



مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

Journal of Managerial,
Financial



إطار مقترح لمؤشرات قياس التميز المؤسسي للتقييم الذاتي
لشركات بترول القطاع العام في مصر

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

محمد عبد القادر محمد الرفاعي

باحث دكتوراة بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة السويس

الدكتور

عبد الله عبد الله أحمد الطيبال
استاذ إدارة الأعمال المساعد
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

عبد العاطي لاشين محمد منسي
استاذ الإدارة المالية والاستثمار
نائب رئيس جامعة السويس لشئون الدراسات
العليا والبحوث وعميد كلية التجارة الأسبق

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة – جامعة السويس

المجلد الخامس – العدد الثالث

سبتمبر 2025

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

إطار مقترح لمؤشرات قياس التميز المؤسسي للتقييم الذاتي لشركات بترول القطاع العام في مصر المستخلص:

يهدف البحث إلى تقديم إطار مقترح مبني علي مجموعة من المؤشرات التي تم تطويرها لقياس التميز المؤسسي، واستخدامها في التقييم الذاتي لشركات قطاع البترول العام في مصر ، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذه الشركات، وتأثيرها علي الأداء المؤسسي والإنتاجي.

يعتمد الإطار علي تطوير مجموعة مؤشرات بناء علي المتطلبات الأساسية للتميز بالشركات، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسة الميدانية وتحليل بيانات يتم الحصول عليها من إجابات المديرين في قطاع البترول العام.

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع المديرين بقطاع البترول العام في مصر وتم توزيع الاستبانة علي (350) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وتم استرداد (338) استبانة بسبة (96.5%).

توصل البحث إلي أن تطبيق هذا الإطار يسهم في تحسن الأداء الإداري، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية لشركات البترول العامة.

يوصي البحث بضرورة تبني هذا النموذج الواضح لقياس التميز المؤسسي، مع تحديثه دوريا ليتماشى مع المتغيرات في قطاع الطاقة.

كلمات مفتاحية:

إطار مؤشرات قياس - التميز المؤسسي - شركات بترول القطاع العام.

Abstract:

The research aims to present a proposed framework based on a set of indicators developed for measuring the institutional excellence and using it in the self-assessment of the public petroleum sector in Egypt, in the light of the increasing challenges facing these companies and its impact on institutional and productive performance.

The framework is based on developing a set of indicators based on the basic requirements for excellence in companies, through a review of previous literature, field studies, and analysis of data obtained from responses from managers in the public petroleum sector in Egypt.

To achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was used. The research community consisted of all managers in the public petroleum sector.

The questionnaire was distributed to (350) individuals who were selected by random sampling method, and (338) questionnaires were retrieved, with a percentage of (96.5%).

The research concluded that applying this framework contributes to improving administrative performance, increasing the efficiency of operational processes, and enhancing the competitiveness of public petroleum companies.

The research recommends the necessity of adopting this clear model to measure Institutional Excellence, while updating it periodically to be consistent with changes in the energy sector.

Key Words:

Framework of measurement indicators - Institutional Excellence - General Petroleum Sector Companies.

مقدمة:

تواجه شركات البترول مجموعة من المشكلات التي تصل أحياناً إلى أزمات ناتجة عن طبيعة أنظمة الإنتاج ابتداء من الاستكشاف مروراً بالاستخراج والتكرير وتصنيع المنتجات البترولية والبتروكيماوية وتوزيعها، ثم غلق المشروعات البترولية في التوقيت المناسب. ينشأ عن مجموعة الأنشطة البترولية كمية من المشكلات والأزمات منها الحوادث والملوثات بمختلف أنواعها لمختلف البيئات سواء جوية أم أرضية أم مائية. وتتوقف حدة هذه المشكلات علي مدي ممارسة الشركات والمشروعات البترولية لأنشطة المشروع وأنشطة الإدارة. ولقد ظهر مفهوم التميز المؤسسي أو التنظيمي بشكل عام لتقييم مدي كفاءة المنظمات والمؤسسات والشركات بمختلف أنواعها في توفير الممكنات وممارسة الأنشطة التي تضمن وضع المشكلات والأزمات السابق الإشارة إليها عند حدها الأدنى.

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس متفوقة تحقق لها قدرات متزايدة في مواجهة المتغيرات، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره، ويسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق الأداء المتميز والمستدام في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، من خلال تحسين العمليات، وتطوير الأنظمة، وتعزيز الابتكار، والتركيز علي الجودة من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتعزيز التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يقوم قطاع البترول المصري بدور مهم وحيوي في الاقتصاد القومي حيث يمثل أهمية كبرى في القضايا القومية التي تؤثر في المجتمع، ومن أبرزها توفير فرص عمل لتشغيل شباب الخريجين من خلال إنشاء شركات جديدة ذات طابع اقتصادي لاستيعاب التوسع في أنشطة قطاع البترول، وتبنى فكرةً جديداً يتم من خلاله إعادة الهيكلة لقطاع البترول بهدف مواجهة المتغيرات التي تنزامن مع تحديات العمل.

ونتيجة لذلك يسعى البحث الحالي إلى تقديم إطار مقترح مبني علي مجموعة من المؤشرات لقياس التميز المؤسسي، واستخدامها في التقييم الذاتي لشركات قطاع البترول العام في مصر لتحسين الكفاءة والفاعلية للعمل الإداري والوصول إلى تحقيق أهداف الشركات.

تناول هذا البحث عرضاً لمقدمة عن موضوع "توفير إطار مقترح لمؤشرات قياس الجدارات الإدارية للتقييم الذاتي لشركات بترول القطاع العام في مصر"، والإطار المفاهيمي لمتغير البحث وأبعاده، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وكذا تحديد مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، والمنهجية المستخدمة في خطوات البحث من خلال توضيح منهج وأسلوب البحث، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات تطوير مؤشرات القياس لمتغير البحث وأبعاده، وفروض البحث، وطرق جمع البيانات، وحدود البحث، ثم عرض لنتائج البحث واختبار الفروض، وكذا التوصيات التي تم التوصل إليها.

أولاً: الإطار المفاهيمي:

1- مفاهيم التميز المؤسسي:

شهد مفهوم التميز المؤسسي تطوراً ملحوظاً علي مر العقود، فكان ينظر إليه أنه تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف داخل المؤسسات. ثم تطور ليشمل الجودة الشاملة وإدارة الأداء، متأثراً بنماذج ومعايير (EFQM). أما اليوم فأصبح مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، حيث يركز علي الابتكار، والاستدامة، والمرونة التنظيمية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وفيما يلي بعض التعريف التي توضح مراحل تطور مفهوم التميز المؤسسي:

أ- تعريف ديفيد ماكلياند (David McClelland):

عرفها ماكلياند في ورقته الشهيرة بعنوان "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" (اختبار الكفاءة بدلاً من الذكاء) التي نشرت عام 1973م بأنها مجموعة من الخصائص التي يمتلكها الأفراد الناجحون في وظائفهم، وهي تشمل المهارات والمعرفة التي يمكن تحسينها وتطويرها مع مرور الوقت من خلال التدريب والتجربة، وهي ضرورية لنجاح الأفراد في مناصبهم الإدارية.

ب- تعريف مؤتمر جوهانسبرج:

عرفها مؤتمر جوهانسبرج (مؤتمر دولي ركز علي تعريف وتطوير الجدارات الإدارية في بيئات العمل) الذي عقد عام 1995م بأنها المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها المديرون ليتمكنوا من القيام بمهامه بكفاءة وفاعلية، وهي تشمل علي القيادة وإدارة التغيير والتواصل الفعال وإدارة الموارد.

ج- تعريف (ربيعي، 2007):

عرفها (ربيعي، 2007) هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات والمهارات التي تؤثر علي الأداء الفعال للأفراد في مناصبهم الإدارية، وهي تشمل علي المعارف، والمهارات، والقيم والاتجاهات والقدرة علي التكيف، والتطوير.

د- تعريف (كردي، 2013):

عرفها (كردي، 2013) بأنها مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد جديراً بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، ومنها سلوكية وقيادية لها تأثير مباشر وغير مباشر علي كفاءة وفاعلية كل من العمل والعاملين والعملاء.

هـ- تعريف (عبد الرسول، 2022):

عرفها (عبد الرسول، 2022) بأنها مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد جديراً بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، ومنها سلوكية وقيادية لها تأثير مباشر وغير مباشر علي كفاءة وفاعلية كل من العمل والعاملين والعملاء.

و- تعريف (هاشم، 2024):

عرفها (هاشم، 2024) بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يجب أن يمتلكها الأفراد في المناصب الإدارية لضمان أداء فعال في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه الجدارات مهارات التواصل، القيادة، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، إدارة الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، مما يجعلها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة الإنتاجية.

يوضح الجدول التالي التعريفات الإجرائية التي أعدها الباحث للتمييز المؤسسي والأبعاد الخاصة بها:

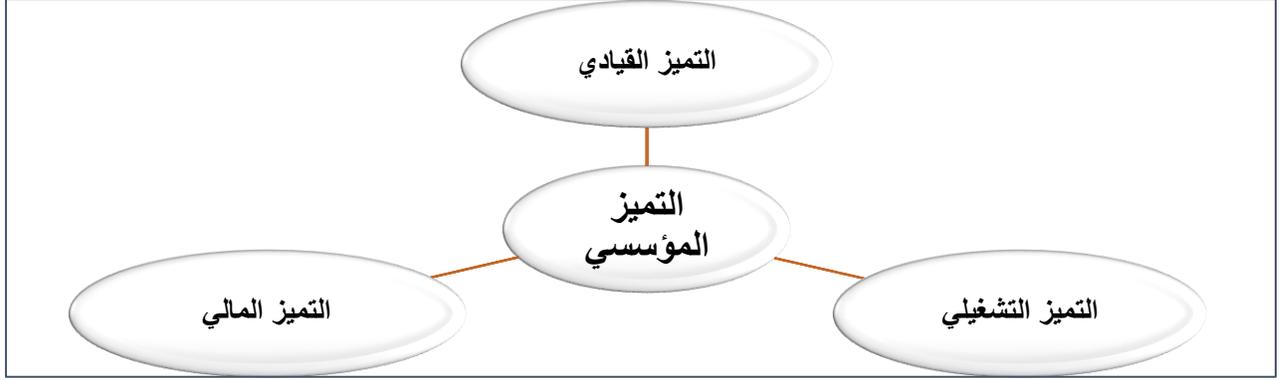
جدول رقم (1) التعريفات الإجرائية للتمييز المؤسسي وأبعاده

<p>عرفه الباحث بأنه القدرة علي تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والكفاءة في جميع جوانب العمل (القيادية، التشغيلية، المالية) داخل المؤسسة، من خلال تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، وزيادة فعالية الأداء العام بالمؤسسات، بطريقة مبتكرة وصورة مستدامة.</p>	<p>التمييز المؤسسي</p>
<p>عرفه الباحث بأنه القدرة علي قيادة الفريق أو المؤسسة بكفاءة عالية وفعالية، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والرؤى المشتركة، من خلال إلهامهم، وتوجيههم، وتعزيز قدراتهم، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.</p>	<p>التمييز القيادي</p>
<p>عرفه الباحث بأنه القدرة علي تحقيق الكفاءة العالية والاستمرارية في أداء العمليات اليومية بتطبيق أفضل الممارسات في الإدارة، تبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر لتحقيق الإنتاجية العالية، وإدارة وتطوير الموظفين بشكل فعال ومستدام من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات تركز علي تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الرفاهية، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين الكفاءة في العمليات بالإضافة إلى إدارة المعلومات والبيانات وتشجيع الابتكار، والتعلم المستمر، بشكل يحقق أهداف العمل بكفاءة، ويلبي أو يتجاوز توقعات العملاء.</p>	<p>التمييز التشغيلي</p>
<p>عرفه الباحث بأنه إدارة الموارد المالية بشكل يحقق الكفاءة والاستدامة من خلال تقليل تكاليف الإنتاج، وتحقيق أرباح عالية مستقرة، والقدرة علي تحقيق أداء مالي يتسم بالاستدامة والكفاءة والمرونة، بالإضافة إلى القدرة علي التخطيط المالي السليم، خلق قيمة مضافة للمساهمين علي المدى الطويل، وإدارة المخاطر المالية بفاعلية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية بأفضل طريقة ممكنة.</p>	<p>التمييز المالي</p>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الاطلاع علي الدراسات السابقة.

2- أبعاد التميز المؤسسي:

استقراء الأدبيات والدراسات ذات العلاقة يفضي إلى وجود تصنيف لأبعاد التميز المؤسسي هي التميز (القيادي، التشغيلي، المالي) كالآتي:



شكل رقم (1) أهم أبعاد التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة لكلاً من (البلوشي، 2023) و (جفال، 2024).

