

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز 2020 EFQM "

دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية

د.محمد شمس حسنى

مدرس الإدارة العامة

كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

القاهرة : مصر

ملخص البحث

في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات العامة المعاصرة ، تتطلب الأمر من قيادات هذه المنظمات العامة ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة وآليات إستراتيجية مبتكرة لمواجهة تحديات وديناميكية بيئة الأعمال والتكيف والمرونة في التعامل معها والتصرف حيالها بذكاء إستراتيجي وبما يحقق التميز المؤسسي و بناء قيمة مستدامة .

بالتالي هدفت الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020 EFQM ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع ٣٧٩ استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني الشركات لمفهوم الذكاء الإستراتيجي ، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي إصدار ٢٠٢٠ .

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم وتعزيز أبعاد الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي المؤسسي ٢٠٢٠ في المنظمات العامة .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...
د/ محمد شemis حسنى

الكلمات المفتاحية : الذكاء الإستراتيجي – إدارة التميز المؤسسي – النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 - شركات الكهرباء المصرية .

**“Strategic Intelligence as an Approach to
Institutional Excellence Management in Public
Organizations According to the European Excellence
Model EFQM 2020 “**

A Field Study on Egyptian Electricity Companies

Dr. Mohamed Shemais Hosney

Lecturer in Public Administration Department

Faculty of Management

Sadat Academy for Management Sciences

m_shemais_1985@yahoo.com

Abstract

According to the changes and challenges facing contemporary public organizations, it requires the leaders to adopt modern administrative methods and innovative strategic mechanisms to meet the challenges of the business environment, adapt and being flexible in dealing with these variables, and acting with strategic intelligence in order to achieve institutional excellence and build sustainable value.

- **Purpose:** So, this study aimed to analyze the relationship between the dimensions of strategic intelligence and the

dimensions of institutional excellence management according to the European Foundation of Quality EFQM 2020.

- **Design / Methodology:** To achieve this goal, 379 survey forms were distributed in electronic and paper form to a random sample of employee's Egyptian electricity companies under study.

- **Results:** The study found shortcomings in companies' adoption of the concept of strategic intelligence, in addition to the presence of some indicators of shortcomings in the dimensions of institutional excellence according to the European model version 2020.

- **Contribution:** The study concluded with a set of suggested recommendations in the form of an action plan to support and enhancing the dimensions of strategic intelligence as an approach for managing institutional excellence according to the European Foundation of Quality EFQM 2020 in public organizations.

- **Key words:** Strategic Intelligence - Institutional Excellence Management - European Excellence Model EFQM 2020 - Egyptian Electricity Companies.

مقدمة

تواجه المنظمات العامة في عصرنا الحالي العديد من التحديات والإشكاليات نظراً لما تتسم به بيئة الأعمال من سمات أبرزها الديناميكية والتعقيد والغموض والتغيير المستمر ، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب أبرزها التطور التكنولوجي ، الثورة المعرفية ، العولمة بكافة أبعادها ، زيادة المنافسة ، وتغير بيئة العمل ومتطلباتها ، وهو الأمر الذي فرض على قيادات المنظمات العامة ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة وآليات إستراتيجية مبتكرة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال والتكيف والمرونة في

التعامل معها والتصرف حيالها بذكاء (الهاشمي و الشيخ ، ٢٠٢١ ، ص ٥٠٦)
(عتريس ، ٢٠١٧ ، ص ٢).

يعد الذكاء الإستراتيجي أحد المداخل الإدارية المعاصرة والذي بدأ استخدامه في العلوم العسكرية في القرن الرابع عشر الميلادي (Mcdowell, 2009, p13) ، ومن ثم بدأ انتقال هذا المفهوم لمنظمات الأعمال الأخرى كأحد الأنماط الإدارية التي تدعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة والتنبؤ بالتحديات المستقبلية وبما يضمن تحقيق التميز المؤسسي (Maccoby & Scudder, 2011, p32).

ومن هذا المنطلق أصبح التميز المؤسسي ضرورة إستراتيجية هامة في بناء هيكلية الدول والمؤسسات، وأصبح التميز قاعدة أساسية للنجاح والتفوق والاستدامة ، بالتالي لم تعد نماذج التميز المؤسسي مجرد معايير محدودة و آنية ، بل أصبحت معايير تنافسية للمستقبل (أبوشحاتة ، ٢٠٢١ ، ص ٢٨٨) .

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

وفي هذا الإطار وأمام التحديات التي تواجه المنظمات العامة ، اتجهت الحكومة المصرية نحو تعزيز القدرات البشرية والتنظيمية والإدارية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الدولة ، وتعتبر شركات الكهرباء المصرية ذراع الدولة في تلبية الاحتياجات من الطاقة الكهربائية ، وبالتالي أصبح تحقيق هذه الشركات لأعلى مستويات التميز المؤسسي أمراً هاماً تماشياً مع عصر الثورة المعرفية والتقدم والتكنولوجيا ، لذا تأتي الحاجة في هذه الدراسة للتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

١. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/١. الإطار النظري

١/١/١. الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء أحد أهم المتغيرات الحاسمة للنجاح في منظمات الأعمال المعاصرة خاصة في ظل حالة عدم التأكد والتعقيد والتغير المستمر لبيئة الأعمال (Agnello, et.al., 2015, p47) ، فالعديد من الدراسات أكدت على الربط ما بين نجاح المنظمات وسمات قيادتها وفي مقدمة هذه السمات الذكاء، كما أشارت إلى أن فشل كثير من منظمات الأعمال يعزى لعدم وجود عملية ذكاء مناسبة تابعة من قصور القيادة في التعامل مع متغيرات البيئة (Barnea,2018, p134).

يشير مصطلح الذكاء للقدرة على التفكير المنطقي والتصرف الهادف والتكيف مع متغيرات الحياة وظروفها ، أما في مجال العمل الإداري فيعتبر الذكاء أحد الوسائل التي تمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية والوظيفية وتحسين مكانته ضمن محيط العمل ، كما أن الذكاء يمكن مسؤولي وقادة المنظمات من تحقيق النجاح وأهداف المنظمة (الغامدي و السمحان ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٧٩-٢٨٠).

وجدير بالذكر أن قادة المنظمات المعاصرة في حاجة لنوع فريد من الذكاء يمكنهم من اكتشاف الكفاءات والتعامل مع المعارف المختلفة واكتشاف الفرص في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات وربط هذه الأمور مع أهداف المنظمة وهو ما يطلق عليه الذكاء الإستراتيجي (Kirilov, 2019, p14) .

على الرغم من أن وكالة الاستخبارات المركزية تعتبر أول من وظف مفهوم الذكاء الإستراتيجي في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح من خلال عملية جمع المعلومات وتوزيعها وتقييمها وتحليلها ومن ثم تقديمها في صورة ذكاء نهائي يعتمد عليه صناع السياسة في صنع القرارات ، إلا أن مفهوم الذكاء الإستراتيجي لم يقتصر على المجال العسكري ، بل امتد لمنظمات الأعمال الأخرى حيث بدأت فكرة الذكاء الإستراتيجي في هذه المجالات في مطلع القرن الواحد والعشرين تزامناً مع قيام شركات الأعمال

الدولية بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي والترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي الذي يهتم بإدارة المعرفة بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة ، ومع ظهور متغيرات مثل العولمة والتطور التكنولوجي اتخذت العديد من المنظمات والمؤسسات الحكومية المحلية والدولية خطوات جادة في بناء وتطوير متطلبات الذكاء الإستراتيجي (النعيمي ، ٢٠١٩ ، ص ص ١٧-١٨).

استقطب موضوع الذكاء الإستراتيجي اهتمام الباحثين والدارسين ، وتعددت المحاولات في سبيل وضع مفهوم لهذا المدخل الإداري الحديث ، حيث عرف الذكاء الإستراتيجي بأنه الذكاء الذي يتمتع به المديرين عند مستوى معين من أجل وضع السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة (Quarmby, 2003, p3) ، كما عرف الذكاء الإستراتيجي بأنه أداة تعمل على مساعدة صناع القرار في اتخاذ القرارات ، من خلال إدارة المعرفة بما يمكنهم من القدرة على التنبؤ ووضع خطط إستراتيجية تمكنهم من التعامل متغيرات البيئة (الحريرات ، ٢٠٢٠ ، ص ١٠) ، وفي ضوء ذلك يستخلص الباحث أن الذكاء الإستراتيجي هو الذكاء الذي يتسم به القادة مما يمكنهم من تصور التوجه الإستراتيجي للمنظمة والتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال نظام معلومات يعمل على إدارة المعرفة وتوظيفها في رسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة .

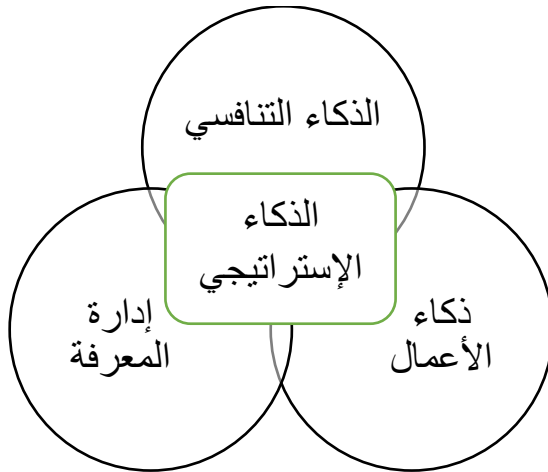
كما يمكن استخلاص أن الذكاء الإستراتيجي يقوم على مجموعة من المرتكزات منها :
- إستقراء المستقبل من خلال دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .
- تعتبر إدارة المعرفة من المكونات الأساسية للذكاء الإستراتيجي .
- أهمية المعلومات في دعم صناعة القرار سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة ومواجهة المخاطر والتنبؤ بالمستقبل .

- الذكاء الإستراتيجي آلية لتحديد التوجه الإستراتيجي والتنبؤ بالمظلمات .
ويجدر الإشارة أن الذكاء الإستراتيجي يعتبر مفهوم شامل ويغطي أنواع الذكاء الأخرى بالمنظمة (Seitovirta, 2011, p12) ، حيث يغطي الذكاء الإستراتيجي مفاهيم ذكاء الأعمال و الذكاء التنافسي و إدارة المعرفة (Alnoukari & Hanano,)

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شميس حسني

الذكاء الذي يشمل عملية جمع المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الأهداف (Tahmasebifard, 2018, p2) ، بينما يشير ذكاء الأعمال لنوع الذكاء الذي يركز على فهم بيئة المؤسسة من خلال تحليل البيانات الداخلية والكمية والتي تستخدم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (Esmaeili, 2014, p1047)، بالتالي يستخلص الباحث أن الذكاء التنافسي يشير للذكاء الخارجي بينما ذكاء الأعمال يشير في الأغلب للذكاء الداخلي ، أما إدارة المعرفة فتشير إلى مجموعة أنشطة وعمليات تهدف لتطوير واستغلال المعرفة لتحقيق مجموعة من النتائج مثل الأهداف التنظيمية وفعالية الأداء و القيمة المدركة (Neguyen,2010,p43).



الشكل رقم (١)

مكونات الذكاء الإستراتيجي

* المصدر : إعداد الباحث

وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية كانت الرؤية المستقبلية ، الاستشراف ، التفكير النظامي ، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، التحفيز والدافعية ، وهي

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة وستستخدم أهداف البحث ، ويمكن إيضاح هذه الأبعاد على النحو التالي :

١/١/١/١. **الرؤية المستقبلية** : صورة مستقبلية وحلم للمؤسسة تسعى لتحقيقه ، ومن خلال الرؤية المستقبلية يتحدد التوجه المستقبلي للمنظمة .

٢/١/١/١. **الاستشراف** : ويشير إلى القدرة على التبصر وفهم القوى التي تكون المستقبل ، والعمل على استكشاف الفرص والتهديدات التي قد تعيد بناء مفهوم أعمال المؤسسة ، وهو نهج يعمل على تقييم الماضي والحاضر لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواكبة المتغيرات (Abuzaid,2017,p885)

٣/١/١/١. **التفكير النظامي** : ويشير إلى القدرة على تركيب ودمج عناصر المؤسسة وفهم العلاقات المتداخلة بما يحقق أهداف المؤسسة (بلفقيه ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٤) .

