



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"

### رسالة مقدمة:

للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

### مقدمة من:

نهى ناجى عبد الصمد الخطيب

المعيدة بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

### تحت إشراف:

د / ماجدة جبريل

أ.د / أسامة فريد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة

أستاذ إدارة الأعمال (م) - كلية التجارة

جامعة عين شمس

جامعة عين شمس

٢٠١٦ م





جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

---

## صفحة العنوان

**أسم الباحث:** نهى ناجى عبد الصمد الخطيب.

**عنوان الرسالة:** تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"

**الدرجة العلمية:** درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

**تحت إشراف:**

✍ **أ.د: أسامة محمود فريد** "أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية"

✍ **د: ماجدة جبريل** "مدرس إدارة الأعمال بالكلية"

**القسم التابع له:** قسم إدارة الأعمال.

**الشعبة:** شعبة الإنتاج.

**أسم الكلية:** كلية التجارة.

**الجامعة:** جامعة عين شمس.

**سنة المنح:** ١٤٣٧ هـ - ٢٠١٦ م

**الوظيفة:** المعيدة بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس.

**للتواصل:** [noha.elkhatib@commerce.asu.edu.eg](mailto:noha.elkhatib@commerce.asu.edu.eg)





جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## رسالة ماجستير

**أسم الباحث:** نهى ناجى عبد الصمد الخطيب.

**عنوان الرسالة:** تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"

**الدرجة العلمية:** درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

**لجنة الحكم والمناقشة:**

**رئيساً**

**أ.د: سيد محمود الخولي**

"أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا بالكلية"

**عضواً**

**أ.د: صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين**

"أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة حلون"

**عضواً ومشرفاً**

**أ.د: أسامة محمود فريد**

"أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية"

**تاريخ البحث:** ٢٠١٦/..../....م

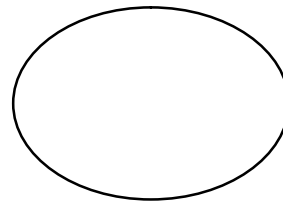
**الدراسات العليا**

**أجيزت الرسالة**

**ختم الإجازة**

٢٠١٦/..../....م

**بتاريخ**



**موافقة مجلس الجامعة**

**موافقة مجلس الكلية**

٢٠١٦/..../....م

**بتاريخ**

٢٠١٦/..../....م

**بتاريخ**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

[ سورة التوبة الآية ١٠٥ ]







الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لننتهدي لولا ان هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه أجمعين ..... وبعد.

تسجد الباحثة لله العلى القدير حمداً وشكراً على عظيم نعمته وجزيل عطائه، حيث وفقنى على اتمام هذه الدراسة، فله الحمد أولاً و آخراً.

تتقدم الباحثة باسمى ايات الشكر والتقدير والعرفان:

### **لأستاذها الفاضل الاستاذ الدكتور/ أسامة محمود فريد**

أستاذ ادارة الأعمال (م) بكلية التجارة جامعة عين شمس،

لتفضل سيادته بقبول الاشراف علي الرسالة، و لما قدمه من جهد وفير، وفكر، وتوجيهات بناءة، حيث كانت لتوجيهاته أثر كبير ودافع قوى للباحثة على الاجتهاد وانجاز هذه الرسالة لذا ندعوا له من العلى القدير العمر المديد، وأن يجعله دائماً منارا للعلم، جزاه الله عن الباحثة خير الجزاء.

كما تتقدم الباحثة بوافر الشكر والتقدير والامتنان:

### **للأستاذة الفاضلة الدكتورة/ ماجدة جبريل**

مدرس بقسم ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة عين شمس،

وذلك لتكرمك سيادتها بقبول الاشتراك في الاشراف علي الرسالة، ولما قدمته من عون صادق وتوجيهات علمية سديدة، طوال فترة الاشراف، مما كان لها عظيم الفضل في انجاز هذه الرسالة، ومهما طالت كلمات الشكر والتقدير لا يمكن للباحثة أن توفيهما بعض من حقها ببارك الله لها في عملها وعلمها، وجزاها الله تعالي عن الباحثة خير الجزاء.

كما تتقدم الباحثة بعظيم الفضل:

### **لأستاذها الجليل الاستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولى**

أستاذ ادارة الأعمال ووكيل الكلية للدراسات العليا بكلية التجارة جامعة عين شمس،  
لتكرم سيادته بالموافقة علي عضوية لجنة المناقشة و الحكم علي الرسالة، و مساندته  
العلمية للباحثة رغم كثرة مشاغله ومسؤولياته فهو رغم مكانته العلمية يمثل رمزا  
للتواضع، فلندعوا الله تعالى أن يديم علي سيادته الصحة والعافية، جزاه الله تعالى عن  
الباحثة خير الجزاء.