أ- التميز القيادي:

هو القدرة علي تحقيق التميز المتقدم في القيادة واستراتيجيات القيادة، وذلك من خلال توظيف العديد من التقنيات القيادية في الوظائف والمهام المختلفة، وبناء عليه فإن هذه الاستراتيجيات تساعد بشكل كبير علي تطوير مقومات العمل الداخلي في المؤسسة، وإمكانية السيطرة والتحفيز للموظفين والعاملين للقيام بالمهام المطلوبة منهم، والموكلة إليهم بالقدر المناسب والمطلوب. (البلوشي، 2023)

ب- التميز التشغيلي:

هو مجموعة من المبادئ والممارسات المترابطة التي تسهل التحسين المستمر للمنظمة وتكييفها وإدارتها بحثاً عن نتائج تنظيمية مستدامة، مع التركيز علي تلبية توقعات العملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات التشغيلية وثقافة المنظمة، وتقديم الجودة والسعر والخدمة بطريقة لا يمكن لأي منظمة أخرى مماثلة أن تضاهيها، ويمكن تحقيق التميز في العمل والعمليات من خلال الأشخاص المتميزين الذين يؤسسون شراكات متميزة مع الموردين والمتعاملين والمجتمع من أجل تحقيق عمليات متميزة. (جفال، 2024)

ج- التميز المالي:

هو قدرة المؤسسة علي تحقيق أداء مالي متفوق ومستدام من خلال اعتماد استراتيجيات مالية مبتكرة تقوم علي الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحقيق الشفافية والمساءلة في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين الربحية وتقليل التكاليف عبر أدوات تحليلية متقدمة ومعايير محاسبية دولية تضمن دقة التقارير المالية. (أبو زيد، 2023)

3- أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق استدامة الأداء مع تلبية احتياجات العملاء من خلال الآتي:

أ- تحقيق ميزة تنافسية:

يساعد التميز المؤسسي في تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وثقتهم في المؤسسة وفضيل العملاء للتعامل مع تلك المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. (Micheal, 2024)

ب- تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تسعى المؤسسات المتميزة إلى استقطابها وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتنمية قدراتها لتحقيق أفضل أداء ممكن مما يساعد في خلق بيئة عمل تشجع علي النمو المهني والابتكار. (Lange, 2023)

ج- تحقيق رضا العملاء:

يُعتبر العملاء هم محور الاهتمام لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتميز، ويضمن التميز المؤسسي للمؤسسات القدرة علي تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي وتفوق احتياجات وتوقعات العملاء بصورة مستدامة، مع تقديم خدمة عملاء استثنائية بسرعة ودقة وجودة عالية مما يزيد من مستوى الرضا والولاء. (البلوشي، 2023)

د- زيادة الربحية:

يركز التميز المؤسسي علي تحقيق أداء مالي أفضل يتم الحصول عليه نتيجة لتحسين العمليات، الاهتمام بجودة المنتجات، القدرة علي تلبية احتياجات العملاء بفاعلية أكبر. (زبيدات، 2023)

هـ- إدارة المخاطر بفاعلية:

يشمل التميز المؤسسي وضع إستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المختلفة التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت مخاطر مالية، تشغيلية، أو بيئية، لضمان استمرارية العمليات. (Julian, 2024).

و- تعزيز الابتكار:

يهدف التميز المؤسسي إلى تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات بشكل يضيف قيمة للعملاء والمجتمع، ويضمن تلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وتحقيق ميزات تنافسية. (Bruce, 2023)

ز- تحسين المرونة والتكيف:

يعزز التميز المؤسسي قدرة المؤسسات علي التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعدها في الاستجابة السريعة للتحديات والفرص. (يماني، 2024)

4- نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM):

هو أحد النماذج التي تستخدم عالمياً لتحسين الأداء وتعزيز الجودة والكفاءة، وهو إطار عمل يساعد المؤسسات علي تحسين أدائها وتحقيق التميز المستدام من خلال نهج شامل ومنهجي، ويتمحور هذا النموذج حول تقديم قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية، مثل العملاء والموظفين والمجتمع. (الأشقر، 2019)

أ- العناصر الأساسية لنموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM):

هي مجموعة من العناصر التي تستخدمها المؤسسات في قياس أدائها في الجوانب الإدارية، والعملية، والقيادية، والإستراتيجية، وتتألف من تسعة عناصر موزعة علي مجموعتين كالآتي: (نهال، 2016)

• عناصر التمكين (Enablers):

هي مجموعة العناصر التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهي (القيادة، الإستراتيجية، الموظفين، العمليات، الخدمات، المنتجات، الشراكات، والموارد).

• عناصر النتائج (Results):

هي مجموعة العناصر التي تمكن المؤسسة من قياس مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية وهي (نتائج العملاء، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، النتائج الأساسية للأداء).

ب- أدوات نموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM):

يستخدم النموذج عدداً من الأدوات الدقيقة التي تمكنه من تقييم الأداء المؤسسي، مساعدة المؤسسات علي تحسين أدائها، تعزيز التحسين المستمر، الوصول إلى التميز المؤسسي، وتحقيق أهدافها التنظيمية مثل الأداة التحليلية (R.A.D.A.R)، الأداة التحليلية (SWOT)، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كالتالي: (يماني، 2024)

• الأداة التحليلية (R.A.D.A.R):

هي أداة قياس تعمل في إطار تحليلي، تستخدم لتوجيه المؤسسات نحو التميز المستدام، وتتكون من أربعة عناصر رئيسية (النتائج، النهج، التنفيذ، التقييم والمراجعة).

• الأداة التحليلية (SWOT):

هي أداة تستخدم لتقييم الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحليل أربعة عناصر هي (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وتستخدم لقياس العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة علي أداء المؤسسة، مما يساعد علي تطوير إستراتيجيات تحسين الأداء.

● **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):**

هي أدوات قياس تستخدم لتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، وتساعد المؤسسات علي اتخاذ قرارات مدروسة، وتختلف مؤشرات الأداء الرئيسية حسب نوع المؤسسة وقطاع العمل ومن أمثلتها مؤشرات الأداء المالية، مؤشرات الأداء العملياتية، مؤشرات الأداء للموارد البشرية، مؤشرات الأداء للعملاء، مؤشرات الأداء الإستراتيجية.

ج- **فوائد تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM):**

دعم الشركات والمؤسسات في تحسين الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من التميز والاستدامة من خلال تحقيق الآتي: (يماني، 2024)

● **تحسين الكفاءة التشغيلية:**

يساعد النموذج المؤسسات في تحديد وتقييم العمليات الداخلية، مما يساهم في تحسين كفاءة الموارد وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

● **زيادة التركيز على العملاء:**

يعتبر العملاء جزءاً أساسياً من النموذج، مما يدفع المؤسسة لتلبية توقعات واحتياجات العملاء باستمرار وتحسين رضاهم.

● **تعزيز القيادة:**

يركز النموذج علي دور القيادة في بناء ثقافة التميز والتحسين المستمر، وهو ما يشجع المدراء والقادة علي تبني أساليب إدارة أكثر فاعلية، ويشجع النموذج علي تبادل المعرفة والتعلم من أفضل الممارسات، مما يساعد علي تحسين الأداء وتطوير المهارات في المؤسسة.

● **تقييم الأداء الشامل:**

يوفر النموذج أدوات التقييم للأداء الشامل للمؤسسة عبر مختلف المجالات، مثل الابتكار، القيادة، وإستراتيجية العمل، مما يسمح للمؤسسات برصد نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التحسين.

● **تحفيز الابتكار:**

يشجع النموذج المؤسسات علي تبني الابتكار كجزء من عملياتها، مما يساعدها في تطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب متطلبات السوق وتنفذ توقعات العملاء.

● **تعزيز رضا الموظفين:**

يسلط النموذج الضوء علي أهمية الرضا الوظيفي وتطوير قدرات الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أفضل وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.

● **تحقيق الاستدامة:**

تسعى المؤسسات المتميزة دائماً إلى الاستمرار في تقديم قيمة مضافة طويلة الأمد، سواء من الناحية الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية، مما يعزز استدامة المؤسسة.

ثانياً: **الدراسات السابقة:**

تم الاطلاع علي الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وذلك للوقوف علي أهم الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراستهم، وللتعرف علي أهم النتائج التي توصلوا إليها كالآتي:
1- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (Micheal, 2024) و (زبيدات، 2023) و (Lange, 2023) و (Bruce, 2023) و (البلوشي، 2023) علي أن التميز القيادي يعتبر أحد الأبعاد الأساسية للتميز المؤسسي، من خلال القدرة علي وضع وتنفيذ إستراتيجيات طويلة الأمد، توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، اتخاذ القرارات الفعالة وتحفيز الآخرين، تشجيع الأفراد للتوجه نحو الإبداع والتميز، والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، كما يُعد أحد العوامل الحاسمة في بناء الثقة بين المديرين وفرق العمل وتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح للمؤسسات من خلال التطبيق علي المؤسسات التجارية والتعليمية والحكومية، واختلفت معهم نتائج دراسة (أبو زيد، 2023) كونها ترى أن التميز القيادي ليس شرطاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية والتي تعتمد أكثر علي

جودة الخدمات، واختلفت معهم أيضاً نتائج دراسة (عباس ، 2023) كونه يرى أن التميز القيادي مهم ولكنه ليس العامل الحاسم دائماً في الشركات التي لها هيكل تنظيمي قوى وتتبع إستراتيجيات محددة بدلاً من القيادة الفردية.

2- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (جفال، 2024) و (Julian, 2024) و (Santos, 2024) و (Moan, 2023) و (أبو ديب، 2023) علي أن التميز التشغيلي يُعتبر أحد الأبعاد الأساسية للتميز المؤسسي من خلال تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة، تبسيط الإجراءات، تقليل الهدر، إدارة وتطوير الموظفين بشكل فعال ومستدام، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، بالإضافة إلى إدارة المعلومات والبيانات وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، كما يُعد أحد العوامل الرئيسية في ضمان تقديم خدمات فائقة الجودة، تلبية احتياجات العملاء بشكل يتجاوز التوقعات، تحقيق رضا العملاء، وبناء علاقات قوية مع العملاء تساهم في بناء الثقة وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال التطبيق علي الشركات الصناعية والإنتاجية والتجارية والخدمية، واختلفت معهم نتائج دراسة (الهليل ، 2023) كونها ترى أن التميز التشغيلي قد يكون له تأثير محدود خاصة في الشركات الحكومية التي غالباً ما تفرص قيود تحد من المرونة والابتكار.

3- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (Mindy, 2024) و (Layne, 2021) و (كمال، 2021) و (Naranjee, 2019) علي أن التميز المالي يُعتبر أحد الأبعاد الأساسية للتميز المؤسسي من خلال التخطيط المالي السليم، الإدارة الجيدة للموارد المالية، تقليل تكاليف الإنتاج، وإدارة المخاطر المالية بفاعلية، كما يُعد أحد العوامل الحيوية في تحقيق أرباح عالية مستقرة، ، خلق قيمة مضافة للمساهمين علي المدى الطويل، تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح للمؤسسات من خلال التطبيق علي الشركات متعددة القطاعات والشركات الخاصة الإنتاجية والتجارية والمالية، واختلفت معهم نتائج دراسة (الأشقر، 2019) كونه يرى أنه لا يمكن التركيز علي التميز المالي دون مراعاة القيم والمبادئ الشرعية، خاصة فيما يتعلق بالأمور الدينية كما يتم في البنوك الإسلامية، وكذلك اختلفت معهم نتائج دراسة (أبو زيد، 2023) كونها ترى أن التميز المالي ليس العامل الأهم في نجاح المؤسسات الحكومية التي تعتمد علي تحقيق الأهداف الاجتماعية والخدمية أكثر من التركيز علي الربحية.

جدول رقم (2) أبعاد التميز المؤسسي وعدد تكرار كل بعد

م	الدراسات السابقة	أبعاد التميز المؤسسي		
		التميز القيادي	التميز التشغيلي	التميز المالي
1	(Micheal, 2024)	✓		
2	(جفال، 2024)		✓	
3	(Julian, 2024)		✓	
4	(Santos, 2024)		✓	
5	(Mindy, 2024)			✓
6	(أبو زيد، 2023)	✓		✓
7	(الهليل، 2023)		✓	

تابع جدول رقم (2) أبعاد التميز المؤسسي وعدد تكرار كل بعد

م	أبعاد التميز المؤسسي			الدراسات السابقة
	التميز القيادي	التميز التشغيلي	التميز المالي	
8	✓			(Lange, 2023)
9	✓			(Bruce, 2023)
10	✓			(زبيدات، 2023)
11	✓			(البلوشي، 2023)
12		✓		(Moan, 2023)
13		✓		(أبو ديب، 2023)
14			✓	(عباس، 2023)
15	✓			(Layne, 2021)
16	✓			(كمال، 2021)
17	✓			(Naranjee, 2019)
18	✓			(الأشقر، 2019)
	6	6	7	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

4- من خلال عرض الدراسات السابقة، وعلي الرغم من الجهود البحثية المبذولة في مجال توفير إطار مقترح لمؤشرات قياس التميز المؤسسي لاستخدامه في التقييم الذاتي بالشركات، فإنه يتضح أنه لا يوجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت أبعاد التميز المؤسسي بصورة مجتمعة علي حد علم الباحث ويحلل الباحث الدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كالآتي:

أ- أوجه التشابه:

- تناول أبعاد إدارة التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز التشغيلي، التميز المالي) توافقا مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التميز المؤسسي مثل دراسة كلا من (حسين، 2024) و (محمد، 2024) و (Nasser, 2024) و (عادل، 2023).
- استخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات واستخدام البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ب- أوجه الاختلاف:

- تناول الدراسة الحالية لأبعاد التميز المؤسسي المتفق عليه الجدارات (الوظيفية، الشخصية، القيادية، الإستراتيجية) بصورة مجتمعة علي خلاف ما تناولته الدراسات السابقة بصورة مختلفة.
- معظم الدراسات السابقة طبقت علي شركات القطاع الخاص، ولكن هذه الدراسة سُنطبق علي شركات البترول القطاع العام في مصر.

