



نموذج مقترح لدور الجينات التنظيمية  
فى العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة  
وتحقيق التميز المؤسسى  
" دراسة ميدانية

إعداد

د. محمد عمرى الشوادفى  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

د. شريف أحمد شريف العاصى  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

شيماء خليل مباشر

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

shimaamobasher2020@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق  
المجلد الخامس والأربعين - العدد الرابع أكتوبر 2023  
رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الملخص

تناول البحث دور الجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي وقد تم تطبيق الدراسة علي عينة من شركات صناعة الإلكترونيات التابعة لكل من القطاع الاستثماري والقطاع الخاص المصري ، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في ضوء كل من الفجوة البحثية والفجوة التطبيقية والتي عكست قصور في شركات صناعة الالكترونيات المصرية علي تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، ولذلك هدفت الدراسة إلي صياغة نموذج تستطيع من خلاله شركات الالكترونيات المصرية تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي من خلال تبني عوامل النجاح الحرجة وفي ضوء الجينات التنظيمية الخاصة بها، وتم تطبيق الدراسة علي المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطي والأشرفية من خلال استخدام عينة عشوائية طبقية قوامها (376) مفردة وذلك بإستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية ، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ، وقد تم التوصل إلي مجموعة نتائج أهمها التأثير المعنوي العوامل النجاح الحرجة علي تحقيق التميز المؤسسي في قطاعي الدراسة وكذلك التأثير المعنوي للجينات التنظيمية DNA علي تحقيق التميز المؤسسي في قطاعي الدراسة ، وأخيرا الدور المعنوي الإيجابي لتأثير الجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي ومن ثم التأكد من صحة النموذج المقترح للدراسة ، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : أن تسير الشركات المصرية علي نهج الشركات متعددة الجنسيات التي استطاعت تحقيق مستويات تميز عالمية وتحقيق قيمة مضافة عالية .

**الكلمات المفتاحية :** عوامل النجاح الحرجة ، الجينات التنظيمية ، التميز المؤسسي.

## مقدمة :

تسود العالم الآن مجموعة من التوجهات والتحديات التي تتسم بالتغير السريع والتقلبات الإقتصادية والمعرفية والتكنولوجية، والتي تلاشت معها قضايا التأكد وثبات الأسواق، حيث أفرزت تلك التحديات واقعاً إدارياً جديداً فرض على المنظمات أن بقائها أصبح مشروطاً ليس فقط بقدرتها على تعزيز نقاط قوتها وإستثمار الفرص المتاحة بل وخلق فرص جديدة فى تلك البيئة دائمة التغير (الشوادفى، 2020، ص60). بما يحقق النمو والتفوق والتميز المؤسسى والإستمرارية فى مجال الأعمال.

ويعبر التميز المؤسسى عن القدرة على خلق قيم ومنافع أصحاب المصالح بالمنظمة Value Creation for the stake holders من ملاك ، عملاء ، عاملون ، المجتمع والبيئة ثم تفوق تلك المنظمات على منافسيها فى خلق هذه القيم والمنافع فى ظل التغيرات المتلاحقة والتنافسية الشديدة فى عالم الأعمال اليوم (Jankalova & Jankal, 2020, P98) ، ولتحقيق التميز الذى هو شرط بقاء المنظمات وإستمراريتها فى ظل بيئة الأعمال المضطربة - إستدعت الحاجة من علماء الإدارة ومنظريها البحث عن إستراتيجيات وأدوات إدارية حديثة من شأنها أن تمنح المنظمات مقومات جديدة تمكنها من البقاء والتفوق على المنظمات المنافسة - بإعتبارها ركائز أساسية ومفاتيح للنجاح يطلق عليها عوامل النجاح الحرجة Critical success factors والتي تعرف بأنها مجموعة من المتطلبات والمقومات الفاعلة Actors الواجب توافرها لضمان تحقيق مستويات عالية من التميز فى نتائج الأعمال (Samanta, et al., 2023, P83).

وتتراوح الأهمية النسبية لهذه العوامل والمقومات الأساسية للنجاح فى توجيه الأعمال وتحقيق نتائج متميزة ، ما بين التوجه الإستراتيجى للمنظمة وثقافتها الريادية الحاضنة للتميز وعمليات إدارة المعرفة بها وفرق العمل المتنوعة ، والتي تمثل جميعها محركات ومحفزات على طريق تحقيق التميز المؤسسى المستدام (Toma & Marinescu, 2018, P970).

وفى سياق متصل فقد شهدت العقود الأخيرة تحول إهتمام الدول نحو التركيز على كيفية خلق إطار إستراتيجى ومنظومة متكاملة تدار من أجل تحقيق التميز المؤسسى وتحول موارد المنظمة وممتلكاتها إلى نتائج متميزة ، ولهذا إهتمت العديد من دول العالم بوضع نماذج

للتميز<sup>(\*)</sup> تستطيع المنظمات الإسترشاد بها في أداء عملها والمساعدة في تحسين قدرتها على تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي ، وعلى الرغم من السعي المستمر من قبل المنظمات لمحاولة توفير أبعاد الممكنات والمقومات اللازمة لتحقيق التميز في نتائج الأعمال وخلق القيمة المضافة للمنظمات إلا أن العدد القليل من تلك المنظمات هي التي تستطيع الوصول بالفعل لمرحلة تحقيق التميز المؤسسي والقيمة المضافة والذي بدوره يعتبر قصور في منظومة التميز المؤسسي التي تم تناولها من قبل الكثير من الدراسات السابقة وخاصة مع إقرار الدول العالمية نفسها التي وضعت النماذج بذلك ، وتجري الدراسات الحالية بإعادة تقييم ذاتي لنماذج التميز العالمية. (Philipe & Juan, 2022, Samanta, et al., 2023).

وفي سياق متصل تشير نتائج فريق من الدراسات إلي أنه علي الرغم من تشابه عوامل النجاح الحرجة بين مجموعة من المنظمات إلا أن هناك تباين في مستويات تحقيق التميز لذلك أوصت نتائج تلك الدراسات إلي ضرورة دراسة العلاقة بين محوري منظومة التميز (عوامل النجاح الحرجة وتحقيق النتائج) وذلك في ضوء مجموعة من العوامل الوسيطة والمعدلة والتي من أهمها الخصائص التنظيمية الدائمة للمنظمة والتي تعرف بـ الجينات التنظيمية / DNA التنظيمي بإعتبارها المحدد الرئيسي لهوية المنظمة المتميزة والتي تساهم في دعم حضورها سوقياً ومحدد محوري لتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية بشكل يساهم في تحقق التفوق والتميز المؤسسي ، ويقصد بها مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تساهم في تكوين شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تتكون من أربعة خصائص داخلية أساسية هي: عملية إتخاذ القرار ، نظم الإتصال ، سياسة التحفيز ، الهيكل التنظيمي. (Majid, 2019. Nawahda & Al-Sarayrah, 2020) ، الزهيري ؛ العجري ، 2022 ؛ السلوادي ، غنيم ، 2022).

