعد على حدى على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية. وللتأكد من صحة النتائج الإحصائية التي توصل إليها الباحث قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي الحديث وأبعاده والأداء الابتكاري وذلك على أساس أنها علاقة تحتوي على متغيرات مستقلة متعددة (التوجه، التنفيذ، النتائج) والمتغير التابع الأداء الابتكاري. وكانت نتيجة هذه الاختبارات الإحصائية كما يلي:

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر نموذج التميز الأوروبي الحديث وأبعاده على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية

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

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

من نتائج الجدول السابق رقم (8) تبين أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وبشكل قوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (54.444) وهي معنوي إحصائياً بمستوي دلالة قدره (0.000)، ما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، ونستج من ذلك أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل نموذج



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

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



العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً 0 على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية.

والتقارب الشديد بين النتائج الإحصائية التي توصل إليها الباحث من خلال استخدام الانحدار الخطي، وتلك التي توصل إليها من خلال استخدام الانحدار المتعدد يؤكد على سلامة وصحة النتائج الإحصائية التي توصل إليها البحث بشكل عام، كما يؤكد على معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### 10- النتائج والتوصيات:

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

### 10/1 النتائج:

1- نص الفرض الرئيس على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التميز الأوروبي الحديث على الأداء الابتكاري بمركز البحوث الزراعية"

فقد ثبتت هذه العلاقة حيث يوجد علاقة ارتباط طردية وأثر بين المتغير المستقل (نموذج التميز الأوروبي الحديث) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.300 أي أن هناك أثراً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 30% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 70% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (164.95) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد



على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي.

كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المتغير المستقل له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكاري، فكل تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة معيارية واحدة (نموذج التميز الأوروبي) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.548) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).

وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير جداً مع النتائج التي توصل إليها كل من Musa and Tulay (2008)، حيث كان معامل التحديد الذي توصلوا إليه في العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي والأداء الابتكاري هو (0.32) وهي نتيجة قريبة جداً لما توصلت إليه الدراسة الحالية.

وتتفق هذه النتائج بشكل عام مع ما توصل إليه Antony and Bhattacharyya, (2010b)، حيث أكدت دراستهما وجود علاقة إيجابية بين نموذج التميز الأوروبي وبين الأداء الابتكاري، وإن كانت العلاقة التي توصل إليها Antony and Bhattacharyya, (2010b) أكبر من العلاقة التي توصلت إليها هذه الدراسة.

كما اتفقت تلك النتيجة بشكل عام مع ما توصل إليه Dimitrios et al., (2019)، إلا إن دراسة قد توصلت إلى أثر كبير جداً لنموذج التميز الأوروبي على الأداء الابتكاري التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد (0.723) أي إن نموذج التميز الأوروبي (كمتغير مستقل) يعزى إليها 72.3% من التغير في الأداء الابتكاري (كمتغير تابع) وهي علاقة أثر ذات دلالة إحصائية قوية. ولعل اختلاف النتائج بين الدراستين يرجع لاختلاف البيئة المحيطة بكل من مجتمعي البحث المبحوثين في كل من الدراستين، وكذلك الثقافة السائدة في كل منهما. على الرغم من أن مركز البحوث الزراعية كجهة بحثية من المفترض أن يعتمد آداؤه بشكل كبير على الأداء الابتكاري إلا إن النتائج التي توصل إليها Dimitrios et al., (2019) أشارت إلى أن العلاقة



بين نموذج التميز الأوروبي والأداء الابتكاري في قطاع الصناعات التحويلية بدولة اليونان كانت أكبر منها بمركز البحوث الزراعية بجمهورية مصر العربية.

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

2- نص الفرض الفرعي الأول على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط طردية وأثر بين المتغير المستقل (التوجه) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.202 أي إن هناك أثراً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 20.2% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 79.8% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (97.237) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي.

كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المتغير المستقل له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكاري، فكل تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة معيارية واحدة (للتوجه) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.450) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).