5- تحديد الفجوة البحثية:

<p>الدراسات السابقة</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • تناولت الدراسات السابقة أثر إدارة بعض أبعاد التميز المؤسسي علي تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية. • تم تطبيق معظم دراسات إدارة التميز المؤسسي علي مؤسسات القطاع الخاص. • ساهمت الدراسات السابقة علي بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة وتوضيح بعض المفاهيم الأساسية لموضوع البحث الحالية. • ظهر في بعض الدراسات وجود معوقات لتطبيق إدارة التميز المؤسسي خاصة في مؤسسات القطاع العام.
<p>الفجوة البحثية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تناول الباحث دور إدارة التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي، التشغيلي، المالي) بصورة مجتمعة. • تطبيق إدارة التميز المؤسسي علي قطاع البترول العام في مصر. • تناول إدارة التميز المؤسسي من الجانب النظري والتطبيقي.
<p>الدراسة الحالية</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • تناول البحث الحالي لأبعاد التميز المؤسسي المتفق عليه (التميز القيادي، التميز التشغيلي، التميز المالي) بصورة مجتمعة علي خلاف ما تناولته الدراسات السابقة بصورة مختلفة. • معظم الدراسات السابقة طبقت علي شركات القطاع الخاص، ولكن هذه البحث ستطبق علي شركات البترول القطاع العام في مصر.

شكل رقم (2) تحديد الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

1- مجال التطبيق وأهميته:

يُعد قطاع البترول في مصر أحد أهم القطاعات الاقتصادية، حيث يشكل جزءاً كبيراً من الناتج المحلي الإجمالي للدولة ويلعب دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني، توفير الطاقة للاستهلاك المحلي والصناعي، توفير فرص عمل للمواطنين، وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، ويمتاز هذا القطاع بامتلاكه لثروة طبيعية من النفط والغاز الطبيعي، ويتكون قطاع البترول في مصر من عدة مؤسسات رئيسية تعمل في العديد من المجالات مثل مجال استكشاف وإنتاج البترول والغاز الطبيعي، تكرير البترول، توزيع المنتجات البترولية، وإدارة الموارد المتعلقة بالطاقة، ويشمل قطاع البترول علي ثلاثة أنواع رئيسية من الشركات هي (القطاع العام، القطاع المشترك، القطاع الخاص)، وفيما يلي نبذه عن كل منها :

أ- **القطاع العام** وهو يشمل الشركات الحكومية المملوكة بالكامل للدولة، وهي شركات تعمل أساساً لتلبية احتياجات السوق المحلية وضمان توفر المنتجات البترولية بأسعار مناسبة للمستهلكين المصريين، وتعمل هذه الشركات تحت إشراف الهيئة المصرية العامة للبترول، ويضم قطاع البترول العام في مصر عدد (12 شركة) تعمل في كافة مجالات صناعة البترول، منها شركة تعمل في الإنتاج (الشركة العامة للبترول)، وعدد (7 شركة) تعمل في التكرير (القاهرة، الإسكندرية، العامرية، السويس، النصر، أسيوط، البتروكيماويات)، وشركة تعمل في النقل والتوزيع (أنابيب البترول) وعدد (3 شركة) تعمل في التسويق (التعاون، مصر، بترو جاس للغازات البترولية).

ب- **القطاع المشترك** وهو يشمل الشركات المملوكة للدولة وشركات أخرى محلية وأجنبية، وهي شركات تعمل أساساً علي التنقيب والإنتاج باستخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتعزيز إنتاجية الحقول وتحقيق أعلى مستويات من كفاءة العمليات، وهي تضم أكثر من (41 شركة) تعمل في مجالات التنقيب، الإنتاج، التكرير، والنقل ومن أبرز هذه الشركات (بتروبل، سوكو، جابكو، سوميد، وغيرها).

ج- **القطاع الخاص** وهو يشمل الشركات المصرية والعربية والأجنبية غير المملوكة للدولة، وهي شركات تعمل أساساً في مجالات الخدمات البترولية والدعم مثل خدمات الحفر والنقل والإمداد، ومن أبرز هذه الشركات (أباتشي مصر، دانه غاز، شل مصر، وغيرها).

نفذت الحكومة المصرية في العقود الأخيرة عدة إصلاحات تدعم الاستثمار الأجنبي وتطوير تكنولوجيا التنقيب والاستخراج إلا أن أداء قطاع البترول العام لم يصل إلى الأداء المطلوب حيث إنه يواجه تحديات تمويلية وقلة في المرونة التشغيلية واعتماد أقل على التكنولوجيا الحديثة، ويعد أقل أداءً مقارنة بالقطاع الخاص والمشارك، وتعتمد هذه البحث على شركات بترول القطاع العام في مصر والبالغ عددها 12 شركة تعمل في مختلف المجالات مثل الإنتاج والتكرير والتوزيع والنقل والتسويق، ويمكن توضيحهم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) شركات بترول القطاع العام المصري

م	اسم الشركة	عدد العاملين	رأس المال (مليار جنيه)	النشاط	معدل الإنتاج برميل / يوم
1	الشركة العامة للبترول	3827	8.096	الإنتاج	6.4
2	النصر لتكرير البترول	7649	1.840	التكرير	1.182
3	القاهرة لتكرير البترول	4872	5.604	التكرير	3.2
4	أسيوط لتكرير البترول	2156	1.604	التكرير	1.76
5	الإسكندرية لتكرير البترول	5814	4.800	التكرير	3.8
6	العامة لتكرير البترول	4048	4.132	التكرير	2.7
7	السويس لتكرير البترول	5935	7.268	التكرير	5.45
8	البتروكيماويات	3052	2.800	التكرير	5.9
9	أنابيب البترول	7649	4.400	النقل	شركة نقل
10	الجمعية التعاونية للبترول	9881	2.212	التسويق	شركة تسويق
11	مصر للبترول	10347	3.100	التسويق	شركة تسويق
12	توزيع الغاز الطبيعي للمدن	8061	6.154	التسويق	شركة تسويق

المصدر: بيانات تم جمعها بواسطة الباحث من التقارير السنوية والزيارات الميدانية بتاريخ 2025/1/17

2- اشتملت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث علي جانين كالآتي:

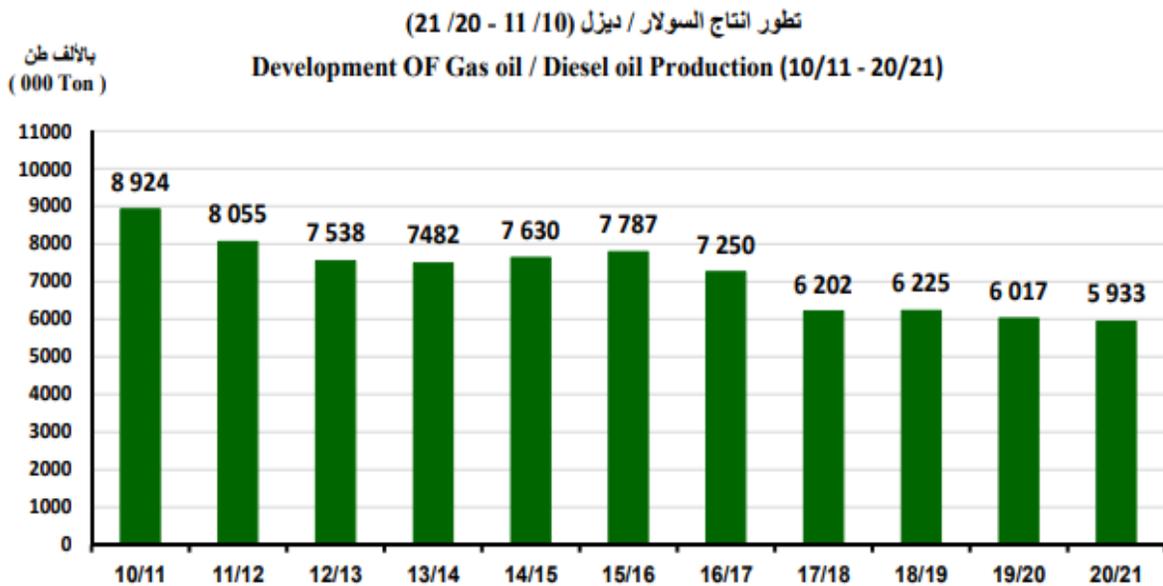
أ- تم الاعتماد علي البيانات الثانوية بهدف تكوين إطار عن واقع قطاع البترول العام في مصر، وذلك بالاعتماد علي بعض التقارير المنشورة من قبل وزارة البترول ولوحظ وجود بعض التحديات والمشاكل في قطاع البترول متعلقة بموضوع البحث ونذكر منها:

- يعتمد قطاع البترول بشكل كبير علي التكنولوجيا والتقنيات المستوردة من الخارج، مما يزيد من تكاليف الإنتاج والصيانة، خاصة مع تقلبات سعر الصرف في الآونة الحالية.¹
- تعاني بعض شركات قطاع البترول العام من أعباء مالية متراكمة بسبب الديون والالتزامات المالية الكبيرة مثل أعمال الصيانة ورفع الكفاءة للمصافي ومرافق النقل والتخزين مما يؤدي إلى توجيه جزء كبير من الأرباح لسداد الديون والذي يؤثر علي قدرة تلك الشركات في الاستثمار والتطوير.²

(1) الهيئة العامة للبترول

(2) الهيئة العامة للبترول

- يعاني قطاع البترول العام من نقص الكفاءات الفنية والخبرات المتخصصة بما يتناسب مع احتياجات الصناعة المتطورة نتيجة توجه تلك الكفاءات إلى العمل بالقطاع المشترك أو القطاع الخاص وهجرة العديد من الكفاءات للعمل في الخارج بحثاً عن فرص أفضل.³
- يواجه قطاع البترول العام مجموعة من المشكلات الناتجة عن طبيعة أنظمة الإنتاج ابتداءً من الاستكشاف مروراً بالاستخراج والتكرير وتصنيع المنتجات البترولية والبتروكيماوية وتوزيعها يترتب عليها كمية من الحوادث والملوثات بمختلف أنواعها لمختلف البيئات.
- أوضح مؤشر كمية المستخرج من البترول بواسطة قطاع البترول المصري انخفاض كمية البترول المستخرجة علي مدار الأعوام السابقة:



Source: General Authority of Petroleum

المصدر : الهيئة العامة للبترول

شكل رقم (3) تطور الإنتاج للسولار / الديزل خلال الأعوام (2010-2021)

المصدر: الهيئة العامة للبترول <http://www.egpc.com.eg>

يوضح الشكل السابق كمية البترول المستخرجة من مصر خلال الأعوام السابقة والتي توضح انخفاض في حجم الإنتاج، مما يدفع إلى دراسة الأسباب واتخاذ إجراءات من شأنها الارتقاء بمستوى الإنتاج لتحسين الوضع الاقتصادي للدولة.

نستج مما سبق وجود بعض التحديات التي تواجه قطاع البترول في مصر، منها انخفاض حجم الإنتاج الذي يقابله زيادة في حجم الاستيراد من الخارج، بالإضافة إلى صعوبة التطوير والاستثمار في القطاع نتيجة الديون المتركمة والتكاليف العالية للصيانة والتشغيل، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بهذا القطاع الهام بتطبيق منهجية التميز المؤسسي لتحسين الكفاءة والفاعلية والوصول إلى تحقيق أهداف الشركات.

2- وإجراء المزيد من استطلاع الجانب الميداني، تم الاعتماد علي المقابلات الشخصية مع المديرين في شركات قطاع البترول العام في مصر عن دور التميز المؤسسي في تحقيق أهداف الشركات.

تم عمل زيارة ميدانية لشركة (السويس لتكرير البترول)، وقد اشتملت عينة البحث الاستطلاعية علي عينه قدرها 10 من المديرين الذين يمارسون المهام القيادية في تلك الشركة وهم: المدير العام، ومديري (إدارة الموارد البشرية، الحسابات، الشؤون القانونية، الشؤون الإدارية، الإنتاج، المعامل، التسويق، الجودة، التطوير) عن موضوع البحث، ويبين الجدول التالي نتيجة المقابلات الشخصية:

(3) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

جدول رقم (4) نتائج المقابلات الشخصية ومدى إمام المديرين بالموضوع محل البحث

م	الأسئلة	موافق	غير موافق	الإجمالي
1	هل يعتبر مفهوم التميز المؤسسي واضح للعاملين؟	4	6	10
2	هل تسعى الشركة لتحقيق التميز في شتى المجالات؟	5	5	10
3	هل تهتم الشركة بتطبيق نماذج التميز المؤسسي	4	6	10
4	هل تهتم الشركة بمعرفة قوة المنافسين في السوق؟	3	7	10
5	هل تسعى الشركة إلى تحقيق أداء مالي يتسم بالاستدامة والكفاءة والمرونة؟	5	5	10

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة المقابلات الشخصية بتاريخ 2025/1/17

في ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع مجموعة من المديرين في شركات قطاع البترول العام في مصر ، ومجموعة الأسئلة التي وجهت إليهم، توصل الباحث إلي مجموعة من الظواهر التي تُعد مؤشراً لوجود قصور في شركات بترول القطاع العام والتي تؤدي إلى ضعف مركزها التنافسي، وتم التوصل إلى بعض النتائج ذات الدلالة من البحث الاستطلاعية وذلك علي النحو التالي:

- 1- أوضح 6 من إجمالي 10 مفردات من مفردات العينة علي احتمال عدم وضوح مفهوم التميز المؤسسي.
- 2- أجاب 5 من إجمالي 10 مفردات من مفردات العينة بعدم حرص الشركة علي تحقيق التميز المؤسسي في شتى مجالات العمل.
- 3- أجاب 6 من إجمالي 10 مفردات من مفردات العينة بعدم حرص الشركة علي تطبيق نماذج التميز المؤسسي.
- 4- أجاب 7 من إجمالي 10 مفردات من مفردات العينة بعدم حرص الشركة علي معرفة قوة المنافسين في السوق.
- 5- أوضح 5 من إجمالي 10 مفردات من مفردات العينة علي عدم حرص الشركة علي تحقيق أداء مالي يتسم بالاستدامة والكفاءة والمرونة.