(\*) نماذج التميز Excellence Models: تعتبر هياكل فكرية وتصورات يتم الإسترشاد بها في تحسين نتائج أعمال المنظمة وتم وضعها من قبل منظمات دولية متعارف عليها على أساس أنها نماذج لحصول على جوائز وشهادات عالمية بجودة أداء ومنتجات المنظمة ، ومن أشهر هذه النماذج : نموذج التميز الأوروبي الذي وضعته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ، نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكي ، نموذج ديمينج الياباني ، وعلى المستوى العربي نموذج جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية ، نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

وبناءً على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية بإضافة بعداً جديداً لمنظومة التميز المؤسسي والذي من شأنه أن يعالج القصور في قدرة المنظمات على تحقيق مستويات عالية من التميز ، وذلك من خلال وضع نموذج مقترح للدور المعدل للجينات التنظيمية في إطار العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة كقومات للتميز وتحقيق التميز المؤسسي كنواتج ومؤشرات لخلق القيمة المضافة ، والذي بدوره يعتبر نموذج مقترح يتم إختباره خلال الدراسة الحالية وتقديمه للبيئة المصرية لمساعدة المنظمات الساعية نحو تحقيق التميز المؤسسي ، وذلك بالتطبيق على شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص بإعتبارها صناعة تتميز بكونها إستراتيجية ذات منافسة عالية سريعة التطور والأكثر اعتماداً على التكنولوجيا . وذلك تأكيداً لرؤية مصر 2030 التي إستهدفت خلق إقتصاد تنافسي متوازن قائم على الإبتكار والمعرفة والعدالة والمشاركة للوصول إلى خلق القيمة وتحقيق التنمية المستدامة، حيث كان من أهم أهدافها تحقيق التميز المؤسسي ، زيادة مساهمة نسبة الناتج الصناعي فى الإقتصاد القومي.

### مشكلة الدراسة :

أظهرت مراجعة نتائج الدراسة الإستكشافية فجوة تطبيقية ركزت أبرز مؤشراتها على التباين فى مستوى تحقيق المتغير التابع التميز المؤسسي الذى صاحبه تباين فى مستوى توافر الجينات التنظيمية مع وجود تذبذب فى العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي ، كما كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن فجوة بحثية تمثلت فى القصور فى نماذج التميز السابقة فى مساعدة المنظمات على تحقيق أعلي مستويات من التميز المؤسسي مع تباين قدرة المنظمات على تحقيقه ، ويتم المساهمة فى معالجة هذه الفجوة فى هذه الدراسة الحالية من خلال إضافة محور جديد لم يتم الإشارة إليه من قبل فى نماذج التميز ويتم إختباره كمتغير معدل بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي.

وتأسيساً على ما سبق ، تسعى الدراسة الحالية إلى التوصل لنموذج مقترح تستطيع من خلاله شركات الإلكترونيات المصرية تحقيق التميز المؤسسي وأعلي قيمة مضافة كنتائج من خلال مجموعة عوامل النجاح الحرجة كممكنات وذلك فى ضوء الخصائص التنظيمية الدائمة للمنظمات " الجينات التنظيمية " كعامل معدل ، وبما يجيب عن سبب تذبذب العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي فى البيئة المصرية ، ويمكن التعبير

عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي : إلى أي مدى يمكن صياغة نموذج يمكن شركات الإلكترونيات المصرية من تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي من خلال تبني عوامل النجاح الحرجة ، وفي ضوء الجينات التنظيمية الخاصة بها ؟  
وعليه يمكن ترجمة مشكلة الدراسة في التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- ما هو دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ؟
- 2- ما هو دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ؟
- 3- ما هو طبيعة الدور البيئي للجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ؟

#### أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الحالية إلى بناء نموذج يسهم في زيادة قدرة المنظمات المصرية على تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي فضلاً عن تفسير التباين في قدرة المنظمات على تحقيقه والوصول إلى مستويات مرتفعة منه ، وذلك من خلال تبني عوامل النجاح الحرجة كممكنات موجهة لتحقيقه ، وذلك بتوسط الدور المعدل للجينات التنظيمية في هذه العلاقة ، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة تم صياغة عدداً من الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ؟
- 2- تحديد دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ؟
- 3- قياس الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ؟

4- التوصل لنموذج مقترح لدور الجينات التنظيمية فى العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسى فى شركات تصنيع الإلكترونيات فى كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري؟.

### أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بموضوع الدراسة ومجال التطبيق كما يلي :

### - الأهمية العلمية :

يبرز الإسهام العلمي للدراسة الحالية فيما يلي :-

1- محاولة بناء نموذج لتحقيق التميز المؤسسى ، يراعى الإنتقادات والقصور الموجهة للدراسات السابقة، وكذلك إختبار حساسيته ميدانياً فى بيئة الأعمال المصرية وبشكل أكثر تحديداً فى قطاع صناعة الإلكترونيات فى كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

2- أن غالبية الجهود البحثية التي إهتمت بدراسة الجوانب المختلفة للتميز المؤسسى تمت فى دول أجنبية ، ويكاد يكون نصيب الدول النامية منها معدوماً ، ولهذا كانت الحاجة نحو توسيع دائرة المصادقية الخارجية External Validity للنتائج الميدانية التي تم الحصول عليها من الغرب – فضلاً عن البناء عليها خاصة فى ظل ظروف بيئية وثقافية مغايرة.

3- أن النموذج الذي تقترحه الدراسة الحالية يساعد المنظمات الصناعية المصرية فى تحسين قدرتها نحو تحقيق التميز المؤسسى وخلق القيم ، وخاصة بتضمنه إضافة بعداً جديداً للدور المعدل للجينات التنظيمية – والتي لم يتم الإشارة إليه مسبقاً من قبل الدراسات السابقة – والذي بدوره يفسر التذبذب والتباين فى قدرة الشركات على تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسى.

### - الأهمية التطبيقية :-

بالإضافة لما سبق فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو شركات صناعة الإلكترونيات، بإعتبارها صناعة تتميز بكونها إستراتيجية ذات منافسة عالية سريعة التطور الأكثر اعتماداً على التكنولوجيا بالإضافة إلي سعى الدولة وفق رؤية مصر 2030 إلي

النهوض بصناعة الإلكترونيات المصرية حتى تستطيع المنافسة مع الشركات العالمية وذلك نظراً للآتي :

- 1- تعتبر صناعة الإلكترونيات من أهم وأكبر الصناعات على المستوى العالمي ، حيث يتخطى حجم هذه الصناعة 1.4 تريليون دولار ، كما أنها تمثل نسبة تصل إلي 68% من حجم صناعة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وذلك حتى نهاية عام 2022\*).
- 2- وعلى المستوى المحلي تعد صناعة الإلكترونيات مساهماً رئيسياً في الإقتصاد المصري ، بإعتبارها أحد أهم الأركان الأساسية للقطاع الصناعي المصري حيث يتجاوز حجم هذه الصناعة في مصر 16 مليار جنيه بالإضافة إلي مساهمة هذه الصناعة في الدخل القومي بحوالي 2 مليار دولار سنوياً\*\*).
- 3- تمثل منظمات صناعة الإلكترونيات 20% من إجمالي المنظمات الصناعية العاملة في جمهورية مصر العربية (عبده، 2021، ص53).