٤/١/١/١. **الشراكة والتحالفات الإستراتيجية** : هو توجه نحو التميز يقوم على بناء وتطوير علاقات إستراتيجية مع الشركات الأخرى ومنظمات المجتمع الخارجي من خلال أفضل الممارسات التي تضمن للمؤسسة التميز المستدام (Alomian,et.al., 2016, p67).

٥/١/١/١. **التحفيز والدافعية** : وتشير لقدرة قادة المؤسسات على توليد الدافعية والإنجاز لدى العاملين باستخدام العديد من الأساليب مثل المكافآت المادية والتحفيز المعنوي والتكئين والمشاركة (Michael, 2016, p77) .

يستخلص الباحث مما سبق أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تحسن من أداء المؤسسات في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة ، ومن هنا تولدت فكرة ضرورة أن يتحلى قادة المنظمات بالذكاء الإستراتيجي.

٢/١/١. إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020

يعد التميز Excellence سمة من سمات البشر ، والذي بدونه لما خرجت العديد من الإنجازات والاختراعات العظيمة إلى النور ، وكذلك الأمر في مجال العمل ، حيث يعتبر التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الذي يتماشى مع عصر العولمة والمعرفة والتنافسية ، ويعرف التميز بأنه تحقيق المؤسسة لمستوى غير عادي من

الأداء من خلال توظيف القدرات الإبداعية للعاملين مما ينتج عنه نتائج تفوق المنافسين وتلبي تطلعات أصحاب المصلحة ، وبذلك تعتبر إدارة التميز المؤسسي من المفاهيم التي تحقق التفوق للمؤسسات (إبراهيم ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٥) .

وتشير إدارة التميز المؤسسي لفلسفة إدارية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التكامل والتنسيق بين عناصر أداء المؤسسة مما يعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (الشمري و الغامدي ، ٢٠٢٠ ، ص ٥٤٠) .

وتعد نماذج التميز في الأداء المؤسسي واحدة من أبرز الأساليب التي تحقق نقلة نوعية في أداء المؤسسات ، فظهرت العديد من النماذج يمثل كل منها منهجية نحو تحقيق التميز المؤسسي ، ومن هذه النماذج نموذج ديمينج Deming الياباني ، ونموذج بالدريدج Baldrige الأمريكي ، ويأتي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يعرف اختصاراً بالنموذج الأوروبي للتميز EFQM كأحد أبرز النماذج الخاصة بإدارة التميز المؤسسي (شحاتة، ٢٠٢١ ، ص٢) (الألفي، ٢٠١٦ ، ص٣٨) .

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز EFQM إطار عمل معترف به عالمياً يدعم عمليات إدارة التغيير وتحسين الأداء بالمنظمات ، حيث يعتبر بمثابة أداة لمساعدة المؤسسات في تحديد مكانها على مسار تحقيق التميز مما يسهم في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول ، ولقد تم إخضاع هذا النموذج لعدد من مبادرات التحسين والتطوير ليس فقط لضمان التوافق مع متطلبات الحداثة ولكن لتحقيق قيمة ومستقبل مستدام للمنظمة (EFQM,2021, p7) ، ويستند هذا النموذج على قاعدة هامة من فكر الجودة الشاملة حيث يعتبر نموذج لتقييم جودة أداء المنظمات وتعزيز القدرات التنافسية لها وتحقيق التميز من خلال تقييم الوضع المهني للعاملين ومستوى تقدمهم بما يدعم تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجيتها واستثمار موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحسين الخطط المستقبلية (Dehaghan & Pourtaher, 2014, p142) .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

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

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

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

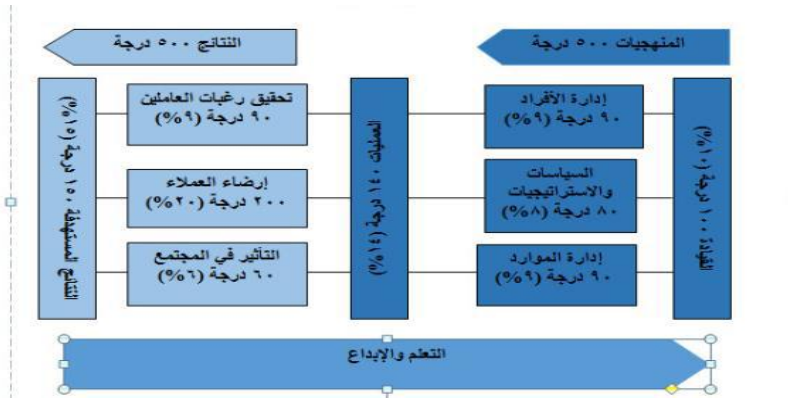
يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM إصدار ٢٠١٣ هو الإصدار الأساسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويتكون هذا النموذج والإصدار من محورين يترجم في تسعة أبعاد على النحو التالي (Medne, et.al., 2020, p33):
- المحور الأول : ويشير لمحور الممكنات Enablers ، وهو مقسم لخمس معايير رئيسية هي :

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

- المحور الثاني : ويشير لمحور النتائج Results ، وهو مقسم لأربعة معايير هي :
(نتائج المستفيدين – نتائج المجتمع – نتائج الموارد البشرية – نتائج الأعمال)
ويوضح الشكل رقم (٢) محاور وأبعاد النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣ على النحو التالي :

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني



الشكل رقم (٢)

أبعاد ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠١٣

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

وفي نفس الإطار ، وفي عام ٢٠٢٠ تم إصدار صياغة جديدة للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ليتناسب مع تغير توجهات المجتمعات المعاصرة وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسات ، كما أن النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 يدعم المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويشتمل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ على توزيع ٦٠ % من الممكنات Enablers و ٤٠ % من النتائج Results ، حيث يستند الإصدار الجديد للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إلى أن النتائج ينظر لها باعتبارها أمر في الماضي وبالتالي ليس بالضرورة التركيز عليها بقدر التركيز على الممكنات المتوفرة في الحاضر والمستقبل (أبوشحانة ، ٢٠٢١ ، ص ٣٠٢).

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

- المحور الأول : ويشير لمحور التوجه ، وهو مقسم لمعيارين رئيسيين هما :
(الغاية والرؤية والإستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة)

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

- المحور الثاني : ويشير لمحور التنفيذ ، وهو مقسم لثلاثة معايير هي :
(إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، إدارة الأداء وقيادة التحول)
- المحور الثالث : ويشير لمحور النتائج ، وهو مقسم لمعيارين هي :
(إنطباعات المعنيين ، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)
ويوضح الشكل رقم (٣) محاور وأبعاد النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠٢٠ على النحو التالي :



الشكل رقم (٣)

أبعاد ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠٢٠

* المصدر : إعداد الباحث ، نقلاً عن (Fonseca , 2021, p6).

وتأسيساً على ما سبق فإن أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ هي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة باعتبارها أحدث الإصدارات وتستخدم أهداف البحث ، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي (EFQM, 2021, pp14-31) :
١/٢/١/١. الغاية والرؤية والإستراتيجية : تشير غاية المؤسسة لبيان مختصر يوضح يوضح أهمية عمل المؤسسة والغرض الذي أنشئت لأجله ، أما رؤية المؤسسة فتصف ما

تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل أو حلم المؤسسة ، أما إستراتيجية المؤسسة فتشير إلى خطة المؤسسة في تحقيق غايتها وأهدافها على المدى البعيد .

٢/٢/١/١ . **الثقافة المؤسسية والقيادة** : وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكيات العاملين بالمؤسسة وتؤثر في طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً ، أما القيادة فتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما تشير إلى أي مدى تعتبر المؤسسة رائدة في مجالها ونموذج يحتذى بها ضمن النظام الإيكولوجي (البيئي) .

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

٤/٢/١/١ . **بناء قيمة مستدامة** : وهو قدرة المؤسسة على أن تكون على وعي بكيفية استخدام بيئتها بحيث تضمن عدم الإضرار بالبيئة مستقبلاً وبما يحقق التنمية المستدامة ٥/٢/١/١ . **إدارة الأداء وقيادة التحول** : وهو قدرة المؤسسة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح وهو ما يعرف بقيادة الأداء من ناحية ، ومن ناحية أخرى قدرة المؤسسة على إدارة عملية مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية بما يضمن ديمومة النجاح (قيادة التحول) .

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

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

يتضح مما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين نموذجي التميز المؤسسي الأوروبي الإصدار ٢٠١٣ و ٢٠٢٠ من حيث المحاور والأبعاد ، كما يتميز النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 باعتباره محور للدراسة الحالية عن الإصدار السابق

يكون نموذج EFQM 2020 ارتقى من كونه مجرد أداة للتطوير والتحسين المستمر إلى نموذج إداري وقيادي متكامل يربط عناصره الثلاث (توجه المؤسسة ، التنفيذ ، النتائج) ، كما يركز هذا النموذج على تحليل البيئة الحيوية للمؤسسة بما تشمله من أصحاب المصلحة (المعنيين) وبيئة المنافسة والمتغيرات المحيطة ، كما يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 محفز للإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وأفضل النتائج واستدامة قيمة الأعمال (شحاتة ، ٢٠٢١ ، ص ١٧٧) .

٢/١. الدراسات السابقة

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

١/٢/١. الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي

هدفت دراسة (Al-Majali & Al-Zu'bi, 2021) تحديد أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية على جامعة مؤتة ، وقد توصلت الدراسة لوجود مستوى عال من الإدراك بأهمية الذكاء الإستراتيجي لدى القادة الأكاديميين بجامعة مؤتة ، كما توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي .

كما هدفت دراسة (السيد ، ٢٠٢٠) للتعرف على الإطار النظري لكل من الذكاء الإستراتيجي و إدارة الأزمات المدرسية في الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم والأهمية والنماذج والإستراتيجيات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود نقص في الفهم والوعي بالمدخل الإدارية الحديثة وعلى رأسها الذكاء الإستراتيجي لدى عينة الدراسة ، بالإضافة لافتقار عينة الدراسة للقادة المبدعين الذين يساهموا في رسم المسارات لحلول الأزمات المدرسية.

تناولت دراسة (Masoud,et.al., 2020) موضوع نموذج مقترح للذكاء الإستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة وسلوك ريادة الأعمال في المنظمات ، وقد هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي للمدير مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في الوكالات الحكومية في البلدان النامية ، بناءً على نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

الذكاء الإستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي ، علاوة على ذلك ، هناك علاقة إيجابية مهمة بين سلوك المدير وسلوك قيادة الأعمال ، ومع ذلك ، كشف فحص متغيرات الوسيط بما في ذلك الخصائص الديموغرافية أن الخصائص الديموغرافية ليس لها أي تأثير على علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتطوير التنظيمي .

وقد هدفت دراسات (Alhamadi, 2020) و(الغامدي و السمحان ، ٢٠٢٠) و(كنوش و جعدي ، ٢٠٢٠) و(نصر، ٢٠٢٠) للتعرف على أثر علاقة الذكاء الإستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة ، وقد توصلت الدراسات لوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالإضافة لتقديم رؤية إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ضوء توظيف أبعاد الذكاء الإستراتيجي .

وقد تناولت دراسة (Baei, et.al., 2020) علاقة الذكاء الإستراتيجي للمديرين بتطوير المؤسسة بالتطبيق على الوكالات الحكومية بإيران دراسة حالة لمكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية بمدينة ساري ، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي للمدير وتطوير المؤسسة.

بالإضافة لذلك هدفت دراسة (Abd., et.al., 2019) لتحديد الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال بالجامعات العراقية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تؤدي لممارسات أكثر فعالية للإدارة الإستراتيجية في سبيل تحقيق ريادة الأعمال.

هذا وقد هدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٩) لمعرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر ، وتوصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي .

وقد هدفت دراسة (Purity, et.al., 2017) لقياس مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على نجاح الأعمال، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي ونجاح الأعمال.

كما تناولت دراسة (Keikha, et.al., 2016) علاقة الذكاء الإستراتيجي للمديرين التنفيذيين بأداء العاملين بالبنوك الخاصة بمدينة زاهدان الإيرانية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي بأبعاده الاستخبارات التنافسية وذكاء الأعمال و إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للعاملين.

٢/٢/١. الدراسات المتعلقة بإدارة التميز المؤسسي (وفقاً للنموذج الأوروبي

(EFQM

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

كما تناولت دراسة (أبوشحاتة ، ٢٠٢١) اختبار العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ، كماهدفت الدراسة لمعرفة تأثير الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ، وتوصلت الدراسة لقبول الفرض البديل الذي يفيد بوجود أثر للإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر .

كما هدفت دراسة (Fonseca,2021) إلى تحليل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020، مدعوماً بمراجعة الأدبيات وتحليل المحتوى ، للتعرف على أسسها النظرية والمستجدات الأكثر صلة مقارنة بإصدار ٢٠١٣ ، وقد توصلت الدراسة إلى أن

النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 يعتبر نموذج مناسب لجميع الأعمال ، كما أنه يتكون من سبعة معايير مجمعة في ثلاثة أبعاد (الاتجاه – التنفيذ – النتائج) . وقد تناولت دراسة (Fonceca, et.al., 2021) علاقة النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 بتداعيات الثورة الصناعية الرابعة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والمهارات والقدرات تعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ، كما توصلت الدراسة إلى أن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM يعد منظوراً استراتيجياً ومتكاملاً للتميز في الأعمال. كما تناولت دراسة (Turisova, et.al., 2021) تقييم الصيانة الإلكترونية بناءً على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 ، وقد توصلت نتائج التحليل لانخفاض مستوى تحول إدارة الصيانة في المؤسسات محل الدراسة للصيانة الإلكترونية.

وقد هدفت دراسة (شحاتة ، ٢٠٢١) للتعرف على الأسس الفكرية وإلقاء الضوء على أبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التميز المؤسسي وخاصة معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ومدى توفر معاييرها بجامعة الإسكندرية والمشكلات التي تعوق تطبيقها ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها توفر معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بجامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين درجات أفراد العينة لتوفر المعايير راجعة لخصائص الدرجة العلمية والمنصب الإداري ، كما قدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بجامعة الإسكندرية . هذا وقد هدفت دراسة (Hauber, 2020) لتحليل ما إذا كانت المؤسسات ستكسب فوائد مالية من تطبيق النموذج الأوروبي للتميز ، بالإضافة إلى إذا ما كانت المنظمات ستكون مستدامة في حال الاعتراف بها من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ؟ ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ISO 9001 والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM ، كما قدمت الدراسة رؤى جديدة فيما يخص الاستدامة والنموذج الأوروبي للتميز EFQM .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

وقد هدفت دراسة (عبدالله ، ٢٠٢٠) للتعرف على واقع تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM محقق بدرجة متوسطة بجامعة الوادي الجديد ، مع وجود قصور في تطبيق بعض معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM وهي نتائج العملاء ، نتائج المجتمع ، نتائج مؤشرات الأداء.

٤/٢/١. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والإطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة ، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمتغيرات البحث الحالي (الذكاء الإستراتيجي ، إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020) ، في ضوء ما يلي :

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

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

- اتفقت معظم الدراسات ومنها (Al-Majali & Al-Zu'bi, 2021) ، (السيد ، ٢٠٢٠) ، (أحمد ، ٢٠١٩) على توضيح أهمية الذكاء الإستراتيجي في المنظمات بأبعاده الرؤية المستقبلية والاستشراف والتفكير النظامي والشراكة والتحالفات الاستراتيجية والتحفيز والدافعية .

- كما اتفقت الدراسات السابقة ومنها (Alhamadi, 2020) ، (الغامدي و السمحان ، ٢٠٢٠) (نصر ، ٢٠٢٠) ، (كنوش و جعدي ، ٢٠٢٠) على إيجابية العلاقة و التأثير الإيجابي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل

من شركات الصناعات البتروكيماوية القطرية وشركة الاتصالات السعودية STC ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر و مؤسستي الاتصالات الجزائرية موبيليس و أوريدوا على التوالي ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

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

٥/٢/١. الفجوة البحثية

هناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- في ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (كمتغير مستقل) في علاقتها بأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وعلاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة.
- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي شركات الكهرباء المصرية مجال التطبيق بشكل خاص، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استندت

عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة ، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الجدول رقم (١) :

الجدول رقم (١)

الفجوة البحثية

| الدراسة الحالية | الفجوة البحثية | نتائج الدراسات السابقة |
|---|---|--|
| يتناول الباحث في هذه الدراسة موضوع الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في المنظمات العامة، من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية محل الدراسة . - تحديد أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة . - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق وتناول أحدث إصدار للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM إصدار ٢٠٢٠ . - قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات. | من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي : ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التي ربطت بشكل كلي أبعاد الذكاء الإستراتيجي مع أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020. | أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي : - وجود أهمية لتعزيز أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات لضمان اتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع متغيرات بيئة الأعمال الداخلية والخارجية . - أهمية الدور الذي تلعبه أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في تطوير أداء المنظمات وتنمية مهارات منسوبيها وتلبية توقعات المعنيين . - إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM 2020 على كافة المؤسسات ومنها المنظمات العامة مع مراعاة خصوصية كل مؤسسة عند التطبيق. |

* المصدر : من إعداد الباحث

٢. الدراسة الاستطلاعية والمشكلة البحثية

يشغل القطاع الحكومي في مصر دوراً كبيراً في تحديد وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق خطة الدولة للتنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " ، ويعتبر قطاع الكهرباء أحد أهم القطاعات بالدولة والمنوط بها عملية انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في ربوع مصر ، وهو الأمر الذي حتم على شركات قطاع الكهرباء تحقيق أعلى مستوى من التميز المؤسسي .

ورغم أن مصر كانت من أوائل دول العالم التي عرفت الكهرباء عام ١٨٩٣ ، إلا أنها عانت لعقود من عدم تطوير القدرات الكهربائية في مجال الإنتاج والتوزيع، مما جعلها تواجه مشاكل جمة في قطاع الكهرباء، شعر بها وعانى منها الجميع.

ولقد قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم ، ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها ، ومن خلال الدراسة الإستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث ، هذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال :

١/٢. المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية الثانوية : من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وكذلك الاعتماد على تقرير ممارسة الأعمال " Doing business " الصادر عن البنك الدولي ، يوضح الجدول رقم (٢) ترتيب مصر على المستوى العربي والدولي في مؤشر الحصول على الكهرباء على النحو الآتي :

الجدول رقم (٢)

ترتيب مصر التنافسي على مؤشر جودة الحصول على الكهرباء عربياً ودولياً

| الترتيب على المستوى الدولي | الترتيب على المستوى العربي | الدولة |
|----------------------------|----------------------------|----------|
| ١ | ١ | الإمارات |
| ٥١ | ٢ | تونس |
| ٥٩ | ٣ | المغرب |
| ٦٢ | ٤ | الأردن |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

| | | |
|-----|----|----------|
| ٦٤ | ٥ | السعودية |
| ٦٦ | ٦ | عمان |
| ٦٩ | ٧ | قطر |
| ٨٢ | ٨ | البحرين |
| ٩٥ | ٩ | الكويت |
| ٩٦ | ١٠ | مصر |
| ١٠٦ | ١١ | الجزائر |
| ١٢٠ | ١٢ | السودان |
| ١٢٤ | ١٣ | لبنان |
| ١٢٦ | ١٤ | العراق |
| ١٣٦ | ١٥ | ليبيا |

* إعداد الباحث ، نقلاً عن (World Bank , 2019, pp152-215) .

من الجدول السابق نلاحظ أن جمهورية مصر العربية تحتل ترتيب متأخر على مستوى تنافسية مؤشر جودة الحصول على الكهرباء عربياً و دولياً ، ورغم ذلك تبذل الحكومة المصرية جهوداً كبيرة لتنفيذ استراتيجيتها القومية الهادفة إلى تحديث وتطوير منظومة الكهرباء والطاقة المتجددة بكافة مكوناتها وبنيتها الأساسية، وذلك في إطار المساعي المتواصلة لدعم شبكة الكهرباء المصرية الشاملة المؤسسة على أحدث مستوى لنقل الطاقة الكهربائية على نحو آمن وسريع وبأقل قدر من الفاقد وأعلى درجة من الجودة، وبما يدعم المجالات التنموية كافة ويضمن استيعاب زيادة الاستهلاك وتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين بمختلف أنحاء الجمهورية، فضلاً عن الاستغلال الأمثل لمصادر الطاقة المتجددة والمقومات المتعددة التي تتمتع بها مصر في هذا المجال مما جعلها وجهة ومقصداً للعديد من شركات الطاقة العالمية ، وقد انعكست هذه الجهود في تقدم مصر ١٩ مركزاً في مؤشر جودة الحصول على الكهرباء الصادر عن البنك الدولي، لتصل للمركز ٧٧ في تقرير عام ٢٠٢٠ (الهيئة العامة للاستعلامات ٢٠٢١، ص٢)، ورغم ذلك مازال قطاع الكهرباء يحتاج المزيد من الاهتمام والتطوير حتى تتبوأ مصر المركز الذي يتناسب مع إمكانياتها عربياً ودولياً

، وبناء على البيانات الثانوية والتقارير والإحصائيات يمكن استخلاص أبرز مؤشرات قصور أداء شركات الكهرباء والتي تتمثل في : قصور كفاءة الموارد البشرية العاملة في القطاع ، قصور نظم تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة ، ضعف الاعتماد على منظومة الطاقة المتجددة ، وجود مشاكل في فواتير الاستهلاك .

٢/٢. المرحلة الثانية : الدراسة الإستطلاعية الميدانية : في إطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض ، تم القيام بدراسة إستطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال قيام الباحث بتوزيع استمارة استبيان على عدد ٥٠ مفردة من العاملين في شركات توزيع الكهرباء المصرية للوقوف على المشكلات الواقعية ، وكان محور هذه المقابلات يدور حول مدى إدراك عينة الدراسة الإستطلاعية للمتغيرات الرئيسية للدراسة ، وكذلك دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ، وقد كانت العبارات و نتيجة الإجابة عليها على النحو الوارد في الجدول رقم (٣) كالتالي :

الجدول رقم (٣)