رابعاً: مشكلة البحث:

استناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية وما تم رصدته من مظاهر المشكلة يتضح أن قطاع البترول العام في مصر يواجه مجموعة من المشكلات ناتجة عن طبيعة أنظمة الإنتاج ابتداء من الاستكشاف مروراً بالاستخراج والتكرير وتصنيع المنتجات البترولية والبتروكيماوية وتوزيعها، والتي تتسبب في خلق كمية من الأزمات منها الحوادث والملوثات بمختلف أنواعها لمختلف البيئات، بالإضافة إلي انخفاض كمية البترول المستخرجة بواسطة قطاع البترول المصري علي مدار الأعوام العشرة السابقة بنسبة 35%، ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في زيادة الاستفادة من إدارة التميز المؤسسي في قطاع البترول العام، ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي:

هل يساعد تطبيق الجدارات الإدارية في رفع كفاءة شركات بترول القطاع العام في مصر؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- س1: ما هي أبعاد الجدارات الإدارية التي تطبق في شركات قطاع البترول العام؟
 - س2: إلى أي مدى يتم تطبيق مفهوم الجدارات الإدارية في شركات قطاع البترول العام؟
 - س3: هل يساعد النموذج المقترح لمؤشرات قياس الجدارات الإدارية في تحقيق أهداف شركات بترول القطاع العام في مصر؟
- خامساً: أهمية البحث:** يمكن توضيح أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

1- الأهمية بالنسبة للباحث:

- أ- يعتبر البحث بمثابة إسهاماً في إثراء فكر الباحث، وزيادة معرفته بممارسات التميز المؤسسي ودورها في تحقيق أهداف الشركات.
- ب- إثراء السجل الأكاديمي للباحث، حيث يسهم نشر هذه البحث في إحدى الدوريات العلمية في بناء سمعة أكاديمية متميزة للباحث.

2- الأهمية بالنسبة للعلم:

أ- أن موضوع إدارة التميز المؤسسي لم يلق اهتماماً كبيراً في المكتبة العربية سواء من الناحية النظرية أو العلمية، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي ظهرت علي الساحة العلمية ويعتبر إضافة للمعرفة في هذا المجال من خلال تسليط الضوء علي مفهوم التميز المؤسسي بأبعادها المختلفة.

ب- يعتبر البحث مرجع للباحثين في مجال الموارد البشرية بشكل عام وفي مجال إدارة التميز المؤسسي بشكل خاص.

3- الأهمية التطبيقية:

أ- الإسهام في رفع كفاءة إدارة التميز المؤسسي داخل شركات بترول القطاع العام المصري، في حال ثبوت الأثر الإيجابي لها علي تحقيق أهداف الشركات.

ب- الإسهام في التعرف علي جوانب القصور التي تجعل شركات بترول القطاع العام أقل كفاءة ومرونة للتكيف والاستجابة السريعة لطلبات العملاء، وكذا تقديم مقترحات وتوصيات لدعم المسؤولين في اتخاذ القرارات.

ج- المشاركة في تطوير قطاع البترول المصري والذي يساهم بنسبة 24% في الدخل القومي المصري، كما يوفر فرص عمل لحوالي 240 ألف شخص بنسبة 1% من عمال مصر.⁴

سادساً: **أهداف البحث:** هدف هذا البحث إلى:

- 1- التعرف علي عناصر التميز المؤسسي ومستوى تطبيقها في شركات قطاع البترول العام.
- 2- دراسة دور التميز المؤسسي في تحقيق أهداف شركات قطاع البترول العام.
- 3- تقديم إطار لقياس التميز المؤسسي في شركات قطاع البترول العام بناء علي مجموعة مؤشرات تم تطويرها في هذه البحث.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تفيد إدارة الشركات محل البحث في كيفية ممارسة إدارة التميز المؤسسي، لكي يتمكنوا من تطبيقها بشكل فعال.

سابعاً: منهجية البحث:

1- منهج وأسلوب البحث:

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي، القائم علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، والاعتماد علي الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع محل البحث والتي تساعد في وضع تصور مبدئي للنتائج قبل الوصول إليها. تم الاعتماد علي جمع البيانات الثانوية والمعلومات من خلال الاطلاع علي المراجع العلمية، الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، الدوريات العربية والأجنبية، والمواقع الالكترونية التي تناولت موضوع البحث إدارة التميز المؤسسي في تحقيق التميز المؤسسي، حتى أستطيع التعرف علي الإطار النظري للدراسة.

تم الاعتماد علي البيانات الأولية في جمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع قوائم استقصاء للمديرين بشركات قطاع البترول العام في مصر، بغرض التأكد من صحة أو عدم صحة فروض البحث وذلك من خلال تحليل ما بها من بيانات.

2- مجتمع وعينة البحث:

اعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي: أسلوب لاختيار العينات يُستخدم عندما يمكن تقسيم المجتمع الإحصائي بشكل طبيعي إلى مجموعات أو طبقات صغيرة مختلفة وغير متداخلة، وفيه تُؤخذ العينات العشوائية من كل طبقة منفردة وتُجمع معاً لتكوين العينة الكلية، ويعكس حجم العينة العشوائية من كل طبقة حجم هذه

(1) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

الطبقة داخل المجتمع الإحصائي، ومن ثم تكون الطبقات مُمتثلة في العينة النهائية بنفس النسب التي تُمثل بها داخل المجتمع الإحصائي. يمثل مجتمع البحث المديرين علي كافة مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، الدنيا) في شركات قطاع البترول العام في مصر والبالغ عددهم 2800 مدير كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5) عدد مديرين شركات بترول القطاع العام المصري

م	اسم الشركة	عدد المديرين بالمستويات المختلفة			النسبة
		الدنيا	الوسطى	العليا	
1	الشركة العامة للبترول	159	104	22	11 %
2	النصر لتكرير البترول	170	73	24	9 %
3	القاهرة لتكرير البترول	116	88	33	8 %
4	أسيوط لتكرير البترول	128	79	9	7 %
5	الإسكندرية لتكرير البترول	109	64	25	7 %
6	العامرية لتكرير البترول	100	26	13	5 %
7	السويس لتكرير البترول	129	63	20	7 %
8	البتروكيماويات	88	52	14	6 %
9	أنابيب البترول	123	90	10	8 %
10	الجمعية التعاونية للبترول	180	110	29	12 %
11	مصر للبترول	140	94	42	10 %
12	توزيع الغاز الطبيعي للمدن	167	91	16	10 %
	الإجمالي	1609	934	257	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي الهيكل الإداري للشركات، والأعداد المحسوبة لأقرب رقم صحيح لتحقيق الموضوعية بتاريخ 2025/1/17

تم سحب عينة عشوائية بلغت (338) مفردة، طبقاً لجدول تحديد حجم العينة (Sekaran, 2003)، ولضمان أن يكون حجم العينة (338) مفردة تم توزيع (350) قائمة استقصاء علي المديرين في المستويات الإدارية الثلاث، وتم استرداد (338) استمارة بنسبة 96.5%، وتم استبعاد (12) قائمة استقصاء لعدم الإجابة الكاملة علي أسئلة القائمة، وعليه أصبح عدد القوائم النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي واختبار الفروض هو (338) قائمة صالحة للاستخدام.

تم توزيع حجم العينة وفقاً للقوائم الصالحة للاستخدام بنسبة عدد الإجابات من مديري الإدارات الثلاث في كل شركة إلى إجمالي عدد المديرين في تلك الشركات الاثنا عشر، وكانت نسبة تمثيل كل طبقة في العينة النهائية هي 9% للإدارة العليا، 26% للإدارة الوسطى، 65% للإدارة الدنيا كالآتي:

جدول رقم (6) حجم العينة من مديري شركات بترول القطاع العام المصري

م	اسم الشركة	عدد المديرين بالمستويات المختلفة			النسبة
		الدنيا	الوسطى	العليا	
1	الشركة العامة للبترول	24	10	3	11%
2	النصر لتكرير البترول	20	8	2	9%
3	القاهرة لتكرير البترول	18	7	2	8%
4	أسيوط لتكرير البترول	16	6	2	7%
5	الإسكندرية لتكرير البترول	16	6	2	7%
6	العامرية لتكرير البترول	11	4	2	5%
7	السويس لتكرير البترول	16	6	2	7%
8	البتروكيماويات	13	5	2	6%
9	أنابيب البترول	18	7	2	8%
10	الجمعية التعاونية للبترول	25	11	4	12%
11	مصر للبترول	22	9	3	10%
12	توزيع الغاز الطبيعي للمدن	22	9	3	10%
	الإجمالي	88	29	257	338
	النسبة	65%	26%	9%	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي الهيكل الإداري للشركات بتاريخ 2025/1/17

ج- سبب اختيار قطاع البترول العام: تم اختيار قطاع البترول العام في مصر للأسباب الآتية:

- انه من أكثر القطاعات الهامة التي تدعم الاقتصاد المصري تساهم في تمويل الموازنة العامة للدولة وتساهم في التنمية الشاملة لمناطق عدة في مصر.
- يوفر قطاع البترول العام العديد من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة، مما يساهم في تقليل نسب البطالة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي في البلاد.

- تزايد الطلب المحلي علي الطاقة والذي يقابله نقص في الاحتياطيات البترولية، مما يجعل من الضروري إدارة الموارد بشكل جيد وتشجيع الابتكار لحل المشكلة.
- تواجه بعض المنشآت البترولية العامة تحديات مرتبطة بقدرة بنيتها التحتية، مما يستدعي تحسينها لتلبية متطلبات الإنتاج الحديثة وزيادة الكفاءة في المعالجة والتكرير والنقل.
- عدم الوعي الكافي لأهمية إدارة التميز المؤسسي وكيفية تطبيقها من قبل المديرين.

3- تطوير مؤشرات قياس متغيرات البحث وأبعادها:

يشتمل البحث الحالي علي متغير هو التميز المؤسسي كالآتي:

أ- المتغير (التميز المؤسسي):

هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد الناجحون في وظائفهم، والتي تؤدي إلى الأداء الفعال والتميز في الوظيفة، وهي تشمل المهارات والمعرفة والخبرات، والسمات الشخصية، والدوافع الداخلية التي يمكن تحسينها وتطويرها مع مرور الوقت من خلال التدريب والتجربة، وأبعاده هي (التميز القيادي، التميز التشغيلي، التميز المالي).

ب- قياس المتغير:

لكي يتمكن الباحث من قياس أهم أبعاد التميز المؤسسي، قام بالاطلاع علي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير البحث، والإطار المفاهيمي الذي يساعد علي تحديد التعريفات الإجرائية له، من خلال الآتي:

• تحديد التعريفات الإجرائية لمتغير البحث:

هو وضع تعريف لمتغير البحث (التميز المؤسسي) بأبعاده الثلاثة، مما يجعلها قابلة للقياس، وتحديد الأبعاد السلوكية المرتبطة بالمفهوم والتي يمكن قياسها كالتالي:

جدول رقم (7) قياس أبعاد نموذج البحث

م	البعد	الأبعاد السلوكية	عبارات قياس البعد	المرجع
1	التميز القيادي	1- القدرة علي وضع رؤية واضحة ومفهومة وتحديد أهداف إستراتيجية ملموسة. 2- التواصل بوضوح وشفافية مع أفراد الفريق وإيصال المعلومات بشكل ملهم يدعم العمل الجماعي وتحفيز الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أفضل أداء. 3- اتخاذ القرارات المدروسة والسريعة وتقييم الخيارات المتاحة وفقاً للبيانات والأهداف. 4- القدرة علي التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتعامل مع المشكلات بإيجابية وإيجاد حلول جديدة. 5- مدى حرص القائد علي إتقان الموظفين لمهامهم.	العبارات من رقم (1: 5) في قائمة الاستقصاء، وهذه العبارات هي: ➤ يمتلك المدير رؤية واضحة لأهداف الشركة. ➤ تؤكد الشركة علي دور الشفافية بين أعضاء الفريق لتحقيق التميز القيادي. ➤ يتبنى المدير خطأً إصلاحية وتطويرية للشركة. ➤ يحوز القائد بالشركة علي الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم وإعجابهم به. ➤ يمارس المدير دوره الإشرافي والتوجيهي.	(زبيدات، 2023) (البلوشي، 2023) (زبيدات، 2023) (يماني، 2024) (زبيدات، 2023)