### فروض الدراسة :

- إعتمدت الباحثة عند صياغة فروض الدراسة على مصادر متنوعة في مقدمتها البحث الإستكشافي لمشكلة الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات الدراسة
- وتناولت العديد من الدراسات العوامل المحددة للمنظمة المتميزة ، وقد تم إختبار قدرة هذه العوامل على تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي ، وذلك في إطار دراسة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي ، وممن أبرز تلك الدراسات (El-Zawati, et Tickle et al., 2016، 2015، نصير، Khouly, et al., 2012، عبد الزعبي؛ Samanta, et al., 2023 ، Al- al., 2020) والتي توصلت إلي تذبذب العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي مما ترتب عليها تباين في مستوى تحقيق التميز المؤسسي ، وأن هذا التباين دفع الباحثة لمزيد من البحث والإختبار لعوامل النجاح الحرجة ، ومدى توافر خصائص هذه العوامل في البيئة المصرية ، ومدى قدرة منظماتنا المصرية على تفعيل تلك العوامل بإعتبارها متطلبات تسهم في تحقيق التميز

(\*) تقرير التنمية الصناعية عن دور التكنولوجيا والإبتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة، 2022.  
(\*\*) إحصائيات المركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية عن وضع المناطق الصناعية عام 2021.



المؤسسي ، وفي ضوء ما سبق يتم إختبار صحة الفرض الرئيسي الاول للدراسة والذي ينص علي :-

" تؤثر عوامل النجاح الحرجة تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص " وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :

- **الفرض الفرعي الأول :** " يؤثر تبني الشركة للتوجه الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص " .

- **الفرض الفرعي الثاني :** " يؤثر تبني الشركة لمفهوم الثقافة الريادية تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص " .

- **الفرض الفرعي الثالث :** " تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص " .

- **الفرض الفرعي الرابع :** " يؤثر تبني الشركة لمفهوم فرق العمل تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص " .

وعلى الجانب الآخر أوصت نتائج العديد من الدراسات المهمة بالتميز المؤسسي ومن أهمها : (بدوان ، 2018 ، العموري ، العوامة ، 2021 ، سعد ؛ إبراهيم ، 2022 ، السلوادي ؛ غنيم ، 2022 ، Nawahda & AL- Sarayrah ، 2022 ) أنه إذا أرادت المنظمات تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي عليها والإهتمام بخصائصها التنظيمية الدائمة فيما يعرف بالجينات التنظيمية لكونها خير مرشد ودليل للمنظمات الساعية نحو التميز ، بل إعتبرت تلك الدراسات أنه من خلال التأثير في خصائص الجينات التنظيمية ( عملية إتخاذ القرار – نظم الإتصال – سياسية التحفيز – الهيكل التنظيمي) تستطيع المنظمات تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي ، فضلاً عن أن تلك الدراسات تناولت بالدراسة والتحليل إختبار تباين تأثير الجينات التنظيمية على مستويات تحقيق التميز المؤسسي في القطاعات المختلفة ، وهذا ما دفع الباحثة إلي إختبار هذه العلاقة في منظماتنا المصرية ، وهو ما يعبر عنه الفرض الثاني للدراسة الذي ينص علي :

الفرض الثاني : " تؤثر الجينات التنظيمية DNA تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص".

ونظراً لتباين نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الأثر المباشر لعوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي ما بين معامل التفسير المرتفع  $R^2$  ومعامل التفسير المنخفض لمساهمة عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز المؤسسي (Kim, & Rhee, 2012 ، أبو قاعد؛ الربابعة ، 2013 ، Tickle, et al., 2016 ، Abdul wahab et al., 2020 ، Samanta, et al., 2023 ، Alzawati, et al., 2020).

ونظراً لما أوصت به نتائج عديد من الدراسات السابقة بضرورة إدخال عدد من خصائص المنظمة الدائمة كمتغيرات معدلة لها تأثير إيجابي في تفعيل العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، ومن أهم هذه الدراسات (Magd et al., 2017 ، سعد ، إبراهيم ، 2022 ، الزهيري ؛ العجري ، 2022 ، Al- Nawahda, 2022). (Sarayrah, 2022).

هذا ما دفع الباحثة إلي إختبار الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في منظماتنا المصرية ؛ وذلك لمقارنة الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بالأثر الغير مباشر في حال توسط الجينات التنظيمية إما بتقوية أو تضعيف العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي ، وذلك كمدخل لتحسين قدرة المنظمات المصرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال نظام إداري شامل لتحقيق التميز المؤسسي ، وعليه يمكن إختبار العلاقات بين المتغيرات الثلاثة معبراً عنه بالفرض الثالث للدراسة الذي ينص على :

الفرض الثالث: " تؤثر الجينات التنظيمية تأثيراً معنوياً في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص".

## الإطار النظري :

### أولاً : عوامل النجاح الحرجة:

- مفهوم عوامل النجاح الحرجة (SCFs Critical Success Factors) :

ورد مفهوم عوامل النجاح الحرجة في العديد من الأدبيات، ويعد Ronald Daniel أول من أشار لهذا المفهوم في بحثه عن أزمة المعلومات الإدارية (Daniel , 1961) ، والذي تناول فيه ضرورة إلغاء العوامل التي لا تؤثر بشكل مباشر في النجاح الإستراتيجي للمنظمات والتركيز على العوامل الهامة والقادرة على تحقيق النجاح والتميز للمنظمات.

هذا وقد إتفق الكتاب والباحثون بشكل نسبي على تعريف عوامل النجاح الحرجة باعتبارها المتطلبات الأساسية المؤثرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية والمرتبقة ويشير (Uluocak, 2013, P3) بأنها عدد محدود من المتطلبات التي تحقق نتائج مرضية تضمن تحقيق أداء تنافسي متميز، في حين يرى (Eybers & Guanak Poulos, 2015,P199) بأنها مجموعة من العناصر الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة وتقع تحت سيطرتها والتي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في نتائج الأعمال.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة أنه يمكن تعريف عوامل النجاح الحرجة في إطار هذا البحث بأنها " عدد محدد من العوامل والمتطلبات التي تمتلكها المنظمة ذات درجة أهمية كبيرة ولها القدرة على تحقيق التميز في نتائج الأعمال.

### - أبعاد عوامل النجاح الحرجة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي:

#### أ- التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي:

يعرف بأنه " المظلة التي في ضوئها يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال منهج محدد تطبقه المنظمة تتفاعل من خلاله مع البيئة المحيطة وكيفية إدارة أعمالها وإعادة تشكيل مواردها لخلق قدرات جديدة قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها التنظيمية لتحقيق مستويات أداء متفوقة وتميز مستدام.

#### \* أبعاد التوجه الإستراتيجي:

تشير دراسة كلاً من ( Sahi & Gupta, 2020, Imran & Abbas, 2020, Muafi,2020 ، محمد ، 2021 ، الكوشى ، 2021 ، عتوم & قاشي ، 2021 ، Wang & Huang,2023) أن التوجه الإستراتيجي للمنظمة يتكون من ثلاثة أبعاد

إتفقت عليهم أغلبية المفاهيم التي تناولت التوجه الإستراتيجي ويمكن توضيحها فيما يلي:-

1- الرؤية الإستراتيجية التي تساهم في تحديد الخطط والتوجهات المستقبلية للمنظمة والتي توفر إتجاهاً إستراتيجياً لمتابعة التطلعات على المدى الطويل، والتي يجب أن تكون محددة حول وضع أهداف المنظمة المستقبلية، تكون قادرة على إنشاء صورة ذهنية للمستقبل الذي يجب أن تكون عليه المنظمة.

2- الرسالة الإستراتيجية ، حيث يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها والتي بدورها تعبر عن الغرض الأساسي لقيام المنظمة والتي تحدد طرق العمل والإتجاهات المستقبلية وأن تسعى إلى تحقيق التميز في أعمال المنظمة.