إجابات عينة الدراسة الإستطلاعية

| م | العبارات | موافق | | محايد | | غير موافق | |
|---|--|-------|-----|-------|-----|-----------|-----|
| | | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ١ | يتوفر لدي المعرفة والإدراك بمفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجي | ٧ | ١٤% | ٩ | ١٨% | ٣٤ | ٦٨% |
| ٢ | يوجد اهتمام من ادارة الشركة بمشاركة جميع العاملين من كافة المستويات في تطوير الرؤية المستقبلية | ٣ | ٦% | ٩ | ١٨% | ٣٨ | ٧٦% |
| ٣ | تحرص إدارة الشركة على متابعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة | ١٢ | ٢٤% | ١٤ | ٢٨% | ٢٤ | ٤٨% |
| ٤ | تعمل إدارة الشركة على استغلال الخبرات والإمكانيات المتاحة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل | ٩ | ١٨% | ١٤ | ٢٨% | ٢٧ | ٥٤% |
| ٥ | تعقد إدارة الشركة مجموعة من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات | ٣٤ | ٦٨% | ٥ | ١٠% | ١١ | ٢٢% |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

| | | | | | | | |
|----|----|------|----|------|----|------|---|
| ٦ | ١١ | ٢٢ % | ١٧ | ٣٤ % | ٢٢ | ٤٤ % | تحرص الشركة في عقد اتفاقيات الشراكات والتحالفات الاستراتيجية على ضرورة قيام الشركاء بنقل الخبرات والتكنولوجيا وتدريب العاملين بالشركة في المشروعات المشتركة |
| ٧ | ٣ | ٦ % | ٦ | ١٢ % | ٤١ | ٨٢ % | تتيح إدارة الشركة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات |
| ٨ | ٨ | ١٦ % | ١٣ | ٢٦ % | ٢٩ | ٥٨ % | تشجع إدارة الشركة العاملين على تقديم أفكار وممارسات إبداعية وتعمل على تحفيزها |
| ٩ | ٨ | ١٦ % | ٣ | ٦ % | ٣٩ | ٧٨ % | يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد إدارة التميز المؤسسي |
| ١٠ | ٤ | ٨ % | ٢٧ | ٥٤ % | ١٩ | ٣٨ % | تعلن الإدارة غاية وروية واستراتيجية الشركة لجميع الأطراف المعنية |
| ١١ | ١٣ | ٢٦ % | ٢٦ | ٥٢ % | ١١ | ٢٢ % | يوجد نظام لحكومة الشركة (نظم - لوائح - قرارات - وغيرها ...) يتوافق مع القوانين والقرارات الحكومية |
| ١٢ | ١١ | ٢٢ % | ١٨ | ٣٦ % | ٢١ | ٤٢ % | تحرص قيادة الشركة على نشر ثقافة تنظيمية تتسم بتحفيز ومكافأة المتميزين |
| ١٣ | ١١ | ٢٢ % | ١٣ | ٢٦ % | ٢٦ | ٥٢ % | تحرص الشركة على عقد مؤتمرات واجتماعات دورية مع الأطراف المعنية بالمجتمع |
| ١٤ | ١٢ | ٢٤ % | ١٥ | ٣٠ % | ٢٣ | ٤٦ % | توفر الشركة صناديق لتقديم مقترحات من العاملين لتحسين العمليات والأنشطة الداخلية |

* المصدر : من إعداد الباحث

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية :

- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بشركات توزيع الكهرباء المصرية بمفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجي (وفقاً لاستجابة ٣٤ موظف من العينة، وبنسبة ٦٨%) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .
- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى عدم اهتمام ادارة الشركة بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في تطوير الرؤية المستقبلية في الشركة (وفقاً لاستجابة ٣٨ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٦ %) ، كما

أنه لا يوجد حرص من إدارة الشركة على متابعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (وفقاً لاستجابة ٢٤ موظف من العينة ، وبنسبة ٤٨%) ، كما أوضحت آراء عينة الدراسة الاستطلاعية ضعف استغلال إدارة الشركة للخبرات والإمكانيات المتاحة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل (وفقاً لاستجابة ٢٧ موظف من العينة ، وبنسبة ٥٤ %) ، كما أشارت النتائج أن إدارة الشركة عقدت مجموعة من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات (وفقاً لاستجابة ٣٤ موظف من العينة ، وبنسبة ٦٨%) ، ولكن على الجانب الآخر أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم الحرص على نقل الخبرات والتكنولوجيا وتدريب العاملين بالشركة بالشكل المطلوب في إطار المشروعات المشتركة (وفقاً لاستجابة ٢٢ موظف من العينة ، وبنسبة ٤٤%) ، إضافة لذلك توصلت نتائج تحليل عينة الدراسة الإستطلاعية لضعف فرصة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات (وفقاً لاستجابة ٤١ موظف من العينة ، وبنسبة ٨٢%) ، وكذلك ضعف تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية وتحفيزها من قبل إدارة الشركة (وفقاً لاستجابة ٢٩ موظف من العينة ، وبنسبة ٥٨%) وهذه النتائج تشير لضعف ممارسات أبعاد الذكاء الإستراتيجي في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة .

- وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بشركات توزيع الكهرباء المصرية بمفهوم وأبعاد إدارة التميز المؤسسي (وفقاً لاستجابة ٣٩ موظف من العينة، وبنسبة ٧٨%) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .
- كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم وضوح غاية ورؤية وإستراتيجية الشركة لجميع الأطراف المعنية (وفقاً لاستجابة ١٩ موظف من العينة ، وبنسبة ٣٨ %) ، كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم وضوح توفر نظام لحوكمة الشركة (نظم – لوائح – قرارات – وغيرها ...)

يتوافق مع القوانين والقرارات الحكومية (وفقاً لاستجابة ١١ موظف من العينة، وبنسبة ٢٢%) ، وحيادية الرأي في هذه النقطة وفقاً لاستجابة ٢٦ موظف من العينة، وبنسبة ٥٢%) ، كما أن العاملين لا يستشعرون حرص إدارة الشركة على تحفيز العاملين ومكافأة المتميزين منهم (وفقاً لاستجابة ٢١ موظف من العينة ، وبنسبة ٤٢ %) ، كما أشارت النتائج لقلّة المؤتمرات والاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الشركة مع الأطراف المعنية بالمجتمع (وفقاً لاستجابة ٢٦ موظف من العينة ، وبنسبة ٥٢ %) ، وهو ما يشير إلى ضعف توافر أبعاد إدارة التميز المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة .

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المنظمات تعد أحد أبرز متطلبات إدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة ، كما توصلت الدراسة الاستطلاعية الثانوية والميدانية أن شركات الكهرباء المصرية تعاني من القصور بناء على عدد من المؤشرات والظواهر التي تم الإشارة إليها في نتائج الدراسة الإستطلاعية ، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما هي الممارسات المرتبطة بأبعاد الذكاء الإستراتيجي بشركات الكهرباء المصرية ؟

٢. ماهي الممارسات المرتبطة بأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ؟

٣. إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتعزيز أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ؟

٣. أهداف الدراسة

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومستوى إدراك العاملين بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة لها .
 ٢. التعرف على أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 ومستوى إدراك العاملين بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة لها .
 ٣. تحليل تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تعزيز إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة .
 ٤. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعظم الاستفادة من تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي لتعزيز إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية محل الدراسة .
٤. أهمية الدراسة

١/٤. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحدثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة المصرية خاصة ، ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة ، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة- نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر.

٢/٤. الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- مجال التطبيق وهي شركات الكهرباء المصرية ، وقد وضعت القيادة السياسية قضية تأمين احتياجات مصر من الطاقة الكهربائية مسألة أمن قومي، ووضعتها ضمن أجندتها الرئيسية باعتبارها الركيزة الرئيسية للتنمية فى شتي مجالات الحياة، خاصة أن الطاقة هي وقود التقدم، والركيزة الأساسية في إحداث التنمية الشاملة في كافة المجتمعات، وتسعى كل دول العالم إلى تأمين احتياجاتها من مصادر الطاقة المختلفة ، وبالتالي

دراسة متغيرات البحث الرئيسية على هذه الشركات سيعمل على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الفردي و التنظيمي .

■ كما تكمن أهمية الدراسة العملية في المشكلات المتعددة التي تعاني منها المنظمات العامة ومنها شركات الكهرباء المصرية والتي تتطلب حلول معاصرة وحديثة تستدعي نوع متفرد من قادة المنظمات يتسمون بالذكاء الإستراتيجي والقدرة على تطبيق أبعاده بالمنظمة .

■ كما يستمد البحث أهميته العملية من خلال إنشاء قيمة مستدامة للمنظمات العامة من خلال النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 عن طريق فهم الثغرات وتحديد الحلول الممكنة للمضي نحو تحقيق التوجه الإستراتيجي للمنظمة .

■ كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في اختبار علاقة الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية ، الاستشراف ، التفكير النظامي ، الشراكة والتحالفات الإستراتيجية، التحفيز والدافعية) ، بإدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بأبعاده (الغاية والرؤية والاستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة ، إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، إدارة الأداء وقيادة التحول ، إنطباعات المعنيين ، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي).

٥. قياس متغيرات الدراسة

لغرض قياس متغيرات البحث ، قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء ، ويوضح الجدول رقم (٤) مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها على النحو التالي :

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

الجدول رقم (٤)
مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

| المتغير | نوعه | أبعاده | عدد الفقرات | المراجع من الدراسات السابقة |
|---|-------|---------------------------------|-------------|--|
| الذكاء الإستراتيجي | مستقل | الرؤية الإستراتيجية | ٨ | Al-Majali & Al-(Zu'bi, 2021) |
| | | الإستشراف | ٧ | (Alhamadi,2020) |
| | | التفكير النظامي | ٧ | (Masoud,2020) |
| | | الشراكة والتحالفات الإستراتيجية | ٨ | (السيد ، ٢٠٢٠ ، الغامدي والسبحان ، ٢٠٢٠ ، (نصر ، ٢٠٢٠) (Abuzaid,2017) ، |
| | | التحفيز والدافعية | ٨ | |
| إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 | تابع | الغاية والرؤية والإستراتيجية | ٨ | (Din,et.al., 2021) |
| | | الثقافة المؤسسية والقيادة | ٧ | (Fonseca, 2021) |
| | | إشراك المعنيين | ٧ | (أبوشحاتة ، ٢٠٢١ ، Murthy, et.al.,) |
| | | بناء قيمة مستدامة | ٦ | Turisova,) ، (2021 |
| | | إدارة الأداء وقيادة التحول | ٨ | (et.al., 2021 ، (شحاتة Hauber,) ، (٢٠٢١ ، (2020) |
| | | إنطباعات المعنيين | ٦ | |
| | | الأداء الإستراتيجي والتشغيلي | ٧ | |

* المصدر : من إعداد الباحث .

٦. فروض الدراسة

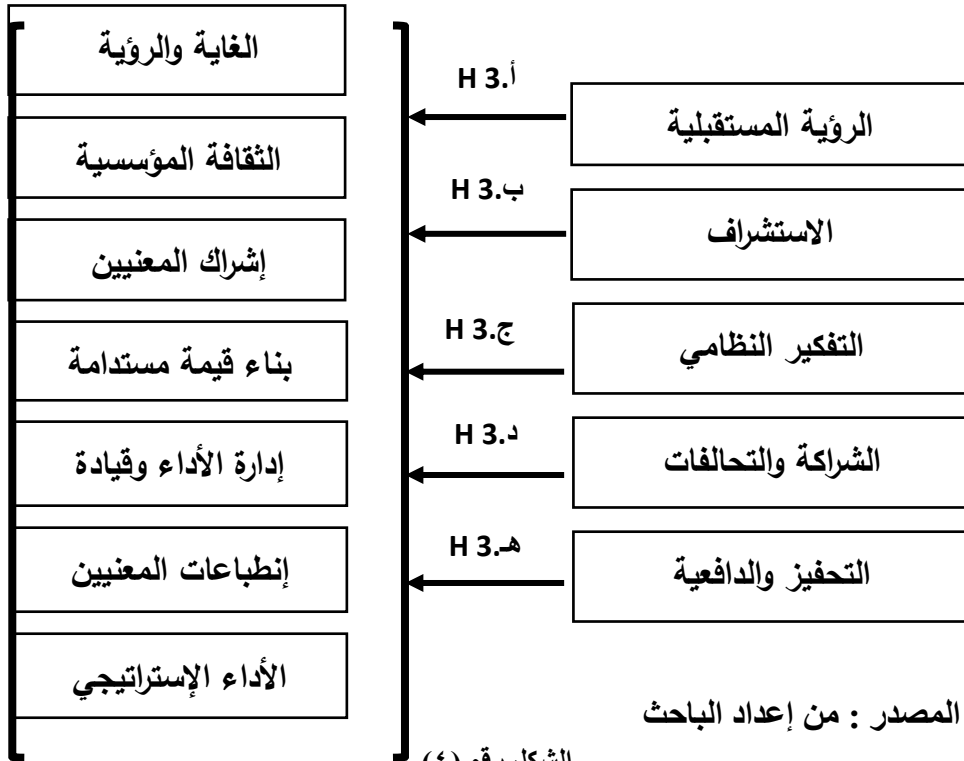
في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة ، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم (٤) :

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

إدارة التميز المؤسسي وفقاً
للنموذج الأوروبي EFQM
2020

الذكاء الإستراتيجي
(متغير مستقل)



* المصدر : من إعداد الباحث

الشكل رقم (٤)

نموذج متغيرات الدراسة

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث يمكن صياغة فروض البحث فى الفروض التالية:
١. الفرض الرئيسي الأول : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية .

٢. الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .
٣. الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

ب. الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية.

ج. الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية.

د. الفرض الفرعي الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

هـ . الفرض الفرعي الخامس : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

٧. منهجية الدراسة

قام الباحث باستقراء مجموعة من المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، بالإضافة لذلك فقد قام الباحث بدراسة مسحية وذلك في محاولة لتفسير الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً بأبعادها (الذكاء الإستراتيجي ، إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020) ، هذا بجانب تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال توضيح نوع ومصادر البيانات ، مجتمع وعينة الدراسة ، قياس متغيرات الدراسة ، طرق وأساليب جمع البيانات وذلك على النحو التالي :

١/٧. نوع ومصادر البيانات

١/١/٧. البيانات الثانوية :

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بأبعاد الذكاء الإستراتيجي ، وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020، من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة المنشورة بالمؤتمرات والدوريات والمواقع الإلكترونية ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالجامعات المختلفة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة .

٢/١/٧. البيانات الأولية :

تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في شركات توزيع الكهرباء المصرية ، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة على الأسئلة بمصادقية ، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً ، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة .

٢/٧. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات توزيع الكهرباء المصرية ، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من شركات توزيع الكهرباء بالقاهرة الكبرى والتمثلة في شركتي شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء .

ويتمثل النطاق الجغرافي لشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء (أحياء شمال وشرق محافظة القاهرة ومدن القاهرة الجديدة ومدينة السلام ومدينة العبور بمحافظة القاهرة والخانكة وشبرا الخيمة والقناطر الخيرية وبهتيم بمحافظة القليوبية) ، كما يتمثل النطاق الجغرافي لشركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء (أحياء غرب وجنوب محافظة القاهرة وكامل أحياء محافظة القاهرة) .

واعتمد الباحث على أسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبر عدد العاملين في شركتي شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء محل الدراسة ، وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين في شركتي شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء محل الدراسة بمختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) ، ويقدر عدد العاملين في شركتي شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء بحوالي ٢٧٦٥٦ موظف تقريباً ، كما هو مبين في الجدول رقم (٥) على النحو الآتي :

الجدول رقم (٥)

أعداد العاملين بشركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة

| توزيع العاملين (مجتمع الدراسة) | | | | اسم الشركة |
|--------------------------------|---------------|------------|------------|--------------|
| الإجمالي | إدارة تنفيذية | إدارة وسطى | إدارة عليا | |
| ١١٧٠٠ | ٧٨٠٩ | ٣٣٩٦ | ٤٩٥ | شمال القاهرة |
| ١٥٩٥٦ | ١١٣٥٩ | ٣٩٩٩ | ٥٩٨ | جنوب القاهرة |
| ٢٧٦٥٦ | ١٩١٦٨ | ٧٣٩٥ | ١٠٩٣ | الإجمالي |

* المصدر : اعداد الباحث ، في ضوء بيان أعداد العاملين بالشركات محل الدراسة ، الشركة القابضة لكهرباء مصر، التقرير السنوي ، ٢٠٢٠ .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

أما عينة الدراسة فقد اعتمد الدارس في تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار على القانون التالي (أبو القاسم، ٢٠٠٥، ص ٩٥):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

حيث أن :

n: تمثل حجم العينة

$Z_{\alpha/2}^2$: القيمة الجدولية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥ % وهي ١.٩٦

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠ %

e: حدود الخطأ وهي ٥ % لمستوى ثقة ٩٥ %

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة $n = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / (0.05)^2 = 384$ مفردة

ولتحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار ، يمكن استخدام المعادلة التالية :

$$n = n / (1+n/N)$$

n: حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

n: حجم العينة بدون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

N: حجم مجتمع الدراسة

بالتالي يكون حجم العينة المطلوب للدراسة كالتالي $n = 384 / (1 + 384/27606) = 379$ مفردة.

بالتالي فإن عينة الدراسة تشير إلى ٣٧٩ مفردة من العاملين بشركتي شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء محل الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية نظراً لعدم تجانس مفردات المجتمع من حيث المستوى الإداري ، وقد تم الحصول علي ٣٧٩ استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة ١٠٠ % ، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (٦) على النحو الآتي :

الجدول رقم (٦)

توزيع حجم عينة العاملين بشركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة

| توزيع العاملين (عينة الدراسة) | | | | اسم الشركة |
|---------------------------------|---------------|------------|------------|--------------|
| الإجمالي | إدارة تنفيذية | إدارة وسطى | إدارة عليا | |
| ١٦٠ | ١٠٧ | ٤٦ | ٧ | شمال القاهرة |
| ٢١٩ | ١٥٦ | ٥٥ | ٨ | جنوب القاهرة |
| 379 | 263 | 101 | 15 | الإجمالي |

* المصدر : اعداد الباحث.

٣/٧. طرق وأساليب جمع البيانات

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

١/٣/٧. المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) : ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات من (١ إلى ٣٨)، البعد الأول : الرؤية المستقبلية الذي يشتمل العبارات من (١ إلى ٨) ، البعد الثاني: الاستشراف الذي يشتمل العبارات من (٩ إلى ١٥) ، البعد الثالث: التفكير النظامي الذي يشتمل العبارات من (١٦ إلى ٢٢)، البعد الرابع : الشراكة والتحالفات الإستراتيجية الذي يشتمل العبارات من (٢٣ إلى ٣٠) ، البعد الخامس : التحفيز والدافعية والذي يشتمل العبارات من (٣١ إلى ٣٨) .

٢/٣/٧. المتغير التابع (إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020) : ويشتمل على سبعة أبعاد متضمنة العبارات من (٣٩ إلى ٨٧) ، البعد الأول : الغاية والرؤية والإستراتيجية الذي يشتمل العبارات من (٣٩ إلى ٤٦) ، البعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة الذي يشتمل العبارات من (٤٧ إلى ٥٣) ، البعد الثالث: إشراك المعنيين الذي يشتمل العبارات من (٥٤ إلى ٦٠) ، البعد الرابع: بناء قيمة مستدامة الذي يشتمل العبارات من (٦١ إلى ٦٦) ، البعد الخامس : إدارة الأداء وقيادة

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

التحول الذي يشتمل العبارات من (٦٧ إلى ٧٤) ، البعد السادس : إنطباعات المعنيين الذي يشتمل العبارات من (٧٥ إلى ٨٠) ، البعد السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي الذي يشتمل العبارات من (٨١ إلى ٨٧).

٨. حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١/٨. **الحدود الموضوعية** : يقتصر موضوع البحث على اختبار علاقة الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية ، الاستشراف ، التفكير النظامي ، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، التحفيز والدافعية) ، بإدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بأبعاده (الغاية والرؤية والإستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة ، إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول ، إنطباعات المعنيين ، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) .

٢/٨. **الحدود المكانية** : تم تطبيق الدراسة على شركتي شمال القاهرة لتوزيع

الكهرباء وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء .

٣/٨. **الحدود الزمنية** : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ .

٩. الدراسة الميدانية

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS VR(23) ، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا- كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان ، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية ، ثم الإحصاء التحليلي متمثل في اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA عند مستوى ٠.٠٥ ، اختبار T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين متوسطي فئتين ، معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس اتجاه العلاقة وقوتها وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression . وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

١/٩. معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (٧)

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

| معامل الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | أبعاد الدراسة |
|---|--------------|--------------|--|
| أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) | | | |
| ٠.٨٥٥ | 0.731 | ٨ | الرؤية المستقبلية |
| ٠.٨٦٩ | 0.755 | ٧ | الاستشراف |
| ٠.٩١٢ | 0.832 | ٧ | التفكير النظامي |
| ٠.٨٧٥ | ٠.٧٦٦ | ٨ | الشراكة والتحالفات الإستراتيجية |
| ٠.٨٢٠ | ٠.٦٧٢ | ٨ | التحفيز والدافعية |
| ٠,٨٦٧ | ٠,٧٥١ | | إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي |
| أبعاد المتغير التابع (إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020) | | | |
| ٠.٨١٦ | 0.٦٦٦ | ٨ | الغاية والرؤية والإستراتيجية |
| ٠.٨٤٢ | 0.709 | ٧ | الثقافة المؤسسية والقيادة |
| ٠.٨٤٣ | 0.710 | ٧ | إشراك المعنيين |
| ٠.٨٢٣ | ٠.٦٧٧ | ٦ | بناء قيمة مستدامة |
| ٠.٨٥١ | 0.725 | ٨ | إدارة الأداء وقيادة التحول |
| ٠.٨٣٧ | 0.700 | ٦ | إنطباعات المعنيين |
| ٠.٨٧٦ | 0.767 | ٧ | الأداء الاستراتيجي والتشغيلي |
| ٠,٨٤١ | ٠,٧٠٨ | | إجمالي أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM 2020) |
| ٠,٨٥٤ | ٠,٧٣٠ | | إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي و إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM 2020) (إجمالي أبعاد المتغير المستقل و التابع) |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، ويعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف ، وقد تبين أن معامل الفاكرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) قد بلغ (٠,٧٣) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، وكذلك الاستمارة ككل تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ، حيث أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من (٠,٦) كلما كانت المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهرة البحثية قياساً سليماً ، وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (٠,٨٥٤) ، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (كمتغير مستقل) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين (٠.٧٣١ إلى ٠.٨٣٢) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 (كمتغير تابع) إلى الارتفاع وتراوحت بين (٠.٦٦٦ إلى ٠.٧٦٧) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

٢.٩ اختبار فروض الدراسة

١.٢.٩ : الفرض الرئيسي الأول : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية .

لتحديد مدى وجود فروق بين مفردات عينة الدراسة حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية ، فقد تم الاعتماد على اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين الشركتين، كما تم الإعتماد على تحليل التباين الأحادي فى اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل لمعرفة الفروق بين مفردات عينة ، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٨) :

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار تحليل T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين شركتي (شمال وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء) فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي

| الأبعاد | العدد (ن) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية (df) | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | الدلالة Sig |
|--------------|-----------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| شمال القاهرة | ١٦٠ | 2.٤٠2 | 0.٧53 | ٣٧٨ | ٠.000 | ٢.٦٧٥ | 0,722 |
| جنوب القاهرة | ٢١٩ | ٢.١١1 | 0.٦٥0 | | | | |

* دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

* دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

توضح نتائج الجدول رقم (٨) أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الشركتان محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي ، وهو ما يثبت صحة الفرض الصفري القائل بأنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية .

ثانياً: الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

لتحديد مدى وجود فروق بين مفردات عينة الدراسة حول إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM ٢٠٢٠ بشركات الكهرباء المصرية ، فقد تم الاعتماد على اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين الشركتين، كما تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل لمعرفة الفروق بين مفردات عينة ، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٩) :

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين شركتي (شمال وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء) فيما يتعلق بأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

| الأبعاد | العدد (ن) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية (df) | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | الدلالة Sig |
|--------------|-----------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| شمال القاهرة | ١٦٠ | 2.٠٠١ | 0.٦53 | ٣٧٨ | ٠.250 | ٢.٠٠٥ | 0,810 |
| جنوب القاهرة | ٢١٩ | ٢.٢٠٠ | 0.٦٤0 | | | | |

* دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

* دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

توضح نتائج الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الشركتين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 وهو ما يثبت صحة الفرض الصفري القائل بأنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية

ثالثاً : الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط علي العلاقة بين الرؤية المستقبلية الخاضعة للدراسة كمتغير مستقل ، وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٠) وذلك على النحو التالي:

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية، عند مستوى (١%) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٥٩%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدره في تفسير التباين تصل إلى حوالي (35%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه ان المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) تفسر (٣٥%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التميز المؤسسي). أي ان (٣٥%) من التغير في إدارة التميز المؤسسي يرجع الى الرؤية المستقبلية.