كما تتقدم الباحثة ايضا بخالص الشكر والامتنان:

### **لأستاذ الدكتور/ صلاح الدين اسماعيل**

أستاذ ادارة الأعمال ورئيس قسم ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة حلوان،  
لتفضل سيادته بالموافقة علي الاشتراك في لجنة المناقشة، والحكم على الرسالة وهو ما  
يعد فرصة عظيمة لا تتكرر للاستفادة من علم سيادته وتوجيهاته، بل يعد اثراء  
للمرسالة وشرفا عظيما للباحثة، وجزاه الله تعالى عن الباحثة خير الجزاء، وحفظ عليه  
نعمة الصحة والعلم و حسن الخلق.

اللهم اجعل عملي هذا عملاً مقبولاً وخالصاً لوجهك الكريم

وأخر دعواناً أن الحمد لله رب العالمين،،

الباحثة



الى من أنار لي الطريق بتشجيعهما وحسن تربيتهما ورعايتهما  
الى .....

أبي و أمي ...

طال الله عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

الى ....

اخواتي (محمد ، مصطفى و مازن)

وأختي الغالية (ندى)

الى .....

زوجي الحبيب (محمد)

الى اصدقائي .....

(د/انجي، محمود الطيب، نورهان، اسراء، يوستينا، أسماء)

" وما توفيقى إلا بالله "

الباحثة



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس
١	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
٣	<b>أولاً:</b> المقدمة
١٨ : ٧	<b>ثانياً:</b> الدراسات السابقة
١٨	<b>ثالثاً:</b> المشكلة البحثية
١٩	<b>رابعاً:</b> متغيرات البحث
٢١	<b>خامساً:</b> أهداف البحث
٢١	<b>سادساً:</b> فروض البحث
٢٣	<b>سابعاً:</b> أهمية البحث
٢٣	<b>ثامناً:</b> منهج البحث
٢٧	<b>تاسعاً:</b> هيكل البحث
٢٩	<b>الفصل الثاني: التميز الإداري</b>
٣٣	<b>المبحث الأول: الخلفية العملية لمفهوم التميز ويشمل:</b>
٣٥	١/١/٢ مفهوم التميز
٤١	٢/١/٢ المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز
٤٨	٣/١/٢ أهمية بناء معايير التميز
٤٩	٤/١/٢ المدخل الإستراتيجي لتحقيق التميز
٥١	<b>المبحث الثاني: الإسهامات الفكرية لبعض الباحثين:</b>
٥٣	١/٢/٢ إطار ماكينزي للتميز
٥٤	٢/٢/٢ نموذج Oakland للتميز
٥٦	٣/٢/٢ نموذج kanji للتميز
٥٨	٤/٢/٢ اطار على السلمي للتميز
٦١	٥/٢/٢ نموذج 4 P للتميز
٦٢	٦/٢/٢ نموذج Sharma & Talwar المتكامل للتميز

٦٥	<b>المبحث الثالث: النماذج الدولية للتميز</b>	
٧٨ : ٦٧	بعض النماذج الدولية للتميز	<b>١/٣/٢:</b>
٨١	<b>الفصل الثالث: الأداء الإداري</b>	
٨٤	الاداء الادارى وأبعاده	<b>١/٣:</b>
٩٥	الاداء الوظيفى وعناصره	<b>٢/٣:</b>
٩٩	فاعلية الاداء الوظيفى	<b>٣/٣:</b>
١٠١	عملية ادارة الاداء الادارى	<b>٤/٣:</b>
١٠٦	اليات تحسين وتطوير الاداء	<b>٥/٣:</b>
١٧٠ : ١١٣	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية و اختبار فروض الدراسة و النتائج و التوصيات</b>	
١٧١	<b>قائمة المراجع</b>	
١٨١	<b>الملاحق</b>	
١٨٣	قائمة الاستقصاء	<b>ملحق (١)</b>
-----	ملخص الرسالة باللغة العربية	<b>ملحق (٣)</b>
-----	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	<b>ملحق (٤)</b>

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٥	النموذج الاوروبي للتميز	١
٢٠	الإطار العام المقترح للدراسة	٢
٤٦	مقومات نجاح إدارة التميز	٣
٤٩	البناء الإستراتيجي لتحقيق التميز	٤
٥٣	إطار ماكينزي للتميز	٥
٥٥	نموذج Oakland للتميز	٦
٥٦	نموذج kanji للتميز	٧
٦٠	نموذج على السلمي	٨
٦١	نموذج 4p للتميز	٩
٦٣	نموذج sharma & Talwar المتكامل للتميز	١٠
٦٨	نموذج ديمينج للتميز	١١
٧١	نموذج مالكوم بالدرج للتميز	١٢
٧٥	النموذج الأوروبي للتميز	١٣
٨٧	نودج التأثيرات السلوكية الفردية على الاداء	١٤
٨٩	السدود الشخصية فى تحسين الاداء	١٥
٩١	السدود الاجتماعية فى تحسين الاداء	١٦
٩٢	السدود الاخرى فى تحسين الاداء	١٧
٩٣	أبعاد الاداء	١٨
٩٨	عناصر الاداء الوظيفي	١٩
١٠٣	عناصر ادارة الاداء	٢٠
١٠٤	نموذج ادارة الاداء	٢١