3-الأهداف الإستراتيجية ، تعتبر واحدة من أبرز الأمور التي يجب على الإدارة أن توضحها كجزء هام من توجهها الإستراتيجي باعتبارها أهم عوامل نجاح المنظمات وكون الأهداف الإستراتيجية حاسمة للتعبير عن المخرجات والنتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها وإنجازها شريطة أن تتسق هذه الأهداف مع رؤية ورسالة المنظمة وتحقق الهدف من إنشائها.

#### ب- تبني الثقافة الريادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي:

يمكن تعريف الثقافة الريادية في إطار هذا البحث بأنها: مجموعة واسعة من الأفكار والتوجهات الجديدة التجريبية والإبداعية التي يتقاسمها جميع العاملون في المنظمة، فهي ثقافة مرنة متكيفة تعمل على إيجاد مناخ عمل ديناميكي قائم على المبادرة الفردية والإبداع والتحسين المستمر مما ينتج عنها منتجات وخدمات مبتكرة قادرة على المساهمة في تحقيق التميز المستدام للمنظمة.

و تتفق الباحثة مع الدراسات (الحواجرة ، 2018 ، ، بخيت ، 2019 ، Kassem et al., 2019 ، Bizri & Rima, 2019 ، Hassan, 2021 ، عبد العال ، الزكي ، 2023 ، Ma, et al., 2023, Tatoglo, etal., 2023). التي تؤكد دور الثقافة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال مجموعة القيم والأفكار التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملين في المنظمة والتي بدورها تؤثر في خصائصهم وسلوكهم في أداء الأعمال.

ج- عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي :  
تري الباحثة أن مفهوم إدارة المعرفة عبارة عن ممارسة فعلية لمجموعة من العمليات المنهجية والمتابعة بشكل منطقي منظم.  
وفي ذات السياق يمكن دمج عمليات إدارة المعرفة في أربعة مراحل وخطوات أساسية وذلك لتجنب التداخل والإزدواج بين هذه المراحل والعمليات وفي ذلك تتفق الباحثة مع دراسات ( Abd-Elaziz & Ezz, 2012، هاشم ، 2017 ، الخزاعي ، 2018 ، الثقفي ، 2019 ، عبد المقصود ، 2022 ، الحربي ، 2023 ، Jarrahi, et al., 2023 ، Bouncken, et al., 2023).

#### د- التوجه نحو مفهوم فرق العمل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي:

ساهم التطور الفكري الإداري في التركيز على العنصر البشري باعتباره عقول بشرية عالية التميز الذي أصبح أهم أصول المنظمات الحديثة والذي يفوق في أهمية الأصول المادية الملموسة ، ودوره في تحقيق النجاح والنمو والتميز للمنظمات (محمد ، 2020 ، ص 254) ، وفي ظل هذا التطور الهائل والغير مسبوق تزايدت تخصصات الأفراد بحيث أصبح العمل الفرقي وفرق العمل Team work مطلباً أساسياً لتحقيق التميز في الأداء وزيادة فعالية القرارات وذلك من خلال دمج القدرات والإمكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لإثارة الأفكار الإبداعية والإبتكارية لأعضاء الفريق

#### ثانياً : الجينات التنظيمية:

##### - مفهوم الجينات التنظيمية – DNA التنظيمي:

يمكن وضع تعريف للجينات التنظيمية Genetic Organization في سياق الدراسة الحالية بأنها "مصطلح يوضح العوامل الأساسية التي تسهم في تكوين شخصية المنظمة وهويتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، ويتوقف عليها نجاح المنظمة وتوجيهها نحو الأداء الأفضل وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصالح تسهم في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات.

- مكونات (أبعاد) الجينات التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي :  
تتمثل في أربعة متغيرات إتفقت عليها جميع الدراسات سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت مفهوم DNA التنظيمي ومنها دراسة - Bordia et al., 2005 , Nafei, 2015, Abo Venkatesh & Chenrui, 2015 ( taleb, 2014 , ، أمينه ، وميمون ، 2017 ، بدوان ، 2018 ، 2019 ، Majid ، إسماعيل ، 2020 ، مرسى ، 2020 ، الزهيري ، العجري ، 2022 ، شاهين ؛ المعاز ، 2022 ، (Nawahda & Al-Sarayrah, 2022

وتتمثل هذه الأبعاد الرئيسية الأربعة في :-

- عملية إتخاذ القرارات.

- سياسات التحفيز.

- نظم الإتصالات.

- الهيكل التنظيمي.

**ثالثاً : التميز المؤسسي :**

- ماهية التميز المؤسسي وتطوره الفكري :

يمكن تعريفه في هذه الدراسة بأنه " هو الممارسة الباهرة في إدارة موارد المنظمة من خلال التركيز على مجموعة من العوامل المحددة للمنظمة المتميزة بإعتبارها أيديولوجية تعتنق التفوق وتسعي إليه بفكر إداري رصين وذلك بهدف خلق أعلى قيم ومنافع لأصحاب المصالح بالمنظمة تفوق ما يقدمه المنافسون.

**- أهداف التميز المؤسسي:**

حدد ( Bernardo, 2022, P23, JanKalova & Jankal , 2020, P68) ، جالودي ، الشرمان ، 2021 ، ص310 ، (Samanta, et al., 2023) أهم دواعي تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات كما يلي :

1- يشكل التميز موقفاً جديداً نحو التطوير التنظيمي الشامل من خلال نشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها ، والتي ينتج عنها تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي ، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج بما يؤدي إلي تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة متميزة تفوق توقعات العملاء.

- 2- كما تهدف إدارة التميز إلى مساعدة المنظمات على تفعيل عملية التحسين المستمر، وتوفير القدر الكافي من ركائز التميز ومعاييره بهدف تحقيق المنافسة غير المحدودة.
- 3- يساعد تحقيق التميز المؤسسي المنظمات في حفظ المكانة التنظيمية وتنمية القوى البشرية والقدرة على توظيف التكنولوجيا بشكل فائق.
- 4- كما تهدف المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي إلى الارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والإجتماعية وجعل المؤسسات عالمية، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الإستقلالية الفردية والتنظيمية وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير.

#### – مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في شركات صناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية في القطاع الخاص المصري ومتعددة الجنسيات التي لها فروع تصنيع في جمهورية مصر العربية، ولقد ساهمت طبيعة مجتمع البحث في تحديد حجم عينة الدراسة في ضوء مرحلتين متكاملتين هما (العاصي، 2021، ص352) :

أولاً : العينة الأساسية للدراسة والتي تشير إلى عينة من الشركات في كل من القطاع الخاص المصري والقطاع الإستثماري والتي تتوافر فيها شروط ومعايير الدراسة(\*).

ثانياً : العينة الثانوية : وتسمى وحدات المعاينة : يتم إختيار عينة من المفردات (المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة ) ، داخل الشركات موقع الدراسة والتطبيق.