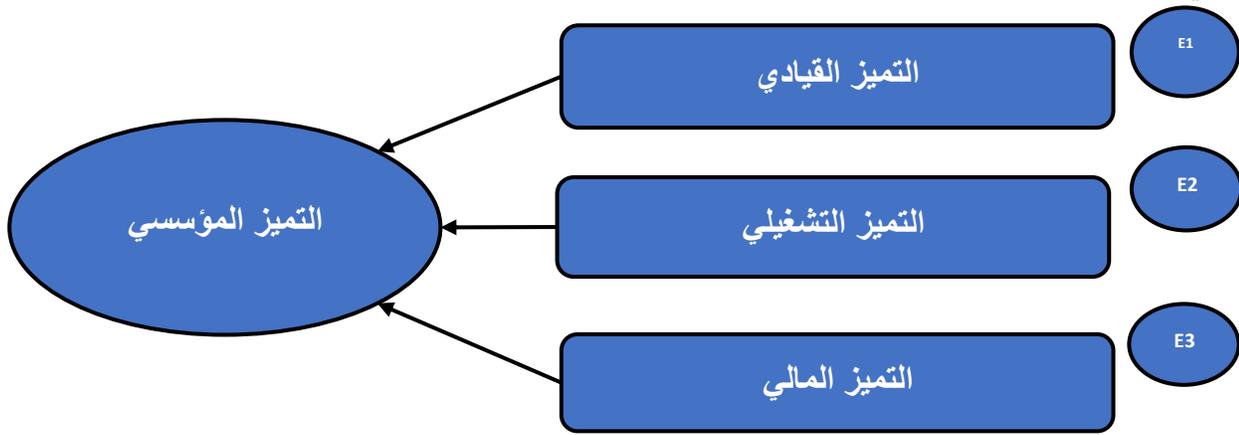
تابع جدول رقم (7) قياس أبعاد نموذج البحث

م	البعد	الأبعاد السلوكية	عبارات قياس البعد	المرجع
2	التميز التشغيلي	1- الالتزام بتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة. 2- القدرة علي استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. 3- القدرة علي إيجاد أساليب جديدة لتنفيذ العمليات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. 4- الاستجابة للتغذية الراجعة الواردة من العملاء والموظفين لتحسين الخدمات والعمليات. 5- القدرة علي تقليل الوقت المستغرق بين المراحل المختلفة للعمليات.	العبارات رقم (6:10) في قائمة الاستقصاء وهذه العبارات هي: > تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين. > تهتم الشركة بكفاءة المدير في تعامله مع الموارد البشرية. > تدعم الشركة الإبداع والابتكار في العمليات. > تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة. > تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر علي المرافق لتحسين آليات تقديم الخدمات.	> (يماني، 2024) > (بن داود، 2024) > (جفال، 2023) > (يماني، 2024) > (يماني، 2024)
3	التميز المالي	1- القدرة علي وضع خطط مالية قصيرة وطويلة الأجل. 2- تقليل التكاليف غير الضرورية وتحسين الكفاءة دون المساس بالجودة. 3- تحقيق أهداف الإيرادات المتوقعة والسعي لزيادة المبيعات والخدمات. 4- مدى المنافسة بين الموظفين لتحقيق أهدافهم والتميز علي منافسيهم.	العبارات رقم (11:15) في قائمة الاستقصاء وهذه العبارات هي: > هناك ميزانية معلنة وواضحة للشركة. > توجد موارد مالية كافية تغطي جميع المجالات. > توجد استجابة فورية للطوارئ والخدمات. > توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة. > تؤكد الدورات التدريبية في الشركة علي التشجيع بين الموظفين لتحقيق التميز المالي.	> (يماني، 2024) > (يماني، 2024) > (يماني، 2024) > (يماني، 2024) > (يماني، 2024) > (يماني، 2024)

المصدر: من إعداد الباحث

ج- الإطار العام لنموذج البحث:

يوضح الشكل التالي الإطار العام لمتغير البحث (التميز المؤسسي)، كما يوضح العلاقة بينه وبين الأبعاد الخاصة به كالتالي:



شكل رقم (4) النموذج المقترح لمتغير البحث

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل السابق الإطار العام لمتغير البحث (التميز المؤسسي) بأبعاده الثلاثة (التميز القيادي، التميز التشغيلي، التميز المالي).

4- فروض البحث:

قام الباحث بصياغة فروض البحث من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التي تم تناولها بالإضافة إلى مشكلة البحث والتساؤلات الخاصة بها والتي تم اختبارها للإجابة عن التساؤلات التي تم تناولها بمشكلة البحث، وفيما يلي الفرض الرئيسي للبحث:

"توجد دلالة معنوية للنموذج المحتوي على مجموعة المؤشرات التي تم تطويرها لقياس التميز المؤسسي حتى يمكن استخدامه في التقييم الذاتي في شركات البترول القطاع العام في مصر".

5- طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري المرتبط بموضوع البحث، وصياغة استبيانته بهدف الإجابة عن أسئلة البحث، وتم استخدام مصدرين لجمع البيانات وهما:

أ- مصادر البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من المصادر غير الأصلية لموضوع البحث الحالي، وتتضمن مصادر البيانات الثانوية الدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية المتخصصة ذات الصلة بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية.

ب- مصادر البيانات الأولية:

البيانات الأولية هي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية لموضوع البحث الحالي، وتم الحصول عليها من خلال الآتي:

• قوائم الاستقصاء:

تم تصميمها بما يتفق مع الهدف من البحث بالإضافة إلى أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة ومباشرة لضمان صحة النتائج ودقتها، وتم مراجعة قائمة الاستقصاء من قبل المختصين وتم تعديلها لتتوافق مع أهداف البحث والغرض منها وتقديمها لكل من المديرين في شركات بترول القطاع العام في مصر، وتحتوي قائمة الاستقصاء على أربعة أقسام كالآتي:

- **القسم الأول:** الغلاف والكلمة الافتتاحية مع توضيح أهمية الموضوع وتعريف بعض المصطلحات المتعلقة بالبحث.

- **القسم الثاني:** أسئلة لقياس أبعاد التميز المؤسسي ومدى توجه الشركات نحو تحقيق تلك الأبعاد لتحقيق أهدافها.
 - **القسم الثالث:** سؤال مفتوح لإضافة عن مقترحات عينة البحث والتي من شأنها تعزيز دور إدارة التميز المؤسسي في تحقيق أهداف الشركات.
 - **القسم الرابع:** البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.
 - **المقابلات الشخصية:**
- تم الاعتماد على المقابلات الشخصية عند توزيع قائمة الاستقصاء للإجابة على بعض التساؤلات أثناء تعبئة قائمة الاستقصاء، ولإيضاح هدف البحث، والتعرف على آراء المبحوثين.
- 6- حدود البحث:** تتلخص حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على توفير "إطار مقترح لمؤشرات قياس التميز المؤسسي للتقييم الذاتي في شركات بترول القطاع العام في مصر، ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (التميز القيادي، التميز التشغيلي، التميز المالي)، وتم الاعتماد على هذه الأبعاد لفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أخرى.

ب- الحدود البشرية:

يشتمل مجتمع البحث على المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) في شركات قطاع البترول العام في مصر الذين يمارسون المهام القيادية في تلك الشركات وهم: (المدير العام، مدير إدارة الموارد البشرية، مدير الحسابات، مدير الإنتاج، مدير الشؤون القانونية، مدير الشؤون الإدارية، مدير المعامل، مدير التسويق، مدير الجودة، مدير التطوير).

ج- الحدود المكانية:

يشمل شركات قطاع البترول العام في مصر وعددها (12 شركة) تعمل في كافة مجالات صناعة البترول، منها شركة تعمل في مجال الإنتاج (الشركة العامة للبترول)، وعدد (7 شركة) تعمل في مجال التكرير (القاهرة، الإسكندرية، العامرية، السويس، النصر، أسبوط، البتروكيماويات)، وشركة تعمل في مجال النقل والتوزيع (أنابيب البترول) وعدد (3 شركة) تعمل في مجال التسويق (التعاون، مصر، بترو جاس للغازات البترولية).

د- الحدود الزمنية:

تمت عملية جمع البيانات الأولية لتحليل دور إدارة التميز المؤسسي في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول العام في مصر عن الفترة من العام (2020) إلى العام (2025).

ثامناً: نتائج البحث الميدانية واختبار الفروض:

1- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. 26)، واستخدم أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling Mothed باستخدام برنامج (AMOS, 26v) لاختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات، والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات البحث وهي:

أ- تحليل خصائص وصفات العينة (التحليل الديموجرافية)

ب- معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في البحث.

ج- قياس درجة الصدق (الاتساق الداخلي) باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان Spearman correlation coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد البحث وعباراتها.

د- حساب أهم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية) وذلك لإجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث Descriptive Statistics.

هـ- التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس.

و- اختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير.

2- نتائج التحليل الإحصائي:

أ- خصائص وصفات العينة:

تم توضيح الخصائص الديموجرافية لصفات العينة والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الإدارة، سنوات الخدمة في الشركة، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (8) الخصائص الديموجرافية لصفات العينة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	الخصائص / الصفات
77.5 %	262	ذكر	النوع
22.5 %	76	أنثى	
47 %	159	من 30 إلى أقل من 40 عام	العمر
42 %	142	من 40 إلى أقل من 50 عام	
11 %	37	من 50 عام فأكثر.	
11.8 %	40	إدارة عليا	مستوى الإدارة
21.9 %	74	إدارة وسطى	
66.3 %	224	إدارة دنيا	
46.1 %	156	أقل من 10 سنوات.	سنوات الخدمة بالشركة
43.5 %	147	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
10.4 %	35	من 20 سنة فأكثر	
63.6 %	215	أقل من 5 سنوات.	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
26.3 %	89	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
10.1 %	34	من 10 سنوات فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات

ونلاحظ من قراءة خصائص وصفات عينة البحث بالجدول السابق ما يلي:

- زيادة الذكور عن الإناث في شركات قطاع البترول العام وعددهم 262 مفردة بنسبة (77.5%)، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة النشاط في شركات قطاع البترول العام والتي قد تحتاج إلى صفات وخصائص وقدرات تتوافر في الذكور أكثر من الإناث.
- أغلبية عينة البحث من المرحلة العمرية من 30 : 40 سنة وعددهم 159 مفردة بنسبة (47%)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن طبيعة العمل في شركات قطاع البترول العام تحتاج إلى خصائص وقدرات تتوافر في مرحلة الشباب الذين يسعون باستمرار إلى تطوير جداراتهم الإدارية.

- أغلبية عينة البحث من الحاصلين علي الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس) وعددهم 252 مفردة بنسبة (74.6%)، ثم الحاصلين علي الماجستير وعددهم 59 مفردة بنسبة (17.4%)، ثم الحاصلين علي الدكتوراة وعددهم 27 مفردة بنسبة (8%)، وعلي الرغم من أن النتائج تشير إلى أن أغلبية العينة من الحاصلين علي الدرجة الجامعية الأولى إلا أنه هناك مؤشر إيجابي يشير إلى الاهتمام النسبي بالحصول علي الماجستير والدكتوراة وعددهم 86 مفردة بنسبة (25.4%) وهذا له تأثير إيجابي علي التميز المؤسسي للمديرين فيما يتعلق بمعارفهم ومهاراتهم ، ومن ثم علي كفاءة وأداء من يديرون داخل الشركات محل البحث.
- أغلبية عينة البحث من مستوى الإدارة الدنيا وعددهم 224 مفردة بنسبة (66.3%)، ثم مستوى الإدارة الوسطى وعددهم 74 مفردة بنسبة (21.9%)، ثم مستوى الإدارة العليا وعددهم 40 مفردة بنسبة (11.8%)، وهذه النتيجة منطقية إذا ما تم تفسيرها في ضوء أعداد المديرين في الثلاث مستويات في مجتمع البحث (مديرين شركات بترول القطاع العام في مصر).
- أغلبية عينة البحث ممن قضى فترة خدمة أقل من 10 سنوات وعددهم 156 مفردة بنسبة (46.1%)، ويمكن تفسير ذلك إلى سعى القطاع إلى الاستفادة من الأجيال الشابة وإشراكهم بالعمل في أحد أهم قطاعات الإنتاج بالاقتصاد المصري، مع وجود عدد جيد ممن قضى فترة خدمة من 50 سنة فأكثر وعددهم 35 مفردة بنسبة (10.4%) وهم أصحاب الخبرة الذين ينقلون خبراتهم إلى المديرين الجدد.
- أغلبية عينة البحث لديهم سنوات خبرة في الوظيفة الحالية أقل من 5 سنوات فأكثر وعددهم 215 مفردة بنسبة (63.6%)، وهذه النتيجة منطقية إذا ما تم تفسيرها في ضوء النتيجة السابقة وهي ارتفاع نسبة من أمضوا بالشركة فترة أقل من 10 سنوات ، مع وجود عدد جيد ممن لديهم سنوات خبرة في الوظيفة الحالية من 10 سنوات فأكثر وعددهم 34 مفردة بنسبة (10.1%) وهم أصحاب الخبرة الذين يقومون بوضع السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.

ب- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

اعتمد الباحث علي معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (a) لقياس ثبات الفقرات والأبعاد، حيث يكون هناك اتساق كبير بين الأبعاد المستخدمة كلما اقتربت قيمة (Alpha) من الواحد الصحيح كالتالي:

جدول رقم (9) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

أبعاد البحث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير (التميز المؤسسي)	15	0.952
البعد الأول	5	0.847
البعد الثاني	5	0.844
البعد الثالث	5	0.857

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي SPSS يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (84.4%) لجميع أبعاد البحث، بالإضافة إلى أنه للمقياس ككل (95.2%)، وعلي ذلك يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد البحث، وهذا يؤكد علي أن الاستقصاء يعكس تماماً الغرض من إعداده، وأن جميع البنود واضحة ولا يوجد فيها لبس أو غموض، وأنه لو قام الباحث بتطبيق هذا الاستقصاء مرة ثانية علي نفس العينة ستعطى نفس النتائج تقريباً، مما يدل علي ثباته.