ونظرا لأنه لا يوجد دراسات سابقة توصل إليها الباحث قامت بدراسة أبعاد النموذج الأوروبي الحديث (2020) EFQM باستثناء الباحث الحالي، فان الباحث لم يتمكن من إجراء مقارنة مباشرة مع نتائج دراسات أخرى لهذا الفرض الفرعي. إلا إن مراجعة الباحث لنتائج الدراسات السابقة التي توصل إليها وجد أن هناك عددًا من الدراسات السابقة تناولت عناصر أبعاد النموذج الأوروبي القديم بالتحليل فحاول مقارنة هذه النتائج بما توصل إليه من نتائج فعلى سبيل المثال:

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Calvo – Mora et al., (2014)، وكذلك ما توصل إليه Suarez et al., (2016) من أن الثقافة التنظيمية والتي تعتبر أحد مكونات بعد التوجه ذات أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكاري بالمنظمات، وهو ذاته ما توصل إليه Dimitrios et al., (2019).

واتفقت أيضًا تلك الدراسة مع ما توصل إليه Kim et al., (2012)، وكذلك ما توصل إليه Kumar and Sharma (2017) من أن نمط القيادة، وشخصية القائد والذين يعتبرون أحد مكونات بعد التوجه تؤثر على الأداء الابتكاري للمنظمات خاصة الأداء الابتكاري المتعلق بالمنتجات.

3- نص الفرض الفرعي الثاني على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة، حيث يوجد علاقة ارتباط طردية، وأثر بين المتغير المستقل (التنفيذ) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.275 أي إن هناك أثرًا للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 27.5% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 72.5% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو





(132.784) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي.

كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المتغير المستقل له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكاري، فكل تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة معيارية واحدة (للتنفيذ) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.507) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).

يعد بعد التنفيذ هو أكثر أبعاد نموذج التميز الأوروبي الجديد أثرًا على الأداء الابتكاري وأكثر العلاقات معنوية به، وقد يكون السبب في ذلك أن هذا البعد متعلق بمشاركة أصحاب المصالح والذي من بينهم العاملون، كما أن مشاركة أصحاب المصالح سوف تجعل عملية وصول آراء العملاء أكثر فعالية، وستهتم بالصورة الذهنية للمنظمة. كما أن هذا البعد متعلق بخلق القيمة المستدامة، وكذلك عمليات قيادة وتوجيه الأداء، وهي عناصر تؤثر في إدراك العاملين لكل من الدعم التنظيمي والقيادي والذي يؤثر في الأداء الابتكاري للمنظمة (سعد، 2017). ونظرًا لأنه لا يوجد دراسات سابقة توصل إليها الباحث قامت بدراسة أبعاد النموذج الأوروبي الحديث (EFQM (2020 باستثناء الباحث الحالي، فإن الباحث لم يتمكن من إجراء مقارنة مباشرة مع نتائج دراسات أخرى لهذا الفرض الفرعي. إلا إن بمراجعة الباحث لنتائج الدراسات السابقة التي توصل إليها، وجد أن هناك عددًا من الدراسات السابقة تناولت عناصر أبعاد النموذج الأوروبي القديم بالتحليل، فحاول مقارنة هذه النتائج بما توصل إليه من نتائج فعلى سبيل المثال:

فقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصل إليه (Escrig – tena et al., (2018) من أن فعالية قيادة وتوجيه الأداء والذي يعتبر أحد عناصر بعد التنفيذ يؤثر إيجابيًا على الأداء الابتكاري للمنظمة. وتتفق كذلك مع ما توصل إليه (Ciliberti et al., (2016) من أن مشاركة أصحاب المصالح، وهو أحد عناصر بعد التنفيذ تؤثر إيجابيًا على



## الأداء الابتكاري للمنظمة.

إلا إن هذه النتيجة اختلفت مع ما توصل إليه Calvo – Mora et al., (2014)، وكذلك مع ما توصل إليه Suarez et al., (2016) من حيث أن بعد التنفيذ هو أكثر العناصر أثرًا في الأداء الابتكاري للمنظمات، حيث توصلت تلك الدراسات إلى نتيجة مفادها أن العناصر المعنوية كالثقافة التنظيمية والتي تعتبر أحد عناصر بعد التوجه هي الأكثر تأثير على الأداء الابتكاري من باقي العناصر أو الأبعاد الأخرى.