وفي ضوء ما سبق يتم تحديد حجم ونوع عينة الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية :-

- 1- تم اختيار شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري موقع الدراسة الميدانية بشكل تحكمي وفقاً لمجموعة من المعايير والشروط التي وضعتها الباحثة في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة.
- 2- بناءً على إطار المعاينة وبمعلومية حجم مفردات المعاينة داخل شركات الإلكترونيات موقع الدراسة والتطبيق تم تحديد حجم العينة بالإعتماد على معادلة تحديد حجم العينة التالية (حسن ، 2011 ، ص532) :

(\*) قامت الباحثة بوضع مجموعة من المعايير والشروط التي بناء عليها تم إختيار الشركات موضع الدراسة الميدانية والتي تم ذكرها في الفصل الخاص بمنهجية البحث.

$$NP(1-P)$$

$$n = \frac{NP(1-P)}{[(N-1)(d^2/z^2) + P(1-p)]}$$

و بتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة 376 مفردة تم توزيعهم بطريقة التوزيع المتناسب على كلا من الشركات والمستويات الادارية كما هو موضح في الجدول التالي رقم (1)

### جدول رقم (1)

مفردات العينة موزعة على المستويات الإدارية في شركات

صناعة الإلكترونيات موقع الدراسة والتطبيق

حجم العينة المطلوب من محل شركة	مفردات عينة الإدارة الإشرافية	مفردات عينة الإدارة الوسطي	مفردات عينة الإدارة العليا	المستوى الإداري الشركة
19	10	6	3	أشركات القطاع الإستثماري 1-شركة سامسونج
13	7	4	2	2-شركة آل . جي L.G للإلكترونيات
54	31	16	7	3-شركة سوني Sony إلكترونيك
11	6	4	1	4-الشركة المصرية اليابانية للأجهزة الإلكترونية (باناسونيك)
37	21	11	5	5-شركة توشيبا للإلكترونيات
29	18	7	4	6- شركة شارب للأجهزة الإلكترونية
33	19	10	4	7-شركة TcI مصر للإلكترونيات
(196)	(112)	(58)	(26)	إجمالي حجم عينة مفردات القطاع الإستثماري
78	45	23	10	ب-شركات القطاع الخاص 8-شركة السويدي إلكترونيك
32	18	10	4	9-شركة كريزي للأجهزة الكهربائية والإلكترونية
15	9	4	2	10- الشركة الأهلية للصناعات الهندسية (فريش إلكترونيك)
10	6	3	1	11-الشركة الشرقية للصناعات المعدنية (تكنوجاز)
11	6	4	1	12-الشركة المصرية للصناعات والنظم المتقدمة (Emas)
15	9	4	2	13-شركة يونيفرسال إلكترونيك
10	6	3	1	14-الشركة المتحدة للأنظمة الإلكترونية
9	5	3	1	15-شركة سيجما إم للإلكترونيات والطاقة
(180)	(104)	(54)	(22)	إجمالي حجم عينة مفردات القطاع الخاص
376	216	112	48	حجم العينة الكلي للقطاعات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معادلة التوزيع المتناسب.



## التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة :

- إختبار أداة الدراسة (تحليل معاملات الصدق والثبات لقائمة الإستقصاء) :  
قبل البدء في عملية جمع البيانات وإختبار الفروض كان على الباحثة التأكد من صلاحية  
المقياس المستخدم من خلال معاملات الصدق والثبات لقائمة الإستقصاء.  
أ- **تحليل الصدق** : لكي تتأكد الباحثة من قدرة وملاءمة قائمة الإستقصاء في قياس ما  
يرغب في قياسه فعلاً ، إعتمدت الباحثة على أهم طرق قياس صدق المقياس وهي:  
الصدق الظاهري ( وهو ما يعرف بصدق المحتوى). والصدق الداخلي (بإستخدام  
طريقة الإتساق الداخلي) (العاصي ، 2021 ، ص226).

- نتائج تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة:

\* إختبار مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- إختبار صحة الفرض الرئيسي الأول للدراسة :

ينص الفرض الرئيسي الثاني للدراسة على " تؤثر عوامل النجاح الحرجة تأثيراً معنوياً  
في تحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع  
الإستثماري والقطاع الخاص "

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :

- **الفرض الفرعي الأول** : يؤثر تبني الشركة للتوجه الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في تحقيق  
التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع  
الخاص.

- **الفرض الفرعي الثاني** : يؤثر تبني الشركة لمفهوم الثقافة الريادية تأثيراً معنوياً في تحقيق  
التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع  
الخاص.

- **الفرض الفرعي الثالث** : تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز  
المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

- **الفرض الفرعي الرابع** : يؤثر تبني الشركة لمفهوم فرق العمل تأثيراً معنوياً في تحقيق  
التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع  
الخاص.

ولمعرفة صحة الفرض الرئيسي الاول من عدمه، قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد اعتماداً على برنامج Stata-14 ، كما هو موضح في جدول رقم (2) الذي يلخص نتائج اختبار تلك العلاقات.

#### جدول رقم (2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص

الخاص		الإستثماري			القطاع متغيرات النموذج	
الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية Pvalue	معاملات الإندحار $\beta$	الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية Pvalue		معاملات الإندحار $\beta$
غير معنوي	0.657	- 0.048	معنوي عند 0.05	**0.026	0.084	- تبني التوجه الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي
معنوي عند 0.01	*0.010 **	0.30	معنوي عند 0.01	***0.007	0.23	- تبني الثقافة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي
غير معنوي	0.462	- 0.10	معنوي عند 0.01	***0.011	0.23	- عمليات إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي
معنوي عند 0.10	*0.106	0.13	معنوي عند 0.10	*0.067	0.048	- تبني مفهوم فرق العمل وتحقيق التميز المؤسسي
معامل التحديد للقطاع الإستثماري $R^2 = 36\%$ - يتم مقارنة مستوى المعنوية Pvalue عند مستوى 0.10 ، 0.05 ، 0.01 ، معامل التحديد للقطاع الخاص $R^2 = 10\%$ - عدد المشاهدات = 350 مشاهدة (181) للقطاع الإستثماري (169) للقطاع الخاص						

المصدر من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات باستخدام برنامج Stata .14

بدراسة وتحليل الجدول السابق رقم (2) تبين للباحثة أن القوة التفسيرية لنموذج تأثير عوامل النجاح الحرجة على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإستثماري بلغت ( $R^2$ ) = 36%، كما أن المتغيرات الفرعية المستقلة لعوامل النجاح الحرجة (تبني التوجه الإستراتيجي، تبني الثقافة الريادية ، عمليات إدارة المعرفة ، التوجه نحو مفهوم فرق العمل ) تؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي حيث يمكن لهذه المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسير ما قيمته 36% من التغير في تحقيق التميز المؤسسي، وأن باقي تفسير التباين في مستوى تحقيق التميز المؤسسي يرجع لعوامل أخرى بخلاف عوامل النجاح الحرجة وذلك في شركات الإلكترونيات بالقطاع الإستثماري.

وعلى مستوى القطاع الخاص توضح نتائج تحليل الانحدار أن القوة التفسيرية لتأثير عوامل النجاح الحرجة على تحقيق التميز المؤسسي ( $R^2$ ) بلغت 10% فقط أي أن عوامل النجاح الحرجة في القطاع الخاص تستطيع تفسير ما مقداره 10% فقط من التغيير في تحقيق التميز المؤسسي ، وأن باقي التفسير يرجع لعوامل أخرى بخلاف عوامل النجاح الحرجة ، هذا بالإضافة إلي أن بعض المتغيرات الفرعية فقط ارتبطت بعلاقة معنوية مع تحقيق التميز المؤسسي وهي ( تبني الشركة للثقافة الريادية والتوجه نحو مفهوم فرق العمل) وهذا ما فسّر ما مقداره 10% من التغيير في تحقيق التميز المؤسسي أما بعدى (تبني الشركة للتوجه الإستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة) لم توجد دلالة معنوية في العلاقة بتحقيق التميز المؤسسي.