الجدول رقم (١٠)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

| Sig. | T | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|------|--------|------------------|------------------|
| .000 | 18.652 | 0.349 | 0.591 |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية . " فإن نتائج الاختبار

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

المستخدم بالجدول رقم (١٠) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية":

ب. الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراق وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإستشراق وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الاستشراق كمتغير مستقل، وأبعاد إدارة التميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة، من خلال الجدول رقم (١١) وذلك على النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإستشراق وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية، عند مستوى (١%) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٤٥%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدره في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٣٤%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه ان المتغير المستقل (الاستشراق) تفسر (٣٤%) من المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أبعاد التميز المؤسسي) ، أي ان (٣٤%) من التغير في أبعاد التميز المؤسسي يرجع الى الاستشراق.

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

الجدول رقم (١١)
مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

| Sig. | T | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|------|--------|------------------|------------------|
| .001 | 52.571 | 0.339 | 0.453 |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراق وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية." فإن نتائج الاختبار المستخدم جدول رقم (١١) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.١ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراق وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية."

ج . الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين التفكير النظامي كمتغير مستقل ، وأبعاد إدارة التميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٢) وذلك على النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء

المصرية ، عند مستوى (٥%) وفقاً لاختبار(ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٤٠%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.
 (ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (16%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (التفكير النظامي) تفسر (16%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أبعاد إدارة التميز المؤسسي) ، أي أن (16%) من التغير في أبعاد إدارة التميز المؤسسي يرجع إلى التفكير النظامي.

الجدول رقم (12)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

| Sig. | T | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R |
|------|---------|------------------------------|------------------|
| .010 | 119.070 | 0.164 | 0.401 |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (١٢) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٥ وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ".

د. الفرض الفرعي الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، قام

الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل ، وأبعاد إدارة التميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٣) وذلك على النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، عند مستوى (٥%) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٥١%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار .
(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٢٦%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (الشراكة والتحالفات الاستراتيجية) تفسر (٢٦%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أبعاد إدارة التميز المؤسسي) ، أي أن (٢٦%) من التغير في أبعاد إدارة التميز المؤسسي يرجع الى الشراكة والتحالفات الاستراتيجية .

الجدول رقم (١٣)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

| Sig. | T | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|------|---------|------------------|------------------|
| .010 | 126.990 | ٠.٢٦ | 0.511 |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية المصرية " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١٣) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٥ وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية".

د. الفرض الفرعي الخامس : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين التحفيز والدافعية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين التحفيز والدافعية كمتغير مستقل ، وأبعاد إدارة التميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (١٤) وذلك على النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية ، عند مستوى (١%) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٤٦%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٢١%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (التحفيز والدافعية) تفسر (٢١%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أبعاد إدارة التميز المؤسسي) ، أي أن (٢١%) من التغير في أبعاد إدارة التميز المؤسسي يرجع الى التحفيز والدافعية .

الجدول رقم (١٤)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

| Sig. | T | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R |
|------|---------|------------------------------|------------------|
| .000 | 110.321 | ٠.٢١ | 0.460 |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية المصرية " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١٤) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١٩. وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية " .

١٠. نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

١٠/١. أشارت نتائج الدراسة لمجموعة من النتائج العامة على النحو التالي :

- تتعرض شركات الكهرباء المصرية بشكل خاص والمنظمات العامة بشكل عام للعديد من التحديات والمتغيرات وهو الأمر الذي فرض على قيادات هذه المنظمات ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة وآليات إستراتيجية مبتكرة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال والتكيف والمرونة في التعامل معها .

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة والتي تدعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة والتنبؤ بالتحديات المستقبلية وبما يضمن تحقيق التميز المؤسسي .

- تعزيز الذكاء الإستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية بشكل خاص والمنظمات العامة بشكل عام يتطلب أن يتحلى القادة بقدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ، القدرة على التبصر وفهم القوى التي تشكل مستقبل المؤسسة ، دعم تطبيق التفكير النظامي

في المؤسسة ، عقد شراكات وتحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأخرى ومنظمات المجتمع الخارجي ، الاهتمام بتحفيز العاملين وتمكينهم وإستثارة دافعيتهم للعمل والإنجاز .
- تعد نماذج التميز في الأداء المؤسسي واحدة من أبرز الأساليب التي تحقق نقلة نوعية في أداء المؤسسات ، وتعتبر إدارة التميز المؤسسي فلسفة إدارية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التكامل والتنسيق بين عناصر أداء المؤسسة مما يعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة .

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

- تدعم أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM 2020 والمتمثلة في سبعة أبعاد (الغاية والرؤية والاستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة ، إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، إدارة الأداء وقيادة التحول ، إنطباعات المعنيين ، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات .

٢/١٠ . نتائج متعلقة باختبار الفروض :

جدول (١٥)

ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة

| النتيجة | الفرض | م |
|--------------------------------------|---|----------------------|
| قبول الفرض الصفري | لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية | الفرض الرئيسي الاول |
| قبول الفرض الصفري | لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية | الفرض الرئيسي الثاني |
| رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية | الفرض الرئيسي الثالث |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

| | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية | الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث |
| الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية. | الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث |
| الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية | الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث |
| الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية | الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث |
| الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والناقدية وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 بشركات الكهرباء المصرية | الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث |

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

١١. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات ، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما في الجدول رقم (١٦) :

جدول (١٦)

توصيات الدراسة

| المسؤول عن التنفيذ | آلية التنفيذ | التوصية |
|--|--|--|
| - الإدارة العليا - مديري الإدارات والقطاعات الرئيسية بالمؤسسة | - إنشاء مركز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي - تصميم وتوصيف وظائف مرتبطة بموضوع الذكاء الاستراتيجي (مدير مركز / وحدة الذكاء الاستراتيجي) - اسهام كل الوحدات الادارية بالمنظمة في تغذية وحدة الذكاء الاستراتيجي بالمعلومات | بناء وتطوير الذكاء الاستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية بشكل خاص وبالمنظمات العامة بشكل عام |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

| | | |
|--|--|---|
| <p>- إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) - إدارة الاتصال الداخلي</p> | <p>- تصميم برامج تدريبية لرفع مهارات قيادة المنظمة فيما يخص تعزيز مهارات وأبعاد الذكاء الإستراتيجي . - عمل ندوات ولقاءات وتوزيع كتيبات وأدلة تعزز من ثقافة الذكاء الإستراتيجي بالمنظمة</p> | <p>تعزيز وتنمية مهارات وأبعاد الذكاء الإستراتيجي في شركات الكهرباء المصرية بشكل خاص والمنظمات العامة بشكل عام</p> |
| <p>- الإدارة العليا</p> | <p>- جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ومتغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات .</p> | <p>تعزيز إستشراف المستقبل من قبل قادة شركات الكهرباء المصرية بشكل خاص والمنظمات العامة بشكل عام</p> |
| <p>- الإدارة العليا</p> | <p>- إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مع شركات كهرباء دولية وإقليمية - التأكيد على عمليات تبادل الخبرات والتكنولوجيا وعقد برامج تدريب بناء على هذه الشراكات</p> | <p>تشجيع إقامة الشراكات والتحالفات الإستراتيجية بشركات الكهرباء المصرية بشكل خاص والمنظمات العامة بشكل عام</p> |
| <p>- الإدارة العليا</p> | <p>- إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة المتولدة في الشركة . - تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة والعمل على نقلها ومشاركتها .</p> | <p>تعزيز التفكير النظامي في شركات الكهرباء المصرية بشكل خاص والمنظمات العامة بشكل عام</p> |
| <p>- الإدارة العليا</p> | <p>- عمل ندوات ودورات تدريبية عن أبعاد التميز المؤسسي وكيفية تطبيقه وفقاً لنماذج التميز المؤسسي وفي مقدمتها النموذج الأوروبي للتميز EFQM .</p> | <p>نشر ثقافة التميز المؤسسي للقيادات والعاملين بشركات الكهرباء المصرية</p> |
| <p>- الإدارة العليا - إدارة العلاقات العامة والاتصال</p> | <p>- وضع آلية مفعلة وموثقة ومعتمدة لقياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم . - فتح قناة اتصال مباشرة بين المعنيين بخدمات الشركة وقيادات الشركة لتقديم المقترحات والشكاوى .</p> | <p>ضرورة قيام شركات توزيع الكهرباء المصرية بقياس رضا المعنيين بشكل مستمر</p> |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمسي حسني

| | | |
|---|---|---|
| - إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية | - التقدير المادي العادل والموضوعي من خلال الرواتب والمكافآت . - المعاملة العادلة من خلال توزيع الأعباء الوظيفية وفرص الترقيات . - تكريم الموظفين الموهوبين على مستوى شركات الكهرباء بشكل دوري . | وضع سياسات للحوافز تشمل التحفيز المادي والمعنوي لضمان استمرارية الموهوبين وتعزيز انتمائهم لشركات الكهرباء المصرية |
| - الإدارة العليا | - توفير بيئة عمل مشجعة للإبداع تحقق طموحات الأفراد الموهوبين . - توفير التقدير المادي والمعنوي المناسب . - إعطاء الأفراد الموهوبين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المهنية . | جعل شركات قطاع الكهرباء المصرية مكاناً جذاباً للعمل وللموهوبين |

توصيات للدراسات المستقبلية

- دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمات العامة
- علاقة الذكاء الإستراتيجي بإدارة رأس المال بشري بالمنظمات العامة .
- دراسة تحليلية مقارنة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠١٣ و إصدار ٢٠٢٠
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاع آخر .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- إبراهيم ، محمد . (٢٠٢٠). " تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM". **مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية** ، عدد خاص . ص ص ٢٢٤-٢٥٧.
- أبوشحاتة ، ثناء . (٢٠٢١). " دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي : دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر ". **مجلة البحوث المالية والتجارية** ، ٢٢(٤). ص ص ٢٨٢-٣٥٦.
- أحمد ، نجلاء . (٢٠١٩). " دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم: دراسة ميدانية ". **مجلة الدراسات والبحوث التجارية** ، ٣٩(١). ص ص ٣٠٥-٣٤٨ .
- الألفي ، هاني . (٢٠١٦). " الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل ". **مستقبل التربية العربية** ، ٢٣ (١٠٤). ص ص ١١-١٢٨ .
- الحريرات ، أحمد . (٢٠٢٠). " أثر الذكاء الإستراتيجي في التطوير التنظيمي ". **رسالة ماجستير غير منشورة** . كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة : الأردن .
- السيد ، أميرة . (٢٠٢٠). " آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي ". **مجلة كلية التربية ببناها** ، ٣١ (١٢٢)، ص ص ٥٣٥-٥٦٤.
- الشمري ، عادل و الغامدي ، مشاعل . (٢٠٢٠). " إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ". **دراسات - العلوم التربوية** ، ٤٧ (٢). ص ص ٥٣٦-٥٦٢.
- الغامدي ، عبدالرحيم و السمحان ، فاطمة . (٢٠٢٠). " أثر الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC ". **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، ٣٤ (٢). ص ص ٢٧٣-٣٠٢.
- النعيمي ، عبدالله . (٢٠١٩). " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية ". **رسالة دكتوراه غير منشورة** . كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة : الأردن .
- الهاشمي ، ربيعي و الشيخ ، سوس . (٢٠٢١). "إسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة : دراسة تطبيقية على جامعة أدرار ". **مجلة رؤى إقتصادية** ، ١١(١). ص ص ٥٠٥-٥٢٠.