ج- قياس درجة الصدق (الاتساق الداخلي):

قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط لقياس درجة الاتساق الداخلي من خلال تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البعد نفسه لقياس درجة الاتساق الداخلي وكذا معنوية كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تلك العلاقة دالة احصائياً من عدمه، وكانت النتائج لمعاملات الاتساق الداخلي كما يلي:

جدول رقم (10) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات التميز المؤسسي بأبعادها الثلاثة

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية أقل من	الصدق
البعد الأول: التميز القيادي				
1	يمتلك المدير رؤية واضحة لأهداف الشركة.	0.847**	0.01	يوجد
2	تؤكد الشركة علي دور الشفافية بين أعضاء الفريق لتحقيق التميز القيادي.	0.853**	0.01	يوجد
3	يتبنى المدير خططاً إصلاحية وتطويرية للشركة.	0.802**	0.01	يوجد
4	يحوز القائد بالشركة علي الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	0.741**	0.01	يوجد
5	يمارس المدير دوره الإشرافي والتوجيهي.	0.578**	0.01	يوجد
البعد الثاني: التميز التشغيلي				
1	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	0.869**	0.01	يوجد
2	تهتم الشركة بكفاءة المدير في تعامله مع الموارد البشرية.	0.867**	0.01	يوجد
3	تدعم الشركة الإبداع والابتكار في العمليات.	0.734**	0.01	يوجد
4	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء	0.754**	0.01	يوجد
5	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر علي المرافق لتحسين آليات تقديم الخدمات.	0.602**	0.01	يوجد
البعد الثالث: التميز المالي				
1	هناك ميزانية معلنة وواضحة للشركة.	0.874**	0.01	يوجد
2	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع المجالات.	0.875**	0.01	يوجد
3	توجد استجابة فورية للطوارئ والخدمات.	0.825**	0.01	يوجد
4	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة.	0.729**	0.01	يوجد
5	تؤكد الدورات التدريبية في الشركة علي التشجيع بين الموظفين لتحقيق التميز المالي	0.597**	0.01	يوجد

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي SPSS أكدت نتائج الجدول السابق علي صلاحية جميع العبارات الخاصة لقياس أبعاد التميز المؤسسي، حيث أكدت علي ذلك قيم المعاملات التي تظهر الاتساق الداخلي لأبعاد التميز المؤسسي وعباراتها، كما وجدت جميع العبارات بنسبة معنوية أصغر من (0.01) ولها دلالة إحصائية.

د- حساب أهم مقاييس النزعة المركزية:

قام الباحث بالتحليل من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كالآتي:

جدول رقم (11) مقاييس النزعة المركزية لأبعاد التميز المؤسسي

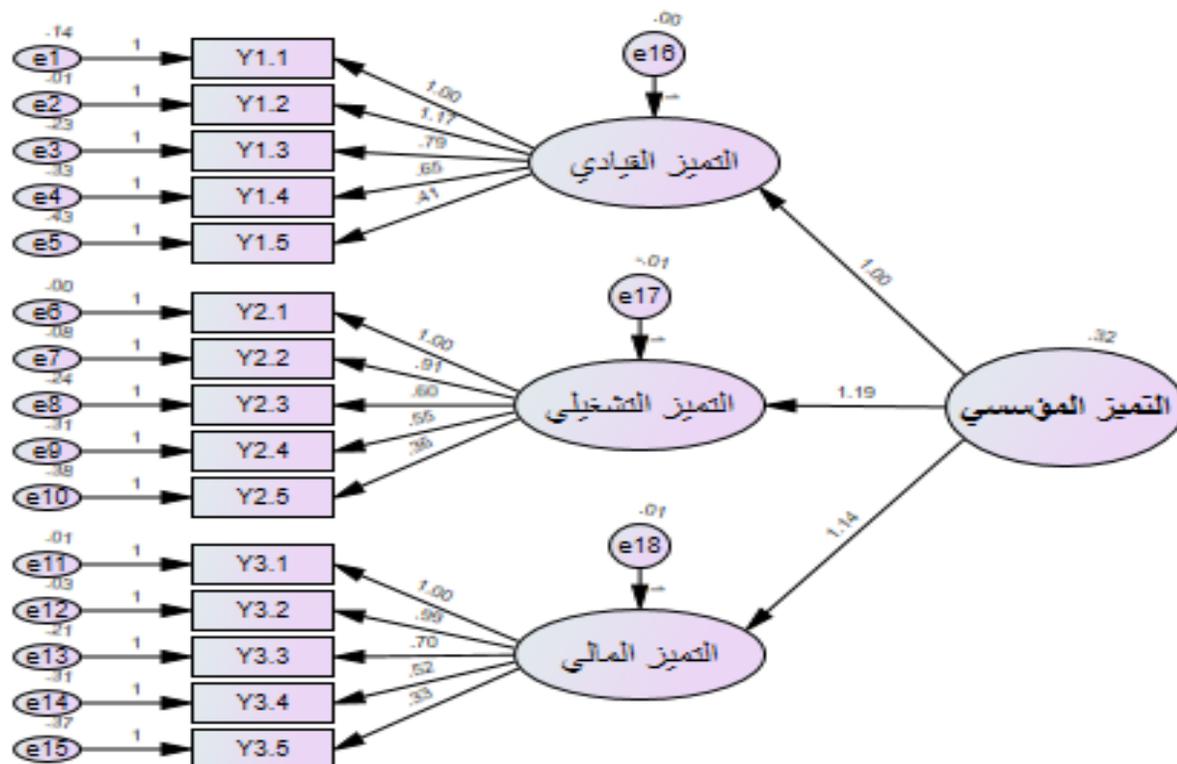
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الأول: التميز القيادي				
1	يمتلك المدير رؤية واضحة لأهداف الشركة.	2.15	0.686	31.90
2	تؤكد الشركة علي دور الشفافية بين أعضاء الفريق لتحقيق التميز القيادي.	2.15	0.673	31.30
3	يتبنى المدير خططاً إصلاحية وتطويرية للشركة.	2.17	0.66	30.41
4	يحوز القائد بالشركة علي الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	2.14	0.688	32.14
5	يمارس المدير دوره الإشرافي والتوجيهي.	2.14	0.694	32.42
البعد الثاني: التميز التشغيلي				
6	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	2.14	0.671	31.35
7	تهتم الشركة بكفاءة المدير في تعامله مع الموارد البشرية.	2.15	0.666	30.97
8	تدعم الشركة الإبداع والابتكار في العمليات.	2.17	0.637	29.35
9	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة	2.15	0.672	31.25
10	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر علي المرافق لتحسين أليات تقديم الخدمات.	2.16	0.66	30.55
البعد الثاني: التميز المالي				
11	هناك ميزانية معلنة وواضحة للشركة.	2.16	0.655	30.32
12	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع المجالات.	2.15	0.666	30.97
13	توجد استجابة فورية للطوارئ والخدمات.	2.17	0.646	29.76
14	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة.	2.16	0.648	30
15	تؤكد الدورات التدريبية في الشركة علي التشجيع بين الموظفين لتحقيق التميز المالي	2.16	0.643	29.76

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي SPSS من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من 2 مما يشير إلى موافقة معظم المستقصى منهم علي عبارات هذه الأبعاد.
- انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي حيث بلغ أكبر فرق (0.1) بين أعلى قيمة وأقل قيمة للانحراف المعياري.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (33 %) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.

هـ- التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لمحاور البحث:

استناداً إلى الإطار النظري، تم تصميم نموذج قياس التميز المؤسسي (كما هو موضح في الشكل [6]) كهيكل هرمي متعدد المستويات، حيث يعد "التميز المؤسسي" عاملاً من الدرجة الثانية. يشتمل هذا العامل من الدرجة الثانية على ثلاثة أبعاد (عوامل) كامنة من الدرجة الأولى، وهي: التميز القيادي، والتميز التشغيلي، والتميز المالي.



شكل رقم (5) نموذج قياس التميز المؤسسي الأولي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

خضع نموذج قياس التميز المؤسسي لتقييم دقيق باستخدام التحليل العائلي التوكيدي (CFA) عبر برنامج AMOS v26. كشفت النتائج الأولية للتحليل عن ملاءمة نموذجية دون المستوى الأمثل، حيث كانت قيم المؤشرات (CMIN/DF = 33.664, NFI = 0.654, RFI = 0.583, IFI = 0.661, TLI = 0.590, CFI = 0.661, Hu & Bentler (1999) وفقاً لمعايير (1992) Browne & Cudeck. وكذلك معايير (1992) Browne & Cudeck.

لتحسين الملاءمة النموذجية، تم تطبيق إجراءات تحسين تكرارية للنموذج. تم استخدام طريقتين متميزتين للتحسين: الأولى تضمنت عدة دورات تحسين، والثانية استخدمت عملية تحسين تكرارية واحدة. وتم اختيار النموذج الذي أظهر مؤشرات ملاءمة أفضل في النهاية.

أ- الطريقة الأولى (نهج دورات التحسين المتعددة):

يتضمن نهج دورات التحسين المتعددة لنموذج قياس الجدارات الإدارية ثلاث خطوات متكررة:

- فحص تشعبات العناصر (items loadings): تقييم قوة ارتباط متغيرات المشاهدة (العبارات) بعواملها الكامنة.
- تحليل مؤشرات التعديل (modification indices): تحديد التعديلات المقترحة لنموذج البنية لتحسين ملاءمته.
- فحص القيم المعيارية للتباينات المتبقية (standardized residual covariances): التحقق من العلاقات غير المتوقعة بين متغيرات المشاهدة.

● **فحص تشبعات العناصر (العبارات):**

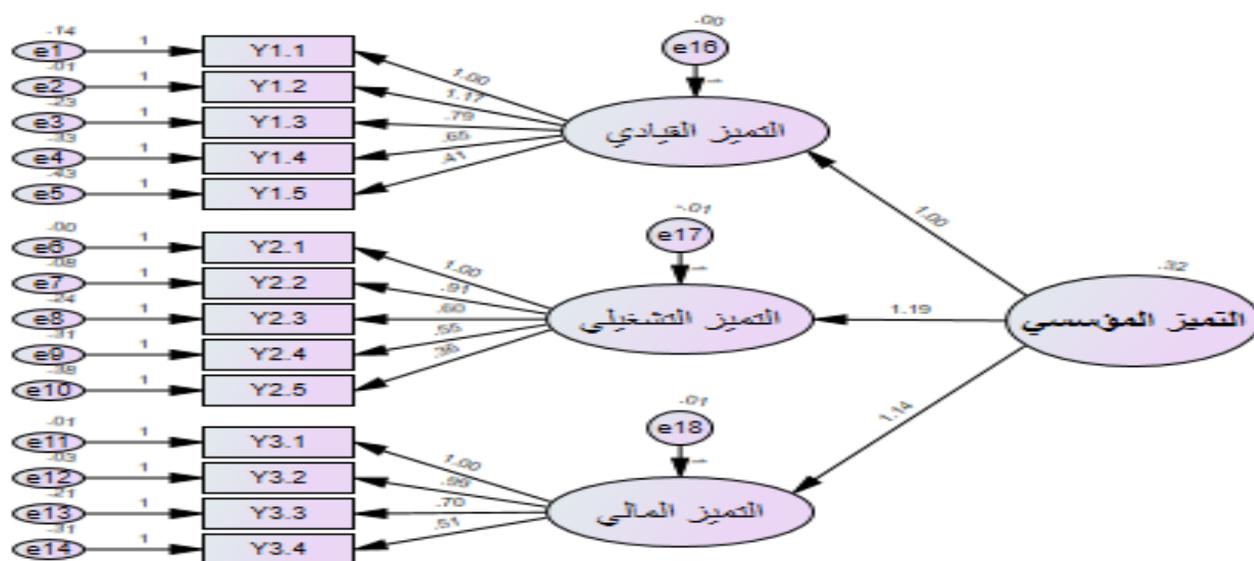
كشف الفحص الدقيق لتشبعات العناصر (الجدول [13]) علي عواملها عن وجود عنصر ذو تشبع أقل من الحد الأدنى الموصي به وهو 0.5. تحديداً، سجل العنصر Y3.5 (ببعد التميز المالي، تشبع = 0.331) تشبع غير كافي، مما استدعى استبعاده من النموذج.

جدول رقم (12) معاملات التشبع للعبارات

العامل	العبارة	التشبع	العبارة	التشبع
التميز القيادي	Y1.1	.833	Y1.4	.541
	Y1.2	.993	Y1.5	.337
	Y1.3	.688		
والتميز التشغيلي	Y2.1	.996	Y2.4	.550
	Y2.2	.911	Y2.5	.367
	Y2.3	.632		
التميز المالي	Y3.1	.992	Y3.4	.518
	Y3.2	.966	Y3.5	.331
	Y3.3	.708		

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي نتائج التحليل الإحصائي

ترتب علي هذا الاستبعاد تغييرات في مؤشرات الملاءمة الأولية، $(CMIN/DF = 33.664, NFI = 0.654, RFI = 0.583, IFI = 0.661, TLI = 0.590, CFI = 0.661, \text{ and } RMSEA = 0.311)$. ومع ذلك، لم ينتج عن هذا الاستبعاد تحسن ملحوظ في ملاءمة النموذج، كما يتضح من مؤشرات الملاءمة اللاحقة $(CMIN/DF = 29.458, NFI = 0.716, RFI = 0.651, IFI = 0.723, TLI = 0.659, CFI = 0.723, \text{ and } RMSEA = 0.291)$.