- وعليه تم قبول الفرض الفرعي الاول والثالث جزئياً، حيث تم قبوله علي المستوي القطاع الإستثماري ورفضه علي مستوي القطاع الخاص، في حين تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والرابع كلياً علي مستوي قطاعي الدراسة وعليه تم قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة كلياً .

- اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة :

ينص هذا الفرض على " تؤثر الجينات التنظيمية DNA تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص "

وللتأكد من صحة هذا الفرض من عدمه ، قامت الباحثة بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار ، بالإعتماد على برنامج Stata-14 كما هو موضح في الجدول رقم (3) الذي يوضح نتائج إختبار تلك العلاقة.

### جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في شركات الإلكترونيات بقطاعي الدراسة

القطاع الخاص	القطاع الإستثماري	القطاع القوة التفسيرية
%56	%72	القوة التفسيرية R2 لمسار العلاقة بين الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

المصدر : من إعداد الباحثة إستناداً إلي نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات بإستخدام برنامج

.Stata-14

بدراسة وتحليل الجدول السابق رقم (3) تبين للباحثة أن القوة التفسيرية مرتفعة ( $R^2$ ) لمسار العلاقة بين الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

حيث بلغت قيمة ( $R^2$ ) في القطاع الإستثماري (72%) مما يعني أن خصائص أبعاد الجينات التنظيمية الأربعة (عملية إتخاذ القرار ، نظم الإتصالات ، سياسية التحفيز ، الهيكل التنظيمي) ، لديها القدرة على تفسير ما قيمته 72% من التغير في مستوى تحقيق التميز المؤسسي ، وفي ضوء ما تشير إليه نتائج الإحصاءات الوصفية حول متوسط توافر أبعاد الجينات التنظيمية ، وكذلك متوسط توافر أبعاد التميز المؤسسي .

- وعلى مستوى شركات القطاع الخاص ، بلغت قيمة  $R^2$  (56%) مما يعني أن خصائص أبعاد الجينات التنظيمية لديها القدرة على تفسير ما قيمته 56% من التغير في تحقيق التميز المؤسسي

وعلية تم التأكد من صحة الفرض الثاني للدراسة وقبوله بشكل كلي والذي ينص على "تؤثر الجينات التنظيمية تأثيراً معنوياً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص".

- إختبار صحة الفرض الثالث للدراسة :

والذي ينص على " تؤثر الجينات التنظيمية DNA تأثيراً معنوياً في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص".

إختبرت الدراسة في هذا الجزء الأثر الغير مباشر للجينات التنظيمية كمتغير معدل (متداخل) في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة كمتغير مستقل وتحقيق التميز المؤسسي كمتغير تابع ، وذلك إعتماً على أسلوب تحليل المسار بإستخدام برنامج Stata 14 والجدول رقم (4) يعرض نتائج إختبار مسارات النموذج المقترح للدراسة.

جدول رقم (4)

نتائج إختبار المسار لمعنوية تأثير الجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي للنموذج ككل في قطاعي الدراسة

الخاص				الإستثماري				القطاع المسارات
قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية Pvalue	معاملات الانحدار β	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية Pvalue	معاملات الانحدار β	
R <sup>2</sup> %76= نموذج إختبار الأثر غير المباشر للمعدل.	دالة إحصائياً عند %1 %5 %10	***0.000	0.042	R <sup>2</sup> %81= نموذج إختبار الأثر غير المباشر للمعدل	دالة إحصائياً عند %1 %5 %10	***0.00	0.55	مسار العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي
	دالة إحصائياً عند %1 %5 %10	***0.000	0.58		دالة إحصائياً عند %1 %5 %10	***1.000	0.78	مسار العلاقة بين الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي
	دالة إحصائياً عند %1 %5 %10	***0.000	0.064		دالة إحصائياً عند %1 %5 %10	***0.000	0.12	المسار الغير مباشر لأثر الجينات في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار المتعدد باستخدام برنامج Stata- 14.

- أ- بإستعراض مكونات الجدول رقم (4) ، يمكن إجمال طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي يحتويها مسار نموذج الدراسة في القطاع الإستثماري والقطاع الخاص فيما يلي :
- فقد تحسنت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> في هذا المسار عند مناقشة (الأثر غير المباشر) الذي يعكس العلاقة بين المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) والمتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي) آخذاً في الإعتبار المتغير المعدل (الجينات التنظيمية) ، والتي بلغت R<sup>2</sup> (%81) مقارنة بمناقشة (الأثر المباشر) الذي يعكس العلاقة بين المتغيرين المستقل

والتابع فقط ، والتي بلغت  $R^2$  (36%) ، وهذا يعني أن إدخال متغير الجينات التنظيمية كمتغير معدل في نموذج الدراسة أدى إلى تحسين الأثر الإيجابي وتفعيل العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي ، فضلاً عن التفسير الأوضح لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الإلكترونيات.

- وبالنسبة للقطاع الخاص تحسنت قيمة معامل التحديد  $R^2$  في هذا المسار عند مناقشة (الأثر غير المباشر) الذي يعكس العلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع. آخذاً في الاعتبار المتغير المعدل والتي بلغت  $R^2$  (76%) مقارنة بمناقشة (الأثر المباشر) الذي يعكس العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع فقط ، التي بلغت  $R^2$  (10%) ، وهذا يعني أن إدخال متغير الجينات التنظيمية كمتغير معدل في نموذج الدراسة أدى إلى تحسين الأثر الإيجابي وتفعيل العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي
- وعليه تم قبول الفرض الثالث للدراسة بشكل كلي والذي ينص على " تؤثر الجينات التنظيمية DNA تأثيراً معنوياً في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص " ، ومن ثم التأكيد من معنوية النموذج المقترح للدراسة.

#### – نتائج الدراسة :

- إختبرت الدراسة ستة فروض تعكس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين عوامل النجاح الحرجة (كمتغير مستقل) وتحقيق التميز المؤسسي (كمتغير تابع) وفي ضوء الجينات التنظيمية (كمتغير معدل) ، ويمكن توضيح دلائل نتائج تلك الفروض كما يلي :
- بالنسبة لنتيجة إختبار الفرض الرئيسي الاول للدراسة، والذي يختبر التأثير المعنوي لعوامل النجاح الحرجة على تحقيق التميز المؤسسي في كل من شركات الإلكترونيات في القطاع الإستثماري والقطاع الخاص ، قد تبين من نتيجة تحليل الإنحدار المتعدد لمسار العلاقة بين المتغيرين إستناداً على برنامج Stata-14 كأحد أهم برامج تحليل المسار للمعادلات الهيكلية ، القبول الجزئي لصحة الفرض الرئيسي الاول للدراسة ، وقد جاءت تلك النتيجة متسقة مع البناء النظري الذي تم على أساسه بناء تلك العلاقة.
- بالنسبة لنتيجة إختبار الفرض الثاني للدراسة، والمتعلق بإختبار معنوية تأثير الجينات التنظيمية DNA على تحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات في كل

من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص. ثم قبول صحة هذا الفرض كلياً على مستوى القطاع الإستثماري والقطاع الخاص

- بالنسبة لنتيجة إختبار الفرض الثالث للدراسة ، والمتعلق بإختبار الأثر الغير مباشر للجينات التنظيمية كمتغير متداخل / معدل في إطار العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي في شركات صناعة الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص ، أوضحت نتيجة إختبار الإنحدار المتعدد بإستخدام برنامج Stata-14 ، قوة الدور المعدل للجينات التنظيمية في تحسين العلاقة بين المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) ، حيث ترتب عليه زيادة الآثار الإيجابية التي يمارسها المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) على التغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي) وبشكل دال إحصائياً في قطاعي الدراسة، وعليه تم قبول صحة الفرض الثالث للدراسة كليا.