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

- الهيئة العامة للإستعلامات . (٢٠٢٠). **حصاد قطاع الكهرباء** .
- بلقفيه ، أبوبكر . " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة " . **رسالة دكتوراه غير منشورة** . كلية التجارة ، جامعة المنصورة : مصر .
- شحاتة ، أحمد . (٢٠٢١) . " إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM " . **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية : مصر .
- عبدالله ، شيماء . (٢٠٢٠) . " تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز EFQM " . **المجلة العلمية لكلية التربية** ، (٣٤) . ص ص ١٠٠-٥٨ .
- عتريس ، محمد . (٢٠١٧) . " تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وتطبيقته لدى النبي صلى الله عليه وسلم " . **مجلة كلية التربية** ، ٢٨ (١١١) . ص ص ١-١١٣ .
- كنوش ، محمد و جعدي ، نبيلة . (٢٠٢٠) . " دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة : دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس و مؤسسة أوريدوا " . **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي** ، ٧ (٣) . ص ص ١٢٩٧-١٣٠٨ .
- نصر ، عزة . (٢٠٢٠) . " الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر " . **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية** ، ٤٤ (٤) . ص ص ٢٠٦-٨٥ .

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية

- Abd, K., et.al. (2019). "Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence". **Academy of Strategic Management Journal**, 18(4). pp 1-8.
- Abu Zaid, Ahmed. (2017). "Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies". **International Journal of Business Management and Economic Research**, 8(1). pp 884-893.

- Agnello, P., et.al. (2015). "Implications of Modern Intelligence Research for Assessing Intelligence in the Workplace". **Human Resource Management Review**, 25(1). pp 47-55.
- Alhamadi, M. (2020). "Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar ". **Global Journal of Management and Business Research**, 20(2). pp1-11.
- Al-Majali, Rateb., Al-Zu'bi, Khaled. (2021). "The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education: A Field Study of Mutah University". **Mutah for Researches and Studies – Human and Social Sciences Series**, 36 (2). pp 13-32.
- Alnoukari, M., Hanano, A. (2017). "Integration of Business Intelligence with Corporate Strategic Management". **Journal of Intelligence Studies in Business**, 7(2). pp 5-16.
- Alomian, N., et.al. (2019). "The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan". **International Journal of Business and Social Science**, 10(4). pp 66-74.
- Baei, F., et.al. (2017). "The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran -Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare". **International Review of Management and Marketing**, 7(2). pp 244-249.
- Barnea, Avner. (2018). "National Strategic Intelligence and Competitive Intelligence: How a Comparative View and Mutual Learning Can Help Each?". **Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence**, 10 (2). pp133-151.
- Dehaghan, Z., Pourtaher, M. (2014). "A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model". **WALIA Journal**, 30 (2). pp 141-146.

- Din, A., et.al. (2021). "What Makes Excellence Models Excellent: A Comparison of the American, European and Japanese models". **The TQM Journal**, 33 (6). pp 1143-1162.
- **EFQM**. (2021). "The EFQM Model ". Revised 2nd Edition.
- Esmaili, M. (2014). "A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Management". **International Journal of Asian Social Science**, 4(10). pp 1045-1061.
- Fonseca, L., et.al. (2021). "Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications". **Sustainability** ,13(6). pp 1-20.
- Fonseca, Luis. (2021). "The EFQM 2020 Model: A Theoretical and Critical Review". **Total Quality Management & Business Excellence**, Retrieved to this article: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121> . pp1-29.
- Hauber, Denise. (2020). A Study of the EFQM Model: Financial Results, Sustainability & the Relation with ISO 9001 ". **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. Business School, University of Barcelona: Spain.
- Keikha, B., et.al. (2016). "Investigating Effects of Strategic Intelligence of Managers on Performance of Employees (Case Study: Private Banks in City of Zahedan)". **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 7 (3). pp 263-276.
- Kirilov, I. (2019). "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector". **PhD Thesis**: Unpublished dissertation. College of Management and technology, Walden University: United States.
- Maccoby, M., Scudder, T. (2011). "Strategic Intelligence Definition: Conceptual System of Leadership for Change". **Performance Improvement**, 50 (3). pp 32- 40.

- Masoud, A., et.al. (2020). "Proposing a Model of Manager's Strategic Intelligence, Organization Development, and Entrepreneurial Behavior in Organizations ". **Journal of Management Development**, 39 (4). pp 559-579.
- Mcdowell, Don. (2009). **Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users**. Rev.ed, Scarecrow Press, INC: UK.
- Medne, A., et.al. (2020). "Sustainability of a University's Quality System[^]: Adaptation of the EFQM Excellence Model". **International Journal of Quality and Service Sciences**, 12 (1). pp 29-43.
- Michael, Keegan J. (2016). "Perspective on Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change with Dr. Michael Maccoby". **The Business of Government**. Available at: <http://www.Businessofgovernment.org>. Accessed on: 22/11/2021.
- Mora, A., et.al. (2020). "TQM Factors and Organizational Results in the EFQM Excellence Model Framework: An Explanatory and Predictive Analysis". **Industrial Management & Data Systems**, 120(12). pp 2297-2317.
- Murthy, M., et.al. (2021). "Progression of EFQM and Deep-Dive into EFQM 2020". **Recent Advances in Smart Manufacturing and Materials, Lecture Notes in Mechanical Engineering**. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Nguyen, Thi Nguyet Que. (2010). " Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Study of Vietnamese Enterprises". **PhD. Thesis**: Unpublished dissertation. College of Management, Southern Cross University: Australia.
- Purity, U., et.al. (2017). "The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria".

International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 1(6). pp 87-98.

- Quarmby, N. (2003). "Futures Work in Strategic Criminal Intelligence: The Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods". **Conference Convened by the Australia Institute of Criminology in Conjunction with the Australia Bureau of Statistics**. pp 1 -10.
- Rivera, D., et.al. (2021). "Measuring Territorial Social Responsibility and Sustainability Using the EFQM Excellence Model". **Sustainability**, 13(4). pp 1-23.
- Seitovirta, L. (2011). "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making". **MSc Thesis**: Unpublished dissertation. School of Economics, Aalto University: Finland.
- Tahmasebifard, H. (2018). "The Role of Competitive Intelligence and Its Subtypes on Achieving Market Performance". **Cogent Business & Management**, 5(1). pp1-16.
- Turisova, R., et.al. (2021). "Evaluation of E-Maintenance Application Based on the New Version of the EFQM Model". **Sustainability** ,13(7). pp 1-15.
- **World Bank Group**. (2019). "Doing Business: Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies". 16th Edition.

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

برجاء الإجابة على عبارات متغيرات الدراسة التالية بوضع علامة (√) وفقاً لما

تراه مناسب :

أولاً: البيانات الشخصية :

| | | | |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| ١. الشركة | () شمال القاهرة | () جنوب القاهرة | |
| ٢. المستوى الإداري | () إدارة عليا | () إدارة وسطى | () إدارة مباشرة |

١. أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه : أساس الفكر الاستراتيجي الذي يمكن قادة المنظمات من ادارة المعرفة لاستثمارها في اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق الريادة للمؤسسة . وتشير أبعاد الذكاء الإستراتيجي لما يلي :

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الرؤية المستقبلية .

وتعرف الرؤية المستقبلية بأنها : صورة مستقبلية وحلم للمؤسسة تسعى لتحقيقه .

| م | العبرة | | | | |
|---|--|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق على الإطلاق |
| ١ | توجد رؤية للشركة تعبر عن الحلم التي تسعى للوصول له مستقبلاً | | | | |
| ٢ | تعبر رؤية الشركة عن جميع الأطراف ذات المصلحة والصلة بأعمال الشركة | | | | |
| ٣ | تتنسق قرارات الشركة مع الرؤية المستقبلية الموضوعية | | | | |
| ٤ | يوجد اهتمام من ادارة الشركة بمشاركة جميع العاملين من كافة المستويات في تطوير الرؤية المستقبلية | | | | |
| ٥ | هناك انعكاس واتساق بين الرؤية المستقبلية للشركة ورسالة وأهداف الشركة | | | | |
| ٦ | تعبر رؤية الشركة بشكل شمولي عن اتجاه الأعمال بالشركة | | | | |
| ٧ | تحرص إدارة الشركة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الرؤية المستقبلية والافتناع بها | | | | |
| ٨ | يتم تحديد الرؤية المستقبلية للشركة وفق معايير محددة وواضحة | | | | |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شميس حسنى

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الإستشراف .
ويعرف الإستشراف بأنه : النظر للمستقبل والاستعداد له والاستفادة من التطورات المستقبلية من خلال الدراسة الجيدة لمتغيرات البيئة المحيطة .

| م | العبرة | | | | |
|----|--|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| ٩ | تحرص إدارة الشركة على متابعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة | | | | غير موافق على الإطلاق |
| ١٠ | تقوم إدارة الشركة باستقراء المستقبل ومحاولة التنبؤ به عند وضع استراتيجيات الشركة | | | | غير موافق |
| ١١ | تعمل إدارة الشركة على استغلال الخبرات والامكانيات المتاحة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل | | | | غير موافق |
| ١٢ | يتم استثمار الفرص المتاحة أمام الشركة بما يحقق أهدافها | | | | غير موافق |
| ١٣ | يتم اتخاذ القرارات في الشركة بناء على استقراء المستقبل | | | | غير موافق |
| ١٤ | تمتلك إدارة الشركة البصيرة لاستشراف المستقبل عند رصد العوامل الديناميكية في الوقت الراهن | | | | غير موافق |
| ١٥ | تعمل إدارة الشركة على تحديد الفرص والتهديدات بشكل مستمر | | | | غير موافق |

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد التفكير النظامي
ويعرف التفكير النظامي بأنه : القدرة على تركيب ودمج عناصر المؤسسة وفهم العلاقات المتداخلة بما يحقق أهداف المؤسسة .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

| م | العبارة | | | | |
|----|--|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق على الإطلاق |
| ١٦ | يتم وضع استراتيجيات الشركة بناء على بيانات دقيقة | | | | |
| ١٧ | يساعد التفكير النظامي على تعزيز قدرات العاملين في تبني التغييرات المستقبلية المحتملة | | | | |
| ١٨ | تضع إدارة الشركة أفكار جديدة لتحقيق قيمة طويلة المدى لأعمالها | | | | |
| ١٩ | تطبق إدارة الشركة طرق جديدة للتعلم و إدارة المعرفة بالشركة | | | | |
| ٢٠ | تتمكن إدارة الشركة من وضع حلول مبتكرة للتعامل مع المشكلات الغير نمطية | | | | |
| ٢١ | تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من خلال التعامل مع مسببات المشكلة | | | | |
| ٢٢ | تستخدم إدارة الشركة تفكير النظم كمنهجية وأسلوب لمواجهة المشكلات والتحديات | | | | |

المجموعة الرابعة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الشراكة والتحالفات

الإستراتيجية

وتعرف الشراكة والتحالفات الإستراتيجية بأنها : القدرة على إقامة علاقات عمل على أساس الثقة المتبادلة .

| م | العبارة | | | | |
|----|---|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق على الإطلاق |
| ٢٣ | ترى إدارة الشركة أن العمل من خلال عقد شراكات وتحالفات إستراتيجية يفيد في تحقيق أهداف الشركة ورؤيتها | | | | |
| ٢٤ | تعقد إدارة الشركة مجموعة من الشراكات والتحالفات الإستراتيجية لمواجهة الأزمات | | | | |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تستفيد الشركة من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لتعزيز قدراتها وامكانياتها | ٢٥ |
| | | | | | تحرص الشركة في عقد اتفاقيات الشراكات والتحالفات الاستراتيجية على ضرورة قيام الشركاء بنقل الخبرات والتكنولوجيا وتدريب العاملين بالشركة في المشروعات المشتركة | ٢٦ |
| | | | | | ترى إدارة الشركة أن أسلوب عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية يسهم في تطوير العاملين وقدراتهم ومستوى خبراتهم | ٢٧ |
| | | | | | تؤمن إدارة الشركة أن الشراكات والتحالفات الاستراتيجية يصدر عنها قرارات أكثر قوة وتأثير | ٢٨ |
| | | | | | ترى إدارة الشركة من خلال عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية أنه يمكن تنفيذ المشاريع التي تفشل الشركة في تنفيذها | ٢٩ |
| | | | | | تعمل إدارة الشركة على الاستفادة القصوى من العاملين لديها باعتبارهم شريك داخلي بالشركة | ٣٠ |

المجموعة الخامسة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد التحفيز والدافعية وتعرف التحفيز والدافعية بأنها : القدرة على تحفيز العاملين وإشباع احتياجاتهم ودفعهم للإيمان بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها .

| م | العبرة | | | | |
|----|---|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق على الإطلاق |
| ٣١ | تمتلك الشركة نظام حوافز عادل وموضوعي | | | | |
| ٣٢ | تتيح إدارة الشركة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات | | | | |
| ٣٣ | تشجع إدارة الشركة العاملين على تقديم أفكار وممارسات إبداعية وتعمل على تحفيزها | | | | |
| ٣٤ | تشجع إدارة الشركة على العمل الجماعي وتحفز ذلك | | | | |
| ٣٥ | يسود الشركة مناخ تنظيمي يساعد العاملين على تحسين مستوى الكفاءة لديهم | | | | |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تحرص إدارة الشركة على رفع الروح المعنوية للعاملين للحصول على أفضل أداء لديهم | ٣٦ |
| | | | | | تحرص إدارة الشركة تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين لتقديم أفضل أداء | ٣٧ |
| | | | | | يرتبط نظام الحوافز في الشركة بمعايير ومؤشرات الأداء | ٣٨ |

٢. أبعاد المتغير التابع (إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز

(EFQM 2020)

وتعرف إدارة التميز المؤسسي بأنها : فلسفة إدارية تشير إلى الجهود والأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها عن منافسيها من خلال التوظيف الفعال لموارد وقدرات المؤسسة بما ينعكس على أداء الأنشطة والعمليات وتلبية رغبات كافة أصحاب المصلحة .