شكل رقم (6) نموذج قياس التميز المؤسسي بعد حذف العناصر ذات التشبعات المنخفضة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

● تحليل مؤشرات التعديل:

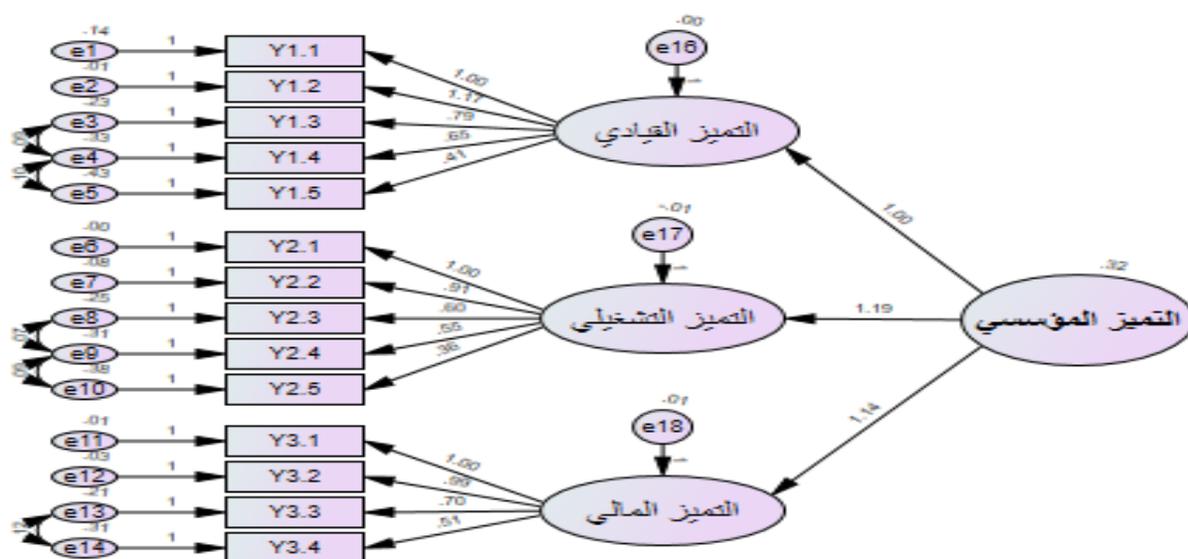
بعد استبعاد العناصر ذات التشبعات الضعيفة في الخطوة السابقة، تم فحص مؤشرات التعديل لمعالجة الأخطاء المحتملة في تحديد النموذج ضمن إطار العامل الواحد. تم تطبيق تعديلات النموذج بشكل تكراري، بهدف تحقيق خفض في قيمة مربع كاي لا يقل عن 20 وحدة لكل تعديل.

جدول رقم (13) مؤشرات ملائمة النموذج أثناء معالجة الأخطاء ضمن إطار العامل الواحد

التحسين	الخفض	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSE
		< 3	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	< 0.08
نهاية فحص التشبعات		29.458	.716	.651	.723	.659	.723	.291
e14 e13 <-->	72.512	28.744	.727	.660	.734	.668	.733	.287
e8 <--> e9	28.033	28.735	.731	.660	.738	.668	.737	.287
e9 <--> e10	22.861	28.798	.734	.659	.741	.667	.740	.287
e3 <--> e4	40.639	28.591	.740	.662	.746	.670	.746	.286
e4 <--> e5	23.150	28.649	.743	.661	.750	.669	.749	.286

ملاحظات: CMIN/DF = مربع كاي مقسومًا علي درجة الحرية؛ CFI = مؤشر الملاءمة المقارنة؛ IFI = مؤشر = مؤشرات الملاءمة التزايدية؛ NFI = مؤشر الملاءمة المعيارية؛ TLI = معامل تاكر لويس؛ RFI = مؤشر الملاءمة النسبية؛ RMSEA = خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب المصدر: من إعداد الباحث بناء علي نتائج التحليل الإحصائي

بعد خمس تكرارات بناءً علي هذه المؤشرات (كما هو موضح في الشكل [7])، لم يتم العثور علي أي تعديلات أخرى يمكن أن تؤدي إلى خفض في مربع كاي يتجاوز هذه العتبة. وعلي الرغم من هذه الجهود، ظلت مؤشرات ملاءمة النموذج غير مرضية (CMIN/DF = 28.649, NFI = 0.743, RFI = 0.661, IFI = 0.750, TLI = 0.669, CFI = 0.749, and RMSEA = 0.286). يتم تقديم ملخص لخطوات التحسين الخمسة التكرارية، بما في ذلك التغييرات المرتبطة في مؤشرات الملاءمة، في الجدول (14).



شكل رقم (7) نموذج قياس التميز المؤسسي بعد معالجة الأخطاء بين عناصر البعد الواحد

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

● **فحص التباينات المتبقية المعيارية:**

بناءً علي نتائج الخطوة السابقة، والتي أظهرت مؤشرات ملائمة غير مرضية، (CMIN/DF = 28.649, NFI = 0.743, RFI = 0.661, IFI = 0.750, TLI = 0.669, CFI = 0.749, and RMSEA = 0.286)، استمرت عملية تحسين النموذج، وتم بشكل متكرر إزالة العناصر التي أظهرت فروقاً كبيرة بين القيم الفعلية والمتوقعة (تباينات متبقية معيارية) تتجاوز ± 2 .

جدول رقم (14) مؤشرات ملائمة النموذج أثناء التحسين بناء علي التباينات المتبقية المعيارية

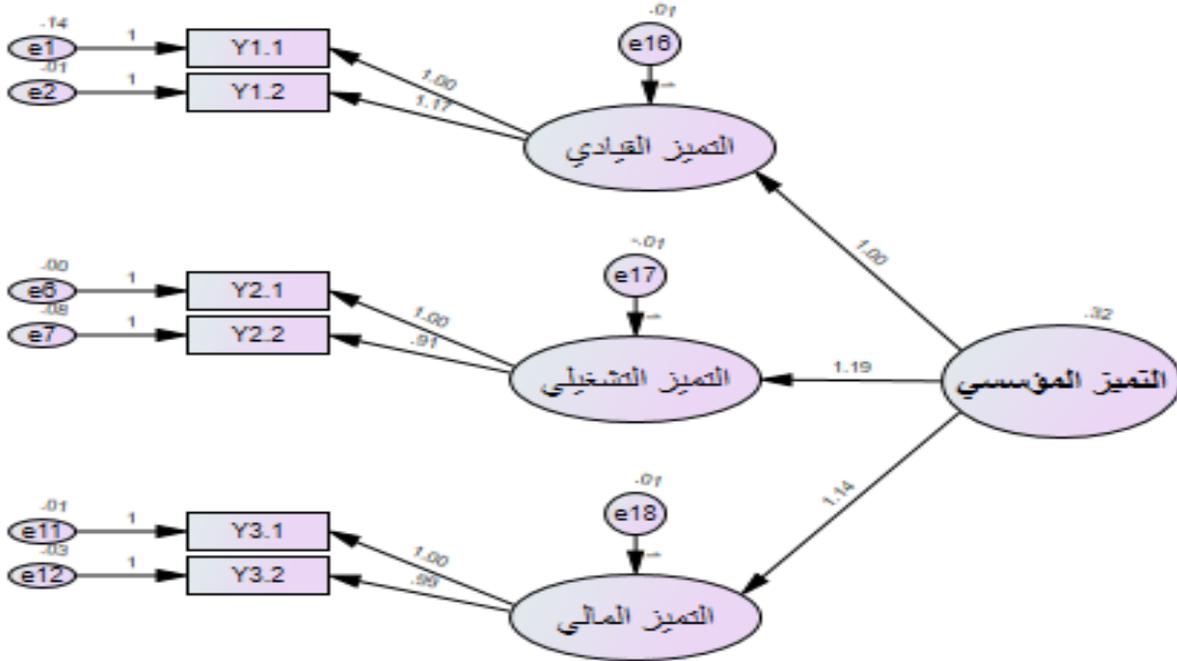
RMSE	CFI	TLI	IFI	RFI	NFI	CMIN/DF	S.R.C	مع	الحذف	المرحلة
< 0.08	≥ 0.9	< 3								
.286	.749	.669	.750	.661	.743	28.649			نهاية الخطوة الثانية	0
							10.046	Y3.4		
							3.709	Y3.3		
.283	.775	.703	.776	.695	.770	28.037	4.969	Y2.5	Y1.4	1
							4.323	Y2.4		
							5.445	Y2.3		
							5.482	Y2.5		
.304	.777	.700	.778	.693	.772	32.195	3.551	Y2.4	Y3.4	1
							5.624	Y2.3		
							4.685	Y1.3		
.281	.828	.764	.829	.757	.823	27.625	7.978	Y3.3	Y2.3	1
							8.019	Y1.3		
.267	.868	.815	.868	.808	.864	25.020	12.375	Y1.5	Y2.5	1
.140	.968	.953	.969	.946	.964	7.585	7.931	Y3.3	Y1.3	1
							2.788	Y2.4		
.114	.984	.974	.984	.969	.981	5.413	2.722	Y1.5	Y2.4	1
							2.783	Y3.3		
.108	.991	.983	.991	.978	.989	4.920	1.533	Y1.1	Y1.5	2
							1.637	Y3.3		
.130	.992	.981	.992	.978	.991	6.662	1.137	Y1.1	Y3.3	2

ملاحظات: CMIN/DF = مربع كاي مقسومًا علي درجة الحرية؛ CFI = مؤشر الملاءمة المقارنة؛ IFI = مؤشر الملاءمة التزايدية؛ NFI = مؤشر الملاءمة المعيارية؛ TLI = معامل تاكر لويس؛ RFI = مؤشر الملاءمة النسبية؛ RMSEA = خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب

المصدر: من إعداد الباحث بناء علي نتائج التحليل الإحصائي

أسفرت عملية الحذف المتتابع عن إزالة العناصر Y1.4، Y3.4، Y2.3، Y2.5، Y1.3، Y2.4 حيث أظهرت تباينات متبقية معيارية تتجاوز ± 2 . أظهر النموذج مؤشرات ملائمة مقبولة باستثناء مؤشري RMSEA و CMIN/DF (CFI = 0.984, TLI = 0.974, IFI = 0.984, RFI = 0.969, NFI = 0.981, CMIN/DF = 5.413, and RMSEA = 0.114).

نظرًا لعدم وجود فروق كبيرة بين القيم الفعلية والمتوقعة بين العناصر المتبقية، فقد تم اختيار العنصر الذي لديه أكبر فرق (Y1.5) لإزالته، وتكرار العملية. ومع ذلك، لم يصل المؤشران إلى مستويات مقبولة، فتم اختيار العنصر الذي يليه (Y3.3) وإزالته. ومع ذلك، لم يظهر مؤشرا RMSEA و CMIN/DF تحسنًا (CMIN/DF = 6.662, and RMSEA = 0.130)، لذلك توقفت عملية الحذف، وأدى ذلك إلى احتفاظ كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي بعنصرين فقط، بإجمالي عدد ستة عناصر (6 عبارات) بالنموذج. ويرد ملخص للتحسينات التي تحققت خلال هذه الخطوة، بما في ذلك التغييرات في مؤشرات الملاءمة، في الجدول [15]



شكل رقم (8) نموذج قياس التميز المؤسسي بعد التحسين بناء علي التباينات المتبقية المعيارية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS تمثل هذه الخطوة النهائية لنهج دورات التحسين المتعددة لنموذج قياس التميز المؤسسي، مما أدى إلى مجموعة نهائية من مؤشرات الملاءمة: $CMIN/DF = 6.662$, $NFI = 0.991$, $RFI = 0.978$, $IFI = 0.992$, $TLI = 0.981$, $CFI = 0.992$, and $RMSEA = 0.130$.

ب- الطريقة الثانية (نهج عملية التحسين التكراري الفردي):

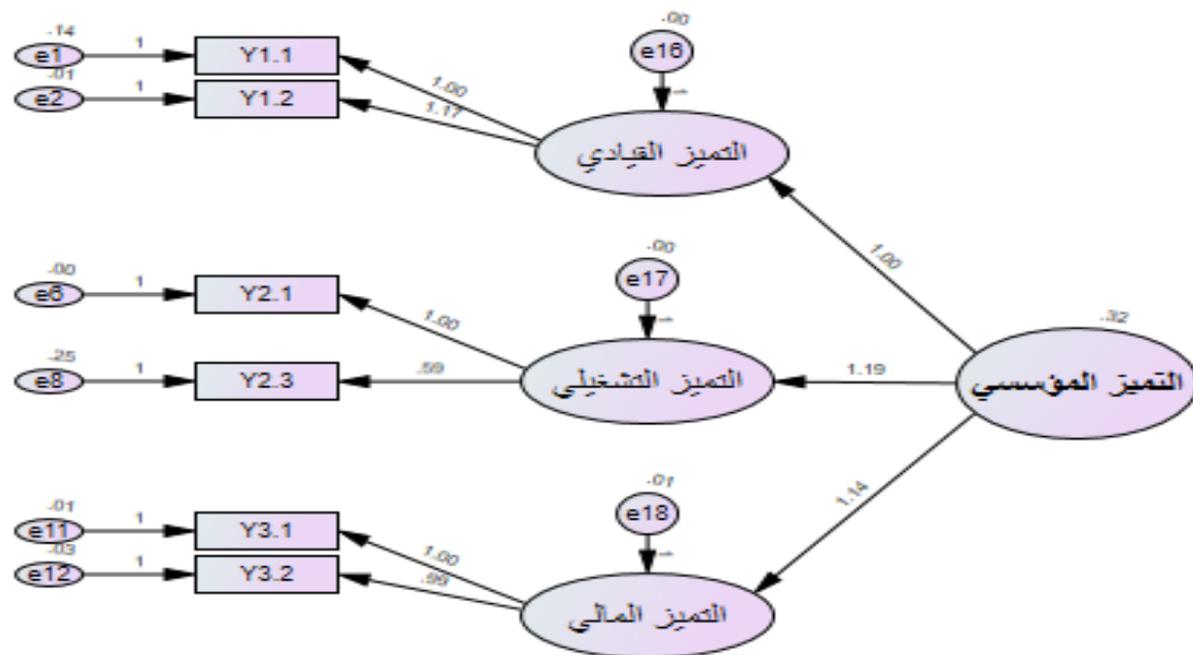
علي عكس نهج الخطوات المتعددة، الذي استخدم استراتيجيات متنوعة مثل تقييم تشعبات العناصر، والتباينات المتبقية المعيارية لحذف العناصر، بالإضافة إلى استخدام مؤشرات التعديل لمعالجة التباينات داخل العوامل، اعتمد نهج عملية التحسين التكراري الفردي حصريًا علي الحذف المتتالي للعناصر مع الاسترشاد بمؤشرات التعديل فقط.