4- نص الفرض الفرعي الثالث على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنتائج على الأداء الابتكاري في مركز البحوث الزراعية".

فقد ثبتت هذه العلاقة حيث يوجد علاقة ارتباط طردية وتأثير بين المتغير المستقل (النتائج) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)، حيث بلغ معامل التحديد  $(R^2)$  0.172 أي أن هناك أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث إن 17.2% من التغير في المتغير التابع تعزى إلى المتغير المستقل، بينما 82.8% من التغيرات في المتغير التابع تعزى لأسباب أخرى بخلاف المتغير المستقل. كما أن (F) المحسوبة هو (79.304) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدرة (0.000) مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي.

كما أوضحت النتائج الإحصائية أن المتغير المستقل له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكاري، فكل تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة معيارية واحدة (النتائج) يقابله زيادة أو تغير بمقدار (0.414) وحدة معيارية في المتغير التابع (الأداء الابتكاري).

يعتبر بعد النتائج: أحد أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث هو أقل الأبعاد



أثرا على الأداء الابتكاري للمنظمات؛ ونظرا لأنه لا يوجد دراسات سابقة توصل إليها الباحث قامت بدراسة أبعاد النموذج الأوروبي الحديث (2020) EFQM باستثناء الباحث الحالي، فإن الباحث لم يتمكن من إجراء مقارنة مباشرة مع نتائج دراسات أخرى لهذا الفرض الفرعي. إلا إن بمراجعة الباحث لنتائج الدراسات السابقة التي توصل إليها وجد أن هناك عددًا من الدراسات السابقة تناولت عناصر أبعاد النموذج الأوروبي القديم بالتحليل، فحاول مقارنة هذه النتائج بما توصل إليه من نتائج إلا إن هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه (Tepic et al., 2014) من أن الأداء الإستراتيجي والذي يعتبر أحد عناصر بعد النتائج له أثر إيجابي على الأداء الابتكاري.



## 10/2 التوصيات:

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

1- على الرغم من وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي وأبعاده كمتغيرات مستقلة والأداء الابتكاري كمتغير تابع إلا إن النتائج الإحصائية تشير إلى وجوب عدم الاعتماد على ممارسات النموذج الأوروبي وحده لدفع الأداء الابتكاري قدماً للأمام. وهو ذات ما أشار اليه Dimitrios et al., (2019) من أن الابتكار يحتاج إلى مناخ تنظيمي يجب تهيئته جنباً إلى جنب مع ممارسات إدارة التميز حتى تؤدي هذه العلاقة ثمارها المرجوة. كما يجب على المنظمات تقديم الدعم التنظيمي والقيادي اللازم لدفع التفكير الابتكاري قدماً.

2- نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن ممارسة إدارة التميز من خلال تبني أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث، وإدارة الأداء الابتكاري للمنظمة يجب أن يقوم بهما المديرين بالتوازي وليس أن يفاضل بينهما. لذا يجب على المديرين إدراك ذلك وتحقيق التكامل بينهما للتمكن من تحقيق تحسين ملحوظ وفائق ومستمر في الأداء التنظيمي ككل.

3- نظراً لاختلاف النتائج التي توصلت إليها مع عدد من الدراسات السابقة من حيث أكثر الأبعاد أثراً على الأداء الابتكاري، فيجب على مركز البحوث الزراعية، وكذلك كل منظمة أن تقوم بتتمية وتطوير نموذج التميز الذي تتبناه ليلائم طبيعتها وامتغياتها ويمكن المديرين من القدرة على التركيز على تحسين الأداء الابتكاري لتحسين الأداء الكلي للمنظمة.