النموذج الأوروبي للتميز EFQM : نموذج تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يتضمن مجموعة من المؤشرات تساعد المنظمات لقياس وتطوير أدائها لتحقيق التميز ومعرفة نقاط القوة والضعف بما يحقق التطوير والتحسين المستمر .

وتشير أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM 2020 لما يلي :
المجموعة الأولى : هدفها التعرف على أرائكم نحو بعد الغاية والرؤية والاستراتيجية .
وتعرف الغاية والرؤية والاستراتيجية بأنها : تشير غاية المؤسسة لبيان مختصر يوضح يوضح أهمية عمل المؤسسة والغرض الذي أنشئت لأجله ، أما رؤية المؤسسة فتصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل أو حلم المؤسسة ، أما استراتيجية المؤسسة فتشير إلى خطة المؤسسة في تحقيق غايتها وأهدافها على المدى البعيد .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسنى

| م | العبارة | | | | |
|----|---|-----------------------|-----------|-------|-----------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| | | غير موافق على الإطلاق | غير موافق | محايد | موافق |
| ٣٩ | تعلن الإدارة غاية وروية واستراتيجية الشركة لجميع الأطراف المعنية | | | | |
| ٤٠ | توضح رؤية الشركة ما ستكون عليه الشركة مستقبلاً والحلم الذي تسعى إليه | | | | |
| ٤١ | توضح غاية الشركة الغرض من إنشاء الشركة وأهمية الخدمات التي تقدمها | | | | |
| ٤٢ | استراتيجية الشركة تم وضعها بما يحقق رؤية وغاية الشركة | | | | |
| ٤٣ | يتم الاعتماد على مؤشرات أداء لمتابعة مدى تنفيذ استراتيجيات الشركة | | | | |
| ٤٤ | يتم الاستفادة من تحليل الإمكانيات والقدرات عند وضع استراتيجية الشركة | | | | |
| ٤٥ | مشروعات الشركة تتوافق مع الخطة الاستراتيجية | | | | |
| ٤٦ | يوجد نظام لحكومة الشركة (نظم - لوائح - قرارات - وغيرها ...) يتوافق مع القوانين والقرارات الحكومية | | | | |

المجموعة الثانية: هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الثقافة المؤسسية والقيادة .
وتعرف الثقافة المؤسسية والقيادة بأنها : مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكيات العاملين بالمؤسسة وتؤثر في طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً ، أما القيادة فتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما تشير إلى أي مدى تعتبر المؤسسة رائدة في مجالها ونموذج يحتذى بها ضمن النظام الإيكولوجي (البيئي) .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شميس حسنى

| م | العبرة | | | | |
|----|---|------------|-------|-------|-----------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| ٤٧ | تهيئ قيادة الشركة الظروف لإحداث تغييرات إيجابية لصالح العمل | | | | |
| ٤٨ | تحرص قيادة الشركة على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار | | | | |
| ٤٩ | تقدم قيادة الشركة أفكار ابتكارية تلهم الآخرين وتعزز مستوى الإبداع لديهم | | | | |
| ٥٠ | تحرص قيادة الشركة على نشر ثقافة تنظيمية تتسم بتحفيز ومكافأة المتميزين | | | | |
| ٥١ | تقدم قيادة الشركة القدوة والمثل على مستوى السلوك والتعامل الأخلاقي | | | | |
| ٥٢ | تشجع قيادة الشركة العاملين على تحقيق رؤية ورعاية واستراتيجية الشركة | | | | |
| ٥٣ | تشجع قيادة الشركة على العمل الجماعي | | | | |

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد إشراك المعنيين .

ويعرف إشراك المعنيين بأنه : العمل على تحديد أنواع الفئات المعنية بعمل المؤسسة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وإشراكهم في نشر استراتيجيات المؤسسة والاعتراف بمساهماتهم والعمل على بناء علاقات تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة .

| م | العبرة | | | | |
|----|--|------------|-------|-------|-----------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| ٥٤ | تهتم إدارة الشركة بعمل شركات مع مؤسسات المجتمع المحيط | | | | |
| ٥٥ | تضع إدارة الشركة مقترحات الأطراف المعنية في الاعتبار عند وضع خطط واستراتيجيات الشركة | | | | |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تعمل الشركة على تقسيم الأطراف المعنية إلى فئات أو شرائح حتى يمكن تحقيق رغبات واحتياجات كل طرف بشكل مناسب | ٥٦ |
| | | | | | تشارك الشركة مع الأطراف المعنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة | ٥٧ |
| | | | | | توفر إدارة الشركة كافة التجهيزات اللازمة للعاملين لتحسين أعمالهم (أجهزة حاسب - انترنت - ...) | ٥٨ |
| | | | | | يتوفر بالشركة نظام لمتابعة العملاء وحل مشكلاتهم | ٥٩ |
| | | | | | تستخدم الشركة استبيانات لاستطلاع انطباعات المعنيين لقياس مستوى رضاهم | ٦٠ |

المجموعة الرابعة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد بناء قيمة مستدامة .

ويعرف بناء القيمة المستدامة بأنه : قدرة المؤسسة على أن تكون على وعي بكيفية استخدام بيئتها بحيث تضمن عدم الإضرار بالبيئة مستقبلاً وبما يحقق التنمية المستدامة

| م | العبارة | | | | |
|----|---|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق على الإطلاق |
| ٦١ | توجد أنشطة أو برامج لدى الشركة تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة | | | | |
| ٦٢ | تتوفر لدى الشركة مؤشرات لقياس المخاطر البيئية بالمجتمع | | | | |
| ٦٣ | تتوفر لدى الشركة مؤشرات لقياس المخاطر الصحية بالمجتمع | | | | |
| ٦٤ | تتوفر لدى الشركة مؤشرات لقياس مساهمة الشركة في خدمة المجتمع | | | | |
| ٦٥ | تحرص الشركة على متابعة متطلبات الأطراف المعنية لتحقيق قيمة مستدامة في علاقتها بهم | | | | |
| ٦٦ | تأخذ إدارة الشركة احتياجات الأطراف المعنية عند وضع أهداف واستراتيجية الشركة | | | | |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شميس حسنى

المجموعة الخامسة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد إدارة الأداء وقيادة التحول .
وتعرف إدارة الأداء وقيادة التحول بأنها : قدرة المؤسسة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح وهو ما يعرف بقيادة الأداء من ناحية ، ومن ناحية أخرى قدرة المؤسسة على إدارة عملية مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية بما يضمن ديمومة النجاح (قيادة التحول) .

| م | العبرة | | | | |
|----|---|------------|-------|-------|-----------------------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق على الإطلاق |
| ٦٧ | تقوم إدارة الشركة بعمل تغييرات داخلية في الهياكل الادارية لضمان التحسين المستمر | | | | |
| ٦٨ | يتوفر بالشركة مؤشرات لقياس الأداء الحالي وضمان تحسينه | | | | |
| ٦٩ | تتوفر بالشركة نظام اتصالات داخلية (ايميل – انترانت ..) | | | | |
| ٧٠ | تعتمد الشركة على قواعد بيانات لتوفير المعلومات المطلوبة | | | | |
| ٧١ | يتوفر بالشركة دليل إرشادي لتعريف الأطراف المعنية بكيفية أداء الأعمال والأنشطة | | | | |
| ٧٢ | تمتلك الشركة خطة لأدارة الأزمات والمخاطر | | | | |
| ٧٣ | تستخدم الشركة برامج اليكترونية لإدارة عملياتها الداخلية | | | | |
| ٧٤ | توفر الشركة نظم دفع اليكتروني لطالبي الخدمة | | | | |

المجموعة السادسة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد إنطباعات المعنيين .
وتعرف إنطباعات المعنيين بأنها : متابعة المؤسسة لآراء المعنيين والمتعاملين معها السابقين والحاليين ويمكن أن تتشكل هذه الانطباعات من تأثير سمعة المؤسسة على المجتمع والبيئة .

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شمس حسني

| م | العبرة | | | | |
|----|---|-----------------------|-----------|-------|-----------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| | | غير موافق على الإطلاق | غير موافق | محايد | موافق |
| ٧٥ | توجد بالشركة إجراءات واضحة لقياس درجة رضا الأطراف المعنية | | | | |
| ٧٦ | توفر الشركة صناديق لتقديم مقترحات من العاملين لتحسين العمليات والأنشطة الداخلية | | | | |
| ٧٧ | تهتم الشركة بقياس آراء الأطراف المعنية المتعاملة معها | | | | |
| ٧٨ | تحرص الشركة على عقد مؤتمرات واجتماعات دورية مع الأطراف المعنية بالمجتمع | | | | |
| ٧٩ | تستخدم إدارة الشركة نتائج تحليل الأداء الحالي والمضي للتنبؤ بالأداء المستقبلي | | | | |
| ٨٠ | تستخدم الشركة نتائج إنطباعات المعنيين الرئيسيين لتوجيه وتنفيذ إستراتيجية الشركة | | | | |

المجموعة السابعة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي .

ويشير بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بأنه : قدرة المؤسسة على استخدام نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والعمل على التنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين و طموحات المؤسسة .

| م | العبرة | | | | |
|----|--|-----------------------|-----------|-------|-----------|
| | | أوافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |
| | | غير موافق على الإطلاق | غير موافق | محايد | موافق |
| ٨١ | تضع الشركة معايير واضحة لقياس وتقييم أداء جميع العاملين | | | | |
| ٨٢ | تتأكد الشركة من مستوى نجاح الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في تحقيق أهدافها من خلال تقييمات دورية (شهري - نصف سنوي - سنوي) | | | | |

" الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ...

د/ محمد شميس حسني

| | |
|----|--|
| ٨٣ | تستخدم الشركة طريقة قياس الأداء التشغيل من خلال تقرير مطابقة الموازنة بالميزانية (قياس خطة الإنفاق مع واقع الإنفاق) |
| ٨٤ | يتم متابعة مصادر التمويل لضمان التدفق المالي اللازم للأنشطة المطلوبة |
| ٨٥ | تستخدم الشركة تقنيات حديثة في العمليات التشغيلية بها |
| ٨٦ | تستخدم الشركة مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي |
| ٨٧ | تأخذ الشركة بعين الإعتبار الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية |

- برجاء التفضل بإضافة أي رأي أو اقتراح أو تصور حول موضوع الدراسة ولم يتم التعرض إليه من خلال الاستبيان (يمكن استخدام خلف الصفحة أيضاً) :

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم ،،،