#### - التوصيات :

في ضوء الإطار النظري للدراسة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في زيادة قدرة شركات الإلكترونيات المصرية على تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي وذلك على النحو التالي:

1- توجيه مزيد من الإهتمام بموضوع التميز المؤسسي كمنظومة فكرية، ومنهج إداري كلي يوجه الشركات نحو التفوق والريادة على المستوى العالمي.

2- على الشركات المصرية والعربية الراغبة في التميز العالمي يجب عليها أن تعلم جيداً أن التحدي الإستراتيجي بها يكمن في الحرص على التحقيق الفوري للتميز من خلال الإستجابة المرنة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وتقديم مجموعة متنوعة ومتجددة ومبتكرة من المنتجات الجديدة بالاقتناء.

3- كما توصي الباحثة المسؤولين بالهيئة المصرية لتنمية صناعة التكنولوجيا بتقديم حزمة من البرامج التحفيزية لتشجيع الشركات المصرية على زيادة إستثماراتها في مجال صناعة الإلكترونيات ، ومن أهم هذه البرامج التي تقترحها الباحثة في ضوء مقابلاتها الميدانية مع مديري شركات تصنيع الإلكترونيات المصرية هو برنامج جذب رأس المال القائم على بناء شراكة بين شركات صناعة الإلكترونيات المحلية والشركات العالمية ،

برنامج دعم نفقات تشغيل قطاع الصناعات الإلكترونية ، برنامج تمكين التصميمات الإبداعية ، برنامج التدريب الفني والتخصصي ، برنامج حوافز التصدير.

**4-** على الشركات المصرية والعربية أن تسير على نهج الشركات متعددة الجنسيات التي إستطاعت تحقيق مستويات تميز عالمية ، وذلك من خلال تملكها لقدرات تنافسية قائمة على تركيزها على مجموعة عوامل ذات أهمية عالية / حرجة تمثل القاعدة الأساسية لتلك الشركات القائمة على الفكر والإدارة الجيدة للمعرفة والثقافة الريادية الداعمة مع الإهتمام بالموارد البشري ضمن فرق عمل متنوعة بإعتباره رأس مال بشري يفوق أهميته رأس المال المادي ، وذلك في ضوء مجموعة من الخصائص التنظيمية الدائمة القوية للمنظمات / الجينات التنظيمية DNA والتي تعمل على تفعيل تلك القاعدة الأساسية لتحقيق الإسهام الأكبر للتميز المؤسسي لتلك الشركات.



## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ-الكتب :

1. السلمي ، على (2012) ، إدارة التميز ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة.
  2. الشوافي ، محمد غمري ، (2017) ، إدارة الأعمال : مدخل البناء الاستراتيجي ، بدون ناشر ، الزقازيق.
  3. \_\_\_\_\_ ، (2020) ، إدارة الأعمال : مدخل البناء الاستراتيجي ، بدون ناشر ، الزقازيق.
  4. العاصي ، شريف أحمد شريف ، (2021) ، مناهج البحث العلمي ، منظور إداري تسويقي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- ب-الدوريات والأبحاث العلمية :
5. أبو قاعود ، غازي رسمي ، الربابعة ، فاطمة على ، (2013) ، دور عوامل النجاح الحرجة CSPs في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال : دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا ، مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد (25) ، العدد (1) ، يناير.
  6. التخانية ، كايد حمد عفنان ؛ جاد الرب ، كايد محمد ؛ وفاء سيد محمد ، (2021) ، أثر التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، المجلد (12) ، العدد (2).
  7. الحربي ، مريم عبدالله فرج ، (2023) ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد (15) ، العدد (1) ، مارس.
  8. الحواجرة ، كامل محمد يوسف ، (2018) ، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية – عمادة البحث العلمي ، المجلد (14) ، العدد (3).

9. الخزاعي ، دينا ناصر عبدالله ، (2018) ، إدارة المعرفة وأثره على تميز الأداء للعاملين ، المجلة العربية للعلوم الإجتماعية ، المؤسسة العربية للإستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، المجلد (22) ، العدد (13).
10. الزهيري ، أميرة أحمد ؛ العجري ، دينا فاروق ، (2022) ، الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19 بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة الأزهر ، المجلد (13) ، العدد (3).
11. السلوادي ، عبد الرحمن حسن ؛ غنيم ، أسيل نظام ، (2022) ، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية ، كمتغير وسيط : دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، المجلد (30) ، الإصدار (2).
12. الكوش ، أحمد محمد حسين ، (2021) ، إطار مقترح لتحقيق التوجه الإستراتيجي للتكلفة في منشآت الأعمال الحديثة في ظل الظروف الإستثنائية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، العدد (4) ، يوليو
13. المولي ، محمد عبد الجبار يحيي ، إبراهيم ، حمد عيد ، (2021) ، بناء مقياس التميز المؤسسي للأندية الرياضية المعاصرة ، المجلد (2) ، العدد (1).
14. زهران ، إيمان حمدي رجب ، (2022) ، متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي ، المجلة التربوية ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد (2) ، فبراير.
15. سعد ، بهاء الدين مسعد ؛ إبراهيم ، شيماء مهدى ، (2022) ، الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، المجلد (23) ، العدد (4) ، أكتوبر.
16. شاهين ، حسام توفيق ؛ المعاز ؛ السيد حمدي مصطفى ، (2022) ، بناء نموذج لتحديد جين الابتكار الشامل : دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الدواء المصري ، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة ، جامعة القاهرة ، المجلد (2) ، العدد (1) ، مارس.

17. عبده ، هاني محمد السعيد ، (2021) ، أثر الأبعاد الحاكمة لإدارة الكفاءات البشرية الجوهرية على مواجهة تحديات صناعة الإلكترونيات في مصر : دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات المصنعة للإلكترونيات في بعض المحافظات المصرية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد (3).

18. عتوم ، هاجر ، قاشي ، خالد ، (2021) ، أثر التوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية : دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري ، مجلة بشائر الإقتصادية ، جامعة طاهري محمد بشار ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية ، المجلد (7) ، العدد (1).

19. مولاي ، أمينة ؛ ميمون ، كافي ، (2017) ، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات : مجلة البحوث الإقتصادية والمالية ، المجلد (4) ، العدد (1).

#### (ج) الرسائل العلمية :

1. بدوان ، زكريا محمد حسن ، (2018) ، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة.

2. لبده ، شاهيستا السعيد محمد ، (2015) ، أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الإبتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

#### A) Periodicals :

1. Abd – Elaziz , A., & Ezz, I., (2012), Investigating the critical success factors and structure of knowledge management for open innovation adoption. The case of Glaxo SmithKline (GSK) in Egypt , Presented at Hawaii Int. Conf, Syst, Sci., Wailea, Hawaii, Jan.
2. Abdul w hab, M., Ismail , M., Muhayiddin, M., (2020), Critical success factors operational excellence practices for manufacturing industry, Business per formance and supply chain Modelling ,Vol. 11, No.4.