4- على الرغم مما سبق ذكره من أن علاقة التأثير بين أبعاد النموذج الأوروبي



والأداء الابتكاري متوسطة، إلا إنه إذا أراد المديرون تعزيز الابتكار في منظماتهم فعليهم الاستثمار في جميع مبادرات إدارة التميز من خلال نموذج التميز الذي تتبناه المنظمة، حيث إن ذلك سيعزز بيئة داعمة للابتكار. حيث أن اعتماد ممارسات إدارة التميز في حد ذاته وسيلة لتوليد الأفكار.

- دراسات مستقبلية مقترحة: نظرًا لأن العديد من الدراسات السابقة قد أثبتت العلاقة بين نماذج إدارة التميز والأداء التنظيمي، كما أن عدد من الدراسات السابقة قدم الأدلة على العلاقة بين الأداء الابتكاري والأداء التنظيمي. فإن الباحث يقترح إجراء دراسات ميدانية حول العلاقة بين نماذج إدارة التميز والأداء التنظيمي ككل مع دراسة الدور الوسيط للأداء الابتكاري في هذه العلاقة. كما يقترح الباحث أيضًا أن يتم في هذه الدراسة بحث أثر كل بعد من أبعاد النموذج الأوروبي للتميز على كل بعد من أبعاد الأداء الابتكاري على حدى.

- حدود الدراسة: عدم قدرة الباحث على التوصل إلى دراسات سابقة، قامت ببحث العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد نموذج التميز الأوروبي الحديث (EFQM,2020) والتابع الأداء الابتكاري. مع العلم أنه قد استطاع الاطلاع على دراسات مشابهة، ولكن لدراسة العلاقة بين أبعاد النموذج الأوروبي القديم لإدارة التميز والابتكار.



## المصادر والمراجع

أولا المراجع العربية:

أ. كتب:

- الأزهرى، محي الدين، (2010) "المنهج العلمي في البحث". القاهرة، دار الفكر العربي.
- سيكاران، أوما، (2010) "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية". ترجمة من اللغة الإنجليزية إسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ.
- ب. الرسائل العربية:
- عبد الصمد، نيفين محمود يونس، (2017)، "درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهما". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، القاهرة.
- سعد، محمد، (2017)، "العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

A. Articles:

- Adebango D., Tickle M., and Mann R., (2015), "Strategies for successful business Excellence adoption", International Journal Of Management Applied Science, Vol. 1, Iss. 11, Pp. 107-128. ISSN: 2394-7926.
- Al-Dhaafri, Hassan Saled; Swidi, Abdulloh Kaid; Al-Anisi, Ali Ali and Binyousoff, Rushami Zien, (2016), "Organizational Excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai Police", International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 2, Pp. 54-61.
- Al hilaa, Amal A.; Al Shobakib, Mazen J.; Abu Amuna, Youssef M.; Abu Naser, Samy S. (2017) : "Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip", International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ISSN 2306-708X, ITEE, s.l., Vol. 6, Issn. 4, pp. 20-30, [http://www.iteejournal.org/archive/vol6no4/v6n4\\_4.pdf](http://www.iteejournal.org/archive/vol6no4/v6n4_4.pdf)
- Amabile, T.M., (2018), "Creative and the labor of love" in R.J. Sternberg & J.C. Kaufman (Eds), The nature of human creativity (Pp. 1-15), Cambridge University Press. <https://doi.org/10.101/978118536.003>
- Antony, Job P., and Bahattachryya, Sang Ghamitriaa, (2010a), "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 1: a conceptual framework", Measuring Business Excellence Journal, Vol. 14, No.2, Pp.3-11.
- Antony, Job P., and Bahattachryya, Sang Ghamitriaa, (2010b), "Measuring



organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 2: Empirical study on SMEs in India", *Measuring Business Excellence Journal*, Vol. 14, No.3, Pp.42-52. ISSN 1368- 3047.

Bernardo, M. (2014), "Integration of management systems as an innovation: a proposal for a newmodel", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 82 No. 1, pp. 132-142.

Bob, Kennedy, (2020), " A21st century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems". *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 1, 2020, pp. 2-20.

Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. and Cauzo-Bottala, L. (2014), "The relationships between soft-hard TQM factors and key business results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 115-143.

Ciliberti, S., Carraresi, L. and Bröring, S. (2016), "Drivers of innovation in Italy: food versus pharmaceutical industry", *British Food Journal*, Vol. 118 No. 6, pp. 1292-1316.

Dawabsheh, Mohammed and Hussein, Anan and Jermsttarsert, Kittisak, (2019), "Retracted the triangular relationship between TQM, organizational excellence and organization performance: A case of Arab American University Palestine", *Management science letters*, Vol.9, Pp. 921-932. [www.Groeingscience.com/msi](http://www.Groeingscience.com/msi).

Dimitrios Kafetzopoulos, Katerina Gotzamani, and Dimitrios Skalkos, (2019), " The relationship between EFQM enablers and business performance The mediating role of innovation". *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 30 No. 4, pp. 684-706. [www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm).

Escrig-Tena, A.B., Segarra-Cipres, M., García-Juan, B. and Beltran-Martín, I. (2018), "The impact of hard and soft quality management and proactive behavior in determining innovation performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 200 No. 1, pp. 1-14.

Fernando Criado-García, Arturo Calvo-Mora and Silvia Martelo-Landroguez, (2019) " QUALITY PAPER: Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework". *International Journal of Quality & Reliability Management*, [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm).

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

Jaroslav Nenadál, (2020), "The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?". *Quality innovation prosperity* 24-1, ISSN. 1335-1745, DOI: 10.12776/QIP.v24i1.1415, Pp. 17-29.



- Kim, D.Y., Kumar, V. and Kumar, U. (2012), “Relationship between quality management practices and innovation”, *Journal of Operations Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 295-315.
- KREJCIE ROBERT V. and MORGAN DARYLE W., (1970), " DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH ACTIVITIES", *Journal of EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT*, Vol. 30, Pp. 607-610.
- Kumar, V. and Sharma, R.R.K. (2017), “Relating management problem-solving styles of leaders to TQM focus: an empirical study”, *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 218-239.
- Musa Pinar and Tulay Girard, (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance: An Exploratory study of Turkish firms", *SAM Advanced management Journal*, Vol. 73, No. 1, Pp. 29 – 45.
- OECD and Eurostat (2005), *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed., OECD Publishing, Paris.
- Prajogo, D.I. (2016), “The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 171 No. 2, pp. 241-249.
- Raja, M.W. and Wei, S. (2014), “Relationship between innovation, quality practices and firm performance: a study of service sector firms in Pakistan”, *Journal of Management Research*, Vol. 6 No. 4, pp. 124-140.
- Rassel Kassem, Mian Ajmal, Angappa Gunasekaran, and Angappa Gunasekaran, (2019) " Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT An SEM approach". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 117-146. DOI 10.1108/BIJ-03-2018-0068.
- Suarez, E., Calvo, A. and Roldan, J.L. (2016), “The role of strategic planning in excellence management systems”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 248 No. 2, pp. 532-542.
- Tepic, M., Fortuin, F., Kemp, R.G.M. and Omta, O. (2014), “Innovation capabilities in food and beverages and technology-based innovation projects”, *British Food Journal*, Vol. 116 No. 2, pp. 228-250.
- White WF, (2021), "The overview effect and creative performance in extreme human environments", *Front Psychol.* 12.584573. Pp.1-4.



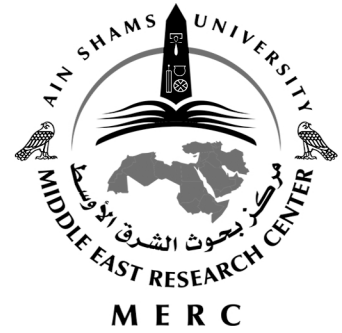


## ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

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







# Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal  
(Accredited) Monthly



Issued by  
Middle East  
Research Center

Vol. 95  
January 2024

Fifty Year  
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504  
Online Issn: 2735 - 5233