بالبداية كانت مؤشرات الملائمة لنموذج قياس التميز المؤسسي كالتالي: $CMIN/DF = 33.664$, $NFI = 0.654$, $RFI = 0.583$, $IFI = 0.661$, $TLI = 0.590$, $CFI = 0.661$, and $RMSEA = 0.311$ كل تكرار، تم حذف العنصر الذي يظهر أكبر قدر من التباينات والتناقضات مع العناصر الأخرى، وفقًا لمؤشرات التعديل. استمرت هذه العملية التكرارية حتى تم تحقيق مؤشرات ملاءمة النموذج المقبولة. يتم تقديم ملخص لعملية التحسين التكراري لحذف العناصر لنموذج قياس التميز المؤسسي، مع الاسترشاد بمؤشرات التعديل، بما في ذلك التغييرات في مؤشرات الملاءمة، في الجدول [16].

جدول رقم (15) مؤشرات ملائمة النموذج أثناء عملية التحسين وفقاً لمؤشرات التعديل

التحسين	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSE
بدون تحسينات	< 3	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	< 0.08
بدون تحسينات	33.664	.654	.583	.661	.590	.661	.311
بعد حذف Y3.3 & Y3.5	23.795	.781	.725	.789	.734	.788	.260
+ حذف Y2.5 & Y3.4	18.569	.871	.827	.877	.834	.876	.228
+ Y2.4 & Y1.3	9.692	.954	.931	.958	.937	.958	.161
+ Y2.2 & Y1.4	4.170	.989	.979	.992	.984	.992	.097
+ Y1.5	2.154	.997	.992	.998	.996	.998	.059

ملاحظات: CMIN/DF = مربع كاي مقسوماً علي درجة الحرية؛ CFI = مؤشر الملاءمة المقارنة؛ IFI = مؤشر الملاءمة التزايدية؛ NFI = مؤشر الملاءمة المعيارية؛ TLI = معامل تاكر لويس؛ RFI = مؤشر الملاءمة النسبية؛ RMSEA = خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب المصدر: من إعداد الباحث بناء علي نتائج التحليل الإحصائي بناءً علي العملية التكرارية لحذف العناصر الموجهة بمؤشرات التعديل، وحقق نموذج قياس التميز المؤسسي مستويات مقبولة من مؤشرات الملاءمة: CMIN/DF = 2.154, NFI = 0.997, RFI = 0.992, IFI = 0.998, TLI = 0.996, CFI = 0.998, and RMSEA = 0.059



شكل رقم (9) نموذج التميز المؤسسي بعد التحسين بناء علي مؤشرات التعديل

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

بعد الوصول إلى مؤشرات ملائمة مقبولة، توقفت عملية الحذف، وأدى ذلك إلى احتفاظ أبعاد التميز المؤسسي الثلاثة (التميز القيادي، التميز التشغيلي، التميز المالي) بعبارتين لكل منهم، ليصبح بذلك عدد العبارات في نهاية عملية التحسين لنموذج التميز المؤسسي 6 عبارات.

• **تمثيل نموذج قياس التميز المؤسسي:**

- أظهر نموذج قياس التميز المؤسسي الناتج عن دورة التحسين متعددة الخطوات، الذي تم فيه حذف تسع عناصر، ملائمة نموذجية دون المستوى الأمثل، كما يتضح من القيم غير المقبولة للمؤشرات الحرجة: (CMIN/DF = 6.662, and RMSEA = 0.130).

- أظهر النموذج الذي تم تحسينه من خلال عملية إزالة تكرارية موجهة بمؤشرات التعديل، الذي تم فيه أيضا حذف تسعة عناصر، ملائمة مقبولة، حيث كانت قيم المؤشرات كما يلي: CMIN/DF = 2.154, NFI = 0.997, RFI = 0.992, IFI = 0.998, TLI = 0.996, CFI = 0.998, and RMSEA = 0.059

- تم اختيار النموذج الأخير (الموضح في الشكل رقم [9]) كتمثيل نهائي لنموذج قياس التميز المؤسسي.

- قائمة الاستقصاء: بعد حذف تسع عبارات من قائمة الاستقصاء الأولى يمكن اعتماد قائمة الاستقصاء التالية لتتماشى مع النموذج المقترح.

جدول رقم (16) قائمة استقصاء النموذج المقترح

عناصر التقييم				لا تطبق	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة قوية
1- بُعد التميز القيادي.						
1- تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة لأهداف الشركة.	0	1	2	3		
2- تؤكد إدارة الشركة علي دور الشفافية بين أعضاء الفريق لتحقيق التميز القيادي.	0	1	2	3		
2- بُعد التميز التشغيلي.						
1- تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	0	1	2	3		
2- تدعم إدارة الشركة الإبداع والابتكار في العمليات.	0	1	2	3		
3- بُعد التميز المالي.						
1- هناك ميزانية معلنة وواضحة للشركة.	0	1	2	3		
2- توجد موارد مالية كافية تغطي جميع المجالات.	0	1	2	3		

• **يمكن تلخيص ما سبق في النقاط التالية:**

- تشابه في عدد العناصر المحذوفة: كلا النموذجين تم فيهما حذف نفس العدد من العناصر، مما يلغي تأثير عدد العناصر المحذوفة في مقارنة نموذجي التحسين.
- اختلاف في مؤشرات الملائمة: رغم تشابه عدد العناصر المحذوفة بين النموذجين، إلا أن مؤشرات الملائمة للنموذج الذي تم تحسينه من خلال عملية إزالة تكرارية موجهة بمؤشرات التعديل هي أفضل بكثير من مؤشرات الملائمة للنموذج الذي تم تحسينه من خلال دورة التحسين متعددة الخطوات.
- النموذج الأفضل: النموذج الذي تم تحسينه من خلال عملية إزالة تكرارية موجهة بمؤشرات التعديل هو الأفضل، وذلك لأنه حقق مؤشرات ملائمة أفضل.

و- اختبار فروض البحث:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى النتائج التالية بخصوص اختبار الفرض الرئيسي للبحث المتعلق بالاطار المقترح لقياس التميز المؤسسي في قطاع البترول العام في مصر كالآتي:
" توجد دلالة معنوية للنموذج المحتوي علي مجموعة المؤشرات التي تم تطويرها لقياس التميز المؤسسي حتي يمكن استخدامه في التقييم الذاتي في شركات البترول القطاع العام في مصر " تم تأكيد صحة الفرض، حيث أظهرت النتائج أن الاطار المقترح يوفر نموذجاً مقبولاً لقياس التميز المؤسسي يتوافق مع معايير التميز المعتمدة.

تاسعاً: توصيات البحث:

في ضوء التحديات التي تواجه شركات بترول القطاع العام في مصر، يوصي الباحث باستخدام النموذج المقترح لمؤشرات قياس التميز المؤسسي للتقييم الذاتي لشركات بترول القطاع العام في مصر الموضح في الشكل رقم (9)، كما تم وضع مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التميز المؤسسي مع التركيز علي تقليل الحوادث والتلوث البيئي وتحقيق الاستدامة كالآتي:

1- تعزيز التميز القيادي:

- أ- تطوير برامج تدريبية متقدمة للقيادات لتطوير مهاراتهم في مجالات الإدارة الحديثة والابتكار.
- ب- زيادة نسبة الحاصلين علي الماجستير والدكتوراه في المناصب القيادية من خلال توفير برامج دعم الدراسات العليا مما يقلل من نسبة الحاصلين علي درجة البكالوريوس والتي تبلغ 74.2%.
- ج- تقدير الأداء المتميز من خلال تقديم الحوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز لتعزيز الرضا الوظيفي.
- د- تعزيز المسؤولية الاجتماعية والمشاركة في مبادرات تخدم المجتمع المحلي وتعزيز صورة القطاع.

2- تعزيز التميز التشغيلي وتقليل الحوادث والتلوث:

- أ- تعزيز ثقافة السلامة كأولوية قصوي من خلال برامج توعية وتدريب مستمر للموظفين.
- ب- تحديث المعدات والتقنيات المستخدمة لزيادة الكفاءة وتقليل الحوادث، مع تنفيذ برامج الصيانة الوقائية للمعدات لتقليل الأعطال المفاجئة والتي قد تتسبب في الحوادث.
- ج- تقييم المخاطر وتحليلها بانتظام واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، وتطبيق أنظمة العمل الآمنة.
- د- تأهيل الموظفين ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 10 سنوات) والتي تبلغ نسبتهم 41.4% من خلال برامج تدريب متخصصة في السامة المهنية والتشغيل الآمن.
- هـ- تطبيق تقنيات الإنتاج الأنظف والامتثال للمعايير البيئية لتقليل التلوث والحد من النفايات. وتنفيذ برامج إعادة التدوير وإعادة استخدام المخلفات وتقليل النفايات.
- و- الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة وتقليل البصمة الكربونية.

3- تعزيز التميز المالي وتحقيق الاستدامة:

- أ- تطبيق مبدأ الحوكمة الرشيدة لضمان الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الإدارية والمالية، وتحسين إدارة التكاليف وتطبيق استراتيجيات فعالة للتحكم في التكاليف وزيادة الربحية.
- ب- تطبيق نظم إدارة الجودة المعتمدة لمعايير الجودة العالمية في العمليات لضمان التميز المستدام، والاستثمار في التكنولوجيا المالية لتحسين العمليات المالية وتقليل الأخطاء.
- ج- تحفيز الاستقرار الوظيفي عبر برامج الحوافز المالية والتدريب المستمر لضمان استدامة الأداء، حيث تشير البيانات إلى أن 38.2% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في وظيفتهم الحالية مما يعكس وجود معدل دوران وظيفي مرتفع.
- د- تحسين إدارة المخزون واستخدام أنظمة حديثة لإدارة المخزون لتقليل التكاليف وضمان توفر الموارد، وتطوير سلاسل الإمداد لضمان التدفق المستمر للمواد الخام والمنتجات.
- هـ- تنويع مصادر الدخل من خلال استكشاف فرص استثمارية جديدة تحسن من الأداء المالي للقطاع.

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد. (2023). **متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية**. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، (ص 56 - 68).
- البلوشي، فاطمة جاسم محمد الهياس. (2023). **دور إدارة العمل الجماعي في تحقيق التميز القيادي والإشراف المهني بالتطبيق علي المركز الدولي لإعداد القادة**. جامعة حلوان، مصر، (ص 52 - 67).
- الهليل، سماح مصطفى. (2023). **أثر الثقافة التنظيمية علي التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني**. جامعة اليرموك، الأردن، (ص 32 - 47).
- جفال، شيماء عبد القادر هندي، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2024). **دور أداء سلسلة التوريد في التميز التشغيلي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**. جامعة آل البيت، الأردن، (ص 202 - 218).
- عباس، محمد محمد عبد المنعم. (2023). **دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي**. جامعة حلوان، مصر، (ص 113).
- عماد، عبد القادر يمانى. (2024). **دور الجداريات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي شركات قطاع البترول المشترك**. جامعة حلوان، مصر، (ص 23 - 48).
- زبيدات، ردينا محمد، عليمات (2023). **مستوى التميز القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات**. جامعة إربد الأهلية، العراق، (ص 26 - 41).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abodeeb Mohamed Abd El slam, (2023), " **Impact of Operational Excellence Practices Implementation on the Business Sustainable Growth for the SMES in the Egyptian Manufacturing Sector**" University Ein Shams, Egypt.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1992). **Alternative ways of assessing model fit. Sociological methods & research**, 21(2), 230-258.
- Bruce E. Winston, (2023), " **Development of an Instrument to Measure Leadership Excellence**" University, Virginia, USA.
- E. Marinakou, (2021), " **The elite graduate school for leadership in the future. Results of a future workshop on excellent leadership education in 2030**" Steinbeis University, Germany.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. (1999). **Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives**. Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.
- Javier Santos, (2024), " **Roadmap to enhance operational excellence in emerging countries**" Sabana University, Colombia.
- Julian Senoner, (2024), " **Manufacturing Analytics System, Anew IT Category Enabling Next-Level Operational Excellence**" Zürich University, Switzerland.
- Maan Hussein Mansour, (2023), " **The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence in Jordan's Banking Sector**" Zarqa University, Jordan.
- Nellie Naranjee, (2019), " **Development of a financial management competency framework for Nurse Managers in public health care organizations in the province of KwaZulu-Natal, South Africa**" Durban University of Technology, South Africa.