3. Al-Barakat, S., Al-Nsour, S., Alshurideh, M., (2023), The impact of strategic orientation on organizational Ambidexterity at the hotels sector in Jordan, *Journal of the effect of Information technology on Business and marketing systems*, Vol.56.No.4.
4. Aldarmaki, S., (2022), Measurements of organizational Excellence Development of Holistic Excellence Practices for free zones in Dubai, *European Journal of Economies journal of Economics and Business Studies*, Vol.8, No.1, January – June.
5. Alzawati, O., Bashir, H., Alsyouf, I., (2020), Modelling and analyzing of critical success factors for implementing uAE's Government Excellence model in public sector, *International Journal of system Assurance Engineering and Management* , Vol. 11, March.
6. Bernardo, S., (2022), Method to integrate management tools aiming organizational excellence, *Journal of excellence*, Vol.2, No.3.
7. Bizri R., & Rima, H., (2019), The entrepreneurial university: a proposed Model for developing nations, *Journal of Management Development .*, Vol.5, No.38.
8. Calvo, M., Nuria, S., (2019), What knowledge management approach to entrepreneurial Universities needs? . *Information system*, Vol.(8), No.(5).
9. Daniel, R. (1961), *Management Information Crisis*, Harvard Business Review.
10. Elkhoully, S., Ismail, S., Husien G. & Shazley, S., (2012), Examining The Critical Success Factors of Egyptian Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 10. No.1.
11. Eybers, S., Jannakopoulos, A., (2015), Identifying critical success Factors (CSFs) For Business Intelligence systems, *Journal of Information, Know ledge and Management*, Vol.2.

12. Hassan, Z., (2021), Cultivating entrepreneurial culture among the students in Malaysia entrepreneurial Business and Economics Review, Vol.9, No.2.
13. Imran, M., Abbas, J., (2020), The role of strategic orientations in export performance of china automobile industry in hand of research on management practices innovation in Asia.
14. Jobnoun, N., (2020), A proposed model for sustainable business excellence, Journal of Management Decision, Vol. 58, No.2.
15. Jankalova, M., Jankal, R., (2020), How to characterize business excellence and Determine the relation between business excellence and sustainability Journal of sustainability, Vol. 12, No. 15.
16. Jarrahi, M., Askay, D., Eshraghi, A., Smith, P., (2023), Artificial intelligence and knowledge management, Journal of business horizons, Vol. 66, No.1.
17. Karam, A., Kitana, A., (2020), An Exploratory study to identify the impact of leadership styles on Achieving institutional excellence in the public sector : United Arab Emirates, international Journal of Business and Management , Vol.15, No.6.
18. Kavishe, N., & Chileshe, N., (2019), Critical success factors in public – private partnerships on affordable housing schemes delivery in Tanzania, Vol. 17, No.2.
19. Khasawneh, S., Mohamed, E., (2020), International Journal or research and scientific innovation – Vol.2, No.1, Joun.
20. Kim, J., Rhee, J. (2012), An Empirical study on the impact of critical Success factors on the balanced scorecard Performance In korean green supply chain Management enterprices, International Journal of Production Research, Vol.50, No.9.
21. Magd, H., Ahmed, A., & Hamza , S. (2017), Critical Success Factors of Engineering Firms in Saudi Arabia and united Arab Emirates, Organization Excellence Journal , Vol. 12.

22. Majid, Z., (2019), The effect of organizational DNA on Intellectual capital: An exploratory study on a sample of managers of the general Company, *Journal of Economic sciences*, Vol.14, No.54.
23. Mahmoud, R., Al- Romeedy, B., (2019), The mediating role of organizational support in the relationship between organizational DNA, Strategic flexibility and sustainable performance: An empirical study on Egypt Air, *Journal of tourism and hotels, university of sadat city*, Vol. 3, No.2.
24. Nafei , W. (2015), The role of organizational DNA Improving organizational performance A study on the industrial companies in Egypt *international Business research* : Vol . 8 , No. 1.
25. Nawahda, N., AL-Sarayrah, A., (2022), Effectiveness of organizational DNA in Achieving pioneering performance through the quality of work life in Jordanian commercial banks, *Journal of positive school psychology*, Vol. 6, No.3.
26. Obaid , A., (2022), A proposed model to evaluate the efforts of institutional excellence in Saudi universities in light of the constituents of the European model of quality and excellence, *Journal of entrepreneurship, education* Vol.1, No.5,.
27. Obel B., Gurkov, I., (2023), Strategic orientation of the firm towards its stakeholders and inclination towards sustainability – The conceptual framework, *International Journal of organizational Analysis* , Vol. 31, No., 2, P.95.
28. Paola, G., (2021), The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities , technological forecasting and social change, Vol., 138, P.P 261-278.
29. Philippe H., & Juan, R., (2021), An Evolution of Excellence some main trends, *the T.Q.M Magazine*, Vol. 15, No.4.

30. Sahi, G., Gupta, T. (2020), The effects of strategic orientation on operational ambidexterity A study of Indian SMES in Industry international Journal of production economics, Vol.2, No.2.
31. Samanta, M., Virmani, N., Singh, R., Haque, S., Jamished, M., (2023), Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and industry for organizational excellence , the TQM Journal , January.
32. TatoGlo, A., Huoz, M., BokrA, A., (2023), Linking Entrepreneurial orientation to environmental collaboration: A stake nolders theory and evidence From multinational companies in an emerging market, Vol.34, No.1.
33. Tickle,M., Mana, R., Adebajo, D., (2016), Deploying business excellence success factors for hight performance, international Journal of Quality reliability management , Vol.33, No.2.
34. Uluocak, B., (2013), Critical Success Factors (CSFs) affecting project performance in Turkishit Sector, Project Management Institute.
35. Zapletalova, S., (2022), The business excellence models and business strategy, Journal of total quality management & Business excellence, Vol.1, No.17.

**B) : Thesis :**

1. Abo-taleb, M., (2014) , The effect of organizational DNA on environmental performance : An accounting approach , PHD Dissertation , Faculty of commerce, Cairo university.
2. Al-Ghazi, L., (2014), The effect of knowledge management on organizational using the balanced scorecard perspectives (Journal private hospitals in the city of Amman: A case study)., Msc theses, faculty of business middle east university, Amman Jordan.
3. Jefferson, R., (2018) “Intrinsic and extrinsic job motivators predicting likelihood of employee intent to leave “PHD Dissertation, college of management and technology walden university.

**Abstract:**

The research Explain The role of organizational DNA in the relation between critical Success factors and achieving business excellence The study applied on a sample of electronics industry companies in investment sector and private sector ‘ the study problem was identified through both of are search and Application gap , Whish explain the Shortage in Egypt electronics companies to achieve high level in business excellence, so the study aims to put Model Which help Egypt Companies to achieve business excellence Using (csfs) and (Org DNA).

it applied on Managers of upper Middle and super visory management using a sur vey of single to Collect the primary data, and the data was analyzed according to the descriptive and analytaical Statistical Methods. the results show Significance effect between critical Success Fasctors and business excellence, and signifi cance effect between organizational DNA and business excellence, and the possitive effect of org .DNA on the relation of crtical success factors and business excellence, the study Made several .

Recommendations, such as Follow Egypt companies the approach of investment companies to achive business excellance and high added value.

**Kay word:** critical success Factors, organizational DNA, business excellence.